

# REVISTA DE PSIHLOGIE TEORETICĂ ȘI APLICATĂ

Vol. VI.

Aprilie—Iunie 1943.

No. 2.

## ORGANIZAREA ȘTIINȚIFICĂ A MUNCII

de Nicolae Mărgineanu

Aplicările psihotehnice se reduc — după părerea multora — la opera de selecție și orientare profesională. Alții mai concilianți admit extinderea lor și la organizarea științifică a uceniciei. Puțini, foarte puțini — e vorba desigur, în toate aceste cazuri, de nespecialiști — au luat cunoștință și despre aplicările psihotehnice la munca din atelier ca atare, precum chiar și la organizarea științifică a întreprinderii din care atelierul, eventual, face parte. Explicarea acestei situații trebuie căutată în apariția mai recentă a acestor două categorii de aplicări din urmă. Ar fi însă o greșeală să se creadă că această ordine cronologică ar corespunde uneia de valoare. Organizarea științifică a muncii și organizarea științifică a întreprinderii stă cel puțin pe aceeași treaptă de importanță, cu selecția și orientarea profesională și cu organizarea științifică, rațională, a uceniciei.

Opera de selecție și orientare profesională și cea de organizare științifică a uceniciei sunt, de fapt, doar faze pregătitoare pentru organizarea științifică a muncii, cu care împreună reprezintă apoi treptele prealabile, care duc la organizarea științifică a întreprinderii. *Omul potrivit la locul potrivit* — pe bază de selecție sau orientare profesională — și *pregătit în condițiile cele mai potrivite* — pe bază de ucenicie rațională — *urmează, acum, să lucreze în cele mai științifice condiții, cu cele mai bune mașini și unelte, în cel mai igienic atelier, din cea mai organizată întreprindere.*

Primul, care a înțeles și formulat aceste lucruri, este Taylor, cu numele căruia organizarea științifică a muncii aproape se identifică. În adevăr pentru multă lume *taylorism* sau *organizare științifică a muncii* este unul și același lucru. Ceeace nu e totuși cazul.

așa cum în acest capitol ne vom strădui să arătăm. Așa stând lucrurile câteva cuvinte asupra operei lui Taylor sunt absolut necesare.

### *Taylorism*

Unitatea de acțiune a unei întreprinderi este în primul rând condiționată de colaborarea dintre diferitele ei secții și armonia dintre lucrători, maiștri și ingineri. Pentruca acest spirit de unitate, colaborare și armonie, să fie înfăptuit în grad cât mai mare, două condiții trebuiesc îndeplinite: fixarea precisă a timpului de lucru și salarizarea justă, conformă cu timpul și calitatea lucrului prestat. Vechile reguli, cu caracter empiric, care stăpânesc atât distribuția și timpul muncii, cât și salarizarea, trebuie înlocuite cu altele noi, cu caracter științific, bazate pe măsură și cercetare. Ele singure vor fi în stare să înlăture subiectivitatea arbitrară, care este origina tuturor discordiilor.

*Cronometrarea lucrului*, pe care muncitorul îl prestează, este primul pas cu care Taylor a început. Cronometrul de mână a fost instrumentul, de care el s'a servit. Cu ajutorul său Taylor a încercat să măsoare atât *durata* unei munci oarecare, cât și aceea a *elementelor* (mișcărilor) din care ea se compune și a *pauzelor* dintre aceste componente ale muncii. În acest mod conducerea unei întreprinderi ajunge să știe în mod precis timpul necesar pentru executarea oricărui lucru, precum și pe acela al diverselor operații din care el se compune. Acest timp este adus la cunoștința fiecărui muncitor, cu invitația ca să se conformeze. Salarizarea muncitorilor va fi făcută după acest *timp standard, etalon*.

Dar pentruca acest lucru să fie, cu puțință conducerea întreprinderii este obligată să încerce și o *standardizare, normalizare*, a celor mai bune mișcări, grație cărora un lucru este făcut. *Studiul timpului* (Times study, Zeitstudie) trebuie astfel completat cu *studiul mișcărilor* (Motion study, Bewegungsstudie). Întreprinderii îi revine sarcina de a efectua atât un studiu, cât și pe celalalt, dând muncitorului toate indicațiile și normele cuvenite, după care el să se conducă. Orice alte inițiative în acest sens, venite dela unul sau altul din lucrători, maiștri sau ingineri, trebuie interzise. Pentru a aplica atari inițiative ele trebuiesc să aibă verificarea și

aprobarea biroului de studii. În acest caz însă ele vor fi aplicate pentru toată lumea.

Dar procesul de *normalizