

**INTERNATIONAL INDUSTRIAL
RELATIONS ASSOCIATION**
(FOR THE STUDY AND PROMOTION
OF SATISFACTORY HUMAN RELA-
TIONS AND CONDITIONS IN INDUSTRY)



SECOND SECTION

**REPORT OF FIRST TRIENNIAL CONGRESS
HELD AT CAMBRIDGE (ENGLAND) JULY 1928
ON THE SUBJECT OF
FUNDAMENTAL RELATIONSHIPS
BETWEEN ALL SECTIONS OF THE
INDUSTRIAL COMMUNITY**

Dhananjayrao Gadgil Library



GIPE-PUNE-024262

This Report has been printed by the firm of "De Eendracht", Schiedam, Holland, where the principle of cooperation between workers (including management) and customers is given practical effect. Capital is intended to serve Labour and its remuneration is limited to 6% or 7%. All further profit goes to the workers and to the customers, who possess 99% of the shares. The business has been established since 1897 and its affairs are conducted to the entire satisfaction of all concerned.

REPORT

OF FIRST TRIENNIAL CONGRESS

HELD AT

CAMBRIDGE (ENGLAND)

JULY 1928

ON THE SUBJECT OF

FUNDAMENTAL RELATIONSHIPS
BETWEEN ALL SECTIONS OF THE
INDUSTRIAL COMMUNITY

IN TWO SECTIONS

SECTION II

CONTAINING THE
CAMBRIDGE PROCEEDINGS

TO BE OBTAINED FROM THE SECRETARIAT OF THE ASSOCIATION
JAVASTRAAT 66, THE HAGUE, HOLLAND

PRICE Hfl. 3.50 POST FREE

FOR MEMBERS OF THE ASSOCIATION PRICE Hfl. 2.50 POST FREE

X: 981₄3

F8.2

24262

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE
STUDY AND IMPROVEMENT OF HUMAN
RELATIONS AND CONDITIONS IN INDUSTRY

PROGRAMME



1928
CONGRESS

HELD AT GIRTON COLLEGE,
CAMBRIDGE, ENGLAND, FROM
JUNE 27TH (EVENING) TO
JULY 3RD (MORNING)

SUBJECT

FUNDAMENTAL RELATIONSHIPS BETWEEN
ALL SECTIONS OF THE INDUSTRIAL COMMUNITY

WEDNESDAY, June 27th. 20.30	Reception and Social Evening.
THURSDAY, June 28th. From 9.— — 9.45	Opening of Congress and Report by Secretaries.
From 9.45 — 10.45	Reporters' five minutes addenda to the reports on their countries, already submitted.
From 10.45 — 11.—	Rest Period.
From 11.— — 12.45	Reporters' five minutes (continued).
From 16.30 — 17.30	Lecture: "The Collective Idea": a consideration of experience in seeking agreement between groups in industry. Speaker: The Rt. Hon. Lord Asquith K.C.B. In the Chair: Mr. C. H. van der Leeuw.
From 17.30 — 18.30	Discussion.
FRIDAY, June 29th. From 9.— — 10.—	Lecture: "Groups in Industry": their origin, characteristics and activities. Speaker: Dr. C. Dehale Burgis M.A. In the Chair: Mr. Geo Cadbury.
From 10.— — 10.45	Discussion.

SECRETARIAT L.R.L. JAVASTRAAT 66, THE HAGUE, HOLLAND

From 10.45 — 11.—	Rest Period.
From 11.— — 12.45	Symposium "The Contribution of the Social Sciences to Industrial Relationships" In the Chair: Miss Mary van Kleeck. Speakers: Sociology and Economics: Dr. Frieda Wunderlich, Psychology: Dr. C. S. Myers, C.B.E., F.R.S. The Interrelated Sciences: Mr. V. Branford M.A. Three Simultaneous Round Table Sessions. The subjects are taken from: A. Education and Training for all Groups in Industry. B. Personnel and Employment Management. C. Research in Industrial Relations.
From 16.30 — 18.30	First Round Table Sessions: A. I. "Is the Workers' Job the Centre of his Life as a Human Being?" Chairman: to be announced later. Opener of Discussion: Mr. Spencer Miller. B. I. "Leadership in Industry and the Choice of Executives" Chairman: Major L. Urwick O.B.E., M.C. Opener of Discussion: Mr. R. M. Olzendam.
SATURDAY, June 30th. From 9.— — 10.30	To be announced later.
From 10.30 — 10.45	Rest Period.
and 10.45 — 12.45	Second Round Table Sessions. A. II. "The Nature of the Educational Training to Equip Foremen and Supervisors". Chairman: Mr. George Cadbury. Opener of Discussion: to be announced later. B. II. "Policies in Employment and Discharge". Chairman: Miss L. C. Odencrantz. Opener of Discussion: Frau Dr. K. Gaebel. C. I. "What are the Problems of Method in Research in Industrial Relations?" Chairman: Dr. Otto Lipmann. Opener of Discussion: Dr. G. Miles.
From 15.30 — 16.30	General Meeting of I.R.I. members.
From 16.30 — 17.—	Rest Period (for Tea).
From 17.— — 18.30	Continuation of General Meeting.
From 20.30 — 22.—	Public Lecture: "Public Opinion and Industrial Relations" Speakers: Miss Kerstin Henselgren. Mr. Paul U. Kellogg. In the Chair: Mr. C. H. van der Leeuw.

SUNDAY, July 1st.
From 9.— — 9.30

From 9.45 — 10.45

Organ Recital.

Third Round Table Sessions.

A. III. "The Relationship of Industry to Contemporary Civilization"

Chairman: Dame Adelaide Anderson.

Opener of Discussion: Mr. Spencer Miller.

B. III. "The Form Coordination should take, or the Place of Personnel Work in the Organisation".

Chairman: to be announced later.

Opener of Discussion: Miss Eugenia Lea.

C. II. "What are the Most Pressing Problems Requiring Research in the Immediate Future?"

Chairman: Prof. T. H. Pear M.A., B.Sc.

Opener of Discussion: Dr. H. M. Vernon M.A.

From 10.45 — 11.—

From 11.— — 12.30

Rest Period.

Continuation of Round Table Sessions.

MONDAY July 2nd.

From 9.— — 10.—

From 10.— — 10.45

Presentation at Plenary Session of Reports from the Round Table Discussions.

General Discussion: "Relationships within the Industrial Establishment".

Chairman: to be announced later.

Openers of Discussion: Mr. George Cadbury.

Mr. R. M. Fox.

Herr E. Libbe.

Herr H. Mars B.A.

From 10.45 — 11.—

From 11.— — 12.45

From 16.30

From 20.15

Rest Period.

Continuation of above.

Second General Meeting of I.R.I. Members.

(Election of Officers).

Lecture: "Restatement of Values and Embodiment of Tentative Conclusions".

In the Chair: Incoming President.

Speaker: Miss Mary van Kleeck.

FORMULATION OF POSSIBLE STATEMENTS EXPRESSING THE IDEAS OF THE CONGRESS.

SPEAKERS:

The Rt. Hon. LORD ASKWITH K.C.B. London.

Mr. VICTOR BRANFORD M.A., Sociological Society, London.

Dr. C. DELISLE BURNS M.A., Author of "Industry and Civilization" etc. Lecturer University of Glasgow.

Miss KERSTIN HESSELGREN, Inspector of Factories and Member of Parliament, Stockholm, Sweden.

Mr. PAUL H. KELLOGG, Editor of "The Survey" and "Survey Graphic" New York City.

Miss MARY VAN KLEECK, Director, Dept. of Industrial Studies, Russell Sage Foundation, New York.

Dr. CHARLES S. MYERS C.B.E., F.R.S., Director of the National Institute of Industrial Psychology, London.

Frau Dr. FRIEDA WUNDERLICH, Schriftföhrerin der Zeitschrift "Soziale Praxis und Archiv für Volkswirtschaft", Bureau für Sozialpolit. Forsch.

**OPENERS OF
DISCUSSION:**

Mr. GEORGE CADBURY, Managing Director, Messrs. Cadbury Bros. Ltd. Bournville Birmingham, England.
Mr. R. M. FOX, Author of "The Triumphant Machine", Ireland.
Frau Dr. K. GAEBEL, Oberrägeringerrat in der Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, Berlin-Friedenau.
Miss EUGENIA LIES, Director of Planning, Messrs R. H. Macy & Co. Inc. New York.
Herr E. LUBBE, Werkzeugdreher, Vorsitzender des Gesamtbetriebers der Siemens-Schuckert A.G. Berlin.
Herr H. MARS B.A., Referent, Arbeitswissenschaftliches Referat der Kammer für Arbeiter und Angestellte, Wien.
Dr. GEORGE H. MILES, Assistant Director, National Institute of Industrial Psychology, London.
Mr. SPENCER MILLER, Secretary of the Workers' Education Bureau of America, New York.
Mr. R. M. ZENDAM, Staff Representative at the International Labour Office Geneva, of Industrial Relations Councils Inc. of New York.
Mr. H. PAUWELS, Secrétaire Général, Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique, Bruxelles.
Dr. H. M. VERNON M.A., Investigator for the Industrial Fatigue Research Board, London.

CHAIRMEN:

Dame ADELAIDE ANDERSON, Formerly Principal Woman Inspector of Factories, Gt. Britain. Author of "Humanity and Labour in China".
Mr. C. H. VAN DER LEEUW, Partner Messrs. De Erven de Wed. J. van Nelle, Rotterdam, Holland.
Herr Dr. OTTO LIPMANN, Direktor des Instituts für angewandte Psychologie, Berlin.
Miss L. C. ODENCRANTZ, Director Joint Employment Bureau for the Disabled, New York.
Prof. T. H. PEAR M.A., B.Sc. Professor of Psychology, University of Manchester, England.
Major L. URWICK O.B.E., M.A. Hon. Gen. Secretary Management Research Group, London, and Organizing Secretary, Messrs Rowntree & Co. Ltd. York.

CONGRESS HOSTESS:

Miss D. A. CADBURY, Managing Director, Messrs. Cadbury Bros. Ltd. Bournville, Birmingham, England, Hon. Treasurer of the I.R.I.

HON. SECRETARY:

Miss M. L. FLEDDERUS.

GEN. SECRETARY:

Miss E. B. VOYSEY B.A.

**NOTES
LANGUAGES:**

The proceedings of the Congress will be conducted in the English, French and German languages, translations being arranged for according to the needs.

MEALTIMES:

Except where announced otherwise, these will be as follows:
Breakfast 8—8.45 — Lunch 1— — Tea 4— — Dinner 7—

**VISITS TO FACTORIES
AND INSTITUTIONS:**

For all information concerning visits to factories and institutions, including those arranged during the Congress week, application should be made to the BUREAU OF INFORMATION, where Miss S. M. Bevington will attend daily between 8.30 and 9—, both morning and evening.

EXCURSIONS:

Arrangements have been made for daily visits to the Colleges and other places of interest in the neighbourhood.
On Sunday, July 1st, there will be an auto-excursion to visit Ely Cathedral and Audley End (a typical 17th Century English Manor House). Departure 13.45, return 19.30. For all particulars concerning the daily and the Sunday excursions, application should be made to the Bureau of Information which will also supply particulars as to omnibus services, hire of cars, boats, etc.
For all information regarding post, telegraph and telephone, application should be made to the Concierge of the College.

BANK & TRAVELLING:

A representative from Lloyd's Bank Ltd. will attend at Gorton College on two afternoons, the days and times to be announced on the Notice Board.
Messrs. W. W. Bell & Co., Travel Agents, 6, King's Parade, Cambridge, will be glad to give Members every possible assistance in making their travelling arrangements.

**CHARGES
REGISTRATION FEE:**

For Members £ — 10/-; for Persons introduced by Members £ 1— 4—. Payable to the Secretariat January 26. The Hague, Holland, in advance and non-refundable.

CONGRESS FEE:

(In addition to Registration Fee and including a free copy of the Report of the Congress Proceedings) £ 1.10—. Payable to Secretariat in advance or on arrival at Cambridge. Returnable in case of inability to attend.

***ACCOMMODATION
FEE:**

£ — 10/- per day inclusive of all meals except coffee in morning rest pause. Payable to College authorities at time of departure from Cambridge.

PROGRAMME CHANGES

June 29th

From 9.—10.— In the Chair: Mr. Eugene Kinckle Jones, L.L.D. Executive Secretary,
National Urban League, New York City.

From 16.30—18.30 A. J. Chairman: Herr Hans Mars B.A.

June 30th

From 9.—10.30 Discussion on paper on Scientific Management contributed by Dr. H. S.
Person in Vol. I of Report. Chairman: Herr Hugo von Haan, Provi-
sorischer Leiter, Internationales Rationalisierungs Institut, Genf, Schweiz.

From 10.45—12.45 A. II. Chairman: Mr. Spencer Miller. Opener of Discussion: Major
L. Urwick O.B.E.

July 1st

From 9.45—10.45 B. III. Chairman: Mr. W. H. M. Jackson, Welfare Supervisor Messrs. Green
Silly Weir, Ltd. London; President, Institute of Industrial Welfare Workers,
(Inc.), Gt. Britain.

July 2nd

From 10.—10.45 Chairman: Mr. D. W. Collier, Maintenance Engineer, Messrs. Cadbury Bros.
Ltd. Bourneville, England.

Opener of Discussion: Mr. Alan Rees Colman, Director Messrs J. & J.
Colman, Ltd. Norwich, England (in place of Mr. Geo. Cadbury).

PREFACE

The following pages present an account of the proceedings of the first triennial Congress of the Association, which took place at Girton College, Cambridge, from June 28th to July 3rd, 1928, on the subject of Fundamental Relationships between all Sections of the Industrial Community.

This volume constitutes the second section of the full Report, the first section, containing reports from 18 countries, having been published in June, 1928.¹ These reports from countries were prepared in advance of the Congress, in order to allow for a preliminary orientation on the part of Congress members. The present volume contains the actual Cambridge proceedings.

For a fuller understanding of the subject of this Congress, and of the manner of elaboration of its programme, attention is drawn to the "Comments on the Programme"² which were circulated in advance to all participants in order that there might be mutual understanding and hence unity in treatment.

It is perhaps not without significance that the first item on the programme as it had been conceived, "The Collective Idea, a Consideration of the Philosophy and Technique of Thinking Together",³ had to be omitted, as for this part of the subject no speaker was available. Because of this incompleteness, its second part, "An Actual Experience in Seeking Agreement between Groups", the treatment of which was kindly undertaken by the Rt. Hon. Lord Askwith, K.C.B., has not been included in this volume.

For the subject of Scientific Management the reader is referred to the paper contributed by Dr. H. S. Person, Managing Director of the Taylor Society,⁴ New York, published in the first section of this Report.

¹ Obtainable from the Secretariat I.R.I., Javastraat 66, The Hague, Holland. Price H.Fl. 2.50 post free. For Members of the Association H.Fl. 2.00 post free.

² See page 40.

³ See Comments on Programme, page 42.

⁴ An international society to promote the science and the art of administration and of management.

PREFACE

The final subject on the programme, "Relationships within the Industrial Establishment", will be continued at the 1929 summer meeting of the Association under the title of "Methods of Promoting Satisfactory Human Relations in a Scientifically Organised Industry".

The aim of the Cambridge Congress has been, in the first place, the bringing together of material which would outline the picture of industry in the setting of our present day civilisation, furnishing us thereby with a frame within which all sections of the industrial community could be viewed in relation to each other. It was realised from the beginning that the Association would thus be likely to evolve a programme of discussion for subsequent meetings in, probably, many years to come.

We have often stressed the fact that in the Association we have a microcosm of industry itself, with men and women having different relations to industry and different points of view regarding it. Mutual enlightenment through variety of points of view and experience represented, are characteristic of the Association and should be characteristic of industry.

Hence, if we can develop in the I.R.I. a programme and a method of discussion which result in mutual and collective education, we may be able to make suggestions as to the formation of organs and the development of methods of conference which lead to mutual education and enlightenment within industry and its establishments.

THE HAGUE, January 1929.

PRÉFACE

Les pages suivantes offrent un compte-rendu des délibérations du premier Congrès triennal de l'Association, qui a eu lieu au Girton College de Cambridge, du 28 juin au 3 juillet 1928, et avait pour objet d'examiner la Nature des Relations Fondamentales entre les diverses sections de la Communauté Industrielle.

Le présent volume forme la deuxième section du Rapport dans son ensemble, dont la première partie, contenant les rapports relatifs à 18 pays divers, a été publiée en juin 1928.¹ Ces rapports sur les différents pays avaient été établis précédemment au Congrès, de manière à fournir aux membres de celui-ci une orientation préliminaire. Ce second volume renferme donc les discussions proprement dites qui se sont déroulées à Cambridge.

En vue d'assurer une plus entière intelligence du sujet examiné par le Congrès et de la façon dont le programme en a été élaboré, le lecteur voudra bien accorder toute son attention aux "Commentaires sur le Programme"², qui avaient été distribués d'avance à tous les participants de manière à permettre une compréhension mutuelle et, par conséquent, un maximum d'unité dans la méthode.

Il ne laisse pas, sans doute, d'être significatif qu'on ait dû supprimer le premier point du programme tel qu'il avait été formulé, - "L'Idée collective, considération sur la philosophie et la technique de penser en commun"³ - aucun orateur n'ayant pu être désigné pour cette rubrique. En raison de cette omission, la seconde partie, intitulée "Considération sur les expériences relatives à la recherche d'un accord entre les groupes dans l'industrie", et dont Lord Askwith K.C.B. avait eu l'obligeance de se charger, n'a pas été reproduite dans ce volume.

En ce qui concerne l'organisation scientifique du travail, le lecteur voudra bien se rapporter à l'exposé de M. le Dr. H. S.

¹ Le premier volume peut être obtenu du Secrétariat de l'Association, Javastraat 66, La Haye, Hollande, au prix de H. Fl. 2.50. Les Membres de l'Association paient H. Fl. 2.—.

² Voy. page 46.

³ Voy. "Commentaires sur le Programme", p. 48.

PRÉFACE

Person, Directeur de la Taylor Society,¹ New York; cet exposé a été publié dans la première section du présent rapport.

Le dernier point du programme, "Les relations dans l'entreprise industrielle", continuera d'être examiné par l'Association, lors de l'assemblée d'été de 1929, sous cet autre titre: "Des méthodes propres à développer les relations humaines satisfaisantes dans une industrie scientifiquement organisée."

Le but poursuivi par le Congrès de Cambridge a été, en toute première ligne, de rassembler des matériaux propres à fournir une image de l'industrie dans l'ensemble de notre civilisation actuelle, et de nous donner ainsi un cadre à l'intérieur duquel il fût possible d'examiner toutes les diverses sections de la communauté industrielle dans leurs relations l'une avec l'autre. Dès le début, on s'est nettement rendu compte que cette méthode tendait plutôt à nous faire dresser un programme de discussion pour des rencontres ultérieures, devant même peut-être s'étendre sur une période de plusieurs années.

Nous avons bien souvent souligné ce fait que l'Association présente une sorte de microcosme de la vie industrielle, puisqu'elle groupe des êtres humaines soutenant des rapports différents avec l'industrie et ayant sur celle-ci des points de vue non moins divers. Un enseignement réciproque, rendu possible par la variété des points de vue et des expériences, constitue la caractéristique de l'I. R. I., comme il devrait l'être également de l'industrie elle-même.

Si donc nous réussissons, à l'intérieur le l'I. R. I., à élaborer et à pratiquer un programme et une méthode de discussion aboutissant à une éducation mutuelle et collective, nous pourrions de même être en mesure de formuler des suggestions quant à la formation d'organes et au développement de méthodes de délibération ayant pour résultat de créer une éducation et un enseignement réciproques, sur le plan des établissements industriels ou de l'industrie en général.

LA HAYE, Janvier 1929.

¹ Une société internationale qui favorise la science et l'art de l'administration et de l'organisation.

VORWORT

Der vorliegende Band bringt den Verhandlungsbericht des ersten Kongresses unserer Vereinigung, der vom 28. Juni bis 3. Juli im Girton College in Cambridge stattfand, und dessen Hauptthema die "grundlegenden Beziehungen zwischen allen an der Industrie beteiligten Gruppen" bildete.

Der Band bildet den zweiten Teil des Gesamtberichts. Der erste Teil, der die Berichte von 18 Ländern enthält, wurde im Juni 1928 veröffentlicht.¹ Die Drucklegung dieser Berichte erfolgte schon vor dem Kongress, um den Teilnehmern eine eingehende Vorbereitung zu ermöglichen. Der jetzt erscheinende Band enthält die eigentlichen Kongressverhandlungen.

Zum besseren Verständnis für das Thema des Kongresses und die Zusammenstellung des Programmes wird auf die "Erläuterungen zum Kongressprogramm"² verwiesen, die allen Beteiligten vor dem Kongress übersandt wurden, um ein gegenseitiges Verständnis und die einheitliche Behandlung der Probleme zu sichern.

Es ist wohl kein bedeutungsloser Zufall, dass der erste Teil des Programms "Der Kollektive Gedanke; Betrachtungen zur Philosophie und Technik gemeinschaftlichen Denkens",³ später fortgelassen werden musste, weil kein Redner dafür zu finden war. Weil die Behandlung des Problems daher unvollständig bleiben musste, ist der praktische Teil dieses Problems "Betrachtung über die Erfahrungen bei der Suche nach Verständigung zwischen den industriellen Gruppen", dessen Behandlung Lord Askwith K.C.B. gütigst übernommen hatte, in diesem Band nicht aufgenommen worden.

Ueber die wissenschaftliche Betriebsführung findet der Leser einen Vortrag von Dr. H. S. Person, Leitender Direktor der Tailor Society, New York,⁴ im ersten Band dieses Berichts.

¹ Der erste Band kann vom Sekretariat der Vereinigung, Javastraat 66, Haag, Holland, zum Preise von Fl. 2.50, portofrei, bezogen werden. Mitglieder der Vereinigung zahlen Fl. 2.—, portofrei.

² Seite 53.

³ Siehe Erläuterungen zum Kongressprogramm, Seite 55.

⁴ Eine internationale Gesellschaft zur Förderung der Betriebswissenschaft und ihrer praktischen Anwendung.

VORWORT

Das letzte Thema, "Die Beziehungen innerhalb des industriellen Unternehmens" wird auf der Zusammenkunft weitergeführt werden, die die Vereinigung im Sommer 1929 veranstaltet mit dem Thema, "Wege zur Herbeiführung befriedigender menschlicher Beziehungen in rationalisierten Betrieben".

Zweck des Kongresses war es in erster Linie Material zusammenzutragen und ein Bild der Industrie im Spiegel der Kultur der Gegenwart zu gewinnen - einen Rahmen zu bilden, in dem alle an der Industrie beteiligten Gruppen in ihren wechselseitigen Beziehungen betrachtet werden können. Die Vereinigung war sich von Anfang an bewusst, damit ein Programm zu entwickeln, das für Jahre hinaus Diskussionsstoff für ihre Tagungen bieten würde.

Wir haben wiederholt die Tatsache hervorgehoben, dass die Vereinigung gewissermassen einen Mikrokosmos der Industrie darstellt und Menschen mit ganz verschiedenen Beziehungen und Einstellungen zum Wirtschaftsleben umschliesst. Das Bemühen um gegenseitige Verständigung auf Grund verschiedener Anschauungen und Erfahrungen gibt der Vereinigung ihren besonderen Charakter. Dieses Bemühen sollte auch ein Wesenszug der Industrie werden.

Wenn wir in der I. R. I. ein Diskussionsprogramm und eine Methode entwickeln können, die der gemeinsamen Aufklärung dienen, werden wir auch Vorschläge für die Heranbildung von Organen und Methoden machen können, die zur gegenseitigen Verständigung und Aufklärung zwischen den an der Industrie beteiligten Gruppen dienen.

HAAO, im Januar 1929.

CONTENTS

INTRODUCTORY

	Page
CONGRESS PROGRAMME	5
PREFACE	10
PRÉFACE	12
VORWORT	14
FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION. COMMENTS BY THE HON. SECRETARY. . . . M. L. Fledderus	21
PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION. COMMENTAIRES DE LA SECRÉTAIRE HONORAIRE M. L. Fledderus	27
DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINI- GUNG. ERLÄUTERUNGEN DER EHRENAMTLICHEN SCHRIFTFÜHRERIN. M. L. Fledderus	33
COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAMME.	40
COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME DU CONGRÈS	46
ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESSPROGRAMM	53

LECTURES

GROUPS IN INDUSTRY: THEIR ORIGIN, CHARACTERISTICS AND ACTIVITIES. . . by Dr. C. Dellsie Burns, M. A.	63
THE CONTRIBUTION OF THE SOCIAL SCIENCES TO INDUSTRIAL RELATION- SHIPS, A SYMPOSIUM	
INTRODUCTORY REMARKS Chairman, Mary van Kleeck	77
I. SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE . Dr. Frieda Wunderlich	80
English text: SOCIOLOGY AND ECONOMICS Dr. Frieda Wunderlich	90
II. PSYCHOLOGY Dr. C.S. Myers, C.B.E., F.R.S.	99
III. THE INTERRELATED SCIENCES . . . Prof. P. Geddes and Victor Branford, M. A.	109
PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS Kerstin Hesselgren, M. P.	118
. Paul U. Kellogg	123

CONTENTS

ROUND TABLE DISCUSSIONS, OPENING ADDRESSES: Page

THE NATURE OF THE EDUCATIONAL TRAINING TO EQUIP FOREMEN AND SUPERVISORS by L. Urwick, O.B.E., M. A. 139

French text:

NATURE DE LA FORMATION PÉDAGOGIQUE DES CONTREMAITRES ET DES SURVEILLANTS L. Urwick, O.B.E., M. A. 158

German text:

DIE ERZIEHERISCHE AUSBILDUNG VON WERKMEISTERN UND AUFSEHERN L. Urwick, O.B.E., M. A. 183

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE FOR A LARGE ENTERPRISE Roderic Olizendam 207

THE FORM COORDINATION SHOULD TAKE, OR THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION B. Eugenia Lies 217

WHAT ARE THE PROBLEMS OF METHOD IN RESEARCH IN INDUSTRIAL RELATIONS Dr. George Miles 229

WHAT ARE THE MOST PRESSING PROBLEMS REQUIRING RESEARCH IN THE IMMEDIATE FUTURE. Dr. H. M. Vernon, M. A. 236

THE RELATIONSHIP OF INDUSTRY TO CONTEMPORARY CIVILISATION. . . . Spencer Miller, Jr. . . . 246

GENERAL DISCUSSION ON THE SUBJECT OF RELATIONSHIPS

WITHIN THE INDUSTRIAL ESTABLISHMENT.

OPENING ADDRESSES:

FROM THE WORKER'S POINT OF VIEW . by R. M. Fox 253

FROM THE EMPLOYER'S POINT OF VIEW . A. R. Colman 257

FROM THE PSYCHOLOGICAL POINT OF VIEW, ZUM SYSTEM DER PERSONENBEZIEHUNGEN IN BETRIEBEN. (PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG) H. Mars, B. A. 261

FROM THE WORKS COUNCIL POINT OF VIEW, DIE BEZIEHUNGEN INNERHALB DES INDUSTRIELLEN UNTERNEHMENS VOM STANDPUNKT DES BETRIEBSRATES . E. Labbe 270

CONTENTS

	Page
CONCLUDING SUMMARY	
CONCLUDING SUMMARY. by Mary van Kleeck .	285
French text:	
SOMMAIRE ET CONCLUSIONS Mary van Kleeck .	302
German text:	
ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT Mary van Kleeck .	322

APPENDIX

ANNUAL REPORT OF SECRETARIES	343
RAPPORT ANNUEL DES SECRÉTAIRES	353
JAHRESBERICHT DER SCHRIFTFÜHRERINNEN	364
INCOME AND EXPENDITURE ACCOUNT; RECETTES ET DÉPENSES; EINNAHMEN UND AUSLAGEN	374
STATUTES.	375
STATUTS	383
SATZUNGEN	391
LIST OF OFFICERS, EXECUTIVE COMMITTEE AND COUNCIL MEMBERS; LISTE DES MEMBRES DU BUREAU, DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU CONSEIL; LISTE DER MITGLIEDER DES VOR- STANDES, DES GESCHÄFTSFÜHRENDE AUSSCHUSSES UND DES RATES	400
LIST OF CONGRESS MEMBERS; LISTE DES MEMBRES DU CONGRÈS; TEILNEHMERSLISTE.	407

INTRODUCTORY

FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION
COMMENTS OF THE HON. SECRETARY, MISS M. L. FLEDDÉRUS,
THE HAGUE, HOLLAND.

Three years have passed since the formation of our Association. As has already been stated, the present Congress ends its first triennial period. It is upon this period of three years that I would like to touch for a moment. There will be no particular need to dwell on facts and details of policy and administration, as these have all been carefully incorporated in an annually submitted report.¹

I would like to beg you to turn your attention for a moment to the 1925 Flushing Congress, where the Association actually came into existence, and where it received the title of "The International Association for the Study and Improvement of Human Relations and Conditions in Industry". I expressly speak here of "title" instead of name, as Webster's New International Dictionary tells me that a title is a "descriptive name". The naming of the Association, even in its most inner circles, has been a matter of much friendly controversy. And as for the Americans they simply would not begin to pronounce it! The reason for this lies, in my opinion, exactly in the fact that the Association was at its birth, fortunately, not named with an all conclusive name - it was just being "entitled". In the same Webster's Dictionary, I was delighted to find under the word "title", the following quotation from Pope: "things change their titles as our manners turn". At the Flushing Congress we knew that our manners were no fixed manners, that they were predestined to turn with development itself, and so we chose a title which could turn with them.

I am touching here, in what may seem to you a somewhat frivolous way, on a matter of fundamental importance. Those who came together at Flushing felt that a tide was rising in the living waters of economic life, making for higher shores, and all they wanted to do was to make use of this tide by lending themselves to its purpose. They felt that this purpose was a living purpose, a purpose which would gradually emerge,

¹ Function now taken over by Vice-President under new Constitution adopted at the Cambridge Congress.

² For the working year 1927/28 see Report of Secretaries on page 343.

FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION

and therefore they tried to avoid the mistake of shaping a form which - at the time - might have chrystalized the very life which it was meant to express.

I believe that the present title of the Association has saved it from this fate, though in my opinion the wording which was originally presented for consideration at the Flushing Congress would have been a better one. In the Report of the Interim Committee to the Flushing Congress, we read:

"It is proposed that the title of the Association be: "The "International Association for the Study and "Promotion of Satisfactory Human Relations "and Conditions in Industry."

I remember that, at the time, the word "satisfactory" was being queried. Who, so people asked, would take it upon himself to make out what was "satisfactory"? In my opinion the exact point is that "whatsoever is satisfactory shows itself as such". There will be no need for you and me to proclaim it as such. Satisfactory human relations and conditions are this by virtue of their own harmonious interrelation.

At the general meeting of members which will be held in a few days, it will be proposed to give the Association the little descriptive but, I believe, acceptable name of "International Industrial Relations Association", and to continue the use of its present title as an explanatory subtitle. If this be actually decided upon, I would once again like to bring forward the original wording, as "promotion of satisfactory human relations and conditions" seems to me to be ever so much more expressive of our aim than the, in reality, rather pedantic word of "improvement".

At their first meeting, which took place in January 1926, the Officers of the Association adopted the following statement expressive of their views concerning the Association at that time in the - then - immediate future.

"It seems that, from a practical point of view, the Association "should not be looked upon as the new body with unlimited "possibilities which it undoubtedly is, but should be regarded "much more as an extension of the Interim Committee, which "kept the contact from the Argeronne Conference until the

FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION

"Flushing Congress. In effect, the Officers and Councillors of
"the 20 countries forming the Association are continuing, on
"an organized basis, the work of the small voluntary Com-
"mittee appointed by the nine countries represented at the
"Argeronne Conference.

"The activities to be undertaken by this extended body should
"be studied closely within the limits of its practical resources,
"and it should strictly avoid the undertaking of responsibilities
"which, in addition to taxing these resources heavily, would
"involve it in much external care to the detriment of its inner
"possibilities.

"In their opinion the new Association will fully have proved
"the value of its existence if, in the coming years, it were to
"undertake none other than:

"collecting the results of the Flushing Congress in the form
"of a printed Report;

"maintaining and extending the established contact;

"following the main phases of industrial life, from the Flushing
"until the next Congress;

"at the same time preparing for this next Congress with the
"help of the yearly meetings of the Council, which consists
"of Councillors practically active in various aspects of the
"industrial field in 20 different countries.

"As regards this next Congress to be held in 1928, it may be
"foreseen that, though the Flushing Congress has left to the
"Association an interesting collection of data to be assimilated,
"completed and used in the coming years, the next Congress
"will probably tend towards much more basic principles."

It is indeed interesting to observe how this expectation has
come true, and how the very subject of our present Congress
"Fundamental Relationships between all Sec-
tions of the Industrial Community" promises to
fulfil this expectation.

In the meantime, as will have been evident from the annual
Reports, the Association has carried out a bigger programme
than was here anticipated.

Added to the Report submitted to the first annual meeting of

FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION

the Council held in June 1926, we find another statement which it may be interesting to recall to our attention, reading as follows:

"The question has sometimes been raised as to whether the Association is not duplicating part of the work of some existing body such as, for instance, the International Labour Office, and the International Association for Social Progress.

"At first sight this question does not seem illogical, and it may be a good thing to clear our minds on this point from the very start.

"In the Interim Committee Report adopted by the Flushing Congress, the origin of, and our sympathetic link with the International Labour Office has been clearly expressed.

"The aim of the International Labour Office is essentially moral and ethical. Its way of approach is through a vast body composed of government representatives and delegates from employers' and workers' organizations. Its method lies in the dual task of collecting and spreading information for the purpose of informing public opinion, and its efforts take practical shape in the form of international legislation, with the resulting establishment of that minimum on which all further progress must rest.

"Legislation, however, not to mention international legislation, can only deal with effects after they have become sufficiently flagrant to arouse public attention.

"Looking at our own Association, its more pioneer nature becomes at once apparent. Though its aim may be more or less identical with that of the International Labour Office, its way of approach is inherently different. It is open to a variety of membership which is individual and voluntary, thus giving it a spontaneous character. It tends to deal with causes rather than with effects, and is particularly free, through its members, to enter into the field of practical research within industry itself, with its possibilities of forestalling as well as of creating.

"In these days of rapid transformation, the conception of industry and its personnel is being raised to a much higher level. Its processes are continually being placed on a more scientific basis.

FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION

"The possibilities of revolutionizing Industry which this new order contains, are as wide as they are, at the present time, unknown. Earnest study and observation therefore, on the part of those who are either directly or indirectly concerned with the human aspect of Industry, is necessary for an intelligent understanding of the present issues."

Nowhere else, however, have I found one of the chief aims of the Association so typically and concisely expressed as in a memorandum from Miss Mary van Kleeck to our Secretariat, dated June 1927, in which the comments of the U. S. A. group on the proposed subject for the 1928 Congress are voiced.

It is the following comment which I have in mind:

"Professors and Social Theorists have had an easy job in the past, but from now on they will have to take into consideration the recorded experience of industrial activities.

"The emphasis on recorded experience should be made a fundamental characteristic of the work of the I. R. I."

Personally I am inclined to propose the following complement to this statement:

"Employers, Management and Workers have had no easy job in the past, but from now onwards they will have to take into consideration the thoughtful observations of the men of science.

"Natural readiness in seeking this collaboration should be made a fundamental characteristic of the work of the I. R. I."

The recommendation of these two characteristics for the Association, brings us at once to the programme of the present Congress, in which they have both been incorporated with equal enthusiasm. This will no doubt already have become evident to you, from a careful reading of the introductory notes to the programme, which are in your possession.

Why do we thus come together and what do we hope from this Congress? Perhaps I may answer this by saying: "a quickening of individual life which living contact brings and a greater understanding of our fundamental relationships."

FIRST TRIENNIAL PERIOD OF THE ASSOCIATION

Collectively we may attain a point of view which, individually, would have been out of our reach, because collectively we can set up currents of thought which develop a wonderful driving power.

Perhaps this is the explanation why the results of Conferences and Committees, such as the World Economic Conference, and the English Liberal Industrial Inquiry, as formulated in their statements and resolutions, are often so far in advance of practical achievements. This may be no matter for regret. The future will probably always be forecasted before it can be enacted.

Our Association has to take its share in this forecasting. And if anyone should ask me: "Why does the Association exist?", I would be inclined to answer: "Because of the needs of the present times".

It may be a simple answer, but I believe that it is all-inclusive.

PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION.
COMMENTAIRES DE LA SECRÉTAIRE HONORAIRE, M^{LE}. M. L.
FLEDDÉRUS, LA HAYE, HOLLANDE

Trois ans se sont écoulés depuis la formation de notre Association. Comme on l'a déjà indiqué, le présent Congrès en achèvera la première période triennale. C'est de cette dernière que je désirerais vous entretenir un instant. Je n'aurai pas besoin, d'ailleurs, de m'arrêter aux faits et aux détails de tactique et d'administration, ces faits se trouvant régulièrement décrits dans les rapports annuels.²

Je voudrais me permettre d'attirer un instant votre attention sur le Congrès de Flessingue de 1925, où l'Association vint effectivement à l'existence et reçut le titre d'Association internationale pour l'étude et l'amélioration des rapports individuels et des conditions dans l'industrie. Je parle intentionnellement, ici, de "titre" et non point de "nom", le nouveau dictionnaire international de Webster m'apprenant qu'un titre est un "nom descriptif". La dénomination de l'Association a donné lieu, même au plus intime de son sein, à plus d'une controverse. Et quant aux Américains, ils se garderaient bien d'en prononcer la première syllabe. La raison d'un pareil fait réside, à mon sens, précisément en ceci que l'Association, à sa naissance, n'a pas été gratifiée, heureusement, d'un nom vraiment définitif, on s'est contenté de "l'intituler". Dans ce même dictionnaire de Webster, j'eus la joie de trouver, au mot titre, la citation suivante, empruntée à Pope: "Les choses changent de titre avec la modification de nos manières". Au Congrès de Flessingue, nous savions que nos manières n'étaient pas des manières fixées une fois pour toutes, qu'elles étaient appelées à se modifier avec le développement même des choses, et c'est pourquoy nous avons choisi un titre susceptible de changer avec elles.

Je touche ici, d'une manière qui pourra vous sembler quelque peu frivole, à un sujet de fondamentale importance. Ceux qui se sont assemblés à Flessingue ont eu le sentiment qu'un courant vers de plus altiers rivages était en train de se former

¹ Sous les nouveaux Statuts, adoptés au Congrès de Cambridge, un des Vice-Présidents doit assumer les fonctions du Secrétaire honoraire.

² Le rapport annuel pour l'année 1927-28 se trouve à la page 353.

PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION

parmi les eaux vives de l'existence économique, et tous leurs désirs furent d'utiliser ce courant en se laissant guider par lui. Ils comprirent que la direction du courant était une direction vivante, allant à un but qui émergerait graduellement, et c'est pourquoi ils s'efforcèrent d'éviter la faute qu'il y aurait eu à arrêter une forme passible - à ce moment - de cristalliser la vie même qu'elle eût été censée exprimer.

Je crois que le titre actuel de l'Association lui aura évité pareil sort, bien qu'à mon avis le libellé présenté originellement au Congrès de Flessingue eût été préférable. Dans le rapport du comité intérimaire, présenté au Congrès de Flessingue, nous lisons:

"L'on propose de donner pour titre à l'Association: "Association internationale pour l'étude et le développement des relations et des conditions humaines satisfaisantes dans l'industrie."¹ Je me souviens que le mot "satisfaisantes" fut - à l'époque - l'objet d'une discussion.² Qui se chargerait, fut-il demandé, de définir ce qui est "satisfaisant"? A mon avis, la vérité est que "tout ce qui est satisfaisant se manifeste comme tel." Point n'est besoin, ni pour vous ni pour moi, de le proclamer explicitement: - des relations et des conditions humaines satisfaisantes sont telles en vertu de leur propre et harmonieuse interrelation.

Lors de l'assemblée générale qui aura lieu dans quelques jours, on proposera de donner à l'Association le nom, peu descriptif, mais, à ce que je crois, acceptable, d' "Association Internationale des Relations industrielles", et de continuer de se servir du titre actuel³ en guise de sous-titre explicatif. S'il en est ainsi décidé, je m'efforcerai à nouveau de faire accepter le libellé originel, les termes de "progrès des relations et des conditions humaines satisfaisantes dans l'industrie"² me paraissant toujours exprimer aussi clairement nos aspirations que le mot, en vérité quelque peu pédantesque, d' "amélioration" ("improvement").

¹ Traduction littérale du texte anglais, le titre français étant: "Association Internationale pour l'étude et l'amélioration des rapports individuels et des conditions dans l'industrie".

² Sous rapport au texte anglais.

³ Avec quelque modification dans le texte français.

PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION

Lors de leur première réunion, tenue en janvier 1926, les "officiers" de l'Association adoptèrent le texte suivant, qui exprime leur point de vue sur l'Association à cette époque et dans ce qui était - alors - l'avenir immédiat.

"Il semble, à un point de vue pratique, qu'il convienne de ne pas considérer l'Association comme le groupement nouveau et aux possibilités illimitées qu'elle est sans aucun doute, mais de l'envisager davantage comme une extension du Comité Intérimaire qui a été en fonction depuis la Conférence d'Argenonne jusqu'au Congrès de Flessingue. En effet, les "officiers" et les membres du conseil des 20 pays constituant l'Association continuent, sur une base organisatrice, l'oeuvre du petit Comité volontaire désigné par les neuf pays représentés à la Conférence d'Argenonne."

"L'Activité que ce corps désormais étendu aura à entreprendre devra être étudiée dans les strictes limites des ressources pratiques de ce dernier, et elle devra éviter d'assumer des responsabilités passibles, outre de grever lourdement lesdites ressources, d'engager l'Association dans nombre de pré-occupations extérieures, au détriment de ses possibilités internes."

"A leur sens, la nouvelle Association aura entièrement prouvé la légitimité de son existence en ne réalisant, au cours des années prochaines, que les points ci-dessous énumérés :

"rassembler les résultats du Congrès de Flessingue,

"maintenir et étendre le contact établi,

"suivre les phases principales de la vie industrielle, depuis le

"Congrès de Flessingue jusqu'au prochain Congrès,

"en même temps, préparer ce prochain Congrès, avec le concours des assemblées annuelles du Conseil, lequel est composé

"de rapporteurs pratiquement actifs dans les divers aspects de

"la vie industrielle dans 20 pays différents.

"Ce prochain Congrès devant avoir lieu en 1928, il est permis

"d'augurer que, si le Congrès de Flessingue a déjà laissé à

"l'Association une intéressante collection de données devant

"être assimilées, complétées et utilisées au cours des années

"prochaines, ce Congrès tendra probablement à établir

PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION

"une bien plus grande quantité de principes de base." Il est vraiment intéressant de constater combien ces expectatives se sont vérifiées, et combien le sujet de notre présent Congrès, "Nature des Relations fondamentales entre les diverses Sections de la Communauté Industrielle" promet de répondre à ces mêmes attentes.

Cependant, ainsi qu'on aura pu s'en rendre compte avec évidence d'après les rapports annuels, l'Association a réalisé un programme plus vaste qu'on ne l'avait alors prévu.

En supplément au rapport présenté à la première assemblée du Conseil, tenue en juin 1926, nous trouvons un autre texte qu'il peut être intéressant de rappeler à votre attention, et ainsi libellé:

"L'on a parfois soulevé la question de savoir si l'Association ne formait pas double-emploi avec l'un des aspects de quelque organisation déjà existante, tel que, par exemple, le Bureau International du Travail.

"A première vue, cette question ne semble pas dénuée de fondement; aussi peut-il y avoir quelque utilité à analyser à fond nos idées sur ce point.

"Dans le Rapport du Comité Intérimaire adopté par le Congrès de Flessingue, l'origine du Bureau International du Travail et nos attachés avec ce dernier ont été clairement exposées.

"Les buts poursuivis par le Bureau International du Travail sont essentiellement d'ordre moral et éthique.

"Son activité repose sur les travaux d'un vaste corps représentatif formé des représentants des gouvernements et des délégués des organisations patronales et ouvrières.

"La méthode employée réside dans la double tâche de recueillir et de répandre les informations propres à éclairer l'opinion publique, et les efforts accomplis prennent leur aspect pratique sous la forme de la législation internationale, entraînant l'établissement des mesures minimales qui doivent être à la base de tout le progrès à venir.

"Or la législation en général, sans parler de la législation internationale en particulier, ne peut avoir trait qu'à des effets devenus déjà assez flagrants pour attirer l'attention du public.

PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION

"Si, par contre, nous envisageons notre propre Association, son caractère d'anticipatrice et de pionnier apparaît du premier coup. Bien que ses buts soient plus ou moins identiques à ceux du Bureau International du Travail, ses méthodes se trouvent différer par leur nature même de celles de ce dernier. Notre Association est ouverte à des membres dont le recrutement est individuel et volontaire, ce qui lui confère un caractère spontané. Elle tend à s'occuper des causes plutôt que des effets et possède, en particulier, la faculté de pénétrer dans le domaine des recherches pratiques au sein même de l'industrie, avec ses possibilités préventives aussi bien que créatrices.

"En ces temps de transformation rapide, la conception de l'industrie et du personnel qu'elle emploie a atteint un niveau beaucoup plus élevé qu'auparavant. Les procédés de la vie industrielle sont de plus en plus établis sur une base scientifique.

"Les possibilités, impliquées par ce nouvel ordre de choses, de révolutionner l'industrie, sont aussi vastes qu'actuellement ignorées. Aussi l'étude et l'observation consciencieuses de tous ceux qui se trouvent être directement ou indirectement en rapport avec l'aspect humain de l'industrie sont-elles nécessaires si l'on veut parvenir à une compréhension intelligente des conditions actuelles."

Nulle part, toutefois, je n'ai trouvé l'un des buts essentiels de notre Association plus caractéristiquement et plus brièvement exposé que dans un mémorandum adressé par Mlle Mary van Kleeck à notre Secrétariat, en date du mois de juin 1927, et où sont rapportés les commentaires du groupe des Etats-Unis d'Amérique sur le sujet proposé pour le Congrès de 1928.

Le passage suivant est celui auquel je pense:

"Les professeurs et les théoriciens sociaux ont eu une tâche facile par le passé, mais à partir de maintenant, il devront prendre en considération l'expérience acquise dans l'activité industrielle."

"La mise en relief de l'expérience acquise devrait être rendue l'une des caractéristiques fondamentales de l'oeuvre de l'I. R. I."

PREMIÈRE PÉRIODE TRIENNALE DE L'ASSOCIATION

Personnellement, j'inclinerais à proposer, quant à ce texte, le commentaire suivant:

"Les employeurs, le "management" et les travailleurs n'ont pas eu une tâche facile par le passé, mais à partir de maintenant, ils devront prendre en considération les observations réfléchies des hommes de science. L'aptitude naturelle à susciter cette collaboration devrait être rendue l'une des caractéristiques fondamentales de l'I.R.I."

La recommandation de ces deux caractéristiques pour l'Association nous conduit immédiatement au programme du présent Congrès, auquel elles ont été l'une et l'autre incorporées avec enthousiasme. Sans doute l'aurez-vous déjà remarqué avec évidence en lisant avec soin les notes d'introduction au programme qui sont en votre possession.

Pourquoi nous assemblons-nous à Cambridge et qu'espérons-nous de ce Congrès? Peut-être pourrai-je répondre à cette question en disant: "Pour l'accroissement de vie individuelle qu'apporte tout contact vivant et pour une compréhension plus grande de nos relations fondamentales."

Collectivement, nous pourrions atteindre un point de vue qui serait demeuré hors de notre portée individuelle, car il nous est donné de susciter, une fois réunis, des courants de pensée doués d'un merveilleux pouvoir d'impulsion.

C'est peut-être là ce qui explique que les résultats des conférences et des comités, par exemple de la Conférence économique internationale et de l'Enquête Industrielle anglaise libérale, tels que ces résultats se trouvent formulés dans les textes et dans les résolutions, soient fréquemment si en avance sur les réalisations pratiques. Qu'il soit permis de ne pas le regretter. L'avenir, sans doute, sera toujours prévu avant que d'être agi. Notre Association se doit de participer à cette prévision. Et si quelqu'un me demandait: "Pourquoi l'Association existe-t-elle?", j'inclinerais à répondre: "à cause des besoins du temps présent."

C'est peut-être une réponse un peu simple, et pourtant je la crois complète.

DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINIGUNG. ERLÄUTERUNGEN DER EHRENAMTLICHEN SCHRIFTFÖHRERIN, FRL. M. L. FLEDDERUS, HAAG, HOLLAND.

Drei Jahre sind seit der Entstehung der Vereinigung vergangen. Wie schon gesagt wurde, wird der diesjährige Kongress den ersten Zeitraum von drei Jahren abschliessen. Ich möchte auf diesen einen Augenblick eingehen. Es wird nicht notwendig sein, Tatsachen und Einzelheiten der Vereinspolitik und -verwaltung zu erwähnen, da diese jeweils sorgfältig in dem Jahresbericht zusammengestellt worden sind.²

Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit einen Augenblick auf den Vlissinger Kongress von 1925 lenken, auf dem die Vereinigung tatsächlich gegründet wurde, und wo sie den Titel "Die Internationale Vereinigung zum Studium und zur Verbesserung menschlicher Beziehungen und Bedingungen in der Industrie"³ erhielt. Ich spreche ausdrücklich von "Titel" an Stelle von "Namen", denn ich habe aus dem neuen internationalen Wörterbuch von Webster ersehen, dass ein "Titel" ein "bezeichnender Name" ist. Der Name der Vereinigung ist selbst im engsten Kreis ein Gegenstand lebhaften Meinungs-austausches gewesen, (die Amerikaner - die haben ihn überhaupt nicht aussprechen wollen!) Der Grund dafür liegt meiner Meinung nach unbedingt in der Tatsache, dass die Vereinigung glücklicherweise bei ihrer Entstehung überhaupt keinen endgültigen Namen erhalten hat. Man hat ihr einfach einen Titel gegeben. In demselben Wörterbuch von Webster fand ich zu meiner Freude unter dem Wort "Titel" das folgende Zitat von Pope: "Die Dinge wechseln ihre Benennung (titles)⁴ wie wir unsere Gewohnheiten." Auf dem Vlissinger Kongress wussten wir, dass

² Unter den neuen Statuten, die auf dem Kongress in Cambridge angenommen wurden, fällt das Amt des Schriftführers einem der Vize-Präsidenten zu.

³ Der Bericht für das Geschäftsjahr 1927-28 befindet sich auf Seite 364.

⁴ Die deutschsprechenden Mitglieder der I.R.I., die Teilnehmer des Vlissinger Kongresses waren, haben nach den Verhandlungen einstimmig die Bezeichnung "Internationale Vereinigung zum Studium und zur Förderung befriedigender menschlicher Beziehungen und gesunder Arbeitsbedingungen in der Industrie" als Uebersetzung angenommen. Der oben angeführte Titel ist die wörtliche Uebersetzung des englischen Textes.

⁴ Das englische Wort "title" kann in weiterem Sinne angewandt werden als das deutsche Wort "Titel". Man spricht im Englischen auch von "Titeln der Dinge."

DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINIGUNG

unsere Vereinsgepflogenheiten noch keine festen Gepflogenheiten waren, dass sie sich mit der Entwicklung wandeln würden; und so wählten wir einen Titel, der sich mit ihnen wandeln konnte. Es wird Ihnen vorkommen, als wenn ich hier in etwas leichtfertiger Weise von einer grundsätzlichen, ernsten Angelegenheit rede. Alle die, die in Vlissingen zusammenkamen, fühlten, dass eine Flut in den lebendigen Wassern des wirtschaftlichen Lebens anstieg und höheren Küsten zuwogte, und alles, was sie tun wollten, war, sich dieser Flut und ihren Zielen anzuvertrauen. Sie fühlten, dass dieses Ziel ein lebenswichtiges Ziel war, ein Ziel, das erst allmählich auftauchen würde, und darum versuchten sie den Fehler zu vermeiden, es in eine feste Form zu prägen, die in jener Zeit vielleicht das Leben, das es zum Ausdruck bringen wollte, zur Erstarrung gebracht hätte.

Ich glaube, dass der jetzige Titel der Vereinigung sie vor diesem Schicksal bewahrt hat, obgleich die ursprüngliche Fassung, die dem Vlissinger Kongress vorgeschlagen war, eine bessere gewesen wäre. In dem Bericht des Interimkomitees, das dem Vlissinger Kongress Bericht erstattete, lesen wir: Es wird vorgeschlagen, der Vereinigung den Titel zu geben "Internationale Vereinigung zum Studium und zur Förderung befriedigender menschlicher Beziehungen und gesunder Arbeitsbedingungen in der Industrie". Ich erinnere mich, dass zu jener Zeit das Wort "befriedigend" Bedenken erregte.¹ Man fragte, wer will es denn auf sich nehmen, herauszufinden, was "befriedigend" ist? Meiner Meinung nach ist es so, "dass das, was befriedigend ist, sich als befriedigend erweist". Es ist nicht nötig, dass Sie oder ich es verkünden, menschliche Beziehungen und Bedingungen sind befriedigend kraft der ihnen eigenen harmonischen Wechselwirkung.

Bei der Generalversammlung, die in ein paar Tagen abgehalten wird, wird vorgeschlagen, der Vereinigung den wenig bezeichnenden, aber, wie ich glaube, annehmbaren Namen "International Industrial Relations Association" zu geben und ihren jetzigen Titel als erläuternden Untertitel beizubehalten.*

¹ In seiner Anwendung im englischen Text.

* Dieser Vorschlag bezieht sich nur auf den englischen Text.

DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINIGUNG

Wenn dies tatsächlich angenommen wird, so werde ich noch einmal die ursprüngliche Fassung vorbringen, da die Herbeiführung menschlicher befriedigender Beziehungen und Bedingungen mir unser Ziel ebenso zum Ausdruck zu bringen scheint, als das in Wirklichkeit ziemlich pedantische Wort "Verbesserung".

Bei der ersten Zusammenkunft, die im Jahre 1926 im Januar stattfand, nahmen die Mitglieder der Vereinigung die folgende Erklärung an, in der sie ihre Ansichten über den Charakter der Vereinigung zu jenem Zeitpunkt und für die - damals - nächste Zukunft zum Ausdruck brachten:

"Aus Zweckmässigkeitsgründen sollte die Vereinigung nicht als eine neue Organisation mit unbegrenzten Möglichkeiten angesehen werden - obgleich sie dies unzweifelhaft ist - sondern als eine Erweiterung des Interimskomitees, das die Verbindung zwischen der Argeronner Konferenz und dem Vlissinger Kongress herstellte. Tatsächlich führen die Mitglieder des engeren Vorstandes und die Berichterstatter der zwanzig Länder, aus denen die Vereinigung besteht, auf einer organisierten Grundlage die Arbeit des kleinen freiwillig zusammengetretenen Ausschusses fort, der von Mitgliedern aus den neun auf der Argeronner Konferenz vertretenen Ländern gewählt worden ist.

"Die Bestrebung dieser erweiterten Organisation sollte sich eng in den Grenzen der zur Verfügung stehenden Hilfsmittel halten, und es sollte streng vermieden werden, Verantwortungen zu übernehmen, die infolge einer Ueberschätzung der Hilfsmittel die Vereinigung zu stark mit Sorgen über äussere Angelegenheiten belasten würden und zum Nachteil ihrer eigenen Entwicklungsmöglichkeiten wären.

"Ihrer Ansicht nach würde die neue Vereinigung ihre Existenzberechtigung vollauf beweisen, wenn sie nur die folgenden Aufgaben in Angriff nehmen würde:

"Zusammenfassung der Ergebnisse des Vlissinger Kongresses in einen gedruckten Bericht.

"Aufrechterhaltung und Erweiterung der neugeschaffenen Beziehungen.

DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINIGUNG

"Beobachtung der Hauptphasen des Wirtschaftslebens in dem
"Zeitraum zwischen dem Vlissinger Kongress bis zum nächsten
"Kongress.

"Gleichzeitige Vorbereitungen des nächsten Kongresses auf
"Grund der jährlichen Sitzungen des Rats, der sich aus Be-
"richterstattern zusammensetzt, welche in den verschiedensten
"Arbeitszweigen in zwanzig Ländern tätig sind.

"Es muss in Betracht gezogen werden, dass der Kongress im
"Jahre 1928 neben der Verarbeitung, Ergänzung und Durch-
"führung der Anregungen, die auf dem Vlissinger Kongress
"gegeben worden sind, sich voraussichtlich in viel höherem
"Masse mit grundsätzlichen Fragen zu befassen haben wird."
Es ist interessant zu verfolgen, wie diese Erwartung sich
erfüllt hat, und wie gerade das Thema unseres jetzigen Kon-
gresses "Grundlegende Beziehungen zwischen
allen an der Industrie beteiligten Gruppen"
eine Erfüllung dieser Erwartung verspricht.

Inzwischen hat die Vereinigung, wie aus dem Jahresbericht
ersichtlich ist, ein grösseres Programm aufgestellt als ur-
sprünglich beabsichtigt war.

Dem Bericht, der der ersten Jahresversammlung des Rats,
die im Juni 1926 stattfand, vorgelegt wurde, ist eine Erklärung
angefügt, deren Wiederholung von Interesse für Sie sein
dürfte. Sie lautet:

"Mehrfach ist die Frage aufgetaucht, ob die Vereinigung nicht
"eine Wiederholung einer schon bestehenden Organisation sei,
"wie z.B. des Internationalen Arbeitsamtes. Diese Frage ist
"durchaus berechtigt und muss vor Beginn unserer Arbeit ge-
"klärt werden.

"In dem Bericht des Interimskomitees, der von dem Vlissinger
"Kongress angenommen wurde, ist die Entstehungsgeschichte
"und die Beziehung unserer Vereinigung zum Internationalen
"Arbeitsamt dargelegt worden. Das Internationale Arbeitsamt
"verfolgt ethische und moralische Ziele. Es tritt werbend
"hervor mit einer sehr grossen Körperschaft, die sich aus
"Vertretern der Regierungen und Delegierten von Arbeitgebern
"und Arbeitnehmern zusammensetzt. Das Internationale

DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINIGUNG

"Arbeitsamt hat eine zweifache Aufgabe: In der Öffentlichkeit
"aufklärend zu wirken durch Sammlung und Verbreitung der
"entsprechenden Tatsachen, und praktische Arbeit in Form
"der internationalen Gesetzgebung zu leisten, mit dem End-
"ziel, die Anerkennung von Mindestforderungen durchzu-
"setzen, auf deren Erfüllung aller weiterer Fortschritt auf-
"gebaut ist.

"Die Gesetzgebung, besonders die internationale Gesetzgebung,
"kann nur von bestimmten Wirkungen und Tatsachen aus-
"gehen, die so offensichtlich geworden sind, dass sie die
"Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit auf sich gezogen
"haben.

"Es ist ohne weiteres deutlich, dass unsere Vereinigung in
"viel höherem Masse Pionierarbeit zu leisten hat. Obgleich
"ihre Arbeitsziele in vielfacher Beziehung mit denen des Inter-
"nationalen Arbeitsamtes übereinstimmen, so sind ihre Wege
"doch ganz andere. Ihre Mitglieder setzen sich aus den ver-
"schiedensten Kreisen zusammen; die Mitgliedschaft ist eine
"freiwillige und persönliche und gibt unserer Vereinigung den
"Charakter der Spontanität. Sie hat es mehr mit den Ur-
"sachen als mit den Wirkungen zu tun. Es steht ihr frei,
"praktische Untersuchungen anzustellen in der Industrie selbst
"mit ihren Möglichkeiten wegweisender und schöpferischer
"Arbeit.

"In dieser Zeit der rapiden Umgestaltung ist die Auffassung
"von den Aufgaben der Industrie und von der Stellung des
"Menschen in der Industrie erheblich vertieft worden. Die
"Arbeitsvorgänge erhalten allmählich einen wissenschaftlichen
"Unterbau.

"Die Möglichkeiten, die Industrie von Grund auf umzuge-
"stalten, die sich aus dieser neuen Einstellung ergeben, sind
"ebenso gross, wie sie zur Zeit noch unübersehbar sind.
"Ernstes Studium und dauerndes Forschen ist von Seiten der-
"jenigen nötig, die sich direkt oder indirekt mit „dem Men-
"schen“ in der Industrie befassen. Nur auf diese Weise kann
"die gegenwärtige Entwicklung richtig verstanden werden,
"und nur auf diesem Wege können die notwendigen Einsichten
"für eine höhere Bewertung des Faktors Mensch in der Pro-
"duktion gewonnen werden."

DER ERSTE DREIJAHRESABSCHNITT DER VEREINIGUNG

Nirgends habe ich die wichtigsten Ziele der Vereinigung so typisch und so prägnant ausgedrückt gefunden wie in einer Denkschrift von Miss Mary van Kleeck an unsere Geschäftsstelle vom Juni 1927, in der die Äußerungen der Mitgliedergruppen der Vereinigten Staaten zu dem vorgeschlagenen Thema des Kongresses für 1928 formuliert sind.

Es sind die folgenden Worte, die mir im Gedächtnis geblieben sind: "Professoren und Sozialtheoretiker hatten in der Vergangenheit leichte Arbeit, aber von jetzt an werden sie die gesammelten Erfahrungen der Bestrebungen in der Industrie mit in Betracht zu ziehen haben.

Die Betonung der "gesammelten Erfahrungen" sollte ein Grundsatz und ein Charakteristikum der Arbeit der I. R. I. werden".

Persönlich möchte ich dieser Erklärung noch die folgende Ergänzung beifügen:

"Arbeitgeber, Betriebsleitung und Arbeiter haben in der Vergangenheit keine leichte Arbeit gehabt. Aber von jetzt an werden sie die durchdachte Beobachtung der Männer der Wissenschaft zu berücksichtigen haben. Die natürliche Bereitschaft zur Herbeiführung dieser Zusammenarbeit sollte zu einem Grundsatz und einem Charakteristikum der Arbeit der I. R. I. gemacht werden."

Die Empfehlung dieser beiden charakteristischen Ziele der Vereinigung bringt mich sofort auf das Programm des gegenwärtigen Kongresses, in das sie beide mit gleicher Begeisterung einbezogen worden sind. Das wird Ihnen schon zum Bewusstsein gekommen sein, wenn Sie die Einführung zum Kongressprogramm, die in Ihren Händen ist, mit Aufmerksamkeit durchgelesen haben.

Warum kommen wir hier zusammen und was erhoffen wir von diesem Kongress? Vielleicht darf ich mit den Worten antworten "Eine Steigerung des Einzelns durch lebendigen Kontakt und ein tieferes Verständnis für unsere grundlegenden Beziehungen".

Gemeinsam können wir zu Gesichtspunkten gelangen, die ausserhalb des Bereiches des Einzelnen gelegen hätten, weil

DER ERSTE DREIJAHRABSCHNITT DER VEREINIGUNG

wir gemeinsam Gedankengänge entwickeln können von wundervoller treibender Kraft.

Vielleicht ist dies der Grund dafür, dass die in Erklärungen und Resolutionen zusammengefassten Ergebnisse von Konferenzen und Ausschussberatungen¹ den Tatsachen des praktischen Lebens oft so weit voraus eilen. Wir brauchen dies nicht zu beklagen. Das Zukünftige wird wahrscheinlich immer erst vorgezeichnet werden, ehe es in die Tat umgesetzt werden kann.

Unsere Vereinigung muss an diesem Vorzeichnen der Zukunft mitwirken, und wenn mich einer fragen würde: "Warum besteht die Vereinigung?" so möchte ich am liebsten antworten: "Weil unsere Zeit sie braucht".

Das ist vielleicht eine einfache Antwort, aber ich glaube, dass sie alles einschliesst.

¹ Wie z.B. die Weltwirtschaftskonferenz und die Enquete der englischen Liberalen.

COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAM. THE FOLLOWING NOTES ON THE PROGRAM WERE SENT TO ALL PARTICIPANTS, DISCUSSION OPENERS AND CHAIRMEN, IN ORDER THAT THERE MIGHT BE MUTUAL UNDERSTANDING AND UNITY IN TREATMENT OF THE CONGRESS SUBJECT.

In choosing for its first Congress the subject, "Fundamental Relationships Between All Sections of the Industrial Community", the Association was guided by a desire to search for and define the natural elements composing each section, to promote within the industrial world a fuller knowledge of their relative value and to awaken a greater consciousness of their underlying unity. Out of the discussions of this broad and deep subject it is believed that the aims of the Association will show themselves with increasing clearness and that new formulations of problems will emerge for future study in Congresses and Discussion Meetings. Moreover, with such a subject the Congress will in itself demonstrate what may be considered the main function of the Association namely, to provide a common meeting ground on a voluntary basis for members of all groups of the industrial community. In the Association they come together not in the relationships to which they are accustomed in industry (too often divided by the circumstances of conflict in interests), but as individuals meeting on common ground and thinking together about the fundamentals of their relationships. They are not merely observers remote from actual industrial life; nor are they participants so absorbed in industrial affairs as to be unable to understand the conditions which surround them. They are what might be called "participant observers", to use the phrase of a recent American writer (Miss Mary Follett), evoking from their own experience the ideas which may in themselves give rise to more harmonious relationships.

The possible function of the Association and the scope of its interests and activities was implicit in the proceedings of the Flushing Congress, and the present program grows naturally out of the ideas and the problems formulated in the review of the material presented at that time. This review appeared as the introduction to the report of the Flushing Congress.

COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAM

Evidence was there presented, out of the experience of those who participated, which showed a general awakening to the importance of industry in its effect upon men.

During the last decade developments in industry have been extremely rapid. They have, as a matter of fact, overtaken us. No individual alone can correctly interpret the whole process; it requires the bringing together of experiences and the thinking together over their meaning by persons whose purpose and spirit are social and who in their life and work are determined at all times to be found on the side of human interests where these happen to be in conflict with the immediate demands of mechanized production.

The program of the Congress has two main parts: lectures for the presentation of fundamental aspects of this large subject, and round table discussions in which the members concerned in various phases of industrial activities can discuss together the significances of these larger principles in their daily application.

Preliminary to the treatment of the subject, reports¹ from the different countries will be presented during the first morning, showing the way in which fundamental relationships in industry are being affected by (1) cooperation within and between the various groups in industry, (2) education and training for all groups, (3) personnel and employment administration, (4) scientific management, (5) industrial psychology, (6) vocational guidance. Out of these statements and the more comprehensive reports upon which they will be based, will be drawn material for discussion of the lectures and for use in the round table meetings. We are seeking in all phases of the program to relate underlying philosophy to the actual conditions and problems as they are presented by modern industry in the different countries; or to put it in another way, we are seeking to evoke an underlying philosophy out of the experiences of the different countries as to the effect of modern industry upon men and women.

¹ Published in the first section of the Cambridge Congress Report.

COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAM

THE COLLECTIVE IDEA: A CONSIDERATION OF THE PHILOSOPHY AND TECHNIQUE OF THINKING AND ACTING TOGETHER.

By placing this subject first, we prepare ourselves for the Congress and for subsequent work and discussion together in the Association, while at the same time we introduce the question as to how all sections or groups in industry may act and think together. The subject is divided into two parts: (1) a consideration of the philosophy and technique of thinking together; (2) an actual experience in seeking agreement between groups.

In considering the philosophy and technique of developing a collective idea, we have in mind seeking light upon the "how" of attaining group co-operation as indicated, for instance, by Graham Wallas when he wrote in "Our Social Heritage": "The ideal of genuine intellectual co-operation, in which men combine and compare each other's observations, follow up by logical processes each other's suggestions, and assign to each of a group of co-operating thinkers the part in a complex inquiry for which he is best fitted by his talents and training, is still very seldom realized." When the group transcends national boundaries, and represents many nations and races, as do many branches of industry to-day, especially in the U. S. A., the co-operative process becomes much more complex; yet world co-operation in economic life is a present necessity because economic activities are world-wide.

Consideration of fundamental relationships in industry demands study of the ways in which we may think together. "The greatest need of today", says Mary Follett, in "Creative Experience", "is a keen, analytical, objective study of human relations.... But we wish to do far more than observe our experience, we wish to make it yield up for us its riches.... We need, then, those who are frankly participant-observers, those who will try experiment after experiment and note results, experiments in making human interplay productive in industry and business, in legislative committees and administrative commissions, in trade unions and shop committees"¹

An experiment need not be consciously made as such; any experience bearing upon a problem, if fully enough recorded

COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAM

and analyzed, may become the data of experiment. Hence the second lecture of the first day will be an analysis of the experience gained in seeking agreement between groups in industry.

GROUPS IN INDUSTRY: THEIR ORIGIN, CHARACTERISTICS AND ACTIVITIES.

The conflicts which disturb economic life are usually between groups, not between individuals, even though individual leaders exert a strong influence. Moreover, progress is usually made by a change in the conscious attitude of groups, or in the terms of their relationships. Clear analysis of relationships must be built upon an analysis of what conditions, needs, or common interests create groups in industry out of which organizations of various kinds evolve. Specialization divides wage-earners into various occupational groups with a variety of grades of skill. The place of the consumer, the degree to which service to the buying group becomes the fundamental aim of business, and the exact character of the service aimed at, affect profits and earnings, and even more fundamentally influence quality and standard of work, and determine the status of the worker and his opportunity for creative activity. Moreover, as management tends to become a professional task, not to be identified exclusively with the employer group or with capitalistic control, managers' become a new group related to wage-earners on the one hand and to employers and owners on the other, and obviously a new alignment of relationships may be brought about. Finally there are also the national groupings which exist in economic life, and these too have their influence upon human relationships. What underlying principles and considerations bearing on relationships between all sections of the industrial community are revealed by an analysis of these and other groupings which actually exist in a complicated network in industry? How do the groups actually behave? What influence do they severally exert on the management to give right recognition to human beings and to protect man and society against the evils of mechanization and impersonal capitalistic control? To quote Miss Follett again: "We need a technique of human

COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAM

relations based on the preservation of the integrity of the individual". How are the groupings actually found in industry to-day affecting the integrity of the individual? Granted that groups are an inevitable concomitant of large-scale industry, how can the groups be related to one another so as to become a means of preserving the individual and enlarging his opportunity for a satisfactory life?

THE CONTRIBUTION OF THE SOCIAL SCIENCES TO INDUSTRIAL RELATIONSHIPS.

Implicit in the preceding discussions is the idea that the scientific method is to be used to increase understanding of human relations in industry. The development of the social sciences may be expected to contribute greatly to this end. Sociology and economics are both going through a time of transition as changed conditions offer a challenge to old theories. The newer group of students in these fields is concentrating more and more upon analysis of social and economic situations and trends, as pre-requisite to the formulation of theory. The data thus gathered have direct application to conditions affecting men and women in industry. From such studies in economics as, for example, the problem of fluctuations in business, we may expect a direct contribution to stabilization of employment.

Psychology has much to contribute, as has been evidenced in studies of fatigue as well as in the use of psychological tests for vocational guidance and employment. Can we expect a further fundamental contribution from psychology in our study of relationships? How can we bring about team work among the scientists? This idea is suggested by Prof. Patrick Geddes in his introduction to "The Coal Crisis and the Future", in which he pleads for the working together of the physical, biological and social sciences in a "mobilization of minds".

The symposium proposed on this subject is to consider the contribution of sociology and economics, the contribution of psychology and the interrelation of sciences.

THE EFFECT OF SCIENTIFIC MANAGEMENT AND RATIONALIZATION UPON INDUSTRIAL RELATIONSHIPS.

44. All countries of the world are studying the procedures and

COMMENTS ON THE CONGRESS PROGRAM

the methods of scientific management and rationalization. These have arisen in response to the need for better organization of economic activities. How is their development likely to affect industrial relationships?

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS.

To what extent does public opinion on the subject actually exist? In how far is the public really conscious of its responsibility as consumer? It seems worth while to analyze how public opinion can be educated and how an informed and enlightened opinion on the part of the public can be brought to bear upon industrial relations. It seems therefore to be an appropriate topic for a public lecture held during the Congress. Its purpose will be to stress public responsibility and the many ways in which it can show itself in improving human relations in industry.

RELATIONSHIPS WITHIN THE INDUSTRIAL ESTABLISHMENT.

The title of this subject speaks for itself. It is proposed that it be treated both from the point of view of the worker and the point of view of management, and that special reference be made to Works Councils. The proposed round table sessions will also offer plenty of scope for the elaborating of questions arising out of the treatment of this subject.

ROUND TABLE DISCUSSIONS.

It is intended to organize round table-discussions on the three subjects, respectively, of (1) Education; (2) Personnel and Employment Management; (3) Research in Industrial Relations. Each of these three round tables will have three sessions. Their purpose is to bring to light problems and experiences represented in the membership and to work out together the application of some of the larger ideas developed in the lectures.

CONCLUDING SUMMARY.

This is intended to be a formulation of the essentials which will have emerged in the course of the Congress proceedings, on the consideration and promotion of which the Association should base its further development.

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME DU CONGRÈS
LES NOTES SUIVANTES, RELATIVES AU PROGRAMME ONT ÉTÉ
ADRESSÉES A TOUS LES PARTICIPANTS, INTRODUCTEURS DE
DISCUSSIONS ET PRÉSIDENTS, DE MANIÈRE A ÉTABLIR LE
MAXIMUM DE COMPRÉHENSION MUTUELLE ET LA PLUS GRANDE
UNITÉ POSSIBLE QUANT A LA FAÇON DE TRAITER LE SUJET
SOU MIS AU CONGRÈS.

En choisissant pour sujet de son premier Congrès, la "Nature des Relations fondamentales entre les diverses sections de la communauté industrielle", l'Association a obéi au désir de rechercher et de définir les éléments naturels composant chacune de ces "sections", en même temps que de favoriser, au sein du monde industriel, une connaissance plus approfondie de leur valeur relative, et d'accroître enfin la conscience de leur unité essentielle. On espère que l'examen de ce sujet, aussi vaste qu'important, permettra aux aspirations de l'Association de se manifester avec une plus grande clarté, et qu'il fournira de nouvelles formules des problèmes qui se présenteront dans l'avenir à l'étude des Congrès ou des assemblées de discussion. De plus, ce même sujet donnera au Congrès la possibilité de faire ressortir ce que l'on peut envisager comme le but essentiel de l'Association, c'est à dire la création, sur une base volontaire, d'un commun terrain de rencontre pour les membres de tous les groupes composant la communauté industrielle. Dans l'Association, ils n'ont pas entre eux les mêmes relations que d'ordinaire, - trop souvent divisés qu'ils sont par les circonstances ou par l'antagonisme des intérêts -, mais ils s'y rencontrent, sur un terrain commun, en tant qu'individus réfléchissant ensemble à ce qui constitue l'essentiel de leurs rapports. Ce ne sont ni de simples observateurs vivant à l'écart de la vie industrielle, ni des hommes absorbés par cette dernière au point d'être devenus incapables de comprendre les conditions qui les entourent. Ils sont ce qu'on pourrait appeler, en reprenant les termes récents d'un écrivain américain (Miss Mary Follett), des "observateurs participants", cherchant, à partir de leur expérience personnelle, à définir les idées pouvant favoriser l'avènement de relations plus harmonieuses.

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME

étude ou de son activité, se trouvaient déjà implicitement contenus dans les débats du Congrès de Flessingue, et le présent programme forme le développement naturel des idées et des problèmes présentés alors dans l'examen général. Ce dernier a formé l'introduction du rapport sur le Congrès de Flessingue et montré, d'après l'expérience des participants eux-mêmes, combien on a déjà commencé à se rendre compte de l'importance de l'industrie quant à ses effets sur l'homme.

Au cours des dix dernières années, l'évolution de l'industrie a été extrêmement rapide. En fait, elle nous a dépassés. Aucun individu isolé n'est désormais en mesure d'en interpréter la marche d'ensemble; cette interprétation exige la mise en commun des expériences et des réflexions familières aux personnes ayant des aspirations et une mentalité sociales et que leur vie, leur travail amènent à se placer du côté des intérêts humains, chaque fois que ces derniers viennent à entrer en conflit avec les exigences immédiates de la production mécanisée.

Le programme du Congrès comprendra deux parties générales: des exposés, tendant à présenter les aspects fondamentaux du vaste sujet à examiner, - et des discussions en petits groupes, au cours desquelles les membres participant aux diverses phases de la vie industrielle examineront en commun les principes généraux, au point de vue de leur application quotidienne.

Préalablement à l'examen du sujet proposé, la première matinée sera consacrée aux rapports¹ sur les différents pays. Ces rapports montreront de quelle manière les relations fondamentales dans l'industrie se trouvent affectées par: 1. la collaboration entre individus ou entre groupes de l'industrie; 2. l'instruction et la formation professionnelle de tous les membres de l'industrie; 3. l'organisation du service du personnel; 4. l'organisation scientifique du travail; 5. la psychologie industrielle; 6. l'orientation professionnelle. Ces données, de même que les rapports plus détaillés sur lesquels elles seront établies, fourniront les matériaux nécessaires à la

¹ Publiés dans la première Section du Rapport sur le Congrès de Cambridge.

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME

discussion des exposés et aux échanges de vues réalisés en petits groupes. Nous nous efforcerons, dans toutes les phases du programme, de mettre en rapport la philosophie impliquée par les faits, avec les conditions et les problèmes actuels tels que l'industrie des différents pays nous les présentent; ou en d'autres termes, nous tâcherons de dégager les principes philosophiques généraux résultant de l'expérience réalisée par les différents pays quant aux effets exercés sur l'homme par l'industrie moderne.

L'IDEE COLLECTIVE; CONSIDERATION SUR LA PHILOSOPHIE ET LA TECHNIQUE DE PENSER EN COMMUN.

Commencer par ce sujet, c'est nous préparer nous-mêmes au Congrès, comme à l'oeuvre ultérieure de travail et de discussion en commun au sein de l'Association, et c'est en même temps poser la question de savoir comment doivent agir et penser en commun toutes les sections ou tous les groupes de la vie industrielle. Ce sujet comporte deux parties: 1. considération sur la philosophie et la technique de penser en commun; 2. considération sur les expériences relatives à la recherche d'un accord entre les groupes dans l'industrie.

En examinant la philosophie et la technique propres au développement d'une idée collective, notre intention est de nous procurer quelque lumière sur la façon dont il convient de rechercher la coopération entre des groupes, telle qu'elle a été indiquée, par exemple, par Graham Wallas, lorsqu'il écrit dans "Our Social Heritage": "L'idéal de la véritable coopération intellectuelle, où les hommes combinent et comparent leurs observations respectives, poursuivent par des voies logiques les conséquences de leurs suggestions mutuelles et assignent, à chacun des membres d'un groupe de penseurs mettant leurs efforts en commun, dans une enquête complexe, la partie même à laquelle il se trouve le mieux préparé tant par son talent personnel que par ses travaux habituels, - cet idéal n'a encore été que très rarement réalisé." Quand, de plus, le groupe se trouve dépasser les frontières nationales, quand il représente une grande diversité de pays et de races, comme il arrive dans un grand nombre des branches de l'industrie actuelle, particulièrement aux Etats-Unis, le processus

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME

de la coopération devient nécessairement encore beaucoup plus compliqué; et pourtant, une coopération mondiale, dans le domaine de l'économie, est une nécessité actuelle, les diverses activités économiques étant elles-mêmes mondiales.

L'examen des relations fondamentales dans l'industrie requière l'étude de la façon dont il convient de penser en commun. "Le plus grand besoin de l'heure actuelle", dit Mary Follett dans son livre¹ "Creative Experience", "c'est une étude hardie, analytique, objective des relations humaines.... Mais nous voulons bien autre chose que nous contenter d'observer notre propre expérience, nous voulons encore nous enrichir de ses enseignements.... Aussi avons-nous besoin de tous ceux qui sont nettement des "observateurs participants", de tous ceux qui feront expérience sur expérience et qui en noteront les résultats, - de tous ceux qui enregistreront les essais tentés pour rendre productive l'interaction humaine dans l'industrie et les affaires, les commissions législatives et les organes administratifs, les syndicats et les comités ouvriers." Une expérience n'a pas besoin d'être consciemment réalisée comme telle; la constatation d'un fait quelconque ayant trait à un problème peut, une fois ce fait suffisamment observé et analysé, fournir une donnée d'expérience. Aussi la seconde communication de la première journée portera-t-elle sur une analyse des faits acquis relatifs à la recherche d'un accord entre des groupes industriels.

LES GROUPES DANS L'INDUSTRIE: LEUR ORIGINE, LEURS CARACTERISTIQUES ET LEURS ACTIVITES.

Les conflits que troublent la vie économique naissent généralement entre les groupes et non entre les individus, même lorsque des chefs individuels exercent une forte influence. De plus, le progrès y est généralement amené par un changement intervenu dans l'attitude consciente des groupes ou dans les termes de leurs relations. Une claire analyse des relations doit être établie sur une analyse des conditions, des besoins ou des intérêts communs qui, dans l'industrie, créent les groupes à partir desquels on voit se développer les différentes sortes d'organisations. La spécialisation divise les salariés en

¹ Page 9 et 11.

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME

divers groupes se différenciant par un degré plus ou moins élevé d'adresse professionnelle. La situation du consommateur, la mesure dans laquelle le service du groupe des acheteurs occupe un rôle prépondérant dans l'entreprise, de même que le caractère particulier de ce service, influencent le profit et le salaire, affectent même, plus fondamentalement, la qualité et le type idéal du travail et déterminent ainsi le "s t a t u s" du travailleur et la possibilité qui lui est offerte de manifester une activité créatrice. En outre, le "management", l'administration d'une entreprise, tendant à devenir une tâche essentiellement professionnelle, qu'il serait faux d'identifier exclusivement avec le groupe des employeurs ou avec le seul contrôle capitaliste, les "managers" (directeurs ou administrateurs d'entreprises) finissent par former un nouveau groupe relié, d'une part, aux salariés et, d'autre part, aux employeurs et aux possédants, ce qui semble évidemment devoir susciter une nouvelle perspective dans le domaine des relations. Enfin, il y a encore les groupements nationaux, qui ont leur existence à l'intérieur de la vie économique et qui, eux aussi, ne sont pas sans exercer leur influence sur les relations humaines. Quels principes et quels points de vue relatifs aux relations entre toutes les catégories de la communauté industrielle nous sont-ils révélés par l'analyse de ces groupements ou par celles des autres groupes dont le réseau complexe s'étend sur toute l'industrie? Comment les groupes se comportent-ils en fait? Quelle influence exercent-ils, dans certains cas, sur la direction des entreprises afin d'obtenir une juste reconnaissance des êtres humains et de protéger l'homme et la société contre les maux causés par la mécanisation et par le contrôle capitaliste impersonnel? Pour citer encore Miss Follett: "Nous avons besoin", écrit-elle, "d'une technique des relations humaines fondée sur la préservation de l'intégrité de l'individu." Comment les groupements existant en fait dans l'industrie affectent-ils aujourd'hui cette intégrité de l'individu? La formation de groupes constituant l'une des conséquences nécessaires de la grande industrie, comment ces groupes peuvent-ils être reliés entre eux de manière à servir à la préservation de l'individu et à accroître pour lui la possibilité d'une vie satisfaisante?

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME

LA CONTRIBUTION DES SCIENCES SOCIALES AUX RELATIONS INDUSTRIELLES.

Les discussions précédentes supposent la conception selon laquelle il convient d'utiliser les méthodes scientifiques pour aboutir à une plus grande compréhension des relations humaines dans l'industrie. On peut espérer que le développement des sciences sociales servira grandement cette fin. La sociologie et les disciplines économiques traversent actuellement une période transitoire, la transformation des conditions venant battre en brèche les anciennes théories. Les investigateurs modernes, dans ce domaine, se consacrent de plus en plus à l'analyse des situations et des tendances sociales ou économiques qui leur paraissent constituer l'indispensable précondition de toute théorie. Les données ainsi recueillies trouvent leur application directe dans les conditions intéressantes les hommes ou les femmes dans l'industrie. C'est ainsi, par exemple, que des études économiques de ce genre, relativement au problème des fluctuations dans les affaires, permettent d'attendre une contribution directe à la stabilisation de l'emploi.

La psychologie pourra apporter une contribution considérable, comme l'ont montré les études faites sur la fatigue et l'emploi des tests pour la détermination des aptitudes (choix du métier, attribution des tâches). Pouvons-nous attendre de la psychologie une contribution fondamentale plus étendue, en ce qui concerne notre étude des relations? Comment pouvons-nous amener les savants à accomplir oeuvre collective? Cette dernière idée a été exprimée par le professeur Patrick Geddes, dans l'introduction de son ouvrage "The Coal Crisis and the Future", où il plaide en faveur de la collaboration des trois disciplines physique, biologique et sociale, à réaliser dans ce qu'il appelle une "mobilisation des esprits".

Les délibérations sur ce sujet devront examiner la contribution de la sociologie et de l'économie, celle de la psychologie, et les relations réciproques de ces sciences.

EFFETS DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE ET DE LA RATIONALISATION SUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES.

Tous les pays du monde étudient les procédés et les méthodes de l'organisation scientifique et de la rationalisation. Ces

COMMENTAIRES SUR LE PROGRAMME

deux aspects de la vie industrielle moderne répondent au besoin d'une meilleure organisation de l'activité économique. De quelle manière leur évolution semble-t-elle devoir affecter les relations industrielles?

L'OPINION PUBLIQUE ET LES RELATIONS INDUSTRIELLES.

Dans quelle mesure existe-t-il une opinion publique sur ce sujet? A quel point le public est-il réellement conscient de sa responsabilité en tant que consommateur? Il semble qu'il vaille la peine d'examiner comment l'opinion publique peut être éduquée et de quelle façon une opinion renseignée et éclairée, dans le public, pourrait être amenée à exercer une influence sur les relations industrielles. Ce point paraît offrir, en conséquence, un sujet tout indiqué pour un exposé durant le Congrès. Le but de cet exposé sera de souligner la responsabilité du public et d'énumérer les nombreuses possibilités selon lesquelles ce dernier peut se montrer utile à l'amélioration des relations humaines dans l'industrie.

LES RELATIONS DANS L'ENTREPRISE INDUSTRIEL.

Le titre de cette rubrique suffit à la définir. On propose de la traiter au double point de vue du travailleur et de la gestion et de prendre spécialement en considération la question des conseils ouvriers. Les discussions en petits groupes, proposées au programme, offriront également un champ considérable à l'examen des questions soulevées par ce sujet.

DISCUSSIONS EN PETITS GROUPES (TABLES RONDES).

On a l'intention d'organiser des discussions en petits groupes sur les trois sujets respectifs suivants: 1. l'éducation; 2. l'organisation du personnel et de l'emploi; 3. recherches dans le domaine des relations industrielles. Chacun des groupes délibérants aura trois séances. Le but poursuivi sera de mettre en lumière les problèmes et les expériences représentés par les différents membres et d'élaborer en commun l'application de quelques-unes des idées générales développées au cours des exposés.

Quant au Résumé final, il aura pour but de formuler les résultats essentiels des délibérations du Congrès, l'examen et l'accroissement de ces résultats devant à leur tour servir de base au développement et au travail ultérieurs de l'Association.

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM
DIE FOLGENDEN ERLÄUTERUNGEN ZUM PROGRAMM DES KONGRESSES VON 1928 WURDEN ALLEN TEILNEHMERN, REFERENTEN UND VERHANDLUNGSLEITERN ZUGESANDT, UM GEGENSEITIGE VERSTÄNDIGUNG UND EINHEITLICHKEIT IN DER BEHANDLUNG DER KONGRESSTHEMEN ZU ERZIELEN.

Als die Vereinigung für ihren ersten Kongress das Thema "Grundlegende Beziehungen zwischen allen an der Industrie beteiligten Gruppen" wählte, wurde sie von dem Wunsch geleitet, die Entstehungs- und Daseinsbedingungen jeder Gruppe zu untersuchen und zu bestimmen, den industriellen Kreisen eine vertiefte Kenntnis ihrer relativen Bedeutung zu vermitteln und das Bewusstsein ihrer inneren Verbundenheit zu wecken. Wir sind der Ueberzeugung, dass die Aussprache über dieses bedeutsame Thema zu grösserer Klarheit über die Vereinigung führen wird, dass sich neue Problemstellungen ergeben werden, die späteren Kongressen und Tagungen zur Diskussionsbasis dienen können. Der Kongress wird ferner durch die Wahl eines solchen Themas die Hauptfunktion der Vereinigung erweisen: ein Forum der freiwilligen Verständigung aller an der Industrie beteiligten Gruppen zu bilden. In der Vereinigung stehen sie nicht in dem Verhältnis zueinander, das in der Industrie massgebend ist, und das zumeist durch Interessenkonflikte bestimmt wird - sondern als Individuen, die sich auf gemeinsamem Boden treffen und gewillt sind, über das Wesen ihrer Beziehungen zusammen nachzudenken. Sie sind hier nicht nur Beobachter, die der Wirklichkeit des Wirtschaftslebens fernstehen, sie sind nicht Geschäftsleute, die durch ihre wirtschaftliche Tätigkeit so stark in Anspruch genommen sind, dass sie ihre Umwelt nicht mehr beurteilen können. Man könnte sie mit den Worten einer modernen amerikanischen Schriftstellerin, Miss Mary Follett "Beteiligte Beobachter" nennen, die auf Grund eigener Erfahrungen Gedanken entwickeln über die Herbeiführung befriedigender Beziehungen. Wirkungsmöglichkeiten, Ziel und Interessengebiete der Vereinigung ergaben sich bereits aus den Verhandlungen des Vlissinger Kongresses, und unser jetziges Programm ist hervorgewachsen aus einer Zusammenfassung der auf dem Kongress vorgebrachten Ideen und Probleme. Letztere sind in

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM

der Einleitung zu dem Bericht über den Vlissinger Kongress noch einmal dargelegt und formuliert worden. Die von den Kongressteilnehmern mitgeteilten Erfahrungen haben erwiesen, dass das Verständnis für den Einfluss der Industrie auf menschliche Verhältnisse allgemein erwacht ist.

Die Industrie hat sich im letzten Jahrzehnt rapide entwickelt. Sie hat uns gewissermassen überrumpelt. Der Einzelne kann diesen Prozess nicht mehr allein interpretieren; Erfahrungen müssen zusammengetragen und ihre Bedeutung gemeinsam von Menschen untersucht werden, die sozial eingestellt und entschlossen sind, in ihrem persönlichen Leben und in ihrer Arbeit jederzeit für die menschlichen Interessen einzutreten, wenn diese mit den Forderungen einer mechanisierten Industrie in Konflikt geraten.

Das Kongressprogramm besteht aus zwei Hauptteilen: Vorträge, in denen die Grund-Ideen dieses weitgefassten Themas dargelegt werden sollen, und Aussprachen "am runden Tisch", in denen die Mitglieder, die ganz verschiedene Aufgaben im Wirtschaftsprozess zu erfüllen haben, gemeinsam über die Anwendungsmöglichkeiten dieser allgemeinen Grundlagen und über ihre Bedeutung für die Praxis diskutieren können.

Ehe das eigentliche Thema behandelt wird, sollen am ersten Vormittag Berichte¹ aus den verschiedenen Ländern erstattet werden, die zeigen, wie die grundlegenden Beziehungen in der Industrie beeinflusst werden durch 1.) Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den verschiedenen Gruppen in der Industrie, 2.) Berufserziehung und Ausbildung in allen Gruppen, 3.) Personal- und Einstellungswesen, 4.) wissenschaftliche Betriebsführung, 5.) Berufspsychologie, 6.) Berufsberatung. Aus diesen Darlegungen und den umfassenderen Berichten, auf die sie sich stützen, wird sich Material für die Aussprache nach den Vorträgen und für die Sitzungen "am runden Tisch" ergeben. In allen Teilen des Programms versuchen wir die grundlegenden Gedanken in Beziehung zu setzen zu den Zuständen und Problemen, die die moderne Industrie in den verschiedenen Ländern zeitigt; oder anders ausgedrückt, wir versuchen, aus den Erfahrungen der einzelnen Länder über den Einfluss der

¹ Veröffentlicht im 1. Teil des Kongressberichtes von Cambridge.

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM

modernen Industrie auf die Menschen zu bestimmten Richtlinien zu gelangen.

DER KOLLEKTIVE GEDANKE (THE COLLECTIVE IDEA): EINE BETRACHTUNG ZUR PHILOSOPHIE UND TECHNIK GEMEINSCHAFTLICHEN DENKENS.

Wenn wir dieses Thema an die erste Stelle setzen, bereiten wir uns für den Kongress, die folgende gemeinsame Arbeit und die Aussprache in der Vereinigung vor; gleichzeitig werfen wir die Frage auf, wie alle Zweige und Gruppen der Industrie sich zu gemeinsamem Handeln und Denken zusammenfinden können. Das Thema zerfällt in zwei Teile: 1.) Betrachtung über die Grundlagen und Technik gemeinsamen Denkens, 2.) Praktische Erfahrungen bei Versuchen zu einer Verständigung zwischen den verschiedenen Gruppen.

Wenn wir die Grundlagen und Technik gemeinsamen Denkens zu entwickeln suchen, wollen wir die Frage klären, "wie" Gruppenzusammenarbeit zu erzielen ist, sowie dies z.B. Graham Wallas versucht, wenn er in seinem Werk "Unsere soziale Erbschaft" (Our social Heritage) sagt: "Das Ideal wahrer geistiger Zusammenarbeit, bei der die Menschen ihre wechselseitigen Beobachtungen vereinen und vergleichen, die Vorschläge der anderen logisch durchdenken und jedem Mitglied einer geistigen Arbeitsgemeinschaft den Teil einer vielseitigen Aufgabe zuweisen, für dessen Bearbeitung er durch Begabung und Vorbildung am besten geeignet ist - dieses Ideal wird auch jetzt noch selten verwirklicht." Wenn die Gruppe die nationalen Grenzen überschreitet, Vertreter vieler Völker und Rassen umfasst, wie dies heute besonders in den Vereinigten Staaten in vielen Zweigen der Industrie der Fall ist, so gestaltet sich das Zusammenarbeiten viel komplizierter. Trotzdem sind Weltarbeitsgemeinschaften für das Wirtschaftsleben jetzt eine Notwendigkeit, da die Verflechtungen im Wirtschaftsleben die Welt umspannen.

Die Betrachtungen der grundlegenden Beziehungen in der Industrie verlangen ein Studium der Methoden, nach denen wir gemeinsam denken können. "Was uns heute am meisten fehlt", sagt Mary Follett in "Schöpferische Erfahrung" (Creative

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM

Experience¹, "ist eine genaue objektive analytische Untersuchung der menschlichen Beziehung.... Aber wir wollen mehr als diese Erfahrung analysieren, wir wollen sie uns nutzbar machen.... Wir brauchen vorurteilslose, beteiligte Beobachter, die unermüdlich Versuche anstellen, Ergebnisse aufzeichnen und sich bemühen, das Zusammenwirken menschlicher Kräfte in Industrie und Handel, in gesetzgebenden Körperschaften und Verwaltungsausschüssen, in Gewerkschaften und Betriebsausschüssen fruchtbar zu gestalten." Es ist nicht nötig, dass ein Experiment bewusst als solches gemacht wird; jede Erfahrung, die sich auf ein bestimmtes Problem bezieht, ist - wenn sie sorgfältig niedergelegt und analysiert wird - für die Untersuchung verwertbar. Daher wird der zweite Vortrag des ersten Tages eine Analyse der Erfahrungen sein, die bei Versuchen zur Herbeiführung von Vereinbarungen zwischen den einzelnen industriellen Gruppen gewonnen wurden.

DIE INDUSTRIELLEN GRUPPEN: IHR WERDEGANG, IHRE KENNZEICHEN, IHRE TÄTIGKEITEN.

Die Konflikte, die das wirtschaftliche Leben stören, entstehen meist zwischen Gruppen und nicht zwischen Individuen, selbst wenn die einzelnen Führer einen starken Einfluss ausüben. Der Fortschritt beruht zumeist auf einem Wechsel in der bewussten Haltung der Gruppen oder in der Art ihrer Beziehung. Eine scharfe Analyse der "Beziehung" muss aufgebaut werden auf einer Analyse der Bedingungen, Bedürfnisse, oder gemeinsamen Interessen, die zur Gruppenbildung in der Industrie und weiterhin zur Bildung von Organisationen Anlass geben. Die weitgehende Arbeitsteilung führt innerhalb der Arbeitnehmerschaft zur Bildung von Berufsgruppen mit verschiedenen Graden des Fachkönnens. Die Stellung des Konsumenten, die Frage, wie weit die Befriedigung der Wünsche der Konsumenten richtunggebend für die Ziele des Handels wird und für die Ausgestaltung des Dienstes für den Konsumenten, beeinflusst Gewinn- und Verdienstmöglichkeiten, und beeinflusst in noch höherem Masse Qualität und Standard der Arbeit, bestimmt das Berufsniveau des Arbeitnehmers und die ihm ge-

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM

botene Möglichkeit zur schöpferischen Arbeit. Da sich ausserdem die Tendenz zeigt, die Betriebsleitung (management) zu einer besonderen beruflichen Funktion zu gestalten, die weder ausschliesslich mit der Tätigkeit der Arbeitgebergruppe, noch mit der Funktion der Kapitalisten zu identifizieren ist, so bilden die Betriebsleiter eine neue Gruppe, die einerseits Beziehungen zu den Arbeitnehmern, andererseits zu den Arbeitgebern und den Kapitalisten hat; offensichtlich entsteht hier eine ganz neue Form von Beziehung. Schliesslich üben die nationalen Gruppierungen im Wirtschaftsleben einen Einfluss auf die menschlichen Beziehungen aus. Lassen sich tieferliegende Zusammenhänge und Leitideen aufdecken durch eine Analyse der Beziehungen zwischen den am Wirtschaftsleben beteiligten Gruppen und anderer Gruppenbildungen, die im vielverschlungenen Gewebe der Industrie bestehen? Wie wirken die Gruppen wirklich aufeinander? Welchen Einfluss üben sie im einzelnen aus auf die leitenden Stellen, in der Richtung der Würdigung des Menschen und des Schutzes der Menschen und der Gesellschaft vor den Schäden der Mechanisierung und der unpersönlichen kapitalistischen Machtentfaltung?

Miss Follett sei noch einmal zitiert: "Wir brauchen eine Technik menschlicher Beziehungen, die sich auf die Erhaltung der Integrität des Individuums gründet". Wie können wir die Gruppierung in der Industrie feststellen, die diese Integrität des Individuums gefährden? Zugegeben, dass die industrielle Gruppenbildung eine unvermeidliche Begleiterscheinung der Massenproduktion ist, wie können diese Gruppen so zueinander in Beziehung gebracht werden, dass sie ein Mittel werden, um das Individuum zu schützen und ihm erweiterte Möglichkeiten für eine befriedigende Lebensführung zu bieten?

DER BEITRAG DER SOZIALWISSENSCHAFT ZU DEN INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN.

Die vorhergehenden Ausführungen gehen von der Voraussetzung aus, dass wissenschaftliche Methoden angewandt werden müssen, um das Verständnis für menschliche Beziehungen in der Industrie zu erhöhen. Die Entwicklung der Sozialwissenschaften kann viel zur Erreichung dieses Zieles beitragen. Soziologie und Nationalökonomie machen augen-

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM

blicklich eine Wandlung durch, weil die alten Theorien in Widerspruch zu den veränderten Bedingungen des Wirtschaftslebens geraten. Die jüngeren Schulen konzentrieren ihre Untersuchungen auf die Analyse sozialer und wirtschaftlicher Zustände und Entwicklungstendenzen; sie erblicken in diesen Vorstudien eine Vorbedingung für die Aufstellung von Theorien. Die Ergebnisse solcher Untersuchungen nehmen unmittelbar Bezug auf die Bedingungen, unter denen Arbeiter und Arbeiterinnen in der Industrie beschäftigt werden; von volkswirtschaftlichen Studien, wie zum Beispiel der Untersuchung über das Problem der Konjunkturschwankungen kann ein unmittelbarer Einfluss auf die Stabilisierung der Beschäftigung erwartet werden.

Die Psychologie spielt gleichfalls eine hervorragende Rolle; dies gilt sowohl für die Untersuchungen über die Ermüdung, wie z.B. für die Anwendung psychologischer Prüfungsmethoden bei der Berufsberatung und Arbeiterauslese. Können wir von der Psychologie eine weitere Förderung unserer Studien über die Beziehungen in der Industrie erwarten? Wie können wir ein Zusammenwirken der Vertreter verschiedener Wissenschaften erreichen? Professor Patrick Geddes erörtert diesen Gedanken in der Einleitung zu seiner Arbeit "Die Kohlenkrise und die Zukunft" (The Coal Crisis and the Future); er befürwortet darin die Zusammenarbeit der physikalischen, biologischen und sozialen Wissenschaften "zur Mobilmachung der Geister".

Das für dieses Thema vorgeschlagene "Symposium" soll das Zusammenwirken der Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Psychologie behandeln, sowie die "Zielverbundenheit der Wissenschaften".

AUSWIRKUNG DER WISSENSCHAFTLICHEN BETRIEBSFÜHRUNG UND DER RATIONALISIERUNG AUF DIE INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN.

Alle Länder der Welt beschäftigen sich jetzt mit Fragen der wissenschaftlichen Betriebsführung und Rationalisierung. Der Grund hierfür liegt in der Notwendigkeit einer besseren Organisation und Gestaltung der Arbeit. Wie wird diese Entwicklung die industriellen Beziehungen voraussichtlich beeinflussen?

ERLÄUTERUNGEN ZUM KONGRESS-PROGRAMM

DIE ÖFFENTLICHE MEINUNG UND DIE INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN.

Wie weit gibt es wirklich eine öffentliche Meinung über diese Frage? Wie weit ist sich das Publikum seiner Verantwortung als Konsument bewusst? Es wäre der Mühe wert, festzustellen, wie weit die öffentliche Meinung bildungsfähig ist, und wie weit ein aufgeklärtes und gut informiertes Publikum einen Einfluss auf die industriellen Beziehungen ausüben kann. Dies wäre daher ein geeignetes Thema für einen öffentlichen Vortrag während des Kongresses. Sein Zweck ist, das Verantwortungsgefühl des Publikums zu stärken, und die Wege zu weisen, auf denen es menschliche Beziehungen in der Industrie bessern kann.

BEZIEHUNGEN INNERHALB DES INDUSTRIELLEN UNTERNEHMENS.

Der Sinn dieses Themas ist ohne weiteres klar. Das Thema soll sowohl vom Standpunkt der Arbeitnehmer, wie von dem der Betriebsleitung behandelt werden, mit besonderer Berücksichtigung der Betriebsräte. Die in Aussicht genommenen Sitzungen "am runden Tisch" werden auch Möglichkeiten zu näherem Eingehen auf die sich hieraus ergebenden Fragen bieten.

AUSSPRACHEN "AM RUNDEN TISCH".

Es besteht die Absicht, drei Aussprachen "am runden Tisch" zu veranstalten über: 1.) Erziehung, 2.) Personal- und Einstellungspolitik, 3.) Untersuchungen über industrielle Beziehungen. Jede dieser Sektionen wird drei Sitzungen abhalten. Ihr Zweck ist, Probleme und Erfahrungen, die von den Teilnehmern vorgebracht werden, zu klären und gemeinsam über die Anwendbarkeit der grundlegenden Gedanken, die in den Vorträgen entwickelt worden sind, zu beraten.

ZUSAMMENFASSENDER SCHLUSSBERICHT.

Dieser soll eine Uebersicht der wichtigsten Ergebnisse der Kongressverhandlungen erbringen; die Fortführung und Vertiefung dieser Fragen wird den Inhalt der künftigen Arbeit der I. R. I. bilden.

LECTURES

GROUPS IN INDUSTRY

THEIR ORIGIN, CHARACTERISTICS AND ACTIVITIES

BY C. DELISLE BURNS, M. A., D. Lit.,

Author of "Industry and Civilization"

I hope that what I say will be regarded simply as an opportunity for discussion. I feel the very greatest hesitation in speaking to you about industry, because you know much more about it than I do. I am simply an outside observer. I have my suspicions. I think I know the worst, and I hope for the best, but I cannot tell. You must tell me whether my suspicions are confirmed by facts.

The subject-matter that I have in mind is psychological. There are certain factors in industrial life which seem to me to be somewhat neglected both by students and by those who have to produce goods and distribute them. These psychological factors show themselves in associations such as Trade Unions, in institutions such as the peculiar habit of paying wages once a week and in mental sets or attitudes adopted by whole groups of men. One of the most peculiar of these sets or attitudes is that adopted by the business man, a most peculiar person who calls his opinions "common sense", but who is really encased in a certain tradition of economic language, and so completely that in some cases he cannot see the facts. The whole of industry seems to me to be affected by the distinction between groups of men who do not recognize that their attitudes are not essential to man as man, but are the results of certain peculiar experiences that they and their groups have gone through. Because these almost accidental sets or impulses or tendencies in certain groups of men are not recognised, we have friction, we have what is sometimes called unrest, we have problems of discontent, with which men try to deal by giving higher wages, although the real cause of the discontent is much deeper down than the mere lack of income. The failure in solving such problems arises from the lack of the recognition that there are these psychological sets or attitudes; and yet the problems themselves cannot be understood without reference to what has been called *hormé* or the impulsive tendency to work. Psychological sets are the results

GROUPS IN INDUSTRY

of certain quite obvious circumstances in which the modern world produces its potatoes and bread, distributes its goods, and consumes them. Groups of likeminded persons, such as Trade Unions, and the wider groups that include all those occupied in a trade even if they do not belong to a Trade Union, are formed partly by the influence of the same environment or circumstances on individuals, and partly by the inter-action between the individuals within the same circumstances.

I am assuming that a group is a mental fact, and that a group can be formed by the pressure of the same circumstances upon the mind of individuals. Circumstances are affecting us now. We are not only men, pure and simple. There is not any such thing as a human being, pure and simple. At this moment, we are people in the middle of a library, with brown wood around us and imitation Gothic decorations; and that is affecting us all. But besides that, each of us is affecting the other. There is an inter-action between the persons who are within the same circumstances, especially in industry, where very often the work of one man is dependent upon the work of the other man. Very often the work of a girl at one bench is affected, apart from the fact that she knows her work is to be continued, by the mere presence of another girl at her elbow, talking to her about dress, theatres, dancing or anything else. There is therefore an inter-action forming the group as well as the pressure of similar circumstances.

I propose to omit ancient history. There are in contemporary life survivals of an ancient situation, but I propose to emphasize only those factors in group life in industry which are significant for our time.

The first of these is large-scale machinery. Of course, this is not true of agriculture and of some sections of industry. It is true of engineering, ship-building, cotton-spinning, biscuit-making, and of all kinds of industry in which the scale of the tool used by the worker in industry is much bigger than the size of a man. There is a very great difference between the tool of a writer and the tool of a shipwright, or even of a cotton operative, which is a vast apparatus of

GROUPS IN INDUSTRY

machinery in the midst of which there is a little person tending it.

That is new, and that has created in human beings a new attitude. The new attitude is appreciated much more keenly by the artists, the literary men, the poets, than by the scientific psychologists. You will find it, for example, in Kipling's "McAndrew's Hymn", and in Butler's "Erewhon", where he speaks of the enslavement of man to machinery. There really is in the modern world a certain set or attitude, in which great numbers of workers are affected by the presence of an immense tool to which they become, as it were, attendants.

I myself have listened during the Railway Strike of 1919 at meetings of the locomotive drivers standing off from their work; and the way they talked of their engines was psychologically most interesting. They were almost pathetic, thinking of their engines. Those poor engines were going cold and would not be fed for so many days. The tool had become alive. Similarly, from my talk with ordinary workers, I get the impression that they feel dwarfed, not by capitalism but by large-scale machinery.

Secondly, one of the great psychological factors in the workers' minds is due to the rhythms of contemporary industry. Again, I am not referring to agricultural or domestic work. I am not referring to small-scale but to large-scale industry. The rhythms of contemporary industry are exceedingly regular, exceedingly repetitive. That is to say, there is a continual repetition of the same process, day after day, week after week, year after year; and the rhythm is therefore regular. But human beings are not regular in their rhythms. Everybody knows that on one day he is up, on another day he is down; in one five minutes he may be in heaven, the next in hell. That is to say, a real human being has these varieties of experience. The man who has no variety of rhythms is no human being; he is a machine. Again, the rhythms of a woman's life are different from those of a man's life; and the rhythms of an adolescent's life are different from those of an adult's life. But there is no recognition of this in the regulation of contemporary industry. The productive system depends for its efficiency upon a hard, monotonous rhythm,

GROUPS IN INDUSTRY

which is felt as monotonous when it becomes conscious. But for great numbers of people in industry, the regularity is not consciously perceived. I have spoken to Post Office sorters whose work is not merely mechanical, because they have to read the addresses on the letters; but they can sort these letters without a single mistake and yet continue a political argument with the person across the table. Similarly girls in match factories can do repetitive work, and so long as they are not conscious of it, so long as it is mechanised, psychologically the mind is free and they can converse even in the noise of a great factory about the most subtle things. Similarly conversation may occur even where the noise is immense and absurd, a monstrous thing. The curse of modern life is that we have exchanged the smells of the Middle Ages for the noises of the twentieth century; but we moderns do not feel noise as we should, because we are already half dead, most of us. But in any case, in the midst of this noise, where you have steel being cut and riveting going on, a quiet conversation can be carried on under their breath between two men about painting, about drawing, about architecture. My point is that the mechanism does not affect people until it rises to the conscious level and they therefore feel resistance to it. With that is connected what psychologists call day-dreaming. Where there is no possibility of conversation in a mechanical occupation, the mind tends to day-dream; and in such occupations you find extreme communism, extreme idealism of a religious kind and so on, because the mind is day-dreaming. You know perfectly well what day-dreaming is. It is a sort of running free of the gear; or in the mind one gear is working, the other is running free. In some industries you will find communism, and in others satisfaction with the state of things, largely because conversation is possible in the latter industries.

A third influence in the formation of mental attitudes in groups of men is the wages system, which is a peculiar institution of comparatively recent date, a substitution for slavery, in some ways more effective and in some ways more dangerous. It is a system that has not been studied psychologically, because economists are the only people who have really looked at it,

GROUPS IN INDUSTRY

and economists do not understand human beings. They talk about natural laws, which are quite excellent things, like gravitation, but are not psychologically of very great importance.

The wages system is peculiar because it gives people short views and uncertainty of the future. Those are the two significant effects of this system upon all groups of manual workers. Watch charwomen waiting in a line to be paid on the Saturday morning. Watch men waiting at the pay-desk in an engineering works or anything of that kind.

First of all, the wages sheet is an abomination. It is mechanised so that every man is simply an item, No. 1, No. 2 and so on. Of course, if certain men have to go from a works, it is the wages sheet that decides. Five are crossed out at the top of the sheet or at the bottom. There is no distinction between such men; they are only items on a sheet.

Secondly, if you get your income in very small quantities at short intervals, it is natural that you should never be able to take long views. The scale of your thinking is shortened. But it affects politics and domestic life, if men think in terms of weeks and cannot think in terms of years, still less in terms of ten years.

Who among the workers envisages what the economic situation will be in ten years' time? It is the immediate week that matters, because of the small quantities paid at short intervals. I am not suggesting any alternative. I am simply saying that the wages system is a psychological fact of very great interest.

Then uncertainty. In many sections of industry, if not in railways, the wages system also implies uncertainty at the end of the week. This week may be the end of your job; or in another fortnight you may fall into the slough of unemployment as your fellows have fallen this week.

The wages system therefore means a short view, and uncertainty of tenure, and therefore a certain social malaise. I do not mean revolution, - but just malaise, discomfort spreading very far, and put down to all kinds of different causes but really due to an institution which is called the wages system.

GROUPS IN INDUSTRY

Such are the general facts in contemporary environments producing the manual workers' outlook or state of mind. There is a group of manual workers; but the groups within this general class of manual workers differ very much. There are particular circumstances and particular interconnections between smaller groups such as coal miners, railway men, cotton spinners and so on. Each of these have their own peculiarities of environment, making their peculiarities of outlook. The skill of management consists in not treating a coal miner as you would treat a railway man. The difficulty in getting industrial problems solved by politicians is precisely that politicians do not recognize that it is useless to treat a railway man as you would treat a coal miner, or a coal miner as you would a cotton spinner.

Let us take examples of different groups. Coal miners in most places live isolated from the rest of the community. They live around the pits. They do not meet people who are not connected with their own industry. For them the outer world simply does not exist. It is outside the horizon of their vision. The consequence is that coal miners are very difficult, when they have a grievance, to bring to a discussion even of that grievance. They think you ought to understand it, and they cannot explain it. Their terminology is a terminology which explains things to coal miners but makes the situation unintelligible to anyone outside the coal industry.

On the other hand railway men are very amenable to discussion and can express themselves very well, because the railway industry is continually in contact with the persons it serves. They are up against the public, the other part of the community. The coal miner never sees the man who burns his coal. The railway man sees the man who travels in his train. These industries differ in the closeness of the grouping. Some groups are much more open to permeation from the outside; other groups are much more closed, tight and unchanging. But even they can be affected. Wireless, for example, and elementary education are breaking down the isolation of the coal districts. You can see it. I do not know foreign coal districts, but in England the cap of the coal miner

GROUPS IN INDUSTRY

and the whippet dog are going. The old-fashioned idea that woman is simply a slave for getting any meals at any hour of the night or morning is going. The younger coal miners tell me that the girls they want to marry make it a condition that if they marry they shall have two evenings a week entirely to themselves, and secondly that there shall be no meals during the night required to be cooked. Such conditions are due partly to the cinema, partly to elementary education. Defences are being made by women against the enslavement which was taken for granted in the coal districts. The resistance against a lower standard of life in the coal districts is coming from the women. This is an indication of the sort of sets which come about through external environment.

With regard to interaction between the persons in a particular trade, it is a new thing in history that workers in a particular trade should be close by in the same building, for great numbers of hours together, and all of them similarly occupied. I am referring to what is usually called the factory system. The factory system has had a very great effect on the mental attitude of men in general. Its effects have spread over into the attitude of men outside the actual work of a factory. For example, our modern conception of natural law is due probably to the machine age. It is the regularity of the machine that has given us the idea that the natural world is a large machine. It is not. To suppose it so is a quite absurd philosophy; but the whole nineteenth century believed we were in the centre of a factory among vast machines which we could only stand and admire, or tend and watch.

This affected not simply the workers' mind but the mind of a time. But the whole nineteenth-century philosophy will disappear as soon as we begin to understand where the evidence comes from, from which we now get our philosophy of nature and the world. It comes from machines, from our own creations. Similarly in the factory world, where men are working elbow to elbow, where you have fifty or ten thousand men coming out at the same hour from the same buildings, working at the same sort of job, there you have a new form of social attitude. It is a coagulation of personalities and a greater

GROUPS IN INDUSTRY

homogeneity among persons so far as their external habits are concerned. They all do the same things. They have meals at the same time. They eat the same sort of things. They dress in the same way, largely because of this working in great groups.

This is quite different from the Middle Ages and other times. For industry in modern times is bringing men together in homogeneous occupations which interlock, so that what I do is dependent upon what you do, - in engineering, for example. Such an experience gives people the opportunity of a very highly developed social attitude; but that opportunity so far has not been taken. However, in my opinion, the factory system is far in advance of the old medieval craftsmanship. That is heresy, no doubt, from the point of view of many writers; for they esteem more highly the Morris craftsman who makes the whole of a boot than a man in a big ship-building yard who has built part of the "Mauretania". How the Morris craftsmen propose to build the "Mauretania" in a back yard, I do not understand. The "Mauretania" is a product of modern industry, and the scale of the product of modern industry being immense, it gives men the sense of a power which is co-operative as opposed to a power which is individual. They have not grasped it yet, I admit; but it is beginning, especially among the more conscious workers. Co-operative power is immense; individual power nothing. Man is dwarfed, but men are exalted by the contemporary experience of large-scale products in which many men are working at the same job, or, secondly and still more important, men are working into each other's hands. One man does the riveting, another the carpentering, and so on; and the result is the "Mauretania" or any large piece of carpet or any large amount of cotton goods or anything of that kind. Association has become habitual, although the new type of association is not yet consciously understood as contrasted with old-fashioned co-operation which was the co-operation of separate craftsmen.

Out of all these different sets and interactions and circumstances has come, as a natural and inevitable psychological

GROUPS IN INDUSTRY

product, the Trade Union. The Trade Union is the result of psychological processes, mainly the desire for fellowship and the valuing of fellowship, - not the desire for more wages, nor for less hours, nor for the control of industry, - for nothing else but fellowship. That is the original basis of the Trade Union.

The fellowship of the early nineteenth century, the primitive Trade Unionism, is changing. In the district that I know best at the moment, the Glasgow area, the situation has changed within the last three years. Three years ago, five years ago certainly, the attitude of the groups which we call Trade Union groups was different from what it is to-day. These Trade Unions during the late nineteenth century and just before the war were beginning to think in terms of control. They felt that they were "out of it"; that there was no place for them, and that they wanted to do their part in the arrangement of lathes, in establishing the position of the riveter and in fixing the amount of time the cotton spinner should spend on his particular job.

That is changing. It is beginning now to be felt by the worker that "If the manager will leave me alone, I will leave him alone. Managing is one job; running your lathe is another job. You must not come and tell me how to run the lathe; and I will not come and tell you how to run your office".

On the other hand, the conscious persons in these groups are beginning to feel that the manager as well as the worker at the lathe or in the mill is being moved by forces which he cannot control, and that he, too, the manager in industry, is a cog in the vast machine. He suspects that what runs the machine is not the management in industry, still less the management in the shop, but economic policy.

I am speaking, of course, only of a very small, self-conscious group in Trade Unionism. Everybody knows that an ordinary Trade Union meeting, or local branch meeting, is not well attended. There are perhaps six or seven hundred members of the branch. Two will attend; both of them may be Communists; and that will be "the conscious mind". That is inevitable; but that is largely because the majority of people know that their votes make no difference.

GROUPS IN INDUSTRY

I hesitate to touch on this. It is too big an issue. But the myth of voting is now disappearing even in political philosophy. The idea that one man has one vote, when obviously one man can swing the votes of hundreds of people by a chance phrase, is a fiction. The democratic fictions of the nineteenth century have to be examined psychologically. The workers are dimly conscious that what matters is not the arrangement of the work in the shop, but the continuance of the working of the industry to which they belong, which depends on forces outside. Therefore what the conscious Trade Union worker now wants is control of economic policy and a say in that control, not dabbling in shop management.

What is really exciting the workers is general economic policy, and not particular management problems; because in currency, in export trade, in general problems of emigration and so on, the conscious part of the working population is beginning to see the fate which decides whether they shall have a job next or not. The old attitude is changing, but it is not quite changed enough for me to say that I can reach a conclusion. In the Glasgow area, in place of workers' control, what you hear of to-day is economic policy; and what men want is security of tenure and regular wages - not high wages but regular wages. It is the experience of the postwar period that has affected the area. The situation has changed. It may make a new attitude which is too acquiescent in an established order; on the other hand, it may make an attitude which is more statesmanlike in the sense that it is a long-view attitude as contrasted with attention to immediate problems.

I must not leave the impression that group minds in industry are workers' minds only, still less manual workers'; nor are the different groups operative in industry all formed by the regularity of rhythm, large-scale machinery and other influences discussed above. There is a very interesting group affecting industry at present, called shareholders or owners of capital, people who have a little money in a particular trade or industry or a lot of money, and whose attitude toward that trade or industry is purely financial. These

GROUPS IN INDUSTRY

are the people to whom Mr. Tawney is referring when he argues that profit-making dominates modern industry.

As far as I can understand the shareholders' mind - or in so far as he has a mind - he is not quite awake. He is barely aware of the situation from which his income is derived, but he has a great effect upon industry. These people are not highly organized. Shareholders' meetings are not attended. They are most amusing. There is a sort of professional shareholder, who goes around and makes speeches; but the majority of the people who hold the capital never hear from one end of the year to the other how their income is earned. Nor do they care. And besides, they are completely out of touch with the mechanisms, the tools, the use of which make their income. They are dominated by the desire for what they call security and a regular income. They do not want disturbance. They call themselves sometimes "the public". They are not the public. They are simply people who have acquired the habit of expecting to-morrow what they had to-day. These are the people who do not want anything changed, because any change might be a change for the worse. I do not mean that they are definitely obstructive. They are inert; but they are the people whose influence in industry has an ambiguous effect. It may be used to resist changes in industry because any change might make a difference to the dividend.

I use just one instance. You remember Brunner Mond's Directors decided some time ago to devote a few thousand pounds out of the annual income of the firm to research. The shareholders brought a case in the law courts against the Directors, saying that the Directors had no right to devote to research a few thousand pounds which might have been distributed in dividends. The case went against the shareholders; but there you have the managing mind opposed to the shareholding mind quite clearly. The shareholding mind is distinct from the managing mind. You must not talk about employers and employed; there are at least three or four parties in industrial organization at present. There is the shareholder. There is the financier-banker type outside, and there is again the manager. The manager is in with the worker. He has to sell the actual products that are made.

GROUPS IN INDUSTRY

That is another group in contemporary industry with a mind of its own, very often expressed in chambers of commerce, and unconsciously and rather ingenuously expressed in the simplicities of the speeches of Chairmen of Companies. These speeches are delightful reading, because they are so simple and kind. The chairmen do not recognize that they are giving themselves away; but if you read the speeches of Chairmen of Companies you will recognize that the world is what it ought to be, and above all that the chairmen know how to run this particular industry or shop, and that they have done it so well that you cannot deny it. That is what they say. The business mind attitude is generally the attitude of self-confidence - "Leave me alone, and everything will be right". It is the attitude which resists Government interference, because that may involve somebody else coming in to do my job.

The self-confidence of business men is due perhaps to their meeting together at lunch. The worker's mind is formed in the factory. The business man's mind is formed at lunch; and perhaps the business man's mind tends to fatty degeneration because of lunch.

But among business men there is a group mind that is worth studying. I am afraid I have not enough evidence to say what the character of that group mind is. There are other experiences like lunch, like social habits, which have spread outside the business world and affect the whole of us in this unfortunate age. For instance, I have to go about dressed as an unsuccessful business man. I should much prefer to come in scarlet to address you; but you would think I was mad. But whatever its character and whatever the influences that form it, there is a business man's mind, which is to be found in particular groups.

Modern industry, analyzed in such psychological terms as these, consists of groups of persons fixed in little rings, in contact at the edges, and not in very skilful contact because there is very little movement between these different groups. They do not understand one another. Their languages differ. The language of an engineer is quite different from the language of a coal miner. The terminology, the actual words

GROUPS IN INDUSTRY

are different. The carpenter knows the names for the parts of that door. I do not know them. Similarly the business man has his language; the shareholder has his language; the worker has his language in the different trades. These languages are dialects, and there is no common language in industry. Or perhaps the common language is provided by economists who have read Ricardo and not literature. They do not know anything of painting or music; they are uneducated in every other aspect of life, but they know surplus value, supply and demand, and that sort of thing. The difficulty in contemporary industry, the difficulty against which your society is struggling, is the dehumanizing of the actual contacts between men who belong to different groups. To humanize such contacts. I take it, is your chief function, not making workers happy. And humanizing industry is to make each man do the job he is best fitted to perform in close co-operation with those whose co-operation is necessary for his job to be perfected.

If we study sets and attitudes and habits of mind, we see at once that they are natural. It is useless to say - "A man's a man for a' that". He is not. A man is a carpenter or a shareholder. There is no such thing as a man in general, nor even a consumer in general. Otherwise how can you explain modern architecture or British food? If there was anybody who had any conception of the arts of consuming, the products we now consume would be non-existent. In fact, a great deal of the difference in wages in Great Britain, Germany and France is due to the fact that the British cannot cook; they need more wages because they throw away half of what they have to eat. The art of consumption is not yet begun. We are savages in actual life; otherwise we would not dress, eat or sleep as we do. Modern life is fantastic, barbaric.

All I have put before you is not conclusion, but a suggestion for study. I think if we went more deeply into the study of the worker as a psychological problem, thinking not of the rate of his wages, nor of the number of hours he works, but of his attitude towards dogs, towards the house he lives in and so on, then we should begin to understand industry.

GROUPS IN INDUSTRY.

Similarly with regard to business men, we must have a study of managers because they dominate the situation so far as policy is concerned, and they affect politicians who are simple-minded people, willing to swallow anything. Politicians like to call themselves statesmen. I have no objection to that; but there seems to be no statesmanship in industrial affairs. There is no policy; but by way of substitute for a policy we have clichés, largely derived from Ricardo and Adam Smith. What we need is a psychological study of the attitude actually operative in industrial policy. When we know more, we shall see how this particular shop can be made to work, by a clearer understanding of the attitude of the persons in the shop and the persons managing. Also in a much bigger field we shall see that the industrial world is not made up simply of men as men, but of men in occupations, with the attitudes caused by those occupations and the vague desires that originate deep down in men to live their lives as men, in spite of the conditions which we have inherited.

THE CONTRIBUTION OF THE SOCIAL SCIENCES TO INDUSTRIAL RELATIONSHIPS

- I. SOCIOLOGY AND ECONOMICS: Dr. FRIEDA WUNDERLICH
- II. PSYCHOLOGY: Dr. C. S. MYERS, C.B.E., F.R.S.
- III. THE INTERRELATED SCIENCES: VICTOR BRANFORD, M.A.
AND PROFESSOR P. GEDDES

INTRODUCTORY REMARKS BY MARY VAN KLEECK, *Chairman*

While leaders in industry on the side of both employers and wage-earners face daily in the workshops, albeit often unconsciously, the task of adjusting their relations to one another, scientists are busy studying society and industry, the mind of man and how human beings behave. What knowledge have these scientists to contribute to the tasks of the practical man? Are they selecting problems arising out of actual human situations in industry? Are the results of their research made known among men and women who are responsible for policy and practice in industrial relations? Are industrial establishments, trade unions and employers' organizations using the services of sociologists and economists to give a factual basis for their decisions? Is research on industrial subjects modifying the established theories of the social sciences?

The I.R.I. has put these questions before three social scientists who will give us their answers for sociology and economics combined, for psychology, and for a sum total which we have designated as the interrelated sciences.

Two years before the world war began, a little book was published in England with the title, "The Great Analysis". Its authorship was anonymous. The introduction was written by Gilbert Murray. The author posed a problem: It has been held that the moon began to move in the heavens when its substance had floated off from the surface of the earth, leaving the space now occupied by the Pacific Ocean. Suppose Yorkshire or Massachusetts in the United States were similarly to float into space, carrying their resources in soil and minerals, their occupational skills and all their libraries - that is to say, all the heritage of scientific knowledge, art and philosophy which bears upon human life and its activities. How would the inhabitants undertake to organize their lives?

INTRODUCTORY REMARKS

They would have absolutely definite knowledge, on the one hand, of their physical and material resources and, on the other hand, of their needs. It would no longer be possible to make up for their own deficiencies by importation of materials or goods from distant lands, nor would there be any temptation to go to war with any other nation for the sake of a new market beyond their own boundaries. The degree to which their own resources were utilized without waste would be the subject of common knowledge. If perchance some inhabitant wished to use for a deer park, land which might otherwise produce food for a large number of families, he would be subject to the pressure of public opinion.

In the relation between resources and needs, a number of questions involving judgment and a philosophy of relative values in life would arise. Should the population be restricted, and within what limits, to make possible the adequate sheltering, feeding and clothing of all? Must there be a surplus of leisure and resources for art and the life of the spirit which must enter into the planning of the size of the population in relation to its material resources? The characteristic of this new earth, floating independently in the firmament, would be that its people would possess knowledge of their own land and would be in a position to plan for the common welfare. To this characteristic the whole world is today approaching. In the centuries which have passed there were always unknown portions of the earth's surface from which dangers might come and out of which treasures might be discovered by pioneers who, finding them first, would henceforth possess them. By and large, we now know practically the whole of the earth's surface. The Great Analysis, which is really the statistical study of the social scientist, is within our reach if we can plan co-operatively to make the study and to act upon its results. It would appear that the unknown author of *The Great Analysis* had in 1912 a vision of the possibilities in the League of Nations and the International Labour Organization. How far has the Great Analysis already progressed in the hands of the scientists, the economists and the sociologists? In answer to this question there came to me from Dr. Wunderlich this reply: "Hoffentlich enttäusche ich Ihre Erwar-

INTRODUCTORY REMARKS

tungen nicht. In Deutschland gibt es nur geringe Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis, und unsere Wissenschaft bleibt viel abstrakter als die der anderen Länder. Ich gehe deshalb mit einiger Sorge an den Bericht heran."

I anticipate no such disappointment in what Dr. Wunderlich will say to us. Need there be this antithesis between applied science and pure science? In the study of human relations do we not seek the integration of both of them in the realities of experience? Research becomes the more scientific if its problems be drawn from real life. Life becomes richer if, after the abstracting process of science, knowledge be turned back into the vital current of daily living. The social scientist and the practical man alike are concerned with reality, and they can neither act nor study truly apart from it.

I. DER BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONAL- OEKONOMIE ZU DEN INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN

VON FRAU DR. FRIEDA WUNDERLICH

Schriftleiterin der Zeitschrift „Soziale Praxis“, Bureau für Sozialpolitik, Berlin

Die Erörterung der Frage, was die Wissenschaft zur Lösung eines praktischen Lebensproblems, in diesem Falle der Arbeitsverfassung im Betriebe, leisten kann, hat mit der Feststellung zu beginnen, dass die Einreihigkeit und Abstraktheit des wissenschaftlichen Denkens nicht das Leben in der Fülle seiner Beziehungen fassen kann, sondern dass man gezwungen ist, einzelne Lebenserscheinungen zu isolieren, um sie systematisch zu erforschen. Daraus ergeben sich Erkenntnisse, die wohl dem Leben nutzbar gemacht werden können, die man aber, weil sie auf Abstraktionen beruhen, erst übertragen muss. Die junge Wirtschaftswissenschaft hat zuerst ihre Erkenntnisse unbekümmert in die Welt gesetzt, bis eines Tages festgestellt wurde, dass sie nur in eine Welt ganz bestimmter Beschaffenheit, nämlich die der freien Konkurrenz, hineinpassen, und nur unter der bestimmten Bedingung, dass jeder seinem wohlverstandenen Interesse folgt, der Wirklichkeit entsprechen. Und seitdem hat die Erkenntnis sich durchgesetzt, dass wir die Daten der Wirklichkeit untersuchen müssen, um der Wissenschaft den Weg zum Leben zu bahnen. Hat man z.B. mit allen Mitteln der Wirtschaftswissenschaft erforscht, wie eine Lohnveränderung sich wirtschaftlich auswirken kann, so bleibt als zweite Aufgabe die Uebertragung in die historisch gegebene Wirklichkeit; d.h. es ist nunmehr zu prüfen, ob in der gegebenen Situation die Gewerkschaften nicht mächtig genug sein würden, eine Herabsetzung der Löhne zu verhindern, ob nicht aus psychologischen Gründen die Herabsetzung zu einer Leistungssenkung führen würde, oder wie bei steigenden Löhnen eine Abnahme der Kapitalvermehrung wirken, ob die Erhöhung durch Rationalisierung kompensiert werden könnte. Die reine Wissenschaft bedarf der Kunstlehre, bedarf der vermittelnden Hilfe von Psychologie und Soziologie, um wirken zu können. Wir Deutschen nehmen den Konflikt von Wissenschaft und Leben aus Liebe zur reinen Wissenschaft besonders schwer, während man jenseits des Ozeans die angewandte Wissenschaft so betont, dass wir oft glauben, in der Praxis des Lebens

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

zu stehen, während man dort noch von Wissenschaft spricht. So z.B. würde man bei uns die wissenschaftliche Betriebsführung als systematisch durchdachte Praxis bezeichnen.

Ich will im folgenden von der Frage ausgehen: wo wird die Hilfe der Wissenschaft heute gebraucht, und was kann sie an diesen Stellen leisten? Gebraucht wird die Wissenschaft schon deshalb, weil alle Eingriffe in die Wirtschaft, die nicht ihrer Struktur gerecht werden, sich der Eigengesetzlichkeit, die ihr innewohnt, nicht einfügen, entweder zum Scheitern verurteilt sind, oder aber Schädigungen an anderer Stelle hervorrufen.

Fragen wir, warum die Arbeitsbedingungen des Industriearbeiters, auf dem der Druck der industriellen Verhältnisse heute am schwersten lastet, gebessert werden müssen, und an welcher Stelle diese Besserung einzusetzen hat, so gibt die Ethik darauf folgende Antwort: entsprechend der Doppelstellung, die der Mensch als Arbeitskraft und als Konsument, also als Ziel der Produktion in der Wirtschaft einnimmt, ist zu fordern, dass seine Würde innerhalb der Arbeit geachtet und seine Versorgung so gestaltet wird, dass seine Würde darunter nicht leidet. Beide Forderungen werden heute bei jenen nicht erfüllt, die man als Proletariat bezeichnet. Die Kennzeichen des proletarischen Verhältnisses sehe ich in drei Beziehungen, bei denen alle Aenderungsversuche anzuknüpfen hätten: 1) in der mechanischen Verwendung des Arbeitenden; 2) seiner Abhängigkeit und Existenzunsicherheit und 3) in der mangelhaften Versorgung, die zum mindesten in den europäischen Industriestaaten die Erblichkeit des Lohnverhältnisses bedingt.

Als mechanisch bezeichne ich diejenige Arbeit, die infolge weitgehender Arbeitszerlegung oder Maschinenverwendung vom Arbeitenden weder eigenes Denken noch Disponieren verlangt, bei der der Mensch nicht den Arbeitsvorgang führt, seine gestaltenden und bildenden Kräfte ausgeschaltet sind. Wenn nach Mitteilungen aus den Fordbetrieben 95 % aller Arbeitenden mechanisch beschäftigt werden, so ist darin ebenso eine Entwürdigung zu sehen wie eine Gefahr für den Bestand unserer Kultur. Hier wird nicht die Sozialwissenschaft sondern die Technik eingreifen müssen, um die

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALOEKONOMIE

Arbeit so umzugestalten, dass die Maschine alle Handgriffe übernimmt und den Betrieb zum Mechanismus werden lässt, der selbsttätig funktioniert. Leider fehlt es in der Wirtschaft völlig an Organisationen, die ein Interesse daran haben, diese Formänderungen des Betriebes zu studieren und bewusst weiter zu entwickeln. Ich hoffe, dass es uns gelingen wird, in Deutschland in das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, das sich aus Parlamentariern und Wirtschaftsführern zusammensetzt und dessen Aufgabe die Förderung der Rationalisierung auf allen Gebieten der Wirtschaft ist, den sozialen Gedanken hineinzutragen. Vielleicht wird auch in Zukunft das Rationalisierungsinstitut in Genf sich stärker mit der Frage einer Einspannung des technischen Fortschritts in Richtung einer Befreiung des Menschen von unwürdiger, schwerer, mechanischer Arbeit befassen müssen.

In Deutschland sind von soziologischer Seite zwei Gedankengänge entwickelt worden, die sich die Wiederbeseelung der Arbeit zum Ziele setzen. Professor Hellpach geht davon aus, dass, vom Standpunkt der Arbeit gesehen, die Fabrik nicht der geeignete Lebensraum ist, weil sie alle seelischen Antriebe zur Arbeit ertötet und dem Menschen, der eine Teilfunktion ausübt, den Ueberblick über das Ganze des Fabrikationsprozesses nimmt. Um ihm diesen Ueberblick wiederzugeben, will er an die Stelle der heute üblichen Reihenfabrikation die Gruppenfabrikation setzen, d.h. es sollen nach Art der kleinen Werkstatt Fabrikationsgruppen gebildet werden, die sich aus allen Arten von Maschinen und Arbeitern zusammensetzen und verschiedene zusammengehörige Teile fertig bearbeiten, die miteinander einen abgeschlossenen Bestandteil des Gesamterzeugnisses bilden. Dem gleichen Gedankengang entspringt der Vorschlag Professor Rosenscks, Maschinen und Arbeitsplatz vom Arbeiter pachten zu lassen und den Arbeitsplatz für Gruppen von Arbeitern aus der Fabrik hinaus in eine kleinere Werkstatt zu verlegen. Dem Arbeiter soll dadurch das Gefühl der Gebundenheit, der Abhängigkeit genommen werden, er soll der Fabrikdisziplin, der Nummer am Eingang und dem Sirenenpfeiff entgehen und freie Beweglichkeit erlangen. Mit beiden Vorschlägen sind Versuche in Deutschland gemacht worden, soweit ich sehe, ohne wesentlichen Erfolg. Beide

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

bieten nur begrenzte Möglichkeiten. Dass die Gruppenfabrikation allein die Beseelung der Arbeit nicht bringen kann, sehen wir bei der Montage am fließenden Band, die vor den Augen des Arbeitenden ein Stück fertig werden lässt und damit doch die Mechanisierung seiner Arbeit nicht beseitigt. Die Aussiedelung wird bei vielen Produktionsarten deshalb unmöglich sein, weil die Grossbetriebe sich nicht auflösen lassen und oft eine geschlossene Einheit ineinandergreifender Funktionen darstellen. Immerhin wird sie für manche Fabrikationsarten ohne Hemmung des technischen Fortschritts durchführbar sein. In diesen Fällen sollte man Versuche mit ihr machen. Aufgabe der Wissenschaft wird es jedenfalls bleiben, alle Formänderungen der Betriebsgestaltung zu verfolgen und auf ihre Tragweite für die Vergeistigung der Arbeit zu untersuchen.

Bis es gelungen sein wird, die Arbeit dem, der sie ausführt, zum Stück eigenen Lebens werden zu lassen, in ihr der Persönlichkeit wieder eine Entwicklung zu verschaffen, werden die Bildungswünsche und Kulturbedürfnisse der Menschen sich in die Freizeit hineinretten und wird der Kampf um Verkürzung der Arbeitszeit nicht zur Ruhe kommen. Hier kann die ökonomische Wissenschaft, unterstützt durch die Physiologie, der die Erforschung der physiologisch optimalen Arbeitszeit verbleibt, insofern Wesentliches leisten, als sie die wirtschaftlichen Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung erforscht. Hier liegen zahlreiche Studien aus den Vereinigten Staaten und England vor. Seit über einem Jahr ist in Deutschland ein von der Regierung beauftragter, aus Wissenschaftlern und Wirtschaftspraktikern zusammengesetzter Enqueteausschuss damit befasst, für jeden Industriezweig die Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und Leistung zu erforschen. Obwohl bisher nur ein kleiner Teil der Ergebnisse veröffentlicht worden ist, kann man schon heute sagen, dass die Verschiedenheit der Faktoren von Betrieb zu Betrieb, ihr Wechsel mit der Entwicklung der Technik ein generelles Ergebnis unmöglich machen. Wahrscheinlich wird die Erhebung nicht nur die alte Beobachtung, dass die optimale Arbeitsdauer bei den einzelnen Industrien und Arbeitsarten eine verschiedene ist, bestätigen, sondern die Verschiedenheit

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

des Optimums für die einzelnen Betriebe feststellen. Und würde sie ihre Untersuchungen auf die einzelnen Mitglieder der Belegschaft erstrecken, so müsste sie beim individuellen Optimum jedes Arbeitenden enden. Damit wäre wohl erwiesen, dass jede Arbeitszeitregelung eine schematische ist und doch kein Beweis gegen die Notwendigkeit der Regelung erbracht; denn die moderne Technik, die eine gleichzeitige Benutzung der Arbeitsmittel voraussetzt, lässt eine individuelle Regelung nicht zu.

Trotz dieser Einschränkung versprechen wir uns von den systematischen Untersuchungen des Ausschusses eine Klärung der Beziehung zwischen der Länge der Arbeitszeit und der Leistung, sowie zwischen ihr und der Entlohnungsart und Lohnhöhe. Die theoretische Mitarbeit der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer beschränkt sich in der Arbeitszeit- ebenso wie in der Arbeitslohnfrage darauf, mit Hilfe ihrer angestellten Akademiker die theoretischen Gedankengänge, die den eigenen Interessenstandpunkt stützen, in Denkschriften, in der Presse, bei Versammlungen und bei Verhandlungen klarzulegen.

Die Mechanisierung trägt dadurch, dass sie den Menschen ersetzbar macht, dazu bei, das zweite Kennzeichen des proletarischen Verhältnisses, die Existenzunsicherheit, erheblich zu verschärfen. Die Hauptursache dieser Unsicherheit ist allerdings begründet in ökonomischen Vorgängen, in Krisen, die die Arbeitnehmerschaft - dieses Schicksal wird von den Angestellten geteilt - mit Entlassung, mit Arbeitslosigkeit bedrohen. Den Kampf gegen diese wird die ökonomische Wissenschaft in nächster Zeit schon deshalb aufnehmen, weil sie erkannt hat, welche sinnlose Verschwendung das Brachliegen von Arbeitskräften bedeutet, die ausserdem durch das Brachliegen in ihrer Arbeitsfähigkeit geschädigt werden. Die ersten Schritte, die Erforschung der Krisenursachen, haben zur Scheidung verschiedener Krisentypen geführt, deren Charakteristik man darin sieht, ob sie durch Wandlungen der Wirtschaftsstruktur, durch regelmässige Wellenbewegungen der Konjunkturschwankungen, langsamere Säkularschwankungen, durch den Wechsel der Jahreszeiten oder durch zufällige Störungen bedingt sind. Die Analyse der Krise und die Aufdeckung ihrer spezifischen Ursachen ist die Vorbedingung jeden

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

Eingreifens, das auf Stabilisierung der Beschäftigung zielt. Eine zweite Voraussetzung ist die planmässige Konjunkturbeobachtung, statistische Materialsammlung und Individualbeschreibung aller für die Konjunktur wichtigen Tatsachen wie z.B. die Bewegung der Geldkapitalien, Einkommen, Güterproduktion, des Handels und anderer und ihre Verarbeitung zu Indices; sie wird heute mit Hilfe der ökonomischen Wissenschaft in den Industriestaaten durchgeführt. In Deutschland ist es dem vor zwei Jahren gegründeten Institut für Konjunkturforschung gelungen, zahlreiche Unternehmungen für die Publizität zu gewinnen und Lager, Umsatz, Auftragsbestandsziffern ganzer Wirtschaftsgruppen fortlaufend zu ermitteln. Auf Grund der Diagnose der Konjunkturforschung werden Warnungssignale gegeben oder wird die Initiative angeregt. Das Institut sucht durch einprägsame Zahlen und knapp formulierte Ergebnisse auch dem Geschäftsmann, nicht nur dem Wirtschaftspolitiker zu dienen. Während es anfangs nur Wirtschaftssymptome aufzeigte, wird jetzt auch die Bedeutsamkeit der Symptome untersucht.

Ob man zur absolut sicheren Konjunkturprognose, d.h. zur Voraussage des künftigen Wirtschaftsverlaufes kommen wird, ist zweifelhaft,¹ man neigt dazu, die Konjunkturbeherrschbarkeit durch die Möglichkeit der Kreditkontrolle zu bezagen. Vielleicht werden internationale Vereinbarungen, wie die Rohstahlgemeinschaft, stärker zur Stabilisierung des Wirtschaftslebens führen, als alle Konjunkturbarometer es können. Denn indem das Kartell die Produktion dem Marktbedürfnis entsprechend reguliert, wird die Ueberproduktion verhindert, werden übermässig ausgeweitete Produktionszweige, wie heute Kohle und Eisen es in allen Ländern der Welt sind, auf das Mass zurückgeführt, das ihnen im Verhältnis zu anderen Produktionszweigen zusteht. In der deutschen Wirtschaft ist die Bedeutung der Wirtschaftsstabilisierung theoretisch stark umstritten. Es wird auf die Gefahr wirtschaftlicher Stagnation,

¹ Voraussetzung einer praktisch verwertbaren Wirtschaftsprognose ist neben der erschöpfenden Erkenntnis aller wichtigen Symptome eine internationale Zusammenarbeit der Konjunkturforschungsinstitute aller wichtigen Länder - besonders gut ausgebaut sind das Harvard-Institute, das Londoner und das deutsche - und eine Vereinheitlichung der Methoden, deren die Institute sich bedienen.

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

die mit der Stabilisierung einsetzen könnte, hingewiesen.

Nach meiner persönlichen Ueberzeugung streben alle Wirtschaftstendenzen einer solchen Stabilisierung zu; in einem Lande stärker infolge der Vereinbarungen privater Monopole, die an Profitsstabilisierung interessiert sind, in anderen mehr durch Staatseingriffe, wie etwa die Sozialversicherung oder Kartellkontrolle es sind. Man vergleiche das hemmungslose Auf und Ab der Konjunkturen zu Beginn des Kapitalismus mit der Bändigung, die heute schon erfolgt ist. Früher wurden in jeder Krise die Massen auf die Strasse geworfen und damit der Lohn gedrückt; durch die Unterstützung der Arbeitslosen ist dieser Lohndruck weggefallen. Der Hochkonjunktur ging früher eine Steigerung der Hauptrohstoffpreise, vor allem der Kohlenpreise, der Krise ging ein Sinken voran. Heute bewahrt das Kartell den Preis vor dem Sinken, ist in Deutschland das Steigen vielfach an die Zustimmung staatlicher Instanzen gebunden. Der stark schwankende Kapitalismus nähert sich der stabilen Planwirtschaft als der Wirtschaftsform der Zukunft, wird aber noch manche Krise durchmachen müssen, bis die Verhältnismässigkeit zwischen allen Produktionszweigen und zwischen Produktion und Konsum hergestellt sein wird. Mit Problemen dieser Art hat sich die Krisentheorie und die Konjunkturforschung der letzten Jahre und Jahrzehnte in allen Ländern in einer fast unübersehbaren Literatur auseinandergesetzt. Sowohl über die theoretische Möglichkeit der Prognose wie über die technische Durchführbarkeit bestehen noch erhebliche Meinungsverschiedenheiten.

Unumstritten ist die Zweckmässigkeit eines Ausgleichs saisonmässiger Schwankungen und des Ausgleichs der Arbeit innerhalb des einzelnen Unternehmens. In beiden Fragen scheinen bisher nur die Vereinigten Staaten über Erfahrungen zu verfügen, über die Bellerby in den Schriften des I. A. A. berichtet hat. Krisen, die auf Strukturveränderungen der Wirtschaft beruhen, kann nach dem heutigen Stande des Wissens noch nicht begegnet werden. Vielleicht werden bei ständiger Durchorganisierung der Wirtschaft auch hier Ausgleichsmöglichkeiten gefunden werden. Ich sehe bisher z.T. Verschärfungen, die sich aus der mangelnden Elastizität des technischen Apparats und dem wachsenden Kapitalentwer-

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

tungswiderstand beim Fortschritt der Technik ergeben. D.h. jeder Fortschritt entwertet die bestehenden Anlagen, die umso schwerer umgestellt werden können, je gewaltiger sie sind. Ein Hochofen von besserer Konstruktion entwertet die alten, die aber nicht plötzlich stillgelegt werden können, weil zu viel Kapital dadurch vernichtet würde. Also das bereits vorhandene Kapital hemmt den Ausbau der Produktion.

In Deutschland wird zurzeit der schon von den Webbs gemachte Vorschlag einer Aufstellung von Wirtschaftsplänen für die öffentlichen Beschaffungen und Arbeiten, die sich über mehrere Jahre erstrecken, beraten. Man hofft, dadurch eine Verteilung der Aufträge durchführen zu können, die sich den Konjunkturen anpasst und sie ausgleicht.

Neben der Mechanisierung der Arbeit und der Existenzunsicherheit ist das dritte Merkmal des proletarischen Verhältnisses, die nicht ausreichende Versorgung zu bekämpfen, die wiederum die Erblichkeit des Lohnverhältnisses bedingt. Mit dieser Frage kommen wir zum Verteilungsproblem, das die nationalökonomische Wissenschaft in allen bisherigen Systemen als Zentralproblem erkannt hat, d.h. das Problem, in welcher Höhe die einzelnen an der Produktion beteiligten Gruppen der Bodenbesitzer, Kapitalisten, Unternehmer, Arbeiter u.a. für ihre Funktionen entlohnt werden, wie das Nationalprodukt in Rente, Lohn, Profit zerfällt. Obwohl das Interesse an der Erforschung der theoretischen Zusammenhänge des Wert- und Einkommensproblems seit Jahren hinter dem an praktischen Fragen in bedauerlicher Weise zurückgetreten ist, liegen doch wertvolle Studien von Clark, Schumpeter, Amonn, Oppenheimer auch aus dem letzten Jahrzehnt vor. Das schwindende Interesse erklärt sich daraus, dass die Verteilungsfrage mehr und mehr zur Frage der Machtkämpfe wird und damit die ökonomischen Gesetze zurücktreten. Sie sind vorhanden, aber sie können sich nicht unbeeinflusst auswirken. Theoretisch haben sich Böhm-Bawerk, Wieser, Tugan-Baranowski und andere mit dem Verhältnis von Macht und ökonomischem Gesetz beschäftigt, mit dem Ergebnis, dass auch ein Machtdiktat sich nur innerhalb der ökonomischen Verteilungsgesetze auswirken kann. Unter dem Eindruck der Klassenkämpfe hat in Deutschland die Frage, wie wirken Löhner-

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

höhungen auf die Wirtschaft ein, die wissenschaftliche Forschung stark beschäftigt und hat zur Klärung einzelner Zusammenhänge geführt. Ich erwähnte schon eingangs, dass die Uebertragung des theoretisch Erkannten in die von Machtpositionen durchsetzte, in jedem Augenblick das Verhältnis von Kapital und Arbeit verschiebende Wirtschaft ein Problem für sich ist. Dafür das folgende Beispiel: Mitten in unserer schweren Wirtschaftskrise der Jahre 1925 und 1926 traf uns Deutsche der Vorwurf des schwedischen Nationalökonomen Cassel, dass unsere Gewerkschaftspolitik und unsere staatliche Arbeitslosenpolitik, die beide einen Absturz der Löhne hemmten, damit die Sanierung der Krisen hinderten. Fast die gesamte Wissenschaft hat sich - angeregt durch Cassel - mit dieser Frage auseinandergesetzt, mit dem Ergebnis, dass es wohl theoretisch richtig ist, durch unbegrenzten Sturz der Preise aller Produktionsmittel, also auch der Arbeitskraft, die Sanierung zu beschleunigen, dass aber die Einsetzung aller Daten der Wirklichkeit ein völlig anderes Bild gebe und eine so stark planwirtschaftlich von Kartellen, Trusts und ähnlichen Gebilden regulierte Wirtschaft nicht nach dem Schema einer rein individualistischen Wirtschaft zu beurteilen sei. Wenn Monopole alle Preise hochhalten, warum soll gerade die Arbeitskraft, die am stärksten darunter leiden würde, allein den Druck aushalten? Vielleicht hätte uns nichts deutlicher als die Diskussion um diese Frage zum Bewusstsein bringen können, dass reine Theorie der Soziologie als des Mittlers bedarf, um auf die Wirtschaft übertragen zu werden.

Die Diskussion der Lohnfrage führt aber das Argument, dass hohe Löhne die Kaufkraft stärken, an die Frage des Konsums heran, die leider in der wissenschaftlichen Forschung bisher zu kurz gekommen ist. Es wird Aufgabe der zukünftigen Wirtschaftswissenschaft sein, eine Theorie des Konsums zu schaffen; die ersten schwachen Ansätze einer Theorie der Qualität liegen bereits vor; aber noch bleiben Fragen über die Gestaltung der Nachfrage, zweckmäßige Verwendung des Gutes und der Organisation der Verwendung im Haushalt zu klären.

BEITRAG DER SOZIOLOGIE UND NATIONALÖKONOMIE

nicht einfach in die Praxis des Lebens übertragen werden kann, so sollte damit kein Zweifel an der Bedeutung der Wissenschaft für die Lebensgestaltung ausgesprochen werden. Denn Kenntnis der Wirtschaftsdaten ohne Verständnis für die theoretischen Zusammenhänge kann uns noch weniger Weiterhelfen als reine Abstraktion. Und so könnte man in Variation eines Kantwortes sagen: "Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind."

I. THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS TO INDUSTRIAL RELATIONSHIPS

BY DR. FRIEDA WUNDERLICH

Editor of *Soziale Praxis*, Bureau für Sozialpolitik, Berlin

The discussion of the question of what science can contribute to the solution of the practical problems of life - in this instance, industrial relationships - must begin with the realization that the abstracting process of scientific thinking cannot possibly include life in the completeness of its interrelations but is compelled to isolate particular phenomena in order to examine them systematically. Knowledge thus gained can be made useful for life, but, being based on abstractions, must first be translated into concrete terms. The young science of economics at first cast its conclusions carelessly upon the world until one day it became clear that they only applied in a world of clearly defined elements, namely, that of free competition, and that they corresponded to reality only under the definite condition that everyone follow his well-understood self-interest. Since then the realization has forced itself upon us that we must investigate the facts of reality in order to connect science with life. So, for instance, when it has been found out by all the methods of scientific research, how a change in wages will work out from the point of view of economics, there still remains the second task to apply this to existing conditions; that is, to examine now whether, in the given situation, the trade unions have power enough to prevent a reduction of wages, whether, for psychological reasons, the reduction would lead to a decrease in output, or how a decrease of capital growth caused by the raising of wages would affect industry, and whether these higher wages could be balanced through rationalisation. Pure science needs the guidance of technology and the mediating assistance of psychology and sociology, in order to be effective. Our love of pure science makes us Germans consider the conflict between science and reality a very serious matter. On the other side of the ocean they so emphasize applied science, that what we would call practice, they talk about as science; for instance, we would regard scientific management as systematically thought-out practice.

I wish to take as a starting point the following question: Where

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

is the help of science used to-day and what can it there accomplish? Science is needed because any interference with industry which is not in accord with its structure or does not conform with its inherent laws, is doomed either to fail or to cause damage somewhere.

If we ask why the working conditions of the industrial worker, who suffers the most from the pressure of present conditions in industry, should be improved and where these improvements should begin, ethics gives the following answer: The man in his double capacity of producer and consumer being the end for which industrial production is carried on, it is imperative that his dignity within his work should be respected and his standard of living be such as not to impair his dignity. Neither of these requirements is met for those who are known as the proletariat. I find three features distinctive of the condition of the proletariat, with which all attempts to bring about changes should start: 1. the mechanical utilisation of the worker; 2. his dependency and insecurity of livelihood; 3. an insufficient standard of living, which decrees for the worker, at least in European industrial countries, the inheritance of the wage-earning status. I define as mechanical that work which, as a result of extreme specialization (splitting up of processes) or mechanization, demands of the worker neither thought nor actual participation, so that man does not control the process, and his organizing and creative powers are deprived of all expression. If, as we are informed, 95 per cent of the workers in the Ford organisation are thus mechanically employed, that condition is as degrading as it is a danger to our civilisation. Here it is not social science but technology which must take hold of the situation in order so to transform the work that the machine will perform all manipulations and convert the whole plant into a mechanism which functions automatically.

Unfortunately, industry lacks entirely organisation which would be interested in studying these changes in methods of operation, and in consciously controlling their development. I hope that we shall succeed in Germany in incorporating social thinking in the Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (National Board of Economic Organisation), which includes members of Parliament

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

and industrial leaders and has the task of promoting rationalisation in all areas of economic life. Possibly also, in future, the International Management Institute at Geneva will have to concern itself more vigorously with the question of directing technical progress toward the release of man from unworthy, heavy and mechanised jobs.

In Germany, on the part of sociologists, two trains of thought have been developed which are directed toward the restoration of the spiritual values of work. Professor Hellpach contends that from the standpoint of labor the factory does not afford the appropriate human environment, since it destroys all spiritual incentive in work and takes from the worker, who has only a partial function to perform, the possibility of a general view of the process of production as a whole. In order to restore this general view, he would substitute production in groups for the present customary production through successive operations; that is, operating groups should be set up, each in the nature of a small workshop, composed of all types of machines and all kinds of workers, which would complete the different related parts which form a whole section of the total product. From the same train of thought comes the proposal of Professor Rosenstock to have machines and the "work place" leased by the worker and to transfer the "work place" for groups of workers from the factory into a smaller workshop. Thereby, the feeling of being bound, the sense of dependence, would be taken from the worker, who would escape from factory discipline, from the time-clock at the door and from the siren-whistle, and would attain freedom of movement.

Studies of both proposals are being made in Germany, without significant success, so far as I can see. Both offer only limited possibilities. That group production alone cannot bring spirit into work, we see in the assembling at the moving belt which finishes a piece before the eyes of the worker, but does not remove thereby the mechanization of his work. The division of a plant into small workshops would be impossible in many kinds of production, because large undertakings cannot be broken up, and often exhibit a completed unit composed of interrelated functions. However, for many types of industry, it

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

could be carried through without the obstacle of technical continuity. For these instances studies of the plan should be made. In every instance it will remain the task of science to follow up all transformations in forms of organisation and to investigate their bearing upon the spiritualizing of work.

Until we can succeed in making a man's work a part of his own life, with scope in it for the expansion of his personality, the aspirations of human beings for education and their need for culture will seek expression in leisure time, and the struggle for shorter working hours will not cease. Here the science of economics, assisted by physiology - to which there remains the task of research into the optimum physiological working period, - can render an essential service by investigating the effect on industry of shorter working hours. On this subject numerous studies are available from the United States and England. In Germany the Government has appointed a Commission of Inquiry, including scientists, industrialists and leading men of the Trade Unions who, for over a year, have been investigating the interrelation between working hours and output, in every branch of industry. Although only a small part of the results has so far been published, it may already be said that the differences in factors from establishment to establishment, their change with technical development, makes a general conclusion impossible. Probably the conclusion will confirm not only the old observation that the optimum duration of work differs in different industries and different kinds of occupations, but will also establish the difference in the optimum within the individual plant. Should these studies be extended to the individual members of the enterprise, they must end with an individual optimum for every worker. It would thereby be demonstrated that every regulation of working time is a formula, and still this would not be evidence against the necessity of the regulation. For modern technique, which requires simultaneous operation of machinery assumes a uniform time. In spite of this limitation, we anticipate from the systematic investigations of the Commission a clarification of the relationship between the length of the working time and the output, as well as between working hours and the methods and rates of wage payment. The theoretical co-operation of employer and employed limits

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

itself, as concerns the working day - as in the question of wages -, to setting forth in publications, newspapers and conferences, with the help of the academic members of their staffs, the considerations which protect their own interests.

Mechanisation, in that it makes it possible to dispense with human beings serves thereby inevitably to accentuate the second characteristic of the condition of the proletariat, insecurity of livelihood. The chief reason for this insecurity is, to be sure, grounded in economic events, in crises which threaten the labor force with dismissal and with unemployment - a fate shared with the salaried workers. The science of economics will soon undertake the struggle against unemployment, because it has recognized what senseless waste the failure to utilise the working force betokens, while unemployment also does damage to a man's capacity for work. The first steps, the investigation of the causes of crises, have led to the separating out of the different types of crises, whose characteristics one can observe, whether they are caused by changes in economic organization, or by the regular fluctuations of the business cycle or the longer fluctuations of secular changes, or by the changes of the seasons, or by accidental disturbances. The analysis of the crisis and the setting forth of its specific causes is the prerequisite of every measure which aims at the stabilization of business. A second project is being carried through today with the help of economic science in the industrial countries, in the systematic observation of business cycles, the collection of statistical material and individual statements of all facts important in connection with the cycle, such as the movement of capital, income, production of goods, trade, etc., and their formulation in indices. In Germany the Institut für Konjunkturforschung (Institute for Investigation of Business Cycles), established two years ago, has succeeded in enlisting the co-operation of numerous enterprises in providing data as to stocks, turnover and orders on hand for whole industrial groups. On the basis of the diagnosis established by research in the business cycle, warning signals are given or initiative is stimulated. The Institute seeks through impressive figures and concisely formulated findings to serve not only the social economist but also the man of business.

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

While in the beginning it confined itself to pointing out economic symptoms, it now also studies their significance.

Whether we can arrive at absolute certainty in the prognosis of the business cycle, that is, in forecasting the future course of business, is doubtful¹; one is inclined to affirm that the business cycle can be controlled through the possibility of control of credit. Perhaps international agreements, such as the raw steel cartel, will contribute to a greater extent to the stabilisation of economic life than all trade barometers. For in that the cartel regulates production with reference to the needs of the market, overproduction is prevented, and the overdeveloped branches of production, such as coal and iron in all countries of the world, will be reduced to a quota which will maintain the natural balance with other branches of industry. In German economic life the significance of the stabilisation of industry has been vigorously debated. The danger of economic stagnation which could accompany stabilisation is pointed out. It is my personal conviction that all economic tendencies move toward such stabilisation; in one country more strongly on account of the agreements of private monopolies which are interested in the stabilisation of profits, and in others more through state interference, as to some extent is true of social insurance or the control of cartels. Compare, for instance, the unobstructed ups and downs of the business cycle at the beginning of capitalism with the control which is already achieved today. Formerly, in every crisis, the masses were thrown upon the streets and wages thereby depressed; through the relief of the unemployed this depression of wages is done away with. The peak of the business cycle formerly was preceded by an increase in the price of essential raw material, chiefly of coal, while decrease in prices was the forerunner of depression. Today the cartel prevents prices from falling, while in Germany a rise is sometimes subject to the consent of state authorities. The strongly fluctuating capitalism is approaching the stable

¹ The condition of a practically valuable economic prognosis is, besides a thorough understanding of all important symptoms, international co-operation between the institutes of business research of all important countries - especially well organized are the Harvard Institute, that in London and the German - and the uniformity of methods which the institutes use.

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

planning system as the economic form of the future, but it will necessarily pass through many crises before the balance between all branches of production and between production and consumption is established. With problems of this type the theory of crises and research in business cycles have been concerned in the last decade in all lands, resulting in a voluminous literature. Concerning both the theoretical possibility of forecast and the technical practicability of control, there are still considerable differences of opinion.

Undebatable is the expediency of a regularisation of seasonal fluctuations and the steadying of employment within the individual establishment. In both problems hitherto only the United States appears to have the experiences upon which Bellerby has reported in the publications of the International Labour Office. Crises which arise from the structural changes in industry cannot yet be met in the present status of science. Perhaps by the more permanent organisation of business, here also possibilities of equilibrium will be found. Up to the present I have seen a certain intensification of the evil which arises out of the insufficient elasticity of technical equipment and the growing resistance of capital to depreciation through the progress of technique. For example, every forward step causes a depreciation in the existing apparatus, which is the more difficult to displace the more powerful it is. A blast furnace of better construction decreases the value of the old ones, but these cannot suddenly be laid aside, because thereby too much capital would be lost. Hence the capital already in hand is an obstacle to the extension of production.

In Germany at present the proposal already made by the Webbs is being considered, namely, the projecting of plans for public works which extend over a number of years. It is hoped thereby to be able to achieve a distribution of the projects which will conform to fluctuations in business and equalize them.

Besides the mechanisation of work and the uncertainty of a livelihood, there is the third mark of the condition of the proletariat to be combated, - the inadequate standard of living which again makes the status of the wage earning class hereditary. With this question we come to the problem of distribu-

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

tion which the science of political economy in all previous systems has recognized as central, namely, the problem of what compensation the different groups sharing in production will receive - the owners of land, the capitalists, the entrepreneurs, the workers, and so forth - in return for their functions, and how the national product divides in dividends, wages and profits. Although, for several years, the interest in research into the theoretical interdependence of problems of value and income has regrettably declined, as compared with the interest in practical questions, valuable studies have in fact been available in the last decade by Clark, Schumpeter, Amonn and Oppenheimer. The declining interest results from the fact that the question of distribution more and more becomes a subject of class conflict and as a result economic laws recede. They are in existence, but they cannot work themselves out unaffected by influences. Böhm-Bawerk, Wieser, Tugan-Baranowsky and others have concerned themselves in theory with the relation between power and economic law, with the conclusion that also the dictates of force can work themselves out only within the laws of economic distribution.

Under the influence of the class conflict in Germany, the question of how higher wages actually affect industry has actively engaged the attention of scientific research and has led to a clarification of certain interrelationships. I have already mentioned in the beginning that the application of theoretical knowledge to an economic order which changes continually the relationship between capital and labour under the influence of their relative positions of power is a problem in itself. The following example: In the midst of our difficult economic crisis in the years 1925 and 1926, there struck us Germans the reproach of the Swedish economist Cassel, that our trade union policy and our governmental policy on unemployment, both of which prevented a drop in wages, hindered recovery from the crisis. Almost the whole world of science, stimulated by Cassel, has busied itself with this question, with the result that it is well established in theory that, through an unrestricted collapse of the prices of all the means of production, including the labor force, recovery can be accelerated, but that the setting forth of all the data of experience gives a

THE CONTRIBUTION OF SOCIOLOGY AND ECONOMICS

totally different picture, and that an economic system so strongly organised in cartels, trusts and similar forms is not to be judged as though it were a purely individualistic economic system. If monopolies keep up all prices, why should the labor force, which would suffer the most severely under a collapse, alone bear the burden? Perhaps nothing could have made clearer to our consciousness than the discussion of this question that pure theory is in need of sociology as a mediator in order to be carried over into economic life.

The discussion of the question of wages nevertheless leads the argument that high wages increase buying power, to the question of the consumer, which unfortunately has been too little considered hitherto in economic research. It will be a task of the economic science of the future to create a theory of consumption; the first tentative beginnings of a theory of quality are already at hand; but there still remain questions to be solved, concerning the formation of demand, the regulated utilisation of goods and the organisation of their use in the household.

If, in the beginning, I indicated that pure abstraction could not simply be carried over into practice in life, nevertheless there should be no doubt as to the significance of science in shaping life. For the knowledge of the data of economic life without the understanding of theoretical interrelationships can help us still less than pure abstraction. And so we may quote Kant with variation: "Theory without practice is empty; practice without theory is blind".

II. THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY TO INDUSTRIAL RELATIONSHIPS

BY DR. CHARLES S. MYERS, C.B.E., F.R.S.,

Director of the National Institute of Industrial Psychology, London

When I was asked to contribute this paper to the series of communications entitled "The Contribution of the Social Sciences to Industrial Relationships", two questions naturally occurred to me. The first of these was "What is meant by the term "Industrial Relationships"? No doubt those who have preceded me in this series of papers will have already given their own definition of the term. For my own part I intend to give it such a wide signification that it covers the entry, in all its aspects, of what we may call "the human factor" in industry and its influence upon all ranks of those who are concerned in production.

The second question which I have had to consider was whether a psychologist has any right, so far as his own subject is concerned, to take part in a discussion upon the contribution to industrial relationships made by the Social Sciences.

For Psychology is not, properly speaking, a Social Science; it is a science primarily concerned with the individual, - with the living organism. In its concern with the living organism, it finds a complementary science in Physiology, the one dealing with the mental functions, the other with the bodily functions of the individual. In practice it is often impossible to delimit their respective boundaries. Psychology cannot, for example, exclude the study of human behaviour which results from mental processes. And it cannot draw any line between processes of which the individual is conscious and those of which he is unconscious. Nor can Physiology, on the other hand, neglect the study of mental processes in endeavouring to ascertain the changes in living substance which are associated therewith. Psychology and Physiology, together with Morphology and Pathology, go to form Biology, the Natural Science that is occupied with the phenomena of life.

But whether the living individual is considered from the psychological or from the physiological standpoint, or from the still wider biological aspect, he must be studied in relation to his environment. In the individual's environment are in-

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

cluded other individuals. It is therefore necessary, in studying the individual, to study the influence upon him of the "group". He has to be studied in his thought and actions not merely as a more or less isolated individual, but also as a member of the social group to which he belongs.

The principles of any science may be applied to satisfy certain practical ends. In this way a pure science, hitherto pursued for the advancement of knowledge *per se*, becomes an applied science. The arts and sciences of Medicine, Education, Industry and Sociology have each invoked the aid of Psychology in certain of their special problems. Hence have arisen the applied sciences of Medical Psychology, Educational Psychology, Industrial Psychology and Social Psychology. Each of these arts and sciences, within which a branch of Applied Psychology has thus been developed, is of course far wider than the Applied Psychology which it has called into being.

Sociology, for example, which embraces the Social Sciences, is far wider than Social Psychology. It deals with all aspects of social life. It involves - besides psychology - ethics, economics, religion, aesthetics, law, history, geography, and the like, but only insofar as their subject matter helps in our knowledge of the factors determining the forms and modes, the institutions, etc., of social life. Social facts are in a sense *sui generis*; so far as psychology is concerned, they include mental phenomena only insofar as those phenomena determine the forms and modes of social life and its relationships.

So, too, there is now evolving a *corpus* of Industrial Science which, similarly, is wider than Industrial Psychology. It deals with all aspects of Industrial life. It involves psychology, ethics, economics, statistics, law, chemistry, physics, engineering, etc. But here again industrial facts are in a sense *sui generis*: so far as psychology is concerned, they include mental phenomena, but only insofar as those phenomena determine the forms and modes of industry and its relationships.

It may be safely asserted that without expert aid neither the psychologist nor the industrialist can safely employ the

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

data of applied psychology in any systematic investigation. Their application must rest in the hands of the applied psychologist. Nevertheless, as I shall indicate, some knowledge of the facts and scope of psychology is most valuable for the sociologist and industrialist, both as a background for his own work and so that he may know when and where the aid of the expert in applied psychology is likely to be of use to him.

It may be also safely asserted that no one can be an expert in any applied science without previous adequate training in the corresponding pure science. I wish therefore to emphasize at the outset the need of a training in pure psychology for the future expert in social or industrial psychology.

Pure psychology is no longer an aggregate of purely philosophical conceptions. It has accumulated a large body of facts, the fruit of careful observation and experiment. The sphere of experiment in psychology is rapidly growing. The applicability of experiment towards problems of human behaviour was evident from the early days of the modern psychologist's efforts to establish his subject among the Natural Sciences. Witness the success and the valuable results of psychological experimentation in memory, fatigue, practice, distraction of attention and the like. The applicability of experiment when conscious processes are under observation, involving careful training in introspection, began with sensation, - e.g. the conditions of colour vision; it passed on to imagery and perception; and it has now reached the sphere of thought and volition.

But, like Natural History of which it forms part, Psychology is not dependent wholly on experiment; much progress is possible by observation of the effects of conditions variously arranged by nature. There is much in mental life, particularly on the emotional and temperamental side, which is not easily within reach of experiment.

The careful analysis of the causes, conditions and sublimations of emotional states, the nature and course of conflicting feelings, the methods of solution of conflicts, the effects of suppressed experiences and the study of the influence of sub-

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

conscious processes, - all of these involve observation; and by means of observation carried out under normal and abnormal conditions, results of extraordinary value and promise have been achieved.

The industrial psychologist requires a careful preliminary training in introspection, observation and analysis, such as is afforded by general psychology. By this means he will come to appreciate what is perhaps the greatest value of a psychological training - the great variety and the vast importance of individual differences.

"Do unto others as you would others do unto you", only envisages a part of the problem of industrial relationships. It is not enough to try to put yourself in the place of others. It is not enough to consider how you would react if you were in the position of another. You have to consider how that other person will respond. His feelings and his conduct are bound to be different, and may be widely different, from your own. A systematic training in psychology points out at an early stage the remarkable individual differences in reacting to the simplest conditions of psychological experiment; it reveals the wide individual differences in imagery, thought, interests, talents and temperament; it indicates the important part played by heredity and by early environment in determining these and other important differences; it assists one not only to know one's self, but also to know others, - and not only to know, but also to control one's self and others. One comes to realise the enormous part played by emotional and instinctive processes in behaviour which to the subject appears to be determined by reason and by cold, deliberate volition. One acquires some knowledge of the cause of these often unconscious influences that determine our responses to situations, and some knowledge of the methods by which they may be best dealt with when they lead to undesirable or disorderly results. Such knowledge of individual differences, of the play of (in the psychological sense) rationalisation, of the importance of repression and of conflicts and their solution, of the effects of fatigue and unrest upon phantasy, of the effects of phantasy on interest, memory, attention and action, and so forth, - such knowledge cannot

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

fail to assist in the improvement of industrial relations, whether that knowledge be acquired by the managing director, the manager, the foreman, the welfare worker, or by the rank and file of workers themselves.

A psychological training will not, of course, suffice to make the ideal manager or the ideal personnel administrator, any more than it will suffice to make the ideal teacher. *Poeta nascitur, non fit*; so, too, with the musician or any other "artist". But a proper training will help all of these to escape the many failures which otherwise they could only learn to avoid by long and bitter experience; it will provide them, in other words, with a series of short cuts to success; and it will enable them to understand the fundamental principles on which their "art" is based, substituting a sure scientific foundation for happy-go-lucky, "trial and error" procedure, and proving of inestimable help particularly when new situations have to be faced.

One special value of a psychological training to those who have occasion to introduce changes in industrial conditions and to observe the effects of those changes, consists in the acquisition of a reliable method. It is relatively easy for the physicist or for the chemist to plan and to carry out an experiment in the inorganic world to determine its results. But when we come to deal with living organisms, and above all with men, the conditions are so complex and are so difficult to control that a special training in special experimental methods becomes essential. Nowhere is this more necessary than in the field of industry. He who has had a thorough training in what are termed the psycho-physical methods of psychological experiment will realise more clearly the pitfalls that await the introducer of changes in industrial conditions, - how difficult it is for him to be sure that only one change has been made and that consequently the results achieved are solely attributable to that change, how important it is for him to realise the play of suggestion or of prejudice and to prevent their influence, how complex are the effects of expectation, adaptation, practice, novelty, monotony, etc., and in what ways these and many other difficulties may be best avoided, so that the real effects of the changed conditions on

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

the human beings concerned be established.

Without such training in methods which the science of pure psychology has evolved, no one can safely be entrusted with the practical work which it is one of the most important functions of the applied sciences, social psychology, educational psychology and industrial psychology, to carry out. It is true that in social life, in school life and in industrial life, the investigator may seldom be able to plan an experiment along the relatively simple lines which are possible in the psychological laboratory. Nevertheless, his previous systematic scientific training provides him with a background that is an invaluable safeguard against the dangers and temptations to which a person without such training will inevitably succumb in planning experiments and in interpreting their results within the field of the social sciences.

I have of late been reading a book entitled "Psychology for Executives" quite recently written by one of the managers in the well-known firm of the Dennison Manufacturing Company of Framingham, Mass. The writer, Mr. Elliott Dunlap Smith, came to the firm after a training in law and became a student of psychology because he found that this subject more than any other helped him to understand the human aspects of many of the problems of management that confronted him. The expert psychological critic may cavil at certain technical details in the book; but no one can read the concrete instances given of the managerial difficulties experienced and of their happy solution with the backing of psychological knowledge, without realising the value of this knowledge to executives. "Industry", as Mr. Smith says, "up to the present generation generally assumed that the minor executives and the workmen were passive instruments. As a result the managers looked upon a factory exactly as upon a machine. No effort was made to give the employees opportunity for self-expression. . . . The personality of the employees was entirely neglected. Any display of undesirable individuality (and almost all individuality was considered undesirable) was repressed by discipline. . . . The entire task of labor management was conceived of as one of getting methods and rules that were adapted to facilities and product and of enforcing them.

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

Today.... industrialists and psychologists are beginning to realise that the price of control by force is high. They are beginning to have borne in upon them the dangers of repressing and the advantages of enlisting the support of the elements which compose the industrial and the mental organisation.¹ I have not the time to quote the many concrete illustrations drawn from Mr. Smith's actual experience which this book contains. It gives one the impression not only that his psychological training has served him in good stead but also that he is innately fitted to managerial work. His innate fitness suggests in turn a specific field in which industrial psychology is likely to prove of the greatest value in industrial relationships, viz., in the selection of suitable executives. Too often he is chosen merely for his technical knowledge; sometimes because, like the bygone type of non-commissioned army officer, he can be relied on to bully those of lower rank and to force their work through somehow; sometimes because outside influence is brought to bear.

Industrial psychology has begun its work in vocational selection among the rank and file of workers. By carefully analysing the physical and mental characters required for success in a given occupation, by devising tests that will reveal individual differences in innate endowment with the special characters of sensory, perceptual and mechanical ability, manual dexterity, the kind of attention and memory, etc., which are required, by improving the interview so that it will better disclose and evaluate the temperament and character needed for success, - by such procedure steady progress is being made both in the selection and in the guidance of workers, thus improving their contentment by improving their chances of success, and by preventing the high labour turnover and the spirit of unrest which must inevitably occur when those who are naturally unfitted for a certain occupation become engaged in it.

Such systematic selection and guidance has to be extended and will, I am confident, be successfully extended, by the industrial psychologist to the choice of executives, so that the nagging and bullying, the weak and undecided, the cranky

¹ Pages 91-93.

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

and unbalanced types of men may be excluded from occupying the positions of managers and foremen.

If they in their turn receive some training in psychology, they will come to realise more fully the enormous importance of preventing and allaying the feelings of resentment against real or imaginary injustice, of suspicion arising out of the concealment of facts, of anxiety in regard to accidents, unemployment, promotion and responsibility, and of reducing ignorance as regards higher policy and as to what is happening in other departments of their concern. They will come to realise more fully the enormous psychological effect of the summation of a vast number of minute causes of friction and irritation, each almost insignificant in itself. They will come to realise more fully the striking inefficiency of considering matters solely from the mechanical aspect, without also viewing them from the psychological and physiological aspect, - whether these matters relate to the design of machinery, the layout and organisation of the works, or the movements and training of the workers. The shortest route, the shortest path of movement is not necessarily the best from the human standpoint. The fewest movements are not necessarily the least fatiguing. The movements which suit one worker are not necessarily those which will be best for another worker.

Wherever we turn, a knowledge of pure and industrial psychology must prove and is proving of increasing importance for industry and industrial relations today. Not only the mechanician but also the economist must temper his principles according to practical human needs. Methods of payment and promotion, the provision of incentives, the machinery for industrial negotiation cannot possibly succeed, if pursued along mathematical, mechanical or abstract economical lines. The subjective standpoint must invariably be considered whenever apparent improvements in conditions are being introduced. To impose them when they are misunderstood, or without the cooperation of all those on whom they are to produce their effect, is to court disaster. Thus Personnel Administration - or Welfare Work as it is called in Great Britain - has been too often regarded by the workers as a sop or narcotic foisted on them by the employer - simply because they have never

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

been consulted and have not been given sufficient voice in what is introduced in its name. Into the work of those functioning within this department, exactly as into the work of management, a knowledge of psychology must inevitably enter. The Personnel Administrator who has received some instruction in industrial psychology will realise when (before it is too late) the help of the expert in that subject should be invoked, whether it be in relation to needless strain of effort, bad arrangements of material, lighting, ventilation, etc., bad selection of the worker, bad distribution of hours of work and rest, bad systems of training, bad methods of payment and organisation, bad relations between management and labour. The Personnel Administrator must have sufficient instruction in psychology to realise what benefits the industrial psychologist can confer after his prolonged observations and experiment which the Personnel Administrator clearly has not the time, nor has had the expert training, to carry out. The value of the industrial psychologist's work in a factory must closely depend on the sympathy and cooperation he can receive from the Personnel Administrator.

Both with this object and to assist the Personnel Administrator in his own special field, a knowledge of pure and industrial psychology and physiology is essential. It should always be the Personnel Administrator's special province to impress on management, so far as possible, the need for consideration of its problems, from an adequately wide psychological standpoint.

This psychological standpoint will differ in different countries, in different industries, even in different works within the same industry. Industrial relationships must necessarily depend on the psychology of the group. And the psychology of the group will vary under, say, highly democratic, highly autocratic, Soviet, Fascist or other conditions of government; it will vary according to the nature of the work which has to be performed and according to the conditions in which it has to be performed, - the psychology of the coal miner's group, for example, necessarily differing from the psychology of the seaman's group; it will vary according to the tradition and atmosphere of the firm, which will be determined again largely by the

THE CONTRIBUTION OF PSYCHOLOGY

psychology of the management sub-group within the bigger industrial unit. The true practice of industrial psychology is incompatible with universal mechanical standardisation. Industrial relationships must necessarily be fluid, or at best plastic; perhaps the most valuable contribution of psychology to industrial relationships consists in enforcing this fluidity and plasticity through the realisation of the inevitably wide individual and group mental differences.

III. THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES TO INDUSTRIAL RELATIONSHIPS¹

BY PATRICK GEDDES

Collège des Écossais, Montpellier

AND VICTOR BRANFORD,

Chairman of Council, Sociological Society, London

Examples are increasing of discouragement with the progress of physical science and its applications; witness the presidential address at the recent centenary celebrations of the Institute of Civil Engineers, with not merely candid admission of the need of moral and social progress to control these advances and applications, but outspoken demand for them. The most interesting event of the celebrations was a lecture on "A Century of Inventions", by Sir Alfred Ewing, one of the most distinguished of living engineers, before the war our leading educator for the navy, and now Principal of Edinburgh University. While, of course, fully appreciating the great physical and chemical advances of the past century, he anticipates, and even hopes for, social advances and possibilities so different from current mechanistic ideas that we cannot do better than quote his words:

"It may very well happen that the mental energy of mankind, now flowing so strongly in this channel of ours, will seek and find outlets in other directions. While as engineers we may regret such an issue, we cannot but admit that it may prove beneficial to the human race, since beyond question there is grave need for progress of quite a different kind.

"For the fact remains that all our efforts to apply the sources of power in nature to the use and convenience of man, successful as they are in creating for him new capacities, new comforts, new habits, leave him at bottom much what he was before. I used, as a young teacher, to think that the splendid march of discovery and invention, with its penetration of the secrets of nature, its consciousness of power, its absorbing mental interest, its unlimited possibilities of benefit, was, in fact, accomplishing some betterment of the character of man. I thought that the assiduous study of engineering could not fail to soften his primitive instincts, that it must develop a sense of law and order and righteousness.

"But the war came, and I realised the moral failure of applied mechanics. It was a shock to find that a nation's eminence in this department of intellectual effort did nothing to prevent a reversion to savagery, conscienceless, unbridled, made only the more brutal by its vastly enhanced ability to hurt. I saw that the wealth of products and ideas with which the engineer had enriched mankind might be prostituted to ignoble use.

¹ With the author's consent the editors have amplified this paper by inserting illustrative material from longer version. The added material appears in small print.

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

It served to equip the nations with engines of destruction incomparably more potent and ruthless than any known before. We had put into the hand of civilisation a weapon far deadlier than the weapons of barbarism, and there was nothing to stay her hand.

"Civilisation, in fact, turned the weapon upon herself. The arts of the engineer had, indeed, been effectively learnt, but they had not changed man's soul. In our diligent cultivation of these arts, we engineers have perhaps forgotten that progress in them has far outstripped the ethical progress of the race. We have given the child a sharp-edged tool before he has the sense to handle it wisely. We have given him the power to do irreparable mischief, when he hardly knows the difference between right and wrong.

"Does it not follow that the duty of leadership is to educate his judgment and his conscience? Collective moral sense, collective political responsibility, the divine maxim to do to others as we would that they should to do us - these are lessons in respect of which all the nations, even the most progressive, have still much to learn.

"There are people who talk glibly of the next great war. I wonder if they know how near in the last war the world came to destruction through misapplying the endowment which it owes to the engineer. Do they realise that with added experience and further malignant ingenuity, the weapons of a future war will be more than ever deadly, more than ever indiscriminate, and the peril to civilisation will be indefinitely increased?

"Surely it is for the engineer, as much as any man, to pray for a spiritual awakening, to strive after such a growth of sanity as will prevent the gross misuse of his good gifts. For it is the engineer who, in the course of his labours to promote the comfort and convenience of man, has put into man's unchecked and careless hand a monstrous potentiality of ruin."

Hence the need of changes in education: and, above all, such as are turned towards a fresh understanding of life, both organic and social, and each in its functioning on its environment, both in general and in particulars. This educational change may be brought about through a freshened geography, historical and actual, by means of Regional and City Surveys, with their introduction to the better understanding of Nature and also of Civilisation.¹ In this way all the sciences of nature, and all humanistic studies also, are attractively reached, and also better understood, in their interaction and their needed harmony. And their applications are correspondingly better directed: for Surveys are for Service, just as is diagnosis before treatment.

Such Regional awakening is easy in our vacation times spent amid natural surroundings; for here we better recognise the

¹ Information as to Regional and City Surveys, their aim, method and application may be obtained from the Secretary, Leplay House, 65 Belgrave Road, London S.W. 1.

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

fundamental elements of rural thought. And this moreover to the advantage of the rural, as vital, over the urban and mechanistic; and not the opposite as is popularly supposed. For despite all the keenness of the latter, it is essentially developed, yet limited, by the market and the workshop, on their ever increasing scale. Whereas the rural mind, despite all its slowness and apparent backwardness, essentially turns upon its tending of life throughout its growth - whether of crops, stock or children.

This blindness of urban thought to rural reality persists also in all schools of Socialism. Here take Marx, with his precursors and successors; take Fabian administrative endeavours; or Shavian income-equalisations; and so on, to the utmost Communistic utopias, even beyond their preliminary one of fury and fire. Even grant them all the changes they desire - are these not still essentially in the urban thought-circle, mechanistic and pecuniary by turns? Were this not so, how could any Socialist have gone on for the past two generations preaching socialism or trying to practise it, without seeing that beyond all his familiar illustration of the ancient and undeniable socialism of the public highway, is the forest, to and from which it should lead, instead of to desolated moorland. Surely it is a commonplace to every social geographer, that of all forms of rural development over Europe, it is the forest which most definitely thrives and prospers under collective ownership, that of the village, the town and city, the province or State also.

Other concrete instances may be given, as from the interpretation of the fundamental contrasts of Western law, so individualistic, and of Eastern law, so communalistic; since each is largely in terms of the different cultures necessitated by their characteristic cereals - wheat, etc., and rice, respectively.

When the rural sociologist looks at law - without getting lost amid its details and fictions, as its professional practitioners still do - he sees the broad and simple generalisation (mostly unconsidered by them), that what essentially characterises the individualist tradition of law, as from Rome onwards, and its contrast from the more communal social system of the Eastern village, is essentially based on their different modes of farming. For in raising our cereals of the West, each man minds his own plough and his own field, and not his neighbour's; whereas in rice, as the

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

characteristic cereal of the East, the first thing of all is to organise the communal water and give each and every field its share. With our Western cereals, too, women and even children once helped in their secondary and minor ways, at harvest time, though now invented away; but in the East all the family, old and young, can take their part, alike in planting the rice and in cutting it. So definite is this contrast between the western individualistic cultivation of corn and the eastern communalistic cultivation of rice, that after a generation of rice-culture in the well-irrigated parts of Lombardy, the peasants began petitioning for legal and social changes to the Italian Government. Their pleas were practically unintelligible to the Parliamentary mind, until a senator, who had been in China, threw up his hands in astonishment, saying, "Dio mio! These people are asking for Chinese institutions!" Of course they were; rice demands and creates them.

So the current needs of British agriculture, with extensive renewal of drainage and water-management generally, are naturally ignored by the pecuniary and mechanistic urban mind, in its dominant policy, or lack of policy, and towards disaster accordingly.

Hence the need of foresighted rural finance, with steady social direction, towards enduring values; as contrasted with the predominant but shallow urban finance, of immediate individual gains and ever-extending indebtedness, through dissipation of energies. The rural view is in every other way needed, too, and beneficial to town life; witness the garden-villages and garden cities of the Town-planning movement, still so little developed.

Above all, the recent Coal Crisis and the subsequent serious depression, are an extreme instance of the failure of the urban mind; too much alike among coal-masters and men, in Government and even in Coal Commission, as among the public.

Of course, we know all the customary excuses, of which one is as easily demolished as another; for were there but the will to seek and find the way even among any, much less all the five, parties who alike failed so lamentably in the recent coal crisis - masters, workers, the Government, Coal Commission and the public - reconstruction would follow. Indeed, the skilled group most competent in this matter, the Town Planning Institute, with their engineering and hygienist allies, are failing also, for they too remain little more than technical experts, and are loaded up with lawyers and administrators who are too largely dead weight; so that their social planners for social service have not yet the courage to claim their needed and definite leadership of the preceding five parties. Closely connected with this is the problem of the unemployed, a million or more, whom mechanists can but leave to bureaucrats to debase and unman by

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

"dole". Here permit an extract from our associated specific challenge¹ to the public, before the coal crisis lapsed into its persisting catastrophe, which is, in fact, an open letter to the Government:

"and to Coal Commission, to owners and to workers, and indeed to all who are not only suffering from the present situation, but also thinking over it, our proposition is briefly this: Try Regional Planning. Give us our hearing, and our chance, as an evolutionary group, and not as a party. "To create working examples of useful re-employment is for us a familiar experience, when our own too rare opportunities of employment arise. And if either central or local governments had had the wisdom to employ us, and give us our chance, as captains of reconstructive industry, to utilise even a fraction of their doles, we should by this time have cleared up many a squalid village and town, both industrial and rural. We should have applied their waste to use, providing building materials here, and cheap fuel there, or turning it to fertility. We should have drained marshy places, - sometimes to irrigate meadows. Our forestry-plantations would already be growing, and so on; and all this with labour so manly, so healthy and even joyous as to attract youth to a period of such service as the supposedly backward Bulgarians are already doing." "But again the "practical man" may produce his biggest objection of all - that to organise these Planning Offices, with their Surveys and Reports upon the national Coal situation will cost money - and where and how is that to be got? (Always money, observe: never money's worth, never a word of real energy-saving, or industry-improving!)

"To this of course there are answers; and it should be possible for the Town Planning Institute approximately to forecast them. Meantime a first rough and ready answer is this: Multiply the ascertained cost of Prof. Abercrombie's Kent Coalfield Survey and Report by the number of districts requiring the like. After this, of course, financing towards execution has to be considered; but as examples to begin with, are there not a good many mining companies who would be willing to face their share of this, as indeed some have already done in years past? From such experience, approximate regional estimates could soon be obtained. "Suppose, however, for illustration, we were even to ask as much as a million! What is that, compared with the local and national losses since the coal strife began?"

"Recall the financings of War. Have combatants ever had the money in hand for that? They fight along, and get it as they can: and so again, in this crisis - already a minor civil war, and full of evil omens of a greater one - must we not somehow do the like?"

"The really practical question thus is - can these Regional Planning Offices in reasonable time pay for their keep, and give good value for it? And the answer, from every planner of experience, and as his life-work shows - Assuredly! Of course individual powers differ: some Surveys and Reports will not be as good as others; yet it is safe to say that none of these would prove inefficient. For given reasonable facilities and a very few months time, work found too slow or of inferior quality could be transferred to more effective hands."

"And as to usefulness - is there any sane man, be he within or without the coal industry and business, who does not see the thousandfold return

¹ See "The Coal Crisis and the Future, and Coal Ways to Reconstruction": Leplay House, 65 Belgrave Road, London S.W. 1.

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

to be obtained from carrying out methods like those for Kent, in preference to creating for this new area the wasteful and woeful muddles which other coal districts so commonly show? And the tasks of clearing up these old ones are not so entirely different as at first sight may seem."

This and other challenges of the two Coal Crisis books, issued by our little sociological group, accomplished nothing, since, so far as we could ascertain, they were left practically unread by all the above-named five sections, i.e., the public, the masters, the workers, the Government, or even the Royal Commission (despite proposals often excellent as far as they went). Yet in spite of these discouragements, it is necessary, and not too late even now, to set about retrieving this pitiable coal situation. And as this problem carries with it most of the main issues for which the Cambridge Congress stands, we venture here to lay on the table, on one side, the Report of the Coal Commission, and on the other our two little books. Of course, had time and powers allowed, these might have been better and more fully done, and more convincingly presented. But it is not their limitations which explain their failure, but their qualities! For here we have summarised the efficient planning of the new coalfield in particular; and the claim of regional planners in general, as able, willing and ready to clear up the coal areas, and these alike in terms of better engineering, and of better homes, with gardens and allotments in improved villages and towns; for these are the essentials of real wages, and which all men need, but will never get until they transcend the urban fiction of wages essentially as money. With this planning, and its engineering and technology explained in outline by leading experts, there should have been some response, and from all five classes, instead of none. Yet when we do not catch the fish, there is after all no use in blaming them. The angler must also consider what was wrong with his bait, and the fisherman must find out how his far cast net scared them away. We now, of course, see and confess these errors in our volumes, which might have had more readers had we not rashly dared beyond speaking of planning and engineering, and even of hygiene, in ordinary readable technical terms - to refer to the real social issues, and with outline therefore of their relevant elementary sociology as necessary, which was too outspokenly done.

Given the above five groupings, all possessed - if not more or less obsessed - by the pecuniary aspects of the situation, and too little with the technical ones, and with the social aspects practically ignored - to begin and end, as we did, with the call from urban pecuniary conventions and mechanistic routines to regional life and social science, was too utopian altogether! We dared to affirm that the coal situation is far more than a money squabble; we have treated it as a collapse of the paleotechnic order of industry, yet with opening for the neotechnic one. That is to say, the coal age needs to repeat upon our modern spiral that ancient change of the stone ages, from paleolithic to neolithic, and from hunting to agriculture, which is the broadest general fact of human prehistory. But this thesis, as there explained, is true; so we challenge criticism; and we invite fuller verification by such members of the Cambridge Congress as will grant it consideration, if they do not know it already. And if granted, we again challenge and invite consideration of the necessary revolution in thought which this material transition carries with it.

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

Hence our further insistence on human evolution, as at once organic and mental - even towards Olympian and Parnassian at their best - and with mind and body at their highest accordingly. For by such evolutionary policy alone can we escape the corresponding and manifest evils which arise for lack of such idealistic policy, as poverty and disease, ignorance and folly, even to vice and crime. We maintain that for want of such serious evolutionary studies, and their applications, the would-be "practical man" of every class, be he capitalistic or labouring, governing or muddling, is thereby too much maintaining, continuing and even accelerating our too manifest movement towards evolution downwards and backwards. Hence, for instance, the ugliness of the coal regions is the index of the wasteful and muddling inefficiency of our paleotechnic industry; as indeed the contemporary American advance of efficiency methods begins to show, hence also the ignoring, as "idealistic", of the need for re-education, and this fundamentally regional and rural, and of the three H's - Heart, Hand and Head - as distinct from, and necessary beyond, misinstruction in the three R's, so essentially urban, indeed metropolitan in its pecuniary obsessions, its verbalistic thought-substitutes.

This rural outlook yields even a better understanding of the physical sciences and their mechanistic and kindred applications; yet its main strength lies in its developments beyond their level, and towards ethico-social policy; thus practically utilising and combining, all that is best in the too separate mental attitudes of religious, moral, philanthropic and political endeavours.

Without an element of esthetic feeling, no "good job", not even a scavenger's, is thinkable. And without true and rural return to sanity in thinking, the permanent habit of health is not attainable; while without the ethical and social appeal, no general order, much less progress, is realisable. Here it is commonly answered by many of those we here criticise: "See our immediate agencies to relieve poverty, as formerly by workhouse and now by dole; see our hospitals for mind and body; see our efforts of regulation or would-be suppression of vice, and also our vigilant police and more than ample gaol provision against crime." Yet even granting these all they claim, as the best an urban and paleotechnic society could think of and do, is it not obvious to-day that they count for little against the growth of urban revolutionary forces, proletarian in mass and mechanistic and pecuniary in thought, as so plainly in their leaders, from Marx as student and writer in the British Museum to Lenin in conspiracy or power. Whereas our regional and rural interpretation moves towards a larger and higher efficiency in the understanding and control of the physical environment, because also with more understanding of the organic and mental life, of social origins, and of the corresponding ethical evolution.

Hence the contrast of the growth of the mechanistic and correspondingly warlike "red" revolutionary spirit of the town,

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

and that of the incipient "green" revolution of the peasant, who is now beginning to raise his banner also, yet one not of mere militancy and life-destruction, but essentially towards peaceful advance in vital thought, and its constructive and life-promoting action. Whereas the present deterioration of great cities, as often also their material and organic decline, is here compared with that of old Rome itself.

Yet with the vital City - the City in deed - its Region comes also to its highest fruition. The task of science is to render explicit in thought, and thence fit for application, all that which life-experience carries implicit within itself. The mechanistic and pecuniary occupations producing our urban aggregations have long outrun the slower awakening of the rural mind (and have even too much urbanised this mind); but now its time of arousal and of development has arrived. The rural outlook and impulse have thus to supplement our urban thought, and to advance beyond its prevalent physical, mechanical, and arithmetical pecuniary levels. How? Upon those of life, mind, morals and society; and this even renewing our physical environment and activities accordingly. And these, moreover, in survey and interpretation, and in applications throughout the whole range of industrial relationships. Hence for our treatment of these we are at the opening of nothing short of evolutionary science, philosophy and policy; which, taken together, are capable of appreciably abating the present misunderstandings in thought and conflicts in action.

This appeal of rural thought, from its simplest levels onwards, is thus ethical and social, mental and organic; in a word, it is in the fullest sense vital. The normal rustic mind thus not simply realises, and shrinks from, the ill-health and other disharmonies of the industrial town: it next discerns these as inevitably associated - and in vicious circles - in the measure of their inefficiency as to its needed life-promoting activities, and their excessive specialisation upon their mechanistic labours, and their individual pecuniary interests accordingly, with far too simple insistence on gain or on bare livelihood, and these alike at the expense of life in evolution.

It is therefore necessary to clear our minds from the present preponderance of such urban thought; and towards a far fuller

THE CONTRIBUTION OF THE INTERRELATED SCIENCES

encouragement and development of the rural mind in its vital and harmoniously social attitude, and thus with fresh activities towards "life more abundantly". Such life-advancement obviously does not consist, as the urban mind essentially reckons, in mere quantity of population, but above all in its quality: that is to say, of rural and urban life in its regional and civic evolution. And this on all its levels, ethico-social and psycho-organic.

For social life, as "conduct" (or, in simpler term, "duty"), is at once ethical and economic. As individual "behaviour", it unites sanity of mind with health of body. And as efficiency of working "activity" or "industry" in our environment, it has esthetic values as well as physical. Thus something of each and all the above is, and has to be, realised in every possible "good job"; and so throughout all industrial relationships. Had space allowed, it would also have been clearly noted that there are important occupations which do not tend life, but take it - especially those of the hunter and fisher, and the woodcutter, and the miner's work in the inorganic world. And as all occupations must come to the market - the fundamental economic beginning of the town - it is as yet the development and interaction of these life-taking occupations which have been most influential in our towns, above all those of our industrial age. The rural occupations here insisted upon are those especially concerned with the fostering and tending of life; namely, those of the shepherd and the agriculturist, in his three main varieties - the poor peasant, or "crofter", the richer as farmer, and the most developed as gardener and fruit-grower. These too have, of course, had their developments and their influences in the city also: but, in our industrial age, these life-tending occupations and interests have been far distanced by the life-taking occupations and interests. To bring these influences of the life-tending occupations forward and towards the needed vital advance of urban thought, and correspondingly towards the vitalising of urban action accordingly, is the essential purpose of the present paper.

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

BY KERSTEN HESSELGREN

Inspector of Factories and Member of Parliament, Sweden

We have come from twenty different countries to this old historical town in order to discuss the fundamental relationships between all sections of the industrial community. That is the subject of our present Congress. Why is it that the industrial community should be of such special interest that it can persuade people to come from all over the world? It must be that the problems of industry are felt, and keenly felt, as an intense difficulty, and that everywhere men and women are trying to find the solution to these problems in a manner which will bring back again something of what we have lost by the change brought about by the industrial revolution, without losing what we have so richly gained.

I think it is very appropriate that such a Congress should come here to this country, because it is in this country that the new method of working sprang into life. It was in the North of England that those new methods were first tried, which we now call industry. That was about a hundred and fifty years ago. You might say a hundred and fifty years would be enough to learn the lesson of this new method. But if you really take into account what has happened, what enormous changes have taken place, how large numbers of people have had their lives and daily existence quite changed, how even the character of the mind has changed, you will realize that it really means that we have come into a new epoch in the history of mankind; and as it is a new epoch, we might well say that we are still in our young days, with all that it means of uncertainty, mistakes, groping for light and wisdom in our ways of living this new industrial life.

The more I have been brought into contact with industry - and as you have heard, I am a factory inspector and have been for sixteen years - the more I have felt this - that we are living in a new era, that it is really an entirely new experiment we are making with this work which we call industrial work; and, because of this, I think we may have great hope of being able to adjust ourselves to these new ways and of finding solutions for our present problems.

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

What are these problems? I do not think I need enumerate them. We all suffer from them more or less. You in England have had your coal question, or have it still. You have had a General Strike. In Sweden we have our general lockout. Most of the countries here represented will have had similar experiences. These all indicate that there is a maladjustment in the public body. Masses of people all over the world are suffering from the sense of uncertainty of livelihood and tenure, of the inadequacy of their reward, and lack of information as to the financial results of their work, - so states the report of the Liberal Industrial Enquiry.

I have already said that I have great hope of our being able to change things and find a solution of our industrial problems. I say that because from the very beginning there have always been men and women who have tried their best to find the way, and they have invariably endeavoured to bring their solutions into being by calling on public opinion. Hence the importance of speaking of public opinion in its relation to industry.

I would remind you that Robert Owen in his time understood that in order to be able to change existing evils, he must get public opinion on his side - and insofar as he was successful in this nationally, he was able to bring about the first legislation introducing protective measures for people in industry. He thought that he would also be successful internationally, and for that reason he brought his question before the Holy Alliance in 1818. It is quite remarkable to remember that the Holy Alliance - the International League of that time - had this question brought before it in 1818. But he was laughed at. He was thought to be a fool and an impossible idealist. However, he had set the ball rolling. Not much showed at first, but finally in 1919 public opinion had formed itself sufficiently on this subject to be able to hold the first Conference on International Labour Legislation.

You know how the sufferings during the war awakened the public conscience and hence originated what has been called the Magna Charta of Labour. I suppose you all know of this, but I am not quite sure that you all realize what has really been undertaken through this Magna Charta. Although it

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

was the public mind which forced this Magna Charta into being, the curious thing happened that, when the first Labour Conference after this Resolution was held in the United States, it was put to the President of the United States as a question, how he could allow such red Radicals and Bolsheviks to come over to the United States. It was suggested to him that he should take one of the warships, put them all on it, and send them back to Europe where they belonged. I have always felt that this was a very useful object lesson in social progress. You must always remember that it takes some time for ideas to permeate the public mind and, vice versa, that ideas once formed are equally difficult to get rid of.

But what is public opinion? It is yourself and myself. It is everyone we come in contact with. Therefore we all help, often quite unconsciously, to form this public opinion, and perhaps often not in the right way, by using carelessly words which we do not realize may have quite another meaning in different quarters.

Dr. Delisle Burns and several of the speakers during these days, have given you very striking instances of how difficult it is for one group in industry to understand another. How much more difficult must it not be for people living outside of industry to understand the groups within industry!

I remember going as a factory inspector for the first time to one of our big match factory towns. It struck me that everybody in that town was convinced that everything wrong in the town was owing to the factory girls. "Of course", they said, "it is those girls who have done that". The girls themselves were so used to being called "those girls" that they really thought they were something apart, not really belonging to the community. I am quite sure that the people of that town did not mean to be cruel. It was just "public opinion". I am happy to say that in the sixteen years during which I have been a factory inspector, this has utterly changed. Public opinion now about "those girls" is quite different.

You must admit, of course, that public opinion very often is the same as mass suggestion. Mass suggestion is a feature of our present time. The new method of working and living

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

which we call industrial, is forcing on us all that queer thing called mass suggestion, and it is very difficult to withstand it. I met it once very strikingly. During the crisis of the war-time, food was very scarce and as many children as possible were being sent out to camp in the country, where they got good food. A woman in a tobacco factory had two children at one of these camps. Suddenly this woman went out to the country and, in spite of the protests of her two children, brought them back with her. When she came to the factory the next day, the welfare worker said, "Why did you do that? You know the children got food enough". "Oh yes", she replied, "I know. But I also know that if some day people were to begin to tell me that the children were not getting enough food, I would believe it". We do not all of us so readily admit that we are influenced by what other people say, but I am perfectly certain that each of you can remember some instance when you have been influenced in this way by what other people have said.

It is not necessary that I go back to the experience of the war to remind you of the two biggest factors that influence life and, for that reason, public opinion also. I mean fear and distrust. They are the big promoters of difficulties in relation to individuals, groups, nations and races. They are what was underlying the idea that this first Labour Conference was composed of Radicals and Bolshevists. The factory girl by herself has already changed that, and I am quite sure that if another Labour Conference went to the United States there would be no danger of any question in the Senate.

It is very interesting to watch the shifting of public opinion. I think that public opinion has moved very much since the day of Robert Owen, via the Versailles Treaty until the present time. I am thinking of factory legislation. Public opinion has become clearer on that subject, but I have taken my example in order to show that you can count on the moving of public opinion in that direction.

Public opinion has become clearer with regard to the necessity for protective legislation for industrial and many other workers, but new demands are now being made. There are other

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

things that we must get public opinion to understand. There is a new demand for collaboration, for better relations between all sections in industry, which needs to be understood by public opinion. I am not going into what is meant by these things; I hope the next speaker will do that. But, before closing, I want to say that it rests with us all to remember that we help to form public opinion, and therefore are responsible for the development of possibilities for the solution of industrial problems.

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

BY PAUL U. KELLOGG

Editor of "The Survey" and "Survey Graphic", New York

My endeavor will be to discuss public opinion less as a detached and dramatic leverage operating upon industrial relations from the outside, than as a magnetic field playing through all the interstices of our scheme of life and labor; something organic, manifesting itself in spheres small and large in our going industrial life.

Let me underscore that whatever the sphere of any public, the development of common opinion within its bounds depends upon understanding, and that in turn upon communication. When in your General Strike the newspapers were shelved, myths, fears and fables bred and spread overnight. In the characterization of William Bolitho, the Australian war correspondent, England at that time was like an Indian bazaar filled with scaremongering because communication among men had been shut off. He goes on to point out that there is today a similar situation in Italy, where the informational function of the press has been suppressed so completely that an entire people have been "turned out of the theatre of the world's news and crowded into a lecture hall."¹ Something of the same sort we are told has happened in Russia.

Similarly in the United States and with equally untoward results, we had the cessation of editorial discussion by practically all the Boston newspapers in the summer of 1927 because of the strong feeling over the Sacco-Vanzetti trial. The Springfield Republican presented a courageous contrast.

Communication among men, the free interchange of those syllables by which experience and ideas are transferred and translated from one group to another, is essential to the healthy development of public opinion anywhere.

Our first great American interpreter to Europe was Benjamin Franklin, who came over here at the time of the Revolution. Many people know of Franklin not only as patriot or rebel but as the man who with kite and key first identified lightning

¹ "The Eyes and Ears of Democracy", by William Bolitho, p. 731, Survey Graphic for March 1927, a special number on "Fascism; a challenge to the Spirit of 1776."

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

with electricity. We in America think of him also as a pioneer of our postal service. As postmaster of Philadelphia, postmaster general of the Colonies before the Revolution, and of the States afterward, he was one of those who conceived it to be necessary, if we were going to turn thirteen colonies into a nation, that the people in all of them should be in touch with each other, that the means of communication among them should be straight and cheap and swift. Modern postal systems had had their beginnings in France, England, Spain and Germany from the 13th to 16th centuries, but it is less than a hundred years ago that the Englishman, Rowland Hill, is credited with originating the postage stamp. Our Civil War taught us how important it was that men hundreds of miles apart should be as close together as those in neighboring villages - so far as the price of a letter goes. Of course, that has become a truism in all national life today; however uneconomic it may be, a common rate of postage is accepted as politically and socially indispensable. And we are more and more applying the same principle to the world's intercourse. Since the days of Franklin and Rowland Hill we have had developments in means of communication such as our forefathers never dreamed of. The stage coach has given way to the railroad; the letter has been outstripped by the telegraph, and both by the radio.

Some time ago I talked with an overseas visitor to the United States who anticipated that the coming of air mails and wireless would mean as much in binding the outlying reaches of the earth to European seats of authority, as transcontinental railroads and telegraphs had meant in welding the American Union. He proved more progressive in his mechanical ideas than in his political. He assumed that the world would adopt all these new contrivances, but that there would be no corresponding development of the human spirit; that backward people would remain backward and continue to be governed by their far-off betters.

What he said gave me pause. Are we all caught in the same net? We have built up great looms of communication, but how much heed have we paid as to who is throwing the

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

shuttles, or what are the interferences with the free play of ideas? In facing the industrial problems of the new century, what barriers must be overcome if we are to have genuine contact and understanding?

A first barrier comes of the very growth of our means of communication. As the president of our Association has just pointed out, we are victims of mass suggestion. We have our radio, our movies, our syndicated features and newspaper "strings" too often handled in ways that tend to make people give up their thinking functions and respond and act in all but chemical unison. Such regimentation must be countered if we look for concerted action based on independent thinking.

Next we must note the slow spread of ideas compared with that of mechanical inventions. If I should contrive some small improvement to the electric lights in this room, one that had a commercial kick to it, it would be taken up all over Europe, all over America; the profit to be made out of it would prove a tremendous driving force to spread that slight invention by which we would all see a little better. But if your chairman should have a brilliant idea, a new social conception prescient for human well being, and should try to get that out to the world, he would find no such dynamic force ready to spread it; rather, he would run into all sorts of barriers of habit and prejudice and economic self-interest.

Again, compare the slow emergence of creative ideas with the rapid multigraphing of fashions. I suppose there has been no political or social evangel in our modern life to which more energy and more imagination were subscribed than the Woman Suffrage Movement which made such amazing strides in the first twenty-five years of the century. Witness the post held by the president of the I. R. I. in the upper chamber of the Swedish Parliament. The other day the New York Times republished a photograph of the first suffrage parade in New York. You saw again those determined women going up Fifth Avenue. They were putting all of themselves into that march and what it stood for; they exerted all the influences they could bring to bear, and they succeeded. It took them years. Now, that picture showed those women with towering hats

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

and skirts that trailed in the streets. If they had met in assembly and decided that they would set out to persuade the women of America to paint their faces, to cut off their back hair, to emancipate themselves from woollen underclothing, to lift their skirts knee-high and free their stride, those good ladies would have been run out of town. Yet fashion did these things almost overnight, without the bother of procession or argument.

Another barrier to communication and understanding grows out of our extreme specialization. This meeting is unusual in that it brings together doctors, psychologists, personnel directors, economists, investigators, employers, scientific managers, shop-chairmen - a wide gamut of humankind, with differing approaches and vocations, differing prejudices, aptitudes, points of view. That is what gives this meeting its exceptional quality. For the most part, we tend to develop water-tight compartments in our modern life. We know progressive people in our own callings; we sense what they stand for and press toward; but we do not know the corresponding people in other callings. Your progressive lawyers, for example, may have only vague ideas of what your progressive doctors are creating and inventing, how they are pushing out their horizons. Your doctors may have only the blindest of notions as to what the engineers are driving at when they talk of "giant power" and the high speed transmission that may prove all but as revolutionary as was the introduction of the steam engine. Your engineers, on the other hand, may be purblind to what the chemists are concocting, how their tubes are brimming with promise. Much less, how all these advances may be integrated for the common welfare. In his Outline of History, H. G. Wells pointed out that the reason the Alexandrian civilization went down was not merely because of ancient wars or because the library burned, but because that civilization was one of specialists, one of savants so absorbed in particular fields of learning that they knew nothing of each other's work of hand. Their civilization was sand without cement and crumbled.

We have a counterpart in the specialization characteristic of modern research which tends to segregate discoveries rather

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

than unify them for the service of life. In the second quarter of the new century we must give as much attention to synthesis and the vital application of scientific advances as we put into analysis in the first quarter.

Another barrier we face is the persistence of great chasms in our social life, great insulations between groups by which they fail to apprehend each other in any true sense. We see this in exaggerated form in the class conflict, but it holds also in the less tense convolutions of our ordinary workaday affairs.

Let me illustrate our experience in America with post-war prosperity. We have prosperity in a very real sense. We have it in the sense that perhaps for the first time our people have a surplus rather than a deficit on which they can plan and build. None the less American prosperity is a very ragged and uneven thing. We may not have the primary poverty with which Europe has had to grapple, but we have a sobering contrast between the surface prosperity in which so many share and the sapping and mining which goes on beneath that surface.

In 1921 we had a rather serious unemployment situation in the United States, and Secretary Hoover called what was known as the President's Unemployment Conference. It was perhaps the first time that our national government had recognized hard times as an engrossing human situation in industry about which something might be done. It was a meeting of what in those days we called the "best minds". It worked out emergency programs for our industrial centers and visualized some of the factors entering into causation and control.

Since then we have had some remarkable studies of the business cycle. We have had gains in regularization on the part of certain industries - notably the building trades. We have distributed statistics of stocks in hand, so that manufacturers and merchandizers need no longer produce or buy in the dark. We have handled discount rates and credit facilities with greater intelligence. As a result, seven years later, when, if economic history was to repeat itself, the dip of the cycle was due, we experienced last winter either a very shallow

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

cyclical depression or the beginnings of a deferred depression; we did not know which. We did know we had mounting unemployment in most of our cities, though conceivably it was merely the residual of what would have confronted us had the steps referred to not been taken. Under Mr. Hoover's leadership the National Bureau of Economic Research has entered upon an investigation of Recent Economic Changes. This is really a study of the forces that have made for our continued prosperity, or, in terms of industrial relations, that have made for stability of employment.

I do not want to minimize the importance of stability of employment, but I do want to point out that it may be a different thing from security of employment. Obviously the best answer to the hazard of unemployment is work, just as the best answer to the hazard of industrial accidents is safety. But while efficient safety engineering, such as has developed in the United States in the last twenty years, may cut down the toll of life and limb in industry, it butters no parsnips for the man who is killed or for his family. For that we look to insurance under our compensation laws, which have spread during the same period and which have put pressure behind the safety movement by making "killing come higher". Similarly, it does not salvage the households of men without work if you cut down the bulk of unemployment. You have delimited their predicament as a statistical group, but you do not meet rent or food bills for those who are laid off.

We have in the United States at the present time serious unemployment in coal and textiles. Some students maintain that because of the rapid strides in mechanization in the years since the war, we have unsettled a body of permanently unemployed people the country over. However that may be, we know our relief agencies are dealing with an exceptional number of unemployed middle-aged men who, once displaced, find it difficult to get new jobs. We know that our employment statistics are inadequate and that our Federal Employment Exchange system, which was developed during the war, has dwindled into ineptitude; we know that neither city nor state nor nation had developed a program of public works to swing into line when industrial operations fell off last winter, and

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

that our American communities went through the old rigmarole of emergency relief as if we had learned nothing in the dislocation of 1921, and less in the seven fat years since.

Our lethargy in the United States toward this problem of security of employment, despite searching reports by research agencies, our failure to develop statesmanship to meet it comparable with that of European countries, illustrates the gaps in understanding between one group and another. In Germany and England practically all classes shared in the common experience of post-war depression. With us the prosperous groups and their "best minds", to whom we might look for leadership, well nigh remained unconscious that anything had been out of kilter between men and jobs.

The experience of Detroit in 1927 is a case in point. The other day, a cable quoted Mr. Henry Ford as saying on his recent visit to England that there had been no unemployment in America. (Since coming here I have been told that he never made the statement.) Testimony to the contrary could be given by sixty thousand men hitherto employed either by Ford or the industries serving the Ford plants in the Detroit district and who were out of work for longer or shorter periods while he changed models. Today the Ford plants are thrumming with work, but throughout 1927 the city experienced a sag in employment of a sort which ordinarily would be the complement of a serious financial depression. It was registered in a heavy load of charitable relief, in savings wiped out, in instalment-buyers and home owners caught short, in the failure of small tradesmen, in taxes defaulted; in a general ravelling of the texture of household life for great numbers of men, women and children. Here we had a disastrous illustration of the fact that American management has not thought through the problem of security or worked out any scheme by which a community may have a cushion under it in the midst of market changes.

At the same time tremendous office buildings were going up in Detroit. Bank balances were up. There was a superficial prosperity at the business centre while these tragic experiences were undergone in the working-class neighborhoods which had been brought together by the rise of the automobile industry.

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

We see these gaps in understanding, in contact and in imagination repeated and magnified on a world scale. We in this room are representative of twenty different nationalities in our concern for the problems confronted in the modern factory; and yet we may be fiddling while Rome is burning. Our efforts to work out the refinements of industrialism at our great centres may prove the salvation of the world. Through them we may achieve formulae which will serve all mankind in the years ahead in adjusting modern civilization to the backward reaches of the globe. On the other hand, by focusing our attention too exclusively on problems close in, we may be neglecting their wider reaches - such outlying flanges as were taken up at the missionary conference just held at Jerusalem. Your missionaries are not industrial psychologists nor personnel directors nor scientific managers; but out in the field they see the effects of our penetrating industrialism in East Africa and on the Congo, in China, India and the Near East. They are witnesses to the encroachment of machinery and capitalism on native peoples. They are shouting to us that here is something happening that our publics should know and reckon with. We have been slow to grapple with those problems of social engineering which Miss Byrd envisaged at this morning's session and which emerge when the implements, the resources and inventions of our highly developed nations are thrown into regions where there are tremendous natural resources and labor is cheap, but where by irresponsible exploitation we may be creating tensions which will spring back and upset all our comfortable apple carts. Such gaps in understanding may become the rending cleavages of race wars.

So much for the barriers that confront us. Let us look now at some of our scaling ladders. What magics have we to conjure with in investing our new industrial world? At the outset it is well for us to bear in mind how it was that public opinion developed in our civil life. It did not come overnight or as an enveloping state of mind that settled down like the gentle rain from heaven; rather it grew slowly, we may presume, in family, clan and tribe. As our civil

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

institutions took shape, it manifested itself first in the small groups, in household, neighborhood, community; then in the nation, then in the world. It grew as our spheres of contact and understanding widened stage by stage. Just so it seems to me we must look for the development of patterns of opinion in our industrial fabric. We must look for them in the workshop, in the areas where men are living and working and co-operating in creating the world's utilities; in the industries through which they set up their schemes of profit-making and self-protection, of production and livelihood. That is why it seems to me that such a conference as this is full of portent for the future. It taps the process at work.

First among our magics - some of you may think I go a bit far afield - is the spread of elementary education. Yet that is about the biggest dynamic in the world today. I had a very interesting illustration of it three days ago, when I went up to Wales to see a little by-election in a district largely agricultural but hard by the mines. There, in a mass meeting, at which a Welsh colliers' club sang the Welsh songs as I have seldom heard men sing, one man after another got up whose father and grandfathers had been illiterate. The candidate of the Labour Party was of their number. On the platform sat his widowed mother, who could neither read nor write, but who had seen her boy through the elementary schools. Then she had come up to Cambridge and opened a lodging house here to help put him through. He left Cambridge for the war and came back a Major, studied law in London and became a barrister. We know the self-made epic in America; and his story had a familiar ring for me; but his was more than an individual success; he had come back to the vales and villages of his youth to put his training at the service of his people in a movement as significant as the rise of the middle classes to political power a century ago. We are witnessing the world over the emergence of people whose fathers and mothers were illiterate. They are having a new say in our civil life through the spread of education and the vote; they are having a new say in our economic life. And whatever the frictions in the process, they represent a tremendous accession of energy linked with intelligence.

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

Then we have a second great magic, and that is in the recent spread of adult education. We have come to recognize that life is a changing thing, that schooling is not for youth alone, and that grown men and women must keep abreast of change. The consequence of these leavens of education upon the lump of what we call the industrial problem, as they are kneaded into the understandings and adjustments of the next twenty-five years, are incalculable.

Let us glance at two or three other factors that may seem closer to this conference. Along with leaps forward in engineering and invention, we have the spread of scientific management, meaning by that the application of the scientific spirit to the human as well as the mechanical ordering of the day's work. Close on its heels psychology has, within the last twenty years, almost within the last ten years, come out of the laboratory and into life, and we are beginning to turn to practical account its amazing discoveries about ourselves, about our behavior, and about our relations one to another. Here is pollen that is going to be immensely fertile in the contacts between managers and men, between managers, men and the public.

Along with these new magics from the scarcely opened treasure chest of science, we have the old djins of democracy giving a rub to our factory lamps. The other day I visited a modern metal trade plant in the North of England - the Renold Works at Manchester. I was taken through, not by the superintendent, but by two trade union shop stewards, who are the president and secretary of the Works Council. What they showed me was not alone the functionings of that Council, not merely where one geographical unit in their scheme of works representation began and where it ended; what they showed me, in a way that I, as a layman, could understand, was the whole system of production, the flow of manufacture by which that plant was producing its goods and getting them on to the market and what were the values involved. That was a very remarkable experience for me. I have dealt with trade unionists and with managers, but these were two labor leaders on the border line between the two. In that plant, every worker has the opportunity of going through the

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

various departments so that he will understand the operation from beginning to end; so that, as they expressed it, a man who works there for ten years will not feel the humiliation of not knowing how the whole thing is made. In that plant they have had remarkable success with lectures, attended voluntarily by all the working force, which deal with the entire scheme of production from raw materials to marketing. In the monthly meetings of the Works Council, they have business statements which are as complete as those presented at the meetings of the directors. In that plant the displacement of workers due to mechanical changes is not announced by posted notices, but is subject for co-operative study and decision. In that plant, you have mutual confidence well rooted; a sound development of concentric circles of public opinion reaching from the relation a man bears to his bench, to the relation the factory bears to the trade, and the relation the shop council bears to the national unions.

These arrangements are not without precedent. I could cite similar illustrations in railroad machine shops and in the garment trades in America. You could match them with others from England and on the continent. The English Whitleys and the German Works Councils may be little more than blueprints as yet, but they hint of the growth of future organic structure. I mention them as evidence of new units out of which must come our mosaic of public opinion in industry. They seem to me of high significance. While our changing problems - mechanical, psychological, financial, managerial, our issues as to wages and hours and control - will have to be settled on their merits as they come up, we have here a new ground work of understanding for the constructive consideration of such changing issues by the people most concerned.

If there were time I should like to speak of the importance, as I see it, of the graphic arts, of the movies and the radio, of pageants and expositions, museums and magazines, of projects in education and conferences such as this, as media by which we are discovering how to interpret to each other within the vocations and across the barriers of vocation some

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

of the things which concern us all deeply. Let me at least in conclusion endeavor in my turn to visualize the larger bearings of what I have said in terms of personal experience.

Twenty years ago I spent a year in Pittsburgh, a center of vitality, energy, initiative, but a center where, in a single county in a single year, industrial operations killed five hundred men at their work in the mines and mills and railroad yards. Moreover, by spy systems and the employment of immigrant strike breakers, the employers had practically ironed out all self-government on the part of the workers. This American steel district was run from the top and still is. Thereafter I spent a week in Essen, and there in the German steel district I went through plants in which I found American machines plastered over with German safety devices. There I found housing colonies and schemes for old age pensions, for workmen's compensation, health insurance and the like; schemes that conserved life. For, as Krupps saw it, if they took a farm hand and trained him as a worker and he were later incapacitated, it was a loss to industry. But here, also, their paternalism was run from the top. It was a relief to get over to Düsseldorf, where people did things on their own, and a greater relief to get across the Channel and feel the tang of British liberty. By chance my first day in England was spent with the hunger marchers who had come to Canterbury from London to hold a meeting at the Cathedral and, by so doing, knock with their bare knuckles on the heart of England. For the country suffered from financial depression and thousands of men were out of work. Every morning, they told me, bodies were fished out of the Thames of men who had given up. Here, also, something was out of gear in the scheme of life and labor. I was baffled, and at Westminster Abbey sought out Canon Barnett, who in his youth had gone to the East End of London and founded the first of the settlements, those coins of social insight and understanding. I told him of these things. I told him of the youthful energy, the ruthlessness toward life, the denial of democracy in Pittsburgh; of the conservation of health and strength coupled with the negation of self-control in Essen; of the hunger

PUBLIC OPINION AND INDUSTRIAL RELATIONS

marchers and the freedom which had become liberty to starve on this side of the Channel. He pointed out that England in the old time had had a remarkably fine ordering of the business of life, one in which liberty and self-dependence were ingrained; but it had been caught in the grappling mechanisms of the industrial revolution. These were taking generation after generation of English youth, squeezing them for what they had to give, throwing them aside. It had become a scrap-heap civilization. Somehow or other, he said, England must work out a new balance between liberty and life. So must the rest of us. Germany had not found the answer under its autocratic arrangements, nor had we in America in our impetuous foray into industrialism.

It seems to me, as I have seen the new developments emphasized at this conference, that we are all groping toward Canon Barnett's formula. Here in England perhaps you have the best chance at achieving it first. Of France I have only a reader's knowledge. Under the new republic in Germany, they have carried security to new lengths and there are stirrings in the way of industrial democracy. We have made progress in Pittsburgh and in America in conserving life along with our free initiatives. In each great country the showing is uneven; smaller countries lead the way at significant points. Yet in every country represented here, men and women are striving for higher levels for the common welfare. It may be that under dictatorship they can reach such levels quicker in Communist Russia or Fascist Italy. But for the democracies of this earth, for those people who would rely upon themselves, we must have mutual understanding if we are to work out collective solutions. We must have contacts for clashes, and concert of opinion amid the great mechanisms of modern life. We must begin with our everyday relations in the workshop and build from the bottom up, as we did in fabricating civil structures which comprehend both individual liberty and the self-government of nations.

ROUND TABLE DISCUSSIONS

THE NATURE OF THE EDUCATIONAL TRAINING TO EQUIP FOREMEN AND SUPERVISORS

BY L. URWICK O.B.E., M.A.,

Hon. Sec. Management Research Groups, London;

Org. Sec. Messrs. Rowntree & Co. Ltd., York, England¹

The cardinal difficulty in dealing with the training of foremen and supervisors is that we have no agreed analysis of the foreman's job and no accepted conception of supervision. The only factor on which there is common agreement is that we are dealing with those grades of the management who are in immediate contact with the workers.

The existing mass of literature on this subject is therefore premature. It prepares for industry as it is to-day, ignoring its dynamic character. It contemplates the training of men and women who are already in responsible positions - almost a hopeless task.

It comes in the majority of cases from the United States, and, owing to the difference of social background, is inapplicable to European conditions.

The duties comprised in the foreman's position are bound to change with the development of industrial organisation, to become specialised and functional.

Any system of training must therefore be extremely simple. It must also be long-period, starting with young men and women. It should seek to develop:

Co-operation through:

- a. Policies which can command intelligent adherence.
- b. Rational economics, and a recognition of the foreman's position as an employee.
- c. Self-expression.
- d. Industrial organisation.

Leadership through:

- a. Psychology.
- b. Knowledge of labour movements and their history.
- c. Directed practice in handling small groups, including the opportunity to make mistakes.

In dealing with this last subject, industry must learn from other organisations, such as armies, which have special experience in the study of leadership. Direct attention must be paid to morale. It is doubtful whether, in the European environment, prestige can be developed without some segregation of a special class of leaders. There is no denial of democratic principles if opportunity of entry to that class is open and equal. It is merely a question of function and the method of training for special functions.

The question is vital to better industrial relations. The controllers of industry, whoever they are, are powerless to make any material change unless they have a trained body of subordinates capable of expressing their policy in the daily contacts with the workers.

There are of course half a hundred angles of approach to this problem of the foreman or supervisor. He is already the somewhat bewildered subject of an enormous literature. But the writers of books for him and about him, seem to be agreed

¹ Now Director International Management Institute, Geneva.

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

on one subject only - his vital importance in the industrial scheme of things. I sometimes think that he must feel a little like God in the hands of the theologians. I could indeed have analysed and summarised for you some minute corner of "The Foreman and His Job" by X., "How we train Supervisors" by Y., and "Education for Foremanship" by Z., demy octavo 50 and 700 pages with 3 tables and 10 illustrations, \$ 5 net or by our special installment plan.

The indigestion resulting from my brief excursion into the literature of foremanship nearly ended in a disastrous re-action. For a time I toyed with the attractive pose of the "practical man"... so dear to certain captains of industry. I would limit myself rigidly to the narrow field of my personal experience, describe to you, with timetables of lectures and correlations all complete, how we train foremen in the Blankshire Lemonjuice Co. Ltd. One could introduce the usual instances of the cabin-boy to admiral persuasion, adorning the tale with the chosen generalisations of the Managing Director who first learned the meaning of S.P. Q.R. at a foremen's study circle in Roman history. It would have been simple and straight-forward. But this is an international conference. And if international action has any seed of hope in it, it must surely rest in the nations being similar in the broad human qualities - sufficiently similar at all events for all of you to have heard that sort of thing a hundred times before at countless conferences.

And then, looking at the matter afresh, it occurred to me that the general object of the Conference as a whole is to discuss "The Fundamental Relations of the various parties to Industry". And what I propose to do is to discuss this question of Foremanship Training strictly from that angle - from the point of view of the fundamental relations involved in it. My observations may possibly seem to you a little disconnected. I feel that is inevitable. Because I believe that in this subject above all others we are only groping - only at the first rude picture-writing on the question. All these attempts to work out a technique of foreman training, to colate existing experience, are premature. They lack any foundation in a clear vision of our aim.

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

This of course is true in part of any system of education. But it is particularly true of education designed for any grade of person engaged in industry; because machine industry, as we know it, is a very recent institution indeed. It is also a highly dynamic institution at a particularly active period of its evolution. And in all the questions which are concerned with management, with the relations between those grades in industry whose duty is to plan and to direct and those who co-operate with them, this dynamic characteristic is particularly marked. We are at an intensely interesting stage of development, a stage which has sometimes been called "the second industrial revolution". Just as the application of power to production and advances in the physical sciences opened out that sudden alteration in technique and processes which ushered in the machine age, so the application of the moral and sociological sciences to the relations of those who work in industry which is gathering in force today, and of which this conference is an example, is pregnant with vital alterations in our way of looking at things.

Now it is the inevitable handicap of almost all systems of education that they tend to prepare for the world as it was yesterday rather than for the world as it will be tomorrow. By the time living, vital creative thought has become part of the general intellectual currency of mankind so that it can be netted in pedagogic expositions and compressed to the bare skeletons of text-book practice, it is almost always out of date. There is this great justification for those who would base all teaching on the humanities and ignore vocational bias of any kind whatever, that on the whole the humanities are exercises in methods of thinking. The vast bulk of vocational training is merely the inculcation of knowledge which has already lost touch with truth. What is true of all education, is, for the reasons I have given you, doubly true of systems designed for those who work in industry.

You will agree with me that it is impossible to design a suitable scheme of training for any office, any group of duties, unless you have first analysed the nature of that office, the requirements of those duties. Well, when we talk about foremen and supervisors, what do we mean? I have recently

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

completed a job analysis of a medium size factory employing about 7,000 people. There are some hundreds of so-called foremen. No two of their job analyses read the same. The term covers every grade and variety of duty and responsibility from posting wage-books to the management of a large and varied department. And what is true of that factory is, "mutatis mutandis", true of every factory in Europe and of a large majority of those in the United States.

It is the same with supervisors. We all know that two men in a given factory with ostensibly the same official degree of authority, exercise in practice degrees of supervision that are psychologically poles asunder. In a few cases attempts have been made to define supervision, to express its degrees. But these are crude and inexact, lacking in any practical system of checks. It will take half a century at least for any principles of authority to be worked out and to become established in the great body of industrial life. In the meanwhile the exercise of direction and control must remain the haphazard, unco-ordinated mixture of cajolery, personal influence and intimidation which it is today.

If we are honest with ourselves, we must confess that when we talk about foremen and supervisors we are talking of a group of widely dissimilar positions, entirely lacking in any common or accepted principles, either as to the duties involved or as to the degree of authority implied and the nature of the sanctions supporting it. I think it is a fair guess that there is only one element in these titles which is common to all the minds I am here addressing, namely, that they imply those individuals in the industrial hierarchy who are directly in touch with the great body of workers whether operative or clerical. That of course is an important fact. It gives us some basis for discussion. It explains the emphasis which is placed upon this subject. Because, whatever the quality and intention of the policies of management, their results in practice will depend on the kind of impression which is made by those final personal contacts. No scheme of national advertising can overcome the handicap of an ill-trained and ill-mannered sales force. The strength of any chain of industrial relations is essentially the strength of this final link.

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

But this is the sole fact we have to build upon. If we turn to the quality and kind of relations which should subsist between the workers and those immediately in contact with them, we are at a loss. Because working relations must depend on the nature of the work. And here that dynamic character of industrial organisation to which I have referred steps in. We don't know, any of us, what the character of the foreman's work is going to be even a decade ahead.

Mr. R. M. Fox, to whom we shall have the pleasure of listening on Monday, has recently published a very stimulating and challenging little book under the title of "The Triumphant Machine". In it he pours a great deal of scorn on Scientific Management. He regards it as an outworn and demodé solution of industrial problems, designed to speed up the workers in the interest of the employers. I feel that Mr. Fox has a great big apology coming to the shade of F. W. Taylor, if life gives him the opportunity of studying in more detail the real significance of that great pioneer's work.

The idea of applying the method of thought, the intellectual technique evolved by the scientists to the problems of industrial management is yet young. Taylor died, at a comparatively early age, in 1915. There has been little or no opportunity for early genuine experiment on a conclusive scale with the more revolutionary and far-reaching of his ideas. Among these I count the conception of functional foremanship. But I am sure that all of you who have studied those ideas without bias will agree that that conception was integral, an essential development of his whole industrial philosophy. I regard the wider application of this cardinal principle of industrial organisation as an inevitable development. It will come slowly, but it will come none the less surely, probably within the lifetime of many here.

For this belief I have three reasons. In the first place Taylor's analysis of the qualities and duties required of the foreman under the older form of industrial organisation, seems to me unanswerable. You will remember that he listed 9 qualities which the foreman was called upon to possess, including Brains, Education, Tact, Special Knowledge, Energy, Grit, Honesty, Judgment, and Good Health. It leads directly

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

to his conclusion that the job is an impossible one, that only one man in a thousand can be found who is really competent to fill it - and he is naturally not available at a foreman's wage. Taylor knew very little about experimental psychology. But his analysis was curiously confirmed by Mr. Ordway Tead whose "Instincts in Industry" contains a fascinating summary of the mental conflict involved in the foreman's position.

In the second place, even since Taylor's time, the amount and range of specialized knowledge which should be employed in the everyday tasks of industrial management has increased enormously. When we are discussing the higher executive positions, we say quite glibly that it is unnecessary for the administrator to be intimately acquainted with all the sciences which bear on his task. He must delegate to and co-ordinate the work of experts. We sometimes forget, especially when we are discussing educational schemes, that the foreman has no one to whom to delegate. The trend of industrial organisation must be similar to the general tendency of all the social organisation of our time - which is increasingly to confide work of all kinds to functional specialists. We cannot leave the foreman out of this process, a relic of an older system, still a Jack of all Trades. Even a buffer will lose its resilience if it is hit too hard and too often.

Thirdly, and most important of all, I believe that the functional conception of management, alone of all the theories of industrial organisation which have been put before us in the last decades, really goes to the heart of our difficulties. In his last book, Mr. H. G. Wells writes, "A vast amount of moral force has been wasted in the past hundred years by the antagonism of Labour to Capital, as though this was the primary issue in human affairs. But this never was the primary issue and it is steadily receding from its former importance". I believe that to be absolutely and literally true. No man, whatever his political complexion, who has any practical experience of administration today, really pretends to himself that a mere shift of ownership in the means of production, or in the right to its surplus, will make any fundamental difference in industrial relations. Whatever the ownership of industry,

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

the real hardships will continue unless there is a fundamental change in organisation and method.

We are dealing with something far more subtle than a vague sense of injustice which is open to any legal adjustment. We are dealing with an objection to direction and obligation become articulate with the spread of political liberty and popular education. And the sole answer we can give to that objection is to show that direction and obligation are not personal, not enforced by sanctions which rest on might, but natural, inevitable in the order of things if the world is to be clothed and housed and fed. That is to say we must give to the workers exactly the same answer as Taylor gave, when challenged on the ground that this functional foremanship contravenes the principle that "no man can serve two masters". He replied that it did not upset the principle, but enforced it. Under functional foremanship everyone, employer, foreman, and workers alike, serves one master . . . knowledge. Looked at in this way functional organisation contains the germ of a real hope, a permanent resolution of our discontents. For it envisages an industrial society in which we shall all be both servants and masters, each in our turn, masters in those things in which we have special knowledge and training, and servants in those things in which others are more instructed.

If, however, we believe that evolution of our industrial organisation in this direction is inevitable, for what duties are we to educate our foremen and supervisors? Clearly our existing methods will not do. For, and this is my objection to practically all the published schemes of training, they are designed to produce men and women fitted to perform better the group of duties which is conventionally assigned to the foreman today. What we want is a scheme of training designed to fit men and women for the duties of the foreman and supervisor as they will be tomorrow. We must educate, not for what is, but for what might be.

Here, again, we turn to the one solid fact on which we can agree, viz., that the term foreman or supervisor does imply an individual who in some managerial capacity or other is in direct contact with the worker. If my second conclusion

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

is accepted and we are agreed that within a decade or so the group of duties at present conventionally allotted to the foreman is likely to be broken down into a variety of more specialised tasks, we have at least an indication of limitations. It is obviously hopeless to try to educate future foremen for all of the eight or ten special functions for any one of which they may be selected.

It appears to me that any system of education for these positions, if it is to be of practical utility must, in the first place, be largely confined to the one common element on which we have insisted. That is, the first quality of primary import which we should seek to develop in our future foremen and supervisors is leadership. And in the second place, we should, I feel, abandon any attempt to inculcate special knowledge of the various functions, any one of which he may be called upon to perform and none of which we can teach thoroughly, and concentrate rather on that general attitude towards industrial work, that faculty of appreciating the method and the spirit by which a number of specialized tasks may be united in furthering a single end, which we call co-operation. Leadership and co-operation - these are the two, and I feel personally the only two, ends of importance towards which systems of foreman education should be directed.

But, it may be argued, those are not intellectual qualities at all, things which can be taught. They are moral qualities, matters of the spirit. And it is doubtful if there is any system of training which will develop them.

This is, of course, in part true. And here is my second great difficulty with the existing systems which have been described at such length. In nearly every instance when they speak of foremen or supervisors, they mean men and women who have already reached positions of minor responsibility in industry. Heaven forbid that I should appear to criticise the noble and honourable workers who, with little opportunity, no immediate training, and against immense difficulties, are holding these appointments in industry today. But in the majority of cases, and more particularly in the older countries where employment with the same concern is more stable and promotion less flexible than in the United States, we are

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

starting to educate men and women when they are often of middle age, settled in their main characteristics, and liable to view with resentment any suggestion that they should go to school again. We must help them all we can. It is our duty as managers to do so. It is our fault not theirs, if they are unequal to the task and unsuitable material for instruction. But I think we must recognise that any attempts in this direction are not systems of education at all. They are the veriest patchwork, making good at fifth best, the careless and shortsighted management of the past.

Moreover, the majority of the foremen and supervisors in industry today have been selected, not for their possession of those qualities which I have outlined as important, but on one ground and one ground only - skill in the particular task which is to be supervised. Curiously enough, the great body of the workers seem to give a kind of tacit approval to this method. It seems natural to them that it should form the basis of selection. It is much as if we chose our officers for the army because they were good at drill. It is, of course, important that the foreman should have a decent workmanlike knowledge of the tasks he is supervising; but no more than any worker we should be willing to retain in employment. It is a "sine qua non" without which he is not a candidate for selection at all. But - given this basis - it is an issue which becomes of paramount insignificance alongside these other qualities which are of the essence of his task.

This point leads me direct to my second main conclusion that if we really desire to evolve a genuine system of training to equip foremen and supervisors, it must be a long-period system - a system designed for men and women who are selected when they are young, just because they show evidence of the possession of those qualities which I have indicated as essential.

This brings me to my third and last difficulty with the majority of the systems which have hitherto been described. Again, I should be the last to cavil at the magnificent work done by our American friends. I think all of us here in Europe should be profoundly grateful to them for the quantity and quality of the original and courageous research which they are putting

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

into these industrial problems. We cannot hope to rival them in this field. They are an inspiration to all of us. On this subject, as on many others, the bulk of the published literature comes from them. But while it is immensely helpful and suggestive, it is inapplicable directly to European conditions. The reason is this:

The two qualities which I have defined - leadership and co-operation - are essentially personal attitudes towards two sets of industrial relationships. Subjectively they imply the power to inspire and direct others on the one hand, and the power to work collectively with others on the other hand, towards the fulfilment of a given task. Objectively they imply on the one hand the recognition of exceptional qualities which induce acceptance of direction, and on the other understanding of the common plan and enthusiasm that others should have the fullest opportunity of making their maximum contribution to it.

Personal attitudes of this type are conditioned and determined largely by the social and group background in which they are set. It is not logic, but tradition and habit which guide individual action. Now - and this is what I particularly wish to emphasize to our friends and fellow workers from the United States - there is a real and vital difference in social background, particularly as it bears on this problem. They live in a country which not only started with the constitutional assumption that all men are free and equal, but a country where, owing to its physical break with the past and the rapid development of an almost virgin continent, men really do feel equal. Of course there are qualifications. They say you can't convict a million dollars and I fancy that the Daughters of the Revolution would hardly define liberty agreeably to John Stuart Mill. But there is a radical difference - a difference clear to every sensitive European the first time he asks for a shoeshine in New York. The American shoulders his knapsack with a baton swing so to speak. He guesses he may be President some day.

It is wholly significant that "guess". Here in Europe we don't guess, except about horses. About the big social issues our attitude is one of knowing. The worker either "knows his

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

place", or he is convinced that it is only the bloodsucking capitalist who keeps him from what he knows to be his rightful place. We are still under the shadow of feudalism. You will hear a business man say "I don't know what to do with my business when I die. You see I lost my boy in the war". While one pities him, one wonders what he thinks his boy died for. There are parishes all up and down Europe where the parson and the squire still dominate the social situation. The long slow emancipation with its deep-set habits of mind and its crude reactions is still only in the making. The class-war is poor imitative stuff, repeating consciously the attitude which the ruling classes have held unconsciously for a thousand years..... the exploited playing the same sult as the exploiters out of the same old greasy pack. Class divisions and class distinctions, arrogance and subservience, thinking which cannot get away from what people are to what people do, they are still woven into the fabric of our society. But America put the knife through that tangle at Yorktown and the last litter was cleared away by the men who died at Gettysburg.

The difference is never clearer than in this question of foremanship. If I read the literature aright a foreman in the United States is a man who does a particular job. A foreman in Europe is still a man of a particular social class. That is why the American literature on foremanship is inapplicable to European conditions. What is more it is apt to have a narcotic effect - to inhibit European employers from thinking out this foreman situation down to the bottom.

Take first of all co-operation. Co-operation is a state of mind. Men can be taught to co-operate on one basis and one basis only, enthusiasm for a common object which they understand and appreciate. The relations between the foreman and his employer in Gt. Britain are still almost invariably the master-servant relations. The foreman is expected to co-operate as a matter of course, because he is a member of the staff. Employers who fully accept Trade Unionism as a reasonable economic device, of value to all concerned, go pale with rage and astonishment when members of their staff show

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

any signs of group consciousness. But the economic relationship of the salaried staffs to the employer or owner group is precisely the same as the workers'. The staff are dismissed a little less easily, carried a little longer in times of adversity, because they cost more to replace. But that's all there is to it. They are workers and wage earners all the same.

Why then does the employer get angry? Because he is still thinking in feudal terms. He would regard group action by his staff in defence of their economic position as "disloyalty to him". You see the old complex. And, generally speaking, the staff accept this view for much the same reasons. They have a position of privilege which carries certain social dignities. They are intensely class-conscious: they would sooner lose every hope of heaven than "come down in the world". But I ask the employers to consider carefully, how does this relation differ one iota from that between the baron and the crowd of understrappers, bailiffs, vinters, and what not who hung about the manor? They depended on their overlord's personal favour that they were better than the serfs: they depended on their wits and their power of digesting humble pie to win advancement one from another. But their loyalty, their adherence, was entirely a personal affair. And the same is true to day over a large area of European industry. No common idea is put before men which can win their allegiance. It is futile to talk about co-operation with the workers, or to attempt to teach co-operation to foremen, unless and until the basis of that co-operation, its object, has been defined in terms which cut behind personal advantage and the individual dominance of the bandit chief, to a logical description of economic process as the servant of the community fit to command the willing adherence of thinking and civilised men. That must be the basis of all reasonable foremen training in co-operation - a statement of policy, the policy of the enterprise, which will hold water, which, if I may express it in a phrase, will convince them that they "are in business for their health".

This leads immediately to a second consideration. I am always filled with amazement when I hear business men talking about competition. I am a believer in competition as

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

a device with certain valuable applications to economic life. But in its crude form, "every man for himself and the devil take the hindmost"..... how can it be reconciled with the realities of our industrial life today? Here we have a technique of production which for its efficient working requires the most delicate co-ordination of countless specialised functions and processes in ever-increasing units of control. It calls for a degree of mutual understanding and forbearance, of appreciation of the other fellow's job, unparalleled in any enterprise within human history. And Sir Ernest Benn and others solemnly assure us that the mainspring of all that delicate tissue of loyalties and self-abnegations is and must be self-interest. I wonder if Lady Benn tells the little Benns the same story: "There dear go and play nicely with little Johnny. But be careful about your enlightened self-interest. If you want his toys and you are the stronger, take them. If he objects, hit him in the eye. Then be a clever lad and tell me that he hit you first. All will work out for the best. There run along and have a delightful game." You cannot maintain that competition is a self-regulating process which if left alone will come right by Divine ordinance, and inside your own works expect to be rid of the frictions, and the lyings and the forestallings which acute competition between individuals always brings in its train. Or at all events you can only do so by imagining that within those works you are capable of supplying the divine regulation.

I suggest that the second point in training the foreman of the future in co-operation is a course in economics which is practical and realistic, which puts competition in its place as a device of utility between groups of producers subject to certain controls which we are in process of working out, but a device which has no place within the individual works. As long as our captains of industry treat competition as a basic principle of economic life, an end in itself, a guide to conduct, so long will the mental attitude of those who should be co-operating in our industrial enterprises reflect that erosive belief. I believe that the new attitude to economics which I have suggested is the underlying significance of that general movement of world thought which we are beginning to call Rationalisation.

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

I have left to the end the simplest points in connection with co-operation. Successful co-operation between human beings is primarily a question of successful communication. I fancy the simultaneous translation device which is being worked out experimentally at Geneva is likely to have a more profound influence on international relations than all the diplomats have had for a century. But communication between man and man is largely carried on by the written and spoken word, and even where men nominally speak the same language, words are tricky things. I believe that training in self-expression is part of training in co-operation. I would include in the foreman's course in co-operation what Mrs. Malaprop called "the nice derangement of epitaphs".

Second to facility of communication comes knowledge of what the other man's work signifies. Here again, I must repeat, you do not want to teach details. You cannot train every foreman in costing, and personnel work, and chemistry and engineering and safety devices and a dozen other functions. What you can teach is the part each of these activities plays in the total effort of the concern. In short he should be taught the elements of industrial organisation.

But both these last subjects seem to me of infinitely less importance than the first two, which are not really academic subjects at all, but attitudes on the part of the employer. Only by a revision of the mental set on these questions can we hope to resolve the acute conflict which the foreman's present position involves. You have got to define for him the general object of the enterprise in terms which will enable him to feel an intelligent interest in its success on grounds of citizenship, not of personal adherence. You have got to express for him his own position and the position of his group in the general structure of economic life in a form which will neither damage his own instinctive loyalties to his worker colleagues from whose ranks he has come, nor his new loyalties to the management group. Lastly you have got to reconcile for him the theory of competition which has been handed down by the classical economists, with the facts of large scale machine production as we see them round us today.

Before leaving this subject it is worth noting that despite the

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

absurdities to which I have called attention, the manager and employer group have managed, at least as far as Gt. Britain is concerned, to evoke an amazing degree of co-operative effort and of feeling for the concern as a concern from the lower grades of the staff. They should take no credit for it. It is merely a demonstration of the amazing susceptibility of the human mind to group loyalties and ideals..... an almost untilled field in psychology. I suggest to all of you that this one fact contains a core of hope for the future social progress of humanity. We have here at our hands a dynamic power for betterment, when we have learned to control and direct it to social ends, comparable to the problem of the atom in chemistry and physics.

Now as to leadership.

If my analysis of the European situation is accepted I believe that we have get to ask ourselves some particularly searching questions on this point. I have already suggested that the foreman of the future can only be trained if he is caught young. But there is a further question. Leadership is a reciprocal relation, an attitude on the part of the leader compounded of self-confidence, desire to take a lead, to initiate, and of sympathy for and understanding of those under his authority. On the part of the led it postulates absence of the desire for self-assertion, confidence in and affection for the leader, and that acceptance of his position which is usually described by saying that he possesses prestige. If it is true that to a large degree the old feudal habits of mind still persist in business life, it is at least arguable that such a relationship cannot be developed at its best in any system which draws the leader direct from the ranks of his fellows.

Industry is of course desperately short of any real experience in this problem. The present position has "just grown" like Topsy without any deliberate study of the subject as a whole. Moreover we are only just beginning to realize that the modern large-scale business is a system of administration, rather than a glorified family party. But there are organisations which have been forced by their character deliberately to train to leadership. An army is such an organisation. Now

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

it is nearly universal in the armies of the world to find this job of the leadership of small groups divided as it were into two functions. I am speaking of the foreman's job, the small unit of command. Take the platoon in the British Army. It has first of all a platoon officer, a man who is not usually drawn directly from the ranks, and never, except in emergency, from the ranks of the same regiment in which he serves as an officer. His job is essentially leadership as I have defined it..... the moral part of the total task of commanding the platoon. Assisting him is a platoon sergeant, who as it were looks after the technical side of the work. He is expected to be able to manage men. He is usually an older man than his officer with a great deal more experience of the details of soldiering. But he is not expected to nearly the same degree as the officer, to exercise that moral influence which we call leadership.

Now let us look back at industry, at the conventional foreman promoted from the ranks in the same shop, largely because he is a good technical man. Sometimes we get leadership, but how often? May not just here be the root of nine-tenths of the trouble which issues in strikes and bitterness, that there is no group in industry whose specific function it is to supply in close and intimate contact with the small units of control just that factor of prestige, of confidence and affection, which it is the express and defined task of the subaltern officer to evoke?

We have recently had an opportunity of watching military training systems put into operation on the largest possible scale. We have been able to study organisations expanded to twenty and thirty times their normal size with lightning rapidity, forced to train officers and non-commissioned officers in a twentieth part of the time usually considered desirable. I suggest that that is a practical test of principles of organisation and command, such as industry seldom contemplates. And yet, right up to the end of the war, speaking for the army which I knew intimately and I imagine for all the armies, there was case after case where the whisper that the "young officer" was wounded out in front would send half a dozen men into the thick of machine gun fire to fetch him

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

in. Those boys were often silly, often lesser men than those they led: but, somehow or other they gained an ascendancy which had nothing to do with court-martials and military discipline. So that their men loved them and laughed at them and would go through the fires of hell behind them.

I often wonder as I contemplate industry, with its muttering and disgruntled shops, its middle-aged foremen, often feared, sometimes respected, but seldom loved, whether it is possible to grow the flower of leadership in such a soil.

At least I believe that if we are to do so, we shall have to devote much more attention and study to the methods of those organisations which have almost as many centuries of experience in the matter as industry has years. I suggest that we shall have to make up our minds that the men who are to supply the leadership factor in relation to the small groups of workers must be specialised for this task to a far greater degree than is the case at present. I doubt if they can command sufficient prestige, at all events in the older countries, if they are put immediately in charge of men whose colleagues they were the day before yesterday. Above all they must stand or fall, as the officer in the army stands or falls, by the morale of their unit, by its general contentment and readiness to put forward co-operative effort.

This will no doubt sound rather dreadful to some of my labour friends. It smacks of privileged classes. What is to become of the sacred principles of democracy? Personally I feel that democracy has one sacred principle and one only, and that is equality of opportunity. By all means let us destroy as soon as may be those privileges and forestallings in the body politic which make the children of rich parents able to compete at a great advantage with far abler youths from poorer homes. I am with them in the elimination of every form of log-rolling and influence. Let every appointment in the land, whether in industry or in the public service, be made on the basis of fitness and fitness alone. But I also believe that undue sensitiveness about class is not confined to the more fortunate. And that it is one of the greatest inhibitions from which we suffer, when we try and think scientifically about methods of administration.

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

If a particular job requires that those who are going to hold it should be selected at an early age and carefully and specially trained for that service, that is a question of method, not of principle. I do suggest that the real gift of leadership is too rare and too precious, to refuse to use it from whatever class it originates.

As to the subjects of training there are certain obvious points. I do not believe any man is equipped to lead men in industry today who has not a working acquaintance with the findings of modern experimental psychology, and with fatigue study. I think too he must have some knowledge of modern labour movements and of Trade Union history.

But here again, as with co-operation, the vital lessons are a matter of attitude on the part of the employer or management. In the final reckoning the only school for leadership is to lead; but to lead under sympathetic and careful direction. Here again we have got to get rid of the competitive complex and of the repression of subordinate executives to which it leads, so that a chance is given to every man who is qualifying for leadership to make a few mistakes and to learn from them. He has got to be taught too that leadership is not a matter of privilege, of titles and freedom from discipline, but of responsibility. Above all he has got to be taught that men will follow only the man who puts their interests first.

I can remember to this day a scene in 1915. A tired group of officers just relieved from the line had rolled into the mess hut. One of them was a raw hand fresh from England. The Colonel looked at him a minute and then said "Jones, have your men had their teas yet?" Jones hesitated and said "the Sergeant's just sending the teas up". The reply came like a flash "Jones, your dinner can wait. Go and look after your men". Or another instance..... a subaltern was put on to administrative work of a trying character. One day he lost his temper with a careless clerk. A Captain at the other end of the office waited until the clerk had gone out and said quietly "Come over here". The subaltern who was on excellent terms with him walked over. Suddenly, sharply, "Stand to attention when I'm talking to you". And then for

EDUCATIONAL TRAINING OF FOREMEN AND SUPERVISORS

10 minutes the stream flowed, till the boy wished he had never been born. The final peroration was a work of art. Suddenly the angry voice dropped to a quiet tone "Now you know exactly what it feels like when you can't answer back". Five minutes later the astonished subaltern heard a friendly voice behind him say "Come and have some dinner with me in Rouen".

Yes, leadership can be taught. Here and there in isolated instances one finds examples of deliberate teaching in industry. But they are rare. We have got to think this question out again from the beginning. It is urgent. For until we do, no changes in the higher organisation of industry will avail us. In the long last it is the details of every day which count. Industrial relationships are made in the shops, in the intimate contacts between the workers, in the smallest units of control and those who represent to them personally and immediately the policies of the management. In modern large scale production you must have systems of administration and you must have discipline, whoever owns the capital, wherever the ultimate authority resides. No man or body of men taking over the control of English industry to-day would have any power whatever to alter the majority of the causes which underlie strikes and endemic discontent; because the reciprocal relations between this key group of foremen and supervisors and the higher management group on the one hand, and the workers they supervise on the other, have never been worked out, the conceptions of authority and the methods by which it is enforced are alike feudal and elementary. There is no trained staff of small-group-leaders for the quite simple reason that the principles which underlie such training have never been defined.

I have been able to do no more in this paper than try to indicate some of the directions in which it seems to me that research and experiment are possible.

NATURE DE LA FORMATION PÉDAGOGIQUE DES CONTREMAITRES ET DES SURVEILLANTS

PAR L. URWICK, O. B. E., M. A.

Secrétaire bénévole des groupes recherches d'organisation, Londres
Secrétaire d'organisation de Messrs. Rowntree & Co. Ltd., York, Angleterre¹

Quand on veut étudier la formation de contremaîtres et de surveillants, la difficulté cardinale réside dans le fait qu'il n'existe aucune définition critique généralement acceptée de la tâche du contremaître et aucune conception communément reconnue des fonctions de surveillance. Le seul point sur lequel il y ait accord, c'est que l'on est en présence des échelons de direction qui se trouvent en contact immédiat avec les ouvriers.

La majeure partie de la bibliographie du sujet est donc embryonnaire. En effet:

elle a traité à l'industrie sous la forme où cette dernière se présente aujourd'hui, çad. qu'elle en ignore le caractère dynamique, elle envisage la formation des travailleurs des deux sexes occupant déjà des situations qui comportent des responsabilités, tâche presque sans espoir, elle provient, dans la majorité des cas, des Etats-Unis et ne peut donc, à cause de la différence du milieu social, s'appliquer aux circonstances qui existent en Europe.

Fatalement, avec le développement de l'organisation industrielle, les devoirs que comporte la position de contremaître devront se transformer pour se spécialiser et devenir fonctionnels.

Tout mode de formation professionnelle devra donc être extrêmement simple; la formation devra également porter sur un long espace de temps, et s'adresser à des travailleurs des deux sexes suffisamment jeunes.

Elle devrait s'efforcer de développer:

L'esprit de collaboration en se fondant sur:

- a. des principes directeurs qui puissent faire l'objet d'une adhésion intelligente;
 - b. des méthodes économiques rationnelles et la reconnaissance du rôle que le contremaître joue comme employé;
 - c. la faculté, chez le contremaître, de savoir exprimer sa pensée.
- L'aptitude au commandement, en la développant au moyen:
- a. d'études psychologiques;
 - b. de la connaissance des mouvements travaillistes et de leur histoire;
 - c. de la pratique, sous une direction éducative, du maniement de petits groupes, pratique comportant la possibilité de commettre des erreurs.

Pour aborder ce dernier point, l'industrie devra se mettre à l'école d'autres organisations, telles que les organisations militaires, par exemple, qui possèdent une expérience spéciale dans l'étude du commandement. Une attention particulière devra être accordée à la question du "moral". Il est douteux qu'il soit possible, dans l'ambiance européenne, de créer l'élément nécessaire de prestige sans recourir à une certaine ségrégation d'une catégorie spéciale de chefs. Cette nécessité ne porterait d'ailleurs pas

¹ Maintenant Directeur de l'Institut International d'Organisation Scientifique du Travail, Genève, Suisse.

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

atteinte au principe démocratique, pourvu que l'accès à cette catégorie soit ouvert à tous, dans des conditions d'égalité. Il s'agit en effet simplement de déterminer les fonctions et d'établir un régime éducatif préparant à ces fonctions spéciales. La question est vitale, si l'on veut améliorer les relations industrielles. Il sera impossible aux maîtres de l'industrie, quels qu'ils soient, d'opérer un changement effectif quelconque s'ils ne disposent pas d'un groupement exercé de subordonnés capables de mettre en application leurs idées, dans les contacts journaliers avec les ouvriers.

Ce problème du contremaître ou surveillant, on peut l'aborder de cinquante manières différentes. Le contremaître se trouve être, un peu à sa stupéfaction, le sujet d'une énorme littérature. Cela n'empêche pas d'ailleurs, les auteurs de livres qui parlent de lui, ou qui lui sont destinés, de ne paraître s'accorder que sur un seul point; à savoir son importance fondamentale dans le plan de l'univers industriel. J'ai quelquefois l'impression que ce pauvre contremaître doit se sentir un peu dans la situation de la divinité livrée aux théologiens. J'aurais même pu, à ce propos, analyser et résumer à votre intention quelques passages de détail de l'ouvrage "le Contremaître et sa tâche", par M. X., de "Comment former des surveillants" par M. Y., et de "la Préparation aux fonctions de contremaître", par M. Z., format in 8° Jésus, 700 pp., ouvrage orné de trois tableaux et de dix illustrations, prix \$ 5 net, ou payable par mensualités.

L'indigestion qui est résultée pour moi de ma brève incursion dans la littérature du sujet a failli aboutir à une réaction désastreuse. Car pendant un certain temps, j'ai joué avec l'idée de prendre la pose avantageuse de "l'homme pratique", pose si chère à certains capitaines d'industrie. J'ai pensé me borner strictement à l'étroit domaine de mon expérience particulière, et à vous décrire comment nous formons les contremaîtres à la Société anonyme pour la fabrication du jus de citron, du Blankshire, en vous donnant l'horaire des conférences et tous autres renseignements détaillés à ce sujet. J'aurais pu y joindre les considérations habituelles sur le droit des mousses à atteindre le grade d'amiral, et enfin orner mon récit de quelques anecdotes humoristiques. Cette manière de faire eût été simple et dépourvue d'artifice. Mais je me suis

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

avisé qu'il s'agissait ici d'une conférence internationale, et que si nous devons avoir foi, le moins du monde, dans un mouvement international, c'est assurément parce que les divers peuples se ressemblent sous le rapport des qualités humaines d'ordre général. Et j'ai compris que, dans tous les cas, ils se ressemblent assez pour que vous ayez tous entendu, au moins cent fois déjà, cette sorte d'exposé au cours d'innombrables conférences.

Et puis, m'étant remis à examiner le sujet, il m'est venu à l'esprit que la conférence, considérée dans son ensemble, avait pour objet général l'étude des "Relations fondamentales entre les diverses parties intéressées dans l'industrie". Ce que je me propose donc de faire c'est de discuter cette question de la formation des contremaîtres, en me plaçant strictement au susdit point de vue, çad. celui des relations fondamentales que suppose cette formation éducative. Peut-être les observations que je compte présenter vous sembleront-elles manquer un peu de lien entre elles. Mais j'ai l'impression que cet inconvénient est inévitable, car je crois que dans ce domaine, plus que partout ailleurs, nous ne faisons que tâtonner - que nous en sommes seulement à rédiger la première ébauche de définition du sujet. Toutes ces tentatives en vue d'élaborer une technique de la formation du contremaître, en vue de recueillir les constatations existantes, sont en effet prématurées, car il leur manque la fondation qu'une vision nette du but auquel nous tendons pourrait seule leur donner. Ceci est vrai, dans une certaine mesure, de tout système d'éducation, mais particulièrement vrai de l'éducation destinée à une catégorie quelconque d'individus exerçant leur activité dans l'industrie.

L'industrie fondée sur le machinisme, telle que nous la connaissons, est en effet une institution très récente. C'est également une institution de nature hautement dynamique et qui se trouve à une période particulièrement active de son évolution. Or, cette caractéristique dynamique est spécialement marquée dans toutes les questions qui ont trait à l'organisation du travail, ou qui se rapportent aux relations que les catégories d'individus, exerçant dans l'industrie un rôle de prévision et de direction, entretiennent avec leurs collaborateurs. Nous

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

nous trouvons à un stade si extraordinairement intéressant du développement industriel qu'il a même reçu quelquefois le nom de "seconde révolution industrielle". L'application de la force mécanique à la production et les progrès des sciences physiques ont ouvert les voies au changement soudain dans la technique et dans les procédés de fabrication, qui a inauguré l'ère du machinisme. Semblablement, l'application des sciences morales et sociales aux relations existant entre tous ceux qui travaillent dans l'industrie, est grosse de modifications essentielles dans notre manière d'envisager les choses. Et cette application croît en importance, à l'heure présente, notre conférence même en témoigne.

Or la faiblesse inévitable de presque tous les systèmes d'éducation, c'est qu'ils tendent à préparer leurs élèves pour le monde tel qu'il a existé la veille, plutôt que pour le monde tel qu'il existera demain. Au moment où la pensée vivante, la pensée essentiellement créatrice, en arrive à faire partie suffisamment intégrante de la monnaie intellectuelle courante de l'humanité, pour pouvoir être encaissée sous forme d'un exposé pédagogique, et pour pouvoir être à tel point condensée, qu'elle se réduise au schéma décharné des manuels pratiques, elle a presque toujours déjà vieilli. C'est ici une grande justification en faveur de ceux qui voudraient faire reposer l'éducation exclusivement sur les humanités et ignorer toute tendance professionnelle quelconque, car, à tout prendre, les humanités sont des exercices qui enseignent à penser, tandis que le fond principal de l'éducation professionnelle consiste uniquement à inculquer des connaissances qui ont déjà perdu contact avec la réalité. Pour les raisons que je vous ai données, ce qui est vrai de toute éducation, est doublement vrai des systèmes destinés à ceux qui travaillent dans l'industrie.

Vous serez d'accord avec moi pour estimer qu'il est impossible de dresser un programme de formation appropriée pour une fonction, pour un ensemble de tâches quelconque, sans avoir procédé, au préalable, à une étude critique de la nature de cette fonction, des nécessités de ces tâches. Qu'entendons-nous donc par contremaîtres et surveillants, quand nous prononçons ces mots? J'ai récemment terminé une étude critique

CONTREMAÎTRES ET SURVEILLANTS

des tâches dans une usine d'importance moyenne qui emploie environ 7.000 ouvriers. Cette usine compte quelques centaines de contremaîtres, désignés sous ce nom. Or, il n'en est pas deux pour lesquels l'étude critique de leurs tâches aboutisse aux mêmes constatations. Le terme couvre toutes les catégories et toutes les variétés de fonctions et de responsabilités, depuis la tenue des livrets de paie, jusqu'à la gestion d'un département important, dont l'activité affecte des formes multiples. Et ce qui est vrai de cette usine, est également vrai "mutatis mutandis" de toute usine en Europe, et d'une grande majorité des usines aux Etats-Unis.

Il en est de même des surveillants; nous savons tous que, dans une usine donnée, deux hommes revêtus en apparence, d'une autorité dont le degré est officiellement le même, exercent, en pratique, deux formes de surveillance dont les degrés sont, psychologiquement, aux deux pôles. Dans quelques cas, l'on s'est efforcé de définir la surveillance et d'en marquer les gradations, mais ces tentatives sont rudimentaires et inexactes, car il leur manque d'être pourvues d'un moyen qui permette de les vérifier pratiquement. Il nous faudra un demi siècle au moins pour élaborer quelques principes et en faire des points de repère stables dans le grand organisme de la vie industrielle. En attendant, l'exercice de la direction et du contrôle devra persister à n'être que ce mélange hasardeux et incoordonné de persuasion, d'influence individuelle et d'intimidation, dont il est fait aujourd'hui. Pour être sincères envers nous-mêmes, nous devons reconnaître que quand nous parlons de postes de contremaîtres et de surveillants, nous désignons sous ces termes un ensemble de situations fort dissemblables, n'obéissant à aucun principe commun ou communément accepté, soit quant aux devoirs que comportent ces situations, soit quant au degré d'autorité dont elles sont pourvues, et à la nature des sanctions destinées à appuyer cette autorité. Je crois tomber juste en disant que, dans les esprits de tous les auditeurs rassemblés ici, un seul et unique élément est commun à toutes ces désignations, à savoir qu'elles englobent les individus se trouvant, dans la hiérarchie industrielle, en contact immédiat avec la grande masse des travailleurs, ouvriers ou employés de bureau. Il va sans dire

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

que ce fait présente une grande importance, car il nous fournit, jusqu'à un certain point, une base de discussion, et il explique pourquoi l'on s'attache à ce sujet avec une telle insistance. Quelle que soit, en effet, la valeur de l'attitude des dirigeants et les intentions dont elle s'inspire, les résultats dépendront, dans la pratique, de l'effet causé par ces contacts ultimes d'homme à homme. Aucun plan de publicité nationale ne pourra surmonter, par exemple, les insuffisances dûes au manque de préparation et de doigté des équipes de vente. Et l'on peut bien dire que la force de la chaîne des relations industrielles est représentée par celle de son chaînon final.

Mais c'est aussi le seul fait sur lequel nous puissions bâtir. Si nous abordons la question de la qualité et de la nature des relations qui devraient être établies entre les travailleurs et ceux qui sont en contact immédiat avec eux, nous perdons déjà pied, car les relations de travail dépendent forcément de la nature du travail. Et c'est ici qu'intervient ce caractère dynamique de l'organisation industrielle auquel j'ai fait allusion. Nous ne savons pas à l'avance, ni les uns ni les autres, ce que sera le caractère du travail du contremaître, ne serait-ce même que dans une dizaine d'années d'ici.

M. R. M. Fox - nous aurons le plaisir de l'entendre Lundi prochain - a publié récemment, sous le titre "Le Triomphe de la Machine" ("The Triumphant Machine"), un petit livre qui donne un stimulant et même lance un défi à notre pensée. Dans cet ouvrage, il couvre d'un grand mépris l'organisation scientifique. Il la considère comme une solution usée et démodée des problèmes industriels, solution conçue en vue d'accélérer le travail des ouvriers dans l'intérêt des patrons. Eh bien, pour peu que la vie lui donne l'occasion d'étudier plus en détail la signification réelle des travaux de F. W. Taylor, j'ai comme une idée que M. Fox se verra bientôt dans l'obligation de faire d'amples excuses aux mânes de ce grand précurseur!

L'idée d'appliquer la méthode de pensée, la technique intellectuelle élaborée par les hommes de science, aux problèmes de l'organisation industrielle, est encore récente. Taylor est mort en 1915, à un âge relativement peu avancé. Il ne s'est présenté que de rares occasions, disons même qu'il ne s'est

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

pas présenté d'occasions d'expérimenter véritablement, çad. dans des proportions qui permettent de conclure, les idées les plus révolutionnaires et les plus divinatrices de Taylor.

Or je range précisément la conception du rôle fonctionnel du contremaître parmi ces idées . Mais je suis certain que ceux d'entre vous qui les ont étudiées sans parti pris, seront d'accord pour reconnaître que cette conception fait partie intégrante et constitue une des manifestations essentielles de toute la philosophie industrielle de Taylor. Je considère une application plus complète de ce principe cardinal d'organisation industrielle comme devant constituer un phénomène inévitable de l'évolution. Ce phénomène se produira lentement, mais il ne s'en produira pas avec moins de certitude, et probablement au cours même de la vie de plusieurs de ceux qui m'écou- tent.

Je fonde cette conviction sur trois raisons. En premier lieu l'analyse faite par Taylor des qualités et des tâches exigées du contremaître dans l'ancien régime d'organisation industrielle, me semble irréfutable. Vous vous rappelerez qu'il a établi une liste de neuf qualités que le contremaître était appelé à posséder: à savoir, l'intelligence, l'instruction, le tact, les connaissances spéciales, l'énergie, la ténacité, l'honnêteté, le jugement et la bonne santé. Cette liste a amené directement Taylor à formuler la conclusion que le rôle est impossible à remplir, qu'il se trouvera à peine un homme sur mille qui soit réellement capable de s'en acquitter et que, naturellement, un salaire de contremaître ne suffira pas à retenir les services de cet être exceptionnel.

Taylor connaissait fort peu la psychologie expérimentale, mais son étude critique a reçu une curieuse confirmation de M. Ordway Tead, dont l'ouvrage "Les Instincts dans l'Industrie" ("Instincts in Industry") contient un résumé saisissant du conflit mental inhérent à la situation de contremaître.

En second lieu, même depuis l'époque de Taylor, l'importance et l'étendue des connaissances spéciales auxquelles il est nécessaire de recourir dans les tâches journalières d'organisation industrielle, ont augmenté énormément. Quand nous parlons des postes de haute direction, nous avons vite fait de dire qu'il n'est pas nécessaire pour un administrateur de posséder

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

une connaissance intime de toutes les sciences relatives à sa tâche. Il doit, ajoutons-nous, s'en remettre à des experts dont il coordonne le travail. Mais nous oublions quelquefois, particulièrement quand nous parlons de programmes d'éducation, que le contremaître, lui, ne peut s'en remettre à d'autres. L'organisation est appelée à s'orienter conformément à la tendance générale de toute organisation sociale à notre époque, tendance qui consiste à confier, de plus en plus, toute espèce de travaux aux spécialistes fonctionnels. Nous ne pouvons laisser, tel un vestige d'un régime plus ancien, le contremaître en dehors de cette évolution. Nous ne pouvons le laisser continuer à faire éternellement le maître Jacques. Un tampon amortisseur lui-même perdra de son élasticité si on le frappe trop fort et trop souvent.

Troisièmement, et c'est ici le point le plus important de tous, je crois fermement que, parmi toutes les théories d'organisation industrielle qui nous ont été proposées depuis une trentaine d'années, la conception fonctionnelle de l'organisation est la seule qui pénètre réellement au cœur de nos difficultés. Dans son dernier livre M. H. G. Wells a écrit ceci: "Une grande somme d'énergie morale a été perdue au cours des cent dernières années par suite de l'antagonisme entre le travail et le capital, comme si cette question constituait le problème primordial dans les affaires de l'humanité. Or, en réalité, elle n'a jamais été le problème primordial, et elle perd constamment de son importance antérieure".

J'estime que ces lignes sont vraies, de façon absolue et au pied de la lettre. Aucun homme, quelle que soit son orientation politique, mais possédant une expérience pratique de l'administration moderne, ne peut réellement se prétendre à lui-même qu'un simple transfert dans la propriété des moyens de production, ou dans le droit à l'excédent net résultant de cette production, que ce simple transfert sera capable de modifier essentiellement la nature des relations industrielles. Quelque soit le possesseur de l'industrie, les maux véritables continueront, si ce n'est pas dans l'organisation et dans les méthodes mêmes que survient un changement fondamental.

Nous sommes aux prises avec quelque chose de bien plus subtil qu'un vague sentiment d'injustice, auquel il est possible de

CONTREMAÎTRES ET SURVEILLANTS

remédier grâce à un ajustement des lois pratiqué sous une forme ou une autre. Nous nous trouvons en présence d'une aversion à être dirigé et soumis à des devoirs, aversion qui, - l'extension de la liberté politique et les progrès de l'éducation populaire aidant -, est parvenue à s'exprimer de façon articulée. Et la seule réponse que nous puissions faire à cette aversion, consiste à montrer que la nécessité de subir une direction et de se soumettre à des devoirs, n'est pas particulière à tels ou tels individus et ne repose pas sur des sanctions appuyées par la force, mais, qu'étant donné la nature des choses, c'est une nécessité naturelle et inévitable, si nous voulons que le monde soit vêtu, logé et nourri. Autrement dit, nous devons répondre aux travailleurs exactement comme Taylor a répondu à ceux qui lui faisaient remarquer que le rôle fonctionnel du contremaître portait atteinte au principe énoncé dans la maxime „nul ne peut servir deux maîtres à la fois". Taylor répliqua que son idée, loin de saper ce principe, le confirmait au contraire. Avec la conception du rôle fonctionnel du contremaître, tous au même titre, patrons, contremaîtres et travailleurs, ne servent qu'un seul chef... la connaissance. Prise ainsi, l'organisation fonctionnelle contient le germe d'une véritable espérance, d'une solution permanente de nos misères. Car elle envisage une société industrielle dans laquelle, tous, nous serons à la fois maîtres et serviteurs. Nous deviendrons en effet, chacun à tour de rôle, maîtres dans les choses pour lesquelles nous posséderons des connaissances et une formation spéciales, et serviteurs dans celles où d'autres se montreront plus instruits.

Si donc nous sommes convaincus que l'évolution de notre organisation industrielle doit inévitablement se faire dans ce sens, en vue de quels devoirs devons-nous former nos contremaîtres et nos surveillants? Il est évident que les méthodes existantes ne se montreront pas satisfaisantes, car les projets d'enseignement professionnels qui ont été publiés - et c'est ici l'objection que je leur adresse pour ainsi dire à tous - ces projets sont conçus en vue de préparer des travailleurs des deux sexes à mieux s'acquitter du groupe de tâches que l'on convient aujourd'hui d'assigner aux contremaîtres. Or ce qu'il

CONTREMAÎTRES ET SURVEILLANTS

nous faut, c'est un programme d'enseignement destiné à préparer des travailleurs des deux sexes aux devoirs de contremaîtres et de surveillants, mais à ces devoirs tels qu'ils se présenteront demain. Nous devons instruire non en vue de ce qui est, mais en vue de ce qui pourrait être.

Ici de nouveau, nous en revenons au seul fait solide sur lequel nous puissions nous mettre d'accord, à savoir que le terme contremaître ou surveillant s'applique à un individu qui, dans un certain rôle de direction exercé sous une forme ou une autre, se trouve en contact direct avec le travailleur. Si vous acceptez ma seconde conclusion, et si vous reconnaissez avec moi que dans une dizaine d'années environ, le groupe de tâches que l'on convient d'attribuer à présent aux contremaîtres sera probablement fractionné en une variété de tâches spécialisées, nous parvenons tout au moins à nous faire ainsi, une idée des limites auxquelles nous devons nous borner. Il est manifestement vain, en effet, de vouloir préparer de futurs contremaîtres à huit ou dix fonctions spéciales indistinctement, quand ils doivent être choisis pour n'exercer que l'une quelconque d'entre elles.

Il me semble que, pour présenter une utilité pratique, tout programme de préparation à ces postes, doit d'abord se restreindre à prendre surtout en considération l'élément commun unique sur lequel nous avons déjà insisté. En d'autres termes, nous devrions, en premier lieu, essayer de développer chez nos futurs contremaîtres et surveillants, la qualité d'importance primordiale qu'est l'aptitude au commandement.

En second lieu, nous devrions, selon moi, renoncer à toute tentative d'inculquer indistinctement des connaissances spéciales relatives à des fonctions variées, quand les candidats sont appelés à n'exercer que l'une quelconque de ces fonctions et quand nous ne pouvons en enseigner aucune convenablement. Nous devrions bien plutôt concentrer notre effort sur l'attitude générale qu'il convient de prendre à l'égard du travail industriel, sur cette faculté d'apprécier la méthode et la disposition mentale, grâce auxquelles un certain nombre de tâches spécialisées peuvent être coordonnées en vue d'une fin unique, bref sur ce que nous appelons l'esprit de collaboration. L'ap-

CONTREMAÎTRES ET SURVEILLANTS

titude au commandement et l'esprit de collaboration, telles sont les deux - et, en ce qui me concerne, les deux seules - fins d'importance vers lesquelles devraient être orientés les programmes de formation des contremaîtres.

Mais l'on peut arguer qu'il ne s'agit aucunement ici de qualités intellectuelles, de vertus qui puissent être enseignées. Ce sont des qualités de caractère inhérentes à l'esprit du sujet; il est donc douteux qu'il existe aucun système d'éducation capable de les développer.

Jusqu'à un certain point cette objection est, bien entendu, exacte, et voici précisément la seconde grande difficulté que je trouve aux programmes connus qui ont déjà fait l'objet d'exposés si complets. Presque toujours, quand ces programmes parlent de contremaîtres ou de surveillants, ils envisagent des hommes et des femmes qui sont déjà parvenus, dans l'industrie, à occuper des postes comportant une responsabilité subalterne. Le ciel me préserve de paraître vouloir critiquer de dignes, de nobles travailleurs, qui, avec des facilités très réduites, sans la moindre formation immédiate, en présence de difficultés immenses, détiennent aujourd'hui ces postes industriels. Mais dans la majorité des cas, et plus spécialement dans les vieux pays, où l'emploi dans une même entreprise est plus stable, et l'avancement moins souple qu'aux Etats-Unis, nous nous mettons à former ces hommes et ces femmes lorsque ils ont déjà atteint l'âge mûr, lorsque les principaux traits de leur caractère se sont déjà fixés, et lorsque les intéressés sont enclins à considérer avec ressentiment toute suggestion tendant à les renvoyer à l'école. Nous devons les aider tant que nous pouvons; en notre qualité de dirigeants, nous sommes tenus de le faire. C'est en effet, de notre faute, et non de la leur, s'ils ne se montrent pas à la hauteur de leur tâche, et s'ils ne sont pas aptes à recevoir une formation. Mais je crois, d'autre part, qu'il nous faut reconnaître que toutes les tentatives faites dans ce sens, ne constituent aucunement des systèmes éducatifs. Ils ne représentent, au pied de la lettre, qu'un effort de rapièçage pour essayer de réparer au mieux - un mieux de cinquième ordre - les effets de la direction négligente et à courte vue du passé.

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

En outre, dans l'industrie d'aujourd'hui, les contremaîtres et surveillants ont été choisis en majorité, non parce qu'ils possèdent les qualités que j'ai signalées comme importantes, mais pour un unique motif - l'habileté dont ils font preuve dans la tâche particulière qu'ils sont appelés à surveiller. Chose assez curieuse, la grande masse des travailleurs semble donner une approbation tacite à cette méthode. Il lui semble naturel que la sélection se fonde sur ce critérium. C'est à peu près comme si, dans l'armée, l'on choisissait les officiers parce que ils font bien l'exercice. Il importe, bien entendu, que le contremaître possède une connaissance et une expérience convenables des tâches qu'il est appelé à surveiller. Mais il n'est pas nécessaire qu'il en sache plus que tout ouvrier dont on désire conserver les services. Il s'agit ici en effet d'une condition "sine qua non", en l'absence de laquelle l'intéressé ne pourrait même pas présenter sa candidature. Mais, - ce point de départ une fois acquis -, la question devient souverainement insignifiante en regard des autres qualités qui, elles, ressortissent à l'essence même de la tâche envisagée.

Cette considération m'amène directement à ma seconde conclusion principale, à savoir que si nous désirons effectivement élaborer un véritable système de préparation des contremaîtres et des surveillants, l'application de ce système doit s'étendre sur une longue période. Il doit s'adresser à des hommes et à des femmes choisis dans leur jeunesse et précisément comme faisant preuve des qualités dont j'ai montré l'importance essentielle.

J'en viens ainsi à la troisième et dernière difficulté que je rencontre dans la plupart des systèmes exposés jusqu'ici. Je répète que je serais le dernier à dénigrer les admirables travaux qu'ont accomplis nos amis américains. Je crois que tous tant que nous sommes en Europe, nous devrions leur être profondément reconnaissants et de la quantité et de la qualité des recherches originales et hardies qu'ils poursuivent sur ces problèmes industriels. Nous ne pouvons espérer rivaliser avec eux dans ce domaine, ils nous donnent des inspirations à tous, sous ce rapport comme sous beaucoup d'autres. La masse des publications sur ce sujet vient d'eux. Mais si elle

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

est extraordinairement utile et suggestive, elle ne saurait s'appliquer directement aux circonstances européennes.

La raison en est la suivante: les deux qualités que j'ai définies, - l'aptitude au commandement et l'esprit de collaboration, - représentent essentiellement des attitudes de l'individu à l'égard de deux catégories différentes de relations industrielles. L'aptitude au commandement implique, subjectivement, la faculté d'inspirer et de diriger les autres et, objectivement, la reconnaissance des qualités exceptionnelles qui amènent à accepter une direction. L'esprit de collaboration implique, subjectivement, la capacité d'exécuter avec d'autres un travail concerté en vue d'accomplir une tâche donnée et, objectivement, une compréhension du dessein commun et une ardeur qui pousse à ménager aux autres une entière possibilité d'apporter à la tâche collective leur contribution la plus complète.

Des attitudes individuelles de ce genre sont conditionnées et déterminées, en grande partie, par le cadre social et le cadre de groupe qui les entourent. Ce n'est pas la logique, mais la tradition et la coutume qui dirigent les actes individuels. Or, - et c'est ici le point sur lequel je voudrais insister particulièrement, en m'adressant à nos amis et confrères en recherches des Etats-Unis -, il existe une différence réelle, une différence essentielle dans nos cadres sociaux, surtout quand il s'agit de ce problème. Les Américains vivent dans un pays qui n'est pas seulement, dès le début, parti de l'axiome constitutionnel que tous les hommes sont libres et égaux, mais dans un pays où, par suite de la rupture matérielle avec le passé et du développement rapide d'un continent presque intact, les hommes se sentent réellement égaux. Il existe naturellement des nuances. L'on prétend qu'il est impossible de prononcer une condamnation criminelle contre le possesseur d'une fortune d'un million de dollars, et j'ai idée que les Filles de la Révolution américaines ne définiraient pas précisément la liberté de manière acceptable pour John Stuart Mill. Mais nous sommes néanmoins en présence d'une différence radicale - une différence que tout européen percevra nettement, s'il possède une sensibilité délicate, la première fois qu'à New York il se fera cirer les souliers. L'Américain

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

met sac au dos avec l'élan de celui pour qui ce sac contient le bâton de maréchal. Cet Américain "devine" en effet, qu'il pourrait bien, quelque jour, devenir président.

Ce mot "guess" est tout à fait significatif. Ici en Europe, nous ne cherchons pas à deviner, sauf quand il s'agit de parler aux courses. Dans toutes les grandes controverses sociales notre attitude est celle de gens qui "savent". Le travailleur ou bien "sait se tenir à sa place", ou bien est convaincu que seul un capitaliste vampire l'empêche d'occuper la place légitime qu'il "sait" lui être dûe. La féodalité projette encore son ombre sur nous. Vous entendrez dire un homme d'affaires qu'il ne sait comment disposer de son entreprise en prévision de sa mort, car il a perdu son fils à la guerre. On se demande, tout en le plaignant, quel peut bien être, dans sa pensée, le but pour lequel son fils est mort. Rappelons-nous aussi qu'il existe, dans toute l'étendue de l'Europe, des villages où le châtelain et le curé dominant encore l'ordre social. La longue et lente émancipation, avec ses habitudes d'esprit profondément enracinées et ses réactions grossières, commence à peine à entamer son cours. La guerre de classe n'est qu'un geste imitatif médiocre qui reproduit consciemment l'attitude prise inconsciemment par les classes dirigeantes pendant un millier d'années les exploitants y donnent le même jeu que les exploités, en prenant les cartes aux mêmes paquets antiques et maculés. Les limites et les distinctions de classe, l'arrogance et la servilité, une pensée qui ne peut faire abstraction de la qualité sociale des gens pour s'attacher seulement à leur genre d'activité, tous ces traits sont encore mêlés à la trame de notre société. L'Amérique, elle, a tranché à Yorktown dans cette confusion, dont les derniers débris ont été balayés par les hommes morts à Gettysburg.

La différence n'est jamais plus marquée que dans cette question du contremaître. Si j'ai bien compris la littérature du sujet, un contremaître, aux Etats-Unis, est un homme qui remplit une tâche particulière. En Europe au contraire, un contremaître est un homme qui appartient encore à une classe sociale particulière. C'est pourquoi la littérature américaine du contremaître ne saurait s'appliquer à la situation européenne. Qui plus est, elle risquerait d'avoir un effet narcotique

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

- d'empêcher les patrons européens de méditer ce problème tout à fait à fond.

Prenons d'abord l'esprit de collaboration. L'esprit de collaboration est une disposition mentale. L'on ne peut apprendre aux hommes à collaborer que sur une seule et unique base, à savoir l'ardeur pour un but commun qu'ils comprennent et qu'ils apprécient. Or les relations entre le contremaître et son patron, en Grande-Bretagne, sont encore presque invariablement des relations de maître à serviteur. La direction attend du contremaître, comme chose d'ue, qu'il montre un esprit de collaboration, parce que le contremaître fait partie des employés de la maison. Tels patrons qui acceptent pleinement les syndicats comme un organe économique dont l'existence est rationnelle et utile à tous les intéressés, deviennent pâles de rage et d'étonnement lorsque leurs employés manifestent quelques signes d'une conscience de groupe. Mais les relations économiques des employés appointés avec les patrons ou le groupe de patrons, sont précisément les mêmes que celles des ouvriers. Les employés sont congédiés un peu moins facilement, sont conservés un peu plus longtemps, quand les temps sont difficiles, parce qu'ils coûtent plus cher à remplacer; et c'est tout ce que l'on peut en dire, car ce ne sont quand même que des travailleurs qui gagnent leur vie.

Pourquoi donc le patron se fâche-t-il? C'est parce que sa pensée obéit toujours à une conception féodale. Il est enclin à considérer qu'une action de ce genre, venant de ses employés, et destinée à défendre leur situation économique, constitue un manque de "loyalisme" envers lui. Saisissez-vous la persistance de la vieille mentalité? Les employés d'autre part, à peu près pour les mêmes raisons, acceptent en général cette manière de voir. Ils occupent une situation privilégiée qui comporte une certaine mesure de dignité sociale. Une conscience de classe intense les anime; aussi préféreraient-ils renoncer à toute chance de gagner le paradis que "perdre leur rang dans le monde". Eh bien, je demande aux patrons d'examiner avec soin en quoi pareilles relations diffèrent aucunement de celles qui existaient entre le baron féodal et la foule de subordonnés, baillis, messieurs et autres, qui gravi-

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

talent autour du manoir? Il dépendait de la faveur individuelle de leur suzerain qu'ils fussent supérieurs aux serfs. Il dépendait de leur propre habileté et de leur capacité de subir des humiliations, qu'ils pussent se devancer réciproquement dans la course aux distinctions. Mais leur loyalisme, leur dévouement, étaient entièrement affaire individuelle. Et cela est vrai, aujourd'hui, d'une très grande partie de l'industrie européenne. Point d'idée commune qui puisse être proposée aux hommes et recueillir leur serment de fidélité. Il est vain de parler de collaboration avec les travailleurs ou de s'efforcer d'enseigner aux contremaîtres un esprit de collaboration, tant que la base et l'objet de ce travail concerté n'auront pas été définis en termes qui dépassent l'intérêt particulier et la domination individuelle du chef de bande. Et cette définition devra exposer, de manière logique, que l'activité économique a pour but le service de la communauté. Elle devra montrer qu'elle est digne de s'imposer à l'adhésion volontaire d'hommes pensants et civilisés. Telle doit être la base de toute éducation rationnelle des contremaîtres dans les voies de la collaboration, çad. qu'elle doit consister en un exposé de doctrines, de la doctrine de l'entreprise. Cet exposé cohérent, si je puis le résumer en quelques mots familiers, devra les convaincre qu'ils "sont dans les affaires pour leur santé".

Ceci nous amène tout droit à la seconde considération. Je suis toujours émerveillé quand j'entends des hommes d'affaires parler de la concurrence. Je crois que la concurrence est un phénomène dont certaines applications à la vie économique présentent de la valeur. Mais sous sa forme brute "chacun pour soi, et le dernier arrivant au diable".... comment peut-on la réconcilier avec les réalités de notre industrie d'aujourd'hui? Nous voici en présence d'une technique de la production efficace qui exige la coordination la plus délicate de fonctions innombrables et de processus spécialisés, se traduisant par la formation d'un nombre toujours croissant d'unités qui demandent une surveillance. Elle exige un degré de compréhension et de tolérance mutuelles, d'appréciation de la tâche du voisin, dont nous ne trouvons jusqu'ici l'équivalent dans aucune des entreprises dont peut nous parler l'histoire de l'humanité. Et Sir Ernest Benn, et d'autres, nous assurent

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

avec solennité que le ressort principal de tout cet édifice délicat, fait de dévouements et d'abnégations, ne saurait être que l'intérêt particulier. Je me demande si Lady Benn chante la même chanson aux petits Benn: "Va, mon chéri, va jouer gentiment avec ton petit ami Jean. Mais n'oublie surtout pas ton intérêt bien entendu. Si tu as envie de ses jouets et que tu sois le plus fort, prends-les-lui. S'il proteste, tape-lui dessus. Et ensuite débrouille-toi pour me raconter que c'est lui qui t'a battu le premier. Tout s'arrangera au mieux. Va vite faire une bonne partie." Vous ne pouvez affirmer que la concurrence est un phénomène qui se règle de lui-même, un phénomène qui, à condition de ne pas s'en mêler, doit s'arranger par décret de la divine Providence, et vous attendre en même temps à être débarrassé, dans votre propre usine, des frottements, des ruses et des rivalités qu'une concurrence aiguë entre individus entraîne toujours avec elle. Vous ne pouvez le faire, en tout cas, que si vous vous imaginez être de taille à établir, au dedans de votre usine, un règlement divin.

Je propose donc que le second article du programme de la formation de l'esprit de collaboration chez le contremaître de l'avenir consiste en un cours d'économie pratique et réaliste, qui mette la concurrence à son rang, comme méthode présentant de l'utilité entre groupes de producteurs, et encore à condition d'être soumise à certaines mesures de contrôle que nous sommes en train d'élaborer, mais aussi comme une manière de procéder qui n'a pas à trouver place au dedans des entreprises individuelles. Tant que nos capitaines d'industrie traiteront la concurrence comme un principe fondamental de vie économique, comme une fin en soi, comme un guide de conduite, l'attitude mentale de ceux qui devraient collaborer à nos entreprises industrielles, reflètera cette croyance destructrice. Je suis convaincu que la nouvelle attitude économique à laquelle j'ai fait allusion, traduit la signification intime du mouvement général de la pensée universelle que nous commençons à désigner sous le nom de rationalisation.

J'ai laissé pour la fin les points plus simples que soulève le problème de la collaboration. Le succès d'un travail concerté entre êtres humains dépend, avant tout, de l'établissement d'un

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

mode de communication satisfaisant de la pensée. J'ai idée que le procédé de traduction simultanée que l'on est en train d'étudier expérimentalement à Genève, aura probablement une influence plus profonde sur les relations internationales, que l'activité de tous les diplomates depuis un siècle. Mais les communications entre hommes ont lieu surtout au moyen de la parole écrite et parlée, et, même dans les cas où l'on parle théoriquement la même langue, les mots sont pleins d'embûches. J'estime qu'un enseignement qui apprend à l'homme à se faire comprendre constitue un des articles du programme éducatif de collaboration. Je désirerais introduire dans cet enseignement à l'usage des contremaîtres, une discipline qui s'inspirerait de la parole de Voltaire: "Définissons les termes".

Après la facilité de communication vient la faculté d'apprécier le travail du voisin. Ici encore, je dois le répéter, il ne s'agit pas de donner une instruction s'occupant de spécialités. L'on ne peut en effet, enseigner à tous les contremaîtres, avec la manière de diriger les hommes, le calcul d'établissement des prix, la chimie, le génie civil, l'organisation de la sécurité, et une douzaine d'autres disciplines fonctionnelles. Mais ce que l'on peut leur apprendre, par contre, c'est le rôle que joue chacune de ces activités dans l'effort global fournit par l'entreprise.

Pour tout dire d'un mot, il faudrait leur apprendre les éléments de l'organisation industrielle. Mais ces deux derniers sujets me paraissent présenter infiniment moins d'importance que les deux premiers, qui ne sont nullement, à vrai dire, des sujets d'enseignement académique, mais bien des attitudes d'esprit de la part du patron. Ce n'est qu'en révisant notre disposition d'esprit à l'égard de ces questions, que nous pouvons espérer résoudre le conflit aigu inhérent, de nos jours, à la situation de contremaître. Il importera de définir à l'intention de ce dernier, l'objet général de l'entreprise dans des termes qui lui permettront de prendre un intérêt intelligent au succès de celle-ci et d'agir ainsi pour des raisons de civisme général et non pour des raisons de loyalisme particulier. Il faudra lui exposer sa propre position et celle de son groupe dans la structure d'ensemble de la vie économique, et les lui exposer

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

sous une forme qui ne portera atteinte ni à son loyalisme instinctif envers les travailleurs ses collègues, d'entre lesquels il est sorti, ni à son loyalisme nouveau envers le groupe des dirigeants. Il faudra, enfin, réconcilier à son usage la théorie de la concurrence, telle qu'elle nous a été transmise par les économistes classiques, avec les réalités du mécanisme de la production en grand, telles que nous les constatons autour de nous aujourd'hui.

Avant de passer à un autre sujet, il est utile de faire remarquer qu'en dépit des absurdités sur lesquelles j'ai attiré l'attention, le groupe des dirigeants et des administrateurs, du moins en ce qui concerne la Grande-Bretagne, a réussi dans une mesure surprenante à susciter un effort de collaboration et d'intérêt pour l'entreprise considérée en elle-même, parmi les rangs inférieurs de ceux qu'elle occupe. Il n'a d'ailleurs pas à s'en attribuer le mérite; nous sommes, en effet, simplement en présence d'une preuve de la facilité extraordinaire avec laquelle l'esprit humain est capable de se rallier aux manifestations de loyalisme et d'idéal de groupe.... domaine presque inexploré de la psychologie. Permettez-moi d'attirer votre attention à tous sur le germe d'espérance que contient ce seul fait pour l'avenir du progrès social de l'humanité. Nous avons ici à portée de main un pouvoir dynamique de perfectionnement qui sera comparable à la théorie de l'atome en chimie et en physique, si nous apprenons à le diriger et à l'orienter vers des fins sociales.

Passons maintenant à l'aptitude au commandement. Si mon tableau de la situation européenne est reconnu exact, je crois que nous avons à nous poser à ce sujet des questions particulièrement pressantes. J'ai déjà fait observer qu'il ne sera possible de former le contremaître de l'avenir que si on le prend jeune. Mais alors intervient une autre considération. L'exercice du commandement est une relation réciproque exigeant de la part du chef une attitude composée de confiance en soi, de désir de prendre l'initiative et la tête d'un mouvement, enfin de sympathie et de compréhension envers ses subordonnés. De la part des dirigés, cette relation postule l'absence du désir de s'affirmer, la confiance et l'affection

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

envers le chef, et l'acceptation du rôle que joue ce dernier. C'est cette adhésion des subordonnés qui constitue ce que l'on appelle généralement le prestige du chef.

Or s'il est vrai que les vieilles habitudes d'esprit féodales persistent encore en grande mesure dans la vie économique, il est tout au moins permis de prétendre qu'une relation de ce genre ne pourra guère se développer dans les conditions les plus favorables si l'on adopte un système qui tire le chef directement des rangs de ses camarades.

Il est désespérant de constater combien l'industrie manque, en réalité, du renseignement le plus vague sur ce problème. Tout ce que l'on peut dire de la situation présente c'est qu'elle a grandi spontanément, comme grandit un enfant, et sans que l'ensemble de la question ait fait l'objet d'un examen délibéré.

En outre, nous commençons seulement à comprendre que les grandes affaires modernes doivent être conçues comme représentant un système d'administration plutôt qu'une réunion de famille portée à un degré transcendant. Or il existe des organisations qui ont été obligées, par leur caractère même, de prévoir délibérément une éducation en vue du commandement. L'armée, par exemple, est une organisation de ce genre. L'on constate presque partout, dans les armées du monde entier, que cette tâche de commandement des petits groupes se subdivise, pour ainsi dire, en deux fonctions. Je parle ici d'une activité analogue à celle du contremaître, à savoir le manquement de la petite unité de commandement. Prenons par exemple le peloton dans l'armée britannique. Il possède d'abord un officier de peloton qui, en général, ne sort pas directement du rang, et, sauf en cas d'extrême urgence, ne sort jamais des rangs du régiment dans lequel il est appelé à commander comme officier. Sa tâche consiste essentiellement à remplir un rôle de commandement tel que je l'ai défini.... çad. à s'occuper du côté moral de la tâche totale du commandement du peloton. Pour le second, il existe un sous-officier de peloton qui s'occupe, en quelque sorte, du côté technique du travail. On lui demande de savoir manier les hommes. Il est généralement plus âgé que l'officier, et possède une beaucoup plus grande expérience des détails pratiques de la vie

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

de la troupe. Mais on ne lui demande pas, à beaucoup près dans la même mesure que l'officier, de faire preuve de cet ascendant moral que nous appelons la capacité de commandement.

Revenons maintenant à l'industrie et au contremaître du type communément accepté, çad. tiré des rangs de l'atelier même, surtout parcequ'il est un bon technicien. Nous rencontrons quelquefois chez lui des capacités de commandement, mais les recontrons-nous souvent? Et ne nous trouverions-nous pas justement ici à la source des neuf dixièmes des difficultés qui aboutissent à des grèves et à des rancunes sociales, quand nous constatons que, dans l'industrie, il n'existe pas de groupe dont la fonction spécifique soit précisément d'apporter, au contact étroit et intime des petites unités qu'il s'agit de diriger, ce facteur de prestige, de confiance et d'affection que l'officier subalterne a pour tâche de susciter?

Il nous a été donné récemment d'observer l'application des systèmes d'instruction militaire sur la plus grande échelle qu'il soit possible de concevoir. Nous avons pu étudier des organisations qui ont du prendre, avec une rapidité fulgurante, un développement vingt ou trente fois supérieur à leurs dimensions normales, et qui ont été forcées de former des officiers et des sous-officiers en un vingtième du temps généralement considéré comme convenable. Je ferai remarquer que voici une épreuve pratique des principes d'organisation et de commandement, telle que l'industrie est rarement appelée à en envisager. Et cependant, jusqu'à la fin de la guerre - je parle pour l'armée que j'ai connue de près, mais je crois que je peux parler pour toutes les armées - les cas se sont succédés où la simple nouvelle, chuchotée à voix basse, que le "petit officier" était resté blessé en avant du front, où cette simple nouvelle a suffi pour qu'une demi douzaine d'hommes, plongeant au plus fort du feu de mitrailleuses, aillent chercher leur chef. Ces jeunes gens - je parle des officiers - étaient souvent assez insignifiants, ils valaient quelquefois moins que ceux qu'ils commandaient, mais de façon ou d'autre, ils avaient acquis un ascendant dont la force ne devait rien à l'existence des conseils de guerre et de la discipline militaire, un ascendant tel que leurs hommes les aimaient tout en les "blaguant", et auraient passé à travers un feu d'enfer pour les suivre.

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

Je me demande souvent, quand je considère l'industrie avec ses ateliers murmurants et grognons, ses contremaîtres d'âge mûr, craints souvent, respectés quelquefois, mais rarement aimés, s'il est possible d'obtenir, dans ce sol, l'épanouissement de la plante qu'on appelle l'art de mener les hommes. Je crois, en tout cas, que si nous voulons y parvenir, nous devons étudier avec beaucoup d'attention les méthodes employées par les organisations dont l'expérience dans ce domaine compte presque autant de siècles que l'industrie d'années. Nous devons, à mon avis, nous décider à admettre que les hommes appelés à fournir, dans les relations avec les petits groupes de travailleurs, le facteur de commandement, devront se spécialiser en vue de cette tâche beaucoup plus qu'ils ne le font à présent. Je doute que ces hommes puissent disposer, tout au moins dans les vieux pays, d'un prestige suffisant, si on leur confie immédiatement la charge de diriger des ouvriers dont ils étaient les collègues l'avant-veille encore. Leur succès ou leur échec, comme celui de l'officier dans l'armée, dépendra avant tout du moral de leur unité, de son état de contentement général, et de son empressement à fournir un effort de collaboration. Ce que je viens de dire paraîtra, sans doute, plutôt affreux à certains de mes amis travaillistes. Il s'en exhale comme un relent de classes privilégiées. Que deviennent en tout ceci les principes sacrés de la démocratie? Pour moi, j'estime qu'il existe un principe sacré de la démocratie mais qu'il n'en existe qu'un, c'est l'égalité de possibilité pour tous d'accéder aux emplois. Ne négligeons rien, en effet, pour détruire aussitôt que possible dans l'organisme politique, ces privilèges et ces droits acquis d'avance en vertu desquels les enfants de parents riches sont considérablement avantagés dans la concurrence avec des jeunes gens beaucoup plus capables, mais sortis d'un milieu plus humble. Je suis en faveur de l'élimination du "piston" et de l'influence sous toutes leurs formes. Je souhaite que, dans un pays, toutes les désignations à des emplois, soit industriels soit publics, soient faites d'après les aptitudes seules. Mais je crois aussi que ce ne sont pas uniquement les milieux les plus fortunés qui se montrent trop accessibles aux considérations de classe, et j'estime que ce fait représente l'une des plus fortes entraves

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS

dont nous ayions à souffrir lorsque nous nous efforçons de réfléchir, dans un esprit scientifique, aux problèmes d'administration.

Une tâche spéciale exige-t-elle que ceux qui sont appelés à s'en acquitter soient choisis dans leur jeune âge et reçoivent une formation soigneuse et particulière en vue de ce service? Question de méthode et non de principe. J'ose affirmer que le don réel du commandement est trop rare et trop précieux pour que nous refusions d'en tirer parti quelle que soit la classe où il a pris naissance.

Quant aux sujets d'enseignement, il en est certains qui s'imposent avec évidence. Je crois que, dans l'industrie actuelle, nul ne possèdera les connaissances nécessaires pour diriger les autres s'il n'est pas familiarisé de façon pratique avec les constatations de la psychologie expérimentale moderne, et les recherches relatives à la fatigue. J'estime également qu'il doit avoir quelque teinture de l'évolution moderne des classes ouvrières et de l'histoire du syndicalisme. Mais ici aussi, comme pour l'esprit de collaboration, l'essence de l'enseignement consiste dans une certaine attitude de la part du patron ou de la direction. En fin de compte, la seule école du commandement c'est l'exercice du commandement, mais un exercice du commandement pratiqué sous une direction bienveillante et avisée. Dans ce cas aussi, il nous faut nous débarrasser des habitudes mentales dictées par l'esprit de concurrence et éviter de restreindre, comme ces habitudes mentales nous porteraient à le faire, les initiatives des agents d'exécution subalternes. Nous donnerons ainsi à tous les élèves-chefs l'occasion de commettre quelques erreurs et de s'instruire en se trompant. L'élève doit apprendre également que le commandement n'est pas une question de privilèges, de titres et un droit à être exempté de la discipline, mais bien une responsabilité. Il convient avant tout de lui enseigner ceci: un chef n'est suivi que s'il fait passer d'abord les intérêts de ses hommes.

Je me rappelle encore aujourd'hui une scène à laquelle j'ai assisté en 1915. Un groupe d'officiers fatigués, venant d'être relevés, avaient fait irruption dans le baraquement du mess.

CONTREMAITRES ET SURVEILLANTS.

L'un d'eux était un nouveau, récemment arrivé d'Angleterre. Le colonel, après l'avoir regardé un moment lui dit: "Jones, est-ce que vos hommes ont mangé la soupe?" Jones hésita et répondit: "Le sergent se charge de la leur faire distribuer." La réplique survint comme l'éclair: "Jones, votre repas peut attendre; allez vous occuper de vos hommes." Un autre exemple encore, . . . Un officier subalterne fut affecté à un travail administratif d'un caractère ingrat. Il perdit un jour patience avec un secrétaire négligent. Un capitaine qui se trouvait à l'autre bout du bureau attendit que le secrétaire fût sorti et dit tranquillement à l'officier: "Venez ici." Ce dernier, qui était en excellents termes avec le capitaine, traversa la pièce. Tout d'un coup le capitaine très sèchement: "Mettez-vous au garde à vous quand je vous parle." Et pendant dix minutes, l'avalanche passa; le jeune homme eut souhaité rentrer sous terre. La péroraison fut un chef-d'oeuvre. Puis, soudainement, la voix irritée tomba pour faire place à un ton tranquille: "Eh bien, maintenant, vous savez exactement ce que l'on ressent quand on ne peut pas répondre."

Cinq minutes après, le jeune officier entendit avec étonnement une voix amicale dire derrière lui: "Venez donc dîner avec moi à Rouen."

Oui, il est possible d'apprendre à commander. Ça et là existent dans l'industrie des cas isolés d'un enseignement de ce genre donné à dessein. Mais ces cas sont rares; en réalité, nous devons reprendre à pied d'oeuvre tout l'examen de la question. Il y a urgence, car tant que nous ne nous y serons pas décidés, aucune réforme dans l'organisation supérieure de l'industrie ne nous servira de rien. En toute dernière analyse, ce sont les détails journaliers qui comptent. C'est dans les ateliers que s'édifient les relations industrielles, dans les relations étroites des travailleurs dont sont faites les petites unités de commandement, avec ceux qui incarnent pour eux, de façon immédiate, la politique de la direction. Dans la grande production moderne, quels que soient les possesseurs du capital, quels que soient les détenteurs de l'autorité ultime, il est impossible de se passer d'un système d'administration et d'une discipline. Aucun homme, aucun groupe d'hommes,

CONTREMAÎTRES ET SURVEILLANTS

à supposer qu'il se rendît maître de l'industrie anglaise telle qu'elle existe aujourd'hui, ne serait capable de modifier en rien la plupart des causes profondes des grèves et du mécontentement qui règnent à l'état endémique. Et cela parce que l'on n'a jamais étudié à fond les relations réciproques que le groupe-clé des contremaîtres et des surveillants devrait entretenir, d'une part avec le groupe de la haute direction et d'autre part avec les travailleurs soumis à sa surveillance. Les conceptions existantes de l'autorité et des méthodes destinées à appliquer cette dernière sont à la fois féodales et rudimentaires et s'il n'existe pas un état-major instruit de chefs de petits groupes, c'est pour la raison très simple que les principes fondamentaux de cet enseignement n'ont jamais été définis.

Je n'ai pu, dans cette communication, que tenter tout au plus, d'indiquer dans quelles directions il me semble possible de procéder à des expériences et à des recherches.

DIE ERZIEHERISCHE AUSBILDUNG VON WERKMEISTERN UND AUFSEHERN

VON L. URWICK O.B.E., M.A.

Schriftführer der "Management Research Groups", London
Betriebsorganisator in der Firma Rowntree & Co., Ltd., York, England¹

Wenn man sich mit dem Thema der Ausbildung von Werkmeistern und Aufsichtsbeamten beschäftigt, stößt man auf die Kardinalschwierigkeit, dass es keine allgemein gültige Abgrenzung der Aufgabe des Werkmeisters und keine allgemein anerkannte Erklärung des Begriffes "Aufsicht" gibt. Man ist sich nur darüber einig, dass es sich dabei um das Betriebspersonal handelt, das in unmittelbarer Berührung mit der Arbeiterschaft steht.

Die umfangreiche Literatur über diesen Gegenstand ist daher verfrüht. Sie geht von der Industrie aus, wie sie heute ist, übersieht aber ihren dynamischen Charakter; sie beschäftigt sich mit der Schulung von Männern und Frauen, die bereits in verantwortlichen Stellungen sind - eine fast hoffnungslose Aufgabe; sie kommt in der Mehrzahl der Fälle aus den Vereinigten Staaten und ist infolge der Verschiedenheit des sozialen Hintergrundes auf europäische Verhältnisse nicht übertragbar.

Die Pflichten, die mit der Stellung eines Werkmeisters verbunden sind, müssen sich notwendigerweise mit der Entwicklung der industriellen Organisation ändern, spezialisiert und funktionell werden.

Deshalb muss jedes Ausbildungssystem äusserst einfach sein. Es muss langfristig sein, denn es beginnt mit jungen Leuten. Es sollte entwickeln: Zusammenarbeit durch:

- a. einen Geist der Betriebspolitik, der verständnisvolles Mitgehen erwirkt;
- b. eine rationelle Betriebs- und Wirtschaftslehre; die Anerkennung des Werkmeisters als Arbeitnehmer;
- c. persönliche Ausdrucksfähigkeit;
- d. industrielle Organisation.

Führertum durch:

- a. Psychologie;
- b. Kenntnis der Arbeiterbewegung und ihrer Geschichte;
- c. Praktische Unterweisung in der Leitung kleiner Gruppen mit der Gelegenheit, an Fehlern zu lernen.

Hinsichtlich dieses letzten Punktes muss die Industrie von anderen Organisationen, z.B. vom Heerwesen, lernen, die über besondere Erfahrungen in der Pflege des Führertums verfügen. Unbedingte Aufmerksamkeit erfordert die Frage der sittlichen Verantwortung. Es ist zweifelhaft, ob in einer europäischen Umwelt dieses Prestige ohne eine gewisse Auslese für eine besondere Klasse von Führern entwickelt werden kann. Demokratische Grundsätze werden nicht verleugnet, wenn die Gelegenheit zum Eintritt in jene Klasse jedermann offensteht. Es ist dies nur eine Frage der Funktion und der Methode der Heranbildung für besondere Funktionen.

Für die Bessergestaltung industrieller Beziehungen ist es eine Lebensfrage.

¹ Jetzt Direktor des Internationalen Rationalisierungsinstitutes, Genf, Schweiz.

WERKMEISTER UND AUFSEHER

Die Persönlichkeiten, die einen entscheidenden Einfluss auf die Industrie ausüben - wer sie auch immer seien - haben keine Macht, eine wesentliche Aenderung herbeizuführen, wenn sie nicht über eine Schar geschulter Unterorgane verfügen, die fähig sind, ihre Absichten den Arbeitern im täglichen Umgang nahe zu bringen.

Man kann das Problem des Werkmeisters und des Aufsichtspersonals natürlich von hundert Seiten betrachten. Der Werkmeister ist bereits zum etwas verblüfften Helden einer Riesenliteratur geworden. Die Verfasser von Büchern für ihn und über ihn scheinen jedoch nur in einem Punkt übereinzustimmen - seiner vitalen Bedeutung für die Gestaltung der Dinge im Betriebe. Es scheint mir manchmal so, als ob er sich ein bisschen wie Gott in den Händen der Theologen vorzukommen müsste. Ich hätte einige kleine Stichproben aus "Der Werkmeister und sein Beruf" von X., "Wie wir Aufsichtsbeamten ausbilden" von Y., und "Erziehung zum Werkmeister" von Z., halboktav, 750 Seiten mit 3 Tabellen und 10 Abbildungen, 5 \$ netto, oder "nach unseren besonderen Zahlungsvergünstigungen" für Sie herausgreifen und zusammenstellen können.

Die Verdauungsstörungen, die sich nach meinem kurzen Ausflug in die Literatur über die Arbeit des Werkmeisters eingestellt haben, endeten beinahe mit einer verhängnisvollen Reaktion. Eine Zeitlang liebäugelte ich nämlich mit der anziehenden Pose des "Mannes der Praxis", die gewisse führende Männer der Industrie so schätzen. Dann wollte ich mich streng auf das enge Feld meiner persönlichen Erfahrung beschränken, und Ihnen an der Hand von Stundenplänen für Vorlesungen und für Arbeitsgemeinschaften ausführlich darlegen, wie wir Werkmeister in den Blankshire Lemonjuice Co. Ltd. ausbilden. Man könnte hier das übliche Beispiel des Schiffsjungen, der das Zeug zum Admiral hat, anführen, und die Geschichte nach Belieben mit dem Erlebnis des Betriebsdirektors ausschmücken, der die Bedeutung der Bezeichnung S. P. Q. R. (Der Senat und das Römische Volk) gelegentlich eines Werkmeister-Kurses für römische Geschichte kennen lernte. Das wäre ein kurzes und bündiges Verfahren, aber wir sind hier auf einer internationalen Konferenz. Und wenn eine internationale Aktion ein Samenkorn Hoffnung in sich

WERKMEISTER UND AUFSEHER

birgt, so liegt dies sicherlich in der Tatsache, dass die Nationen in den allgemein menschlichen Eigenschaften einander ähnlich sind - auf jeden Fall so ähnlich, dass Sie sicher alle diese Dinge schon hundertmal auf zahlreichen Konferenzen gehört haben.

Aber als ich mir dann die Sache noch einmal überlegte, fiel mir ein, dass es der Hauptzweck der ganzen Konferenz ist, "die grundlegenden Beziehungen zwischen den verschiedenen Gruppen der Industrie" zu erörtern. Und ich will nun die Frage der Schulung der Werkmeister ausschliesslich von diesem Gesichtspunkt betrachten - vom Gesichtspunkt der grundlegenden Beziehungen, die hier eine Rolle spielen. Meine Beobachtungen mögen Ihnen vielleicht etwas zusammenhangslos erschienen, ich weiss, dass dies unvermeidlich ist. Denn ich glaube, dass wir bei dieser Frage mehr als bei allen anderen noch herumtappen - gerade bei dem ersten rohen Entwurf auf der Leinwand angelangt sind. Alle Versuche, eine Methodik der Werkmeisterausbildung herauszuarbeiten, vorhandene Erfahrungen zu sammeln, sind verfrüht. Ihnen fehlt jede Möglichkeit einer klaren Erkenntnis unseres Ziels.

Dies gilt natürlich bis zu einem gewissen Grade für jedes Erziehungssystem. Aber es gilt im besonderen für die Berufserziehung der in industriellen Betrieben beschäftigten Personen, und zwar in allen Stellungen. Denn der Maschinenbetrieb, wie wir ihn kennen, ist ja tatsächlich noch eine junge Einrichtung. Er ist auch eine stark dynamische Einrichtung in einer besonders aktiven Periode der Werdens. Und in allen Fragen, die mit der Betriebsleitung verknüpft sind, mit den Beziehungen zwischen jenen Instanzen der Wirtschaft, deren Aufgabe es ist zu planen und Direktiven zu geben, und denjenigen, die mit ihnen arbeiten, tritt dieser dynamische Charakter besonders hervor. Wir befinden uns in einem ausserordentlich interessanten Stadium der Entwicklung, einem Stadium, das zuweilen "die zweite industrielle Revolution" genannt worden ist. Ebenso wie die Anwendung der Naturkräfte auf die Produktion und die Fortschritte der physikalischen Wissenschaften jene plötzliche Aenderung in Technik und Herstellungsprozess bewirkte, die das Maschinenalter einleitete, hat der Einfluss

WERKMEISTER UND AUFSEHER

der ethischen und der Sozial-Wissenschaften auf die Beziehungen der in der Industrie Beschäftigten - dessen Bedeutung im Wachsen ist und auf dieser Konferenz zum Ausdruck kommt - auch von Grund aus umgestaltend auf unsere Denkungsweise eingewirkt.

Ein unvermeidlicher Hemmschuh fast aller Erziehungssysteme ist die Tendenz, die Menschen vorzubereiten für die Welt von gestern statt für die Welt von morgen. Bis der lebendige, kraftvolle, schöpferische Gedanke in die allgemeinen intellektuelle Weltwährung aufgenommen wird, sodass er in pädagogische Begriffe eingefangen und zu dem dürren Skelett einer Lehrbuch-Weisheit zusammengepresst werden kann, ist er beinahe schon überholt. Eine Rechtfertigung für diejenigen, die den Unterricht auf den humanistischen Fächern aufbauen und den Unterricht in der Richtung der Fachvorbereitung irgendwelcher Art ablehnen wollen, liegt in der Tatsache, dass die humanistischen Fächer im Allgemeinen das Denken schulen. Der grösste Teil der Fachvorbereitung ist ein Einpauken von Kenntnissen, die bereits den Kontakt mit der Wirklichkeit verloren haben. Was für jede Ausbildung gilt, trifft aus den dargelegten Gründen in erhöhtem Masse für die Ausbildungssysteme zu, die in erster Reihe für die in der Industrie Tätigen in Frage kommen.

Sie werden mir zustimmen, dass es unmöglich ist, einen geeigneten Ausbildungsplan für irgend ein Amt, irgend eine Gruppe von Tätigkeiten zu entwerfen, wenn man nicht zunächst das Wesen jenes Amtes, den Inhalt jener Aufgaben klar erkannt hat. Wenn wir nun über Werkmeister und Aufsichtspersonal sprechen, was meinen wir damit? Ich habe kürzlich die Arbeitsanalyse eines mittelgrossen Fabrikbetriebes beendet, der etwa 7000 Leute beschäftigt. Es gibt dort ein paar hundert sogenannte Werkmeister. Aber nicht zwei haben die gleiche Tätigkeit. Die Bezeichnung wird angewandt für die verschiedensten Grade und für eine Vielfältigkeit von Aufgaben und Verantwortlichkeiten - angefangen mit der Führung von Lohnbüchern bis zur Leitung einer grossen und vielseitigen Abteilung. Und was für jene Fabrik zutrifft, gilt mutatis mutandis für jede Fabrik in Europa, und für die grosse Mehrzahl der Fabriken in den Vereinigten Staaten.

WERKMEISTER UND AUFSEHER

Ebenso ist es mit dem Aufsichtspersonal. Wir wissen alle, dass zwei Leute in irgend einer beliebigen Fabrik mit einer nach aussen hin scheinbar gleichen Autorität tatsächlich Aufsichtssphären haben, die vom psychologischen Gesichtspunkt polar verschieden sind. In einigen wenigen Fällen sind Versuche gemacht worden, "Aufsicht" zu definieren, ihre Grade auszudrücken. Aber sie sind unfertig und ungenau, da jedes praktische Nachprüfungssystem fehlt.

Es wird mindestens ein halbes Jahrhundert vergehen, bis Grundsätze für die "Autorität" herausgearbeitet und in dem grossen Organismus des Wirtschaftslebens Aufnahme gefunden haben werden. Bis dahin werden Leitung und Kontrolle das zufällige und unverbundene Nebeneinander von Schmelchelei, persönlichem Einfluss und Einschüchterung bleiben, das sie heute bilden.

Wenn wir ehrlich gegen uns selbst sind, müssen wir gestehen, dass wir, wenn wir von Werkmeistern und Aufsichtsbeamten reden, von völlig verschiedenen Stellungen sprechen, für die es weder allgemein übliche, noch vereinbarte gleiche Normen gibt, und zwar weder bezüglich der in Frage kommenden Aufgaben, noch in Bezug auf den Grad der damit verbundenen Autorität, noch hinsichtlich der ihnen zustehenden Befugnisse. Man kann sagen, dass es bei all dieser Vielfältigkeit nur ein Gemeinsames gibt, das allen, an die ich mich hier wende, bekannt ist, nämlich, dass die Bezeichnung auf jene Glieder der industriellen Hierarchie Anwendung findet, die in unmittelbarer Berührung mit der grossen Masse des in den Betrieben beschäftigten gewerblichen oder kaufmännischen Personals stehen. Das ist eine wichtige Tatsache. Sie bietet uns eine Grundlage für die Diskussion. Sie macht den Nachdruck erklärlich, der auf diese Frage gelegt wird. Denn unabhängig von der Qualität und den Intentionen der Betriebspolitik werden ihre praktischen Erfolge immer von dem Eindruck abhängen, der durch diese letzten persönlichen Beziehungen ausgelöst wird. Kein nationales Propaganda-System kann die Hemmungen überwinden, die von einer schlecht ausgebildeten und unerzogenen Verkäuferschaft ausgehen. Die Stärke einer Kette industrieller Beziehungen wird bestimmt durch die Stärke jenes letzten Gliedes.

WERKMEISTER UND AUFSEHER

Aber dies ist die einzige Tatsache, auf der wir weiter bauen können. Wenn wir die Qualität und die Art der Beziehungen betrachten, die zwischen den Arbeitern und den unmittelbar mit ihnen in Berührung Kommenden bestehen, geraten wir in Verlegenheit. Denn Arbeitsbeziehungen hängen von der Natur der Arbeit ab, und hier macht sich wieder jener dynamische Charakter der industriellen Organisation geltend, auf den ich früher hingewiesen habe. Keiner von uns weiss, wie der Charakter der Arbeit des Werkmeisters in einem Jahrzehnt beschaffen sein wird.

Mr. R. M. Fox, den wir zu unsere Freude am Montag hören werden, hat kürzlich ein sehr anregendes und kämpferisches kleines Buch veröffentlicht, mit dem Titel: "Der Triumph der Maschine". Das Buch giesst ein gut Teil Spott auf die wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management). Er hält sie für eine abgebrauchte und altmodische Lösung industrieller Probleme mit dem Zweck, die Arbeiter im Interesse der Unternehmer anzutreiben. Ich bin überzeugt, dass Mr. Fox dem Schatten F. W. Taylors eines Tages eine lange Apologie zu halten haben wird, wenn das Leben ihm Gelegenheit gibt, die eigentliche Bedeutung des Werkes jenes grossen Pioniers eingehend zu erfassen.

Die Idee, durchdachte Methoden, eine intellektuelle Technik - die von Menschen, die sich wissenschaftlich und systematisch mit diesen Fragen beschäftigt haben, herausgearbeitet worden ist - auf die Probleme der industriellen Betriebsführung anzuwenden, ist noch jung. Taylor starb in verhältnismässig jungen Jahren 1915. Für ernsthafte Versuche mit definitiven Ergebnissen auf Grund seiner revolutionären und weitreichenden Ideen ist wenig oder gar keine Gelegenheit gewesen. Zu diesen Ideen zähle ich den Gedanken des "Funktionsmeisters". Ich bin sicher, dass alle diejenigen unter Ihnen, die diese Ideen vorurteilslos studiert haben, mir zustimmen werden, dass dieser Begriff integrierend ist und eine wesentliche Entwicklungsstufe in Taylors Wirtschaftsphilosophie bildet. Ich sehe in der weitgehenden Anwendung dieses Kardinalsatzes der industriellen Organisation eine unausbleibliche Entwicklung. Sie wird langsam kommen, aber sicher; wahrscheinlich werden es manche von uns noch erleben.

WERKMEISTER UND AUFSEHER

Zu dieser Annahme veranlassen mich drei Gründe. In erster Linie erscheint mir Taylors' Analyse der Eigenschaften und Aufgaben, die von einem Werkmeister unter der alten Form industrieller Organisation gefordert wurden, unhaltbar. Sie werden sich erinnern, dass er neun Eigenschaften nennt, die der Werkmeister besitzen soll, und zwar sind dies: Verstand, Vorbildung, Takt, Spezialkenntnisse, Energie, Fleiss, Ehrlichkeit, Urteilskraft und gute Gesundheit. Dies führt direkt zu seinem Schluss, dass die Aufgabe an sich unmöglich ist, dass unter tausenden kaum ein Mann gefunden werden kann, der fähig ist, sie zu erfüllen, und dass dieser natürlich nicht für den Lohn eines Werkmeisters zu haben ist. Taylor wusste sehr wenig von industrieller Psychologie. Aber seine Analyse wurde in denkwürdiger Weise von Mr. Ordway Tead bestätigt, dessen Arbeit "Instinkte und Industrie" eine fesselnde Darstellung der inneren Konflikte enthält, die die Stellung eines Werkmeisters mit sich bringt.

Zweitens haben sich, sogar seit Taylors Lebzeiten, die Forderungen an das Fachkönnen, das für die Erfüllung der Tagesaufgaben der industriellen Betriebsführung verlangt wird, in Bezug auf Umfang und Inhalt wesentlich erhöht. Wenn wir über die höheren Posten der Leitung sprechen, so erklären wir glatt, dass der Leiter nicht eingehende Kenntnisse aller Spezialfächer, die mit seiner Aufgabe irgendwie im Zusammenhang stehen, zu haben braucht. Er muss vielmehr die Hilfe von Sachverständigen in Anspruch nehmen und diesen Arbeit zuweisen. Wir vergessen manchmal, besonders, wenn wir über Ausbildungsfragen diskutieren, dass der Werkmeister niemanden hat, den er zur Hilfe heranziehen kann. Die industrielle Organisation muss sich der Richtung der allgemeinen sozialen Organisation unserer Zeit anpassen, die dahin geht, alle Arten von Arbeit in steigendem Masse Fachleuten anzuvertrauen. Wir können den Werkmeister nicht von dieser Entwicklung ausschliessen, als Ueberbleibsel eines veralteten Systems, als ein ewiger "Hans in allen Gassen". Selbst ein Puffer verliert seine Widerstandskraft, wenn er zu oft und zu hart gestossen wird.

Drittens - und dies, glaube ich, ist das Wichtigste - halte ich den funktionellen Begriff der Betriebsführung von allen Theo-

WERKMEISTER UND AUFSEHER

rien der industriellen Betriebslehre, die uns während der letzte Jahrzehnte vorgesetzt worden sind, für den einzigen, der wirklich zum Kern der Schwierigkeiten vordringt. In seinem letzten Buch schreibt Mr. H. G. Wells: "Ungeheure moralische Kräfte sind in den letzten hundert Jahren durch den Kampf zwischen Arbeit und Kapital verzehrt worden - gerade als ob dieser das ursprüngliche Ergebnis menschlichen wirtschaftlichen Handelns gewesen sei. Er war jedoch niemals das ursprüngliche Ergebnis, und er hat in zunehmendem Masse seine frühere Bedeutung eingebüsst." Ich bin überzeugt, dass dies unbedingt richtig, buchstäblich richtig ist. Keiner, der praktische Erfahrung in der Betriebsverwaltung besitzt, wird, ganz abgesehen von seiner politischen Einstellung, sich vortäuschen, dass ein blosser Wechsel des Eigentums an Produktionsmitteln oder ein Anspruch auf die Produktionsüberschüsse einen fundamentalen Unterschied in den Beziehungen in der Industrie hervorrufen würde. Unabhängig von der Eigentumsfrage werden die wirklichen Nöte innerhalb der Industrie fort dauern, wenn nicht in Organisation und Methode von Grund auf ein Wandel eintritt.

Wir beschäftigen uns mit etwas, das viel subtiler ist, als ein unbestimmtes Gefühl für eine Ungerechtigkeit, die sich durch eine gesetzliche Regelung beheben lässt. Wir befassen uns mit dem Widerstand gegen Leitung und Bindung, dem durch die Erweiterung der politischen Freiheit und der Volksbildung Sprache verliehen worden ist. Und die einzige Antwort, die wir diesem Widerstand gegenüber finden können, besteht darin, zu zeigen, dass Leitung und Bindung nicht persönlicher Natur sind, nicht erzwungen durch Regelungen, die von Menschen ausgehen, sondern, dass sie natürlich sind, sich zwangsläufig aus der Ordnung der Dinge ergeben, wenn die Menschheit gekleidet, mit Wohnungen versorgt und ernährt werden soll. Das heisst, wir müssen dem Arbeiter dieselbe Antwort geben, die Taylor gegeben hat, als er mit der Begründung angegriffen wurde, sein Funktionsmeistertum verletze das Gesetz, dass "niemand zween Herren dienen kann". Er erwiderte, dass er den Grundsatz nicht umgestossen hätte, sondern ihn neu zur Geltung brächte. Unter dem System des Funktionsmeistertums diene jeder, Unternehmer und Werkmeister und Arbeiter,

WERKMEISTER UND AUFSEHER

einem Herrn: dem Wissen. So betrachtet, schliesst die funktionelle Organisation den Keim einer wirklichen Hoffnung, einer dauernden Behebung unserer Unzufriedenheit ein. Denn sie sieht eine industrielle Gesellschaft vor, in der wir alle Diener und Herren sind, sowie die Reihe an uns kommt; Herren in jenen Dingen, in denen wir besonderes Fachkönnen und Schulung besitzen, und Diener in jenen Dingen, in denen andere besser erfahren sind.

Wenn wir jedoch glauben, dass die Entwicklung unserer Wirtschaftsorganisation in dieser Richtung unausbleiblich ist, für welche Aufgaben sollen wir dann unsere Werkmeister und unser Aufsichtspersonal erziehen? Es ist klar, dass die vorhandenen Methoden nicht ausreichen. Denn - und dies ist mein Einwand gegen nahezu alle bisher veröffentlichten Ausbildungsvorschläge - sie bezwecken Männer und Frauen zu schulen, die befähigt sind, den Aufgabenkreis besser zu erfüllen, der dem Werkmeister hergebrachter Weise übertragen wird. Was wir brauchen, ist aber ein Ausbildungsplan mit dem Ziel, Männer und Frauen für die Aufgaben der Werkmeister und Aufsichtsbeamten von morgen zu befähigen. Wir müssen erziehen, nicht für das, was ist, sondern für das, was sein könnte.

Hier wenden wir uns nun wieder der einen feststehenden Tatsache zu, über die wir uns einig sind, nämlich, dass mit dem Ausdruck Werkmeister eine Persönlichkeit in einer im gewissen Sinn leitenden Stellung und in direktem Kontakt mit der Arbeiterschaft stehend, bezeichnet wird. Wenn meine zweite Schlussfolgerung angenommen wird, und wir darin übereinstimmen, dass in ungefähr einem Jahrzehnt die Aufgaben- gruppen, die wir jetzt dem Werkmeister im allgemeinen zu übertragen pflegen, vermutlich in eine Vielheit spezialisierter Funktionen aufgeteilt sein werden, so haben wir wenigstens einen Fingerzeig für die Begrenzung der Aufgaben. Es ist ja offensichtlich hoffnungslos, zu versuchen, den zukünftigen Werkmeister für jede der acht oder zehn Teilfunktionen zu erziehen, von denen ihm eine gegebenenfalls übertragen werden wird. Er scheint mir, dass jeder Ausbildungsgang für diesen Beruf, wenn er praktischen Wert haben soll, sich vor allem

WERKMEISTER UND AUFSEHER

auf das gemeinsame Element beschränken muss, das wir früher gekennzeichnet haben. Die Fähigkeit von hervorragender Bedeutung, die wir in unseren künftigen Werkmeistern und Aufsichtsbeamten zu entwickeln haben, ist das Führertum. Und zweitens scheint mir, sollten wir jeden Versuch aufgeben, Spezialkenntnisse der verschiedenen Funktionen, von denen jede einmal verlangt werden, keine aber gründlich gelehrt werden kann, einzupauken. Wir müssen uns also mehr auf jene allgemeine Haltung gegenüber der industriellen Arbeit konzentrieren, jene Achtung vor der Arbeitsweise und vor dem Geist, durch die eine Reihe spezialisierter Aufgaben im Interesse eines einzigen Zweckes, den wir Zusammenarbeit nennen, vereinigt werden. Führertum und Zusammenarbeit, das sind die beiden, und wie mir persönlich scheint, die einzigen Ziele von Bedeutung, die die Berufserziehung der Werkmeister erreichen soll.

Aber, könnte man einwenden, das sind keine geistigen Fähigkeiten, die gelehrt werden könnten, es sind sittliche Charaktereigenschaften, seelische Qualitäten. Und es fragt sich, ob sie überhaupt durch Erziehung entwickelt werden können.

Dieser Einwand ist natürlich zum Teil berechtigt, und hier liegt die zweite grosse Schwierigkeit, auf die wir bei den vorhandenen Ausbildungsformen stossen, die ich früher ausführlich beschrieben habe. Fast immer, wenn von Werkmeistern und Aufsichtsbeamten gesprochen wird, wird an Männer und Frauen gedacht, die schon eine Stellung von einer gewissen Verantwortlichkeit im Betriebe erreicht haben. Der Himmel verhüte, dass ich den Eindruck erwecke, als ob ich Kritik an den ausgezeichneten, Achtung verdienenden Arbeitern üben möchte, die mit wenig Aussichten und ohne eine besondere Schulung ihren Posten unter ungeheueren Schwierigkeiten ausfüllen. Aber in der Mehrzahl der Fälle, und besonders in den älteren Ländern, in denen die Menschen in ihrem Wirkungskreis eingespannt zu pflegen bleiben und in denen die Aufstiegsmöglichkeiten geringer sind als in den Vereinigten Staaten, fangen wir an, Männer und Frauen auszubilden, wenn sie schon oft im mittleren Alter stehen, wenn ihre Entwicklung im grossen und ganzen abgeschlossen ist, und wenn sie mit einem gewissen Unwillen das an sie gerichtete Ansinnen aufnehmen, noch ein-

WERKMEISTER UND AUFSEHER

mal mit Lernen anzufangen. Ihnen müssen wir helfen so gut wir können. Es ist eine Pflicht der Leiter dies zu tun. Es ist unser Fehler, nicht der ihrige, wenn sie der Aufgabe nicht gewachsen und ungeeignete Objekte für eine Unterweisung sind. Jedenfalls müssen wir zugeben, dass Versuche einer Nachschulung in dieser Richtung nicht als Berufserziehung anzusehen sind. Sie sind nur Flickwerk, Arbeit fünften Ranges, wie sie eine unbekümmerte und kurzsichtige Fabrikleitung in früheren Zeiten vorzunehmen pflegte.

Ausserdem wird die Mehrzahl der Werkmeister und Aufsichtsbeamten in der Industrie heute nicht in Anbetracht jener Eigenschaften ausgewählt, die wir als die wesentlichen gekennzeichnet haben, sondern aus einem anderen Grunde und nur aus diesem Grunde: Technisches Können in der besonderen Arbeit, die sie zu beaufsichtigen haben. Merkwürdigerweise scheint die grosse Masse der Arbeiterschaft diese Methode gewissermassen stillschweigend anzuerkennen. Es scheint ihnen natürlich, dass das Können die Basis für die Auswahl abgibt. Es ist gerade so, als wenn wir unsere Offiziere für die Armee unter dem Gesichtspunkt auswählen, dass sie im Exerzieren tüchtig sind. Selbstverständlich muss der Werkmeister eine ausreichende Kenntnis der Arbeiten haben, die er überwachen soll. Aber er braucht nicht mehr zu können als irgend ein Arbeiter, der von uns beschäftigt wird. Dies ist eine "sine qua non", ohne die er für die Auswahl überhaupt nicht in Frage kommt. Aber, ist diese Grundbedingung erfüllt, so wird dieser Punkt neben den anderen Eigenschaften, die zur Erfüllung seiner Aufgabe notwendig sind, ausgesprochen nebensächlich.

Das führt mich direkt zu meiner zweiten wichtigen Schlussfolgerung: Wenn wir wirklich den Wunsch haben, ein gutes Ausbildungssystem zu entwickeln, um Werkmeister und Aufsichtsbeamte zu schulen, so muss es eine langfristige Ausbildung sein - eine Berufserziehung von Männern und Frauen, die ausgewählt werden, wenn sie jung sind und offensichtlich die Eignung für diese Arbeit besitzen, die ich zur Voraussetzung gemacht habe.

Dieses bringt mich zu der dritten und letzten Schwierigkeit der bisher dargestellten Ausbildungssysteme. Ich betone

WERKMEISTER UND AUFSEHER

nochmals, ich wäre der Letzte, der die vorzügliche Arbeit kritisieren würde, die von unseren amerikanischen Freunden geleistet worden ist. Ich glaube, jeder von uns hier in Europa muss ihnen aus tiefstem Herzen dankbar sein für die wertvolle und starke Initiative und den Mut, mit dem sie an die Untersuchungen dieser industriellen Probleme herangegangen sind. Wir können nicht hoffen, es ihnen auf diesem Gebiete gleich zu tun. Sie haben uns inspiriert. Die meiste Literatur über diese Frage, wie über viele andere, kommt von ihnen. Aber trotzdem sie uns eine ungeheure Hilfe geleistet haben, ist diese Literatur auf europäische Verhältnisse nicht ohne weiteres anwendbar.

Der Grund ist folgender:

Die beiden Eigenschaften, die ich hervorgehoben habe - Führertum und den Willen zur Zusammenarbeit - sind im wesentlichen eine persönliche Haltung gegenüber den beiden Gruppen von Beziehungen in der Industrie. Subjektiv schliessen sie erstens die Fähigkeit ein, andere anzuregen und zu leiten und zweitens die Begabung, gemeinsam mit anderen auf die Erfüllung einer gegebenen Aufgabe hinzuarbeiten. Objektiv schliessen sie einerseits die Erkenntnis der besonderen Qualitäten ein, die zur Unterordnung unter die Leitung führt, und andererseits ein Verständnis für das gemeinsame Ziel und lebendiges Interesse daran, dass den anderen Gelegenheit gegeben wird, ihr Bestes zu leisten.

Eine persönliche Haltung dieser Art ist in hohem Masse abhängig von dem sozialen Hintergrund und der gesellschaftlichen Umwelt.

Nicht Logik, sondern Ueberlieferung und Gewohnheit bestimmen die Handlungen des Individuums. Nun - und dieses möchte ich besonders unseren Freunden und Mitarbeitern aus den Vereinigten Staaten mit Nachdruck sagen - es gibt einen wirklichen und lebenswichtigen Unterschied des sozialen Hintergrundes, besonders in Bezug auf diese Probleme. Sie leben in einem Staat, dessen Leben nicht nur mit dem in der Verfassung verankerten Grundsatz begann, dass alle Menschen frei und gleich sind, sondern in einem Lande, wo die Menschen infolge eines physikalischen Bruches mit der Vergangenheit und der ungeheuer schnellen Entwicklung eines

WERKMEISTER UND AUFSEHER

jungfräulichen Kontinents sich wirklich gleich fühlen. Natürlich gibt es auch dort Unterschiede. Man sagt, dass "eine Million Dollar nicht verurteilt werden kann" und ich glaube kaum, dass die "Töchter der Revolution" die Freiheit im Sinne von John Stuart Mill definieren würden. Aber darüber hinaus gibt es einen radikalen Unterschied - einen Unterschied, der jedem feinfühligen Europäer klar wird, wenn er sich zum ersten Mal in New York die Schuhe putzen lässt. Der Amerikaner trägt gewissermassen den Marschallstab im Tornister. Er wettet darauf (he guesses), dass er gegebenenfalls auch einmal Präsident werden könnte.

Dieses "Wetten" ist sehr bezeichnend. Bei uns in Europa wettet man nur auf Pferde. Unsere Meinung über die letzten sozialen Fragen ist immer auf "Wissen" gegründet. Auch der Arbeiter weiss, wo er hingehört, oder er ist davon überzeugt, dass nur der Blutsauger von Kapitalist ihm den ihm zukommenden Arbeitsplatz sperrt. Wir leben noch im Schatten des Feudalismus. Man kann noch einen Geschäftsmann sagen hören: "Ich weiss nicht, was aus meinem Geschäft werden soll, wenn ich einmal sterbe; meinen Sohn habe ich im Kriege verloren". Wir haben Mitleid mit dem Mann, fragen uns aber, wofür sein Sohn seiner Ansicht nach gestorben ist. Ueberall in Europa gibt es noch Gemeinden, in denen der Pastor und der Gutsherr einen dominierenden Einfluss in sozialen Fragen haben. Die lange und langsame Emanzipierung von tief eingewurzelten Anschauungen und ihren unausgereiften Reaktionen ist noch im Werden. Der Klassenkampf ist eine armselige, aber bewusste Nachahmung der Haltung, die die herrschenden Schichten unbewusst seit tausend Jahren eingenommen haben. Der Ausgebeutete spielt die gleichen fettigen Karten aus wie der Ausbeuter. Klassenbildung und -unterschiede, Ueberheblichkeit und Unterwürfigkeit, das Nichtskönnen von der alten Gewohnheit zu fragen, was einer ist, statt zu fragen, was einer kann, all dies ist noch in unserer sozialen Struktur verwoben. Diesen Knoten hat Amerika bei Yorktown zerschnitten und der letzte Rest wurde von den Männern weggefegt, die bei Gettysburg fielen.

Nirgends zeigen sich die Unterschiede klarer als bei der Werkmeisterfrage. Wenn ich die Literatur recht verfolgt

WERKMEISTER UND AUFSEHER

habe, so ist der Werkmeister in den Vereinigten Staaten ein Mann, der eine besondere Akkordarbeit leistet. In Europa dagegen ist er noch ein Mann, der einer bestimmten sozialen Klasse angehört. Daher sind die amerikanischen Begriffe über den Werkmeister auf die Verhältnisse in Europa nicht zu übertragen. Mehr noch, sie könnten sogar eine gewisse narkotische Wirkung ausüben, indem sie nämlich den europäischen Unternehmer davon zurückhalten, sich über die tatsächliche Lage des Werkmeisters bei uns bis ins Letzte klar zu werden.

Nehmen wir zunächst einmal die Zusammenarbeit. Der Wille zur Zusammenarbeit ist eine Gesinnungssache. Die Menschen können dahin gebracht werden auf einer Basis, aber nur auf einer Basis zusammen zu arbeiten: Begeisterung für ein gemeinsames Ziel, das sie erkennen und würdigen. Die Beziehungen zwischen Unternehmer und Werkmeister in Grossbritannien sind noch jetzt fast unverändert ein "Herr- und Knecht-Verhältnis". Vom Werkmeister wird selbstredend verständnisvolle Mitarbeit erwartet, weil er zum Personal der Betriebsleitung gehört. Arbeitgeber, die das Gewerkschaftswesen als eine durchaus vernünftige Organisation anerkennen, die für alle Teile von Nutzen ist, werden blass vor Empörung und Erstaunen, wenn Angehörige ihres Personals irgendwelche Anzeichen von Gruppensolidarität zeigen. Aber die Beziehung der bezahlten Angestellten zum Arbeitgeber oder zum Kapitalisten ist keine andere wie die des Arbeiters. Die Angestellten werden nicht ganz so leicht entlassen und bei schlechter Konjunktur etwas länger mitgeschleppt, weil ein Ersatz mit höheren Kosten verknüpft ist. Das ist aber auch alles. Im Grunde sind sie doch Arbeiter und Lohnempfänger.

Warum ärgert sich also der Arbeitgeber? Weil er noch in feudalen Begriffen befangen ist. Er betrachtet ein solidarisches Vorgehen zur Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Angestellten als "illoyales Verhalten". Hier taucht wieder der alte Vorstellungskomplex auf. Und, allgemein gesprochen, sind die Angestellten in gehobener Stellung der gleichen Auffassung und zwar aus ähnlichen Gründen. Sie

WERKMEISTER UND AUFSEHER

leben in der Vorstellung ihrer privilegierten Stellung, die mit einer gewissen sozialen Würde verbunden ist. Sie haben ein ausgeprägtes Klassenbewusstsein und würden lieber die Hoffnung auf die ewige Seligkeit aufgeben, als "herunter zu kommen".

Ich bitte aber die Unternehmer, sich einmal genau zu überlegen, ob sich dieses Verhältnis auch nur um ein Jota unterscheidet von dem Verhältnis zwischen dem Baron und seiner Schar von Untergebenen, Vögten, Weibern und dem, was sonst noch vom Herrenhaus abhing? Sie verdankten der Gnade ihres Herrn, dass sie es besser hatten als die Leibeigenen. Sie verdankten es ihrer Schlaueit und der Fähigkeit, das Brot der Demut zu essen, um sich untereinander Vorteile zu verschaffen. Aber ihre Treue und Anhänglichkeit waren rein persönliche Angelegenheiten. Und das sind sie auch heute noch für weite Kreise der europäischen Industrie. Den Menschen wird kein Gemeinschaftsideal nahe gebracht, das sie zur Gefolgschaft begehern könnte. Es ist daher vollkommen unfruchtbar, über eine wirkliche Zusammenarbeit mit den Arbeitern zu sprechen oder zu versuchen, die Werkmeister zur Zusammenarbeit zu erziehen, so lange und bevor nicht für diese Zusammenarbeit und ihre Ziele eine Formel gefunden wird, durch die mit persönlichen Vorteilen und mit der willkürlichen Herrschaft des Bandenführers aufgeräumt und an ihre Stelle eine logische Erklärung des Wirtschaftsprozesses gesetzt wird als Dienst an der Allgemeinheit, dem sich denkende und kulturbewusste Menschen freiwillig unterordnen. Die Basis aller vernünftigen Werkmeistererziehung zur Zusammenarbeit muss sein: Eine Einführung in die Betriebspolitik, d.h. in eine Betriebspolitik, die Hand und Fuss hat und die sie, wenn ich einmal so sagen darf, davon überzeugt, dass ihre Arbeit im Betrieb auch ihrem eigenen Besten dient.

Das führt unmittelbar zu einer zweiten Betrachtung. Ich bin immer von neuen überrascht, wenn ich Geschäftsleute über Konkurrenz sprechen höre. Nach meiner Ansicht ist die Konkurrenz ein wertvoller Anreiz für das Wirtschaftsleben, jedoch in ihrer rohen Form "Jeder für sich und den Letzten beißen die Hunde" ist sie unmöglich mit den Erfordernissen unserer

WERKMEISTER UND AUFSEHER

heutigen Wirtschaft in Einklang zu bringen. Auf der einen Seite haben wir eine Produktionstechnik, die im Interesse der Produktivität eine höchst verfeinerte Zusammenarbeit von zahllosen spezialisierten Verrichtungen und Arbeitsvorgängen mit einem sich ständig ausdehnenden Netz von Kontrolleinheiten erfordert. Sie verlangt ein Mass gegenseitigen Verständnisses, von Geduld und Respekt vor der Arbeit des anderen, für die wir kein Gegenbeispiel in irgend einer anderen Unternehmungsform in der Geschichte der Menschheit finden. Sir Ernest Benn und andere versichern ernsthaft, dass die Hauptpule dieses zarten Gespinstes von Pflichttreue und Hingabe das Eigeninteresse ist und bleiben muss. Ich möchte daher gern wissen, ob Lady Benn den gleichen Ton anschlägt, wenn sie mit den kleinen Benns spricht: "So, geht jetzt und spielt hübsch mit dem kleinen Johnny, aber denkt an euch selbst. Wenn ihr seine Spielsachen haben wollt und ihr habt mehr Kraft, dann nehmt sie ihm weg. Wenn er sich wehrt, so gebt ihm eins ins Gesicht. Aber seid schlau und erzählt, dass er euch zuerst geschlagen hat. Dann wird alles gut werden. So, nun lauft und spielt nett miteinander." Man kan nicht behaupten, dass die Konkurrenz eine sich selbst regulierende Institution ist, die, sich selbst überlassen, durch göttliche Fügung in Ordnung gehalten wird - und dann erwarten, dass der eigene Betrieb frei von Reibungen bleiben wird, frei von den Lügereien und Uebervorteilungen, die die scharfe Konkurrenz zwischen einzelnen Grossbetrieben stets mit sich bringt. Jedenfalls kann man das nur behaupten, wenn man sich zutraut, den eigenen Betrieb mit der göttlichen Ordnung versorgen zu können.

Ich schlage vor, dass das zweite Ausbildungsfach für zukünftige Werkmeister ein Kursus in Volkswirtschaftslehre ist, der von der Praxis und den Tatsachen des realen Lebens ausgeht, - eine Volkswirtschaftslehre, in der der Konkurrenz ihr richtiger Platz zugewiesen wird, als System des Wettbewerbes zwischen Produzentengruppen, das einer gewissen, von uns noch auszubauenden Kontrolle untersteht, das aber keine Daseinsberechtigung im Einzelbetrieb hat. Solange die führenden Köpfe der Wirtschaft die Konkurrenz als das Grundprinzip des Wirtschaftslebens ansehen, als Selbstzweck und Weg-

WERKMEISTER UND AUFSEHER

weiser, so lange wird diese unterminierende Auffassung sich auch in der Haltung der Arbeitnehmer widerspiegeln, die in unseren industriellen Betrieben Mitarbeit leisten sollten. Ich glaube, dass die neue Auffassung von der Wirtschaft, die ich oben dargelegt habe, den letzten Sinn jener in der ganzen Welt wirksamen geistigen Bewegung bildet, die wir gegenwärtig "Rationalisierung" nennen.

Ich habe die einfachsten Punkte, die im Zusammenhang mit der Kooperation stehen, bis zum Schluss gelassen. Erfolgreiches Zusammenarbeiten mit Menschen ist in erster Linie eine Frage guter Verständigung. Ich bilde mir ein, dass die Pläne für gleichzeitige Uebersetzungen, die jetzt in Genf ausprobiert werden, wahrscheinlich einen grösseren Einfluss auf die internationalen Beziehungen haben werden, als alle Diplomaten des letzten Jahrhunderts.

Aber die Verständigung von Mensch zu Mensch wird meist durch das geschriebene oder gesprochene Wort herbeigeführt, und selbst da, wo die Menschen die gleiche Sprache sprechen, sind Worte oft tückische Gesellen. Ich glaube, dass Uebung im Ausdruck einen Teil der Erziehung zur Zusammenarbeit bildet, und ich möchte in die Werkmeisterkurse für Kooperation das aufnehmen, was Mrs. Malaprop "die freundliche Verwirrung der Epitheta" nennt.¹

Neben die Bemühung zur Erleichterung der Verständigung tritt die Erziehung zum Respekt vor der Arbeit des Anderen. Ich wiederhole hier, es sollen keine Einzelheiten gelehrt werden. Man kann nicht jeden Werkmeister in Kosten, Personalfragen, Chemie und Maschinenbau, Unfallschutz und in einem Dutzend anderer Fächer unterrichten. Was man ihm aber beibringen kann ist ein Begriff von der Rolle, die jedem Arbeitsfeld im Gesamtbetrieb zukommt. Kurz, er soll die Grundelemente der Betriebslehre kennen lernen.

Aber die beiden letzten Punkte scheinen mir von viel geringerer Bedeutung als die beiden ersten, die absolut keine akademischen Grundbegriffe sind, sondern lediglich Auffassungen der Unternehmer. Nur durch eine Aenderung der Stellung zu diesen Fragen können wir hoffen, den Konflikt,

¹ Mrs. Malaprop "die Wortverdreherin", eine Figur aus dem Lustspiel "The Rivals" des englischen Dichters Sheridan.

WERKMEISTER UND AUFSEHER

der durch die jetzige Stellung des Werkmeisters hervorgerufen wird, zu beseitigen. Dazu würde gehören, dass man ihm den Sinn des Unternehmens so verständlich macht, dass er ein lebhaftes Interesse an dessen Erfolg hat, aber nicht aus persönlichen Motiven, sondern aus einem Gefühl der Zugehörigkeit, als Mitglied einer Gemeinschaft. Dazu gehört, dass man ihm seine eigene Stellung zum Bewusstsein bringt und die seiner Gruppe im Gesamtbau des Wirtschaftslebens, und zwar in einer Weise, die weder sein natürliches Anhänglichkeitsgefühl für die Arbeitskollegen, aus deren Reihe er hervorgegangen ist, verletzt, noch sein neu erwachtes Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Betriebsleitung. Nicht zuletzt müsste versucht werden, die Theorie der Konkurrenz, die uns von der klassischen Nationalökonomie überliefert worden ist, in Einklang zu bringen mit den Tatsachen der Massenproduktion, die uns umgeben.

Bevor wir dieses Thema verlassen, möchte ich noch bemerken, dass es - trotz der Widersinnigkeiten, auf die ich Ihre Aufmerksamkeit gelenkt habe - den Unternehmern und Direktoren wenigstens in Gross-Britannien gelungen ist, erstaunliche Erfolge in der Zusammenarbeit und in der Belebung des Werkszugehörigkeitsgefühls zu erzielen, und gerade eines Zugehörigkeitsgefühls in den unteren Reihen des Betriebspersonals. Sie sollten sich darauf nicht zuviel zu gute halten. Dies ist nur ein Beweis der erstaunlichen Empfänglichkeit des menschlichen Geistes für Gruppensolidarität und Gruppenideale - ein fast noch ganz unbeackertes Feld der Psychologie. Ich möchte sie davon überzeugen, dass schon diese eine Tatsache eine Fülle von Hoffnungen für den sozialen Fortschritt der Menschheit einschliesst. In unsere Hände ist eine dynamische Kraft zur Bessergestaltung gegeben, wenn wir nur lernen, sie in die richtigen Bahnen zu lenken und auf soziale Zwecke zu richten, wenn wir diesem Problem nur das gleiche Interesse zuwenden, wie etwa der Lehre von den Atomen in der Chemie und Physik.

Wir kommen jetzt zur Führerschaft. Wenn meine Darlegung der sozialen Situation in Europa richtig ist, so müssen wir uns jetzt einige besonders dringende Fragen über diesen Punkt

WERKMEISTER UND AUFSEHER

vorlegen. Ich habe bereits ausgeführt, dass die Ausbildung der zukünftigen Werkmeister in der Jugend beginnen muss. Aber da ist noch eine zweite Frage. Führerschaft ist eine wechselseitige Beziehung; auf Seiten des Führers setzt sie voraus: Selbstvertrauen, den Wunsch zu führen, die Initiative zu ergreifen, Sympathie und Verständnis für diejenigen, die geführt werden sollen. Auf Seiten der Geführten setzt sie voraus: Fehlen des Wunsches zur Selbstbehauptung, Vertrauen und Zuneigung zum Führer, Anerkennung seiner Stellung, dessen, was man gewöhnlich mit "Prestige" bezeichnet. Wenn es stimmt, dass die alten feudalen Gedankengänge noch im Geschäftsleben wirksam sind, so muss zum mindesten daraus gefolgert werden, dass solche Beziehungen nicht gerade zum Besten in einem System entwickelt werden können, das den Führer unmittelbar aus den Reihen seiner Kameraden nimmt. Die Industrie hat leider noch keine Erfahrungen auf diesem Gebiet. Die augenblickliche Praxis ist "Wildwuchs", ein Drunter und Drüber, ohne irgendwelche vertiefte Kenntnis der Fragen, um die es sich hier handelt. Ausserdem fangen wir gerade jetzt erst an zu begreifen, dass der moderne Grossbetrieb ein Verwaltungsorganismus ist und keine glorreiche Familienangelegenheit. Aber es gibt Einrichtungen, die durch ihren besonderen Zweckcharakter gezwungen sind, eine gut durchdachte Ausbildung von Führern vorzunehmen. Die Armee ist eine solche Einrichtung. Nun findet man fast in allen Heeren der Welt das System der in kleinen Gruppen aufgeteilten Führerschaft, und zwar geschieden nach zwei Funktionen. Ich denke hier an die Arbeit des "Werkmeisters im Heere", d.h. des Unterführers in der kleinsten Kommandoformation. Nehmen wir das Peloton¹ der britischen Armee. An ihrer Spitze steht ein Offizier, ein Mann, der gewöhnlich nicht im Heer gedient hat und niemals, ausser im Notfall, aus demselben Regiment stammt, in dem er als Offizier tätig ist.

Er hat nur eine Führertätigkeit in dem Sinne, wie ich sie definiert habe, er hat den geistigen Anteil an der Gesamtaufgabe, die Kompanie zu kommandieren. Ihm steht ein Unteroffizier zur Seite, der die technische Leitung hat. Von ihm verlangt

¹ Entspricht der Stärke eines Zuges.

WERKMEISTER UND AUFSEHER

man, dass er Menschen zu behandeln versteht. Er ist meistens älter als sein Offizier und hat bedeutend grössere Erfahrung in allen militärischen Dingen. Aber man erwartet nicht von ihm, dass er in demselben Masse wie der Offizier den moralischen Einfluss ausübt, den wir eben mit Führerschaft bezeichnen.

Wir wollen uns nun wieder zur Industrie zurückwenden, wo gewöhnlich der Arbeiter zum Werkmeister ernannt wird, der über die besten technischen Kenntnisse verfügt. Manchmal hat er auch Führerqualität, aber wie oft? Ist hier nicht die Wurzel fast aller Streitigkeiten zu suchen, die mit Streik und Not enden, und nur, weil es in der Industrie niemanden gibt, dessen Haupttätigkeit darin besteht, in einem engen Kontakt mit den kleinen Betriebseinheiten gerade jene Faktoren des Ansehens, des Vertrauens und der Anhänglichkeit zu stärken, wie es die ausgesprochene Aufgabe des Offiziers unteren Ranges in der Armee erfordert.

Es ist ja noch nicht so lange her, dass wir Gelegenheit hatten, das grossartige System der militärischen Schulung kennen zu lernen. Wir konnten Einrichtungen beobachten, die sich zwanzig- bis dreissigmal über ihr normales Mass hinaus mit blitzartiger Geschwindigkeit vergrösserten, und die gezwungen waren, Offiziere und Nicht-Berufs-Offiziere im zwanzigsten Teil der Zeit auszubilden, die gewöhnlich für notwendig gehalten wird. Das war meiner Meinung nach eine praktische Erprobung der Organisations- und Kommando-Prinzipien, wie sie die Industrie nur selten erleben kann. Und bis zum Schluss des Krieges, ich spreche jetzt von der Armee, die ich genau kenne (aber ich glaube, man kann von den anderen Heeren dasselbe sagen), - wie oft kam es da vor, dass das Gerücht, der "junge Offizier" sei an der Front verwundet, ein halb Dutzend Männer veranlasste, mitten ins Maschinengewehrfeuer vorzudringen, um ihn zu holen. Diese jungen Offiziere waren oft töricht, oft viel weniger Männer als die, die sie führten, aber auf die eine oder andere Weise hatten sie einen Einfluss auf sie gewonnen, der nichts mit Kriegsericht und militärischer Disziplin zu tun hatte. Ihre Leute liebten sie, freuten sich an ihnen und wären durch sämtliche Feuer der Hölle hinter ihnen hergezogen. Ich frage mich,

WERKMEISTER UND AUFSEHER

wenn ich die Fabriken beobachte: Das Murren und die Unzufriedenheit in den Werkstätten, die mittelalterlichen Werkmeister, die oft gefürchtet, manchmal geachtet, aber nur selten geliebt werden, - ob es überhaupt möglich ist, Führer in einem solchen Boden aufzuziehen.

Ich bin der Meinung, dass wir - wenn wir daran glauben - mit viel mehr Eifer und Aufmerksamkeit die Methoden der Organisationen studieren müssen, die auf ebensoviel Jahrhunderte von Erfahrungen zurückblicken wie die Industrie auf Jahre. Wir müssen uns dann auch mit dem Gedanken vertraut machen, dass die Menschen, die den Führerschaftsgedanken den Arbeitergruppen näherbringen sollen, für diese Aufgabe viel besser ausgebildet werden müssen, als es augenblicklich geschieht. Ich bezweifle, dass sie über genügend Autorität verfügen; - besonders in den älteren Ländern - wenn sie plötzlich denen übergeordnet werden sollen, mit denen sie noch am Tage vorher gleichgestellt waren. Vor allen Dingen aber müssen sie, wie der Offizier im Heere, stehen oder fallen mit der moralischen Haltung ihrer Gruppe, mit deren Zufriedenheit und deren Bereitschaft, mit gemeinsamer Kraft vorzugehen.

Ueber das eben Gesagte werden zweifellos einige meiner Arbeitkollegen ziemlich entsetzt sein. Es schmeckt nach privilegierten Klassen. Und was soll aus den geheiligten Prinzipien der Demokratie werden? Ich persönlich bin der Ansicht, dass die Demokratie nur ein geheiligtes Prinzip hat, und einzig dies: die gleichen Möglichkeiten für alle. Mit allen Mitteln wollen wir so schnell wie irgend möglich die Vorrechte und Vorstellungen in der Politik beseitigen, die es den Kindern reicher Eltern ermöglichen, sich mit mehr Aussicht auf Erfolg zu bewerben als befähigtere Kinder aus minder bemittelten Kreisen. Ich stehe auf ihrer Seite in der Abwehr gegen jede Form der Cliquenwirtschaft und der Begünstigung. Jede Besetzung eines Postens, sei es in der Industrie oder im öffentlichen Dienst, soll nur auf Grund der Eignung und nur nach dieser allein erfolgen. Ich bin aber der Meinung, dass die unangebrachte Empfindlichkeit in Fragen der Klasse nicht nur in der bemittelten Klasse zu finden ist. Und hier bestehen die grössten Hemmungen, unter denen wir leiden, wenn wir

WERKMEISTER UND AUFSEHER

ernstlich und planmässig über Betriebs-Verwaltungsmethoden nachzudenken versuchen. Wenn eine besondere Arbeit erfordert, dass diejenigen, die sie ausführen sollen, frühzeitig ausgewählt und sorgfältig und besonders für diesen Dienst ausgebildet werden, so ist dies ein Frage der Methode und keine Frage des Prinzips. Die wirkliche Begabung zum Führer ist zu selten und zu kostbar, als dass man sie zurückweisen dürfte, ganz gleich, woher sie stammt.

Unter den Unterrichtsgegenständen sind einige von besonderer Wichtigkeit. Kein Mensch ist heute fähig, als Führer in einem Betriebe aufzutreten, der sich nicht in praktischer Arbeit mit den Ergebnissen der modernen Experimental-Psychologie und den Studien über die Ermüdung vertraut gemacht hat. Er muss auch über Kenntnisse in der modernen Arbeiterbewegung und in der Geschichte des Gewerkschaftswesens verfügen.

Aber hier ist es wieder so wie bei der Zusammenarbeit. Der lebendige Unterricht ist Sache der Haltung des Unternehmers oder der Betriebsleitung. Im letzten Grunde kann der Führer nur durch das Führen lernen, aber er sollte unter einer wohlwollenden und sorgfältigen Leitung führen lernen. Auch hier muss man sich wieder frei machen von dem Komplex der Konkurrenz und der Unterdrückung der untergeordneten Arbeiter, die sie im Gefolge hat. Dann ist jedem die Möglichkeit gegeben, der sich zum Führer eignet, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Er lernt dann auch, dass Führerschaft kein Privilegium ist, keine Frage des Titels oder des Freiseins von Disziplin, sondern der Verantwortung. Vor allem aber muss er lernen, dass die Menschen nur dem folgen, der ihr Interesse voranstellt.

Ich erinnere mich noch heute einer Szene aus dem Jahre 1915. Einige müde Offiziere, die gerade von der Front abgelöst worden waren, kamen in die Offiziersmesse. Einer von ihnen war ein unerfahrener Junge, kurz vorher aus England gekommen. Der Oberst sah ihn eine Minute lang an und fragte ihn: "Jones, haben Ihre Leute schon ihren Tee bekommen?" Jones zögerte einen Augenblick mit der Antwort: "Der Unteroffizier schickt gerade den Tee herauf." Die Antwort kam blitzschnell: "Ihr Essen hat Zeit, sehen Sie nach Ihren Leuten."

WERKMEISTER UND AUFSEHER

Ein anderes Bild: Einem Subaltern-Offizier war eine schwierige Verwaltungsarbeit übertragen worden. Eines Tages verlor er bei einer Nachlässigkeit eines Büroangestellten die Geduld. Am anderen Ende des Büros wartete ein Hauptman, bis der Angestellte sich entfernt hatte und sagte dann ruhig: "Kommen Sie her!" Der junge Offizier, der ausgezeichnet mit ihm stand, ging auf ihn zu. Plötzlich ganz scharf: "Stehen Sie stramm, wenn ich mit Ihnen rede!" Und dann bekam der Junge in den nächsten zehn Minuten so viel zu hören, dass er wünschte, er wäre nie geboren. Der Schluss der Rede war ein Kunstwerk. Ganz plötzlich ging die ärgerliche Stimme in einen ruhigen Ton über: "Nun wissen Sie genau, wie es ist, wenn man nicht antworten kann." Fünf Minuten darauf hörte der Offizier zu seinem Erstaunen eine freundliche Stimme hinter sich sagen: "Kommen Sie und essen Sie mit mir zusammen in Rouen".

Ja, Führerschaft kann gelernt werden. Hier und da findet man in der Industrie vereinzelt Beispiele, dass sie bewusst gelehrt wird. Aber diese Fälle sind zu zählen. Wir müssen die Frage von Anfang an neu durchdenken. Das ist dringend. Denn so lange wir dies nicht tun, wird uns keine Aenderung in den höheren Instanzen der Industrie etwas nützen. Auf die Dauer kommt es auf die Kleinigkeiten des täglichen Lebens an. Industrielle Beziehungen werden in den Betrieben geschaffen durch den unmittelbaren Kontakt zwischen den Arbeitern in den kleinsten Arbeits-Einheiten und denen, die ihnen persönlich und unmittelbar als Vertreter der Politik der Betriebsleitung gegenüber stehen. Im modernen Grossbetrieb brauchen wir Verwaltungssystem und Disziplin, ganz gleich wem das Kapital gehört und wem die letzte Machtbefugnis zusteht. Kein Mensch und keine Körperschaft, die heute die Kontrolle über die englische Industrie übernehmen, würden irgend welche Möglichkeit haben, die Mehrzahl der Ursachen zu ändern, deren Folge Streik und Unzufriedenheit im Betriebe sind. Weil diese wechselseitigen Beziehungen zwischen der Schlüsselgruppe der Werkmeister, dem Aufsichtspersonal und der Betriebsleitung auf der einen Seite - und den Arbeitern, die sie überwachen, auf der anderen Seite - niemals durchdacht wurden, sind die Vorstellungen von Autorität und den

WERKMEISTER UND AUFSEHER

Methoden, die Autorität durchzusetzen, feudalistisch und primitiv geblieben. Wir haben keinen Stab geschulter Führer für kleine Gruppen - aus dem einfachen Grunde, weil die Grundsätze einer solchen Schulung noch niemals genau festgelegt worden sind.

Ich konnte in meinem Vortrag daher nur den Versuch machen, die Richtung aufzuzeigen, in denen meiner Meinung nach Forschungen und Versuche möglich sind.

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE FOR A LARGE ENTERPRISE

BY RODERIC M. OLZENDAM

Staff Representative of Industrial Relations Councilors Inc. of New York at the
International Labour Office, Geneva

We are on the threshold of a new phase of economic development. During the next decade many small, independent organizations will by the very force of circumstances give way to larger units. Mergers and combinations, national and international, will come to occupy a larger place in industrial economy. Because such organizations present peculiarly difficult problems, I am making my hypothetical case such a large-scale enterprise.

I am selecting it more particularly because it is in large-scale enterprise that is found the greatest obstacle to sound industrial relations - the loss of personal touch between owners, managers and workers. To the extent that such personal touch disappears must ownership and management be governed by a social conscience - a conscience that conserves in proper balance the interests of society, workers, management and ownership.

But this social perspective is not sufficient. Many leaders mean well but do not know how to express their good intentions in conduct. There must be a check upon the judgments as well as upon the purposes of leaders. Therefore there should be organized provision for all functional interests to make their desires known, to contribute information and to participate in decisions as to policy and procedures.

Let us assume that I have been appointed managing director of a large business internationally organized with many plants. What will be the nature of my leadership toward a policy of industrial relations, and how shall I make it effective? Drawing upon an experience with many owners, managers, trade unions and workers, with whom I have been associated in the United States, Canada and Europe during the past twelve years, I should proceed as follows:

Fundamental. As a company we should announce a definite labor policy to cover our activities as a company for

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

the next decade. This policy should be based upon the accumulated experience of our various companies during the past decade. By coming out definitely with a policy we are going to see greater unification of effort. Knowing our policy and program for the next decade, men and management are going to come to agree with this policy and work for its accomplishment. We shall be more united and therefore more powerful under a clear-cut policy than we are under one which is vague and unexpressed.

The Directors will announce the policy and watch results. Continuity of policy and management is a fundamental necessity for industrial success.

I shall go before the Board of Directors and ask them to appoint a policy committee to draft an industrial relations policy. On this committee there shall be two members of the Board of Directors, two trade union leaders, one superintendent, and one representative chosen by the workers, and myself acting as Chairman. This policy committee will be instructed by the Board of Directors to draft what in their judgment is the proper policy to be followed during the next decade. The Board of Directors will examine the suggested policy and finally give it their stamp of approval and backing. They will then leave the carrying out of this policy in daily operation to those whose duty it is to secure the maximum results in mills and offices. Once stated and agreed upon by the directorate, the action which produces maximum results will be left to those to whom the Director and stockholders look for results, namely to the Managing Director and his staff. Details of how, when and where will not bother anyone other than those who are held responsible for results. If the labor policy as part of the general program of management produces increasingly good returns, there will be no questions. Let us assume now that this committee has been appointed, has had its meetings and has drafted the policy. May I put forward a policy and program which in my judgment would express the combined viewpoints of the policy committee and of the Board of Directors of an international company desiring to obtain the greatest possible success during the next decade?

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

Object of the organization of the company: The international company has been organized for the manufacture of a commodity necessary for the satisfaction of the natural wants of men and women in the various countries, to provide a permanently profitable investment of capital and to bring about continuous and enjoyable occupation for men and women at the highest wages and salary which the company can afford to pay steadily.

Object of the organization of industrial relations: The object of an industrial relations program is to aid in the carrying out of the object of the company by:

- Consistently reducing the cost of producing a unit of product.

- Securing greater output per man per day, resulting in a gradual increase of wages and salaries.

- Producing a product of a quality so high that the demand for this company's products will be increasingly great.

- Surrounding the workers in mills and offices with security against life's major risks.

- Development of men.

Attitude towards unions: It is our firm conviction that organized labor should do all within its power to aid by every legitimate means at its command, without injury to the organized workers, in promoting the permanent success of those companies who sign annual working and wage agreements with organized labor. The executive officers of the union should charge themselves first, last and always with as complete a knowledge as they possibly can, of the trade, and they should at all times have this thought - that while they are executives of a union, while they have a responsibility with respect to membership in that union, yet they have a very serious responsibility with respect to the international company in whose jobs their union members work and get their living. There is just as much responsibility on the part of the president of the union to see that the international company prospers, as there is for the managing director. The interest of one is equal to that of the other. The union president and the managing director are working in the trade,

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

and if the trade is not prosperous, those who work in it cannot be prosperous.

The opening clause in the agreements which the company signs should read as follows: The successful operation of the mills and offices is hereby declared to be a matter of mutual interest between the unions and the company. It is hereby agreed that it is the duty of every man in the organization to promote at all times the progress of the mills and offices by cooperating to the fullest extent in all matters having to do with operation, such as the elimination of waste, quality and quantity of output, cleanliness and the protection of the mills, and development of new processes.

Security: Men who are worried by outside matters will not give us the mental effort which is vitally necessary. The international company during the next decade will require the undivided attention of its people eight hours of every day. We therefore recognize the business value of security in relieving the minds of all employees from worry. By surrounding the worker with security he will be freer in mind and can concentrate more completely upon his work than would otherwise be the case were he facing insecurity through unemployment, illness, old age, accident, etc.

We desire security for the people employed in the international company. We believe it essentially and economically unsound that security should rest in the hands of an employer, even one who for the moment is benevolent and has good-will. Therefore we are in favor of surrounding our workers with security under a plan which we jointly agree to be sound and which becomes sanctioned by law so that a decade from now our workers will have guaranteed security and not be at the mercy of a changing management.

Cooperation: Without cooperation between men, management, stockholders and the community, the international company cannot reach its highest success. The building up of a spirit of cooperation must come from all sides. The responsibility of cooperation rests as much with the head of the union as it does with the managing director. The struggle formula is antique; collaboration for the creation of greater wealth, to be more widely distributed, is our policy.

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

Wages and salaries: We believe that the attitude towards wages and salaries observed generally in industry today is one which does not bring out the best in men. When a person begins to worry about his income - when he says to himself, "My efforts are underpaid, and worth more than I am receiving" - that person's value to his employer becomes greatly reduced, so long as he maintains this attitude. This psychology should be reversed. Rates in the international company should always be such that our people are asking themselves the question, "Am I earning as much as I am being paid?" This attitude will accomplish vastly more for the company and everyone in it than the reverse attitude. In return for these wages, we must see to it that every man earns his pay - not by driving him from the outside, but by affording him the opportunity to express the desire which, under this policy, he will have, to see the international company succeed. Our wage policy therefore is to find the ways and means whereby we can be gradually increasing wages and salaries.

Hours: We will adopt the 8-hour day, the 40-hour week, and at least a 24-hour rest period weekly for every worker.

Vacations: Annual vacations of two weeks with full pay will be granted to all employees.

Promotion and choice of executives: Promotion from within the organization is sound and makes for efficiency of operation and satisfaction to all employees. This policy will be followed whenever men of capacity for advancement are available, and there will be understudies for every position in mills and offices. We believe that a college training in economics is very worth while but not absolutely necessary for business men who will occupy executive positions in the international company. As far as possible we shall adopt the policy of only appointing to higher positions in the company those persons who have had a thorough training in economics through experience in the company. No person will be promoted to a higher position who has not been a manual worker for one year or more, had membership in the trade union and in every way come to realize exactly the position of a so-called manual worker.

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

Stock-ownership: We believe it to be sound business for employees of the company to own stock in the company, and therefore a plan will be worked out jointly to make this ownership possible. When the employees of the company own 10 per cent of the stock, it will be expected that they will choose their own representative who will sit on the Board of Directors. We favour the creation of an investment trust through which the employees of the international company may have the opportunity to make sound investments in securities other than those of our own company.

Elimination of waste: The international company realizes that waste exists in many forms in the every-day operation of its plants. Waste of time, waste of materials, waste of human energy, all combine to prevent the international company from making the greatest possible success, and to reduce materially the benefits we might all receive as individuals if we made a better job of our business. Regardless of where the responsibility for any particular form of waste now rests, we earnestly and whole-heartedly desire to discover how that waste can be prevented, in that production may be increased and costs lowered, wages and salaries raised and, as conditions permit, quality improved.

It is of the greatest importance that we approach our problems with open minds. We should not cling too tightly to old ideas and time-worn methods. Where waste is found to exist under present conditions, it is our job to discover and develop ways and means to eliminate that waste. To do so successfully, we must let our minds run free, ready to receive new ideas, to examine those ideas without prejudice, and to select the best solution for each problem whether that solution involves some entirely new idea or a modification of an old and tried one. Waste benefits no one; the elimination of waste would benefit every one of us, and it is therefore vitally important to us that we find where waste is occurring, what causes it, and then take without delay the necessary steps to prevent it.

A permanent committee on the elimination of waste will be appointed at each mill by the general superintendent of that

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

mill, each committee to consist of three members, one of whom shall be an employee representative elected by the employees, one to be an engineer whose sole duty will be to work with the elimination of waste committee.

It is economically unsound to pay a man much for producing something which is to be wasted. These committees on the elimination of waste will go back of the thing itself and bend their efforts toward reducing it. We desire to get full value from labor in order to be able to pay it full value. We want to use materials to their limit in order that the time of men may not be lost. By an assay of loss in our processes, materials, or labor, we will be able to reveal facts which, if properly dealt with, will combine to represent a very appreciable increase in the wealth produced per worker and make a better job of those things which constitute the daily operations of the international company.

More information for everybody: The successful carrying out of the labor policy rests upon the educational program. It is the policy of the international company to see to it that employes are fully informed in the matters which concern them and that they are at all times dealt with as business men. An informed employee is a better all-around employee than one who is not informed. We as a company must see to it that all employees receive correct information based upon facts so that their actions may be governed at all times by an intelligent insight into the matters with which they have to do. Our educational development will be responsible for our attaining and maintaining the leadership of our industry.

Standard practices: By experimentation we shall find the most effective way of performing the various operations in our plants and that way shall be standardized until a better way is found. Our men will follow standard practices, rather than obey arbitrary commands. In determining standard practice the workers' representatives shall take full part. If new methods are advised by the research and planning departments they shall not be adopted without a shop try-out, and the workers shall be given every opportunity to contribute to these standard practices. No practice shall

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE
become standard until it has received the approval of the
elimination of waste committee.

Outside contacts: The International Labour Organization is working for the establishment of social justice. This organization believes that the first step towards social justice is surrounding the worker with security. They believe that as a sound business principle the workers in every country should have a measure of security. From a competitive point of view it is to our advantage to have all employees in all companies at least on the minimum level of security. Therefore we, as far as normally comes within our responsibility, will advance the work of the I. L. O. in the interest of employees, employers, and the community. We endorse the resolution introduced by the Canadian employers' representative at the 11th International Labour Conference, and intend to carry out the policy in the international company. By the Treaty of Versailles we have to deal with the I. L. O. We feel that the I. L. O. has up to now followed the only course it could follow. From now on, however, we feel that the Labour Organization should realize in all its publications and its contacts that there are four parties to industry: the men, the management, the stock-holders, and the community.

We shall join the manufacturers' research associations to which we logically belong, and we shall work with those organizations so long as their attitude is one of recognizing the inter-dependency of men, management, and stock-holders. The management of the company pledges itself to do all within its power to bring its standards of management up to the highest possible point. We therefore look with greatest favor upon the management research groups which have been formed. We shall join for the purpose of learning the best practices in management from other people, and in turn, give them an insight into our management system. We believe in the exchange of information among non-competing companies.

Decentralization: Each operating unit shall have a general manager in charge of all local activities, including industrial relations, which is part of management. The responsibility of each general manager will be to keep uppermost the aim, not only of getting results, but also of aiding

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

in the development of the men within his factory. This should be done not as benevolent paternalism, but as a function of his own career as a business executive. We will have no professional hand-shakers nor evangelists to inoculate us with good-will. As a program of sound business we will follow the policies set down, realizing that under such management, good-will is bound to develop.

Each individual factory shall be as far as possible a separate company, yet all working under the same definite general policies.

President's banquet: An annual dinner will be given by the Chairman of the Board to which will be invited, representatives of the Board of Directors, superintendents, foremen, and two representatives of the workers from each mill, elected by the people, to be the guests of the President. The object of the dinner will be to give the President and the Board of Directors the opportunity of outlining in detail to representatives of all branches of the company, the accomplishments of the year past and the plans for the future, and to give the workers the opportunity of telling the executives of the company how the organization has progressed in the year past and what the plans for the future from their point of view ought to be. There will be three worker's as speakers, chosen by ballot from the workers in the various mills.

Leadership in the company: The human element is as important in a big merger as it is in an individual company and with us will play as large a part in the management. It is our conviction that there will be an even greater opportunity for industrial leadership in the international company than existed in the individual companies. The opportunity for the development of the individual will be increased rather than checked. Under a decentralized organization we feel that there will be more opportunity for constructive leadership than formerly existed under the separate companies. The success of almost every company has in the past been built around the leadership of a few individual men, and in the last analysis the success of these leaders depends more upon their understanding of human nature and their willingness to consider the human problem in business, than it does

AN INDUSTRIAL RELATIONS POLICY AND PROCEDURE

upon their technical brilliance or their ability to drive a sharp bargain. We recognize man as a human being, having fundamental instincts for progress, justice, liberty, and self-preservation. In all of our dealings, we shall treat each other as business associates.

Under the international company system of collaboration it will be ideas that count. The person who can put forth the best suggestion will be the person who will most influence the decision. This means that the whole work relation in our company will give an opportunity for mental development. Leadership, under any situation in this company, will rest with the person most competent to deal with it. Under our policy responsibilities will no longer be assigned by the management group. They will evolve out of the group situation.

Industrial freedom: We, in the international company, call it industrial relations, and for the next decade we shall endeavor to make those two words spell freedom in the highest possible definition of the word as it can be interpreted in industry. We shall endeavor to make the relations between management and men free of suspicion, doubt, unfairness, distrust - to make men's minds free of fear of the future, fear of the boss, fear of the trade union president. We realize that we are only starting down the road, but we believe firmly that we are on the right road and we will ultimately attain that object which we seek. Meanwhile, we shall have faith. Unjust managements, unjust unions cannot last, and it is only through their change or eradication that success and happiness can come to those concerned. We shall work together in the international company during the next decade in perfecting a system of the highest and most business-like form of freedom. The only price we have to pay for this freedom is old-fashioned common honesty, and sincere mutual effort.

THE FORM COORDINATION SHOULD TAKE OR THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

BY B. EUGENIA LIES

Director of Planning R. H. Macy & Co., Inc., New-York.

We have been discussing at this congress the "Fundamental Relationships between all sections of the Industrial Community". Since industry itself forms the most important section in the industrial community, we must admit that the place of personnel work in the industrial unit or in the business organization is a subject which should receive our careful consideration. In opening the discussion of this subject, I shall attempt to do two things:

Suggest some of the more recent trends of personnel work in the United States.

Present in outline the personnel activities in the organization with which I am connected.

What I shall say, therefore, must be interpreted in the light of American industrial history, our habits of work and attitudes of mind. Some of our experiences in America have probably been the experiences, also, of other countries. On the other hand, it is more likely that personnel work has necessarily taken different forms in other countries because the industrial and social backgrounds of those countries are unlike ours and the needs to be met are also different.

The material which I shall present should be considered merely as contributing to a fund of "experience data", to which others, I hope, will add from their own experiences. By such a pooling of case material, we shall be enabled to evaluate present methods, discover points of similarity and of difference, and eventually develop more effective methods.

FUNCTION OF MANAGEMENT. It seems to me that any discussion of personnel work should be prefaced by a statement of the functions and objectives of management with regard to personnel. In the United States, today, enlightened management is holding itself responsible for developing the best methods of work, providing the best working conditions, and placing the worker on the job to which he is best adapted,

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

for the purpose of enabling the worker to reach a maximum of production with a minimum of fatigue, to increase his earnings, and to secure greater satisfaction from his work. This attitude of management is economically sound because it inevitably results in reduced unit cost of operation, the benefit of which can eventually be shared with the customer in the form of improved service or reduced selling price.

FUNCTION OF PERSONNEL WORK. This responsibility of management, if we accept it, requires the greatest possible understanding of human behavior, and personnel work, therefore, becomes one of the very important functions of management. In fact, it is not too much to assume that personnel work is an integral part of the entire organization, along with the purchasing, manufacture and selling of merchandise.

It seems, therefore, to most of us in the United States who are interested in the human factor in industry, that what we should strive for is a universal acceptance by management of its responsibility for human relations. Once management accepts this obligation, it usually follows that it recognizes the necessity of enlisting technical assistance in this essential phase of its work.

It is my opinion that this gradual enlarging of the responsibilities of management and the humanizing of its objectives is the outstanding recent trend in our country. Do not misunderstand me; I do not say that all management is thus inspired - far from it.

Furthermore, there are no statistics available, to prove even that more plants have this point of view today. There seem to be, though, many unmeasurable indications that the trend is in the direction I have indicated.

More specifically, we may define the personnel function of management to include the responsibility for:

- I. The following operation or line functions:
 - Selecting, placing and training workers for the job.
 - Developing workers on the job by:
 - a. Periodic personnel audits and salary reviews;
 - b. Promotional training and promotion.
 - Medical and psychiatric treatment.

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

- Accident prevention and safety work.
- Maintaining lunch rooms.
- Maintaining social service and recreational activities.

II. The training of Managers and Executives in better understanding of human behavior.

III. Cooperation with the research, or planning, or methods department, insofar as the human element is affected, in:

- The development of standard methods of performance.
- The development of job specifications.
- The improvement of working conditions, such as:
 - Lighting, ventilation, seating, safety devices, noise, etc.
 - Hours of work (including rest periods) and wages.
 - Vacations plans.
 - Insurance plans.

SERVANTS OF INDIA SOCIETY'S

BRANCH LIBRARY

BOMBAY

ORGANIZATION. Having analyzed the personnel function, the next consideration is what is the best type of organization for discharging this function. The organization of the personnel department will, of course, depend upon the type and size of the business or industrial unit, and, again, on the attitude of the management. The one general principle which should always be kept in mind is that all branches of the personnel program must be properly coordinated. The smaller the organization, the less likelihood that the personnel functions will lack coordination, for in smaller organizations the operating manager himself may discharge all responsibilities relating to personnel. Even in slightly larger organizations, having only two or three members in the personnel department, there is little probability that each function will be specialized to such an extent as to interfere with proper coordination, because the same individual usually shares in all of the activities. In larger organizations, however, - those which employ ten, twenty, or even thirty staff members to do this work - coordination is more difficult because of over-specialization of the personnel functions. To avoid this difficulty, it seems to me that insofar as it is practical, a vertical organization which holds each personnel worker responsible for all of the personnel functions of a department or group of depart-

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION
ments, is better than a horizontal one which holds each personnel worker responsible for one function in a number of departments.

METHOD AND TECHNIQUE. Having defined the function and organization, we come next to a consideration of the technique or method of a personnel department. I shall not attempt within the limits of this paper to enter into a discussion of the details of technique, for in the last analysis each establishment will have to work out its own method. The value of a correct technique cannot be overemphasized but it is secondary in importance to the attitude and the objectives of management. This is so because it is management which must always judge the effectiveness of any technique. When, as in the case of personnel technique, evaluation on the basis of exact statistical measurement is impossible, it is most important that the management be in sympathy with the efforts of the personnel department. Even though statistical measurement may be difficult in personnel work, the attempt to measure results quantitatively should not be abandoned altogether. Whenever possible, therefore, an effort should be made to gather statistical proof of the value of any technique or device introduced in personnel work. As many records as possible should therefore be set up for the purpose of demonstrating statistically the effect of such devices as shorter hours of work or unemployment insurance, on morale. To give a complete picture, such records must be kept over a period sufficiently long to include results under depressed as well as prosperous business conditions. It must be borne in mind, though, that there will always be certain factors which materially influence results but which cannot be measured quantitatively. It is for this reason that it is important that the management which judges the effectiveness of the personnel program be sympathetic.

A fundamentally sound and permanently effective personnel procedure requires, in addition to a correct technique, standard working methods and working conditions. Here again the exact method of developing these conditions will depend upon the individual organization. I merely mention this point now

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION
but I shall have more to say about it in the description of our
own methods.

To sum up, then, personnel work in America is being
accepted more and more as a definite function of management,
which provides the best methods of work and the best working
conditions and which fits the worker to the job for which he
is best equipped. Two elements are essential in order to
achieve this result:

A proper coordination of all the personnel functions through
an organization adapted to the requirements of the indi-
vidual establishment.

Technique developed on the basis of the needs of the indi-
vidual establishment.

APPLICATION OF PRINCIPLES TO R. H. MACY & Co. Leaving
the discussion of the general principles of personnel organ-
ization, I come now to the second part of my paper.

To furnish a background against which to place the picture of
our personnel department that I shall attempt to sketch, I shall
first give you a few facts regarding our establishment. In the
first place, Macy's is a department store having over 150
selling departments and doing an annual business of over 80
million dollars. We employ an average of 8,000 people in
operating our business, divided roughly into 40 % engaged
directly in selling and 60 % in non-selling work. At Christmas
time, which is our peak season, we have as many as 12,000
employees on the payroll. Our salary costs are about 50 %
of our total expense. From these figures you will see at once
that the proper organization of our personnel activities is an
important problem.

There are four important steps in fitting our personnel to the
proper jobs:

Determining what is to be done on the job and the best
way of doing it.

Determining the type of individual who is most likely to
succeed on the job.

Selecting the individual for the job.

Training the worker who has been selected.

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

Our planning or methods department (which you will note from our organization chart is responsible to our Board of Operations which directs and controls all operating procedures) assists the operating managers in a staff or service capacity in the determination of what work shall be done, the method to be used, and the conditions under which it shall be done. When the standardization of the job is completed, the Employment and Training Departments, together with the Planning Department, develop job specifications which describe the functions of the job and the qualifications of the worker. Using these job specifications as a guide, the Employment Department selects the workers, and the Training Department instructs them.

The supervision of the employment and training functions is in the hands of an Assistant General Manager who reports to the General Manager. Our General Manager is thus responsible for all personal activities as well as for all operating departments. This means that we consider the personnel functions definite responsibilities of management. The lines of responsibility are indicated on our organization chart.

You will see what the functions of our Employment and Training Departments are, from the organization charts of these departments. (They have since come under the supervision of one executive).

The Employment Department with a staff of interviewers who have had special training in psychiatry and psychology, is charged with the following responsibilities:

Interviewing, testing, selecting and placing employes. (The medical examination is made by the hospital, the mental tests are conducted by the Conference Office, or Psychiatric Clinic).

Following up all employes who have been placed, to make sure that they are properly adjusted to their jobs.

Interviewing employes when they leave the organization - either because of lay-off or resignation - in order to secure correct information for labor turnover data.

The responsibility for training of all personnel is divided between two divisions of the Training Department: the selling division responsible for training those in direct

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

contact with the customer, - that is, salesclerks and Section Managers; and the non-selling division which trains all other employes. The program includes initial training at the time of employment, follow-up training on the job, and training for promotion.

All salesclerks are instructed in store system, merchandise information, service and policies. All employes - those in selling and in non-selling departments - are closely followed up and reinstructed if necessary by the teacher assigned to the department. In addition, the Training Department supervises the work of the Training Squad - a group made up principally of young college graduates - who receive training in all branches of the organization in preparation for junior executive and executive jobs. The Training Department conducts also the annual executive training course for junior executives who have demonstrated their fitness for executive jobs.

Another division of our personnel organization is the Conference Office, or Psychiatric Clinic, which is responsible for:

- Conducting the psychological tests given to applicants.

- Handling all cases of maladjustment referred by Department Managers or the Salary Review Committee.

This involves:

- Securing the complete history - work, social, physical - of the individual from records available and by interview.
- Conducting the necessary psychological and psychiatric tests.

- Diagnosing the situation and making recommendations.
- Making research studies of personnel in departments and developing on basis of job specifications a testing technique for the various jobs.

- Compiling and analyzing labor turnover data.

The Social Service and Recreation Division has three main branches:

Social Service, including:

- Emergency relief to employes.

- Representation on the governing board of the Mutual Aid Association.

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

Recreation, involving:

Supervision of Employes' Recreation Room.

Employes' Camp, entertainments, evening club, and outings.

Miscellaneous personnel activities, such as:

House Publication;

Employes' Lunchrooms;

Library;

Banking service.

Our employes' hospital is an activity of the Macy Mutual Aid Association which is an organization managed by the employes. The hospital medical staff gives the pre-employment physical examinations to all candidates for jobs in the organization, and after employment the services of both the medical and nursing staffs are available to all employes.

The Central Personnel Record Room is located in the Manager's Office and is under the General Manager. It is the function of the Record Room to collect and record all information necessary for a complete history of each employe while he is in our employ. There is a folder for each employe which includes:

The Employment blank and references.

The Personnel Record Card, on which is recorded:

Educational background;

Salary increase, promotions and transfers with reasons therefor;

Production and errors;

Attendance and punctuality;

Ratings by Training Department and findings of Conference Office;

Interviews regarding performance when it is below standard;

Ratings of periodic personnel audits.

The Periodic Personnel Audit, or Salary Review as it is called, is an attempt to review performance records at regular periods with the idea of securing an accurate evaluation of individual production and service to the organization. The personnel of the Salary Review Committee is composed of the Salary Budget Director, directly responsible to the General Manager, the Assistant General Manager in

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

charge of the department being reviewed, the Department Manager, the Superintendent of Employment and Training, the director of the Conference Office, the supervisor of the Record Room and the Divisional Teacher.

The following statement regarding the purpose of the periodic salary reviews appeared in our employes publication:

"The purpose of the salary review is to gain a thorough, many-sided, and therefore impartial estimate of the value of the service which each employe renders. It affords an unbiased and exact basis for recommending advances, layoffs and transfers.

"It supplants the old hit-or-miss method of making increases on the recommendation of the department manager only and is an effective tool of centralized management because it gives to the general manager all the information which he requires to enforce a policy of the square deal for every one.

"For the organization, it means that, by evaluating service and rewarding especially good service as soon as it is brought to light, it will develop a steady force of employes who are content to remain here and who will do faithful and intelligent work because they know that the results will be acknowledged and rewarded.

"For the employe, it means that he has the cooperation of the organization in adjusting any condition which temporarily handicaps maximum performance, such as physical handicaps, or family maladjustments which the conference office investigates. It means also that he must toe the mark, and that favoritism cannot help him rise. He must do his best, and he is secure in his feeling that his best will be recognized".

SUMMARY. I hope I have made it clear to you that personnel work in the Macy organization has been accepted as a function of the management. Policies with regard to personnel are formulated by the management division, which also exercises control of transfer of employes from job to job, promotions, and separations of employes from the organization. The hiring of employes is delegated to the Employment Department, directly responsible to the General Manager. Except in rare cases, the manager of a department does not see an applicant for a job in his department until after that applicant has been hired by the employment interviewer. In the training of employes, the coordination of all training activities is the responsibility of the Training Department and even when any part of the training is handled by the individual operating department, this is done with the cooperation of the divisional teacher who is a staff member of the Training Department.

While the specialized personnel functions, like hiring and

THE PLACE OF PERSONNEL WORK IN THE ORGANISATION

training, are delegated to special departments, the executives in charge of operating departments, being in closest contact with their employes, obviously exercise considerable influence in creating morale and reducing labor turnover, and are, for that reason, important factors in the personnel situation. It is essential, therefore, that executives be carefully selected and trained so that they may have an intelligent understanding of human behavior. We are making a deliberate effort in the Macy organization to secure men and women of high calibre for executive positions. For that reason we have organized the training squad and conduct the annual executive training course. We are attempting to provide the proper training by having the Conference Office discuss with the executives concerned, the findings of the psychiatrist in all cases studied by him. In addition to this we offer our executives in the performance of their personnel functions, the competent assistance of the training and employment staffs and of the Conference Office.

In a word, we believe that the personnel function reaches its highest development when the operating executives realize and accept their responsibilities for personnel relations in their individual departments, and when the personnel department recognizes its function to be that of lending the aid of the technician to the operating manager.

PROBLEMS OF METHOD IN RESEARCH IN INDUSTRIAL RELATIONS

BY GEORGE H. MILES, D.S.C.

Assistant Director, National Institute of Industrial Psychology, London

In dealing with problems of method in research in industrial relations, it may be well to outline first the field of work, examine the predominant factors in the field and then state the problems of method that arise.

For the sake of convenience, industrial relationships can be grouped in three classes.

There are the relations between groups of persons, such for instance as are involved in the reactions of the employers in an industry towards the employees in that industry. In another case there may be considered the relations between one group of workers and another, for example that of one trade union with another union, that of a union group with a non-union group.

Within these groups there are well-defined relationships between individuals and groups. An instance of this is the relationship between the Managing Director and the employees, or that between the foreman and the group which he supervises.

In the third class can be grouped the relationships which exist between individuals, as for instance between heads of departments.

The industrial relationship (harmonious or otherwise) which exists between groups involves material factors such as rates of pay, output rendered, hours and conditions of work, and mental factors such as the general attitude of one group towards the other, while questions such as the recognition and delimitation of what are considered to be the rights and duties of individuals within the group still further complicate the issue. An enquiry into industrial relations may thus begin with an enquiry either into the material factors or into the mental factors in the situation, but eventually both must be included.

The material factors can be measured and stated objectively with considerable precision in the case of simply organised industries. In the much more complicated vertical amalgam-

RESEARCH METHODS IN INDUSTRIAL RELATIONS

ations where a combine buys and sells within its own organisation, as is the case of many undertakings interested in the coal industry, it is most difficult to arrive at a complete statement of the material facts on which to decide such questions as wages and hours of work. With regard to hours of work, conditions of work, reduction of fatigue, industrial psychology and physiology are beginning to make a valuable contribution to such questions, and active research is being carried out in many diverse branches of industry.

The basis facts concerning the mental and physical activities of the human being at work under industrial conditions are being determined, and when more research has been done in this field, the facts obtained will give a deeper and more scientific insight into many factors in industrial relationships. The problems of method which arise in this direction of approach cover the whole field of industrial psychology, and it is too wide a subject for this discussion. There remains the more obvious method of direct study of industrial relations.

It is possible to gain very useful information concerning each of the three classes of relationship previously mentioned, by systematic observation of and enquiry into the groups and individuals involved.

Probably the most difficult task in making an investigation into industrial relationships is that of evaluating the relative importance of the material and the mental factors. In human relationships the personal and emotional aspect is in general of much greater weight than the purely intellectual aspect. It may be quite possible to arrive at a solution of a problem in relationships which is satisfactory from the material point of view, is logically correct, and intellectually sound, yet this solution may not be accepted by any of those fundamentally concerned, due to the fact that sufficient weight has not been given to the emotional aspect of the problem. This is as much a reality as the more easily defined material side.

Now in most human reactions to environment likes and dislikes arise. These always influence in some way the subsequent judgments. Thus circumstances which arouse anger

RESEARCH METHODS IN INDUSTRIAL RELATIONS

are viewed in a very different light from what they would be if they could be considered dispassionately. When dislikes arise between two persons or two groups, the effect is often irrationally cumulative and passes to bitter hatred. In such circumstances even the most innocently conceived action may be wrongly interpreted. It is the influence of these emotional factors always present in a greater or lesser degree, favourable or unfavourable, which constitutes the greatest difficulty in understanding the complexities of industrial relationships.

No research is effective which omits this aspect. Suspicion will wreck an industry as effectively as will the loss of markets, and if true advance in industrial relations is to be made, research must endeavour to bring to clear understanding the origin, development and results of such apparently intangible but important factors.

The mental influences which are operative when a number of persons are engaged in the same type of work are as powerful as, and perhaps more powerful than, the physical environmental conditions, and the maxim "When in Rome do as Rome does", is as much a rebuke to those who do not adapt their reactions to the group in which they find themselves, as a guide to those who wish to be at ease in strange company. Conduct that would give rise to no comment in one set of social or industrial circumstances, may arouse open hostility and even the bitterest resentment if persisted in within another group. There is always a tendency for a group to set up for itself a standard of conduct by which its own members are judged. The more isolated the group becomes, the more likely is it to diverge from the normal. This divergence from the normal is frequently not recognised by the members of the group and, in fact, it is frequently not openly expressed. This is probably due to the fact that such conduct or mode of behaviour, being a complex of instinctive and emotional reactions, is seldom, if ever, expressed in words. It is only by actually living within the group that the real significance of such reactions can be realised. Certain things are simply not done, and that is as far as any explanation or definition goes.

RESEARCH METHODS IN INDUSTRIAL RELATIONS

In industry there is always a tendency for the growth of such groups. In the factory a number of men or women engaged on similar work have the same experiences in common. They have similar difficulties in their work, they are subject to the same contacts with management and in time there develops an accepted mode of reaction to this environment. It sometimes happens that in the same factory or organisation there are distinct groups which may hardly be on speaking terms with one another.

It is not surprising under modern industrial conditions, requiring as they do a high degree of specialisation, that numerous groups develop within the organisation. The higher management of necessity works in an environment which is totally different from that of the worker in the factory. In the early days of industry, however, the manager was frequently in direct contact with the worker and was but little removed from his particular social group. He had a much more intimate understanding of the worker's point of view, though he did not necessarily in his managerial position accept that point of view. Under present-day conditions the gulf both from an intellectual point of view and from the group point of view, between the higher management and the rank and file worker is enormous. It is not to be wondered at that from time to time clashes occur in which the outlook of the two groups are entirely at variance. Methods, actions and ideas which within the group are quite legitimate and normal, may arouse the bitterest hostility and opposition outside the group. Even where there is not so great a separation as, for instance, in the case of the relationship between a foreman or a departmental manager and his subordinates, there is still a tendency to take up an entirely different attitude towards the same facts.

It is obvious that the research methods must include means and facilities for recognising and interpreting the significance of such behaviour. Otherwise an important factor in group relationships is omitted. I have therefore selected this particular aspect of the wider problem as a starting point for the ensuing discussion.

RESEARCH METHODS IN INDUSTRIAL RELATIONS

only by direct personal contact with numerous members of the group, over a considerable period and in typical industrial surroundings.

It is further essential for purposes of control and comparison that similar contacts should be made with other persons of similar social standing, but not associated with either of the groups under observation.

Evidently much will be learned in preliminary contacts. But in all enquiries of this kind there is a great temptation to cover too wide a field and to indulge in generalisations supported only by opinions instead of well-defined facts. The first problem, therefore, is to limit the sphere of enquiry so that the information is clear and precise and can be correlated with the material factors in the situation. The procedure can then generally be resolved into attempt 1) to define clearly the actual relationships, 2) to evaluate the contributing factors at present, 3) to ascertain the paths by which the situation has been reached.

The next step, and a difficult one, is to select suitable means of acquiring an objective measure of the facts obtained. Usually a tentative questionnaire is developed in order that the enquiry may proceed along definite lines and irrelevant factors may be excluded. It often happens that the preliminary use of this questionnaire shows that the important aspects have been overlooked in the preliminary survey. These defects must be made good and a final form of enquiry can then be outlined.

Some of the questions may be put in written form. This saves time and also allows of covering a wider field. Other questions can be put verbally while there will be a number which the investigator must keep prominently before himself in the progress of the enquiry, as he is making his general observations.

Even with the greatest care in the choice of questions there is often a great difficulty in obtaining adequate answers to those questions which relate to present relationships, especially when these are strained or emotionally tinged. There is a tendency to evade direct replies, irrelevant matter is introduced, and facts are distorted. For a correct interpretation

RESEARCH METHODS IN INDUSTRIAL RELATIONS

of these answers, therefore, a sound psychological training is essential, but unfortunately this qualification is sometimes overlooked. The enquiry is of little value if it does not recognise the true significance of the evasions, irrelevancies and distortions.

The evaluation of the factors actively influencing the particular relations under investigation is beset with similar difficulties. Serious disturbances of industrial relationships have often apparently trivial immediate causes, but fuller investigation shows a multitude of grievances and irritants both physical and mental, many of which may hardly be recognised as such, even by those most intimately concerned. Thus certain unsatisfactory working conditions such as poor lighting, exposure to heat, etc., are sometimes regarded by both employers and employees as inevitable and inherent in the nature of an industry. They give direct and constant irritation to the workers and by checking output cause annoyance to the management, with the ultimate disturbance of personal relationships. High cost of production is met on the part of the management by reduction of wages and accusation of slackness. This may be countered by the workers adopting an attitude of ca' canny and accusing the employers of "sweating". The tense relationship thus aroused renders both parties incapable of a clear appreciation of the whole situation. In an enquiry into industrial relationships in such a case, it is obvious that great skill must be exercised in drawing up the questionnaire and a very careful analysis of the replies will be necessary if the true facts of the situation are to be discovered.

Industrial relationships are the outcome of growth and development, and therefore a true appreciation of any particular case requires a knowledge of the fashion by which the situation has been reached and the influences which have determined the course of development. In such an enquiry a knowledge of the problems of method in historical enquiry is essential if the numerous pitfalls are to be avoided.

Thus in studying, for example, the effects which changes in the rates of pay produce on industrial relations, it may be

RESEARCH METHODS IN INDUSTRIAL RELATIONS

observed that in the case of one firm a reduction in wages is accepted by the employees and produces no marked change in relationships. In another firm a similar reduction meets with the bitterest opposition, even when the material and economic facts indicate that reduction is inevitable if the industry is to continue. A study of the past history of relationships will in such cases often reveal a succession of broken promises, of attempts to gain unfair advantages, and the memory of such treatment remains long after the initial irritant is removed. The effect of a series of mistakes in the treatment of personnel may persist for years and show itself in suspicion of every form of change.

As has been stated before, the extent and character of the training of the investigator is of utmost significance in researches of this type and probably the greatest problem is to devise some means of ensuring that the personal bias of the investigator does not colour his conclusions. The questionnaire, case study and other observational methods of approaching problems in industrial relations are very alluring. They so readily produce voluminous results and it is even easier to build up convenient and satisfying conclusions from this material. In capable hands and when used by trained critical scientific observers, these methods are undoubtedly useful, but there is great scope for the development of more exact methods of enquiry and of more concise statement of results.

WHAT ARE THE MOST PRESSING PROBLEMS REQUIRING RESEARCH IN THE IMMEDIATE FUTURE

BY H. M. VERNON, M.D.

Investigator for the Industrial Fatigue Research Board, London

In opening this discussion, I do not for a moment wish to claim that I am more competent than other people engaged in investigating industrial conditions to decide on the relative degrees of importance of the innumerable problems which present themselves for our consideration. I can merely state what is my own individual opinion, and it is open to any of you here present to say that you consider such and such other problems are more important than any I have touched upon. I cordially welcome such suggestions, for it is only by discussion on broad lines and by a free comparison of views that we are likely to arrive at some more or less general consensus of opinion about the most pressing problems requiring research in the immediate future.

And firstly, I suggest that it is inappropriate for us to consider technical problems confined to a limited number of industries. We should seek for broad problems which concern many or most industries in greater or less degree, and involve a considerable proportion of the workers engaged in industry. The problems need not relate only to manual workers, but may involve employers and the managing staff in addition. Arguing on these broad lines, it seems to me that the most pressing problems of all are those which relate to the discontent of the worker with his job. If he is in a state of unrest and of irritation against the conditions under which he works, and if he labours under a constant sense of grievance against his employers and overseers, it is unlikely that he will make a satisfactory workman. He will not do his best either for his employer or for himself. He will not put forth the maximum effort of which he is capable without undue strain, and he is apt to restrict his output, either wilfully or through sheer slackness.

THE EVIDENCE OF DISCONTENT.

Labour Disputes. And how are we to recognise this discontent? One obvious method, concerning which we un-

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

fortunately have far too much evidence, relates to the occurrence of labour disputes. If the worker has a grievance, he brings it to the notice of his employer, and if it is not rectified to his satisfaction, he may decide to go on strike. The number of industrial disputes has tended to increase considerably during the last twenty years, and we see from the data here adduced¹ that in 1906—1913 the average number of workers involved and the number of days lost was

Period	Average number of disputes per annum	Average number of workers involved per annum	Average number of days lost per annum
1898—1905	546	168,000	4,300,000
1906—1913	695	568,000	11,100,000
1919—1926	819	1,385,000	44,300,000

about three times greater than in the preceding eight years, whilst in 1919—1926 it was ten times than in 1898—1905.

The ostensible causes of strikes are remarkably regular, when taken in bulk. Thus we find that in the years 1900 to 1921 the proportion of disputes relating to questions of wages averaged 65 per cent of the whole, or practically two-thirds, whilst in individual years they varied between the extremes of 57 to 76 per cent.* Questions relating to hours of labour accounted only for 4 per cent of the whole, questions dealing with the employment of particular classes of persons to 14 per cent, and other questions, 17 per cent. No doubt the relative proportions differ a good deal in different industries, but I think it may be said that in the majority of industries over half the disputes concern questions of wages. It may be suggested that such disputes are unavoidable, as they represent a contest between the employee, who wishes to extract as much as he can for the price of his labour, and the employer, who wants to pay as little as he can, and so reap a larger proportion of the profits. Though there is a modicum of truth in this statement, we find that it holds to very different degrees in different industries, and the tendency to strike does not appear to depend on the scale of wage payment.

From the data in the following Table it will be seen that on an

¹ Quoted from "Britain's Industrial Future". London, 1928. p. 144.

* Encyclopaedia Britannica. Vol. 32, p. 582. 1922.

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

average, for the years 1901 to 1907, men engaged in mining and quarrying (chiefly mining) lost 0.45 per cent of their working time in trade disputes, whilst those engaged in various other industries lost only a third to a ninth as much. In the 1910 to 1913 period the difference was accentuated, for the miners lost eight times more of their working time than they did in the earlier period, and 6 to 45 times more than the other industrial workers. Their unrest continued to increase, for in the 1920-25 period they lost the equivalent of over 2½ weeks of working time,¹ and in 1926 they far surpassed all previous records by losing seven months out of the twelve. Grouping together the 21 years before the war, we find that no less than 56 per cent of the total time lost in all industries put together was due to the mining and quarrying industry, whilst in the eight years since the war 62 per cent of the time lost was due to these industries. A prolonged strike of coal miners indirectly affects most other industries, whilst it brings some of them to an absolute standstill. Hence it is of great importance for us to discover the fundamental causes of labour unrest in this particular industry.

Group of Trades	Percentage of time lost over trade disputes in		
	1901—07	1910—13	1920—25
Mining and quarrying	0.45	3.58	5.48
Metals, engineering and shipbuilding	0.13	0.51	1.33
Textile	0.09	0.56	0.60
Building	0.07	0.08	0.25
Clothing	0.05	0.11	0.08

And firstly, is the question of wages the true cause of the repeated disputes in the coal mining industry? Are the workers more badly paid than in other comparable industries? The Coal Commission² went into this question in some detail, and they concluded that in 1925 the miners' wages, as compared with the average for 1909-13, had increased in almost the same proportion as the increase in the cost of living.

¹ Data calculated from the "Abstract of Labour Statistics of the United Kingdom, 1926", and from the numbers of workers in the industries in 1901-07 (cf. Encycl. Britt. Vol. 25. p. 1025), on the supposition that these numbers remained unchanged in the later statistical periods.

² cf. Report of Royal Commission on Coal Industry. 1926. p. 156.

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

The labourers and semi-skilled men engaged in mining were better off than men engaged in engineering and shipbuilding, though not so well off as those engaged in building and in transport services. The skilled coal miners, chiefly hewers and timbermen, were relatively better off than the unskilled, and got as good pay as builders and printers, and considerably better pay than skilled men in the engineering and shipbuilding.

It is probable, therefore, that the ostensible cause of most disputes in the coal mining industry is not the real cause, but is merely a sign of some more fundamental cause of discontent. This hypothesis is borne out by the differences in the strike habit exhibited by the men in various coal areas. It has been pointed out by Collis¹ that the results of the strike ballots of the miners taken in 1920, 1921 and 1924 show very similar features in the various districts. We see from the following Table that the Lancashire miners always voted in largest proportion for striking, whilst the South Wales miners came next. The Nottinghamshire miners usually showed the least desire to strike, and the other miners came between the extremes mentioned, with one exception. This related to the Yorkshire miners in 1920, and there can be no doubt that the relatively low proportion of votes then given for a strike was because it followed closely on a previous strike in 1919, which involved Yorkshire, but not other coal fields.

Coalfield	Percentage of miners voting for strike in			Comparative mortality in 1910-1912			Percentage of men taken on in 1924	
	1920	1921	1924	All Causes	Accidents	Pneumonia and Bronchitis	Under-ground	Surface men
Nottinghamshire	55	54	69	570	66	65	28	16
Derbyshire	72	53	77	591	73	73	26	19
Northumberland and Durham	70	67	76	635	83	87	13	12
Yorkshire	(51)	65	75	758	117	114	33	16
South Wales	78	73	90	777	131	135	30	15
Lancashire	91	90	94	941	183	188	54	18

These differences of strike habit appear to depend largely on the conditions of work, and on their influence on health and

¹ E. L. Collis. *Journal of Industrial Hygiene*. Vol. 7. p. 221. 1925.

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

mortality. In the middle columns of the Table are recorded the comparative mortality figures of the miners from accidents, from pneumonia and bronchitis, and from all causes put together. We see that the figures follow nearly the same order as the strike figures, and appear to be inter-dependent. A greater liability to accident and to death from other causes naturally tends to induce increased discontent in the miners, and to provoke them to strike for what they hope will prove to be an improvement in their material conditions. The underground men, who form four-fifths of the whole body of miners, undoubtedly have to work under extremely arduous conditions. In addition to the ever-present risk of injury and sudden death, the temperature is frequently very high, and the work has to be done in a miserable light. The miners' lamp has an illumination of only about half a candle power, and even this feeble light is greatly reduced in strength by the absence of reflection from the coal face, and by the coal dust suspended in the air.

Though the material conditions under which the worker labours have a great influence upon his contentment and his liability to strike, they are by no means solely responsible. In the iron and steel trade, for instance, where much of the work is as arduous as that of coal mining, labour disputes are almost unknown. This is due partly to the fact that employers and employees have an agreement under which wage rates are fixed on a sliding scale dependent on the selling price of the produce. Also there is a very complete system of arbitration and conciliation, under which every dispute is dealt with first at the works, and if this fails, it is referred to district committees with a neutral chairman as umpire.

What is perhaps the outstanding example of successful collective bargaining is met with in the boot and shoe trade. In this industry there has, practically speaking, been no labour dispute since 1895, in consequence of the agreement then made between the Employers' Federation and the National Union of Boot and Shoe Operatives. Under this agreement all disputes are referred to Boards of Arbitration and

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

Conciliation, consisting of equal numbers representing the management and the workers. These Boards meet at frequent intervals, and fix rates for hundreds of operations for different classes of workers. The present agreement includes a scheme of compulsory contributions from employers and workers to provide for annual holidays, and a clause which provides that there shall be no restriction of output.¹

Labour Turnover. Another index of the workers' discontent with his job is afforded by the labour turnover. The turnover in many industrial concerns is extremely large. For instance, the United States Department of Labour collected statistics of turnover in 16 to 176 industrial establishments for the years 1910 to 1919², and found an average turnover of 112 per cent per annum; i.e., on an average each employee changed his job more than once a year. Of the men leaving, no less than 71 per cent went at their own desire. Detailed information of the reasons for leaving was obtained at six metal and engineering factories³, and of the aggregate number of over 28,000 workers leaving, 42 per cent did so because they were dissatisfied with their job, and 21 per cent because they obtained a better position elsewhere; i.e., they were not sufficiently satisfied with their present job to remain in it. In Great Britain a good deal of information has been collected by the Industrial Fatigue Research Board⁴ concerning the labour turnover of women working in munition factories. It was found that amongst the married women working at six factories the annual labour turnover varied from 46 to 212 per cent, but it was smaller amongst single women, as in them it ranged from 27 to 172 per cent. From 44 to 87 per cent of the women left at their own request, but this was usually due to ill health or to domestic reasons, and only 10 per cent of the women were dissatisfied with their job. No doubt labour turnover tended to be greater during the war period than at other times, and an analysis of the turnover in nine American

¹ cf. "Britain's Industrial Future." p. 161.

² cf. P. S. Florence. "Economics of Fatigue and Unrest". p. 147. 1924.

³ *Ibid* p. 332.

⁴ G. M. Broughton, E. M. Newbold and E. C. Allen. Report No. 13 of Industrial Fatigue Research Board, 1921.

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

factories of all kinds (concerned in the manufacture of machinery, chemicals, clothing, printing, rubber, etc.) gave an average turnover of 112 per cent in 1913-14, and of 209 per cent in 1917-18, or nearly twice as much during the war period.

In some industries, such as coal mining, the men usually settle in villages near a colliery or group of collieries, and it might be thought that they would, in consequence, remain at the same colliery for years, if not for their whole working life. Yet they change not infrequently, as can be gathered from the labour turnover data recorded on the right side of the preceding Table. These figures represent the percentages of men taken on in various coalfields during 1924¹, and we see that the underground men varied between the extremes of 13 and 54 per cent. The extent of the turnover corresponds roughly with the proportions of men in the various coalfields who voted for a strike, and they, it will be remembered, corresponded with the mortality rates from accidents and other causes. Hence a sense of dissatisfaction induced by adverse conditions of work shows itself in more ways than one. It is noticeable that the surface men who, in contrast to the underground men, would not be more likely to experience adverse working conditions in one coalfield than in another, showed a fairly steady turnover throughout.

Voluntary Absenteeism. A discontented man not only tends to give up his job altogether, but even when he retains it he is more apt to take a day off work occasionally than a contented man, in other words, to lose working time by voluntary absenteeism. In a recent investigation made by Dr. T. Bedford, Mr. C. G. Warner and myself in a group of ten collieries, where 23,000 men were at work², we determined the time lost voluntarily, as well as by sickness and accidents, for a period of 21 months (in 1924-26). We found a definite correspondence between voluntary absenteeism and labour turnover. On grouping the collieries according to their turnover, we found that in those collieries where it showed

¹ Report of Royal Commission on the Coal Industry. Vol. 3. pp. 213. 192.

² Report No. 51 of Industrial Fatigue Research Board. 1928.

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

an average of 10 per cent per annum the time lost voluntarily was only two-thirds as great as in collieries with a turnover of 27 per cent. Again, a correspondence between labour turnover and voluntary absenteeism was observed in relation to the distance between the homes of the men and the colliery. Men living $2\frac{1}{2}$ miles away had a turnover which was 35 per cent greater than that of the men who lived only $1\frac{1}{2}$ miles away, whilst their voluntary absenteeism was 80 per cent greater. The increase of both appeared to be due to increased discontent, and we obtained further evidence in support of this conclusion from the relationships observed between voluntary absenteeism and the distance the men had to walk underground from pit bottom to coal face. We found that when they had to walk $1\frac{1}{2}$ miles the voluntary absenteeism was 58 per cent greater than when they had to walk only two-thirds of a mile. It should be realised that the greater the walking distance the less time remaining to the men for hewing coal, and as coal getting is paid at a piece rate, this means a diminution of wages.

THE REDUCTION OF DISCONTENT.

Having discovered the existence of substantial discontent by the methods mentioned, and in other ways such as by personal interviews between employers and employees, it is our bounden duty to do what we can to remove the causes of irritation. In some cases this may be easy, and in others, difficult, if not impossible. Take, for instance, the coal mining industry, to which such frequent reference has already been made. It is obvious that by no possible means can it be converted into a light and pleasant industry such as the boot and shoe trade. The work is bound to be arduous and unpleasant, but nevertheless much can be done to lighten the load. Underground work would be much more bearable if the illumination were greatly improved, and the possibilities of such improvement are indicated by the fact that in one mine at least the coal face is illuminated by 100 candle-power lamps. The ventilation of mines is usually capable of considerable improvement, whilst the loss of time entailed by a long walk from pit bottom to working place can be

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

overcome by introducing a system of mechanical transport. Almost as important as the improvement of underground conditions is the increase of amenities above ground. Even now only about 1 per cent of all the miners in Great Britain find a pit-head-bath provided for them when they reach the surface, though in Germany such baths have long been compulsory at all collieries. The miners in this country, clad in their soiled pit clothes, find themselves an object of aversion when travelling homewards in tramcar or train, and this must tend to diminish their self respect, and increase their discontent. I am glad to say that this extraordinary lack of facilities for cleanliness is likely to be remedied in the course of the next few years. In addition to a lack of baths, there is a great lack of suitable housing accommodation in the neighbourhood of collieries, though here again some progress is being made to remedy the deficiency. When everything possible is done to improve the working and living conditions of the miner, it is probable that the dangerous nature of his calling will always tend to make him less contented than other industrial workers, but for this very reason he deserves greater sympathy and consideration.

And what can we do to reduce the discontent which is rampant even in many of the light and relatively pleasant industries? However much the material conditions of work are improved, by the building of well lit, well heated and well ventilated factories, having canteens attached where good and cheap meals are provided, by shortening the hours of work and introducing rest pauses during the work spells, by granting representatives of the workers some share in the control of the industry, and so on, there will still be a great deal of discontent until we introduce a systematic scheme of vocational guidance and selection of the workers. Much of modern industrial work is bound to be monotonous in character, but this monotony, though unbearable to most men and to some women, is often welcomed by people of a certain class of intelligence. They do not care for a task requiring thought, but prefer something repetitive and mechanical, which permits them to day dream. Others prefer

PROBLEMS REQUIRING RESEARCH

work which requires much thought and initiative. Though it may be impossible to find exactly the class of work to which every worker is best adapted, yet much can be done to place him in a job fairly well suited to his special capabilities. Striking evidence in support of this statement was obtained in the joint enquiry recently undertaken by the Industrial Fatigue Research Board and the National Institute of Industrial Psychology.¹ A group of 100 children, aged 14, were carefully tested in respect of intelligence, of character, and of mechanical ability shortly before they left school, and were given advice as to the kind of occupation they should aim at getting. Two years later the effects of this advice were enquired into. It was found that 52 per cent of the children had been successful in obtaining employment of the type recommended, whilst 40 per cent were in occupations dissimilar from those recommended. As compared with the latter group of children, the former group were, on an average, in receipt of higher pay; they generally obtained promotion earlier; they experienced fewer changes of situation, and they hardly incurred a single dismissal between them. Over 80 per cent of them declared themselves satisfied alike with the work they had taken up and with their prospects and pay. On the other hand, of those who obtained employment different from the kind advised less than 40 per cent were satisfied, and nearly half disliked their work. Dr. Cyril Burt, who directed this investigation, is careful to point out that it is only a first experiment, which calls imperatively for further research, and I am glad to say that the National Institute of Industrial Psychology are now engaged in a much more extended enquiry. There can be no doubt that when this and other enquiries reach fruition, and the results obtained are freely applied by the controllers of our industries, an immense step will have been taken in reducing discontent amongst our industrial workers.

To sum up, it appears that though no single and royal road is open to us for abolishing the discontent of the worker with his job, much can be done to abate it by improving the material conditions under which the work is carried out, and still more, by vocational guidance and selection of the workers.

¹ Report No. 33 of Industrial Fatigue Research Board, 1926.

THE RELATION OF INDUSTRY TO CONTEMPORARY CIVILIZATION

BY SPENCER MILLER Jr.

Secretary, Workers' Education Bureau of America

A little over thirty years ago Professor de Gibbens wrote in his great work on Industry in England, "The history of industry is the history of civilization".

The story of industry is in reality the story of the fulfillment of those pressing natural needs which occupy, and always must occupy, the bulk of mankind in the struggle for ordinary existence. "There is no fact in a nation's history but has some traceable bearing on the industry of man, and no fact that can be altogether ignored as if it were unconnected with industrial life", wrote Cunningham in his "Growth of Industry". "The progress of mankind is written in the history of its tools", asserted Walpole in one of his notable volumes.

It is a long way from the writings of de Gibbens, Cunningham and Walpole to the recent remarkable study of Britain's Industrial Future which bears that title. But to the most casual observer of British life, it would appear that the industrial future of Britain is, broadly speaking, her only future. Industry has become the life blood of many of the nations of the Western World.

In considering these vast industrial and social changes that have taken place in our contemporary civilization, Professor Henri Bergson wrote some years ago, "A century has elapsed since the invention of the steam engine and we are just now recovering from the shock which it gave us. The change which it wrought in the mechanical process has profoundly altered our entire social, economic and industrial life".

With the accuracy of this evaluation of the consequences of the industrial revolution, I think we would all probably agree. Industry has come to mean something far more than organized manufacturing. With the wellnigh universal presence of the machine, especially in our western civilization, and with its rapid penetration into the civilization of the East, industry now means all those relationships of economic activity which are both the essentials of human existence and the means to culture.

INDUSTRY AND CONTEMPORARY CIVILIZATION

Industry has so completely dominated contemporary civilization that it has given to it its essential character. Our present-day civilization is in essence an industrial civilization. Industry is the very process by which it lives and moves, and in which it has its being. And this in spite of the essential dependence of our civilization on its source of food.

Let some great calamity befall some city and wipe out the entire population and in a generation, perhaps in a decade, it can be rebuilt and populated if the countryside remains unchanged. But let some unfortunate blight affect the farms and the food crop, and the cities will decline and become but the spectres of their former selves. And yet, with it all, our industry overshadows our agriculture as the characteristic of our civilization. Even agriculture itself is becoming industrialized.

As we consider the Relationships of Industry to Contemporary Civilization, we have before us some of those problems which touch at the very basis of our modern life and constitute the reasons for the existence of such an association as the I. R. I. We are invited to consider, in my opinion, not only the relationships that exist, but the extent to which the standard of values which are raised up in our industrial life can be said to reflect the values of a Great Society.

The observations of an American Indian and an Indian poet, representatives of two civilizations that have not been completely transformed by the industrial process, cannot fail to challenge our attention. Both are fundamental criticisms. When an American Indian, some years ago, came from one of the Indian reservations to the center of industrial America and was asked as a result of his visit what impressed him most in our development, he replied: "Children working". When Tagore, the Indian poet, came to Europe and America on his last visit, he said that the substance of the western civilization was portrayed for him by an advertisement of one of the great bakeries in America which stated that their bread "was not touched by the human hand from the raw flour to the finished bread wrapped in wax paper". This criticism of contemporary life was summarized in a sentence by a fellow-countryman of Tagore, who observed that the outstanding fact of industrial-

INDUSTRY AND CONTEMPORARY CIVILIZATION

ism in the West was the "civilization of labor through the loss of skill".

If industry has this controlling influence upon the very character of our contemporary civilization, then it would seem to follow that any considerable effort, courageously pursued to humanize industry, must of necessity reach out and influence the whole of our contemporary civilization.

May we not consider together this morning during our discussion some of the ways in which our industry may be transformed so as to elevate mankind? I am not thinking of systems of social reorganization but of the development of new attitudes toward the industrial process out of which the architecture of the future society must be fashioned. That, I take it, is the task which we, as members of this Congress, should have some competence to perform. For the time being, we are to consider the general position of industry in relation to contemporary civilization - above the differences of political outlook, above sectarian separations, indeed above our national racial barriers.

I should like to submit the following seven propositions for your consideration; you may wish to add others, but at least these will give us a basis upon which to open our discussion:

1. The way in which we look upon our fellowmen conditions the relationship which develops. So long, for example, as man looked upon his fellowman as a slave, he justified the whole institution of human slavery. And by the same token, so long as the employer looked upon labour as a commodity and an article of commerce, it justified his exploitation of labor. The recognition, on the other hand, of the sanctity of human personality of the worker in industry has placed an entirely new emphasis on our problem and has given rise to many of the groups whose representatives are present in this Congress.

2. The recognition of the sanctity of human personality is evolving a new attitude toward industry itself. We have talked in the past, and to a certain extent today, of the product of a factory or of industry as the inanimate thing which is made and sold. Man has been considered a by-product. I submit that the new conception is that man is the product; the inanimate thing

INDUSTRY AND CONTEMPORARY CIVILIZATION

is the by-product. Man is central in the process, the material is secondary. In a word, industry exists for man and not man for industry.

3. As the condition of growth is the opportunity for self-expression, so the tests of the industrial process is its capacity to afford creative satisfaction in work to all who are employed. Of all wrongs done to labor, perhaps the greatest was when the efficiency of the machine took the place of personal skill and self-expression in work. The rediscovery of the importance of this fact and the effort of certain trade unions to achieve something creative in work by recording accomplishment and by enlarging the economic outlook of the worker, reflects this newer attitude toward our problem.

4. If education is a life-long experience, then productive labor forms a part of that experience. Education must, therefore, concern itself with life's work as well as leisure. In the words of Dr. Jacks, "It is only as a laborer that man is either capable of education or worthy of it. The men of science, the artists, the poets, the philosophers, the heroes, the saints, the captains of industry and the captains of salvation - what are they in the last analysis, but highly educated laborers, found most frequently in communities where culture and labor are working in alliance; least frequently where they have drifted apart, as alas! they are drifting these days. The great task of our times is to reunite these separated elements."

5. With the temporary flooding of the world with goods which are the results of mass production there is a growing need for emphasis on the quality instead of the quantity standard. The implication of quality standards in industry on the whole international situation is very great. It will not be so much the rivaling of national competition as a performance of the task excellently, irrespective of its national origin.

6. Industry for service thus will not be the rather too limited conception of indifference to financial responsibility, but a deeper and more lively concern for the service of all those who participate in the process of industry whether by hand or by brain. By thus serving its own group, it will be truly serving the interest of the entire community.

7. There is, finally, an attitude toward industry which is bound

INDUSTRY AND CONTEMPORARY CIVILIZATION

up with our international relations. It touches deeply the whole question of human relations. If we are ever to achieve a warless world it will be because we have learned first to achieve those larger integrations within the structure of our industrial life which can reconcile the conflicting interests and convert strife to larger constructive service. Therein, it seems to me, is one of the great promises of our task in the sphere of human relations.

GENERAL DISCUSSION

ON THE SUBJECT OF RELATIONSHIPS WITHIN THE INDUSTRIAL
ESTABLISHMENT

RELATIONSHIPS WITHIN THE INDUSTRIAL ESTABLISHMENT

(FROM THE WORKERS' POINT OF VIEW)

BY R. M. FOX

Author of "The Triumphant Machine", Ireland

Approaching the question primarily from the workers' standpoint, I would say that the most important line of development in industry is the provision of facilities for the expression of the workers' point of view.

Works Committees are the best machinery for the purpose. The idea of works committees is not new. Before the war they functioned to some extent, especially in the engineering industry with which I am most familiar. During the war these committees - composed of shop stewards - did much at a difficult time to supervise on the men's side, changes from ordinary trade union practice, such as questions concerned with the dilution of labour, the rating of machines, etc. Had it not been for these Shop Stewards' Committees there would have been much more friction in workshops. Trouble, such as that which occurred on the Clyde in the early days of the war, was largely due to the management refusing to allow these committees to function.

Need for independence. It is essential that these works committees should be real Workers' Committees, entirely free from patronage or undue influence from the employers' side. On this point the statement regarding the experience of a Steel Rolling Mills in England is of value:

"In our experience, a purely Workers' Committee is most effective. When a body of workmen meet together, some of them rough and probably illiterate, they are not afraid to express themselves in their own way. There is, therefore, a much better chance of having a subject thoroughly thrashed out and of getting to the root of a matter. There would not be the same readiness to get things off their chest and say what they want to say, were any members of the management sitting with them."¹

In this case the works committee is represented on a larger Works Council in which the management takes part. What I

¹ Welfare Work, May 1925.

THE WORKERS' POINT OF VIEW

wish to emphasize is that no Joint Committee can be an effective substitute for a Workers' Committee, though it may be a useful piece of machinery through which the workers can bring their influence to bear, after they have discussed matters among themselves. It is not fair to expect workmen to formulate their opinions at a committee where the management is represented. Workshop machinery is only successful insofar as it secures the expression of real opinions and grievances. If opinion is stifled, then the whole purpose of workshop organisation is defeated. Discontent is intensified and finds other expression either inside or outside the workshop. Possibly the failure to realise the need for independence has led, apart from other factors, to the poor results of the Whitley Council scheme that was initiated in England in 1918. Of 73 Joint Industrial Councils working in 1922, only 43 were surviving in 1923 and the scheme has produced distinctly disappointing results. But the idea of the works committee has persisted and grown stronger. In the English Engineering Industry, the York Agreement in 1919 recommended the setting up of Shop Steward Committees in every establishment. The Mining Industry Act (1920) established District and Pit Committees, and the Railway Agreement (1921) set up an elaborate system of committees. The industrial depression affected all these schemes, but the idea of works committees is coming to the front again. This is indicated by the proposal in the Liberal Industrial Report for the compulsory establishment of councils in all factories employing over fifty people.

Influence of Committees. It is recorded of several of these committees which are well-established, that while at first grievances monopolised the whole time and attention, the discussion soon became less destructive and more constructive. Workers have been forced into the position of opponents or critics of workshop methods, because their co-operation has never been sought. It was only by grumbling and threatening that they could get any changes made. If this position is to be altered, the works committees must have a wide scope. Questions of workshop management and arrangement must be brought up for discussion. If in any industry "managerial functions" are a reserved subject, to that extent

THE WORKERS' POINT OF VIEW

the committee will not be able to act in a creative and constructive way. Everything is to be gained by allowing committees to make suggestions as to management and to press them forward. His experience in the workshop makes the worker's opinion of value on every point. There is the need for greater freedom of discussion in these committees, and this would give an opportunity for greater personal expression in industry.

Co-partnership and Profit-sharing have little bearing on workshop relations because in the main they appeal solely to the acquisitive instinct. These schemes do not necessarily carry with them any voice in workshop conditions. They do not directly appeal to any creative or constructive impulse. In the same way wise benevolence or kindly autocracy falls short. With growing maturity the workers desire some machinery through which their own opinions may be expressed. As against the stultifying influence of mass production, workers claim the right of individual assertion through workshop committees - the use of their minds as well as their fingers - in matters of shop organisation.

It is sometimes urged that the greater influence of the worker in the shop will make for inefficiency. But in general it is not true that the workers are opposed to efficiency. Speaking from a workshop standpoint, I should say that the most miserable time is when work is slack. When there is not much to do the hours seem to crawl by. What the worker will try to ensure is that efficiency will not be at his expense either financially or of health and comfort.

Problems of education and welfare so far as they come into the workshop are matters of legitimate discussion by works committees. In one case I know, the workers contribute through their shop organisation towards scholarships, while the firm also contributes. On the question of how far repetition work is necessary and how it may be varied, the works committee view is important. The Machine Age is here to stay. But industry is now carrying an incubus of autocracy along with it. Works committees are needed to give balance to the machine - a means for human expression which otherwise it would lack.

THE WORKERS' POINT OF VIEW

We are often asked by cautious people - where will these works committees stop? But we can leave the future to settle that. The real question is where they should start. They should start in the workshop to deal with problems of maladjustment, of repressed individuality, of stunted lives. They are a reaction against regarding the workers as "man-power", as so much material. In one workshop when work was slack the night shift was abolished and the day men had to work till nine o'clock every evening. There was no work for some and overwork for the others. Conditions were made worse for all and discontent increased all round. A workers' committee would have urged a fairer distribution of the work and in general have emphasised the human side of workshop organisation.

The most important development facing us in workshop relations is the growth of these works committees. As they function in the works they will be admitted as an integral part of workshop management. It is on these lines that we must look for a solution of present industrial evils. These committees will bring a new point of view to bear on everything in the workshop. Efficiency experts, whose work up to the present has often intensified evils rather than lessened them, will have to consider this new factor.

The relationship within the industrial establishment must begin on the basis of the recognition of the workers' right to present an independent point of view and to give that point of view effective expression. This will not eliminate discontent, but it should reduce it. It should lead to co-operation in the workshop on some points, and a clarification of points of difference. The improved status of the worker in itself would help to remove much irritation. Works Committees stimulate thought on workshop problems and difficulties, and result in greater practical knowledge. They are the starting point of real improvement in workshop relations.

RELATIONSHIPS WITHIN THE INDUSTRIAL ESTABLISHMENT

(FROM THE EMPLOYERS' POINT OF VIEW)

BY A. R. COLMAN

Director, Messrs. J. J. Colman, Ltd., Norwich, England

I was asked only yesterday to say a few words on this subject, because I was told that for once we wanted to get down to real brass tacks, to hear what is being done in a factory, and not deal with general broad tendencies over the next ten years. So for ten minutes or so, if that is what is required, I will endeavour just to tell you what is happening with us at Norwich.

Talking of industrial relations and policy seems to suggest somehow to one's mind something derived from America. I do not know why, but it is so. As one of the Americans suggested last night, not in so many words perhaps, but the sense was that the difference between Americans and Englishmen, and perhaps to some extent Continental people too, is the difference which exists between a perfectly well regulated hen and a perfectly well regulated duck. If a hen is so fortunate as to lay a good egg, she has got to let the world know about it; the duck probably lays an equally good egg, but she just slips off and has a swim. About a year ago an American came down to us at Norwich and asked us if we could give him a line on our industrial relations policy, and we told him we were afraid we had not got one. When he explained what it all meant, we found after all we had most of the ingredients that go to make up that policy, but we just had not thought to give it that name. I think probably that is so in a good many places in Europe. The policies which have been adopted have grown up with the business out of a sense of sound business policy and of trying to give the worker and everybody in the business a fair deal, and not from any specially thought-out academic policy.

I can summarize the needs of a worker in any particular job as about four:

1. fair wages;
2. good working conditions;

THE EMPLOYERS' POINT OF VIEW

3. security;
4. an interest in the business as a whole.

I will tell you how we try to meet these four points.

First, fair wages: I need not say anything about that, except that our wages are fixed in consultation with the trades unions, and have relation to the rates of wages which are ruling in the district and to the nature of the work performed. There are of course the usual privileges that, I expect, most firms give, such as one week's holiday per year on full pay, and so on.

The working conditions are kept right in two ways. First of all, by giving every worker the right of access at any time to his manager, and if he does not get satisfaction there, to the General Managers' Room and the Directors' Room. Secondly, there is a Works Council, such as you are all familiar with. Every Department sends a member to the Works Council, which meets once a month in Company time. The Works Council elects an Executive Committee which meets the Directors and the General Manager also once a month. The representatives have a chance of reporting the decisions reached at this meeting to their constituents in the workrooms, in half an hour per month, which is given by the Company. That is how they keep in touch with their electorate.

As regards security of tenure, the chief safeguard we have at Norwich is that we do not leave the power of decision with the foreman or with the manager. No regular worker - that is to say, no man over 18 years of age who has been with us more than a year - may be discharged without the consent of the General Manager and one or more of the Directors. So any man who is discharged knows he will get a fair hearing before any action is taken. I daresay even more important to the men than that, is the knowledge of the policy of the Company over the past twenty or thirty years. Our labour turnover has averaged less than one per cent, so they have a fair feeling of security in their jobs. Then there is a short-time scheme, the details of which may be in keeping with that of many other firms, whereby, if any man loses more than six hours per week through systematic short time, any

THE EMPLOYERS' POINT OF VIEW

loss of wages in excess of six hours per week is made up out of a short-time fund, which originally started by a grant from the Company, but is now maintained by a grant each year from the Prosperity Sharing Scheme.

In the event of any department being forced to get rid of regular workers - so far we have not had to discharge anyone - we do it in this manner: We have what is known as a "Yard" Department, which is a department of unskilled manual labour, and any regular workers which have to be turned off from any skilled department are offered the opportunity of being transferred to the Yard Department, where they share out the work that is available for them, as long as there are extraneous jobs going on in the firm, such as the erection of new buildings and so on. Up till now there has been opportunity of giving all the people in this department full work, but it is possible that when the outside work is completed, the sharing of this work among so many men may mean that every man in that department will have to stand down one week in every month. During that week he will draw the state unemployment pay, so that for the average of a month he will receive five per cent less than the standard rate of the department, and so he has a fair amount of security in that way - he knows he will not suffer at any rate a very heavy decrease in his income. There is also a contributory pension scheme for the men, which operates at the age of 65, and to which they all belong. We recently instituted a small non-contributory scheme for women, because we found that there are a few widows who do not leave our employment as do most of the girls with us, and who stop on up to the age of 65, and we have now made provision for these few also.

As regards the necessity of giving the workers a direct interest in the business, that is probably the most difficult phase of all. Our chief effort in this direction has been the institution of a Prosperity Sharing Scheme whereby the amounts which remain over after the shareholders have received their dividends, are divided equally between employees and the shareholders; this is distributed among the employees as a dividend and is payable on the wages which they have received from the Company during the year. This scheme has been in

THE EMPLOYERS' POINT OF VIEW

operation for three years, and the average amount every man has received is about £9. or £10. per year.

We have also instituted a Suggestion Scheme to try to encourage employees to take an interest in the work. That has only been running a year, but it has not produced quite the number of suggestions I had hoped for. We have only averaged about 40 a month, which is not very much from 2,000 employees.

I suppose the next step one would like to take would be to give more information for everybody. It must be a matter which the workers would appreciate to some extent, to be brought into the counsels of the Company and given some information, or more information, not only about the work they are doing, but about the whole policy of the Company. In this connection we suffer at Norwich from a disease which is very common in England; I refer to the secrecy complex. It is well known, I think, that an Englishman travelling in America or even on the Continent can immediately be recognised as English by the way he slinks along and tries to get into the only empty carriage, buttons up his coat and does not say anything to anybody if he can possibly help it. This is not confined to business men, as far as I can see, but is a deeply ingrained English trait. People seem to regard their personal affairs, especially their personal financial affairs, as not quite suitable for polite conversation. It has not been directly put up to the Board, but I am fairly sure I know what the result would be, if we suggested throwing open our books for inspection by the employees in the same way as Mr. Rowntree, and I daresay other firms, probably Cadburys, do. There is somehow a great reluctance to make known information of that sort, although there is nothing particularly to be ashamed about. Still I hope we shall make a start some time in that direction. It will be delayed by the fact that it is no good until one is ready to go the whole way. Until one is ready to throw the books right open, I am afraid it is not much good making a start in a smaller way.

ZUM SYSTEM DER PERSONENBEZIEHUNGEN IN BETRIEBEN (PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG)

VON H. MARS, B. A.,

Referent, Arbeitswissenschaftliches Referat der Kammer für Arbeiter und
Angestellte, Wien

Die Mitglieder der I. R. I. sind durch die Satzungen verpflichtet, Erörterungen politischer Fragen im Rahmen der I. R. I. grundsätzlich zu unterlassen. Das kann aber selbstverständlich nicht heissen, dass bei der Erörterung wirtschaftlicher, sozialer, wirtschaftspsychologischer und -philosophischer Fragen politische Gegebenheiten nicht in Rechnung gestellt werden dürfen. Oesterreich, das Land, das auch ich zu vertreten die Ehre habe, hat aus verschiedenen Gründen eine stark klassenbewusste Arbeiterschaft. Mit dieser sozialpsychologischen Tatsache muss man in Oesterreich rechnen, wenn es sich darum handelt, befriedigende Arbeitsbeziehungen, gesunde Arbeitsbedingungen in Produktion und Verteilung einzuführen. Wir haben Beispiele in Oesterreich, dass trotz dieser politischen Haltung der Arbeitnehmer, die entgegengesetzte Interessenlage von Kapital und Arbeit als Ausgangspunkt ihrer Beziehungen zu den Arbeitgebern zu nehmen, zwischen den einzelnen Arbeitnehmern, den Betriebsräten und den Gewerkschaftsvertretern einerseits und Unternehmern andererseits persönliche Beziehungen möglich sind, die sowohl die Bildung der Arbeitsfreude als auch die Vertretung der gegenseitigen Interessen erleichtern.

Es muss eine internationale Vereinigung für Bestgestaltung der Arbeit auch Interesse dafür haben, wie in einem Lande mit klassenbewusster Arbeiterschaft die Personenbeziehungen innerhalb der Betriebe befriedigender gestaltet werden können, damit die Arbeitnehmer, die von ihrem politischen Standpunkt nicht abrücken wollen, eine wesentliche sozial-psychologische Arbeitserleichterung empfinden und damit die Produktionsaufgaben besser erfüllt werden können. Ganz allgemein herrscht die falsche Auffassung vor, dass Personenbeziehungen zwischen Unternehmern und klassenbewussten Arbeitnehmern naturnotwendig andauernd gestört sein müssen. Nichts wäre falscher als gerade in einer Wirtschaft, in der die eigentlichen

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

Produktionsmittelbesitzer dem Arbeiter als eine unpersönliche Macht erscheinen, eine solche Auffassung zu hegen.
Eine Analyse der Betriebsorganisation ergibt, dass sie eigentlich ein System von vier ineinander verflochtenen Organisationskomplexen ist:

Die materiell-technische Organisation hat die technischen Arbeitsmittel miteinander zu verbinden;
Die kalkulatorische Organisation hat die Bewertungen der einzelnen Betriebsvorgänge zur Aufgabe;
Die verwaltungstechnische Organisation organisiert fortlaufend die Arbeitsaufgaben der einzelnen Arbeitnehmer und Arbeitsmittel;
Die Organisation der Personenbeziehungen zwischen allen Belegschaftsmitgliedern, die neben und im wesentlichen unabhängig von den drei übrigen Organisationskomplexen besteht.

Diese Unterteilung wurde vorgenommen, um zur Einsicht zu verhelfen, dass im Folgenden die Beziehungen zwischen den im Betriebe versammelten Personen und ihre psychologische Situation als eigenes Problem behandelt werden können, ohne viel Bezug auf die anderen drei Organisationskomplexe zu nehmen.

Henry Ford hat einmal ausgesprochen, dass zur Herbeiführung eines guten Einvernehmens zwischen den einzelnen Persönlichkeiten eines Unternehmens oder deren Abteilungen besondere Anstrengungen überflüssig sind, denn "um Hand in Hand zu arbeiten, muss man sich nicht lieben". Schärfer kann der Standpunkt nicht präzisiert werden, der dem in diesem Referate vertretenen entgegengesetzt ist.

Man kann zwei Systeme von Personenbeziehungen in Betrieben erkennen. Es gibt da zunächst die dienstlich-disziplinären Personenbeziehungen, die den regelrechten Fortgang der Arbeit gewährleisten müssen. Daneben bestehen demokratisierende (ausgleichende) Personenbeziehungen, die vielfach den dienstlich-disziplinären gegensinnig gerichtet sind. Die Betriebsräte, die gewerkschaftlichen und politischen Vertrauensmänner, die Funktionäre

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

kultureller und gesellschaftlicher Arbeitnehmer-Organisationen ausserhalb des Betriebes stehen oft in einem dienstlichen Unterordnungsverhältnis zu höhergestellten Betriebsmitgliedern. Diese Betriebsmitglieder in höherer Stellung sind aber wieder ihrerseits ausserhalb des Betriebes den dienstlich untergeordneten Arbeitnehmern unterstellt und zwar im Interesse der gewerkschaftlichen, politischen, kulturellen und gesellschaftlichen Organisationsziele und -Disziplin. Es durchkreuzen sich daher die psychischen Personenbeziehungen in dem Sinne, dass ein und dasselbe Betriebsmitglied einem anderen sowohl über- als auch untergeordnet ist.

Dieser Zustand ist äusserst wünschenswert in einem Lande wie Oesterreich, das erst vor 10 Jahren in die glückliche Lage kam, den absolutistischen Militarismus und Bürokratismus abzustreifen. Jeder der weiss, wie schwer ein Volk die militärische und bürokratische Tradition brechen kann, muss es begrüessen, dass im Betriebe diese Gegensinnigkeit der Personenbeziehungssysteme vorhanden ist, denn sie ist gewiss das beste und sicherste Mittel, um den militaristischen und bürokratischen Geist aus der Betriebsdisziplin zu bannen.

Die Betriebsdisziplin ist nämlich leider in Oesterreich, und wahrscheinlich auch in anderen Ländern, nicht nur reine Arbeitsdisziplin, sondern sie ist auch Sozialdisziplin. Die Arbeitsdisziplin ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die ausführenden Arbeitnehmer im Bewusstsein eines gemeinsamen technischen Produktionszieles der technischen und arbeitsorganisatorischen Führung durch die ihr Vertrauen besitzenden, technisch begabten Funktionäre freiwillig unterwerfen. Die Sozialdisziplin aber dient der sozialen Machtbehauptung. Sie verlangt, dass sich der sozial tieferstehende Arbeitnehmer dem sozial höherstehenden Unternehmer und seinen Vertretern erzwungenermassen unterwerfe, nur weil diese soziales Prestige, soziale Vorrechte, soziale Machtmittel, etc., besitzen. Die angestrebte soziale Uebermacht im Betriebe kann nur mittels militärischer und bürokratischer Methoden aufrecht erhalten werden und gerade dagegen sträuben sich die Arbeitnehmer und zwar vor allem die klassenbewusstesten Arbeitnehmer. Sie betrachten und empfinden die soziale Disziplin als eine arbeitshemmende, unnütze Störung

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

und Beschwerung der Personenbeziehungen die auch in der kapitalistischen Produktionsweise zum Teil zu beseitigen sind.

Es ist bekannt, dass gewöhnlich der Aufbau der leitenden Betriebshierarchie, ihre Befugnisse und Amtsführung gewollt und ungewollt zur sozialen Beherrschung und Geltendmachung der sozialen Machtüberlegenheit führen. Will man also die ausschlaggebendste sozialpsychologische Ursache der Arbeitsunlust und Feindseligkeit gegenüber dem Betrieb beseitigen, so ist somit die richtige Zusammensetzung und das richtige Verhalten der Betriebshierarchie das wichtigste Mittel. Für Länder, in denen die leitende Betriebshierarchie ähnlich wie die österreichische beschaffen ist, müssen folgende sozialpsychologische Forderungen aufgestellt werden:

Die Betriebshierarchie darf keine schmarotzende Bürokratie enthalten. Man darf nicht unnütze höhere Betriebsfunktionen erfinden, nur damit man verwandtschaftlich oder gesellschaftlich nahestehende Personen in der Wirtschaft unterbringt. Ein Sonderfall der schmarotzenden Bürokratie sind die unnützen Autoritätsstellungen, die man für alteingessene, längst pensionsreife Angestellte schafft, nur damit sie einen Wirkungskreis haben.

Die leitenden Angestellten müssen sowohl psychische als auch physische Begabung für ihre Funktion besitzen; sie müssen insbesondere zur technischen und pädagogischen Menschenführung taugen. Sie müssen eine natürliche Autorität darstellen, die nicht erst Zuflucht zu Mitteln der sozialen Machtüberlegenheit nehmen muss, um sich zu behaupten.

Kein leitender Angestellter darf Disziplinargewalt ohne entsprechende technisch-arbeitsorganisatorische Verantwortung besitzen. Jene Vorgesetzte, die durch soziale Herkunft, Bildungsstufe, berufliches Können und Einkommen den Arbeitern nahestehen, müssen mit besonderer Sorgfalt und unter Mitwirkung der Arbeitnehmer ausgelesen werden, denn sie machen gewöhnlich einen krampfhaft übersteigerten Machtwillen geltend, der das Selbstwertungsgefühl der Arbeiter umso mehr beleidigt, als diese Vorgesetzten ja aus derselben sozialen Schicht stammen.

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

Einer richtig zusammengesetzten leitenden Betriebshierarchie mit der richtigen sozialen Einstellung sind zwei sozialpsychologische Aufgaben gestellt. Sie hat erstens auf richtige Mischung der Persönlichkeitstypen im Betriebe, zum Teil ganz unabhängig von den Arbeitsaufgaben, zu achten. Sie muss z.B. trachten, dass neben "Motorenmenschen", deren Arbeitsablauf Geduld und Gleichmass charakterisieren, "Impulsgeber" gestellt werden, die fortwährend Anregungen geben, Neuerungen und Verbesserungen durchführen wollen. Ferner müssen auch die Praktiker, die Optimisten, die geborenen "Schlichter", die Kontrollmenschen, etc., im richtigen Mischungsverhältnis vertreten sein, damit im ganzen Betrieb ein psychisches Niveaufälle, eine psychische Spannung, vorhanden ist, die allein einen fortschrittlichen Produktionsgeist garantieren und die psychische Betriebsatmosphäre für die Entwicklung der Arbeitsfreude günstig gestalten.

Ebenso schwierig, aber wichtiger als diese Aufgabe der Betriebsleitung, ist die andere: Menschenbehandlungskunst zu üben. Diese Kunst muss sich vor allem darauf beziehen, die besonders in klassenbewussten Arbeitern eingewurzelten konträren sozialpsychologischen Reaktionen von aller künstlichen Steigerung durch psychologische Fehlgriffe der Betriebsleitung zu befreien. Es seien einige konträre sozialpsychologische Reaktionen (oder Ressentiments, wenn der Ausdruck in diesem Zusammenhang zutreffend ist) herausgegriffen.

Die Sozialdisziplin steigert das Gefühl der Unterdrückung ins masslose. Die Eigenart des der Denklöge vielfach widersprechenden psychischen Mechanismus bedingt es, dass das Ressentiment gegen die soziale Machtüberlegenheit einiger Angestellter fälschlich auf alle leitenden Angestellten ohne Ausnahme, auf die materielle Betriebsausstattung, auf den Weg zur und von der Arbeit, auf die Betriebskollegen, etc., übertragen wird. Die Arbeiterschaft wird sich unter solchen Umständen entgegen der sonstigen Gepflogenheit selbst gegen Notwendigkeiten der Produktionsdisziplin stellen.

Das Gefühl der Ungleichheit entspringt dem Ressentiment gegen die soziale Minderwertigkeit, die sich aus

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

dem Vergleich der eigenen Lage mit jener der Unternehmer ergibt. Es ist eine Illusion, zu meinen dass man allen Arbeitnehmern das Gefühl der sozialen Minderwertigkeit ausreden könne. Den Handarbeitern ganz bestimmt nicht. Denn die Geringschätzung der industriellen Handarbeit ist nicht etwas, das nur in der Einbildung der Menschen lebt, sondern es bestehen dafür konkrete gesellschaftliche Ursachen, die diese Geringschätzung hervorrufen. Die Aufdeckung der Ursachen lässt auch zugleich die Mittel erkennen, wie dieses Gefühl von künstlerischen Steigerungen befreit werden kann. Leider ist zu erkennen, dass die denkbaren Abhilfemittel im gegenwärtigen Stadium der Technik und der Wirtschaftsverfassung nicht zu beschaffen sind oder nicht angewandt werden können. Welches wären die Abhilfemittel?

Weitgehende Existenzsicherung muss den Zwang der Not als primäres Arbeitsmotiv in den Hintergrund treten lassen. Beseitigung der Sozialdisziplin muss die Handarbeit vom Zwange der sozialen Uebermacht befreien; technischer Fortschritt muss die intellektuell-minderwertige rationalisierte Handarbeit verdrängen; höhere Löhne und mehr Freizeit müssen den wirtschaftlichen und kulturellen Tiefstand der Arbeiter beheben; ästhetischer Fabrikbau muss die Arbeit vom Eindruck des Hässlichen, Gefängnisartigen erlösen; Verbesserung des technischen Arbeiterschutzes muss die Handarbeiter gesund erhalten, damit sie nicht physisch inferior werden. Beistellung von Arbeitskleidung, Waschelegenheiten, etc., müssen der Arbeit das Stigma des Schmutzigseins nehmen. Nur wenn diesen Forderungen Rechnung getragen wird, wird der klassenbewusste Arbeiter empfinden, dass das Gefühl der Ungleichheit von künstlichen Verstärkungen frei ist.

Eine der praktisch wichtigsten konträren, sozialpsychologischen Reaktionen ist das Gefühl der Solidarität, das eigentlich eine Umbildung verschiedener Gefühle wie z.B. des Ausgebeutetseins, des Unterdrücktseins, der Ungleichheit und eine aufbauende, namentlich gesinnungsbildende Kraft ist. Die klassenbewussten Arbeiter lehnen instinktiv alles ab, was die wirtschaftliche und ethische Bedeutung ihres Solidaritätsempfindens zu verkleinern oder zu ignorieren versucht. Es muss daher

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

jede Einflussnahme des Unternehmers auf das wirtschaftliche und kulturelle Verhalten der Arbeiter an dieses Gefühl anknüpfen und auf ihm weiterbauen, indem womöglich immer mit der Gesamtheit der Arbeitnehmer oder ihren Vertretern jede weitergehende Massnahme beraten wird. Man kann den Arbeitnehmern, namentlich den klassenbewussten Arbeitnehmern, die Arbeit nicht mehr psychologisch erschweren, als durch den Versuch, das Zusammengehörigkeitsgefühl dadurch zu bekämpfen, dass man jeden einzelnen Arbeiter nach Möglichkeit isoliert. Es soll im Gegenteil jede isolierte Arbeit vergesellschaftet werden.

Die Arbeiter empfinden, dass viele ihrer tieferen Wünsche und Bedürfnisse in der Gegenwart nicht befriedigt werden können und deshalb entstehen in ihnen Vorstellungen eines besseren Zukunftszustandes. Wer dieses auf die Zukunft gerichtete Gefühl herabsetzt oder verhöhnt, muss das Ressentiment der Arbeiter gegen sich ohne wirtschaftliche Gründe entfachen. Zu dieser eben gekennzeichneten Gefühlslage der Arbeiter kommen noch eine Reihe von typischen intellektuellen Verhaltensweisen hinzu, deren Kenntnis für die Behandlung der Arbeiter grundlegend ist. Das Denken der Arbeiter ist vor allem durch **Impulsivität, Neigung zum Protest und zum Misstrauen** sowie durch **nervöse Unruhe** gekennzeichnet. Die Betriebsleitung muss mit dieser intellektuellen Verhaltensweise rechnen und darf die Impulsivität, Proteststimmung, Nervosität nicht gegen sich persönlich gerichtet erachten. Es muss von der betriebsleitenden Hierarchie verlangt werden, dass sie gegenüber dem durch Umweltinflüsse bedingten Willensverhalten und intellektuellen Habitus der Arbeitnehmer ausreichende Nachsicht zu üben versteht. Die Berücksichtigung der Gefühlslage und der intellektuellen Verhaltensweise erfordert vom Betriebsleiter die Beachtung einer Reihe von Grundsätzen der **Menschenbehandlungskunst** und der Erziehungslehre, so z.B. dass so wenig Gebote und Verbote aufgestellt werden dürfen als nur möglich; dass das Gefühl des Arbeitszwanges möglichst vermieden werden soll; dass jeder Befehl die Form einer Bitte annehmen soll; dass Ueberwachungen und Kontrollen nach Möglichkeit unauffällig durchgeführt werden sollen; dass die Kritik an den Arbeiten

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

der unterstellten Arbeitnehmer milde und nur sachlich durchgeführt werden soll; dass Lob reichlich und gerne gespendet werden soll; dass Tadel am Verhalten der Betriebsleitung gerne und freudig von dieser entgegengenommen werden soll; dass Umgangsformen der Arbeitnehmer, die durch deren kulturelle Umgebung bedingt sind, nicht abfällig kritisiert werden; dass dem Arbeitnehmer auch für seine eigene Person Interesse gewidmet werden soll; etc.

Der Menschenbehandlungskunst der Betriebsleitung muss jene der unterstellten Arbeitnehmer gegenüber stehen. Die Arbeitnehmer müssen es verstehen, unnütze Reibungsflächen mit der Betriebsleitung zu vermeiden und für unvermeidbare Reibungen eine Schlichtungstechnik zu entwickeln. Oesterreich hat hauptsächlich durch die Institution der Betriebsräte, die zu 90% aus klassenbewussten Arbeitnehmern bestehen, in weitem Masse diese Schlichtungstechnik entwickelt.

Die Voraussetzung dafür, dass unter gleichgestellten Mitarbeitern befriedigende Personenbeziehungen herrschen, ist die Einflussnahme der Arbeitnehmer auf die Zusammensetzung der Belegschaft. Namentlich soll die Zusammenfassung von Arbeitern zu einer Arbeitsgruppe nicht ohne Mitwirkung der Arbeiter geschehen. Eine gute psychologische Betriebsatmosphäre unter den gleichgestellten Mitarbeitern entwickelt sich dann von selbst.

Die Personenbeziehungen zwischen gleichgestellten Frauen und Männern sind noch vielfach sehr unbefriedigend. Trotz aller politischen Gleichberechtigung versagen männliche Arbeitnehmer den Frauen nicht nur im Betriebe, sondern auch im Hause gleiche soziale Wertung. Im Familienleben der meisten Arbeiter ist die Frau noch immer bloss die untergeordnete, abhängige Lebensgefährtin und Haushälterin. Die jederzeit vorhandene, latente Spannung wird noch durch die schlechtere Bezahlung der Frauenarbeit erhöht. Daran sind oft nicht nur die Unternehmer, sondern auch die Arbeitnehmer schuld. Auf verschiedene Probleme der Personenbeziehungen, die sich aus den geschlechtlichen Verschiedenheiten ergeben, kann leider nicht eingegangen werden. Vielleicht ist es richtig, als Grundsatz aufzustellen, dass unter den Arbeiterinnen möglichst viele

PSYCHOLOGISCHE BETRIEBSVERFASSUNG

verheiratete Frauen sein sollen, dass Frauen und Männer nur dann im selben Arbeitssaale arbeiten sollen, wenn sie zahlenmässig gleich stark sind, etc. Diese Personenbeziehungen sind noch wenig durchforscht. Jedenfalls aber ergibt auch schon eine oberflächliche Analyse, dass sie unbefriedigend sind.

In den voranstehenden Ausführungen wurden die Hauptgebiete der betrieblichen Personenbeziehungen berührt. Es wurde besonderes Hauptgewicht auf die Erörterung jener Faktoren gelegt, die gewöhnlich übersehen werden. Es sind aber gewiss noch viele andere zu entdecken. Mitgliedern der I. R. I. eröffnet sich hier ein dankbares Arbeitsgebiet.

DIE BEZIEHUNGEN INNERHALB DES INDUSTRIELLEN UNTERNEHMENS VOM STANDPUNKT DES BETRIEBSRATES

VON E. LÜBBE

Werkzeugdreher, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens-Schuckert A.-G.
Berlin

Traditionelle Beziehungen innerhalb der Belegschaften.

Die Stellung der Werkleitung:

- a. innerhalb ihres eigenen Kreises,
- b. zur Angestelltenschaft,
- c. zur Arbeiterschaft.

Die Verschiebung der Bedeutung der Angestelltenschaft früher und jetzt.

Die Stellung der Angestelltenschaft zur Arbeiterschaft.

Die Stellung der Gewerkschaften zu den Belegschaften.

Die politische Partei und ihr Einfluss auf die Belegschaften.

Die Betriebsräte innerhalb des bisher behandelten Gebietes.

Politik, Gewerkschaft und die Auswahl der Betriebsvertretungen.

Die Widerstände in der Erfüllung der gestellten Aufgaben.

Die Schulung der Betriebsvertretungen.

Ihre gesetzlichen Aufgaben.

Die Möglichkeit der Betätigung in diesem Rahmen.

Schon seit langem ist mir bekannt, dass der deutschen Betriebsrätebewegung ein ausserordentliches Interesse entgegengebracht wird. Diese Tatsache ist besonders verständlich für die jetzige Konferenz, da die Betriebsrätebewegung mit dem Hauptthema des Kongresses ja auf das engste verbunden ist.

Ehe ich auf das Wesen und die Auswirkungen der deutschen Betriebsrätebewegung eingehe, darf ich mir ein paar allgemeine Bemerkungen über den Betrieb und die in ihm tätigen Gruppen von Menschen gestatten.

Die Untersuchungen über die Beziehungen zwischen den in der Industrie beschäftigten Gruppen zeigen, dass ein Unterschied besteht zwischen Unternehmungen, die in jahrzehntelanger Entwicklung aus kleinsten Anfängen gewachsen sind - meist noch mit der Begleiterscheinung, dass starker Familienbesitz an ihnen interessiert ist - und denjenigen Unternehmungen, die gleich als Aktiengesellschaft gegründet wurden. Diese Anschauung ist vielleicht manchen Beobachtern, die nicht ganz und gar mit dem Betriebsleben verwachsen sind, nicht ganz verständlich, doch ist es so, dass manchmal innerhalb zwei gleich grosser Gesellschaften eine ganz verschiedenartige Gesamttendenz herrscht, die nur durch die Entwicklung er-

DER BETRIEBSRAT

klürlich ist. Es mag hierbei gleich eingangs erwähnt werden, dass sich auch der Standort des Unternehmens nicht gleichgültig auf die Beziehungen innerhalb der Beschäftigten auswirkt, z.B. ist die Belegschaft eines Werkes, das in der Grosstadt liegt, viel weniger miteinander verwachsen, als desjenigen Betriebes, der seinen Sitz in einer Landstadt hat. Dies erklärt sich erstens infolge der getrennten Wohngebiete, die ausserhalb der Arbeitsstelle das Zusammenkommen der Menschen verhindern und zweitens durch die viel stärkere Fluktuation infolge der meist grösseren Auswahlmöglichkeit des Arbeitsmarktes.

Das, was auf die zuletzt angezogenen Betriebe Geltung hat, findet sich in denjenigen Grossbetrieben in Grosstädten in gewisser Weise dort wieder, wo ein Stamm langjährig Beschäftigter vorhanden ist.

Die langjährige Zugehörigkeit zu einem Unternehmen ist aber von ausserordentlich vielen Faktoren abhängig. Diese Faktoren einzeln aufzuführen und zu untersuchen, führt an dieser Stelle zu weit.

Für die hier angestellten Betrachtungen ist eine kurze Skizzierung der drei grossen Personengebiete, die das Unternehmen bilden, notwendig.

Diese drei Gebiete sind: die Werksleitung, die Angestellten-schaft und die Arbeiterschaft. Wie vielseitig die Beziehungen dieser drei Gebiete zunächst einmal innerhalb des eigenen Kreises und dann von einem Kreis zum andern sind, haben die Verhandlungen des Kongresses erwiesen. Es mag hier nur noch darauf hingewiesen werden, dass auch die Betriebsräte sich bemühen, diese Beziehungen zu erkennen und bei ihrer Arbeit zu verwerten.

Es ist auch den Betriebsräten klar, dass der Stab der Werksleitung eines Unternehmens aus Menschen mit ihren Fehlern und Schwächen zusammengesetzt ist, und dass die Führerauslese für die Werksleitung leider nicht immer von dem sachlichen Gesichtspunkt der Qualifikation aus erfolgt, sondern dass persönliche und Verwandtschaftsbeziehungen vielfach eine grosse Rolle spielen.

Die Angestelltenschaft nimmt im heutigen Wirtschaftsleben eine ganz andere Stellung ein als die, die ihr in den An-

DER BETRIEBSRAT

fängen der industriellen Entwicklung zugewiesen war. Mit dem Herauswachsen des Betriebes aus dem Kleinbetrieb - in welchem der Besitzer oder der Meister noch seinen gesamten Betrieb selbständig überschauen konnte - zum Grossbetrieb, schwoll die Verwaltungsarbeit ganz ungemein an. Nicht wenige Angestellte gab es mehr, die mit allen das Geschäft berührenden Fragen vertraut und verwachsen waren, sondern ein Heer von Angestellten, das auch seinerseits jetzt nur noch wieder Spezialarbeiten verrichtet und damit überhaupt keine Kenntnis vom Gesamtunternehmen hat. Angestellte, die in jahrzehntelanger Tätigkeit in diesen Betrieben deren Entwicklung mitgemacht haben und die die Möglichkeit hatten, bei der Umstellung des Apparates die sehr wenigen leitenden Posten besetzen zu können, haben diese Entwicklung als eine glückliche betrachtet und sie zählen zu dem Stamm, der der Werksleitung am nächsten steht. Alle die Angestellten aber, für die die gezeichnete Entwicklung eine Herabdrückung von ihrer einstigen kenntnisreichen Stellung des Unternehmens in die schablonisierende Arbeit des Verwaltungsapparates bedeutet, wurden nach der Seite derer abgedrängt, die für diese Entwicklung kein Verständnis hatten, und die sowohl materiell wie auch seelisch keine befriedigende Arbeitstätigkeit in dem entwickelten Arbeitsprozess finden konnten.

Die Werksleitungen erkennen diese Entwicklung, sie sind und waren vor die Frage gestellt, ob sie dieser Angestelltenschaft die gleiche Behandlung angedeihen lassen sollten wie der Arbeiterschaft oder nicht. Sachlich und objektiv gesehen war eine unterschiedliche Behandlung kaum notwendig, denn, wie schon oben erwähnt, hat die Entwicklung der Verwaltungsarbeit auch die zu verrichtenden Arbeiten teilweise soweit schematisiert, dass genau so, wie bei den Arbeitern, aus dem Arbeitslosenheer im allgemeinen jederzeit ohne grosse Schwierigkeiten die notwendigen Hilfskräfte herausgezogen werden konnten. Trotzdem haben sich die Werksleitungen entschlossen, eine getrennte Angestellten- und Arbeiterpolitik zu betreiben.

Diese Tatsache grenzt an Gebiete, deren Untersuchung heute nicht notwendig ist, sondern es sollen ja heute lediglich die Beziehungen untersucht werden, unter dem Gesichtswinkel der

DER BETRIEBSRAT

nun einmal bestehenden Verhältnisse. Dabei mag hier über die Beziehungen der Angestelltenschaft zur Firmenleitung im Zusammenhang mit der Schaffung kooperativer Arbeitsmethoden nur noch soviel gesagt werden, dass das Unternehmertum sich mehr als bisher daran gewöhnen sollte, die Mitarbeit der Angestelltenschaft zum Wohle des Unternehmens nicht dadurch zu erschweren, dass man der Angestelltenschaft und ihren Vertretungen nur sehr zögernd geringe Rechte bei der Verwaltungsarbeit eines Werkes einräumt.

Das weitaus grösste Gebiet in der Behandlung bleibt aber die Arbeiterschaft. Sie ist der Träger der produktiven Förderung. Dadurch, dass man während des ganzen Entwicklungszeitraumes dieser Arbeiterschaft nicht die geringsten Betätigungsmöglichkeiten in der Verwaltung gegeben hat, musste bei der Arbeiterschaft die Entfremdung zum Betriebe entstehen, die ihre Ueberbrückung nur fand in der Notwendigkeit der Schaffung eines Lebensunterhaltes und der gewissen Sicherung desselben. Alle früheren Versuche einzelner Unternehmer, die Arbeiterschaft an den Betrieben zu interessieren, waren Palliativmittel und als solche meist nur gedacht zur Erreichung besonderer Zwecke. Bei der Massenwirkung und der Massensuggestion, mit der in Grossbetrieben nun aber einmal gerechnet werden muss, musste aber solchen Mitteln eine durchschlagende Wirkung versagt bleiben.

Die Sorge um's tägliche Brot - und das oft sehr geringe Verständnis der Arbeitgeber hierfür - zwang die Arbeiter zur Bildung von Gewerkschaften, es war dies selbstverständlich nur einer der Gründe.

Die Gewerkschaften, die losgelöst sind und sein müssen vom Einzelbetriebe, können bei ihren Bestrebungen zur Erreichung besserer Lohn- und Arbeitsbedingungen oftmals nicht die Interessen des Einzelbetriebes berücksichtigen, sondern sind abhängig von der Lage der Gesamtindustrie.

Ebenso, wie die Theorie von den Arbeitgebern noch heute aufgestellt wird, dass ohne einen starken Zwang kein Mensch arbeiten würde - diese Frage hat ja den Kongress auch schon berührt - kann mit aller Bestimmtheit erklärt werden, dass ohne starke Gewerkschaften die Arbeitgeber die notwendigen Belange der Arbeitnehmerschaft nicht in Rechnung stellen

DER BETRIEBSRAT

werden, sondern sie werden in den meisten Fällen den Sicherheitsfaktor für die Erhaltung und den Ausbau der Werke - ganz abgesehen von der Profitsrate - so hoch einsetzen, dass zu einer besseren Befriedigung der Arbeitnehmerschaft freiwillig nur geringe Mittel zur Verfügung gestellt würden.

Diese Tatsache ist auch für die Arbeiten der Vereinigung von massgebender Bedeutung, nur, dass das Gewicht unserer Tätigkeit in den Versuchen begründet liegt, die Unternehmer von der Durchführung der von uns als richtig erkannten Massnahmen mit geistigen Mitteln zu überzeugen. Soweit für die Durchführung dieser Massnahmen erhebliche Mittel erforderlich sind, werden sich sicherlich auch hier die stärksten Widerstände bemerkbar machen.

Der Vollständigkeit halber - und weil dieses Moment für die nächsten zu behandelnden Fragen von Wichtigkeit ist - sei auch noch der Einfluss der politischen Parteien auf die Belegschaften kurz erwähnt.

In Deutschland wurde nach Beendigung des Krieges der Versuch unternommen, die bisher geschilderten Verhältnisse durch die Schaffung des Betriebsrätegesetzes sowohl gesetzmässig als auch ideell zu erfassen und zu verbessern. Wie weit dies gelungen ist, welcher Weg bis zu dem im Augenblick als ideal erscheinenden Zustand noch zurückzulegen ist, sei in folgendem gesagt.

Die deutsche Revolution im November 1918 brachte nach russischem Vorbild den damaligen sogenannten Arbeiterrat. Dieser Arbeiterrat hatte - mit seinem Vollzugsrat an der Spitze - die politische Leitung des ganzen Reiches in die Hand genommen und somit waren auch sämtliche Unterglieder rein politische Organe. Die furchtbaren Auswirkungen des Krieges, die Entbehrungen und die Not der ganzen Bevölkerung, brachten es aber mit sich, dass die Arbeiterräte in ihren kleinsten Zellen, wie sie in den Betrieben gewählt worden waren, sich im wesentlichen mit den reinen Wirtschaftsfragen befassen mussten.

Der Kampfruf "Alle Macht den Arbeiterräten" führte zu heftigen politischen Kämpfen. Da der Umsturz in Deutschland sich ausserordentlich plötzlich vollzog, konnte nicht verhindert werden, dass bei der Wahl der Arbeiterräte, die meist der

DER BETRIEBSRAT

Massenpsychose unterworfen war, Personen mit der Führung von Arbeiten betraut wurden, denen sie oftmals nicht gewachsen waren. Die politischen Gegensätze trugen dann noch weiter dazu bei, dass das gesellschaftliche Ansehen dieser Arbeiterräte nicht immer das beste war. Auch die allen derartigen Bestrebungen abgeneigte gegnerische Presse tat, nachdem sie sich wieder hervorwagte, das ihrige, um die Verhetzung breiter Volksschichten dahin zu treiben, dass sie auch die gesunde Grundlage, die in dem Räte-System - als Vorläufer zu einer Demokratisierung der Betriebe - steckte, verkannte. Als mit der Wiederschaffung der Konstitution in Deutschland dann im Jahre 1920 das Betriebsrätegesetz die damaligen Arbeiterräte ablöste, vollzog sich diese Ablösung leider auch unter den schärfsten Bedingungen. Viele Menschenleben wurden bei den damals stattfindenden Demonstrationen vernichtet. Die Gegensätze zwischen dem grossen Teil der Arbeiterschaft einerseits und der Unternehmerschaft und breiten Masse des Bürgertums andererseits waren derart zugespitzt, dass ein günstiges Resultat aus einem Gesetz, das eine gemeinsame Arbeit von Unternehmern und Arbeitnehmerschaft voraussetzte, gar nicht zu erzielen war. Einestils versuchten die Arbeiter, die in dem Gesetz bemängelte fehlende Macht zu erweitern; andererseits versuchten die sich nach dem Kriege ausserordentlich fest zusammenschliessenden Unternehmer die Gesetzesbestimmungen mit allen juristischen Spitzfindigkeiten abzuwehren. In einer solchen Atmosphäre konnten sich die Betriebsräte unmöglich zu einer Körperschaft entwickeln, die wie es der § 1 des Gesetzes sagt, sowohl die wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer als auch die des Betriebes wahrnehmen sollten.

Massgeblich für diesen Tatbestand war selbstverständlich auch die Zusammensetzung und Auswahl der Betriebsvertretungen. Diese war abhängig von der politischen und gewerkschaftlichen Struktur des Betriebes.

Das was oben schon über die Auswahl der politischen Arbeiterräte gesagt war - nicht immer beste Eignung - traf zum mindesten in den ersten Jahren bis zu einem gewissen Grade auch auf die Betriebsratsmitglieder zu.

Es muss als erfreulich bezeichnet werden, dass sämtliche Ge-

DER BETRIEBSRAT

werkschaften erhebliche Mittel angewandt haben, um die Betriebsratmitglieder zu schulen und in ihre Aufgaben hineinzuwachsen zu lassen. Leider muss aber in diesem Zusammenhang auch gesagt werden, dass heute noch in Deutschland den Betriebsräten die Bedeutung, die ihnen auf Grund des Gesetzes - als öffentliche Körperschaft - zukommt, versagt bleibt. Dies führt einestells dazu - und das trifft namentlich auf die Angestelltenkreise zu - dass sich die wirklich befähigten Köpfe scheuen, einer Betriebsvertretung anzugehören, da sie gesellschaftliche Achtung und andere wirtschaftliche Nachteile befürchten, die leider nicht immer zu verhindern waren und andererseits dazu, dass breite Massen der Arbeitnehmer nicht an einen erheblichen Einfluss der Betriebsräte glauben.

Mit den gesetzlichen Aufgaben der Betriebsräte in Deutschland könnten sich ohne weiteres die auf diesem Kongress gezeigten Bestrebungen identifizieren lassen. Die Durchführung dieser Aufgabe hängt von dem guten Willen der Arbeitgeber ab, freiwillig die Betriebsvertretungen auf Arbeitsgebieten tätig werden zu lassen, die sie aus bestimmten Gründen als ihr alleiniges Betätigungsfeld in Anspruch nehmen.

Zweifellos wurden auch von den Betriebsvertretungen nicht immer die geeigneten Mittel zur Erreichung der Ziele in Anwendung gebracht.

Wie sehr die Arbeitgeber sich weigern, den Betriebsvertretungen eine tatsächliche Mitwirkung einzuräumen, sei an der Wohlfahrtsarbeit gezeigt.

Soweit eine Betätigung hierbei in grossen Konzernen in Frage kommt, hat sie mehr den Charakter eines Aushängeschildes nach aussen, als einer tatsächlichen mit innerer Anteilnahme verbundenen Mitarbeit. Ein grösserer Einblick in die tatsächliche Wohlfahrtsarbeit und die mitbestimmende Auslese der dafür in Frage kommenden Personen wird nach Möglichkeit verhindert. Die erkennbaren Ursachen dieser Einstellung der Unternehmer können nur darin zu suchen sein, dass es ihnen geboten erscheint, dass die menschlichen Schwächen und Nöte, die den einzelnen Arbeitnehmer betreffen, ihnen allein zu Gehör gebracht werden, womit sie einen nicht unmassgeblichen Einfluss auf das Familienleben bekommen. Ein Arbeitnehmer der weiss, dass es nur in das Belieben der

DER BETRIEBSRAT

Werksleitung gestellt ist, ihm in seiner Not zu helfen, wird dieser Werksleitung, die ihm geholfen hat, zweifellos sehr viel ergebener sein, als der Arbeitnehmer, der weiss, dass eine ihm gewährte Unterstützung aus den Gesamtertragnissen eines Unternehmens unter Mitwirkung der von ihm gewählten Betriebsvertretung erfolgt.

Eine mit der Massenpsychose zusammenhängende Frage ist auch die Frage der Wahlzeit der Betriebsvertretungen. In Deutschland müssen alljährlich die Betriebsräte neu gewählt werden. Diese Bestimmung resultiert aus dem Misstrauen in der deutschen Arbeiterschaft, das ihr aus den früheren Erfahrungen vielleicht nicht unberechtigt innewohnt. Trotzdem muss nach langjähriger Praxis ganz offen zum Ausdruck gebracht werden, dass gerade darum, weil auch die Auslese - Listenwahl-System - nicht vor Zufälligkeiten schützt, in einer einjährigen Tätigkeit die eigentlichen Arbeiten für eine Mitwirkung im Betriebe nicht durchgeführt werden können.

Besondere Gegensätze in der Erfüllung der gestellten Aufgaben ergeben sich auch dadurch, dass die gegensätzliche Einstellung der Arbeitgeber den Betriebsräten gegenüber dazu geführt hat, dass die Arbeitgeber zwischen die Betriebsräte und die massgebenden Werksleiter Instanzen eingeschoben haben, die die notwendigen Verhandlungen mit den Betriebsräten zu führen haben. Diese Instanzen, die oftmals aus Personen zusammengesetzt sind, die sich im Gegensatz zur neuen arbeitsrechtlichen Entwicklung befinden, mussten erneute Reibungen und Schwierigkeiten, in die an sich schon so ausserordentlich schwierige Materie bringen. Es kann natürlich unmöglich innerhalb einer Belegschaft verstanden werden, wenn die massgebenden Vertreter solcher Abteilungen Artikel veröffentlichen, die sämtlichen Angehörigen der Werke ins Haus geschickt werden, in denen z.B. die Frage des an sich schon so knapp bemessenen Urlaubs der Arbeiter in der Tendenz behandelt wird, dass mit Rücksicht auf die Vorkriegszeit in der Urlaub überhaupt nicht oder nur viel kürzer gewährt wurde, dieser bei den heutigen Verhältnissen für ein Unternehmen untragbar sei und deshalb wahrscheinlich gekürzt werden müsse, oder aber indem in anderen Artikeln versucht wird, nachzuweisen, dass die Krankenkasse durch

DER BETRIEBSRAT

simulierende Arbeitnehmer so schwer geschädigt würde, dass die an sich schon scharfen Kontrollbestimmungen noch erweitert werden müssten. Derartige Artikel, die die objektive Einstellung zu den Dingen vermissen lassen - denn die Frage der Renten-Psychose wirkt sich nicht nur im Krankenkassenwesen aus, sondern sie kehrt ja in der krassesten Form auch auf anderen Gebieten wieder - (Unfallversicherung: Fall Marek (Wien) und Kühr (Olpe) verschärfen lediglich die Gegensätze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

In den bisherigen Ausführungen habe ich versucht, Ihnen die Schwierigkeiten, unter denen sich die Betriebsrätebewegung in Deutschland entwickelt hat, zu schildern und zum Verständnis zu bringen. Wenn ich dabei so manches kritisiert habe, so möchte ich Ihnen nunmehr aber auch in aller Kürze sagen, welche Tätigkeit die Betriebsräte in Deutschland entfalten und welche direkten Aufgaben sie zu erfüllen haben.

Ganz roh umrissen werden die Aufgaben der Betriebsräte durch den § 1 des Gesetzes. Es heisst da: Die Betriebsräte werden gebildet zur Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber und zur Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke. Schon diese allgemeine Definition der Aufgaben zeigt die schwierige Stellung, die die Betriebsräte im Wirtschaftsleben einnehmen. Darüber hinaus erfordert aber gerade die Erfüllung dieser beiden gegensätzlichen Aufgaben - Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer und Unterstützung des Arbeitgebers - ein aussergewöhnliches Mass von wirtschaftspolitischer Einsicht und Klugheit, wenn die Betriebsräte ihr Amt zum Wohle der Wirtschaft ausüben sollen.

Zur Unterstützung der Betriebsleitung hat der Betriebsrat in Betrieben mit wirtschaftlichen Zwecken die Betriebsleitung mit Rat zu unterstützen, um dadurch für einen möglichst hohen Stand und für möglichste Wirtschaftlichkeit der Betriebsleitung zu sorgen.

Er hat an der Einführung neuer Arbeitsmethoden fördernd mitzuwirken.

Er soll den Betrieb vor Erschütterungen bewahren helfen, d.h.

DER BETRIEBSRAT

er hat alles zu versuchen, um durch Verhandlungen Wirtschaftskämpfe zu verhindern. Er muss darüber wachen, dass die von den Beteiligten anerkannten Schiedssprüche eines Schlichtungsausschusses oder einer vereinbarten Schiedsstelle auch eingehalten werden.

Er hat gemeinsame Dienstvorschriften mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren.

Er hat das gute Einvernehmen innerhalb der Arbeitnehmerschaft sowie zwischen ihr und dem Arbeitgeber zu fördern, sowie für die Wahrung der Vereinigungsfreiheit der Arbeitnehmerschaft einzutreten.

Er hat auf die Bekämpfung der Unfall- und Gesundheitsgefahren im Betrieb zu achten, die Gewerbeaufsichtsbeamten und sonstigen in Betracht kommenden Stellen bei dieser Bekämpfung durch Anregungen, Beratungen und Auskünfte zu unterstützen, sowie auf die Durchführung der gewerbepolizeilichen Bestimmungen und Unfallverhütungsvorschriften hinzuwirken.

In Unternehmungen, für die ein Aufsichtsrat besteht, entsenden die Betriebsräte auf Grund besonderer Bestimmungen ein bis zwei Vertreter, die in den Sitzungen des Aufsichtsrates Sitz und Stimme haben.

Zur Erfüllung der Aufgaben hat der Betriebsrat das Recht, vom Arbeitgeber über alle den Dienstvertrag und die Tätigkeit der Arbeitnehmer berührenden Betriebsvorgänge Aufschluss zu verlangen. Ferner hat der Arbeitgeber vierteljährlich einen Bericht über die Lage und den Gang des Unternehmens und des Gewerbes im allgemeinen und über die Leistungen des Betriebes und zu erwartenden Arbeitsbedarf im besonderen zu erstatten. Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat auf Verlangen die Betriebsbilanz und eine Betriebsgewinn- und Verlustrechnung über das abgelaufene Geschäftsjahr vorzulegen und zu erläutern.

Bei Erweiterungen, Einschränkungen oder Stilllegung des Betriebes soll sich der Arbeitgeber möglichst längere Zeit vorher mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Einstellungen und Entlassungen, und über die Vermeidung von Härten bei letzteren, ins Benehmen setzen.

Der Betriebsrat kann in grösseren Betrieben an einem oder mehreren Tagen der Woche eine regelmässige Sprechstunde

DER BETRIEBSRAT

einrichten, in welcher die Arbeitnehmer Wünsche und Beschwerden vorbringen können. Der Gruppenrat hat, soweit eine tarifvertragliche Regelung nicht besteht, im Benehmen mit den beteiligten wirtschaftlichen Vereinigungen der Arbeitnehmer bei der Regelung der Löhne und sonstigen Arbeitsverhältnissen mitzuwirken, namentlich auch bei der Festsetzung der Akkord- und Stücklohnsätze, der für ihre Festsetzung massgebenden Grundsätze, bei der Einführung neuer Löhnungsmethoden, bei der Festsetzung der Arbeitszeit, insbesondere bei Verlängerungen und Verkürzungen der regelmässigen Arbeitszeit und bei der Erledigung von Beschwerden über die Ausbildung und Behandlung der Lehrlinge im Betrieb.

Eine der wichtigsten Tätigkeiten des Betriebsrates ist die Mitwirkung bei Entlassungen. Die gesetzlichen Bestimmungen hierüber sind folgende:

"Arbeitnehmer können im Falle der Kündigung seitens des Arbeitgebers binnen fünf Tagen nach der Kündigung Einspruch erheben, indem sie den Arbeiter- oder Angestelltenrat anrufen:

1. wenn der begründete Verdacht vorliegt, dass die Kündigung wegen der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Geschlechte, wegen politischer, militärischer, konfessioneller oder gewerkschaftlicher Betätigung oder wegen Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem politischen, konfessionellen oder beruflichen Verein oder einem militärischen Verband erfolgt ist;
2. wenn die Kündigung ohne Angabe von Gründen erfolgt ist;
3. wenn die Kündigung deshalb erfolgt ist, weil der Arbeitnehmer sich weigerte, dauernd andere Arbeit, als die bei der Einstellung vereinbarte, zu verrichten;
4. wenn die Kündigung sich als eine unbillige, nicht durch das Verhalten des Arbeitnehmers oder durch die Verhältnisse des Betriebes bedingte Härte darstellt."

Erfolgt die Kündigung fristlos aus einem Grunde, der nach dem Gesetz zur Kündigung des Dienstverhältnisses ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist berechtigt, so kann der Einspruch auch darauf gestützt werden, dass ein solcher Grund nicht vorliegt. Der Gruppenrat bildet in allen Entlassungsfragen ein gewisses Betriebsgericht. Erkennt nämlich der Betriebsrat die Ent-

DER BETRIEBSRAT

lassung als berechtigt an, so kann kein Gericht mehr etwas dagegen unternehmen.

Dieses sind die wichtigsten Aufgaben des Betriebsrates. Auf allen diesen Gebieten sind die Betriebsräte in Deutschland auch tätig und haben versucht, sich einen gewissen Einfluss zu verschaffen. Wenn es nicht immer möglich war, ein befriedigendes Zusammenarbeiten mit den Arbeitgebern zu erzielen, so liegt dies in den Ursachen begründet, die ich einleitend geschildert habe. Nach jahrelanger Tätigkeit in der Betriebsrätebewegung darf trotz aller Schwierigkeiten der Hoffnung Ausdruck gegeben werden, dass die Betriebsrätebewegung in zukünftigen Jahren in Deutschland zu einem Faktor werden wird, der sein Teil dazu beitragen wird, die vom Kongress in klarer Weise zum Ausdruck gebrachten Möglichkeiten zur Bessergestaltung der Arbeit für den Menschen im Betriebe und damit zur Erhaltung der Menschlichkeit und der menschlichen Eigenart zu wirken.

CONCLUDING SUMMARY

CONCLUDING SUMMARY

BY MARY VAN KLEECK

Director Department of Industrial Studies Russell Sage Foundation, New York

My task has grown more difficult with every hour of this Conference, as the discussion has penetrated deeper and ramified more widely.

The first thought to recall is one which only an artist could truly express. It is something which has not been put into words, but which we all must have felt; it is the contribution coming from every nation to this subject of human relations. Forgetting for a moment the actual industrial conditions in these different countries, I ask you to dwell in your own minds upon these characteristic contributions from the nations here represented: from Great Britain, to which we of the English-speaking branch of the human family, turn back with affection, to find here a certain quietness in daily life, a certain skill in ways of living, a background of thought, of art and of science which is an essential part of our life in the new world, skill and power in governmental administration and a far-flung contact with nations throughout the world; from the countries of Northern Europe where men have had to struggle with adverse conditions, and where they have developed the power of overcoming obstacles; from the countries of the far East, - China with its contribution to human relations in the small group, in family life, and in the clanlife out of which a nation is now growing; from Japan with its adaptability to modern conditions, with its eager questioning as to the ways of life of other lands - (I have heard that the records of the League of Nations show that no other country asks so many questions as does Japan); from India with its knowledge of the meaning of the inner life in its relation to the outer life; from Germany, with its reverence for science, and its grasp of the deeper philosophy underlying all our problems; from Rumania, a people who have sung at their work; and from the Latin nations with their sense of beauty, with a certain power of joy in life, which can best be expressed in the phrase "l'energie mysterieuse de l'esprit".

In the ways of thinking, in the deeper spiritual currents of the lives of the various races and nations of the earth is to be

CONCLUDING SUMMARY

found the source of the contribution which an international association can give to human relations. These ways and attitudes are a reality, however difficult it may be to define or describe them. They are a reality more tangible and more enduring than all our machines and all our economic devices and all our programmes. Out of those deeper levels of the spirit we must bring forth the power, the energy, the vision to deal with the problems and the conditions of industry. To these problems concrete expression has been given in these various meetings.

I cannot hope to defend any choice which I might make of what seem to me to be the most important points in the Conference. All I can hope for is that as my own selection is offered to you, the very omissions will help you to review the Conference, so that what I have left out may make thereby quite as deep an impression on your minds as what I put in. We are here this evening, not to listen to an interpretation by any one member of the Conference, but rather to sit together while one person gives the headlines of the main topics, and to think quietly together here about what has been said, and more especially to gather up in our thinking those questions to which we are going to devote a great deal more thought in the future, both as individuals and as an Association. It is in that spirit of merely guiding your meditation that I wish to report to you some of the things which have stirred interest in me as I have listened.

Our president, Miss Hesselgren, gave us in her opening greetings the thought that the common element in our thinking is our faith in human relationships as something which will not be overcome by the tremendous development of the technical aspects of modern life; that technical invention is not enough, but that the relationships between human beings are more essential than technique. To give expression to this idea, the I.R.I. has been organized.

Those of us who have come to this Conference for the first time, must have been thinking of the significance of the growth of the I.R.I., from its beginnings in Argeronne in 1922 with a small group, and then the meeting together of the Interim

CONCLUDING SUMMARY

Committee, and the decision at Flushing to form an organization, and then this Congress, the first real test of the need for the organization, and the possible methods of its procedure. It seems to me that in those six years since the beginning, there has been opportunity to test out the need, and to discover the special contribution which such an Association might have to make. As Miss Fleddérus said in her report at our first session, the I.R.I. exists because of the needs of the present time, and not for any other reason.

In her plea that we should restore the explanatory title of the Association, as worded by the Interim Committee, "for the study and promotion of satisfactory human relations", Miss Fleddérus defined our objective. She pointed out the meaning of "satisfactory human relations"; that we are not here setting up a formula, nor deciding that we shall go out and convert the world to some special programme, but we recognise that human relations are a changing thing, that they have constantly to be created and re-created, and that the test of whether they are satisfactory is to be found in harmonious functioning toward a common end. That is a test which is applicable under all sorts of changing conditions. Whatever may be the form of the society, and whatever may be the scope of industrial life within the society or the stage of industrial development, there is always the test of whether or not work is so organized as to enable individuals to work together to a common end. That is our test and that is our programme, - to promote those principles and methods, and more especially to understand those principles and methods which result in that kind of harmonious functioning. This is the key-note of our method of working in the Association. Miss Fleddérus said also that collectively we could attain a thought which is impossible of attainment by any one of us alone. The method of work of the Association, in other words, is to bring together for conference and study, as wage-earners, as managers, or as promoters of social welfare or students of its problems, those who are engaged in some aspect of industrial life, and to give them opportunity to think together, and out of their diverse experiences to find the common elements.

CONCLUDING SUMMARY

Now if anyone complains that there are not enough "brass tacks" in this programme and in our discussions, I think we have to ask, is there anything more tangible or more concrete in its possible effects than coming together once in three years for a Congress and once a year for a Summer School, to try to think together, in a synthesis of experience bringing together the points of view of labour, of employers, of managers and of those who are students of industry, and getting thereby new light upon conditions in our particular parts of the world. I know of nothing more practical than that, for our practice must rise out of our thought, and only sound thought can produce harmonious relationships. Practice without thought produces merely accidental relationships; it is the method of trial and error - with many errors.

Closely connected with this conception is another thought that Miss Fleddéus put before us, - that the future is forecast before it is enacted; "Each age is a dream that is dying, or one that is coming to birth". The dream is after all the reality. To put it in another way, psychology is teaching us that to understand a man's actions, we must find out the idea which is behind his actions. So in human relationships the idea is all-important; and when the idea is once developed and expressed, there is a strong probability that it will be translated into action.

The picture of conditions in the various countries as revealed in the reports by councillors, I shall not attempt to review, except to point out that it has shown certain common elements in the underlying economic problems, - the underlying problem of the growth and movement of population as giving rise to many of our problems of industry; the emerging problem of markets, which is growing in importance and difficulty as production results in greater and greater output; and the problem of raw materials. The problem of markets and the problem of raw materials affect these different countries differently, according to whether they have wide markets within their own borders and their own raw materials, or little or no raw materials and restricted markets, so that they must depend upon foreign markets for the sale of their products over and above their own use.

CONCLUDING SUMMARY

Another clear note which comes out of the reports of these different countries is the difference in economic development in different parts of the world. In certain countries the whole problem of political life and of education is intertwined with the suddenness of changes wrought by modern industry; suddenly wrought, because with markets as wide as they must now be, those countries are open to a certain form of exploitation (using the word without any connotation as to good or bad), a form of exploitation due to the growth of industry in other parts of the world, which presents a problem altogether different from the changes wrought by the industrial revolution in a country where the change was gradual and within its own borders. Changes in factory life and in economic organization, forms and processes in England in the century or more since the beginnings of the modern industrial revolution, present problems of human relations quite different from those in a country where modern industry is developed as an outlet for the excessive production of another nation. Here economic life becomes intertwined with political control of one country by another and from this emerges another aspect of our problem which we must consider as in the background of our discussion.

Perhaps it is fortunate that in the first formal lecture of the Conference, ideas were presented with which some of us could not agree. We had planned to have discussed at that point in the programme just what are the obstacles in an attempt to think together about a big industrial problem. Why is it, for example, that in the United States, and in England, we have not been able to solve this problem of coal, despite the fact that under Governmental auspices as representing the people, there have been brought together representatives of the workers, representatives of the employers, representatives of the public, and investigators of all possible phases of the problem? Why has it not been possible to think together toward a common solution? That was the big question we wanted to have discussed, but instead a more common interpretation was laid before us of the mass mind; a picture of Labour as acting without any idea of where it was going or

CONCLUDING SUMMARY

what it wanted, ready to fire the Docks one day and ready the next day to accept precisely the same terms which were offered the first day. The mass mind was interpreted as chaotic and irrational, and the picture seemed to show that wisdom was only with those who were appointed as conciliators, and that there is no rational basis for the attitude of the workers. What that picture really showed was the need for just such a programme as we are trying to carry out in this Association: the need, in other words, to analyse these situations and find out the realities behind them; the need to find out what is the point of view of the working people, why these things affect them as they do, what are the conditions in different industries which give rise to quite different problems and quite different attitudes of mind, how these are involved with racial attitudes, with traditional social heritage, and, finally, by what methods of investigation we can arrive at an understanding of the problems of relationships. As Mr. van der Leeuw said when Lord Askwith spoke, we have always two parts to such a problem: we may not depend upon a merely logical interpretation of material factors. We must first of all make a clear analysis of the situation and of the problem, but then there must be mutual confidence in the relationships of those who are involved in solving it.

In these discussions the idea of group difference, as you will remember, has emerged again and again. Some members of the Conference have not liked to be told that it is not true that "A man's a man for a' that", that he is a coal miner, or a railway man or a textile worker, a shareholder or the President of the Company, and that these all have different ways of thinking. Though it is true that we do recognise certain common elements in what is called human nature, it is certainly true also, that the reaction of a person to the life about him differs according to differing circumstances. Surely those who have known the workers, or who have observed any of our social relationships, must see to what an extent we are the product of our industrial environment, and must realise the difference between the agricultural worker, the coal miner working in isolation, the railway worker close to the public,

CONCLUDING SUMMARY

the shareholder who is often remote from the struggle and who, having a fair means for satisfaction in life is naturally disposed to agree with the present order and unwilling to see the necessity for any change. The individual experience can only be enlarged by enlarging contacts, by enlarging communication, and by more adequate means of mutual understanding.

Behind all group conflicts is the inevitable influence of ideas upon conduct arising from the environment, - the ideas which a man formulates to defend the reasonableness of his own attitude toward industry. These are not merely the ideas of individuals, but the group having a common experience is drawn together, and whenever the group becomes conscious of its common interests and environment, there you get the organized group which becomes then a fact. There is a curious desire often displayed by those who have greater power in the economic order, to recognise only the individual, and to explain the group as irrational, and the result of the actions of some unreasonable leader who is influencing the group, so that if we could somehow dispose of those leaders we could deal in a sensible way with our own employees one by one, and there would not be the difficulties due to the formation of large groups.

These discussions have shown that such an approach gives no clear basis for action. The group is after all not an invention of somebody's imagination. We have to recognise that modern life is too complicated for the individual acting alone; that "m a n is dwarfed" but "m e n are exalted" by the necessity and the opportunity for co-operation. Our task is to bring about clearer understanding of the relationships of group to group by the individuals composing them. We must find ways of understanding why the groups exist and what has brought them together, and more especially what their relationship should be to the economic organization. With a highly elaborated economic organization, it is perfectly clear that group organization becomes necessary. Otherwise there can be no clear performance of function. It is no longer the finding of a place for the individual which is the important thing from this angle. The task that we have, is to find how the group

CONCLUDING SUMMARY

who are wage-earners, and the group which controls financial resources, and the group known as the public, can function together.

More and more the idea is emerging that in these broad questions of economic control there is need for research and experiment. Outside financial control must not be supreme over human beings; the workers, including in that phrase everybody actually engaged in an enterprise, must control their own conditions, and harmonious relationships must be established by a clearer definition of functions. We have to discover what is the functional relationship of these various groups to the economic process, and what are the mechanisms for such participation in control as shall achieve the right end. By the right end we mean working relationships which are effective for their purpose. Each man has to do the job which he is best able to perform, and we can translate that into the idea that each group has to do the job which it is best able to perform and must have, as a group, the chance to participate in decisions affecting its own interests and the common end. Competence is the only ground for functioning. The changed status of the worker involves a change in relation to control of policy but it does not mean that the man at the bench is to go into the Treasurer's Office and keep the books; neither does it mean that if you will just open all the complicated ledgers and let the workmen file by and examine the figures, you will have a happy working relationship, for ledgers and reports, even reports to stockholders, do not always tell a very illuminating story. We can however produce such a relationship between groups as shall establish their responsibility one to another in their common aim, and the first step towards that end is the definition of an aim which combines the interests of all groups. It must be clearly recognized that the primary aim of a given industry is to make goods or to perform some service, not, in the first instance, to make money. The test of whether it is performing that service is, first, the quality of its goods and its service, and the price it charges to the public; second, quality and price depend upon the status of those who produce the goods or perform the service, and their power to do their work well depends upon

CONCLUDING SUMMARY

recognition of their status as human beings; the third test under present conditions is whether or not the enterprise provides a safe investment for capital.

It makes a vast difference, I believe, as to which of these things we put first. If we put the making of money first, we get the kind of financial control which is utterly unrealistic; we get what Mr. Branford referred to as the "urban mind" and "urban finance". We have examples of this urban finance in the United States - you will forgive me if I have to draw my illustrations from there, because they come more easily to my mind. One of our most powerful financiers was asked, as a witness before the Industrial Relations Commission some years ago, whether he thought twelve hours was the right length of working day for men in the steel works. He said that he knew nothing about it, and yet he was sitting on several Boards of Directors by which policies were determined which resulted in the twelve-hour day and the seven-day week in the steel industry. It was true that he knew nothing about it; he had no realising sense of what the production process means. Until we put the realities of production in the centre of the picture and make production the practical objective of economic activity, and test economic activity by whether or not it is producing goods well, we are going to get unreal economic policy which understands the figures involved in finance and does not understand what is involved in production. Human relationships cannot be sound under such conditions.

In considering scientific management, it is time we began to talk about scientific finance and really to study it, because a science of finance, under a highly developed economic organization in which finance and capital play so enormously important a part, is vital to human happiness. We have paid attention to the science of production, but the whole question of controls and of finance in its actual effect upon working relationships and economic organization has not been studied in any truly scientific way.

The scientific management movement, as we have heard it presented here, deserves some emphasis in this review. It

CONCLUDING SUMMARY

has been defined in the report which was made on this subject by a representative of scientific management in the United States, as a mental attitude towards work, as primarily a philosophy, and a procedure usable in any industrial order, and only secondarily as a set of practices. Again, scientific management means the substitution of facts for prejudices, the procedure of finding out before one establishes a policy. This procedure depends again upon the relationship of the groups of producers to the groups of consumers, as the two great primary groups, with management serving them both. The effect of scientific management upon human relationships depends upon the control of it, and therein is the explanation of the antagonism of trade unions towards scientific management. If the stop watch be used by someone representing autocratic management, with power to watch my work and tell me how I ought to do it and then to determine my pay and my hours, my whole attitude is different from the attitude which I would have if I were a member of a trade union which had decided that in the interests of higher wages and cheaper costs to the consumer and more effective work, it would, as a union, share in studying my job and the conditions of management affecting it, so that I might do it better. The trade union would, as a group with the employers, set the standard and decide the most economical way of doing the work, with full consideration of the members' interests. Without that joint control, there are inevitable dangers due to conflict of interest, and due to the very human fact that without some such group representation, the individual will lack confidence in the final decision.

Then there is the relation of this mass group called the consumer and the public to this whole matter. Here we come to the discussion which we had on public opinion. As Miss Hesselgren said, fear and distrust are the promoters of difficulties in industry. Fear and the sense of insecurity on the part of the worker result in opposition even to what in the long run may be in the best interests of the working group. Mr. Kellogg showed us that, having had many analyses of our industrial situation, we now need a synthesis which will result in actually

CONCLUDING SUMMARY

applying, throughout a wider area, the things that we have found out. Public opinion, which we think of as decisive in conflicts, is often not decisive at all; it is often indifferent, and poorly informed. Often it is on the side of the groups who prefer to keep things as they are. The public, for its own convenience, prefers not to interrupt the usual course of economic life, even for a little while. But the important phase of public opinion to which Mr. Kellogg was calling our attention was not public opinion in times of conflict, but public opinion as a slow process, a slow growth, a slow illumination of the mind tending to clearer understanding. Evidences were given that social legislation, for example, has been increased in scope and in effectiveness as a reflection of public opinion and the desire of the public to establish satisfactory standards in industry in the interest of the wage-earners.

The outlook for more enlightened public opinion is not discouraging, but public interest depends upon the means of communication as necessary to understanding. Without understanding, the pressure of public opinion may be misdirected. Hence the importance of joint conference and study. That elusive thing called an idea again is seen as a controlling element in forming the mind of society, and all groups must contribute to the group idea.

The social settlement movement as it began in England at Toynbee Hall was directed toward a sharing of ideas. University men went into the communities where men and women lived who had not had the advantages of education, in order to share their life, and to give them the benefit of their larger advantages. Now, as Mr. Kellogg pointed out, we are beginning to get the reverse process, as the workers are teaching the universities, by interpreting social needs and conditions. We are beginning to appreciate the elements of culture and education which grow out of working experience, as Mr. Miller showed in his report of the round table discussions of education. The workers have not had the same chance to learn what is in books that has been possible to those who have gone to universities, and yet many are responsive to culture and beauty which, indeed, cannot safely be divorced from the great mass of the people and their work.

CONCLUDING SUMMARY

Hence working conditions affect culture and beauty. If modern industry submerges the producers and workers, and destroys in them the possibility of creative expression and the power of responsiveness to beauty, it stultifies life and makes sterile the soil from which beauty may spring. In the workers' education movement we have emerging the opportunity for those who are not of the workers to be in touch with them, to understand their reaction to life and to our social relationships. Workers' education will make articulate the experience and philosophy of the wage-earning group. Thus in the workers' education movement we have a fundamental process of communication which is necessary for social evolution.

The workshop then can be regarded as the centre and source of understanding of human relationships "close in", as Mr. Kellogg expressed it. Within the workshop there develops understanding which in turn spreads until it involves the larger group. It simplifies our task if, instead of talking about industry and society in the large, we realize that the place to begin is in the shops where men have human relationships. If we think of all modern industry at once, or even of modern industry in one country, - England for instance - it becomes really too complicated for us to grasp, but if we begin to think about the shops and the mines, we begin to see that within each place of work can be started an educational process, out of which will come a basis for organization of larger groups. The importance of the workshop as a microcosm has received recognition in this programme, in giving a session to the individual establishment and the practical task of organizing human relations therein.

In the discussion of public opinion again we realised that certain movements are in progress which are affecting understanding, such as the scientific management movement, which has actually resulted in a closer and more intensive study of conditions within the individual workshop, and the whole movement for psychological study within industry, which again is revealing facts necessary for understanding.

CONCLUDING SUMMARY

but again to choose in a more or less accidental way certain things which have emerged as suggestive for the future. In the discussion of problems requiring research, one point was especially illuminating. We were discussing the importance of investigating the causes of discontent, and we were talking about wages, the working day and so on, and Mr. von Haan suggested that, instead of talking about discontent and grievances as they are, we should take the positive problems of management and make an analysis of them, as a means of preventing discontent. Why spend time, for instance, in discovering that workers in coal mines have very irregular employment when, as a basis for action, we need to find out what are the real elements which cause irregular employment and insecurity, what facts are needed in order to set the wage rate properly, and what kind of joint action will result in the most intelligent policies? Research, in short, must become more inventive and more constructive, instead of merely collecting evidence that things are as they are.

In the session on the contribution of the social sciences to human relations, Mr. Branford pointed out that there is considerable dissatisfaction with the progress made in applying what we know about the physical and social sciences. There is need for a fresh understanding of life which he, as representing the sociologists, believes could be brought about through the integrating process which is the task of sociology. For example, instead of studying biological problems, psychological problems and economic processes, each in abstraction quite removed from the realities of a particular situation, and unrelated to each other, we should survey a region, studying its conditions and bringing to bear upon it the biological facts about the quality of a population as well as its quantity; the facts derived from sciences which are involved in agriculture; data from the technical sciences which are involved in industry; and finally the data of sociology, combining them all into a plan for the common life, recognising that social life is at once ethical and economic, aesthetic as well as physical. Because people cannot be separated into the artificial divisions which have grown up in the sciences, because a person is a whole and a community is a whole, the only way to gain any

CONCLUDING SUMMARY

real illumination transferable into reality is through the interrelation of the sciences.

Dr. Wunderlich pointed out that as it must be the method of science to abstract from the stream of events and facts, a scientific study could not therefore comprehend the whole of reality at once; it could not be completely identified with all the complexities of a single situation. But science is not to be divorced from reality. Science must be used in industry, because since society and nature are subject to law, any interference with industry which is not in accord with the fundamental laws, technical, physical and social, which underlie it, must be doomed to failure. Unless the methods of science, which alone can reveal laws and sequences of cause and effect, be used, we cannot safely establish practice and procedures.

The workers' dignity must be respected and his standard of living must be such as not to impair his dignity. If that idea is to be the guide, we have presented to us in industry, through modern conditions, three great groups of problems to which science must be applied. The first is the mechanical utilisation of the worker, and Dr. Wunderlich pointed out that it is not the social sciences, but the technical sciences which must find a way out of the condition endangering the culture of society, the evils of monotonous and repetitive work. If 95 per cent of the workers in the Ford plants, are doing monotonous, repetitive mechanical work, there is a problem for the technical sciences to free human beings from the necessity for their part in that automatic work. As was pointed out by other speakers in one of the round table conferences, there is great need there for experiment in the ways in which, while carrying on production on a large scale, there can be restored somehow through smaller groups, the values which were inherent in small scale industry. A very interesting point that came out in the discussion of mass production, was that where large groups of people are gathered together, there results loneliness and isolation of the individual in the midst of the mass. Unless we can find a way for a natural organization within smaller groups, mass production becomes mechanical and inhuman.

The second large group of problems requiring the use of

CONCLUDING SUMMARY

science relates to insecurity of employment. Probably no one problem is more pressing, or more common throughout the world than insecurity of employment. It is certainly an accompaniment of mass production, because with mass production there must be far-flung markets, and any disturbance of the market will throw thousands of people out of work. It appears that insecurity is increased rather than decreased with the size of the unit of production, since the market must extend as production increases. Insecurity of employment has many other aspects, but obviously it offers a field where many sciences must be brought to bear. Particularly, I believe, this is the place where the science of finance needs development, since a sound policy of finance might stabilize industry and avoid insecurity. The economic studies of the business cycles are throwing more light upon that problem. This is one of the studies which is being carried on in different countries, so that we are beginning to get an international picture of business cycles.

The third group of problems for study relates to inadequate earnings; sometimes the problem involves high rates of pay, but because of insecurity of employment or high costs of living, the high rates do not result in an adequate income. Technical science must deal with some aspects, social science with others. As Dr. Wunderlich said, "Theory without practice is empty; practice without theory is blind."

Our programme and our conference memberships may be regarded as a kind of synthesis of opposites. We have the people who are interested in the scientific background, and we have those who say: Let us be practical. Let us have a synthesis which shows where science is needed, not as the plaything of theorists but as necessary for practice; and let us then see how practice can contribute to the data of science by giving real facts, instead of assumptions, as the material for analysis.

Again, we have the contrast between the single workshop and industry as a whole, - the necessity for seeing the larger forces which are behind all these conditions, while at the same time realising that those who have shops and those who work in

CONCLUDING SUMMARY

shops can begin at once working out plans and relationships which are set against the background of the larger problem.

Then again we have the antithesis between the inner and the outer attitude, between those who believe that what we need is a programme of activities, and those who believe that it is important that human beings should be developing within themselves the resources and the power to deal with their problems, that as human relations are changing, as industrial organization is changing, and as invention grows, then man's constructive power to change social conditions must grow. The ultimate source of power must be the highly developed individual. For this reason Miss Bennett and others plead for a longer school period for children to the age of 16, and a postponement of the beginning of the working period. This proposal is a recognition of the necessity for so equipping the individual as to enable him to deal with his problems and to recreate human relations. The workers' education movement is in line with such a conception, because education cannot stop even at the age of 16, and certainly not at 14. Without a lengthened educational period, we are in danger of losing the social heritage which can only be carried on from generation to generation if the working period be kept within its right limits, both as to the working day and as to the length of the working life, so that in each new generation the workers may have time to acquire the heritage of social experience.

Now I would say a word about what seems to me to be the possible function of the I. R. I. in this situation. It is obvious that it is not practicable with its present resources to organize a research office to study all these conditions, but it can do an enormous service in all our countries, it seems to me, if it can enable us to come together for conferences, to establish communication which shall help us to understand each other and to be informed of work done in our different lands. Moreover, it can stimulate the individual, whatever function he is performing, whether as employer, as manager, as worker, as trade union leader, as Government official or as a student of problems, to enlarge his understanding so that he will the better accomplish that task.

CONCLUDING SUMMARY

same token, it seems to me to be related in an analogous way to other organizations. It is not of course intended to take the place of a labour union, or an employers' organization or a combination of both, but it serves as a common meeting ground of understanding between individuals in those movements. It is not intended to be a substitute for the work of the International Labour Office, but certainly if it enlarges the group of people who understand what the International Labour Office means, it is thereby creating an atmosphere within which the International Labour Office will work more effectively. In the same way it is not its function to advocate labour legislation in different countries or serve the purposes of the International Association for Social Progress, but it can bring to bear upon the activities of that organization the understanding which results from the many points of view and varied experience of its members.

Its threefold function seems to me to be expressed in the words of an old philosophy: Life should be activity inspired by love and guided by wisdom.

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

PRÉSENTÉS PAR MARY VAN KLEECK

Directeur de la Section des études industrielles de la Russell Sage Foundation
New York

La difficulté de ma tâche s'est accrue à chaque heure de cette conférence, à mesure que la discussion s'approfondissait et se ramifiait.

La première impression à rappeler ne saurait être réellement bien exprimée que par un artiste. C'est un quelque chose qui n'a pas été formulé en paroles, mais que tous nous avons dû sentir; c'est la contribution apportée par chaque nation à ce sujet des relations humaines. Oubliant pour un instant les conditions industrielles présentes de ces différents pays, je vous prie de revoir dans votre esprit les contributions caractéristiques des nations représentées ici: la Grande-Bretagne, vers laquelle nous autres qui appartenons à la branche de langue anglaise de la famille humaine nous revenons avec affection pour y trouver une certaine quiétude dans le développement de la vie, un certain savoir dans la manière de vivre, un fond de pensée, d'art et de science qui constitue une partie essentielle de notre vie dans le nouveau monde, une technique et une puissance de l'administration gouvernementale et un vaste réseau de relations avec toutes les nations du monde; les pays de l'Europe du Nord où les hommes ont eu à lutter contre des conditions adverses et où ils ont acquis le pouvoir de surmonter les obstacles; les contrées de l'Extrême-Orient, la Chine avec sa contribution à l'établissement des relations humaines dans le petit groupe, dans la vie de famille et dans la vie de tribu à partir de laquelle se forme maintenant une nation; le Japon avec sa faculté de s'adapter aux conditions modernes avec l'empressement qu'il met à s'instruire du mode de vie des autres pays - (j'ai entendu dire que les relevés de la Société des Nations montrent qu'aucun autre pays ne lui adresse autant de demandes d'informations que le Japon) -; l'Inde avec sa connaissance du sens de la vie intérieure dans ses relations avec la vie extérieure; l'Allemagne avec son respect de la science et sa compréhension de la profonde philosophie sur laquelle se fondent tous nos problèmes; la Roumanie, un peuple dont le travail est accompagné de chants; et les nations latines avec leur sens de la beauté, avec leur

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

joie de vivre que l'on ne saurait mieux indiquer que par la formule "l'énergie mystérieuse de l'esprit".

C'est dans les modes de penser dans les profonds courants spirituels de la vie des diverses races et nations de la terre qu'il faut trouver la source des contributions qu'une association internationale peut apporter au perfectionnement des relations humaines. Ces modes et ces attitudes sont une réalité, combien difficile qu'il soit de les définir ou de les décrire. Ils sont une réalité plus tangible et plus durable que toutes nos machines, que tous nos systèmes économiques et que tous nos programmes. Ce sont ces profonds leviers de l'esprit qui doivent nous aider à produire la puissance, l'énergie, la faculté de vision nécessaires à l'examen et à la solution des problèmes et des conditions de l'industrie. Une expression concrète a été donnée à ces problèmes au cours de nos diverses réunions.

Quel que soit le choix que je fasse de ce qui m'a paru être le plus important au cours des discussions de cette conférence, je ne saurais compter le justifier. Tout ce que je puis espérer c'est que, tandis que mon choix vous sera présenté, mes omissions mêmes vous aideront à passer en revue la conférence, de telle manière que ce que j'aurai laissé de côté pourra exercer sur vos esprits une impression aussi profonde que ce que j'aurai inclu dans mon choix. Nous sommes ici ce soir non point pour entendre l'interprétation d'un membre quelconque de la conférence, mais bien plutôt pour nous trouver réunis tandis qu'une personne indique les directives des principaux sujets, pour réfléchir posément ensemble à ce qui a été dit et plus spécialement pour grouper, au cours de nos réflexions, les questions auxquelles nous allons vouer à l'avenir, tant comme individus que comme association, une plus grande part de notre pensée. C'est dans cet esprit et simplement pour guider votre méditation que je désire vous indiquer certaines des choses qui m'ont frappée tandis que j'écoutais.

Dans ses paroles de bienvenue, notre Président, Miss Hesselgren, nous a dit que l'élément commun dans notre pensée c'est notre foi dans les relations humaines, comme une chose qui ne saurait être renversée par le développement extrême des aspects techniques de la vie moderne; elle nous a dit que

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

l'invention technique ne suffisait pas et que les relations entre êtres humains sont plus essentielles que la technique. C'est pour donner une expression matérielle à cette idée que l'I. R. I. a été organisée.

Ceux d'entre nous pour qui cette conférence a été la première, ont dû songer à la signification du développement de l'I. R. I. à ses débuts, comme petit groupe, à Argeronne, en 1922, à la réunion du comité intérimaire, à la décision prise à Flessingue de former une organisation puis, à ce Congrès, la première preuve réelle de la nécessité de cette organisation et des méthodes à suivre pour son développement. Il me semble qu'au cours des six années qui se sont écoulées depuis ses débuts, l'occasion s'est présentée de prouver la nécessité d'une telle association et de reconnaître les contributions spéciales qu'elle peut avoir à apporter. Comme l'a dit Miss Fleddérus dans son rapport à notre première session, l'I. R. I. existe pour répondre aux nécessités de l'heure actuelle et c'est la seule raison de son existence.

Dans son plaidoyer en faveur d'un rétablissement du nom explicite de notre association, tel qu'il a été formulé par le comité intérimaire: "pour l'étude et le développement de relations humaines satisfaisantes", Miss Fleddérus a défini nos buts. Elle a fait ressortir la signification de "relations humaines satisfaisantes"; elle a montré que nous ne sommes pas ici en train de fixer une formule ni de décider que nous allions partir et convertir le monde à quelque programme particulier, mais nous reconnaissons que les relations humaines sont une chose vivante, que constamment elles doivent être créées et recrées et que seul leur jeu harmonieux en vue d'une fin commune peut donner la preuve qu'elles sont satisfaisantes. C'est une preuve qui peut être faite sous toutes les conditions, même instables. Quelle que soit la structure de la Société, et quel que soit le but de la vie industrielle dans le cadre de cette Société ou l'état de son développement industriel, il est toujours possible de reconnaître si le travail est - oui ou non - organisé de manière à permettre aux individus de poursuivre ensemble une fin commune. C'est là notre étalon, c'est là notre programme: favoriser le développement des principes et des méthodes et plus spécialement comprendre les principes

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

et les méthodes qui aboutissent à ce mode d'harmonieux fonctionnement. C'est la clef de voûte de la méthode de travail de notre association. Miss Fleddérus a dit aussi qu'ensemble nous pouvions atteindre à une pensée que chacun de nous pris isolément ne saurait concevoir. La méthode de travail de notre association est, en d'autres termes, de réunir pour l'étude et pour la discussion, salariés, directeurs, personnes travaillant au développement du bien-être social ou étudiants de ces problèmes, tous ceux qui participent à un titre quelconque à la vie industrielle, et de leur donner la possibilité de réfléchir ensemble et de trouver les éléments communs de leurs expériences diverses.

Et si quelqu'un se plaint de ce que l'esprit pratique manque à ce programme et à nos discussions, je crois que nous devons demander: Y a-t-il rien de plus tangible et de plus concret dans ses effets possibles que nos réunions une fois tous les trois ans pour un congrès et une fois par an pour un cours d'été, où nous nous efforçons de réfléchir ensemble dans une synthèse d'expériences qui associent les points de vue du travailleur, de l'employeur, de la direction, de tous ceux qui font des recherches dans l'industrie et d'obtenir ainsi de nouvelles lumières sur les conditions de la région du globe qui nous est propre. Je ne connais rien de plus pratique que cela, car nos règles pratiques doivent être fondées sur nos réflexions et seules de saines réflexions peuvent produire des relations harmonieuses. La pratique sans la réflexion ne produit que des relations purement accidentelles; c'est la méthode de l'expérience et de l'erreur, avec beaucoup d'erreurs.

Il y a un rapport étroit entre cette conception et une autre pensée que nous a soumise Miss Fleddérus - que l'avenir est déterminé avant de se réaliser: "toute époque est un rêve qui se meurt, ou un rêve près de naître". Le rêve, après tout, c'est la réalité. Ou pour le formuler d'une autre manière, la psychologie nous enseigne que pour comprendre les actions de l'homme nous devons connaître le motif qui a déterminé ses actions. Ainsi dans les relations humaines l'idée est de toute importance et une fois que l'idée est développée et exprimée, il est très probable qu'elle sera mise en action.

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

Le tableau des conditions industrielles dans les divers pays nous a été présenté dans les rapports des membres du conseil. Je n'essaierai pas de les résumer, sauf pour indiquer qu'ils ont fait ressortir certains éléments communs aux problèmes économiques fondamentaux: au problème essentiel du développement et du mouvement de la population sur lequel sont fondés tant d'autres de nos problèmes industriels; au problème des marchés, grandissant en importance et en difficulté à mesure que la production est accompagnée d'un rendement plus élevé; et au problème des matières premières. Le problème des marchés et le problème des matières premières affectent les différents pays à un degré différent, selon que ces pays disposent de vastes marchés intérieurs et de leurs propres matières premières ou de peu ou pas du tout de matières premières et de marchés restreints, de telle manière qu'ils doivent dépendre des marchés étrangers pour l'écoulement de leur production dans la mesure où celle-ci dépasse les besoins nationaux.

Un autre point qui résulte clairement des rapports que nous avons entendus, c'est la différence du développement économique des diverses parties du globe. Dans certains pays l'ensemble du problème de la vie politique et de l'éducation se trouve enchevêtré à la suite des changements subits apportés par l'industrie moderne; changements subit, parce qu'avec des marchés aussi vastes qu'ils doivent l'être maintenant, ces pays sont livrés à une certaine forme d'exploitation (j'emploie ce mot sans aucune nuance péjorative ou laudative) une forme d'exploitation due au développement de l'industrie dans d'autres parties du monde, ce qui soulève un problème entièrement différent de celui des changements provoqués par la révolution industrielle dans un pays où ce changement a été graduel et provoqué par des conditions purement nationales.

Les modifications de la vie à la fabrique et de l'organisation économique, les changements de forme et de procédés en Angleterre, au cours des cent années ou plus encore qui se sont écoulés depuis le début de la révolution industrielle moderne, présentent sur le plan des relations humaines des problèmes tout à fait différents de ceux qui se posent dans un pays où l'industrie moderne s'est développée pour répondre à la pro-

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

duction excessive d'une autre nation. Dans ce dernier cas la vie économique est compliquée du contrôle politique exercé par un pays sur un autre et de là résulte un nouvel aspect de notre problème que nous devons considérer à l'arrière-plan de nos discussions.

Il est peut-être heureux que dès la première leçon donnée au cours de cette conférence l'on nous ait présenté des idées que certains d'entre nous n'ont pu accepter. Nous avons songé à faire discuter, à ce point là du programme, quels étaient précisément les obstacles à une réflexion commune au sujet d'un important problème industriel. Pourquoi est-ce, par exemple, qu'aux États-Unis et en Angleterre nous n'avons pas été capables de résoudre le problème du charbon, malgré le fait que, sous les auspices du gouvernement comme représentant de la nation, l'on ait réuni les représentants des travailleurs, les représentants des employeurs, du grand public et des techniciens qui ont étudié toutes les faces du problème? Pourquoi n'a-t-il pas été possible de réfléchir ensemble à une solution commune? C'est là la grande question que nous avions voulu faire discuter, mais au lieu de cela l'on nous a présenté une interprétation plus générale de l'esprit de la foule; on nous a montré les travailleurs comme agissant sans avoir aucune idée d'où ils allaient ou de ce qu'ils feraient, prêts un jour à mettre le feu aux docks et le lendemain à accepter les termes mêmes qui leur avaient été offerts la veille. L'esprit des foules a été interprété comme chaotique et irrationnel et la description semblait montrer que la sagesse n'appartenait qu'à ceux qui étaient nommés comme arbitres et qu'il n'y avait pas de base rationnelle à l'attitude des travailleurs. Ce que cette description nous a réellement montré, c'est le besoin d'un programme semblable en tous points à celui que notre association s'efforce de réaliser: la nécessité, en d'autres termes, d'analyser de telles situations et de trouver leurs raisons fondamentales; la nécessité de déterminer le point de vue des travailleurs, de reconnaître pourquoi ces choses les affectent de telle ou telle manière, de voir quelles sont les conditions qui, dans les différentes industries, provoquent des problèmes et des attitudes d'esprit tout à fait différents, comment ces

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

faits se compliquent des attitudes propres à chaque race, à l'héritage social traditionnel et enfin par quelles méthodes de recherches nous pouvons arriver à une compréhension de ces problèmes des relations. Comme l'a dit M. van der Leeuw après la conférence de Lord Askwith, nous avons toujours à considérer deux aspects d'un tel problème: nous ne pouvons pas nous borner à une interprétation purement logique des facteurs matériels. Nous devons avant tout analyser clairement la situation et le problème, mais nous devons pouvoir compter ensuite qu'une mutuelle confiance règlera les relations des personnes engagées à résoudre ce problème.

Vous vous souviendrez qu'au cours de nos discussions l'idée de la différence entre les groupes est revenue à plusieurs reprises; certains membres de notre conférences n'ont pas aimé s'entendre dire qu'il n'était pas vrai que "Après tout un homme est un homme ("a man 's' a man for a' that") qu'il était un ouvrier des charbonnages ou un cheminot ou un ouvrier des textiles, un actionnaire ou le président d'une société anonyme et que tous ont une manière différente de penser. Bien qu'il soit vrai que nous reconnaissons certains éléments communs dans ce qu'il est convenu d'appeler la nature humaine, il est tout aussi vrai que les réactions d'une personne aux événements de la vie et de son entourage diffèrent selon les circonstances. Certes, ceux qui connaissent les travailleurs ou qui ont observé tel ou tel domaine de nos relations sociales doivent se rendre compte à quel point nous sommes le produit de notre milieu industriel et doivent réaliser la différence entre l'ouvrier agricole, l'ouvrier des mines travaillant isolé, le cheminot dont l'occupation le rapproche du public, l'actionnaire qui se trouve souvent à l'écart de la lutte, dispose de moyens suffisants pour s'assurer des satisfactions dans la vie et est naturellement enclin à accepter l'ordre présent et peu désireux d'admettre la nécessité d'un changement quelconque. L'expérience de chaque individu ne saurait être étendue sans la multiplication des contacts, et sans des mesures susceptibles d'assurer la compréhension mutuelle.

Au fond de tous les conflits de groupes on retrouve l'influence inévitable des idées sur la conduite provoquée par le milieu, des idées qu'un homme formule pour défendre et justifier sa

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

propre attitude vis-à-vis de l'industrie. Il ne s'agit, pas là seulement des idées des individus, mais ceux qui ont été soumis à des expériences communes se trouvent réunis en groupes et chaque fois qu'un groupe reconnaît que ses membres partagent les mêmes intérêts et sont soumis aux mêmes conditions, l'on se trouve en face d'un groupe organisé qui devient un fait concret. Il est un curieux désir souvent manifesté par ceux qui jouissent d'une grande puissance dans l'ordre économique: le désir de reconnaître uniquement l'individu, de considérer le groupe comme un phénomène irrationnel et d'interpréter le résultat des actions de quelques chefs peu raisonnables qui dirigent le groupe, en affirmant que si l'on pouvait se débarrasser de ces chefs il serait possible de discuter d'une manière raisonnable avec chacun des travailleurs membre du groupe et qu'aucune des difficultés dues à la formation de larges groupes ne se présenterait.

Ces discussions ont montré qu'une telle manière d'attaquer le problème ne fournit pas une base nette pour l'action. Après tout, le groupe n'est pas un produit de l'imagination. Nous devons reconnaître que la vie moderne est trop compliquée pour l'individu agissant isolé; que l'homme est un nain, mais que les hommes sont rendus puissants par la nécessité et la possibilité d'une coopération, comme l'a exprimé le docteur Delisle Burns. Notre tâche est de provoquer une compréhension plus nette des relations de groupe à groupe par l'intermédiaire des individus qui les composent. Nous devons chercher à comprendre pourquoi les groupes existent et ce qui les a formés et plus particulièrement à déterminer quelles devraient être leurs relations à l'égard de l'organisation économique. Il est évident qu'avec une organisation économique hautement perfectionnée, l'organisation par groupe devient nécessaire. Il ne saurait y avoir sans cela d'exécution nette des fonctions. A ce point de vue, ce n'est plus de trouver une place pour l'individu qui est le fait important, la tâche que nous devons résoudre c'est de trouver comment le groupe des salariés, le groupe qui contrôle les ressources financières et le groupe connu sous le nom de public peuvent agir en fonction l'un de l'autre.

De plus en plus l'idée se fait jour que dans ces grandes

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

questions du contrôle économique, la recherche et l'expérience deviennent nécessaires. Le contrôle financier extérieur ne devrait pas statuer en dernier ressort sur des êtres humains; les travailleurs, et nous entendons par ce terme toutes les personnes activement engagées dans une entreprise, doivent pouvoir contrôler leurs propres conditions et des relations harmonieuses doivent être établies par une définition plus claire des diverses fonctions. Nous avons à déterminer les relations fonctionnelles de ces divers groupes à l'égard du processus économique et à reconnaître quelles sont les règles d'une participation au contrôle qui permettraient d'attendre à une bonne fin. Par bonne fin nous entendons les relations du travail qui répondraient à leur but. Il faut confier à chaque individu la tâche qu'il est le plus apte à exécuter et nous pouvons transposer cette règle et dire qu'à chaque groupe doit être confiée la tâche qu'il est le plus apte à remplir et qu'il doit avoir, en tant que groupe, une possibilité de participer aux décisions qui affectent ses propres intérêts et la fin commune. La compétence est la seule justification pour l'exercice d'une fonction.

Le changement dans la situation du travailleur implique un changement à l'égard du contrôle de la politique générale de l'entreprise, mais cela ne signifie pas que l'homme qui a travaillé à l'établi s'en ira dans les bureaux du trésorier tenir les livres de comptes; et cela ne signifie pas non plus que pour assurer de bonnes relations dans votre entreprise il suffirait que vous ouvriez tous vos grands livres, que vous laissiez les ouvriers s'approcher et examiner les chiffres, car les grands livres et les rapports, même les rapports aux actionnaires ne content pas toujours des histoires très lumineuses.

Toutefois, nous pouvons provoquer entre les groupes des relations telles, qu'elles fixent les responsabilités mutuelles de ces groupes à l'égard du but commun, et le premier pas à faire dans cette direction c'est de préciser un but qui associe les intérêts de tous les groupes. Il faut reconnaître clairement que la fin première de toute activité industrielle est de produire des marchandises ou d'assurer quelque service et non de faire de l'argent.

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

est remplie, c'est premièrement la qualité des produits et des services rendus et le prix imposé au public; en second lieu la qualité et le prix des produits comparés à la situation de ceux qui produisent les biens ou exécutent le service, étant donné que leur capacité d'effectuer leur tâche est en fonction des égards pris pour leur condition d'être humain; à l'heure actuelle la troisième mesure est donnée par le fait que l'entreprise permet ou ne permet pas un sûr investissement des capitaux.

Je crois que ce qui fait une grande différence, c'est de savoir auquel de ces points nous nous attachons essentiellement; si nous considérons en premier lieu les bénéfices nous en arrivons à une sorte de contrôle financier excessivement peu conforme aux nécessités réelles, nous nous trouvons alors en présence de ce que M. Branford indiquait comme la "mentalité citadine" et les "finances citadines". Nous connaissons de nombreux exemples de ce type de finances aux Etats-Unis - vous m'excuserez de tirer mes illustrations de mon pays, elles me viennent à l'esprit tout naturellement. Il y a quelques années, l'un de nos plus puissants financiers fut invité, par la Commission des relations industrielles, à indiquer s'il estimait que 12 heures représentaient une journée de travail d'une longueur convenable pour les ouvriers des aciéries. Il déclara qu'il n'en savait absolument rien et pourtant il faisait partie d'un certain nombre de conseils d'administration qui fixaient les règlements relatifs à la journée de 12 heures et à la semaine de 7 jours dans l'industrie de l'acier. Il est vrai qu'il ne connaissait pas du tout la question; il ne réalisait pas la signification des processus de la production. Aussi longtemps que nous ne placerons pas au centre de nos préoccupations les réalités de la production, que nous ne ferons pas de la production le but pratique de notre activité économique et que nous ne jugerons pas de la valeur de cette activité en prenant comme critère la bonne marche de la production, notre politique économique ne sera pas basée sur des réalités, mais elle dépendra du développement de la puissance des groupements qui en assument le contrôle, en toute connaissance des chiffres que présente l'aspect financier de la question, mais sans rien comprendre aux phénomènes de la production elle-

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

même. Dans de telles conditions nous ne pouvons pas nous attendre à avoir des relations humaines solidement fondées.

Il est temps que dans notre étude de l'organisation scientifique nous commençons à nous préoccuper sérieusement d'une direction scientifique des finances; en effet, les sciences financières sont essentielles à la réalisation du bonheur humain, dans une organisation économique aussi hautement développée que la nôtre et dans laquelle les finances et le capital ont une part si considérable. Nous avons accordé notre attention à la science de la production, mais toute la question du contrôle, des finances et de leurs effets sur les relations des groupes participant à la production et sur l'organisation économique n'a encore jamais fait l'objet d'une étude vraiment scientifique.

Tel qu'on nous l'a présenté ici, le mouvement en faveur de l'organisation scientifique mérite que nous nous y attachions quelque peu. Ce mouvement a été défini, dans l'un des rapports fournis sur ce sujet par un représentant de l'organisation scientifique aux Etats-Unis, comme une attitude de l'esprit à l'égard du travail, et principalement comme une philosophie, une procédure applicable à tous les faits de l'ordre industriel, en second lieu, seulement comme une série de règles pratiques.

Par ailleurs, l'organisation scientifique nécessite la substitution de faits à des préjugés, l'habitude d'étudier et de reconnaître avant d'établir une règle. Ce procédé même implique que le mouvement doit se fonder sur les relations entre le groupe des producteurs et le groupe des consommateurs, les deux grands groupes que l'organisation tend à servir en commun. Quant aux effets de l'organisation scientifique sur les relations humaines, ils dépendent du contrôle de cette organisation et c'est là que l'on trouvera l'explication de l'opposition des syndicats au mouvement de l'organisation scientifique.

Si quelque représentant d'une direction autocratique venait chronométrer mon travail en disposant du pouvoir nécessaire pour me dire comment je devrais l'effectuer, et pour déterminer ensuite mon salaire et mes heures de travail, mon attitude serait toute différente de celle que j'aurais si, comme

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

membre d'un syndicat j'avais décidé qu'en vue d'atteindre à un salaire plus élevé, à des prix plus réduits pour le consommateur et à un travail plus productif, je participais à une analyse de mon travail et des conditions de gestion affectant ce travail afin de pouvoir l'effectuer d'une manière plus satisfaisante. Ce seraient alors les syndicats comme groupes qui, d'un commun accord avec les employeurs, fixeraient les normes, les méthodes les plus rationnelles de faire un travail, en tenant compte pleinement des intérêts de leurs membres. Sans ce contrôle commun, l'on ne saurait éviter les dangers liés au conflit des intérêts ou au fait très humain que sans représentation collective l'individu reste méfiant à l'égard des décisions finales.

Nous devons ensuite considérer l'attitude du vaste groupe qu'il est convenu de nommer les consommateurs ou le public, à l'égard de ces problèmes. Nous en arrivons ici à la discussion que nous avons eue au sujet de l'opinion publique. Comme le disait Miss Hesselgren, la peur et la méfiance sont à la source de bien des difficultés dans l'industrie. La crainte et le sentiment de l'insécurité éprouvés par le travailleur provoquent son opposition même à des mesures qui pourraient, à la longue, servir au mieux les intérêts du groupe ouvrier. M. Kellogg nous a montré qu'après avoir fait de nombreuses analyses de notre situation industrielle, il nous fallait maintenant obtenir une synthèse qui tendrait à appliquer réellement, dans une vaste sphère, les résultats de nos recherches. L'opinion publique, à laquelle nous attribuons un rôle décisif dans la solution des conflits, manque souvent tout à fait d'influence; elle est fréquemment indifférente et mal informée; elle penche souvent en faveur des groupes qui préfèrent maintenir les choses telles qu'elles sont. Pour sa commodité propre, le public préfère ne pas interrompre le cours routinier de la vie économique, ne serait-ce même que pour un temps très court. Mais le rôle de l'opinion publique, sur lequel M. Kellogg attirait notre attention, ce n'était pas l'opinion publique en temps de conflit, mais l'opinion publique comme un lent développement, un progrès, un éclaircissement graduel des idées tendant vers une compréhension meilleure. Il nous a indiqué, par exemple,

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

le développement et l'importance pratique grandissants de la législation sociale, à la suite des mouvements de l'opinion publique et du désir général de voir établir des conditions industrielles satisfaisantes dans l'intérêt des salariés.

Nos prévisions, en ce qui concerne l'éducation de l'opinion publique, ne sont pas défavorables, mais l'intérêt du public dépend des moyens de communication nécessaires à créer la compréhension. Si cette compréhension n'est pas développée, l'opinion publique risque d'être mal orientée. De là l'importance de conférences et d'études en commun. Cette chose imprécise que l'on nomme l'idée apparaît à nouveau comme un élément de contrôle dans la formation de la mentalité collective et tous les groupes doivent contribuer à l'élaboration de l'idée collective.

Dès son origine, en Angleterre, à Toynbee Hall, le mouvement a été dirigé vers un échange d'idées. Des universitaires s'en sont allés vivre avec des groupes dont les membres, hommes ou femmes, n'avaient pas connu les avantages d'une instruction supérieure, afin de partager leur existence et de les faire bénéficier des avantages qu'ils avaient eus. A l'heure actuelle - M. Kellogg l'a fait ressortir - nous voyons se développer le phénomène inverse: ce sont les travailleurs qui vont enseigner aux universités à interpréter les nécessités et les conditions sociales. Nous commençons à apprécier les éléments de culture et d'éducation fournis par l'expérience pratique du travail et M. Miller l'a bien montré dans son rapport lors des discussions sur l'éducation. Les travailleurs n'ont pas, au même degré que ceux qui fréquentent les universités, la possibilité d'apprendre ce qu'il y a dans les livres et pourtant ils sont touchés par la beauté et la culture spirituelle qui d'ailleurs ne sauraient être séparées de la masse du peuple et de son activité. C'est ainsi que les conditions du travail affectent la civilisation et la beauté. Si l'industrie moderne absorbe les producteurs et les travailleurs, leur enlève toute possibilité d'activité créatrice et restreint leur capacité d'émotion par le beau elle limite la vie et rend stérile le sol où pourrait germer la beauté. Dans le mouvement en faveur de l'éducation ouvrière, nous trouvons une possibilité nouvelle, pour ceux qui ne font pas partie du groupe des travailleurs,

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

d'établir des contacts avec eux et de comprendre leurs réactions à l'égard de l'existence et de notre ordre social.

L'éducation des ouvriers donnera une structure plus nette aux expériences et à la philosophie du groupe des salariés; ainsi le mouvement en faveur de l'éducation ouvrière crée pour nous les communications fondamentales si nécessaires à l'évolution sociale.

L'atelier peut ainsi être considéré comme le centre et la source de la compréhension des relations humaines directes, "close in", comme l'a dit M. Kellogg. Dans l'atmosphère de l'atelier se développe une compréhension qui s'étend jusqu'à ce qu'elle touche un groupe plus vaste. Nous simplifions notre tâche si, au lieu de parler de l'industrie et de la société dans leur ensemble, nous réalisons que le point où nous devons commencer c'est l'atelier où les individus entretiennent des relations humaines directes. Si nous songeons d'emblée à l'ensemble de l'industrie moderne ou même à l'industrie moderne d'un seul pays - de l'Angleterre par exemple - la chose devient beaucoup trop compliquée pour que nous puissions la comprendre entièrement, mais si nous commençons par penser aux ateliers et aux mines, puis à une certaine mine et à un certain atelier, nous verrons que chaque endroit où l'on travaille peut devenir le point de départ d'un processus d'éducation qui servira de base à l'organisation de groupements plus vastes. L'importance de l'atelier comme microcosme a été nettement témoignée dans notre programme par le fait qu'une de nos sessions a été consacrée à l'entreprise particulière et à la tâche pratique d'organiser les relations humaines dans cette entreprise.

Lorsque nous discutons de l'opinion publique, nous avons également constaté les progrès de certains mouvements susceptibles d'affecter la compréhension mutuelle, tel que par exemple le mouvement d'organisation scientifique qui provoque actuellement une étude plus serrée et plus intensive des conditions de travail dans l'atelier individuel, et l'ensemble du mouvement des études psychologiques dans l'industrie qui, de son côté, révèle des faits nécessaires à la compréhension.

Je n'essaierai pas de résumer les "conférences autour des

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

tables rondes"; je choisirai de nouveau, d'une manière plus ou moins arbitraire, certains faits particulièrement marquants et riches en suggestions pour l'avenir. Au cours de la discussion relative aux problèmes qui exigent des recherches, un point a éclairé plus spécialement la situation. Nous étions en train de discuter de l'importance des recherches relatives aux causes de mécontentement, et nous parlions de salaires, de la journée de travail, etc. M. von Haan a suggéré qu'au lieu de parler du mécontentement et des griefs tels qu'ils existent, nous considérions bien plutôt les problèmes positifs de la direction, que nous en fassions une analyse afin d'arriver ainsi à prévenir le mécontentement. Pourquoi passerions-nous notre temps, par exemple, à reconnaître que les ouvriers des charbonnages connaissent une très grande instabilité du travail, alors que pour avoir une base d'action nous devrions bien plutôt rechercher quels sont les éléments réels qui causent les irrégularités et l'instabilité de l'emploi, quels faits déterminent la possibilité de fixer des salaires équitables et quelle manière d'action commune pourrait aboutir aux règlements les plus intelligents? En un mot la recherche doit devenir plus inventive et plus constructive au lieu de se borner à réunir des preuves pour démontrer que les choses sont ce qu'elles sont.

Au cours de la session consacrée à l'étude des contributions des sciences sociales au relations humaines, M. Branford a fait ressortir le mécontentement très net que l'on éprouve à l'égard des progrès faits jusqu'ici dans l'application des sciences physiques et sociales. Il y a là un grand besoin de compréhension directe de la vie que M. Branford, comme représentant des sociologues, croit possible d'obtenir par le processus d'intégration qui est la tâche même de la sociologie. C'est ainsi par exemple qu'au lieu d'étudier les problèmes biologiques, psychologiques et les processus économiques d'une manière abstraite, indépendamment les uns des autres et sans tenir compte des réalités d'une situation particulière, nous devrions, lorsque nous étudions une région, examiner les conditions auxquelles sont soumis, considérés sous cet angle, les faits biologiques relatifs à la qualité et au nombre de la population; les faits dérivés des sciences agronomiques; les données

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

obtenues à l'aide des sciences techniques qui touchent à l'industrie et enfin les données d'ordre sociologique qui combinent tous ces autres éléments sur un même plan de vie commune, en tenant compte du fait que la vie sociale est en même temps un phénomène éthique et économique, physique et esthétique. C'est parce que les êtres humains ne peuvent être groupés selon les divisions artificielles qui se sont produites dans le classement des sciences, c'est parce que l'individu est une entité et que la communauté en est une autre, que le seul moyen d'obtenir quelque compréhension effective est de faire appel à l'interrelation des sciences.

Mme Wunderlich a fait ressortir que le propre de la méthode scientifique était de conclure à partir des séries d'évènements et de faits, et que par conséquent une étude scientifique ne pouvait comprendre tout l'ensemble de la réalité et ne pouvait pas s'identifier complètement avec tous les éléments complexes d'une situation donnée. Mais la science ne doit pas être séparée de la réalité. Il est indispensable d'appliquer la science à l'industrie, parce que la société et la nature étant soumises à des lois, tout acte, dans le domaine industriel, qui ne serait pas en accord avec les lois fondamentales de la technique, de la physique et de la structure sociale qui en sont la base provoquerait nécessairement un échec. A moins que nous n'appliquions les méthodes de la science qui, seules, peuvent révéler les lois et les séquences de cause à effet, nous ne saurions compter sur la stabilité des règles et des procédés que nous établissons.

Il faut que la dignité du travailleur soit respectée et que son niveau d'existence soit assez élevé pour que cette dignité ne subisse aucune atteinte. Si nous faisons notre guide de cette idée, les conditions modernes de l'industrie nous soumettent trois grands groupes de problèmes à la solution desquels nous devons appliquer les méthodes de la science. Le premier de ces groupes c'est l'utilisation mécanique du travailleur. Mme Wunderlich a montré que ce n'était pas aux sciences sociales mais bien aux sciences techniques qu'il appartenait de trouver le remède aux dangers que font courir à la civilisation de la société les méfaits d'un travail répété et monotone. Si 95 % des ouvriers des usines Ford sont attachés à un travail méca-

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

nique, monotone et répété, c'est aux sciences techniques qu'incombe la tâche de libérer ces êtres humains de leur part à ces travaux automatisés. Comme l'a fait ressortir un autre orateur, au cours des discussions à la table ronde, il y a là un très grand besoin de poursuivre des expériences sur les moyens de rétablir, grâce à la constitution de plus petits groupes, les valeurs inhérentes à la petite industrie. Tout en continuant à développer la production sur une vaste échelle, un point très intéressant qui a été reconnu au cours de la discussion sur la production en masse, c'est que là où de larges groupes de personnes sont constitués, il en résulte pour l'individu une grande solitude et un isolement au milieu de cette masse. Si nous n'arrivons pas à rendre possible une organisation naturelle par le moyen de groupes plus petits, la production en masse devient un système mécanique et inhumain.

Le second groupe de problèmes qui demandent l'application des sciences est celui de l'instabilité de l'emploi. Aucun problème n'est, semble-t-il, plus angoissant ni plus commun dans le monde économique que celui de l'instabilité de l'emploi. Il est certainement un corollaire de la production en masse, car celle-ci demande des marchés très étendus et toute difficulté apparaissant sur ce marché peut priver de leur emploi des milliers de personnes. Il semble que cette insécurité de l'emploi ait augmenté plutôt que diminué par l'accroissement de l'unité de production puisque le marché doit s'étendre à mesure que la production s'accroît. L'instabilité de l'emploi a d'autres aspects encore et présente un champ d'application à de nombreuses sciences. Je crois tout particulièrement à l'importance à cet égard du développement des sciences financières; en effet, une politique financière raisonnable doit pouvoir stabiliser l'industrie et diminuer le risque d'insécurité. L'étude des cycles économiques peut également éclairer ce problème. Ces études sont actuellement poursuivies dans différents pays et nous commençons à connaître les aspects internationaux des cycles économiques.

Le troisième groupe de problèmes qui s'offrent à notre étude a trait à l'équité des revenus. Parfois nous nous trouvons en présence de taux élevés de salaires, mais cependant en

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

raison de l'instabilité de l'emploi ou du coût de la vie ces forts salaires ne représentent pas un revenu équitable. Ici les sciences techniques doivent intervenir aussi bien que les sciences sociales. Comme l'a dit Mme Wunderlich, la théorie sans la pratique est vaine; la pratique sans la théorie est aveugle.

Le programme autant que la liste des membres de cette conférence peuvent apparaître comme une synthèse d'oppositions. Nous avons des participants qui s'intéressent essentiellement au fond scientifique de ces questions; nous en avons d'autres qui disent: "soyons pratiques". Recherchons une synthèse qui montre les points auxquels il convient d'appliquer la science non parce qu'elle est le jouet des théoriciens, mais parce qu'elle est indispensable à toute application pratique; examinons ensuite comment la pratique peut contribuer au développement de la science en lui apportant des faits réels au lieu de suppositions comme base et objet de ses analyses.

De même nous nous trouvons en présence du contraste entre l'entreprise isolée et l'industrie dans son ensemble, - la nécessité de reconnaître les grandes forces qui sont à l'origine de toutes ces conditions et de tous ces faits et en même temps l'obligation de réaliser que ceux qui dirigent des entreprises et ceux qui y travaillent peuvent se mettre immédiatement à l'établissement de plans et de relations qui iront se profiler contre le fond du problème général.

Nous avons ensuite l'antithèse entre l'attitude de ceux qui se replient sur eux-mêmes et ceux qui s'extériorisent, entre ceux qui croient qu'il nous faut un programme d'activité et ceux qui croient plus important que les êtres humains développent en eux-mêmes les ressources et l'énergie de résoudre les problèmes qui se posent à eux; que dans la mesure où chaque jour se développent les relations humaines, l'organisation industrielle et les inventions, le pouvoir constructif de l'homme de changer les conditions sociales doit s'accroître également. L'ultime source de pouvoir doit être l'individu développé au plus haut point. C'est pourquoi Miss Bennett et d'autres plaident en faveur d'une prolongation de la période

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

scolaire jusqu'à l'âge de 16 ans et en faveur d'un déplacement correspondant de la limite d'âge requise pour l'admission aux travaux professionnels. Cette proposition implique la reconnaissance de la nécessité de mettre l'individu en mesure de résoudre par ses propres moyens les problèmes qui se présentent à lui et de donner un élan nouveau aux relations humaines. Le mouvement en faveur de l'éducation ouvrière part d'une conception analogue; en effet, l'éducation ne saurait s'arrêter à l'âge de 16 ans ni à plus forte raison à celui de 14. Si nous ne prolongeons pas la période d'éducation, nous courons le danger de perdre notre héritage social. Celui-ci ne saurait être repris par une génération à la génération précédente, si la période de travail, et j'entends aussi bien la journée de travail que la durée de la vie consacrée essentiellement à l'activité professionnelle, n'est bornée à de justes limites. Justes, c'est-à-dire permettant à chaque génération nouvelle de travailler, d'acquérir par elle-même l'héritage de l'expérience sociale.

Et maintenant j'aimerais dire un ou deux mots sur ce qui, dans ces conditions, me paraît être le rôle possible de l'I. R. I. Il est évident qu'avec ses ressources actuelles l'I. R. I. ne peut pas organiser un centre de recherches pour l'étude de toutes les conditions que nous avons indiquées, mais elle peut rendre un service signalé dans tous les pays que nous représentons en nous donnant l'occasion de nous réunir par des conférences, d'établir des communications qui nous aident à nous comprendre mutuellement et à être au courant des activités poursuivies dans nos différents pays. Bien plus, l'I. R. I. peut encourager l'individu, quelles que soient les fonctions qu'il remplisse, employeur, directeur, travailleur, chef syndicaliste, fonctionnaire d'état ou homme de science, elle peut le stimuler à développer sa compréhension des faits de telle manière, qu'il sera mieux à même d'accomplir sa tâche.

C'est là que je vois le rôle de l'I. R. I. et c'est là aussi que je vois ses points de contact avec d'autres organisations. Sans doute l'I. R. I. ne doit pas prendre la place d'une organisation syndicale, d'une organisation patronale ou d'une combinaison de ces deux types d'associations, mais elle doit servir de terrain de rencontre et de compréhension aux individus

SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

qui participent à ces mouvements sociaux. L'I.R.I. ne doit pas être un substitut à l'activité du Bureau International du Travail, mais il est certain que si elle accroît le nombre des personnes qui comprennent la signification du Bureau International du Travail, elle crée par là même une atmosphère qui permettra au Bureau International du Travail d'exercer une activité plus vivante.

De même il n'appartient pas à l'I.R.I. de se faire l'avocat de la législation sociale dans les différents pays ou de poursuivre les mêmes buts que l'Association internationale pour le Progrès social, mais elle peut diriger sur les travaux de cette association la compréhension qui est la somme des nombreux points de vue et des riches expériences de ses membres.

Ainsi la triple fonction de l'I.R.I. peut, me semble-t-il, être formulée dans les termes mêmes d'une philosophie ancienne: la vie doit être une activité inspirée par l'amour et commandée par la sagesse.

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

VON MARY VAN KLEECK

Direktorin der Abteilung für Industrielle Forschungen der Russell Sage Foundation
New York

Meine Aufgabe ist durch die Vertiefung und Verzweigung der Aussprache während unserer Verhandlungen mit jeder Stunde schwieriger geworden.

Den ersten Gedanken, den wir uns zurückrufen wollen, könnte nur ein Künstler erschöpfend darstellen. Es ist etwas, das nicht in Worte gefasst worden ist, aber das wir alle mitempfunden haben; es ist der Beitrag jedes einzelnen Landes zur Frage der menschlichen Beziehungen. Ich vergesse einen Augenblick die tatsächlichen Zustände in den verschiedenen Ländern und bitte Sie, bei den charakteristischen Berichten, die uns von dem Nationen hier gegeben worden sind, zu verweilen: Bei Gross-Britannien, dem sich die englisch sprechenden Mitglieder der menschlichen Familie voll Zuneigung zuwenden und dort eine gewisse Gesammeltheit der Lebensweise, eine besondere Kunst der Lebensführung, eine Kultur des Denkens, der Künste und der Wissenschaften finden, die ein wesentliches Lebensgut der neuen Welt bilden; eine kluge und machtvolle Verwaltung und einen weitgespannten Kontakt mit den Nationen der ganzen Welt; - bei den nördlichen europäischen Ländern, in denen die Menschen mit ungünstigen Bedingungen kämpfen und die Fähigkeit entwickelt haben, Schwierigkeiten zu überwinden; bei den Ländern des fernen Ostens - China, dessen Beitrag für die menschlichen Beziehungen aus der engeren Gemeinschaft fließt, aus dem Familienleben, dem Leben der Clans, aus dem jetzt eine Nation hervorwächst; Japan mit seiner grossen Anpassungsfähigkeit an moderne Lebensverhältnisse, seinem intensiven Interesse an der Lebensweise der anderen Länder (wie ich erfahren habe, stellt nach der Statistik des Völkerbundes kein Land so viele Fragen wie Japan), Indien mit dem Wissen um den Sinn des inneren Lebens und seiner Beziehung zu den äusseren Dingen; - bei Deutschland, dem Land der Ehrfurcht vor der Wissenschaft und des philosophischen Denkens, bei Rumänien, dem Volke, das einst bei seiner Arbeit sang, - und bei den romanischen Ländern mit ihrem ausgeprägten Schönheits-

ZUSAMMENFASSENDER SCHLUSSBERICHT

gefühl und der Gabe, das Leben zu genießen, die Länder, in denen die "Wunderkraft des Geistes" wirkt.

Aus den Denkweisen, aus den tieferen geistigen Strömungen des Lebens der verschiedenen Rassen und Nationen der Erde quellen die Kräfte, durch die eine internationale Vereinigung an dem Aufbau menschlicher Beziehungen mitwirken kann. Diese Denkweisen und Auffassungen sind eine Realität, greifbarer und beständiger als Maschinen, als Wirtschaftsprojekte und -programme. Aus diesen tieferen Ebenen des Geistes muss uns die Kraft kommen, die Energie, die Einsicht für die Meisterung der Probleme und die Umgestaltung der Bedingungen des Wirtschaftslebens. Diese Probleme haben in unseren verschiedenen Verhandlungen einen konkreten Ausdruck gefunden.

Ich kann nicht damit rechnen, dass die Auswahl der Punkte, die mir in den Verhandlungen die wichtigsten schienen, allgemeine Billigung findet. Ich hoffe aber, dass durch die von mir getroffene Wahl, Ihnen gerade die Dinge, die ich nicht berühre, wieder einfallen und das Bild der Tagung ergänzen, sodass das von mir Ausgelassene Ihnen ebenso als Eindruck im Gedächtnis haftet wie das Angeführte. Wir sind an diesem Abend nicht zusammen, um einem Vortrag zu folgen, sondern um uns gemeinsam die Leitideen der Hauptthemen zurückzurufen und still noch einmal durchzudenken, was vorgebracht worden ist, um dann die Fragen zusammenzufassen, denen wir in Zukunft mehr Denkarbeit zuwenden wollen - als Individuen sowohl, wie als Vereinigung. Und nur, um in diesem Sinne Ihren Gedanken eine gewisse Richtung zu geben, möchte ich jetzt über die Dinge berichten, die mein Interesse beim Zuhören besonders erregt haben.

Unsere Präsidentin, Fräulein Hesselgren, brachte uns bei ihrer Begrüßung den Gedanken nahe, unsere Gesinnungsgemeinschaft beruhe auf dem Glaube, dass "die menschlichen Beziehungen" durch die Entwicklung der modernen Technik nicht vernichtet werden können, dass technische Erfindungen nicht genügen, sondern dass die Beziehungen zwischen Menschen wesentlicher sind als die Technik. Um dieser Idee Ausdruck zu geben ist die I. R. I. gegründet worden.

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

Wer von uns zum ersten Mal einer Tagung der I. R. I. beigewohnt, hat sich die Bedeutung der Entwicklung der I. R. I. klarmachen müssen: die ersten Anfänge in Argeronne 1922 im kleinen Kreis, dann die Zusammenkunft des Interims-Komitees, der Vlissinger Beschluss zur Gründung einer Organisation, und schliesslich dieser Kongress, der erste wirkliche Beweis für die Daseinsnotwendigkeit der Vereinigung; - die Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Ich glaube, dass in den 6 Jahren seit der Gründung die Existenzberechtigung der I. R. I. erprobt und herausgefunden worden ist, welche besonderen Aufgaben sie zu erfüllen hat. Fräulein Fleddéus hat in ihrem Bericht bei unserer ersten Sitzung gesagt: die I. R. I. ist da, weil unsere Zeit sie braucht - aus keinem anderen Grunde. Als Fräulein Fleddéus für die Wiederannahme des Interim-Komitees eintrat: "Zum Studium und zur Förderung befriedigender menschlicher Beziehungen" hat sie unsere Ziele noch einmal gekennzeichnet. Sie erklärte die Bedeutung der Worte "befriedigender menschlicher Beziehungen" und hob hervor, wir sässen nicht hier, um Formulierungen zu suchen, oder um zu beschliessen, dass wir hinausziehen und die Welt zu einem bestimmten Programm bekehren wollten, aber wir erkannten an, dass die menschlichen Beziehungen etwas Wechselndes, ständig neu zu Schaffendes und Umzuformendes wären, und dass der Beweis dafür, dass sie befriedigend sind, nur im harmonischen Zusammenwirken für ein gemeinsames Endziel zu finden sei. Ein solcher Beweis kann unter allen Verhältnissen und wechselnden Bedingungen geführt werden. Unabhängig von der Gesellschaftsordnung oder von der Wirtschaftspolitik auf irgend einer Stufe der wirtschaftlichen Entwicklung wird sich immer feststellen lassen, ob die Arbeit so organisiert ist, dass sie die Zusammenarbeit der Menschen für ein gemeinsames Ziel ermöglicht. Es ist unser Maxime und unser Programm, diese Grundsätze und Methoden zu fördern, und vor allem Verständnis für Grundsätze und Methoden zu wecken, die harmonische Zusammenarbeit herbeiführen können. Dieses ist der Grundton der Arbeit der Vereinigung. Fräulein Fleddéus wies auch darauf hin, dass wir in gemeinsamer Arbeit Gedanken herausarbeiten können, zu denen der

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

Einzelne nicht allein zu gelangen vermag. In anderen Worten: die Arbeit der Vereinigung ist darauf gerichtet, in Tagungen und Studien Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Sozialpolitiker und Sozialarbeiter, die in irgend einer Beziehung zum Wirtschaftsleben stehen, zusammenzubringen und ihnen Gelegenheit zum Gedankenaustausch und zum gemeinsamen Auffinden allgemein gültiger Grundtatsachen mit Hilfe ihrer verschiedenen Erfahrungen zu geben.

Wenn sich nun jemand darüber beklagt, dass dieses Programm und unsere Aussprachen nicht genug "greifbare Aufgaben" enthält, so müssen wir fragen: gibt es denn etwas Greifbareres und etwas, was mehr Erfolge verspricht, als dreijährige Zusammenkünfte auf Kongressen, und jährliche Veranstaltungen von Sommerschulen; als der Versuch zu gemeinsamer geistiger Arbeit, zu einer Erfahrungssynthese, zu einem Meinungsaustausch der verschiedenen Einstellungen von Arbeitern, Unternehmern, Betriebsleitern und Sozialpolitikern zu gelangen, und auf diese Weise die Verhältnisse in unseren eigenen Arbeitsgebieten in den verschiedenen Erdteilen in neuem Licht zu sehen. Ich weiss nichts, was unserer Praxis mehr dienen könnte, denn unsere Praxis muss auf unserem Denken aufbauen, und nur gesunde Anschauungen können harmonische Beziehungen hervorbringen. Praxis ohne Denken bringt nur zufällige Beziehungen zustande, sie ist die Methode des nutzlosen Experimentierens und des Irrtums und führt zu Fehlern.

Im engen Zusammenhang mit dieser Auffassung steht ein anderer Gedanke, den Fräulein Fleddéus anregte: die Zukunft ist vorgezeichnet, ehe sie zur Tat wird. Jedes Zeitalter ist ein sterbender oder ein werdender Traum, der Traum wird schliesslich zur Wirklichkeit, oder anders ausgedrückt, die Psychologie lehrt uns, dass wir eines Menschen Handlungen nur verstehen, wenn wir seine Motive kennen. Das Gleiche gilt für die menschlichen Beziehungen. Auch hier ist die Leitidee ausschlaggebend; ist diese erst einmal erkannt, und zum Ausdruck gebracht, so kann ihre Verwirklichung kaum mehr verhindert werden.

Die Verhältnisse in den verschiedenen Ländern sind in den Berichten des Mitglieder des Rats dargestellt worden. Ich

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

will nicht versuchen, hiervon eine Uebersicht zu geben, sondern mich darauf beschränken, Gemeinsames aus den wirtschaftlichen Grundproblemen hervorzuheben, d.h. das Grundproblem der Bevölkerungszunahme, aus dem sich viele unserer heutigen Wirtschaftsprobleme ergeben; das auftauchende Problem der Absatzmärkte, das mit der ständigen Steigerung der Produktion an Bedeutung und Schwere zunimmt und das Rohstoff-Problem. Das Markt- und das Rohstoff-Problem berührt die einzelnen Länder in verschiedener Weise, je nachdem sie weite Absatzmärkte innerhalb ihrer Grenzen und eigene Rohstoffe haben, oder knappe bzw. keine Rohstoffe und beschränkte Märkte, sodass sie hinsichtlich des Absatzes ihrer Produktionsüberschüsse von fremden Märkten abhängig sind. Aus den Berichten der einzelnen Länder treten ferner die Unterschiede der wirtschaftlichen Entwicklung in den verschiedenen Erdteilen deutlich hervor. In verschiedenen Ländern sind die Probleme des politischen Lebens und des Berufsbildungswesens aufs engste verknüpft mit den plötzlichen Umwälzungen, die durch die moderne Industrie hervorgerufen sind; plötzlich hervorgerufen - weil die heutige Ausdehnung der Märkte zu einer wirtschaftlichen Ausnutzung (das Wort wird hier ohne Werturteil gebraucht) ¹ der Länder führt, einer Ausnutzung, die auf die Expansion der Industrie in anderen Teilen der Erde zurückzuführen ist und ein ganz anderes Problem darstellt, als die Industrialisierung eines Landes, in dem sich die Wandlung allmählich und innerhalb der nationalen Grenzen vollzogen hat. Wandlungen im Fabrikwesen und in der Wirtschaftsorganisation, in Formen und Verfahren in England während des letzten Jahrhunderts, bzw. eines noch grösseren Zeitraumes seit dem Beginn der modernen industriellen Revolution, weisen eine andere Problematik der menschlichen Beziehungen auf, als ein Land in dem sich eine moderne Industrie entwickelt hat gewissermassen als Ventil für die überschüssige Produktion einer anderen Nation. Hier wird das Wirtschaftsleben verquickt mit der politischen Vormachtstellung eines Landes gegenüber dem anderen, und von dieser Seite her fällt ein neues Licht auf das Problem, das im Hintergrunde unserer Aussprache steht.

¹ im Englischen "exploitation".

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

Vielleicht war es eine glückliche Fügung, dass im ersten Vortrag dieser Konferenz Anschauungen geäußert wurden, denen einige von uns nicht zustimmen konnten. Es war beabsichtigt, bei diesem Punkt der Tagesordnung über die Hemmungen zu diskutieren, die sich dem gemeinsamen Durchdenken wichtiger Wirtschaftsprobleme entgegenstellen. Wir haben z.B. in den Vereinigten Staaten und in England die Kohlenfragen nicht lösen können, obgleich unter der Aegide der Regierung, als dem Organ des Volkswillens, Vertreter der Arbeiter und Arbeitgeber, Vertreter des Publikums und Persönlichkeiten, die alle Phasen des Konflikts untersucht hatten, zusammengebracht worden waren. Warum war es nicht möglich, zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen? Dies war die Frage, die wir besprechen wollten; statt dessen wurde uns eine allgemein gehaltene Charakteristik des Massegeistes geboten, das Bild einer Arbeiterschaft, die ihren Weg nicht kennt und nicht weiss, was sie will, die heute auf dem Sprung ist, die Docks anzuzünden, und morgen bereit, genau dieselben Bedingungen anzunehmen, die ihr am ersten Tage angeboten wurden. Die Masse wurde als ein Chaos, ein Irrationales gesehen; es schien nach dieser Darstellung, als ob die Vernunft nur bei den gewählten Schiedsrichtern zu finden sei, und als ob die Haltung der Arbeiter jeder sinnvollen Grundlage entbehre. Aber gerade diese Darstellung gab einen Beweis für die Notwendigkeit, das Programm der I.R.I. zu verwirklichen, anders ausgedrückt, für die Notwendigkeit, solche Situationen zu analysieren und die dahinter stehenden Realitäten zu enthüllen; die Notwendigkeit, die Einstellung der arbeitenden Bevölkerung kennen zu lernen, zu erforschen, warum gewisse Dinge sie in dieser Weise berühren, welche Verhältnisse in den einzelnen Industriezweigen zu ganz verschiedenen Problemen, zu ganz verschiedenen Haltungen und Stimmungen führen, wie weit sie auf Rasseinflüsse zurückzuführen sind, auf Tradition und Verehrung, und schliesslich, durch welche Untersuchungsmethoden wir zum Verständnis der Problematik der Beziehungen gelangen können. Mr. van der Leeuw hat nach dem Vortrag von Lord Asquith gesagt, wir hätten solchen Problemen gegenüber immer zwei Aufgaben: wir dürfen uns nicht auf eine rein logische Berechnung

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

materielle Faktoren stützen, wir müssen erst zu klarer Uebersicht der gesamten Situation und des Problems gelangen, und dann wäre gegenseitiges Vertrauen zwischen denjenigen zu schaffen, die an der Lösung beteiligt sind.

Sie werden sich erinnern, dass in diesen Besprechungen die Frage der Gruppenunterschiede immer wieder aufgetaucht ist. Einigen Teilnehmern war es nicht angenehm, sich zu vergegenwärtigen, "dass ein Mann nicht wie der andere ist", sondern, dass er entweder Kohlenarbeiter, oder Eisenbahner, oder Textilarbeiter ist, oder Aktionär oder Direktor einer Gesellschaft, und dass all diese Leute ihre eigene Denkweise haben. Wenn wir natürlich auch das Gemeinsame der menschlichen Naturen anerkennen, so ist doch ebenso wahr, dass die Art, in der ein Mensch auf das Leben reagiert, abhängig ist von den jeweiligen Verhältnissen. Wer die Arbeiter kennt, oder soziale Beziehungen beobachtet hat, weiss, bis zu welchem Grad wir das Produkt des wirtschaftlichen Milieus sind und wird auch den Unterschied zu würdigen wissen zwischen dem Landarbeiter, dem isoliert arbeitenden Bergarbeiter, dem im ständigen Verkehr mit dem Publikum stehenden Eisenbahner, dem Aktionär - der dem Wirtschaftskampf oft fernsteht, die Mittel besitzt, sich sein Leben angenehm zu machen, daher mit der gegenwärtigen Ordnung einverstanden ist, und die Notwendigkeit irgendeiner Veränderung nur mit Unwillen aufnimmt. Die persönliche Erfahrung kann nur erweitert werden, wenn die Möglichkeiten der Fühlungnahme erweitert werden, wenn Wege und Mittel zu besserem gegenseitigen Verständnis gefunden werden.

Hinter allen Gruppenkämpfen steht der unvermeidbare Einfluss bestimmter Anschauungen, die in der Umwelt wurzeln. Gedanken, die formuliert werden, um die Berechtigung der eigenen Einstellung zum Wirtschaftsleben zu verteidigen. Es handelt sich hier nicht bloss um individuelle Anschauungen, die Gruppe wird durch gemeinsame Erfahrungen verbunden; und überall da, wo sich die Mitglieder einer Gruppe der Gemeinsamkeit ihrer Interessen und ihrer Verhältnisse bewusst werden, entsteht die organisierte Gruppe und wird zum Faktor. Menschen, die eine gewisse wirtschaftliche Macht besitzen, zeigen oft die eigentümliche Neigung, nur das Indivi-

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

dum anzuerkennen und die Gruppe als etwas Irrationales zu erklären, als das Produkt der Agitation eines unvernünftigen Führers, der auf die Gruppe einen Einfluss ausübt, und ohne dessen Existenz man mit den Arbeitnehmern, Mann für Mann, vernünftig verhandeln und ohne die Schwierigkeiten, die durch die Bildung grosser Gruppen entstehen, auskommen würde.

Unsere Besprechungen haben erwiesen, dass eine solche Auffassung keine geeignete Arbeitsbasis bietet. Die Gruppe ist doch schliesslich kein Phantasiegebilde. Wir müssen anerkennen, dass das komplizierte Leben unserer Zeit durch das Individuum allein oft nicht bewältigt werden kann. "Der Mensch ist", wie Dr. Delisle Burns sagte, "verzerrt worden, aber die Menschen können durch die Notwendigkeit und Möglichkeit des Zusammenwirkens über sich hinaus gesteigert werden". Unsere Aufgabe ist es, mehr Verständnis über die Beziehungen der Gruppen untereinander durch Menschen zu verbreiten, die diesen Gruppen zugehören. Wir müssen versuchen, Verständnis zu wecken für die Frage, warum die Gruppe existiert, was ihre Glieder zusammengeführt hat und wie ihre Beziehungen zur Gesellschaft gestaltet werden sollen. Es ist einleuchtend, dass in einer hochentwickelten Wirtschaftsorganisation Gruppenbildung notwendig wird, sonst kommen wir nicht zu einer richtigen Durchführung der Funktionen. Unter diesem Gesichtspunkt kommt es nicht in erster Reihe darauf an, die Stellung für das Individuum zu finden, unsere Aufgabe ist es, aufzuzeigen, wie die Gruppe der Lohnempfänger, wie die Gruppe der Geldgeber und die Gruppe "Publikum" zusammenwirken können.

Mehr und mehr dringt der Gedanke durch, dass die tiefgreifenden Fragen der Finanzkontrolle eingehender Untersuchung und Erprobung bedürfen. Eine von aussen her wirkende Finanzkontrolle darf nicht als höchste Gewalt über Menschenschicksalen stehen; alle Arbeitenden, d.h. hier alle irgendwie an Unternehmungen Beteiligten, sollten ein Kontrollrecht über ihre Arbeitsbedingungen haben; befriedigende Arbeitsbeziehungen sind nur auf Grund klarer Abgrenzung der Funktionen herzustellen. Wir müssen die funktionelle Beziehung der verschiedenen Gruppen zum Wirtschaftsprozess erforschen und einen Mechanismus der Kontrolle des Wirtschaftsapparats

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

ersinnen, der zum guten Ende führt. Unter "gutem Ende" verstehen wir produktive Arbeitsbeziehungen. Jeder soll die Arbeit tun, für die er am besten geeignet ist; wir können diesen Grundsatz übertragen und sagen, jede Gruppe muss die Arbeit tun, die sie am besten leisten kann, und sie muss an den Entscheidungen ein Mitbestimmungsrecht haben, die ihre eigenen Interessen und das Gesamtwohl betreffen. Grundbedingung produktiver Arbeit ist die Mitverantwortung. Der Wandel in der Stellung des Arbeiters schliesst einen Wandel seiner Beziehung zur Kontrolle der Wirtschaftspolitik ein. Es bedeutet aber nicht, dass der Mann an der Drehbank in das Verwaltungsbüro geht und die Bücher führt; wenn man die komplizierten Hauptbücher aufschlägt und den Arbeitern Einsichtnahme und Nachprüfung der Zahlen gestattet, so ist damit noch nicht gesagt, dass hierdurch ein erfreuliches Arbeitsverhältnis erreicht wird, denn Hauptbücher und Berichte, selbst Geschäftsberichte für Aktionäre, sind nicht immer gerade aufschlussreich. Wir können jedoch zwischen Gruppe und Gruppe Beziehungen schaffen, die gegenseitige Verantwortungsgefühle für ein gemeinsames Ziel wachrufen. Der erste Schritt hierzu ist die Aufstellung eines Ziels, das die Interessen aller Gruppen vereinigt. Es muss einmal klar erkannt werden, dass der ursprüngliche Zweck einer Industrie die Herstellung von Gütern oder die Bewirkung von Leistungen ist und nicht in erster Linie das Geldverdienen. Ausschlaggebend für die Frage, ob jener Zweck erfüllt wird, ist erstens die Qualität der Waren oder Leistungen und die Höhe der Preise, die vom Publikum verlangt werden, zweitens hängen Qualität und Preis von der Qualität der Menschen ab, die die Waren produzieren und die Leistungen vollziehen, - und deren Fähigkeit, die Arbeit gut zu leisten, ist wiederum von der Achtung abhängig, die ihrer Menschenwürde gezollt wird; drittens ist unter heutigen Bedingungen zu berücksichtigen, ob das Unternehmen eine sichere Kapitalanlage bietet oder nicht.

Es macht, glaube ich, einen gewaltigen Unterschied, ob man den einen oder den anderen Gesichtspunkt an die erste Stelle rückt. Wenn wir das Geldwesen an die erste Stelle setzen, so kommen wir zu jener Verfügungsmacht über die Wirt-

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

schaftsmittel, die in höchstem Grade unrealistisch ist, wir kommen dann zu dem, was Mr. Brandford als "the urban mind" - die lebensentfremdete Einstellung - und das lebensentfremdete Kapital genannt hat. Wir haben dafür Beispiele in den Vereinigten Staaten; - entschuldigen Sie, wenn ich meine Beispiele von dort her nehme, weil sie mir näher liegen. Einer unserer einflussreichsten Finanzleute wurde als Gutachter des Ausschusses für Wirtschaftsbeziehungen (Industrial Relations Commission) gefragt, ob seiner Ansicht nach der Zwölfstundentag die angemessene Arbeitszeit für männliche Arbeiter in Stahlwerken wäre. Er antwortete, er wüsste nichts darüber, aber er war Aufsichtsratsmitglied verschiedener Gesellschaften, die massgebende Entschlüsse über die Festsetzung des Zwölfstundentages und die Siebentagewoche in der Stahlindustrie gefasst hatten; er hatte keine lebendige Vorstellung vom Ablauf des Produktionsprozesses. Solange wir nicht die sachlichen Fragen der Produktion in den Mittelpunkt rücken, und die Produktion zum eigentlichen Objekt wirtschaftlicher Tätigkeit machen, so lange wir die wirtschaftliche Leistung nicht nach der Qualität der Güter bewerten, treiben wir eine unfruchtbare Geschäftspolitik, eine Wirtschaftspolitik, die sich aus dem Erstarken einer herrschenden Gruppe ergibt, die zwar die Finanzierungs-Ziffern kennt, aber nicht weiss, worum es bei der Produktion geht. Menschliche Beziehungen können sich unter solchen Bedingungen nicht gedeihlich entwickeln. Bei den Erörterungen über die Bestgestaltung der Arbeit schien es an der Zeit, auch einmal über die Rationalisierung des Finanzierungswesens zu sprechen, und dieses eingehend zu untersuchen; in einem hochentwickelten Wirtschaftswesen, in dem Finanz- und Kapitalfragen eine so ungeheuer wichtige Rolle spielen, ist die Orientierung des Finanzierungsproblems von volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten aus eine lebensnotwendige Angelegenheit. Wir haben unser Interesse der Produktionswissenschaft zugewandt, aber die ganze Frage der Finanzkontrolle und ihres Einflusses auf die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse und der Wirtschaftsorganisation ist überhaupt noch nicht in gründlicher Weise wissenschaftlich untersucht worden.

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

Die Frage der Rationalisierung (scientific management), wie wir sie hier gekennzeichnet haben, verdient in dem zusammenfassenden Bericht über die Tagung eine besondere Betonung. Sie wurde in dem Bericht eines Vertreters der Vereinigten Staaten über diese Frage als "geistige Haltung zur Arbeit" definiert, als eine Philosophie der Arbeit, als eine innerhalb der Wirtschaftsordnung anzuwendende Methode, und erst in zweiter Linie als eine Reihe praktischer Massnahmen. Rationalisierung bedeutet ferner: Tatsachen an die Stelle von Vorurteilen setzen, Erkenntnisse zur Grundlage wirtschaftspolitischer Massnahmen machen. Rationalisierung ist abhängig von dem Verhältnis der Produzentenkreise zu den Konsumentenkreisen, jenen beiden grossen Gruppen, denen die Wirtschaftsbetriebe dienen. Wesentlich für den Einfluss, den die Rationalisierung auf menschliche Beziehungen ausübt, ist die Frage, in wessen Händen sie liegt, und gerade hier finden wir eine Erklärung für den Widerstand der Gewerkschaften gegen die Rationalisierung. Wenn die Stopuhr von einem Vertreter des Herrn-im-Hause-Prinzips angewandt wird, der das Recht hat, meine Arbeit zu kontrollieren, mir zu sagen, wie ich sie machen soll und meinen Lohn und meine Arbeitszeit zu bestimmen, so ist meine Einstellung eine völlig andere, als wenn ich ein Mitglied einer Gewerkschaft bin, die im Interesse höherer Löhne und niedriger Preise für den Konsumenten und produktiver Arbeit beschliesst, meine Arbeit und die Arbeitsorganisation, mit der sie verknüpft ist, zu untersuchen, um mir eine zweckmässige Arbeitsweise zu ermöglichen. Die Gewerkschaft als Gruppe würde dann gemeinsam mit den Arbeitgebern die Normen festlegen und die rationellsten Arbeitsmethoden zur Anwendung bringen unter voller Wahrung der Interessen ihrer Mitglieder.

Weiter handelt es sich um die Beziehungen der Masse der Konsumenten und des Publikums zu dieser ganzen Frage. Damit kommen wir zu unserer Aussprache über die öffentliche Meinung. Fräulein Hesselgren hat hierbei Furcht und Misstrauen als die Ursachen der Reibungen in der Industrie gekennzeichnet. Furcht und das Gefühl der Unsicherheit schlagen auf Seiten der Arbeiter in Opposition um, selbst gegen Dinge,

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

die sich bei längerer Sicht als Massnahmen im Interesse der Arbeiterschaft erweisen würden. Mr. Kellogg hat nachgewiesen, dass auf die zahlreichen Analysen der Wirtschaftssituation nun die Synthese folgen müsse - die eigentliche Nutzbarmachung all der gefundenen Ergebnisse innerhalb eines grösseren Rahmens. Die öffentliche Meinung, der wir einen ausschlaggebenden Einfluss bei Konflikten zu zuschreiben pflegen, ist oft durchaus nicht ausschlaggebend; sie ist oft gleichgültig und nur dürftig informiert. Oft ist sie auf Seiten der Gruppen, die alles beim Alten lassen wollen; das Publikum lebt es aus Bequemlichkeit nicht, den gewöhnlichen Lauf der Wirtschaft zu unterbrechen; selbst nicht auf kurze Zeit. Mr. Kellogg hat aber unsere Aufmerksamkeit darauf gelenkt, dass das Schwergewicht nicht auf die Stellungnahme der öffentlichen Meinung in Konfliktszeiten liegt, sondern, dass es auf die langsame Bildung der öffentlichen Meinung ankommt, auf den langsamen Prozess der Aufklärung, die allmähliche Aufhellung der Geister, die zu besseren Einsichten führt. Er konnte nachweisen, dass sich z.B. die soziale Gesetzgebung erweitert und in ihrem Wirkungsradius erhöht hat, in dem Masse, in dem sich die öffentliche Meinung und die Forderung des Publikums nach befriedigenden Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer in der Industrie Geltung verschafft haben.

Dieser Ausblick auf grösseres Verständnis des Publikums ist nicht entmutigend, aber der Grad des öffentlichen Interesses ist abhängig von der Anwendung geeigneter Verständigungsmittel. Ohne die notwendige Einsicht kann die Macht der öffentlichen Meinung irregeleitet werden, daraus erhellt die Notwendigkeit gemeinsamer Tagungen und Untersuchungen. Jenes wandelbare Etwas - die Idee - erscheint auch hier wieder als kritisches Element bei der Bildung von Gesellschaftsauffassungen; alle Gruppen müssen Träger der Idee der Gruppe werden.

Die Settlement-Bewegung, die in England in Toynbee-Hall begann, war auf geistige Gemeinschaftsarbeit gerichtet. Akademiker gingen in Bezirke, in denen Menschen lebten, die keine Ausbildung genossen hatten, um deren Leben zu teilen und sie gleichzeitig die ihnen selbst zu Gebote stehenden Vorteile mitgeniessen zu lassen. Jetzt beginnt - wie Mr. Kellogg her-

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

vorgehoben hat - der umgekehrte Prozess; die Arbeiter belehren die Akademiker durch Aufklärung über soziale Nöte und Lebensbedingungen. Wir fangen an, die Kultur- und Bildungselemente zu werten, die aus dem Erfahrungskreis der Arbeiterschaft hervorgewachsen, sowie es Mr. Miller in seinem Bericht in der Aussprache über das Ausbildungswesen ("am runden Tisch") dargelegt hat. Dem Arbeiter steht nicht die gleiche Möglichkeit offen, ein Wissen aus Büchern zu erwerben, wie dem Akademiker. Und es gibt dennoch vieles aus dem Reich der Kultur und der Schönheit, das von der grossen Masse des Volkes und seiner Arbeit nicht getrennt werden kann. So werden die Arbeitsbedingungen auch von Einfluss für die Kultur und die Pflege des Schönheitssinnes. Wenn die moderne Industrie Produzenten und Arbeiter verschlingt, und in ihnen die schöpferischen Ausdrucksmöglichkeiten und die Kraft auf Schönheit zu reagieren, zerstört, wird ihr Leben stumpf, und der Boden, aus dem Schönheit quellen könnte, unfruchtbar. Durch die Arbeiterbildungsbewegung wird den Kreisen, die nicht der Arbeiterschaft angehören, Gelegenheit gegeben, mit ihr in Kontakt zu kommen und Verständnis für ihre Haltung zum Leben und zu den sozialen Beziehungen zu gewinnen. Die Arbeiterbildung wird Ausdrucksformen für die Erfahrungen und das Gedankenleben der Gruppe der Lohnempfänger finden helfen. Sie ist daher einer der Hauptwege fortschreitender Verständigung, die die soziale Evolution bedingt.

Die Arbeitsstätte ist das Zentrum und der Quellpunkt der Verständigung für menschliche Beziehungen "im engeren Kreise", wie Mr. Kellogg es ausgedrückt hat. In der Arbeitsstätte entwickelt sich gegenseitiges Verstehen und breitet sich aus, bis es die grössere Gruppe durchdringt. Unsere Aufgabe wird vereinfacht, wenn wir - statt über allgemeine Wirtschafts- und Gesellschaftsfragen zu sprechen - uns vergegenwärtigen, dass wir von den Betrieben ausgehen müssen und den menschlichen Beziehungen der dort Arbeitenden. Wenn wir an die gesamte Industrie denken, oder auch nur an die industrielle Entwicklung eines Landes - z.B. Englands - so wird das Problem so kompliziert, dass wir es nicht entwirren können, wenn wir jedoch nur an die Betriebe und Bergwerke, oder an

ZUSAMMENFASSENDER SCHLUSSBERICHT

ein Bergwerk und einen Betrieb denken, so sehen wir, dass man an jeder Arbeitsstätte mit einem Erziehungswerk beginnen kann, das zur Grundlage für grössere Gruppen werden kann. Die Bedeutung der Werkstätte als Mikrokosmos ist in unserem Programm berücksichtigt worden; wir haben uns in einer Sektion mit dem Einzelbetrieb und seiner Aufgabe, der Pflege menschlicher Beziehungen, beschäftigt.

In der Aussprache über die öffentliche Meinung wurde uns auch klar, dass die gegenseitige Verständigung beeinflusst wird durch Entwicklungstendenzen, wie z.B. die Rationalisierung, die bereits zu sorgfältigen und interessanten Studien der Arbeitsbedingungen in Einzelbetrieben geführt hat; ferner durch die Entwicklung der Arbeitspsychologie, die Tatsachen enthüllt hat, die für die Verständigung sehr wesentlich sind.

Ich will nicht versuchen, die "Konferenzen am runden Tisch" zusammenfassen, sondern ich werde mehr oder weniger zufällig gewisse Punkte herausgreifen, die für die zukünftige Entwicklung bedeutsam erscheinen. In der Aussprache über die Probleme, die der Erforschung bedürfen, war ein Punkt besonders aufschlussreich. Als wir über die Notwendigkeit, die Ursachen der Unzufriedenheit zu erforschen, diskutierten, schlug Herr von Haan vor, anstatt über Unzufriedenheit und die bestehenden Unzuträglichkeiten zu sprechen, an die positiven Probleme der Betriebsleitung heranzugehen und uns mit ihnen auseinanderzusetzen, um so einen Weg zur Vermeidung von Unzufriedenheit zu gewinnen. Warum soll man Zeit verlieren, um herauszufinden, dass die Arbeiter in Kohlenbergwerken unregelmässige Beschäftigung haben, wenn es im Interesse der Betriebspraxis liegt festzustellen, wo die eigentlichen Ursachen für die unregelmässige Beschäftigung und die Unsicherheit liegen, welche Masstäbe für eine gerechte Festsetzung der Löhne anzuwenden sind, und welche Form der Zusammenarbeit zu den erfolgreichsten Methoden der Betriebsleitung führt. Kurz, betriebswissenschaftliche Untersuchungen müssten, statt nur Material über die Dinge, wie sie einmal sind, zu sammeln, mehr produktive und aufbauende Arbeit leisten.

In den Verhandlungen über die Leistungen der Sozialwissen-

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

schaft für die menschlichen Beziehungen hat Mr. Brandford dargelegt, dass grosse Unzufriedenheit über die Verzögerung der Nutzbarmachung naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse herrsche. Wir brauchen ein neues Gefühl für das Leben; als Soziologe glaubt er, dass dies auf dem Wege der Integration, - die die Aufgabe der Soziologie ist - gewonnen werden kann. Statt z.B. biologische oder psychologische Probleme oder Wirtschaftsvorgänge zu erforschen - und zwar jeweils in abstrakten, von den Gegebenheiten der Wirklichkeit unberührten Untersuchungen ohne Zusammenhang zwischen den verschiedenen Disziplinen - sollte man ein Gebiet und dessen Gesamtbedingungen zum Gegenstand gemeinsamer Untersuchungen machen. Die biologischen Tatsachen über die Bevölkerungsqualität und die Bevölkerungsquantität wären zusammenzutragen; es müssten die Daten aus den Gebieten der Agrarwissenschaften, der Wirtschaftswissenschaft, der Technik und schliesslich die soziologischen Ergebnisse zu einem Bild des Gemeinschaftslebens verschmolzen werden, in der Erkenntnis, dass das Leben eines sozialen Organismus gleichzeitig ein ethisches, ein wirtschaftliches, ein ästhetisches und ein physisches ist. Weil die Menschen nicht in die von der Wissenschaft gebildeten künstlichen Kategorien eingewiesen werden und leben können, weil ein Mensch ein Ganzes, und weil eine Gemeinschaft ein Ganzes ist, geht der einzige Weg zur Gewinnung von Einsichten, die sich auf die Wirklichkeit übertragen lassen, über die Arbeitsverbindung der Wissenschaften. Dr. Wunderlich hat hervorgehoben, dass die Wissenschaft von der Fülle der Erscheinungen und Tatsachen des Lebens abstrahieren muss, und dass eine wissenschaftliche Untersuchung daher nicht alle Realitäten auf einmal berücksichtigen kann. Aber die Wissenschaft darf den Boden der Wirklichkeit nicht verlassen. Die Hilfe der Wissenschaft ist unentbehrlich, weil das Wirtschafts- und Gesellschaftsleben bestimmten Gesetzen unterworfen ist. Alle Eingriffe in das Wirtschaftsleben, die der Struktur der Wirtschaft und ihrer Eigengesetzlichkeit nicht gerecht werden, müssen scheitern. Ohne die Wissenschaft, die allein diese Gesetzlichkeit und die Verkettung von Ursache und Wirkung enthüllen kann, können wir nicht zu einer ge-

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

sunden Wirtschaftspraxis und Arbeitsgestaltung gelangen. Die Menschenwürde des Arbeiters muss gewahrt und seine Lebenshaltung darf nicht so tief herabgedrückt werden, dass seine Menschenwürde darunter leidet. Wenn wir diesen Gedanken zum Prinzip erheben, so ergeben sich in der Industrie drei Problemgruppen, auf die die wissenschaftliche Untersuchung Anwendung finden muss. Das erste ist die Verwendung der Arbeiter für mechanische Arbeit; Dr. Wunderlich hat hervorgehoben, dass hier nicht die Sozialwissenschaft, sondern die Technik einen Weg aus den Arbeitsbedingungen heraus finden muss, die die gesellschaftliche Kultur bedrohen: die Schäden der monotonen und mechanischen Arbeit. 95 % der Arbeiter in den Werkstätten von Ford tun monotone und mechanische Arbeit; es ist ein Problem der Technik, die Menschen von automatischer Arbeit zu befreien. Ähnlich haben andere Redner gelegentlich der "Konferenzen am runden Tisch" hervorgehoben, dass untersucht werden müsste, in welcher Weise bei Aufrechterhaltung der Massenproduktion durch die Einführung von Gruppenarbeit die Werte herüberzuretten sind, die den Vorzug der Kleinbetriebe bilden. In der Diskussion über die Massenproduktion wurde besonders die interessante Tatsache erörtert, dass bei der Anhäufung von Arbeitermassen in Fabriken das Individuum das Gefühl der Vereinsamung und Isolierung inmitten dieser Massen empfindet. Solange wir keinen Weg zu einer natürlichen Arbeitsorganisation mit kleinen Arbeitsgruppen finden, wird die Massenproduktion mechanisierend und menschenentwürdigend wirken.

Die zweite grosse Problemgruppe, die wissenschaftliches Durchdenken erfordert, betrifft die Unsicherheit der Beschäftigung. Vermutlich gibt es kein dringenderes und kein so weltumfassendes Problem wie die Unsicherheit der Beschäftigung. Sie ist zweifellos eine Begleiterscheinung der Massenproduktion. Denn diese erfordert Riesenmärkte und jede Störung des Marktes wirft Tausende aus der Arbeit. Es scheint, als ob sich diese Unsicherheit mit der Grösse der Produktionseinheit eher steigert als vermindert, denn der Markt muss sich ausdehnen in dem Masse, in dem sich die Produktion steigert. Die Unsicherheit in der Beschäftigung

ZUSAMMENFASSENDER SCHLUSSBERICHT

kann von verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden, aber gerade darum wird die wissenschaftliche Untersuchung dieser Frage von verschiedenen Seiten wünschenswert. Meiner Ueberzeugung nach sollte sich vor allem die Finanzwissenschaft mit der Frage beschäftigen; durch eine gesunde Finanzierungs politik könnte eine Stabilisierung der Industrie herbeigeführt und die Unsicherheit ausgeschaltet werden. Die volkswirtschaftlichen Untersuchungen über die Wirtschaftskrisen haben neues Licht auf diese Probleme geworfen; da diese Forschungen in verschiedenen Ländern vorgenommen werden, fangen wir jetzt an, ein internationales Gesamtbild der Wirtschaftskrisen zu gewinnen.

Den dritten Problembereich, der zu untersuchen wäre, bildet die Lohnfrage. Einzubegreifen ist hier die Frage der hohen Nominallöhne, die sich infolge der Beschäftigungsunsicherheit oder hoher Lebenshaltungskosten nicht als ausreichende Real-löhne auswirken. Die Technik geht von anderen Gesichtspunkten aus als die Sozialwissenschaften; um mit Dr. Wunderlich zu sprechen: Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind.

Unser Programm und die Teilnehmerschaft unserer Tagung stellen in gewissem Sinne eine Synthese von Gegensätzen dar. Wir haben Mitglieder, die besonders an den wissenschaftlichen Arbeiten interessiert sind, und andere, die sagen, es kommt alles auf Praxis an. Wir wollen eine Synthese versuchen, in der die Wissenschaft nicht als Spielerei der Theoretiker, sondern als Erfordernis der Praxis lebendig wird, und wir wollen uns dann überlegen, wie die Praxis zur Sammlung von Material für eine wissenschaftliche Analyse durch Beibringung realer Tatsachen (statt blosser Annahmen) beitragen kann. Ferner müssen wir uns befassen mit dem Gegensatz zwischen dem Einzelbetrieb und der Industrie als Ganzes - wir müssen die Mächte erkennen, die hinter diesen Verhältnissen stehen und uns gleichzeitig vergegenwärtigen, dass Unternehmer und Belegschaften sofort gemeinsame Pläne für die Neugestaltung der Arbeit und der Beziehungen im Betriebe aufstellen könnten, unter Berücksichtigung der allgemeinen grossen Probleme.

ZUSAMMENFASSENDER SCHLUSSBERICHT

Weiter haben wir die Spannung zwischen der inneren Haltung und der äusseren Lebensgestaltung, d.h. zwischen denen, die glauben, wir brauchen ein Programm mit bestimmten Aufgaben, und denjenigen, die glauben, dass die Menschen in sich die Kraft und die Fähigkeit, mit ihren Problemen selbst fertig zu werden, entwickeln sollten; dass menschliche Beziehungen dem Wandel unterliegen, ebenso wie Wirtschaftsorganisationen, und dass in dem Masse, in dem die Technik sich entwickelt, auch die schöpferische Fähigkeit der Menschen, soziale Bedingungen umzugestalten, wachsen muss. Die stärkste Kraftquelle sollte das hoch entwickelte Individuum sein. Aus diesem Grunde treten Miss Bennett und andere für die Verlängerung der Schulzeit bis zum 16. Jahre ein und für eine Hinaufsetzung des Schutzalters für arbeitende Kinder und Jugendliche. Diese Vorschläge beruhen auf der Ueberzeugung, das Individuum müsse so ausgerüstet werden, dass es die Probleme seines Lebens selbst meistern und die menschlichen Beziehungen neu gestalten kann. Die Arbeiterbildungs-Bewegung geht von gleichen Voraussetzungen aus. Die Ausbildung eines Menschen kann nicht mit dem 16. Lebensjahr als abgeschlossen gelten, und erst recht nicht mit dem 14. Ohne Ausdehnung der Ausbildungszeit geraten wir in Gefahr, das soziale Erbgut zu verlieren, das nur von Generation zu Generation weiter gereicht werden kann, wenn die Arbeitszeit in den richtigen Grenzen gehalten wird, sowohl in Bezug auf den Arbeitstag, wie auf die Länge des werktätigen Lebens. Sodass in jeder neuen Generation die Arbeiter die Zeit haben, die Erbschaft sozialer Erfahrungen zu erwerben.

Nun möchte ich noch ein Wort über die Wirkungsmöglichkeiten der I.R.I. sagen, die mir die Gegenwart zu bieten scheint. Es versteht sich von selbst, dass die I.R.I. mit den ihr jetzt zur Verfügung stehenden Mitteln kein Forschungsinstitut zum Studium all dieser Bedingungen organisieren kann, aber sie kann unseren Ländern einen ungeheuren Dienst erweisen, scheint mir, wenn sie es uns ermöglicht, auf Tagungen zusammenzukommen, Verbindungen anzuknüpfen, die das gegenseitige Verständnis erleichtern und uns über die Arbeit, die in den verschiedenen Ländern geleistet wird, zu orientieren. Weiter kann sie der einzelnen Persönlichkeit -

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBERICHT

gleichviel welche Tätigkeit sie ausübt: als Arbeitgeber, Betriebsleiter, Arbeiter, Gewerkschaftsführer, Regierungsbeamter oder Forscher - helfen, ihren Gesichtskreis zu erweitern, und ihr Amt besser zu erfüllen.

Hierin sehe ich die Aufgabe der I.R.I., und unter diesem Zeichen scheint sie mir in entsprechender Weise mit anderen Organisationen verbunden zu sein. Sie will keine Gewerkschaft oder eine Arbeitgebervereinigung oder eine Verbindung von beiden sein, sondern sie will einen gemeinsamen Boden der Verständigung schaffen zwischen einzelnen Persönlichkeiten, die diesen Organisationen angehören. Sie will nicht die Arbeit des Internationalen Arbeitsamtes tun, aber sie will die Gruppe der Menschen erweitern, die die Bedeutung des Internationalen Arbeitsamtes würdigen, und dadurch eine Sphäre schaffen, in der das I. A. A. wirksam arbeiten kann. Sie hat nicht die Aufgabe, die Arbeiterschutzgesetzgebung in den einzelnen Ländern zu fördern oder den Zwecken der Internationalen Vereinigung für sozialen Fortschritt zu dienen, aber sie wird den Bestrebungen dieser Organisationen das Verständnis zubringen, das aus der Zusammenfassung verschiedener Anschauungen und vielseitiger Erfahrungen ihrer Mitglieder erwächst.

Die dreifache Aufgabe unserer Vereinigung scheint mir in jenem alten philosophischen Spruch ausgedrückt: Leben ist Tat, beseelt von Liebe, geleitet von Weisheit.

APPENDIX

REPORT OF SECRETARIES¹ FOR THE YEAR ENDING APRIL
50TH 1928, SUBMITTED TO THE COUNCIL MEETING HELD AT
CAMBRIDGE, ENGLAND, JUNE 1928.

Another year has passed since presenting the report covering the year ending April 30th 1927, the second year in the life of the Association. While the work of that year was mainly devoted to the further establishment of the Association and to the laying down of its programme, the year which has just closed may be regarded much more as one of actual fulfilment.

BAVENO SUMMER SCHOOL. The first activity to report was the holding of a very successful Summer School which took place at Baveno, Italy, from June 19th to 26th 1927, in which 55 members from 14 countries participated.

In choosing as the subject for the Summer School "The Elimination of Unnecessary Fatigue in Industry" the Association was actuated by the desire to give immediate expression to its fundamental purpose, namely that of providing a common meeting ground for all sections of the industrial community, for the dispassionate study and consideration of developments in the vast world of industry. The subject of industrial fatigue, and how far it can be eliminated, necessarily draws together on one platform Manager and Worker, the Engineer and the Psychologist, the Foreman and the Scientific Investigator, the Personnel (Welfare) Worker, the Factory Inspector and the Educationalist.

The approach to the subject was made both from the psychological and the physiological side. The directly psychological aspect was studied under Prof. Pear, the physiological under Dr. Lipmann, Dr. Vernon and Mr. Weston. Prof. Loriga developed the historical aspect of the subject, supplemented by a lecture from Mr. Placitelli, who referred specially to the methods in operation in the U.S.A. The allotted time for each subject was one and a half hours, half of which was devoted to the delivery of the lecture and the remaining half to the putting of questions. Not the least valuable were the contributions made by the lecturers in answer to these.

¹ Slightly abbreviated.

REPORT OF SECRETARIES

As an experiment the Summer School may be considered an unqualified success. Not a little of this was due to the excellent work of the lecturers, officials and translators, to all of whom the special thanks of the Association are due.

From the statement of accounts, it will be seen that the direct expenses of the Summer School itself have been no charge upon the Association.

SUMMER SCHOOL REPORT. Notwithstanding the delay caused by the removal of the Secretariat Headquarters from Zürich to the Hague during the month of August, the Report of the Summer-School, the editing of which was carried out by Miss Fleddéus, appeared during the course of the following October. The Report consists of 130 pages and contains outlines of the lectures, in the languages in which they were delivered, a summary of discussion, and a short introduction, the two latter being in the English, French and German languages.

According to the reviews which have appeared in newspapers and periodicals in many countries, the Report has had a very favourable reception, and has been the means of bringing the Association some valuable new contacts. It has been regarded as a new contribution to the existing literature on the subject, its special value lying in the combination, hitherto infrequent, of scientific research with practical experience.

BAVENO COUNCIL AND STOCKHOLM EXECUTIVE MEETING.

The yearly meeting of the Council immediately followed the Summer School and was attended by 21 members from 14 countries. The chief items for consideration were the draft new Constitution and the preparations for the 1928 Congress.

DRAFT CONSTITUTION. As regards the new Constitution, the reason for revising the present one has already been stated in last year's Report. A draft drawn up and circulated beforehand formed a useful basis for discussion. The main principles to be embodied in the future Constitution were agreed upon, and the working out of a further draft was entrusted to a Committee consisting of the following:

REPORT OF SECRETARIES

Dr. A. Correggiari, Miss Mary van Kleeck, Miss F. A. F. Livingstone, Miss K. Hesselgren, Miss M. L. Fleddérus and Miss E. B. Voysey, the latter three ex officio,

who reported to the Executive Committee at their meeting which took place in Stockholm in the following January. The draft as presented by this Committee and as amended by the Executive Committee, was circulated to the members of the Council by the middle of February, and a final draft, including recommendations received from Council members, was circulated to the general body of Members by the end of April.

The main points where the proposed new Constitution differs from the present one are:

a simpler and more logically connected arrangement of the sections, the absence of bye-laws, and a more complete provision with regard to the procedure where experience has shown this to be necessary;

a change of name;

a further defining and re-arranging of the groups of membership;

the provision of a maximum of four Councillors from each country, drawn as far as possible from different groups of membership, the office of Proxy being discontinued except to replace Councillors at a particular meeting;

the provision for a nucleus of national committees and the appointment of a Corresponding Councillor in each country;

a re-distribution of functions among the Officers;

a special provision for the appointment of an Executive Committee and Executive Secretary.

The need of the Association would seem to be for a simple Constitution regulating its conduct without in any way hampering its free development. It is believed that the draft Constitution for presentation at the Congress provides this.

REPORT OF SECRETARIES

PREPARATIONS FOR THE 1928 CONGRESS. The Council unanimously decided to adopt as the subject for the 1928 Congress the following proposal which had already been circulated in advance of the meeting:

"Fundamental Relationships between all Sections of the Industrial Community".

It was realized that the elaboration of this subject would increasingly reveal the line of thought for which the Association wishes to stand. It may be anticipated that the Report of this Congress will play an important part by showing forth with greater clearness than has hitherto been possible or advisable the aims which the Association desires to further in the world, thus using to the full the unique opportunity which a Congress provides for bringing the ideas of the Association before a wider public.

The working out of the actual programme was once again entrusted to a Committee, consisting of the following:

Miss Mary van Kleeck, Mr. C. H. van der Leeuw, Miss F. A. F. Livingstone, Frau Dr. F. Wunderlich, Miss K. Hesselgren, Miss M. L. Fledderus and Miss E. B. Voysey, the latter three ex officio,

who likewise reported to the Stockholm meeting.

The Committee was very successful in drawing up a stimulating and well-rounded programme of lectures and round table discussions. In addition Introductory Notes to the Programme were written for the purpose of acquainting Speakers, Discussion Openers and Chairmen with the programme of the Congress in its entirety, in order that there might be mutual understanding and unity of treatment of the Congress subject. We quote from these notes as follows:

"The programme of the Congress will have two main parts:
"lectures for the presentation of fundamental aspects of this
"large subject, and round table discussions in which the
"members concerned in various phases of industrial activities
"will discuss together the significance of these larger principles
"in their daily application.

"Preliminary to the treatment of the subject, statements from

REPORT OF SECRETARIES

"the different countries will be made during the first morning,
"based on the written reports previously presented to the
"Congress, showing the way in which fundamental relationships
"in Industry are being affected by (1) cooperation within and
"between the various groups in industry, (2) education and
"training for all groups, (3) industrial welfare work, including
"personnel and employment management, (4) scientific man-
"agement, (5) industrial psychology, (6) vocational guidance.
"Out of these statements and reports will be drawn material
"for discussion of the lectures and for use in the round table
"meetings. We are seeking in all phases of the program to
"relate underlying philosophy to the actual conditions and
"problems as they are presented by modern industry in the
"different countries; or to put it in another way, we are seeking
"to evoke an underlying philosophy out of the experiences
"of the different countries as to the effect of modern industry
"upon men and women.

The Executive Committee fully endorsed the work of the
Programme Committee and the Preliminary Programme was
published early in the New Year.

The wisdom of the choice of the Congress subject would seem
to have been confirmed by the ready response of the invited
speakers and openers of discussion who, as may be seen from
the programme, cover a wide and interesting range of ex-
perience.

FINANCES. The consideration of the financial position of the
Association occupied a prominent place in the discussions. It
was realized that the Association was fast approaching the end
of the experimental period underwritten by a few generous
contributors, by means of which time has been granted for its
establishment. The task of the Council regarding the necessity
for raising the additional money required for the continued
conduct of the Association was clearly defined both during
the present financial year and for the future.

The proposal:

"that quotas of the additional amount needed to meet the
"Budget of Expenditure be assigned to each country (the
"Executive drafting the assignment to be confirmed by the

REPORT OF SECRETARIES

"Council) the Reporters and Members in each country
"endeavouring to raise the assigned amount through appeals
"to individuals, firms or foundations in their particular
"country - such approach to be made by the Reporters,
"unless by their request it be made through the Secretariat
"Headquarters"

was adopted, and the amounts payable from each of the 26 countries taking part in the Association, were agreed upon. At the Stockholm Executive Meeting the Treasurer reported that amounts had been received from Austria, Italy, Sweden, Switzerland and the U. S. A. The Income and Expenditure account for 1927-28 shows the total amount received under this heading.

Later in the year a small Finance Committee was appointed by the Executive Committee, consisting of:

Mr. C. H. van der Leeuw (Chairman), Miss D. A. Cadbury,
Miss M. L. Fleddérus and the President, ex officio,

to consider possible means of raising the necessary finances and to report to the Cambridge meetings.

COUNCIL. The Council consists at present of 69 members from 22 countries.

Valuable collaboration has been given by the Council Members in the following matters:

- the compilation of Reports from their countries for presentation at the 1928 Congress;
- acquainting the Secretariat with the most suitable papers and periodicals for obtaining publicity, especially in view of the 1928 Congress;
- the formation of distribution centers for the propaganda material of the Association.

The provision made in the draft new Constitution, that the Councillors for each country, together with any officers who may be resident in that country, shall form the nucleus of a committee for that Country and shall designate one of the

REPORT OF SECRETARIES

Councillors to act as Corresponding Councillor between the Committee and the Secretariat Headquarters, has already been put into operation in several countries.

PUBLICITY. During the whole of the past year the activities of the Secretariat have centred very much round the work of making the Congress known in many different spheres in all parts of the world. An interesting announcement of the Congress was prepared early in the autumn and circulated to papers, periodicals and journals in 23 countries, in addition to various international press agencies. In order to make this publicity as effective and complete as possible, all reporters had been asked to supply revised lists of the most suitable papers and journals in their country. At the same time the press announcement was attractively printed as a leaflet and has been continuously used in acquainting the public with the fact of the forthcoming Congress, supplemented by the Preliminary Programme published early in the New Year. A final press communication giving full particulars as to subjects and speakers was issued nearer the time of the Congress.

This concentration on publicity has naturally very much extended the contacts of the Association, with the result that our information with regard to the various countries has not only considerably increased, but it has also been more possible to compile a selected Mailing List, the possession of which is of the greatest importance for future effective publicity.

TRAVELLING. The existing contacts have further been strengthened and extended through the travelling of the Hon. Secretary in the U.S.A., the holding of the Executive Meeting in Stockholm, and the visit of both Secretaries to Berlin on the return journey from Stockholm. The Hon. Secretary also visited various bodies and persons in Geneva and London.

It may be of interest to mention that, on the occasion of the visit to Stockholm, various members of the Executive Committee were invited to address the annual meetings of the Federation of the Northern Countries of the Women's International League for Peace and Freedom.

REPORT OF SECRETARIES

MEMBERSHIP. Membership of the Association at the present time consists of 344¹ members from 27¹ countries, as compared with 241 at the close of the previous year. A list of members up to the close of 1927 has been circulated, the printing of which was made possible by a special gift for this purpose by one of the members. The membership of the Association shows an interesting variety of experience which, in itself, demonstrates the purpose for which the Association exists. A new and much more complete application for membership form, asking for fuller particulars of the applicant's experience, was put into circulation from January onwards. Attached to this form is a newly worded leaflet, explaining the scope of the Association and setting forth its objects in a concise manner, the emphasis being laid on Fundamental Relationships.

FINAL CONGRESS PREPARATIONS. A large part of the final preparations for the Congress have consisted of the editing of the Reports from countries in readiness for use at Cambridge, to form the first volume of the Report of the proceedings of the Congress.

Reports from 18 countries were promised, of which 15² actually arrived in time to be included in this volume. A special contribution was made by the U. S. A. group extending considerably over the size prescribed for the Reports. This contribution was accompanied by a gift in money to meet the extra cost of printing involved. Our sincere thanks are due to the collaborators in this piece of work and to the members of the Committee responsible for its compilation - Mr. Glenn Bowers, Mrs. Lillian Gilbreth and Miss Mary van Kleeck.

Another item of importance in the Congress preparations has been the making of arrangements for visiting factories and institutions in Gt. Britain. In this connection various important bodies and a large number of well-known and representative firms have been approached, with the result that

¹ On the 31st December 1928, these numbers are 373 members from 30 countries.

² Three further Reports have since been printed as an Addendum to this volume, the total number of Reports thus being 18.

REPORT OF SECRETARIES

members attending the Congress will have the opportunity of a wide choice of visits.

This piece of work has naturally made the Association and the Congress much more widely known in Gt. Britain, especially in those circles where the right understanding may be expected.

The Association is greatly indebted to the following bodies for valuable cooperation given: The Association for Education in Industry and Commerce, Bournville, Birmingham; the Industrial Fatigue Research Board, London; the Institute of Industrial Welfare Workers, London; Management Research Groups, London; National Industrial Alliance, London; National Institute of Industrial Psychology, London; the Women's Engineering Society, London; and to Miss S. M. Bevington B.Sc., Reporter for Gt. Britain, who is kindly acting as intermediary between the members of the Congress and the firms and bodies concerned, in making the arrangements for the actual visits.

In order to facilitate the attendance at the Congress of members representative of the workers' group of membership and of some other members from countries little represented, who would otherwise be unable to participate, a small fund has been collected, the Executive Committee to be responsible for its allocation. The thanks of the Association are due to those members who have generously responded to the appeal for the formation of this fund. A small donation was also very kindly given by the Boeke Trust, Bournville, Birmingham.

With the close of this year ends the first triennial period in the life of the Association. The Cambridge Congress may be regarded as the first milestone, closing off one period and entering upon a new, opening up vistas of interesting possible developments.

The most important of these seem to be those created nationally from the impetus given internationally. The spontaneous drawing together in national groups of individuals representative of widely differing industrial activity and experience may be considered one of the most promising features of the past

REPORT OF SECRETARIES

year, and it would seem that the encouragement of these groups and their intimate contact with the Association as a whole may well form the work on which to concentrate during the next triennial period.

In this development the Councillors in each country will obviously play a major part and the extent to which they are representative of different groups in Industry is therefore a matter of prime importance.

Thus may the Association be expected to fulfil its aim - the promotion of satisfactory human relations and conditions throughout the vast world of Industry - through the bringing together of experience and the voluntary consultation and collaboration, both nationally and internationally, of its enlightened men and women.

M. L. Fleddérus, Hon. Secretary.

E. Brenda Voysey, Gen. Secretary.

THE HAGUE, June 1928.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES¹ POUR L'ANNÉE DU 1 MAI
1927 AU 30 AVRIL 1928, PRÉSENTÉ A L'ASSEMBLÉE DU CONSEIL
TENUE A CAMBRIDGE, ANGLETERRE, EN JUIN 1928.

Encore une année s'est écoulée depuis la présentation du rapport sur l'année qui a pris fin le 30 avril 1927 et qui fut la seconde année d'existence de l'Association. Tandis que le travail de l'année 1926-1927 a surtout porté sur l'organisation complémentaire de l'Association et sur l'élaboration de son programme, l'année qui vient de s'achever peut être, au contraire, considérée davantage comme une année de réalisations positives.

COURS DE VACANCES DE BAVENO. Un Cours de Vacances extrêmement réussi a eu lieu à Baveno, Italie, du 19 au 26 juin 1927, avec la participation de 55 membres de 14 pays.

En choisissant pour sujet du Cours de Vacances "L'Élimination de la Fatigue inutile dans l'Industrie", l'Association a obéi au désir de donner une expression immédiate de son objectif fondamental, qui est d'établir un terrain de rencontre commun à toutes les sections de la communauté industrielle pour une étude impartiale et pour l'examen de tous les développements qui se manifestent dans le vaste domaine de l'industrie. La question de la fatigue industrielle, celle de savoir jusqu'à quel point cette dernière peut être éliminée, rapprochent nécessairement sur la même plateforme la Direction de l'Entreprise et l'Ouvrier, l'Ingénieur et le Psychologue, le Contremaître et l'Enquêteur Scientifique, le Surintendant, l'Inspecteur d'Usine et l'Éducateur professionnel.

Le sujet du Cours a été envisagé à la fois sous son aspect psychologique, et sous son aspect physiologique. L'aspect psychologique proprement dit a été étudié sous la direction de M. le Professeur Pear et l'aspect physiologique sous celle de Drs. Lipmann et Vernon et de M. Weston. Le Professeur Loriga a exposé l'histoire de la question et a été secondé par une conférence de M. Piacitelli, traitant spécialement des méthodes appliquées aux États-Unis. Le temps disponible pour chaque sujet particulier était d'une heure et demie, dont

¹ Abrégé légèrement.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

la première moitié était consacrée à la conférence et la seconde aux questions posées par les auditeurs. Une des parties les plus fécondes du travail réside sans doute dans les réponses faites à ces questions par les conférenciers.

A titre d'expérience, on peut considérer ce Cours comme un succès incomparable. Une part de ce succès, et non la moindre, doit être attribué à l'excellent travail des conférenciers, des personnes de confiance et des traducteurs, auxquels il convient d'exprimer tout particulièrement nos remerciements.

On pourra voir, d'après le relevé des comptes, que les dépenses pour le Cours de Vacances proprement dit n'ont en rien grevé le budget de l'Association.

RAPPORT SUR LE COURS DE VACANCES. Malgré les retards causés par le transfert du Secrétariat Central de Zurich à la Haye, au mois d'août, le rapport sur le Cours de Vacances, dont Mlle Fleddérus a assumé l'édition, a pu paraître, dans le courant du mois d'octobre. Ce rapport comprend 130 pages et contient des comptes-rendus des différentes conférences, rédigés dans les langues des conférences elles-mêmes, plus un résumé des discussions et une brève introduction générale, ce résumé et cet avant-propos étant imprimés à la fois en anglais, en français et en allemand.

Suivant les comptes-rendus publiés par les journaux et par les revues dans nombre de pays, le rapport a trouvé un accueil très favorable et a permis à l'Association de jouir de plus d'un précieux et nouveau contact. On a considéré ce volume comme une contribution nouvelle à la littérature du sujet et l'on a vu son principal mérite dans l'union, jusque là assez rare, de la recherche scientifique et de l'expérience pratique.

L'ASSEMBLÉE DU CONSEIL DE BAVENO ET L'ASSEMBLÉE DU COMITÉ EXÉCUTIF A STOCKHOLM. L'Assemblée annuelle du Conseil suivit immédiatement le Cours de Vacances, avec la participation de 21 membres, appartenant à 14 pays différents. Les points principaux de l'ordre du jour furent, d'une part, le projet de revision des statuts et, d'autre part, la préparation du Congrès de 1928.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

PROJET DE STATUTS. En ce qui concerne le projet des nouveaux statuts, le rapport de l'année dernière a déjà exposé les raisons militant en faveur de la modification des statuts actuel. Un projet, établi et distribué à l'avance, fournit une base utile à la discussion. On tomba d'accord sur les principes essentiels, qu'il conviendra d'incorporer aux nouveaux statuts et l'élaboration d'un second projet fut confiée à une commission ainsi composée:

Dr. A. Correggiari, Mlle Mary van Kleeck, Mlle F. A. F. Livingstone, Mlle K. Hesselgren, Mlle M. L. Fieddérus
Mlle E. B. Voysey.

Cette commission présenta un rapport au Comité Exécutif, lors de l'assemblée de ce dernier tenue à Stockholm en janvier. Le projet présenté par la commission ci-dessus indiquée, et tel que l'avait amendé le Comité Exécutif, fut distribué vers le milieu de février aux membres du Conseil. Enfin, un dernier projet, comprenant les recommandations adressées par les membres du Conseil, a été distribué à tous les membres, à la fin d'avril.

Les principaux points sur lesquels les nouveaux statuts diffèrent des statuts actuels sont les suivants:

- une disposition plus simple et plus logique des sections, l'absence d'un règlement intérieur et des dispositions plus complètes relativement à la procédure, là où l'expérience en a montré la nécessité;
- le changement du nom de l'Association;
- la définition plus précise et le remaniement des groupes entre lesquels se répartissent les membres;
- la fixation d'un maximum de 4 conseillers par pays, chacun de ces 4 conseillers appartenant autant que possible à des groupes de membres respectivement différents, la charge de "mandataire" se trouvant abolie, sauf pour le remplacement des Conseillers dans des assemblées particulières;
- la création d'un "noyau" en forme de comités nationaux et la nomination, dans chaque pays, de secrétaires-correspondants;

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

la redistribution des devoirs des fonctionnaires;
une disposition spéciale quant à la désignation d'un Comité Exécutif et d'un secrétaire exécutif.

L'Association semble avoir besoin de statuts très simples, capables de régler son libre développement sans en rien l'en-traver, et il est permis de croire que le projet de statuts qui doit être présenté au Congrès se trouve répondre à cette exigence.

PRÉPARATION DU CONGRÈS DE 1928. Le Conseil décida à l'unanimité d'adopter pour le Congrès de 1928, le sujet suivant, dont la proposition avait été transmise d'avance aux membres du Conseil:

"Nature des relations fondamentales entre les diverses sections de la communauté industrielle."

On a pensé que l'élaboration de ce sujet laisserait nettement apparaître les points de vue auxquels l'Association désire donner son adhésion. Il est permis d'augurer que le Rapport de ce Congrès jouera un rôle essentiel en montrant avec une clarté beaucoup plus grande qu'on n'avait pu ou jugé utile de le faire auparavant, les buts dont l'Association se propose de poursuivre la réalisation dans le monde. De cette façon, en effet, on pourra profiter de l'occasion fournie par un Congrès, pour manifester devant un vaste public les idées de l'Association.

L'Elaboration du programme avait, une fois de plus, été confiée à une commission, composée de la façon suivante:

Mlle Mary van Kleeck, M. C. H. van der Leeuw, Mlle F. A. F. Livingstone, Mme le Dr. F. Wunderlich, Mlle K. Hesselgren, Mlle M. L. Fieddérus, Mlle E. B. Voysey.

Cette commission présenta également un rapport à la réunion de Stockholm.

La commission a remarquablement réussi à établir un programme, à la fois intéressant et exhaustif, de conférences et de discussions. En outre, on a rédigé des notes complémentaires au programme, dans le but de fournir tous renseigne-

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

ments utiles, aux orateurs, aux personnes chargées d'ouvrir les discussions et aux présidents. De cette façon, on a espéré rendre possible la compréhension mutuelle entre ces personnes et assurer un maximum d'unité dans la façon de traiter le sujet du Congrès.

Nous citons de ces notes les passages suivants:

"Le programme du Congrès comportera deux parties essentielles: des conférences pour la présentation des principaux aspects de ce vaste sujet et des discussions au cours desquelles les membres intéressés de quelque manière dans les différentes phases de l'activité industrielle procéderont en commun à des échanges de vue quant à la signification pour leur application quotidienne, des principes généraux énoncés dans les conférences.

"Préalablement au traitement du sujet, des rapports oraux sur les différents pays seront exposés au cours de la première matinée; ces rapports auront eux-mêmes pour base les rapports écrits présentés auparavant au Congrès, et montrant de quelle façon les rapports fondamentaux de la vie industrielle se trouvent affectés, par: (1) la collaboration, soit à l'intérieur de chaque groupe industriel, soit entre les différents groupes entre eux; (2) l'éducation et la formation professionnelle des membres de tous les groupes de l'industrie; (3) le service social dans l'industrie y compris l'organisation du personnel et de l'emploi; (4) l'organisation scientifique du travail; (5) la psychologie industrielle; (6) l'orientation professionnelle. Outre ces rapports oraux et écrits, on rassemblera les matériaux nécessaires à la discussion des conférences et aux discussions par tables rondes. Nous nous efforcerons dans toutes les phases du programme, de faire ressortir les aspects philosophiques sous-jacents aux conditions réelles et aux problèmes tels que les présentent l'industrie moderne dans les différents pays; en d'autres termes, nous essayerons de montrer quelle philosophie se trouve immanente à l'expérience des différents pays quant aux effets de l'industrie moderne sur l'homme et sur la femme."

Le Comité Exécutif approuva complètement le travail de la commission du programme et l'on procéda dès le début de 1928 à la publication du programme préliminaire.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

L'excellence du choix arrêté quant au sujet du programme, semble avoir trouvé sa confirmation dans l'empressement avec lequel les orateurs et les personnes chargées d'ouvrir les discussions ont répondu à l'appel. Les uns et les autres, comme le programme permet de s'en rendre compte, se trouvent représenter un vaste champ d'expérience.

QUESTIONS FINANCIÈRES. La situation financière de l'Association a préoccupé sérieusement les Membres du Conseil. Ils se sont rendus compte qu'ils n'étaient plus loin de la fin de cette période de tâtonnement pour les besoins de laquelle de généreux donateurs avaient pourvu par des dons importants. La tâche du Conseil - pour ce qui concerne les ressources financières - a été déterminée clairement pour l'année financière qui vient de s'écouler aussi bien que pour l'avenir. La proposition:

"que chaque pays ait à contribuer à l'équilibre du budget
"dans une mesure déterminée (quoteparts proposées par
"le Comité exécutif et approuvés par le Conseil) les Rap-
"porteurs et les Membres de chaque pays s'arrangeant
"pour trouver les sommes qui leur sont demandées en
"s'adressant, soit personnellement soit par l'intermédiaire
"du Secrétariat, à des individus, à des firmes ou à des As-
"sociations",

a été adoptée et les redevances des 26 pays adhérents ont été déterminées.

A l'Assemblée du Comité Exécutif tenue à Stockholm la trésorière a fait savoir que des versements avaient été effectués par l'Autriche, les Etats-Unis d'Amérique, l'Italie, la Suède et la Suisse. Le compte des recettes et des dépenses pour 1927-1928 montre la somme totale reçue sous cette rubrique.

Plus tard une petite commission financière fut désignée par le Comité Exécutif; cette commission se composait de:

M. C. H. van der Leeuw (président), Mlle D. A. Cadbury,
Mlle M. L. Fledderus et, ex officio, de la Présidente.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

Ladite commission fut chargée d'envisager, par quels moyens il serait possible d'acroître le budget qui devra être présenté lors du Congrès.

CONSEIL. Le Conseil comprend à l'heure actuelle 69 membres, relevant de 22 pays différents.

Une précieuse collaboration a été fournie par les membres du Conseil, dans les domaines suivants:

- la compilation de rapports sur leurs pays respectifs, en vue du Congrès de 1928;
- la désignation, à l'usage du Secrétariat, de la plupart des journaux et des revues possibles d'accorder leur publicité, spécialement en vue du Congrès de 1928;
- la formation de centres de distribution pour le matériel de propagande de l'Association.

Enfin la mesure prévue par le projet de nouveaux statuts et tendant à ce que les Membres du Conseil de chaque pays formeront, avec tous ceux des fonctionnaires de l'Association pouvant se trouver avoir leur résidence dans le même pays, le noyau d'un comité national, et désigneront l'un des Membres du Conseil pour servir d'agent de liaison entre le comité national et le Secrétariat central, - cette mesure a déjà trouvé une heureuse réalisation dans plusieurs pays.

PUBLICITÉ. Pendant tout le cours de l'année écoulée, le Secrétariat s'est spécialement efforcé de porter l'existence du Congrès à la connaissance des milieux les plus divers dans toutes les parties du monde. Dès le début de l'automne, une note intéressante et donnant l'annonce du Congrès, a été préparée puis adressée aux journaux, revues et périodiques de 23 pays, sans compter les différentes agences de presse internationales. Afin de rendre cette publicité aussi efficace et aussi complète que possible, tous les rapporteurs ont été appelés à fournir des listes revues et corrigées de la plupart des journaux et des revues intéressées paraissant dans leurs pays respectifs. En même temps, cette annonce de presse a été reprise sous la forme d'un tract imprimé de façon parlante et l'on en a fait continuellement usage pour porter à la connaissance du public la prochaine

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

réunion du Congrès; en outre on a eu recours au programme préliminaire, publié dans les premiers jours de l'année.

Une dernière communication de presse, donnant tous les détails sur le sujet du Congrès et sur les orateurs a été publiée aux approches du Congrès lui-même.

Cette concentration des efforts dans le sens de la publicité a eu naturellement pour effet d'étendre considérablement les contacts entretenus par l'Association. Aussi, non seulement notre information relative aux divers pays s'en est-elle trouvée largement accrue, mais de plus, il a été beaucoup plus aisé de dresser une "Liste des services d'édition" qui sera de la plus grande importance pour une publicité efficace dans l'avenir.

VOYAGES. Les contacts déjà existants ont été renforcés et multipliés par suite du voyage aux Etats-Unis d'Amérique de la Secrétaire Honoraire, de même que par la réunion du Comité Exécutif à Stockholm et par le séjour à Berlin des deux secrétaires lors de leur retour de Stockholm. La Secrétaire Honoraire a également visité divers groupements et différentes personnes à Genève et à Londres.

Il semble intéressant de mentionner qu'à l'occasion de leur séjour à Stockholm, divers membres du Comité Exécutif ont été invités à prendre la parole au cours des réunions tenues par la Fédération des Pays Septentrionaux affiliée à la Ligue Internationale des Femmes pour la Paix et la Liberté.

MEMBRES. L'Association comprend à l'heure actuelle 344 membres¹, provenant de 27 pays¹, au lieu de 241 membres, à la fin de l'année précédente. Une liste des membres jusqu'à la fin de 1927 a déjà été distribuée, l'impression de cette liste ayant été rendue possible grâce à un don spécialement accordé à cet effet par un des membres. Le recrutement de l'Association accuse une intéressante variété d'expérience, variété montrant par elle-même le but en vue duquel existe l'Association.

Un nouveau formulaire d'inscription des membres, beaucoup plus complet et comportant un questionnaire beaucoup plus précis quant à l'expérience des intéressés, a été mis en cir-

¹ Au 31 décembre 1928, ces nombres étaient 373 membres de 30 pays.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

culation à partir du mois de janvier. Une brochure, de rédaction nouvelle, se trouve jointe à ce formulaire; elle explique la valeur de l'Association et en expose l'objet de façon concise, en faisant porter tout l'accent sur les relations fondamentales.

DERNIERS TRAVAUX PRÉPARATOIRES EN VUE DU CONGRÈS. Une grande part des travaux préparatoires en vue du Congrès a consisté dans l'édition de ceux des rapports sur les différents pays qui se trouvaient déjà prêts à être présentés à Cambridge. Ces rapports forment le premier volume du Rapport général sur les travaux du Congrès.

On avait prévu la rédaction de rapports sur 18 pays, et 15¹ de ces rapports sont arrivés en temps utile pour être insérés dans ce premier volume. Une contribution toute spéciale a été fournie par le groupe des Etats-Unis d'Amérique, dont le mémoire a de beaucoup dépassé les limites prescrites pour les rapports.

Cette contribution fut accompagnée d'un don en espèces, destiné à couvrir les frais d'impression supplémentaires. Il convient d'exprimer tout particulièrement nos remerciements aux collaborateurs dans cet oeuvre et aux membres de la commission qui a composé le rapport: Mr. Glenn Bowers, Mrs. Lillian Gilbreth et Miss Mary van Kleeck.

Un des autres points importants de la préparation du Congrès a consisté à passer tous arrangements nécessaires pour la visite des usines et de diverses institutions en Grande Bretagne. A cet égard, différentes associations et un grand nombre de firmes bien connues et représentatives ont été pressenties, et les membres prenant part au Congrès disposeront, en conséquence, d'un très grand choix pour ces visites. Cet aspect du travail réalisé a naturellement fait beaucoup plus largement connaître l'Association en Grande-Bretagne, spécialement dans les milieux chez lesquels il est permis de s'attendre à une juste compréhension de son oeuvre.

L'Association doit une grande reconnaissance aux corps ci-

¹ Depuis l'impression de ce volume, trois rapports de plus ont été imprimés dans un supplément, de sorte que le premier volume se compose de 18 rapports.

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

dessous énoncés et qui ont bien voulu lui assurer leur collaboration: The Association for Education in Industry and Commerce, Bournville, Birmingham; the Industrial Fatigue Research Board, London; the Institute of Industrial Welfare Workers, London; Management Research Groups, London; National Industrial Alliance, London; National Institute of Industrial Psychology, London; the Women's Engineering Society, London. De même, l'Association doit beaucoup aux bons offices de Mlle S. M. Bevington B.Sc., Rapporteuse pour la Grande-Bretagne, qui a l'obligeance, en faisant les arrangements pour les visites, de servir d'intermédiaire entre les membres du Congrès d'une part, et, d'autre part, les firmes et les groupements en question.

Afin de faciliter la participation au Congrès de la part des membres représentant la catégorie ouvrière de notre recrutement, ou bien encore de la part des membres qui seraient dans l'impossibilité de participer au Congrès - spécialement s'ils appartiennent à des pays faiblement représentés, - il a été constitué un petit fond pour l'allocation duquel le Comité Exécutif est responsable. L'Allocation doit tout ses remerciements à ceux de ses membres qui ont généreusement répondu à l'appel quant à la formation de ce fond. De même, une petite donation a été généreusement faite par le Boeke Trust, Bournville, Birmingham.

La clôture de la présente année marque l'achèvement de la première période triennale dans l'existence de l'Association. Il est permis de considérer le Congrès de Cambridge comme la première borne posée sur la route à parcourir. Ce Congrès viendra clore une première période et il en ouvrira une seconde, laquelle offrira de nouvelles perspectives quant à la possibilité d'intéressants développements ultérieurs.

Les plus importants de ces développements paraissent être les possibilités, créées sur le plan national, par l' "impetus" donné internationalement.

Le concours spontané, dans des groupes nationaux, d'individus représentant des activités industrielles extrêmement différentes, doit être considéré comme l'une des caractéristiques les plus heureuses de l'année qui vient de s'écouler, et il est

RAPPORT DES SECRÉTAIRES

permis de penser que l'encouragement à donner à ces groupes et leur intime mise en contact avec l'Association dans son ensemble pourra sans doute représenter l'oeuvre en vue de laquelle il conviendra de concentrer nos efforts dans un prochain avenir.

A cet égard, les Conseillers de chaque pays joueront évidemment un rôle essentiel. Aussi la mesure dans laquelle ils se trouvent représenter des groupements différents de l'activité industrielle constitue-t-elle un point de toute première importance.

De cette façon il sera permis de s'attendre à ce que l'Association puisse atteindre le but qu'elle se propose, c'est à dire la défense ou la création de relations et de conditions humaines satisfaisantes dans le monde si vaste de la vie industrielle. Et pour ce faire, elle devra, nationalement à la fois et internationalement, mettre en commun l'expérience et faire appel à la libre consultation et à la collaboration volontaire des hommes et des femmes qui lui ont accordé leur concours.

M. L. Fleddérus, Secrétaire Hon.

E. Brenda Voysey, Secrétaire Générale.

LA HAYE, Juin 1928.

GESCHÄFTSBERICHT¹ FOR DAS AM 30. APRIL 1928 ENDENDE
GESCHÄFTSJAHR, VORGELEGT IN DER SITZUNG DES RATES
IN CAMBRIDGE, ENGLAND, IM JUNI 1928.

Ein Jahr voll Tätigkeit ist vergangen seit Erstattung des Berichtes für das am 30. April 1927 endende Geschäftsjahr, d.h. des zweiten Jahres seit Bestehen der Vereinigung. Während die Arbeit jenes Jahres dem weiteren Ausbau der Vereinigung und der Aufstellung ihres Arbeitsprogrammes gewidmet war, ist das jetzt abgeschlossene Jahr eine Zeit tatkräftigen Schaffens gewesen.

SOMMERSCHULE IN BAVENO. Eine sehr erfolgreiche Sommerschule wurde in Baveno, Italien, vom 19.—26. Juni 1927 abgehalten, an der 55 Mitglieder aus 14 Ländern teilnahmen.

Ausschlaggebend für die Wahl des Themas der ersten Sommerschule "Die Vermeidung unnützer Ermüdung in Industriebetrieben", war der Wunsch der Vereinigung, ihrem Hauptzweck zur Verwirklichung zu verhelfen, d.h. einen Boden zu schaffen für vorurteilslose, gemeinsame Untersuchungen aller an der Produktion beteiligten Gruppen über industrielle Fragen und Entwicklungserscheinungen. Das Problem der industriellen Ermüdung und die Frage, inwieweit dieselbe vermieden werden kann, führt Betriebsleitung und Arbeiterschaft, Ingenieure und Psychologen, Werkmeister und Leiter wissenschaftlicher Betriebsuntersuchungen, Fabrikpfleger, Gewerbe-Inspektoren und Pädagogen notwendigerweise auf demselben Forum zusammen.

Das Thema der Studienwoche wurde sowohl von der psychologischen wie von der physiologischen Seite behandelt. Die psychologischen Studien wurden von Professor Pear, die physiologischen von Dr. Lipmann, Dr. Vernon und Mr. Weston geleitet. Professor Loriga gab einen Ueberblick über die historische Entwicklung; seine Darstellungen wurden ergänzt durch einen Vortrag von M. Piacitelli, der besonders auf die in den Vereinigten Staaten angewandten Untersuchungs- und Arbeitsmethoden einging. Die einzelnen Themen wurden in etwa 1½ Stunden behandelt und zwar entfiel die Hälfte dieser Zeit auf den Vortrag, die andere Hälfte auf die Aussprache.

¹ Etwas gekürzte Fassung.

GESCHÄFTSBERICHT

Sehr wertvoll waren die Ausführungen, mit denen die Referenten die von den Hörern an sie gerichteten Fragen beantworteten.

Der Versuch der Sommerschule kann als unbedingter Erfolg gewertet werden. Dieser ist nicht zum wenigsten der ausgezeichneten Mitwirkung der Vortragenden, Leiter und Uebersetzer zu danken, denen sich die Vereinigung ganz besonders verpflichtet fühlt.

Aus dem Rechnungsbericht ist zu ersehen, dass die Kosten, die unmittelbar aus der Sommerschule entstanden sind, die Vereinigung nicht belastet haben.

BERICHT UEBER DIE SOMMERSCHULE. Trotz der Verzögerung, die durch die Verlegung der Hauptgeschäftsstelle von Zürich nach Haag im Monat August entstand, erschien der Bericht über die Sommerschule, dessen Herausgabe von Fräulein Fledderus vorbereitet wurde, im Laufe des nächsten Oktobers. Der Bericht besteht aus 130 Seiten und enthält die Grundzüge der Vorträge in den Sprachen, in denen sie gehalten wurden, eine Zusammenfassung der Diskussionen und eine kurze Einführung - die beiden letzteren in englischer, französischer und deutscher Sprache.

Die in Zeitungen und Zeitschriften vieler Länder erschienenen Besprechungen zeigen, dass der Bericht eine sehr günstige Aufnahme gefunden und der Vereinigung wertvolle neue Beziehungen vermittelt hat. Er wird als eine Bereicherung der einschlägigen Literatur angesehen, deren besonderer Wert in der bisher ungewöhnlichen Verbindung von wissenschaftlicher Untersuchung und praktischer Erfahrung liegt.

SITZUNG DES RATES IN BAVENO UND DES GESCHAFTSFUEHRENDEN AUSSCHUSSES IN STOCKHOLM. Die jährliche Sitzung der Rates schloss sich unmittelbar an die Sommerschule an und wurde von 21 Mitgliedern aus 14 Ländern besucht. Die wichtigsten zur Verhandlung stehenden Themen waren der Entwurf der neuen Satzung und die Vorbereitung für den Kongress 1928.

SATZUNGSENTWURF. Die Gründe für die Revision der geltenden Satzung sind schon im letzten Jahresbericht dargelegt worden.

GESCHÄFTSBERICHT

Ein vorher aufgestellter und versandter Entwurf bildete eine gute Grundlage für die Aussprache. Die Hauptgrundsätze der künftigen Satzung wurden vereinbart und die weitere Ausarbeitung des zweiten Entwurfes einem Ausschuss übertragen, der sich aus folgenden Persönlichkeiten zusammensetzte:

Dr. A. Correggiari, Miss Mary van Kleeck, Miss F. A. F. Livingstone, Miss K. Hesselgren, Miss M. L. Fleddéus, Miss E. B. Voysey,

die dem Geschäftsführenden Ausschuss auf der in Stockholm stattfindenden Sitzung Bericht erstatteten. Der von diesem Ausschuss vorgelegte und vom Geschäftsführenden Ausschuss ergänzte Entwurf ging den Mitgliedern des Rates Mitte Februar zu; ein endgültiger Entwurf, der die von den Mitgliedern des Rates empfangenen Vorschläge enthielt, wurde allen Mitgliedern Ende April zugesandt.

Die Hauptpunkte, in denen die neue Satzung von der jetzt geltenden abweicht, sind:

Eine einfachere und logisch verbundene Anordnung der Paragraphen, der Verzicht auf einen Anhang (Bye-Laws) und die ausführlichere Regelung der Verhandlungsformen, in den Punkten, in denen sie erfahrungsgemäss erforderlich war:

die Aenderung des Namens;

eine eingehendere Definition und Umordnung der Mitgliedergruppen;

die Festsetzung einer Höchstzahl von vier Ratsmitgliedern für jedes Land, die soweit wie möglich von den verschiedenen Mitgliedsgruppen entsandt werden sollen; das Amt des Stellvertreters bleibt nur für den Fall des Ersatzes eines Ratsmitgliedes bei einer besonderen Sitzung bestehen;

vorgesehen wird die Bildung nationaler Ausschüsse und die Ernennung von Schriftführern in jedem Land;

Neuverteilung der Aufgaben der Vorstandsmitglieder;

vorgesehen wird die Ernennung eines Geschäftsführenden Ausschusses und eines Geschäftsführers.

GESCHÄFTSBERICHT

Leitung ermöglicht, ohne ihre Entwicklung zu hemmen, und wir hoffen, dass der Satzungsentwurf, der dem Kongress vorgelegt wird, diese Gewähr bietet.

VORBEREITUNG FUER DEN KONGRESS 1928. Der Rat fasste den einstimmigen Beschluss, als Thema für den Kongress 1928 der folgenden Vorschlag anzunehmen, der schon vor der Sitzung übermittelt worden war:

"Grundlegende Beziehungen zwischen allen an der Industrie beteiligten Gruppen".

Man war sich bewusst, dass die Herausarbeitung dieses Gegenstandes die Gedankenrichtung, die die I. R. I. vertritt, besonders klar zum Ausdruck bringen würde. Wir dürfen schon jetzt sagen, dass der Kongressbericht wesentlich dazu beitragen wird, mit grösserer Klarheit als es bisher möglich oder ratsam war, die Ziele aufzuzeigen, die die Vereinigung künftig anstreben will, und so diese einzigartige Gelegenheit, die der Kongress für Verbreitung der Ideen der Vereinigung in einem grossen Publikum bietet, voll auszuwerten.

Die Ausarbeitung des eigentlichen Programmes wurde wieder einem Ausschuss anvertraut, der sich aus folgenden Persönlichkeiten zusammensetzte:

Miss Mary van Kleeck, Mr. C. H. van der Leeuw, Miss F. A. F. Livingstone, Frau Dr. F. Wunderlich, Miss K. Hesselgren, Miss M. L. Fieddérus, Miss E. B. Voysey,

die gleichfalls in Stockholm Bericht erstatteten.

Es gelang dem Ausschuss ein anregendes und abgerundetes Vortragsprogramm für die Vorträge und die Tafelrunden aufzustellen. Zur Ergänzung wurden "einführende Bemerkungen" herausgegeben mit dem Zweck, die Vortragenden, die Eröffnungsredner der Aussprachen und die Leiter mit dem gesamten Programm des Kongresses vertraut zu machen, um gegenseitiges Verständnis und Einheitlichkeit in der Behandlung des Kongressthemas zu erzielen.

Wir zitieren aus diesen Bemerkungen die folgenden Sätze:

"Das Programm des Kongresses wird zwei Hauptteile umfassen: Vorträge, in denen die grundlegenden Probleme des

GESCHÄFTSBERICHT

"grossen Verhandlungsthemas dargelegt werden, und Aussprachen im engeren Kreis, in denen die in den verschiedenen Gebieten des Wirtschaftslebens tätigen Kongressteilnehmer über die Bedeutung dieser grundsätzlichen Fragen für die tägliche Praxis des Arbeitslebens diskutieren werden.

"Als Einführung zu den Verhandlungen dienen die von den verschiedenen Ländern am ersten Morgen zu erstattenden Referate, die sich auf schriftliche, dem Kongress vorher eingereichte Berichte stützen, und die zeigen, in welcher Weise die grundlegenden Beziehungen in der Industrie berührt werden: (1) durch die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den einzelnen Gruppen, (2) durch Berufserziehung und Anlernung für alle Gruppen, (3) durch die Betriebswohlfahrtspflege einschliesslich des Personal- und Anstellungswesens, (4) durch wissenschaftliche Betriebsführung, (5) durch Berufspsychologie und (6) durch Berufsberatung. Diese Angaben und Berichte werden Stoff für die sich an die Vortragsträger anschliessende Aussprache und für die Tafelrunden bieten. Wir suchen in allen Teilen des Programmes grundlegende Erkenntnisse und Leitideen in Beziehung zu setzen zu den tatsächlichen Verhältnissen, und den Problemen, die die heutige Wirtschaft in den verschiedenen Ländern aufweist; mit anderen Worten: wir versuchen aus den Erfahrungen der verschiedenen Länder grundlegende Erkenntnisse über die Wirkungen der heutigen Industrie auf Männer und Frauen herauszukristallisieren."

Der Geschäftsführende Ausschuss billigte die Arbeit des Programm Ausschusses und das vorläufige Programm wurde zu Anfang des neuen Jahrs veröffentlicht.

Auf eine Anerkennung der Wahl des Kongressthemas glauben wir aus den bereitwilligen Zusagen der Vortragenden und der Diskussionsredner schliessen zu dürfen, die - wie aus dem Programm ersichtlich ist - Vertreter eines vielseitigen und reichen Erfahrungsgebietes sind.

FINANZEN. Die Erörterung der finanziellen Lage der Vereinigung nahm in der Aussprache eine hervorragende Rolle ein. Die Anwesenden waren sich bewusst, dass die Zeit, während der einige Freunde der Vereinigung die für ihren Aufbau not-

GESCHÄFTSBERICHT

wendigen Beträge in grosszügiger Weise zur Verfügung gestellt hatten, nahezu abgelaufen ist. Die Verpflichtung des Rates zur Aufbringung der für den Bestand der Vereinigung notwendigen zusätzlichen Mittel für das laufende Jahr und für zukünftige Jahre, wurde allseits anerkannt.

Der Vorschlag:

"den Betrag für die Ausgaben der Vereinigung auf die einzelnen Länder umzulegen (Verteilung vom engeren Vorstand entworfen und durch den Rat bestätigt) und zwar so, dass die Berichterstatter und Mitglieder die umgelegten Beträge durch Werbung bei Einzelpersonen, bei Firmen oder Stiftungen des betreffenden Landes entweder persönlich oder mit Hilfe der Geschäftsstelle der I. R. I. aufbringen,"

wurde angenommen, und die auf jedes der 26 der Vereinigung angehörenden Länder entfallenden Beträge festgesetzt.

Auf der Sitzung des Geschäftsführenden Ausschusses in Stockholm berichtete die Schatzmeisterin, dass Beträge aus Oesterreich, Italien, Schweden, der Schweiz und den Vereinigten Staaten eingegangen waren. Die Aufstellung der Einnahmen und Ausgaben für 1927/1928 enthält die Totalsumme der unter diesem Titel eingegangenen Beiträge.

Später wurde ein Finanzausschuss von dem Geschäftsführenden Ausschuss ernannt mit folgender Zusammensetzung:

Mr. C. H. van der Leeuw (Vorsitzender), Miss D. A. Cadbury, Miss M. L. Fleddérus, und dem Präsidenten von amtswegen,

um Möglichkeiten für die Beschaffung von Mitteln zu erwägen, über die dann auf der Tagung in Cambridge berichtet werden sollte.

RAT. Der Rat besteht jetzt aus 69 Mitgliedern aus 22 Ländern. Wertvolle Mitarbeit wurde von den Ratsmitgliedern in folgender Weise geleistet:

Zusammenstellung der Berichte ihrer Länder für die Berichterstattung auf dem Kongress 1928;
Orientierung der Geschäftsstelle über die für die Presse-

GESCHÄFTSBERICHT

propaganda geeigneten Zeitungen und Zeitschriften, besonders im Hinblick auf den Kongress 1928;
Bildung von Verteilungsstellen für das Werbematerial der
Vereinigung.

Die in den neuen Satzungen vorgesehene Regelung, "die Ratsmitglieder eines jeden Landes bilden zusammen mit den Vorstandsmitgliedern, die in dem betreffenden Lande wohnen, den Stamm eines Ausschusses für dieses Land und ernennen ein Ratsmitglied zum Vermittlungssekretär zwischen dem Ausschuss und der Hauptgeschäftsstelle", ist schon in einigen Ländern erfolgreich in die Tat umgesetzt worden.

PROPAGANDA. Während des ganzen vergangenen Jahres hat sich die Tätigkeit der Geschäftsstelle vorzugsweise auf die Propaganda für den Kongress in den verschiedensten Kreisen in allen Erdteilen erstreckt. Eine Interesse erweckende Anzeige des Kongresses wurde früh im Herbst vorbereitet und den Zeitungen, Zeitschriften und Journalen in 23 Ländern zugesandt, ausserdem auch an verschiedene internationale Korrespondenten. Um diese Pressepropaganda so wirksam und ausgedehnt wie möglich zu gestalten, waren alle Berichterstatter gebeten worden, revidierte Listen der geeignetsten Zeitungen und Zeitschriften ihres Landes einzusenden. Gleichzeitig wurde die für die Presse bestimmte Anzeige in anziehender Form als Flugblatt gedruckt und ist ständig verwandt worden, um das Publikum mit dem nahenden Kongress bekannt zu machen. In Verbindung damit wurde das vorläufige Programm zu Anfang des neuen Jahres veröffentlicht und versandt. Eine endgültige Pressenotiz, die nähere Einzelheiten über Themen und Redner brachte, ist kurz vor dem Kongress herausgegeben worden.

Die eingehende Pressepropaganda hat selbstverständlich die Beziehungen der Vereinigung ausgedehnt und unsere Kenntnisse über die einzelnen Länder wesentlich erweitert; es ist auch möglich geworden, eine sehr sorgfältig zusammengesetzte Versendungsliste aufzustellen, die von grösstem Wert für eine zukünftige erfolgreiche Propaganda sein wird.

GESCHÄFTSBERICHT

gedehnt worden durch die Reisen der ehrenamtlichen Schriftführerin in den Vereinigten Staaten, die Veranstaltung der Sitzung des Geschäftsführenden Ausschusses in Stockholm und den Besuch der beiden Schriftführerinnen in Berlin auf der Rückreise von Stockholm. Die ehrenamtliche Schriftführerin hat ausserdem verschiedene Organisationen und Persönlichkeiten in Genf und London aufgesucht.

Es ist von Interesse, dass gelegentlich des Besuches in Stockholm verschiedene Mitglieder des Geschäftsführenden Ausschusses gebeten wurden, auf der Jahresversammlung des Bundes der nordischen Länder der Internationalen Frauenliga für Frieden und Freiheit Ansprachen zu halten.

MITGLIEDSCHAFT. Die Vereinigung zählt zur Zeit 344 Mitglieder¹ in 28 Ländern¹, gegen 241 zum Schluss des vergangenen Jahres. Eine Mitgliederliste nach dem Stande vom Schluss des Jahres 1927 wurde versandt; der Druck dieser Liste ist durch eine besondere Spende für diesen Zweck, die ein Mitglied zur Verfügung gestellt hat, ermöglicht worden. Die Gesamtheit der Mitglieder stellt eine interessante, verschiedenartig zusammengesetzte Vertretung von Erfahrungen und Fachwissen dar, die in sich selbst den Zweck verkörpert, dem die Vereinigung dient.

Ein neues vollständigeres Anmeldeformular zur Mitgliedschaft, das genauere Angaben über die Berufserfahrung der sich Anmeldenden enthält, wird seit Januar versandt. Diesem Formular beigelegt ist ein neu gefasstes Flugblatt, das auf die Bedeutung der Vereinigung hinweist, und ihre Ziele in prägnanter Weise zum Ausdruck bringt. Besonderer Nachdruck ist auf die "grundlegenden Beziehungen" gelegt worden.

LETZTE VORBEREITUNG FÜR DEN KONGRESS. Ein wesentlicher Teil der Schlussvorbereitung für den Kongress bestand in der Herausgabe der Berichte der einzelnen Länder, die für Cambridge schon fertiggestellt worden sind, und den ersten Band des Berichtes über die Kongressverhandlungen bilden.

¹ Am 31. Dezember 1928 war der Mitgliederstand 373 Mitglieder aus 30 Ländern.

GESCHÄFTSBERICHT

Berichte wurden von 18 Ländern eingesandt; 15¹ trafen rechtzeitig ein, sodass sie noch in den Bericht aufgenommen werden konnten. Einen besonderen Beitrag, der erheblich über den vorgeschriebenen Umfang für den Bericht hinausgeht, übersandte die Mitgliedergruppe der Vereinigten Staaten. Dieser Beitrag wurde von einer Geldspende zur Bestreitung der durch den Druck entstehenden Sonderkosten begleitet. Unseren besonderen Dank schulden wir den Mitarbeitern an diesem Bericht und den Mitgliedern des Ausschusses, die ihn zusammengestellt haben: Mr. Glenn Bowers, Mrs. Lillian Gilbreth und Miss Mary van Kleeck.

Einen anderen wichtigen Teil der Vorarbeiten für den Kongress bildete die Vorbereitung der Besichtigungen von Fabriken und Einrichtungen in Grossbritannien. Zu diesem Zweck sind wir in Verbindung mit verschiedenen bedeutenden Körperschaften und einer grösseren Anzahl bekannter und bedeutender Firmen getreten mit dem Erfolg, dass den Kongressteilnehmern reiche Gelegenheit und Auswahl zu Besichtigungen geboten werden kann. Diese Arbeit hat die Vereinigung und den Kongress in Grossbritannien, besonders in den Kreisen bekannt gemacht, bei denen wir auf das rechte Verständnis hoffen dürfen.

Die Vereinigung fühlt sich besonders den folgenden Körperschaften für ihre wertvolle Mitarbeit zu Dank verpflichtet:

The Association for Education in Industry and Commerce, Bournville, Birmingham; the Industrial Fatigue Research Board, London; the Institute of Industrial Welfare Workers, London; Management Research Groups, London; National Industrial Alliance, London; National Institute of Industrial Psychology, London; the Womens' Engineering Society, London, und Miss S. M. Bevington B.Sc., Berichterstatterin für Grossbritannien, die freundlichst die Vermittlung zwischen den Mitgliedern des Kongresses und den betreffenden Firmen und Körperschaften bei der Vorbereitung der im einzelnen vorzunehmenden Besichtigungen übernommen hat.

Um die Teilnahme an dem Kongress den Vertretern der Arbeitnehmergruppe der Mitglieder und denjenigen Mitgliedern,

¹ Seitdem sind drei weitere Berichte eingegangen, die in einem Nachtrag gedruckt wurden, sodass dieser Band jetzt aus 18 Berichten besteht.

GESCHÄFTSBERICHT

besonders aus den noch wenig vertretenen Ländern zu erleichtern, denen die Teilnahme sonst nicht möglich gewesen wäre, ist ein kleiner Fonds gesammelt worden, für dessen Verteilung der Geschäftsführende Ausschuss verantwortlich ist. Der Dank der Vereinigung richtet sich an jene Mitglieder, die in grosszügiger Weise der Bitte um Bildung dieses Fonds entsprochen haben. Eine kleinere Spende ist auch freundlicherweise von dem Boeke Trust, Bournville, Birmingham, zur Verfügung gestellt worden.

Mit dem Schluss dieses Jahres endet der erste Dreijahresabschnitt im Leben der Vereinigung. Der Kongress in Cambridge ist der erste Meilenstein, der diese Zeitperiode abschliesst und den Anfang einer neuen kennzeichnet, die Ausblicke auf interessante Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Dass grösste Interesse scheinen die Möglichkeiten der nationalen Auswirkung internationaler Impulse zu verdienen. Der spontane Zusammenschluss nationaler Gruppen von Einzelpersönlichkeiten, die die verschiedensten industriellen Wirkensgebiete und Erfahrungsbereiche repräsentieren, stellt eine vielversprechende Erscheinung des letzten Jahres dar, und man darf annehmen, dass die Arbeit der nächsten Zukunft sich ganz besonders auf die Förderung dieser Gruppen und auf die Herstellung des engen Kontaktes zwischen ihnen und der Vereinigung als Ganzes richten wird.

Hierbei werden die Ratsmitglieder in jedem Land eine bedeutende Rolle spielen, und daher ist die Frage, in welchem Umfange sie verschiedene Gruppen der Wirtschaft vertreten, von hervorragender Bedeutung.

Es darf erwartet werden, dass die Vereinigung ihrem Ziel - die Herbeiführung befriedigender menschlicher Beziehungen und Arbeitsbedingungen im weiten Bereich der Industrie - näher kommen wird, wenn es ihr, mit Hilfe der von ihren Ideen erfüllten Männer und Frauen gelingt, Erfahrung, freiwillige Führung und Zusammenarbeit auf nationaler und internationaler Grundlage zu vereinigen.

M. L. Fleddérus, Schriftführerin.

E. Brenda Voysey, Geschäftsführerin.

EINNAHMEN UND AUSLAGEN FÜR DAS AM 30. APRIL 1928 ENDENDE GESCHÄFTSJAHR.

INCOME, RECETTES, EINNAHMEN

	£	s.	d.	H.Fl.
To balance brought forward May 1st 1927	68.17.	7.		832.761
▪ Subscriptions received during year	407.13.	3.		4928.633
▪ Donations	836.19.	2.		10118.821
▪ Sale of Reports	27.17.	0.		336.706
	<u>1341.</u>	<u>7.</u>	<u>0.</u>	<u>16216.921</u>

EXPENDITURE, DÉPENSES, AUSLAGEN

	£	s.	d.	H.Fl.
By Secretarial Salaries	558.12.	8.		6754.021
▪ Assistance	45.	3.11.		546.606
▪ Travelling Expenses	50.17.	3.		614.921
▪ Removal Expenses	29.	6.	8.	354.785
▪ Furniture & Equipment				
61.18. 3.	748.516			
Less sold	29.12.10.			358.372
	32.	5.	5.	390.144
▪ Office Expenses:				
Stationery, Printed Forms, Publicity Material and Current Equipment	117.14.	7.		1423.331
▪ Postage, Telegrams etc.	101.	5.	6.	1224.414
▪ Telephone	18.	3.	3.	219.578
▪ Miscellaneons	11.	0.	1.	133.038
▪ Rent, Heating, Lighting and Cleaning	104.15.	2.		1266.524
▪ Council & Committee Expenses	77.12.	3.		938.329
▪ Summer School Report	85.	2.	9.	1029.455
▪ Periodicals	9.	4.	2.	110.596
▪ Auditor's Fee	4.	4.	0.	50.778
▪ Bank Charges less gain on exchange	12.10.			7.922
	1246.	0.	6.	15064.442
▪ Balance carried forward, viz.:				
Cash in hands of Secretary	43.14.	0.		528.333
Cash in hands of Treasurer	51.12.	6.		624.146
	95.	6.	6.	1152.479
	<u>1341.</u>	<u>7.</u>	<u>0.</u>	<u>16216.921</u>

The Treasurer has also received donations towards the Cambridge Congress amounting to £142.10.10 of which £40.- has already been expended.

Rate of Exchange: 12.09 H.Fl. to £.

I have compared the above statement with the books and vouchers relating thereto and certify that it is correct.

(signed) WILFRID E. LITTLEBOY.
Chartered Accountant.

Birmingham, June 11th 1928,

**STATUTES OF THE INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS
ASSOCIATION (FOR THE STUDY AND PROMOTION OF SATIS-
FACTORY HUMAN RELATIONS AND CONDITIONS IN INDUSTRY)**

ARTICLE I. NAME AND PURPOSE.

- Sec. 1.** The name of the Association shall be "The International Industrial Relations Association (For the study and promotion of satisfactory human relations and conditions in industry.)"
- Sec. 2.** The aim of the Association shall be to study and promote such principles and methods as tend to develop satisfactory human relations and conditions in all undertakings involving the employment of persons. This aim is based upon the conviction that in whatever social order industry, agriculture and commerce may take form, there will always be human problems arising from the employment of persons that can be solved or approached by all concerned without abandoning their attitude towards the social and economic order.
- Sec. 3.** All political or religious discussion and propaganda are definitely outside the scope of the Association.

ARTICLE II. MEMBERSHIP.

- Sec. 1.** Membership of the Association is open to all who are engaged in any undertaking involving the employment of persons, or who are occupied in work of scientific research or social significance bearing on industry, and who are in sympathy with the aims of the Association.¹

¹ Membership of the Association falls therefore into the following main groups:
Directors, Managers, Personnel (Welfare) Workers, Psychologists, Doctors, Engineers, Foremen and Forewomen;
Employees;
Officers of Employers', Workers' and other Industrial Organisations;
Factory Inspectors, Members of Industrial Boards and Councils;
Industrial Research Workers, Industrial Educationalists, Industrial Social Workers;
and so forth.

STATUTES

- Sec. 2. All membership is individual. Applications for Membership shall be proposed and seconded by Members of the Association, the procedure for admission to be decided by the Council.
- Sec. 3. The minimum annual subscription for each member shall be decided from Congress to Congress by the Members present at the General Meeting held in connection with each Congress. The fee decided upon may be adjusted by the Council according to fluctuations in the rate of exchange.¹
- Sec. 4. Membership fees shall be due on election and at the beginning of each succeeding financial year. Members whose fees are more than one year in arrears shall forfeit their membership after due notice has been given, unless special arrangements are made otherwise by the Council.
New Members are expected to pay membership fees in advance before being permitted to exercise the privileges of membership.
- Sec. 5. The Council shall have the right by vote of two thirds of those present at any Council Meeting, notice of which shall have contained a statement of the proposed action, to expel from the Association a member guilty of conduct out of harmony with the purposes of the Association. Such person shall receive at least two months' notice in writing of such meeting and shall be permitted to be present and heard in his own defence.

ARTICLE III. COUNCILLORS.

- Sec. 1. The members from each country taking part in the Association shall elect not more than four Councillors, whose duty it shall be to serve as members of the

¹ Rather than specially reducing the individual membership fee for those categories of Members for whom the payment of a fee sufficiently large to give adequate support to the Association might prove a deterrent to their joining, it is recommended that a minimum fee be adopted at a rate which little more than covers the actual outgoing expenses for each Member. Those who are in a position to give larger amounts than this minimum are therefore specially invited to fix their fee accordingly.

STATUTES

Council, to make reports to the Association regarding subjects of interest to it in their respective countries, and to interpret the work of the Association to other members and to the public in their own countries.

If a Councillor is unable to attend a Council Meeting he shall have power, in consultation with the other Councillors for his country, to appoint a Proxy to take his place at the meeting concerned.

- Sec. 2. The Councillors shall be elected during the period immediately preceding each Congress by the members in the country concerned. The Corresponding Councillor in each country (see Section 5 below) shall be responsible for all arrangements and shall communicate the names of the new Councillors to the Secretariat Headquarters not later than the opening of each Congress. Councillors shall serve from the General Meeting to the General Meeting held in connection with each Congress and shall be eligible for re-election.¹
- Sec. 3. Vacancies in the office of Councillor, whether due to an incomplete number of appointments in the first place, or to retirement during the term of Office, may be filled by the remaining Councillors concerned. In the event of there being no remaining Councillors, the Executive Committee, in consultation with the members of the country concerned, shall have power to appoint substitutes. In either case such appointments shall be confirmed at the next meeting of the Council.
- Sec. 4. Where a country takes part in the Association for the first time between the Congresses, the Executive Committee, in consultation with the members in the country concerned, shall have power to appoint the Councillors

¹ In view of the wide range of membership of the Association, it is suggested that as far as possible each Councillor shall be selected from a different group in order that the Association may have the benefit of various points of view. In the event of an insufficient number of suitable Councillors being available for election, attention is drawn to the fact that the full complement of four places need not necessarily at once be filled.

STATUTES

to serve until the next Congress, such appointments to be confirmed at the next Meeting of the Council.

- Sec. 5. The Councillors for each country, together with any Officers who happen to be resident in that country, shall form the nucleus of a Committee for that country, and shall designate one of the Councillors to act as Corresponding Councillor between the Committee and the Secretariat Headquarters.¹

ARTICLE IV. OFFICERS.

- Sec. 1. The Officers of the Association shall be:

President

Not more than three Vice-Presidents

Treasurer.

In addition to the customary duties, the Vice-Presidents shall be responsible for:

1. The Secretariat Headquarters

2. Editing and Publicity

3. Such other phases of the work as the current needs of the Association may suggest.

- Sec. 2. The officers shall be elected by ballot by the Members present at the General Meeting held in connection with each Congress, from nominations submitted by the Council, which shall post its report at least 24 hours before the last Council Meeting preceding the General Meeting at which the election of Officers takes place: for the purpose of preparing these nominations the Council shall appoint a Nominating Committee of three members, one year before the meeting of the Congress. Members of the Association may submit independent nominations which must be handed in to the Nominating

¹ In this way a means is provided whereby each national group is enabled to take a more active share in the constructive work of the Association, and a centre will thus be formed which may serve as a clearing house for information both to and from the Secretariat Headquarters.

Where practicable the Councillors are urged to consider the holding of regular meeting for Members of the Association in the country concerned, with a view to obtaining their constructive collaboration in the work of the Association.

STATUTES

Committee not later than the Council Meeting referred to above, and the Council shall have the power to decide, on the occasion of each election, the number of supporters, up to a maximum of 10, necessary for each independent nomination.

- Sec. 3. The Officers shall serve from the General Meeting to the General Meeting held in connection with each Congress and shall be eligible for re-election. A vacancy occurring during the term of office may be filled by the Council for the remainder of the term. The same person may serve as an Officer and as a Councillor if desired.

ARTICLE V. COUNCIL.

- Sec. 1. The administration of the Association shall be vested in a Council which shall serve from the General Meeting to the General Meeting held in connection with each Congress and shall be composed of the Officers and Councillors. The Council shall have power to elect from among the members of the Association not more than seven additional persons to serve on the Council in an advisory capacity until the succeeding Congress when they shall be eligible for re-election.

The Council may also include, in an advisory capacity, any members of the Executive Committee who have not been originally elected as Members of the Council (see Art. VI, Sec. 2, below).

- Sec. 2. The function of the Council shall be to direct the work of the Association and to manage its affairs, funds and property.
- Sec. 3. The Council shall prepare and adopt an annual budget and shall be authorized to employ such persons as may be necessary for carrying out the work of the Association, to pay out of the funds such travelling, subsistence and other allowances to Officers and Members as may seem necessary and proper; and to incur financial responsibilities within the limits of the annual budget.

STATUTES

Sec. 4. The Council shall make a full report to the members of the Association at the Congress concerning the progress of the work in the interval between Congresses, including an audited financial report.

Sec. 5. Voting on the Council shall be on an individual basis, each member of the Council, other than those serving in an advisory capacity, being entitled to one vote.

ARTICLE VI. EXECUTIVE COMMITTEE.

Sec. 1. The Council shall appoint an Executive Committee to administer the affairs of the Association between the meetings.

Sec. 2. The Executive Committee shall consist of the Officers of the Association and not more than seven other Members who, if not already members of the Council, shall become advisory members of the Council by force of their election to the Executive Committee.

ARTICLE VII. EXECUTIVE SECRETARY.

Sec. 1. The Council shall have power to appoint an Executive Secretary and to attach a salary to the Office. The Executive Secretary shall be in charge of the Secretariat and shall, ex officio, normally take part in all meetings. In order to preserve the neutrality of the Secretariat, the Executive Secretary shall not vote.

ARTICLE VIII. SUB-COMMITTEES.

Sec. 1. The Council and the Executive Committee shall have power to appoint Sub-Committees for special purposes, to serve in an advisory capacity. The Members of the Sub-Committees need not be Members of the Council.

Sec. 2. The Executive Secretary shall be ex-officio a member of all Sub-Committees.

Sec. 3. The Officers shall have the right to attend all meetings of Sub-Committees.

ARTICLE IX. FINANCES.

Sec. 1. The funds of the Association may be derived from
a. Membership fees

STATUTES

- b. Donations and legacies
- c. Other sources.

- Sec. 2. The funds of the Association shall be managed by the Council, subject to control by the members through action taken at any General Meeting.
- Sec. 4. In the event of the Association deciding to discontinue its activities, its funds, after assets and liabilities have been ascertained, assets realized and liabilities paid, shall be disposed of as shall be directed by an Extraordinary General Meeting called for that purpose, provided that the notice of such meeting shall contain as full a report as possible of the funds to be disposed of.
- Sec. 5. If the liabilities of the Association exceed its assets, the financial obligation of any member shall be limited to the payment of one additional year's membership subscription.

ARTICLE X. MEETINGS.

- Sec. 1. Unless otherwise determined by the Council, the members shall, under normal circumstances, meet every three years at a Congress, the date and place of which shall be determined by the Council.
- Sec. 2. Additional general meetings may be convened at the discretion of the Council, but at these meetings only those matters may be acted upon which are specified in the notices.
- Sec. 3. The notice and agenda of any general meeting shall, under normal circumstances, be circulated to members at least two months before the date of such meeting.
- Sec. 4. A member shall be entitled to an individual vote in all matters except those connected with the Statutes of the Association and the election of Officers, for which voting privileges are specifically defined in Article XII.
- Sec. 5. The Council shall meet annually at a time and place determined by itself. A meeting of the Council may also be called at the discretion of the Executive Committee or at the request of the Councillors from five countries.

STATUTES

ARTICLE XI. QUORUMS.

- Sec. 1. At a General Meeting, members from at least a fourth of the countries represented in the Association shall constitute a quorum. At an Extraordinary General Meeting, members from one third of the countries represented in the Association shall constitute a quorum. In the event of there being no quorum at an Extraordinary General Meeting, a further General Meeting may be called for the transaction of the business, at which no quorum is required.
- Sec. 2. At a meeting of the Council, an eighth of the membership shall constitute a quorum, provided that these members represent at least a fourth of the countries represented in the Council.
- Sec. 3. At a meeting of the Executive Committee, five members, of whom at least three must be Officers, shall constitute a quorum.

ARTICLE XII. AMENDMENTS.

- Sec. 1. The Statutes of the Association may be altered or amended by a two thirds vote of members present at a General Meeting, the agenda of which shall have contained notice of the proposed alterations or amendments.

For purposes of forming, adding to or altering the Statutes and for the election of Officers, Members present at the General Meeting shall only vote individually up to a limit of 10 votes for each country. Where more than 10 members are present from any one country, such members shall form a group entitled to a maximum of 10 votes. On each question where a vote is taken, the members forming each such group shall take a preliminary vote on an individual basis, in order to determine the allocation of the 10 votes to which each group is entitled.

STATUTS DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

ARTICLE I. NOM ET BUT.

Par. 1. Il est constitué une Association dite "Association Internationale des Relations Industrielles (pour l'étude et l'amélioration des rapports individuels et des conditions générales de travail dans l'Industrie)".

Par. 2. L'Association a pour but d'étudier et de propager les principes et méthodes tendant à améliorer les rapports individuels ainsi que les conditions générales de travail dans les entreprises de toutes natures.

Les membres de l'Association ont la ferme conviction que, quel soit l'ordre social dans lequel évoluent l'industrie, le commerce et l'agriculture, il est toujours possible de résoudre, ou tout au moins d'examiner les problèmes soulevés par l'organisation du travail de l'homme sans abandonner son attitude et ses opinions personnelles.

Par. 3. L'Association s'interdit toute discussion et toute propagande politique ou religieuse.

ARTICLE II. MEMBRES.

Par. 1. Peuvent devenir membre de l'Association toute personne occupée dans une entreprise à quel que titre que ce soit et quelle que soit la nature de cette entreprise, toute personne se livrant à des recherches scientifiques ou à des oeuvres sociales ayant trait à l'industrie, enfin toute personne en accord avec les buts de l'Association.¹

¹ Les membres de l'Association peuvent donc se diviser comme suit:
Patrons, Directeurs, Surintendantes, Psychologues, Médecins, Ingénieurs, Contre-maitres;
Ouvriers et Employés;
Représentants des organisations patronales et ouvrières ou de toute autre organisation industrielle;
Inspecteurs du travail, Membres des Commissions officielles du travail;
Investigateurs et Professeurs de l'industrie, Travailleurs sociaux de l'industrie;
et ainsi de suite.

STATUTS

Par. 2. L'adhésion est individuelle. Les adhérents sont présentés par deux membres de l'Association. La procédure d'admission est fixée par le Conseil.

Par. 3. La cotisation minimum annuelle est fixée par les membres présents à l'Assemblée générale tenue conjointement à chaque congrès. Le montant ainsi fixé peut être adapté, par le Conseil, aux fluctuations du cours des changes.¹

Par. 4. Les cotisations sont payables lors de l'inscription et au commencement de chaque année financière. Le non-paiement de la cotisation pendant plus d'un an entraîne la radiation après notification à l'intéressé et sauf arrangement spécial avec le Conseil.

Les nouveaux membres doivent acquitter leur cotisation avant d'être admis à l'exercice de leurs droits.

Par. 5. Tout acte incompatible avec les buts de l'Association entraîne la radiation, après délibération du Conseil et à une majorité des deux tiers des membres présents. L'action contre le membre coupable doit figurer à l'ordre du jour envoyé aux Membres du Conseil avant la réunion. Le membre coupable est prévenu par écrit au moins deux mois à l'avance et peut présenter sa défense verbalement à ladite réunion.

ARTICLE III. MEMBRES DU CONSEIL.

Par. 1. Les membres de chaque pays nomment au maximum quatre personnes qui assument la charge de Membres du Conseil. Ils assurent l'échange des renseignements entre l'Association et les membres de leur pays. Ils tiennent le public au courant des travaux de l'Association.

¹ Il est préférable de fixer une cotisation minimum représentant la moyenne des frais occasionnés par chaque sociétaire, plutôt qu'une cotisation élevée qu'il serait indispensable de diminuer en faveur des membres ne pouvant y faire face. Les personnes en mesure d'effectuer des versements plus élevés que le minimum requis sont instamment priées de fixer elles-mêmes le montant de leur cotisation.

STATUTS

Si un Membre du Conseil est empêché d'assister à une réunion du Conseil, il peut désigner un suppléant d'accord avec les autres membres de son pays.

Par. 2. Les Membres du Conseil sont élus immédiatement avant chaque Congrès. Le Secrétaire-Correspondant de chaque pays (v. par. 5 art. III) est responsable de l'organisation de l'élection et transmet au Secrétariat les noms des nouveaux Membres du Conseil, au plus tard à l'ouverture du Congrès. Le mandat des Membres du Conseil dure jusqu'à l'Assemblée Générale tenue conjointement au Congrès suivant. Les Membres du Conseil sont rééligibles.¹

Par. 3. En cas de vacances, faute de candidats lors de l'élection ou par suite de démission, les Membres du Conseil du pays intéressé pourvoient à l'attribution des sièges vacants.

Dans le cas où il n'y aurait plus de Membres du Conseil en fonctions pour un pays, le Comité Exécutif, d'accord avec les membres du même pays peut désigner des suppléants. Ces désignations sont ratifiées par la plus prochaine réunion du Conseil.

Par. 4. Lorsqu'un pays adhère pour la première fois à l'Association entre deux Congrès, le Comité Exécutif, d'accord avec les membres de ce pays peut désigner des Membres du Conseil dont les fonctions prennent fin au plus prochain Congrès. Ces désignations doivent toujours être ratifiées par le Conseil au cours de sa plus prochaine réunion.

Par. 5. En vue de faciliter le travail du Secrétariat et de concentrer et renforcer la collaboration des représentants nationaux avec l'Association, les Membres du Conseil d'un pays et tous les fonctionnaires de l'Association

¹ Eu égard à la diversité de recrutement des membres de l'Association, il est souhaitable que les Membres du Conseil soient élus par des groupes différents afin que tous les points de vue soient représentés. Si le nombre des candidats conseillers est insuffisant, il est rappelé que les sièges vacants peuvent être attribués en cours d'exercice.

STATUTS

résidant dans ce même pays constituent un comité national et désignent l'un deux comme Secrétaire-Correspondant.¹

ARTICLE IV. BUREAU.

Par. 1. Le bureau de l'Association est composé comme suit:

Un président

Trois Vice-présidents au maximum

Un trésorier.

En dehors de leurs charges usuelles, les Vice-Présidents sont responsables:

1. du Secrétariat

2. de la Publicité et des Editions

3. de tous les travaux nécessités par la vie courante de l'Association.

Par. 2. Le bureau est élu au scrutin secret par les membres présents à l'assemblée générale tenue conjointement à chaque Congrès. Un an avant le Congrès, le Conseil nomme une Commission de trois membres, chargée de recueillir les candidatures. Les Membres de l'Association peuvent toujours se réunir pour soumettre à cette Commission les candidatures de leur choix. Le Conseil décide à chaque élection le nombre minimum des membres devant présenter ces candidatures indépendantes pour qu'elles soient valables. En aucun cas, il ne peut exiger plus de 10 partisans. Le conseil fait connaître le nom des candidats agréés par lui, au moins 24 heures avant sa dernière réunion précédant l'Assemblée Générale.

Par. 3. Le mandat des membres du bureau expire à l'Assemblée Générale tenue conjointement au Congrès suivant leur élection. En cas de vacances au cours de l'exercice le Conseil nomme les remplaçants. Les pouvoirs des

¹ Les Membres du Conseil sont instamment priés d'organiser des réunions périodiques entre les membres de l'Association dans le but d'assurer leur collaboration aux travaux de l'Association.

STATUTS.

membres ainsi nommés prennent fin à la date où devait normalement expirer le mandat des membres remplacés. Les Membres du Bureau sont rééligibles. Ils peuvent être choisis parmi les Membres du Conseil.

ARTICLE V. CONSEIL.

Par. 1. L'Administration de l'Association est confiée à un Conseil élu pour la période séparant deux Assemblées Générales et composé des Membres du Conseil et des Membres du Bureau. Le Conseil peut s'assurer le concours des membres de l'Association dont l'expérience lui est utile. Ces personnes assistent aux réunions avec voix consultative. Leurs fonctions prennent fin à chaque Congrès. Elles sont rééligibles. Leur nombre ne peut dépasser Sept.

Les Membres du Comité Exécutif qui ne font pas partie du Conseil peuvent également assister aux réunions à titre consultatif (voir Art. VI, Par. 2).

Par. 2. Le Conseil dirige les travaux de l'Association. Il en administre les affaires, les fonds et les propriétés.

Par. 3. Le Conseil prépare et adopte le budget annuel. Il est autorisé à employer toutes personnes nécessaires à l'exécution du travail, de même qu'à prélever sur les fonds de l'Association les frais de voyage, subsistance, ou autres, qu'il juge nécessaire de rembourser aux membres de l'Association et à ses dirigeants. Il assume toutes les responsabilités financières dans les limites du budget annuel.

Par. 4. A chaque Congrès le Conseil présente un rapport moral et un rapport financier, ce dernier vérifié et certifié exact par un commissaire aux comptes.

Par. 5. Les membres du Conseil votent individuellement, chacun d'eux disposant d'une voix. Les personnes assistant aux réunions à titre consultatif ne prennent pas part aux votes.

STATUTS

ARTICLE VI. COMITÉ EXÉCUTIF.

- Par. 1. Le Conseil nomme un Comité Exécutif chargé d'administrer les affaires de l'Association dans l'intervalle des réunions.
- Par. 2. Le Comité Exécutif se compose des Membres du Bureau et de sept autres membres au maximum. La nomination de ces derniers au Comité Exécutif entraîne leur admission au Conseil s'ils n'en font déjà partie, mais seulement à titre consultatif.

ARTICLE VII. SECRÉTAIRE EXÉCUTIF.

- Par. 1. Le Conseil a la faculté de nommer un Secrétaire Exécutif et d'en appointer la charge. Le secrétaire assume les travaux du Secrétariat, et, d'office, prend part à toutes les réunions. Afin d'assurer la neutralité du secrétariat, le secrétaire ne prend part à aucun vote.

ARTICLE VIII. SOUS-COMMISSIONS.

- Par. 1. Le Conseil et le Comité Exécutif peuvent désigner des sous-commissions qui fonctionnent à titre consultatif. Les membres des sous-commissions ne font pas nécessairement partie du Conseil.
- Par. 2. Le Secrétaire Exécutif fait, d'office, partie de toutes les sous-commissions.
- Par. 3. Les Membres du Bureau peuvent assister à toutes les séances des sous-commissions.

ARTICLE IX. FINANCES.

- Par. 1. Les fonds de l'Association proviennent:
- a. des cotisations de ses membres
 - b. de dons et legs
 - c. de toute autre source.
- Par. 2. Les fonds de l'Association sont gérés par le Conseil. Celui-ci est soumis au contrôle des membres qui peuvent entreprendre toute action à cet effet au cours des assemblées générales.

STATUTS

- Par. 3. Le Comité Exécutif fera vérifier le compte-rendu financier annuel. Le rapport du Commissaire aux comptes est joint au rapport financier envoyé aux membres.
- Par. 4. En cas de dissolution, l'utilisation de l'actif net est fixée par l'Assemblée Générale extraordinaire convoquée spécialement à cet effet. La convocation à cette Assemblée contient l'indication précise des fonds disponibles.
- Par. 5. Dans le cas où les dépenses engagées par l'Association dépasseraient l'actif, l'obligation financière de chaque membre ne pourrait excéder le montant d'une cotisation annuelle supplémentaire.

ARTICLE X. ASSEMBLÉES.

- Par. 1. L'Association tient un Congrès tous les trois ans, à moins de décision différente du Conseil ou de circonstances anormales. Le Conseil décide le lieu et la date du Congrès.
- Par. 2. Le Conseil peut convoquer les Membres de l'Association en Assemblées Générales Extraordinaires. Toutefois au cours de ces Assemblées l'ordre du jour spécifié dans la convocation peut seul venir à la discussion.
- Par. 3. Les notices et ordres du jour de toute assemblée générale sont adressées aux membres au plus tard deux mois avant la date de ces assemblées. En cas de circonstances anormales, ce délai pourra être modifié.
- Par. 4. Le droit de vote individuel s'entend sur toutes les questions, sauf celles prévues à l'article XII, concernant les modifications aux status et l'élection des Membres du Bureau.
- Par. 5. Le Conseil se réunit tous les ans. Il décide lui-même le lieu et la date de ses réunions. Le Conseil se réunit également à la demande du Comité Exécutif ou des Membres du Conseil de cinq pays.

STATUTS

ARTICLE XI. QUORUM.

- Par. 1.** La présence de membres du quart des pays représentés à l'Association est nécessaire pour la validité des délibérations dans les Assemblées Générales. Cette proportion est élevée à un tiers pour les assemblées générales extraordinaires. Au cas où un quorum ne serait pas atteint lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, une nouvelle Assemblée Générale Extraordinaire pourra être convoquée pour l'expédition des affaires dans lesquels il n'est pas exigé de quorum.
- Par. 2.** Dans les réunions du Conseil, le huitième des membres et le quart des pays représentés à l'Association constituent simultanément le quorum.
- Par. 3.** Dans les séances du Comité Exécutif, cinq membres dont trois du Bureau constituent le Quorum.

ARTICLE XII. AMENDEMENTS.

- Par. 1.** Les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des deux tiers des membres présents à l'Assemblée Générale. La convocation à cette Assemblée porte mention des modifications ou amendements proposés. En ce qui concerne les modifications aux statuts de même que l'élection des Membres du Bureau, les membres présents à l'Assemblée Générale se prononcent également par votes individuels, jusqu'à concurrence de 10 voix par pays. Si plus de 10 membres d'un pays sont présents, les votes individuels sont groupés proportionnellement à la base 10 avant d'être présentés à l'Assemblée Générale.

Juillet 1928.

SATZUNGEN DER INTERNATIONALEN VEREINIGUNG FÜR BESTGESTALTUNG DER ARBEIT IN BETRIEBEN

ARTIKEL I. NAME UND ZWECK.

Abs. 1. Die Vereinigung führt den Namen "Internationale Vereinigung für Bestgestaltung der Arbeit in Betrieben."¹

Abs. 2. Zweck der Vereinigung ist das Studium und die Förderung von Grundsätzen und Arbeitsmethoden, die der Herbeiführung befriedigender persönlicher Beziehungen und Arbeitsbedingungen in allen Betrieben dienen.

Dieser Zweck wird begründet durch die Ueberzeugung, dass sich - unabhängig von der gegebenen Sozialordnung in Industrie, Landwirtschaft und Handel - persönliche Probleme ergeben, die von allen Beteiligten ohne Aufgabe ihrer Haltung gegenüber der Gesellschafts- oder Wirtschaftsordnung gelöst oder einer Lösung näher gebracht werden können.

Abs. 3. Die Erörterung politischer oder religiöser Fragen und die Propaganda für solche Zwecke sind grundsätzlich ausgeschlossen.

ARTIKEL II. MITGLIEDSCHAFT.

Abs. 1. Mitglied der Vereinigung können alle Personen werden, die in einem Betrieb tätig sind oder die in betriebswissenschaftlicher oder sozialer Arbeit in irgend einer Beziehung zur Industrie stehen und sich den Bestrebungen der Vereinigung anschließen.²

¹ "International Industrial Relations Association (for the Study and Promotion of Satisfactory Human Relations and Conditions in Industry)".

² Die Mitglieder der Vereinigung setzen sich daher aus folgenden Hauptgruppen zusammen:
Direktoren, Betriebsleiter, Fabrikpfleger, Psychologen, Aerzte, Ingenieure, Werkmeister und Vorarbeiter;
Arbeiter und Angestellte;

(Fussnote auf der nächsten Seite fortgesetzt.)

SATZUNGEN

- Abs. 2.** Die Mitgliedschaft bei der Vereinigung ist persönlich. Alle Aufnahmegesuche sind durch Mitglieder der Vereinigung einzureichen und zu befürworten; über das Aufnahmeverfahren entscheidet der Rat.
- Abs. 3.** Der Mindestmitgliedsbeitrag wird von Kongress zu Kongress durch die Mitglieder festgesetzt, die an der im Anschluss an jeden Kongress stattfindenden Generalversammlung teilnehmen. Der Rat kann den Betrag den Veränderungen der Währung anpassen.¹
- Abs. 4.** Mitgliedsbeiträge werden fällig beim Eintritt in die Vereinigung und zu Beginn jedes folgenden Rechnungsjahres. Mitglieder, die mit ihrem Beitrag länger als ein Jahr im Rückstand bleiben, verlieren, nachdem sie vorerst eine Mahnung erhalten haben, die Mitgliedschaft, wenn der Vorstand nicht etwas anderes bestimmt. Neue Mitglieder zahlen den Mitgliedsbeitrag im voraus, ehe sie die Vergünstigungen der Vereinigung in Anspruch nehmen.
- Abs. 5.** Der Rat hat das Recht mit zwei Drittel Mehrheit der Anwesenden - auf jeder Sitzung des Rats, zu der eine Einladung mit einem Hinweis auf das beabsichtigte Vorgehen ergangen ist - ein Mitglied auszuschliessen, dessen Verhalten nicht im Einklang mit den Bestrebungen der Vereinigung steht. Dem betreffenden Mitglied ist mindestens zwei Monate vor der Sitzung eine entsprechende schriftliche Mitteilung zu machen und

Beamte von Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und andern industriellen Organisationen;
Gewerbe-Inspektoren, Mitglieder der für die Industrie zuständigen Ministerien und Körperschaften;
Betriebswissenschaftliche Forscher, Pädagogen, Industrielle Sozialarbeiter;
u. s. w.

¹ Anstatt den Mitgliedsbeitrag für diejenigen Mitglieder, die nicht in der Lage sind einen ausreichenden Beitrag zu zahlen, im Einzelfalle herabzusetzen, um ein Fernbleiben solcher Persönlichkeiten von der Vereinigung zu vermeiden, wird empfohlen einen Mindestbeitrag festzusetzen, der etwas höher ist als der Betrag der auf jedes Mitglied entfallenden Ausgaben. Diejenigen Mitglieder, die in der Lage sind, mehr als den Minimumbetrag zu geben, werden daher gebeten, ihren Beitrag entsprechend höher festzusetzen.

SATZUNGEN

die Möglichkeit zur Teilnahme und zur Verteidigung zu geben.

ARTIKEL III. MITGLIEDER DES RATS. (Councillors).

Abs. 1. Die Mitglieder eines Landes, das der Vereinigung angehört, wählen höchstens vier Ratsmitglieder, deren Aufgabe es ist, als Mitglied des Rats zu wirken, der Vereinigung Bericht über ihr Land zu erstatten in Fragen, die für die Vereinigung von Interesse sind, und die Bestrebungen und Tätigkeit der Vereinigung andern Mitgliedern und der Öffentlichkeit in ihren Ländern nahezubringen.

Wenn ein Ratsmitglied verhindert ist, der Tagung des Rats beizuwohnen, so hat es das Recht, im Einverständnis mit den anderen Ratsmitgliedern des betreffenden Landes einen Stellvertreter zu bestimmen, der seinen Platz auf der in Frage kommenden Tagung einnimmt.

Abs. 2. Die Mitglieder des Rats werden kurz vor Beginn eines jeden Kongresses durch die Mitglieder ihres Landes gewählt. Das federführende Ratsmitglied eines jeden Landes (s. Abs. 5. Art. III) ist für alle Vorbereitungen verantwortlich und muss die Namen der neuen Ratsmitglieder dem Generalsekretariat spätestens zu Beginn eines jeden Kongresses mitteilen. Die Mitglieder des Rats werden für die Zeit von einer bis zur andern im Anschluss an einen Kongress stattfindenden Generalversammlung gewählt und sind wieder wählbar.¹

Abs. 3. Wenn das Amt eines Ratsmitgliedes frei wird - entweder weil die entsprechenden Wahlen noch nicht vorgenommen worden oder weil Mitglieder während der Dauer ihrer Amtstätigkeit zurückgetreten sind - so können die übrigen Ratsmitglieder des betr. Landes die

¹ Mit Rücksicht auf den weitgesteckten Rahmen der Mitgliedschaft der Vereinigung wird vorgeschlagen, die Ratsmitglieder möglichst so zu wählen, dass alle Mitgliedergruppen vertreten werden und dass auf diese Weise verschiedene Gesichtspunkte Berücksichtigung finden. Falls eine genügende Anzahl geeigneter Mitglieder des Rats nicht zur Verfügung steht, ist es nicht notwendig, die vier Plätze sofort zu besetzen.

SATZUNGEN

Ernennung eines Ersatzmannes vornehmen. Sollte es vorkommen, dass ein Land überhaupt keine Ratsmitglieder mehr hat, so hat der Geschäftsführende Ausschuss, im Einverständnis mit den Mitgliedern des betreffenden Landes, das Recht, die Ernennung von Ersatzmännern vorzunehmen. In jedem Fall müssen solche Ernennungen von der nächsten Ratsversammlung bestätigt werden.

- Abs. 4. Wenn ein Land der Vereinigung zwischen zwei Kongressen beitrifft, so hat der Geschäftsführende Ausschuss, im Einverständnis mit den Mitgliedern des betreffenden Landes, das Recht, Ratsmitglieder bis zum nächsten Kongress zu ernennen; die Ernennung bedarf der Bestätigung bei der nächsten Tagung des Rates.
- Abs. 5. Die Ratsmitglieder eines jeden Landes bilden zusammen mit denjenigen Vorstandsmitgliedern, die in dem betreffenden Lande wohnen, den Stamm eines Ausschusses für dieses Land und ernennen ein Ratsmitglied zum Federführenden zwischen dem Ausschuss und der Hauptgeschäftsstelle.¹

ARTIKEL IV. VORSTAND. (Officers.)

Abs. 1. Dem Vorstand gehören an:

Der Präsident

Nicht mehr als drei Vize-Präsidenten

Der Schatzmeister.

Neben den üblichen Pflichten haben die Vize-Präsidenten noch die Verantwortung zu übernehmen für:

1. Das Generalsekretariat

2. Redaktion und Presse

3. Aufgaben, die sich aus den laufenden Geschäften der Vereinigung ergeben.

¹ Auf diese Weise kann jede nationale Gruppe lebhafteren Anteil an der Aufbauarbeit der Vereinigung nehmen und eine Zentrale bilden, die gleichzeitig als Vermittlungs- und Auskunftsstelle für das Generalsekretariat sowie für die Mitglieder des betreffenden Landes dient.

Die Ratsmitglieder sollen, soweit als möglich regelmäßige Sitzungen der Mitglieder ihres Landes veranstalten, um ihre lebendige Mitarbeit für die Bestrebungen der Vereinigung zu gewinnen.

SATZUNGEN

Abs. 2. Der Vorstand wird durch Stimmzettel von den Mitgliedern gewählt, die bei der im Anschluss an einen Kongress stattfindenden Generalversammlung anwesend sind, nach Wahlvorschlägen, die vom Rat unterbreitet werden; der Rat soll seinen Bericht wenigstens 24 Stunden vor der letzten Ratssitzung vorlegen, die der Generalversammlung vorausgeht, in der die Wahl des Vorstandes stattfindet; zum Zweck der Vorbereitung dieser Wahlvorschläge ernennt der Rat einen Wahlvorbereitungsausschuss von 3 Mitgliedern ein Jahr vor der Tagung des Kongresses. Mitglieder der Vereinigung können unabhängige Wahlvorschläge einreichen, die dem Wahlvorbereitungsausschuss spätestens auf der oben erwähnten Ratssitzung zu übermitteln sind. Der Rat hat das Recht bei jeder Wahl die Zahl der für einen unabhängigen Wahlvorschlag erforderlichen Unterzeichner - bis zur Höchstzahl von 10 - festzusetzen.

Abs. 3. Die Vorstandsmitglieder üben ihr Amt in der Zeit von einer bis zur andern im Anschluss an einen Kongress stattfindenden Generalversammlung aus und dürfen wieder gewählt werden. Scheidet ein Vorstandsmitglied während der Amtszeit aus, so wird ein Stellvertreter von dem Rat für den Rest der Amtszeit ernannt. Auf Wunsch kann eine Persönlichkeit gleichzeitig Vorstandsmitglied und Mitglied des Rates sein.

ARTIKEL V. DER RAT. (Council.)

Abs. 1. Die Leitung der Vereinigung wird einem Rat übertragen, der sein Amt von einer bis zur andern im Anschluss an einen Kongress stattfindenden Generalversammlung ausübt. Der Rat besteht aus dem Vorstand und den Ratsmitgliedern. Der Rat hat das Recht aus den Mitgliedern der Vereinigung nicht mehr als 7 weitere Personen bis zum nächsten Kongress, an dem sie wieder gewählt werden können, als Beirat in den Rat aufzunehmen.

SATZUNGEN

Diejenigen Mitglieder des Geschäftsführenden Ausschusses, die nicht ursprünglich Ratsmitglieder waren, werden beratende Ratsmitglieder. (Beiräte s. Art. VI. Abs. 2.)

Abs. 2. Aufgabe des Rates ist es, die Arbeit der Vereinigung zu leiten, ihre Geschäfte zu führen, ihre Angelegenheiten und ihr Vermögen zu verwalten.

Abs. 3. Der Rat hat das Recht, den jährlichen Haushaltsplan aufzustellen und anzunehmen; er ist ermächtigt, die für die Durchführung der Arbeit der Vereinigung erforderlichen Kräfte anzustellen und für Reise-Auslagen, Tagegelder und sonstige Zwecke den Vorstandsmitgliedern und Mitgliedern aus den Mitteln der Vereinigung die erforderlichen Zuschüsse zu gewähren. Der Rat hat ferner das Recht, innerhalb der Grenzen des jährlichen Haushaltsplanes finanzielle Verpflichtungen einzugehen.

Abs. 4. Der Rat hat den Mitgliedern der Vereinigung auf dem Kongress einen eingehenden Bericht über den Fortschritt der Arbeit in der zwischen den Kongressen liegenden Zeit und einen geprüften Rechnungsbericht zu erstatten.

Abs. 5. Der Rat stimmt auf einer individuellen Basis ab. Jedes Ratsmitglied, mit Ausnahme der Beiräte, hat eine Stimme.

ARTIKEL VI. GESCHAEFTSFUEHRENDER AUSSCHUSS. (Executive Committee.)

Abs. 1. Der Rat hat das Recht, einen Geschäftsführenden Ausschuss zu ernennen, der die Geschäfte der Vereinigung in der Zeit zwischen den Tagungen führt.

Abs. 2. Der Geschäftsführende Ausschuss besteht aus den Vorstandsmitgliedern der Vereinigung und aus nicht mehr als 7 andern Mitgliedern, die, sofern sie nicht bereits Mitglieder des Rats sind, durch ihre Wahl in den Geschäftsführenden Ausschuss Beiräte des Rates werden.

SATZUNGEN

ARTIKEL VII. GESCHAFTSFUEHRER. (Executive Secretary.)

- Abs. 1. Der Rat hat das Recht, einen Geschäftsführer zu ernennen und für dieses Amt ein Gehalt auszusetzen. Der Geschäftsführer hat das Sekretariat zu führen und soll in der Regel an allen Sitzungen von Amts wegen teilnehmen. Um die Neutralität der Sekretariates zu wahren, hat der Geschäftsführer kein Stimmrecht.

ARTIKEL VIII. UNTERAUSSCHUESSE.

- Abs. 1. Der Rat und der Geschäftsführende Ausschuss haben das Recht, zu besonderen Zwecken Unterausschüsse mit der Eigenschaft von Beiräten zu bilden. Die Mitglieder der Ausschüsse brauchen nicht Mitglieder des Rats zu sein.
- Abs. 2. Der Geschäftsführer ist von Amts wegen Mitglied aller Unterausschüsse.
- Abs. 3. Der Vorstand hat das Recht, an allen Sitzungen der Unterausschüsse teilzunehmen.

ARTIKEL IX. FINANZEN.

- Abs. 1. Die Mittel der Vereinigung setzen sich zusammen:
- a. aus Mitgliedsbeiträgen
 - b. aus Schenkungen und Vermächtnissen
 - c. aus andern Einkünften.
- Abs. 2. Das Vermögen der Vereinigung wird durch den Rat verwaltet; den Mitgliedern steht jedoch das Recht der Kontrolle auf jeder Generalversammlung zu.
- Abs. 3. Der Geschäftsführende Ausschuss hat für die jährliche Rechnungsabnahme des Finanzberichtes Sorge zu tragen. Der Bericht der Kassenrevisoren ist in den Rechnungsbericht des Rats für die Mitgliederversammlung aufzunehmen.
- Abs. 4. Im Fall der Auflösung der Vereinigung werden die Bestimmungen über die Verwendung ihres Vermögens nach Feststellung der Aktiva und Passiva, nach Reali-

SATZUNGEN

sierung der Forderungen und Ausgleich der Verpflichtungen - durch eine für diesen Zweck einzuberufende ausserordentliche Generalversammlung getroffen. Die Einberufung der Generalversammlung soll einen möglichst eingehenden Bericht über die der Beschlussfassung unterliegenden Mittel enthalten.

Abs. 5. Uebersteigen die Passiva die Aktiva, so haften die einzelnen Mitglieder bis zum Höchstbetrag eines weitem Jahresbeitrages.

ARTIKEL X. TAGUNGEN.

Abs. 1. Sofern der Rat keine andere Verfügung trifft, findet in der Regel alle drei Jahre eine Mitgliederversammlung gelegentlich eines Kongresses statt; Tag und Ort werden durch den Rat bestimmt.

Abs. 2. Ausserordentliche Generalversammlungen können nach Ermessen des Rates einberufen werden, doch dürfen auf diesen Versammlungen nur Fragen behandelt werden, die in der Einladung angegeben worden sind.

Abs. 3. Die Einladung und die Tagesordnung zur Generalversammlung müssen den Mitgliedern in der Regel mindestens zwei Monate vor dem Tag der Generalversammlung zugehen.

Abs. 4. An der Abstimmung können alle Mitglieder teilnehmen, sofern es sich nicht um Beschlüsse, die die Satzungen oder die Wahl des Vorstandes betreffen, handelt. Für diese Abstimmung ist eine besondere Regelung in Artikel XII getroffen.

Abs. 5. Tagungen des Rats finden alljährlich statt; die Bestimmungen über Ort und Zeit werden vom Rat selbst getroffen. Eine Tagung des Rats kann auch auf Wunsch des Geschäftsführenden Ausschusses oder auf Antrag der Ratsmitglieder aus fünf Ländern stattfinden.

ARTIKEL XI. BESCHLUSSFAEHIGKEIT.

Abs. 1. Eine Generalversammlung ist beschlussfähig, wenn Mitglieder von mindestens einem Viertel der in der Ver-

SATZUNGEN

einigung vertretenen Länder anwesend sind. Eine ausserordentliche Generalversammlung ist beschlussfähig, wenn Mitglieder aus einem Drittel aller Länder, die in der Vereinigung vertreten sind, anwesend sind. Falls eine ausserordentliche Generalversammlung nicht beschlussfähig ist, so kann eine weitere Generalversammlung für die Erledigung der Angelegenheit einberufen werden, bei der eine Beschlussfähigkeit nicht erforderlich ist.

- Abs. 2.** Eine Versammlung des Rats ist beschlussfähig, wenn ein Achtel der Ratsmitglieder anwesend ist, vorausgesetzt, dass diese Mitglieder mindestens ein Viertel der in dem Rat vertretenen Länder darstellen.
- Abs. 3.** Eine Versammlung des Geschäftsführenden Ausschusses ist beschlussfähig, wenn fünf seiner Mitglieder, von denen mindestens drei Vorstandsmitglieder sein müssen, anwesend sind.

ARTIKEL XII. SATZUNGSÄNDERUNGEN.

- Abs. 1.** Die Satzungen der Vereinigung können mit zwei Drittel Mehrheit der anwesenden Mitglieder einer Generalversammlung verändert oder ergänzt werden, deren Tagesordnung die Vorschläge für die beabsichtigten Änderungen oder Zusätze enthalten hat.
- Bei Abstimmung über die Formulierung von Satzungen, von Satzungszusätzen oder Satzungsänderungen und bei der Wahl des Vorstandes hat jedes Mitglied eine Stimme bis zur Höchstzahl von 10 Stimmen für jedes Land. Sind mehr als zehn Mitglieder eines Landes anwesend, so bilden sie eine besondere Gruppe, die das Recht auf zehn Stimmen hat. Bei jedem Punkt, über den abgestimmt werden muss, stimmen sämtliche Mitglieder der Gruppe. Das Resultat wird hierauf proportionell auf 10 Stimmen ausgerechnet und der Versammlung eingereicht.

**LIST OF OFFICERS, EXECUTIVE COMMITTEE AND
COUNCIL MEMBERS**

**LISTE DES MEMBRES DU BUREAU, DU COMITÉ
EXÉCUTIF ET DU CONSEIL**

**LISTE DER MITGLIEDER DES VORSTANDES, DES GE
SCHAFTSFÜHRENDEN AUSSCHUSSES UND DES RATES**

PRESIDENT:

Mr. C. H. van der Leeuw Partner Messrs. de Erven de Wed. J. van Nelle
Rotterdam, Holland.

VICE-PRESIDENTS:

Miss M. L. Fleddérus 66, Javastraat,
The Hague, Holland.

Miss Mary van Kleeck Director Dept. of Industrial Studies
Russell Sage Foundation,
130 East 22nd Street,
New York City, U.S.A.

Herr Erich Lübbe Werkzeugdreher,
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der
Siemens-Schuckert A.-G.
Berlin-Siemensstadt, Deutschland.

TREASURER:

Mr. Charles E. Jacob Managing Director
Messrs. W. & R. Jacob & Co. Ltd.
Dublin, Ireland.

EXECUTIVE SECRETARY:

Miss E. Brenda Voysey B.A. 66, Javastraat
The Hague, Holland.

**MEMBERS OF
EXECUTIVE COMMITTEE**

Mr. D. W. Collier Maintenance Engineer
Messrs. Cadbury Bros. Ltd.
Bournville
Birmingham, England.

OFFICERS, EXECUTIVE AND COUNCIL MEMBERS

Monsieur le Dr. A. Correggiari	Expert-Consell dans les questions de Relations Industrielles, Fabbrica Italiana Magneti Marelli Sesto San Giovanni, Milano, Italia.
Herr Hugo von Haan	Abteilungschef am Internationalen Rationalisierungsinstitut, Genf, Schweiz.
Dr. George H. Miles	Assistant Director National Institute of Industrial Psychology, Aldwych House London W.C. 2, England.
Mr. Spencer Miller Jr.	Secretary Workers' Education Bureau of America, 476 West 24th Street New York, U. S. A.
Miss L. C. Odencrantz	Director Employment Center for the Handicapped, 407, Second Avenue New York, U. S. A.
Frau Dr. Frieda Wunderlich	Schriftleiterin der Zeitschrift "Soziale Praxis". Bureau für Sozialpolitik, Nollendorferstrasse 29-30 Berlin W. 30, Deutschland.

COUNCILLORS

AUSTRALIA:

Mr. F. R. E. Mauldon B.A., M.Ec. *	Senior Lecturer in Economics Dept. of Commerce University of Melbourne, Carlton N. 5, Victoria.
---	--

BELGIQUE:

Monsieur H. Pauwels *	Secrétaire Général de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique, 13, Avenue de la Renaissance Bruxelles.
------------------------------	--

CANADA:

Miss C. R. W. Hamilton	Department of Social Service, The University Toronto.
Mr. C. H. Hudson *	General Superintendent Employment Service of Canada, Department of Labour, East Block Parliament Buildings Toronto 5.

OFFICERS, EXECUTIVE AND COUNCIL MEMBERS

CESKOSLOVENSKO:

Dr. V. Verunac * Consulting Engineer,
International Technico-Economic Service,
Narodni 18
Praha.

DANMARK:

Mrs. K. Gloerfelt-Tarp Inspector of Factories,
Strandboulevard 96
Copenhagen.

Herr Roving Olsen Direktor der Hanf- und Drahtseilfabrik
Randers.

Frau Dr. Ragna Schou * Fabrikinspektorin,
Solbrää
Holte bei Kopenhagen.

DEUTSCHLAND:

Frl. Ilse Ganzert Soziale Betriebsarbeiterin
Ausschuss für Soziale Betriebsarbeit,
Johannistal 30a
Bielefeld.

Herr Dr. Franz Hahn Beratender Ingenieur,
Beratungsstelle für Bestgestaltung der Arbeit,
Lindenstrasse 32-34
Berlin.

Herr Dr. Meyer zu Schwabedissen Direktor in Fa. Bertelsmann & Niemann,
Ulmenstrasse 13
Bielefeld.

Frau Dr. F. Wunderlich * Schriftleiterin der Zeitschrift "Soziale Praxis",
Bureau für Sozialpolitik,
Nollendorfstrasse 29-30
Berlin W. 30.

ESPANA:

Monsieur César de Madariaga Directeur Général du Ministère du Travail, du
Commerce et de l'Industrie,
Calle Jaen 7
Madrid.

Monsieur José Mallart * Professeur à l'Institut de Rééducation Professionnelle,
Attaché au Laboratoire Psychotechnique de
l'Institut d'Orientation et Sélection Professionnelle
de Madrid,
Carabanchel Bajo
Madrid.

OFFICERS, EXECUTIVE AND COUNCIL MEMBERS

FINLAND:

Miss H. Bergbom *	Lady Inspector of Factories, Museigatan 20 Helsingfors.
Mrs. J. Markelin-Svensson	Lady Assistant Chief Inspector, Ministry of Social Affairs, Labour Section, Nervandergat 5 Helsingfors.

FRANCE:

Miss E. Catelet *	Surintendante à l'Usine Geo, Kremlin-Bicêtre.
Miss E. Roux	Surintendante à la Société Lorraine-Diétrich, Argenteuil.

GREAT BRITAIN:

Miss S. M. Bevington B.Sc. *	Senior Investigator, National Institute of Industrial Psychology, Aldwych House, London W.C. 2.
Mr. D. W. Collier	Maintenance Engineer Messrs. Cadbury Bros. Ltd. Bournville, Birmingham.
Mr. G. B. Lloyd	Director and Personnel (Welfare) Worker, Messrs. Morland & Impey Ltd., Birmingham.
Miss Ethel Whalley M.A.	4, Beaufort Road, Edinburgh.

HOLLAND:

Mr. J. E. van Dissel *	Managing Director Messrs. E. J. F. van Dissel & Zonen, Eindhoven.
------------------------	---

INDIA:

Mr. S. B. Kulkarni	Currimbhoy Ebrahim Workmen's Institute, Deisle Road, Parel Bombay.
Mr. Jal Mangal Sinha	Model Industries, Dayalbagh, Agra U.P.

IRELAND:

Miss L. Bennett	Secretary Irish Women Workers' Union, Dublin.
-----------------	--

OFFICERS, EXECUTIVE AND COUNCIL MEMBERS

- Mr. R. M. Fox *** Journalist and author of "The Triumphant Machine",
16, Seafort Parade
Williamstown, Co. Dublin.
- Mr. Charles E. Jacob** Managing Dir. Messrs. W. & R. Jacob & Co. Lt
Dublin.

ITALIA:

- Mme. L. Candelone Lanzani** Infirmière et Assistante Sanitaire diplômée de
Croix Rouge, Secrétaire Sociale aux dépendanc
de la S. A. Ercole Marelli & Co.,
Sesto San Giovanni, Milano.
- Monsieur le Dr. A. Correggiari *** Expert Conseil dans les Questions de Relatio
Industrielles, Fabbrica Italiana Magneti Marelli
Sesto San Giovanni, Milano.
- Monsieur l'Ingénieur U. Quin-
tavallo** Procureur Général de la Fabbrica Italiana
Magneti Marelli,
Sesto San Giovanni, Milano.

JAPAN:

- Mr. C. Sekiya *** Supervisor of Welfare Work,
Kanegafuchi Spinning Co. Ltd.
Hiogo, Kobe.

NORGE:

- Mrs. B. Kjelsberg *** Woman Factory Inspector for Norway,
Kronprinsensgate 6
Oslo.

OESTERREICH:

- Fräulein H. Lemberger** Inspektor für Frauenarbeit am Gewerbe-Inspekt
rat, Bundesministerium für Soziale Verwaltung,
Hanschgasse 3
Wien I.
- Herr H. Mars B.A.** Referent, Arbeitswissenschaftliches Referat de
Kammer für Arbeiter und Angestellte,
Ebendorferstrasse 7
Wien I.
- Herr Kommerzienrat Hugo
Meinl** Direktor der Baumwoll-, Spinn- und Weberei
Meinl's Erben,
Obmann des Amerika Ausschusses.
Hohe Warte 23
Wien XIX.

OFFICERS, EXECUTIVE AND COUNCIL MEMBERS

Herr Dr. E. Palla * Generalsekretär der Wiener Kammer für Arbeiter und Angestellte, Fbendorferstrasse 7 Wien I.

POLOGNE:

Monsieur G. Drecki Chef du Département du Travail au Ministère du Travail, Rue Miodowa 9 Varsovie.

ROMANIA:

Mme. L. R. Calomeri * Inspectrice de Travail, Str. Valcov 35 Bucarest.

Monsieur R. C. Mircea Directeur Général de l'Union Générale des Industriels de Roumanie 5, Rue Clémenceau Bucarest.

Monsieur I. Setiacec Directeur Général du Travail Ministerul Muncii, Cooperatiunii Asigurarilor Sociale Bucarest.

SCHWEIZ:

Herr Jakob Haas-Schneider Zentralsekretär des Schweizer Verbandes Evangelischer Arbeiter und Angestellter, Sonneggstrasse 29 Seebach bei Zürich.

Herr Dr. med. V. Schoch Sozialsekretär und Fabrikarzt der Bally Schuhfabrik, Schönenwerd.

Fri. M. L. Wild Lyss. Vormals in der Leitung der Zentralstelle für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge, Abteilung für Mädchen, Bern.

Frau Dr. E. Züblin-Spiller * Direktion "Schweizer Verband Volksdienst", Zürich.

SOUTH AFRICA:

Miss J. L. B. Rawbone "Rooidak" Baker Road, Kenilworth, Cape Town.

SVERIGE:

Miss S. Fredholm Welfare Supervisor "Manufactur Aktiebolaget", Skvadrongatan 8 Malmö.

OFFICERS, EXECUTIVE AND COUNCIL MEMBERS

- Miss S. Göransson** Social Secretary Sandviken Steel Works, Sandviken.
- Miss K. Hesselgren *** Inspector of Factories and Member of Parliament Stockholm.
- Mrs. A. S. Johansson-Visborg** Member of Town Council Stockholm, Chairman Swedish Women's Brewery Trade Union, Chairman Women's Joint Works Organisation, Chairman Study Committee for Women Worker Appelviken 16 Stockholm.

UNGARN:

- Herr Dr. St. von Zaborsky *** Subdirektor und Primarius der Sonderkasse für Arbeitsversicherung, Hungaria Ring 260 Budapest.

U. S. A.:

- Mr. W. W. Kincaid** President Spirella Co. Niagara Falls, N. Y.
- Miss L. C. Odencrantz *** Director Employment Center for the Handicapped 407 Second Avenue New York.
- Dr. H. S. Person A.M.** Managing Director Taylor Society, 29 West 39th Street New York.

COOPTED MEMBERS

- Dame Adelalde Anderson** Author of "Humanity and Labour in China", Formerly H.M. Principal Women Inspector of Factories, England, 21, Allen House, Allen Street, Kensington London W. 8, England.
- Miss D. A. Cadbury** Managing Director Messrs. Cadbury Bros. Ltd Bournville, Birmingham, England.
- Herr H. von Haan** Abteilungschef am Internationalen Rationalisierungsinstitut, Genf, Schweiz.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

LISTE DES MEMBRES DU CONGRÈS

TEILNEHMERSLISTE

AFRICA

Miss Mabel Byrd Student at International Labour Office
Geneva.

BELGIQUE

Monsieur H. Pauwels * Secrétaire Général de la Confédération des
Syndicats Chrétiens de Belgique,
13, Avenue de la Renaissance, Bruxelles.

CANADA

Miss Berta Hamilton Research Student
Dept. of Social Service University of Toronto.
Mr. S. G. Sanders Student of Comm. and Finance
73, St. George St. Toronto 5.

CESKOSLOVENSKO

Academie Masaryk du Travail* Institut technique, organisation du travail technique
Staromestské nám 16, Prague.
Représentée par M. le Dr. Vaclav Verunac
Narodni 18, Prague-Bubeneč.

DANMARK

Herr Roving Olsen Direktor der A/S Randers Rebslaeri (Hanf- und
Drahtseilfabrik)
Randers.
Frau Dr. Ragna Schou Fabrikinspektorin
Dänische Gewerbeinspektion (Staatlich)
Solbrää, Holte bei Kopenhagen.

DEUTSCHLAND

Mr. Russell W. Allen Beratender Ingenieur
Beratungsstelle für Bestgestaltung der Arbeit
Lindenstrasse 32-34, Berlin.
Frau Adele Beerensson Geschäftsführerin
Deutscher Verband der Sozialbeamtinen
Kurfürstenstr. 124 III, Berlin W. 62.
Frau Dr. Hildegard Böhme Sächsischestr. 74, Berlin W. 15.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

- Frau Dr. Marielott Draeger** Hardenbergstr. 2 II, Berlin-Charlottenburg.
- Frau Dr. Käthe Gaebel** Oberregierungsrat in der Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, Fregestrasse 70 I, Berlin-Friedenau.
- Frl. Ilse Ganzert** Soziale Betriebsarbeiterin
Ausschuss für Soziale Betriebsarbeit
Johannistal 30a, Bielefeld.
- Frau M. von Gynz-Rekowski** Fürsorgerin
Berliner Strassenbahn Betriebs G.m.b.H.
Leipzigerplatz 14, Berlin W.
- Herr Dr. F. Hahn** Beratender Ingenieur
Beratungsstelle für Bestgestaltung der Arbeit
Lindenstrasse 32-34, Berlin.
- Frau Beate Hahn** Bernhard Beyerstrasse 3
Neubabelsberg-Steinstücken
- Herr Dr. H. Halberstaedter *** Beratender Organisator
Sülzgürtel 42, Köln.
- Frl. Lotte Jahn** Soziale Betriebsarbeiterin
Ausschuss für "Soziale Betriebsarbeit"
Johannistal 30a, Bielefeld.
- Herr Dr. Otto Lipmann** Direktor, Institut für Angewandte Psychologie
Schützenstr. 26, Berlin S.W. 68.
- Frau O. Lipmann** Wannseestrasse, Neubabelsberg bei Berlin.
- Herr Erich Lübke** Werkzeugdreher, Vorsitzender des
Gesamtbetriebsrates
Siemens-Konzern Elektro-Industrie
Berlin-Siemensstadt.
- Frl. Elisabeth Lüdy** Sozialarbeiterin
Abteilungsleiterin im Arbeitsnachweis
Landesarbeitsamt
Schellingstr. 2, Berlin W. 9.
- Frl. Ragnhild Paul** Fabrikpflegerin
Schulenburg & Bessler (Wollen und Seidenweberei)
Gera-Thür.
- Herr Dr. Herbert Studders** Referent für soziale Angelegenheiten
Hallischer Bergwerksverein
Saarlandstr 13, Halle.
- Frau Dr. Frieda Wunderlich** Schriftleiterin der Zeitschrift „Soziale Praxis“
Bureau für Sozialpolitik
Nollendorstr. 29-30, Berlin W. 30.

ESPANA

M. de la Camara *

Président de la Section d'Action Sociale de
l'Association des Ingénieurs Industriels
Princesa 42, Madrid.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

- Monsieur Francisco Carvajal*** Secrétaire Général
Chambre Officielle de l'Industrie de la Province
de Madrid
Avenida Conde Penalver 24. Madrid.
- Monsieur le Directeur César
de Madariaga *** Directeur général du Commerce et de l'Industrie
Ministerio del Trabajo, Comercio e Industria
Calle Jaen 7, Madrid.
- Monsieur José Mallart** Professeur à l'Institut de Rééducation Profession-
nelle
Attaché au Laboratoire Psychotechnique de l'In-
stitut d'Orientation et Sélection Professionnelle
de Madrid
Carabanchel Bajo, Madrid.
- Mlle. Genoveva Palacios** On Staff of "Revista de Política Social"
Social School at the Ministry of Labour
for Social and Labour Investigations
Arbol del Paraiso, Chamartin de la Rosa, Madrid.

FRANCE

- Mlle. E. M. Catelet** Surintendante d'Usine
Usine Geo (Alimentation)
83 Avenue de Fontainebleau, Kremlin-Bicêtre,
(Seine).
- Mlle. Berthe Halbout** Surintendante
"La Nationale" (Alimentation)
76 Rue du Vivier, Aubervilliers (Seine).
- Mlle. R. de Montmort** Vice-Présidente I. R. I.
Vice-Présidente de l'Association des Surinten-
dantes de France.
Château d'Argeronne, La Haye-Malherbe, Eure.

GREAT BRITAIN

- Dame Adelaide Anderson** Formerly Principal Woman Inspector of Factories
Author of "Humanity and Labour in China"
21 Allen House, Allen St., Kensington W 8.
- The Rt. Hon. Lord Askwith
K.C.B.** Formerly Chief Industrial Commissioner
5 Cadogan Gardens, London S.W. 3.
- Mr. J. M. Barclay** General Manager Messrs. J. & J. Colman Ltd.
Norwich. (Mustard, starch, flour)
- Miss S. M. Bevington B.Sc.** Senior Investigator
National Institute of Industrial Psychology
Aldwych House, London W.C. 2.
- Miss I. M. Bliss** Former Student, Girton College
Cambridge.
- Miss Doris C. Booth** Assistant Welfare Worker
Messrs. Pilkington Brothers Ltd. (Glass)
St. Helens, Lancs.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

Mr. Victor Brantford M.A.	Sociological Society Leplay House 65 Belgrave Road, London S.W. 1.
Dr. C. Delisle Burns M.A.	Stevenson Lecturer in Citizenship University of Glasgow 3 Keats Grove, Hampstead, London N.W. 3.
Miss Dorothy A. Cadbury	Hon. Treasurer I.R.I. Managing Director Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Mr. George Cadbury *	Managing Director Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Miss Joan Carter	Student London School of Economics, London.
Mr. William Chilton	Chief Engineer The Brush Electrical Engineering Co. Loughborough.
Miss Marguerite M. Chilton	Welfare Worker Messrs. I. & R. Morley (Hosiery) Sutton-in-Ashfield, Notts.
Mr. D. W. Collier	Maintenance Engineer Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Mr. Alan Rees Colman	Director Messrs. J. & J. Colman Ltd. (Mustard, Starch Flour) Norwich.
Mr. George Davies	Chocolate Grinder Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Miss Annie Freeman	Fancy Boxmaker and member of Womens' Works Council Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Miss Dorothy Giles	Joint Hon. Secretary Lincoln Branch, League of Nations Union The Quarry, Lincoln.
Miss Chrystal N. Harris	Management Secretary Womens' Works Council Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Miss Agatha Harrison	Lecturer on International & Industrial Questions 20, Durdham Park, Bristol.
Mr. G. P. Holden	51 Palace St. Westminster, London S.W. 1.
The Industrial Copartnership Association *	6 Bloomsbury Sq. London W.C.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

Capt. C. G. Ingall	Safety Engineer National Safety First Association 119 Victoria St., London S.W. 1.
Mr. W. H. M. Jackson	Welfare Supervisor Messrs. Green Silly Weir Ltd. (Ship Repairer's Docks) London E.
Mr. J. Knox M.A.	Manager Messrs. Lever Bros. Ltd. (Soap) Port Sunlight, Cheshire.
Miss J. A. Kydd	Student of Social Science London School of Economics London.
Miss Margaret B. Land	Workers' Chairman of Women's Works Council Chocolate Packer Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Miss F. A. F. Livingstone	The Mill, Mapleton nr. Hull.
Miss M. S. Lock	Research Student at Messrs. Rowntree & Co. Ltd. (Cocoa and Chocolate) York.
Mr. H. W. Locke	Education Officer Messrs. Rowntree & Co Ltd. (Cocoa & Chocolate) York.
Mr. Gerald E. Lloyd	Director, Personnel and Employment Manager Messrs. Morland & Impey Ltd. (Loose Leaf Ledgers) Birmingham.
Miss E. S. Sabina Mackay	St. Johns' Manse, Torphichen West Lothian, Scotland.
Mr. R. J. Mackay	The Bradford Dyers Association Ltd. 39 Well Street, Bradford.
Miss Agnes Marsh	Cocoa Packer, Deputy Council Member of Bourn- ville Womens' Works Council Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Miss Hilda Martindale O.B.E.*	H.M. Deputy Chief Inspector of Factories Factory Department, Home Office, London.
Dr. George H. Miles	Assistant Director National Institute of Industrial Psychology Aldwych House, London W.C. 2.
Miss H. Miln	Welfare Supervisor Chiswick Polish Co. Ltd. (Boot Polish & Tin Boxes) 7 Marlborough Rd., London W. 4.
Miss Irene M. Mockett	Deputy Women's Employment Manager Messrs. Rowntree & Co. Ltd. (Cocoa and Chocolate) York.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

Miss J. E. Morgan	Messrs. Greg & Co. Ltd., Stockport (Textile)
Dr. Charles S. Myers, C.B.E. F.R.S.	Director National Institute of Industrial Psychology Aldwych House, London W.C. 2.
Miss E. D. Newcomb	Editor of "Welfare Work" Institute of Industrial Welfare Workers Inc. 29 Gordon Sq., London W.C.
Mr. Frederick Esau Papps	Cocoa Worker Messrs. Cadbury Brothers Ltd. (Cocoa & Choc.) Bournville, Birmingham.
Mr. J. Francis Parker	Director British Rolling Mills Ltd. (Steel) Tipton, Staffs.
Mr. J. G. Paterson	51 Palace St. London S.W. 1.
Mr. G. H. Pateman	Secretary Workers Educational Association Cambridge
Professor T. H. Pear, M.A., B.Sc.	Department of Psychology University of Manchester.
Miss E. M. Peard *	Assistant Secretary Liverpool Union of Girls' Clubs 14 Castle St., Liverpool.
Miss Kate W. Penistan *	Welfare Supervisor Messrs. Hudson Scott & Sons Ltd. (Colour Printers and Tin Box Makers) Carlisle.
Mr. A. L. Peterson	Director The Spirella Co. of Great Britain Ltd. (Corsets) * Letchworth, Herts.
Mrs. Hilda M. Roberts	Welfare Superintendent Messrs James Pascall Ltd. (Manufacturing & Wholesale Confectionery) 100 Blackfriars Rd., London S.E. 1.
Miss Gertrude Rylands	Welfare Supervisor Messrs. Simpson & Godlee Ltd. (Textiles) Manchester.
Miss A. M. Smyth	Employment and Health Dept. Messrs Needler's Ltd. (Sweets and Confectionery) Hull.
Mrs. Gladys Stallworthy	Welfare Superintendent Messrs. Bryant & May Ltd. (Matches) Bow, London E. 3.
Miss Emily Evelyn Sutton M.B.E.	Welfare Supervisor at Messrs. M. G. & A. Brad- ley, and Messrs. John Cash & Sons Ltd. (Branches of the Fine Cotton Spinners and Doublers Association Ltd., Manchester). Mansfield.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

Miss Dorothy Fraser Tait	Higher Executive Officer, Ministry of Labour London S.W. 1.
Major Lyndall Urwick, O.B.E., M.C.	Hon. Secretary Management Research Groups 23 Bloomsbury Sq., London W.C. 1. Organising Secretary Messrs Rowntree & Co. Ltd., (Cocoa & Choc.) York.
Dr. H. M. Vernon, M.A.	Investigator Industrial Fatigue Research Board, London 5 Park, Town, Oxford.
Miss M. V. Wallace	Former Student Girton College Cambridge.
Mr. C. F. Warren	Head of Production, Planning and Statistical Department of the Sprella Company (Corsets), Letchworth.
Dr. A. E. Weiss-Long	Research Student in Industrial Psychology at the University of Manchester.
Miss E. Whalley	Formerly Welfare Worker at Messrs. T. Nelson & Sons (Printers and Publishers) Edinburgh.
Miss M. H. Wood, Litt D., M.A.	Principal of the Cambridge Training College for Women, Wollaston Road, Cambridge. Representing the Residential College for Working Women, Surbiton.
Miss Nora Wynne, B.A. *	Chief Welfare Supervisor Messrs. Carr & Co. Ltd. (Biscuits & Chocolate) Carlisle.

HOLLAND

Mr. J. E. van Dissel	Managing Director Messrs. E. J. F. v. Dissel & Zonen (Damask and Linen) Eindhoven.
Mrs. van Dissel	Eindhoven.
Mr. C. H. van der Loew	Vice-President I.R.I. Partner Messrs. De Erven de Wed. J. van Nelle (Tobacco, Coffee, Tea) Rotterdam.

INDIA

Mr. S. C. L. Nasir *	Senior Secretary Y.M.C.A. Welfare Work Empress Mills, Madras (Textile)
Mrs. S. C. L. Nasir *	Madras
Mr. Jal Mangal Sinha	Model Industries (Engineering) Dayalbagh, Agra, U.P.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

IRELAND

- Miss L. Bennett Secretary Irish Women Workers' Union
Dublin.
- Mr. R. M. Fox Author of "The Triumphant Machine"
4 Walter Terrace, Richmond Rd.
Drumcondra, Co. Dublin.
- Mr. Charles E. Jacob Managing Director
Messrs. W. & R. Jacob & Co. Ltd. (Biscuits)
Bishop St., Dublin.

ITALY

- Monsieur le Dr. Annibale Correggiari Expert Conseil dans les questions de
Relations Industrielles
Fabbrica Italiana Magneti Marelli
(Magnetos et accessoires pour autos)
Sesto San Giovanni, Milano.
- M. le Dr. C. A. Ferrari Ingénieur Conseil
Viale Osservanza 34, Bologna 130.
- Mme. Dott. Paolina Tarugi* Direttrice dell' "Assistenza Sociale al Lavoro"
Corso Roma 53, Milano.

JAPAN

- Miss Tomie Anzal Secretary Y.W.C.A. College, College Walk
Bristol Road, Selley Oak, Birmingham.
- Mr. R. Mikimoto Proprietor
Mikimoto Culture Pearl Station
Diamond House, Hatton Garden, London E.C. 1.

LETTLAND

- Herr Rudolf Veidemans* Prokurist in der Firma
V. Kuse (Konditoreiwaren), Riga, Lettland.

OESTERREICH

- Herr Hans Gerl Vorarbeiter in der Stanzmesseabteilung der
"Humanic" Leder und Schuh-A.G., Graz.
- Fräulein Hedwig Lemberger Inspektorin für Frauenarbeit am Gewerbe-Inspek-
torat, Bundesministerium für Soziale Verwaltung
Hanuschgasse 3, Wien I.
- Herr Hans Mars B.A. Referent, Arbeitswissenschaftliches Referat
der Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien
Ebendorferstrasse 7, Wien I.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

Frau Ely Mayer-Heinisch Gattin des Präsidenten der "Humanic" Schuhfabrik Graz.

ROMANIA

Mme. Lucie Calomeri Inspectrice de travail
Strada Valcov No. 35, Bucarest.

SCHWEIZ

Frau Ada von Martini Klusdörfli 3, Zürich 7.

Fräulein Elisabeth Rudolph Psychotechnisches Institut
Zürich.

Mrs. Rudolph London.

Frl. Marie-Louise Schumacher Sekretärin (Sozial-Abteilung) "Schweizer Verband
Volksdienst"
Imfeldsteig 6, Zürich VI.

Herr Dr. med. V. E. Schoch Sozialsekretär & Fabrikarzt der Bally Schuh-
fabrik A.G.
Schönenwerd.

Frl. Marie-Louise Wild Leitung, Zentralstelle für Berufsberatung und
Lehrlingsfürsorge, Abteilung für Mädchen.
Bern.

Frau Dr. Eise Züblin-Spiller Direktion "Schweizer Verband Volksdienst"
Zürich.

SVERIGE

Fröken Marta André Leiterin der praktischen Abteilung
Institutet för Socialpolitisk och Kommunal Utbildning
Bellmansgatan 6, Stockholm.

Fröken Signe Fredholm Welfare Supervisor
Manufacture Aktiebolaget (Textiles)
Skvadrongatan 8, Malmö.

Fröken Ingrid Hesselgren Personnel Worker.
Svenska Tobaksmonopolet
Stockholm.

Fröken Kerstin Hesselgren President of the I.R.I.
Inspector of Factories and Member of Parliament
Katarinavägen 13a, Stockholm.

UNGARN

Herr Dr. Stefan v. Zaborsky Subdirektor & Primarius der Sonderkasse für Ar-
beitsversicherung
Hungaria körút 260, Budapest.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

U. S. A.

Miss Alice S. Cheyney *	Lecturer in Social Economy Bryn Mawr College 259 S. 44th St., Philadelphia, Penn.
Miss Joanna C. Colcord	General Secretary Family Welfare Association of Minneapolis 404 S. 8th St., Minneapolis, Minn.
Miss Mildred Fairchild	Student, Bryn Mawr College Bryn Mawr, Penn.
Miss R. Fertig	Student Secretary Y. W. C. A. New York.
Mrs. Marion Lounsbury Foster	Director, Home Service Section of the American Red Cross 130 Clinton St., Brooklyn, N.Y.
Mrs. M. B. Goshorn	Secretary to Mr. W. W. Kincaid President of the Spirella Company Ltd. (Corsets) Niagara Falls, N. Y.
Dr. Eugene Kinckle Jones	Executive Secretary National Urban League 17 Madison Ave., New York City.
Mr. Paul U. Kellogg	Editor of the "Survey" and "Survey Graphic" 112 East 19th St., New York City.
Mr. William Wallace Kincaid	President Spirella Co., Ltd. (Corsets) Niagara Falls, N. Y.
Dr. Susan M. Kingsbury	Director of the Carola Woerishoffer Graduate Dept. of Social Economy and Social Research. Professor in the Department of Social Economy, Bryn Mawr College 219 Roberts Road, Bryn Mawr, Penn.
Miss Mary van Kleeck	Director Department of Industrial Studies Russell Sage Foundation 130 East 22nd St., New York City.
Miss Caroline B. LaMonte	Representative of the Fellowship of Reconciliation 510 Church St., Bound Brook, New Jersey.
Miss B. Eugenia Lies	Director of Planning Messrs. R. H. Macy & Co., Inc. (Dept. Store) New York City.
Prof. B. Miner	Head of Psychological Department The University of Kentucky, Lexington.
Mr. Spencer Miller Jr.	Secretary Workers Education Bureau of America 476 West 24th St., New York City.
Miss Louise C. Odencrantz	Vice-President I. R. I. Director, Employment Center for the Handicapped 510 West 123rd St., New York City.

LIST OF CONGRESS MEMBERS

Miss Mabel A. Strong	Executive Secretary Massachusetts Child Labor Committee 41 Mt. Vernon St., Boston, Mass.
Mr. J. McC. Sturgis	Sales & Service Co. (Selling Agents) 61 Court St., Boston, Mass.
Rev. Worth M. Tippy	Executive Secretary Fed. Council of the Churches of Christ in America 105 East 22nd St., New York City.
The Rev. S. G. Welles	Executive Officer, Department of Social Service. Diocese of New Jersey, Trenton N. J.
Mr. Whiting Williams	Consultant in Personnel and Public Relations 3030 Euclid Avenue, Cleveland, Ohio.

INTERNATIONAL

Mrs. E. J. Atkins	Secretary to Mr. R. M. Olzendam International Labour Office Geneva.
Miss M. L. Fieddérus	Hon. Secretary I. R. I. Javastraat 66, The Hague.
Miss Lucy Gardener *	Womens International League for Peace and Freedom 55 Gower Street, London W.C. I.
Herr Hugo von Haan	Provisorischer Leiter Internationales Rationalisierungs-Institut Genf, Schweiz.
Mr. H. Johannot *	Secretary World's Committee of Y.M.C.A. on Social and Labour Questions 3 Rue Général Dufour, Genève.
Mr. Roderic M. Olzendam	Staff Representative at the International Labour Office of Industrial Relations Counselors Inc. of New York. 123 route de Lausanne, Genève.
Dr. L. Rabinovitch	Director Psychotechnical Service International Management Institute Geneva.
Miss E. Brenda Voysey B.A.	Executive Secretary I. R. I. Javastraat 66, The Hague.

* Prevented from attending Congress. Empêchés de participer. An der Teilnahme verhindert.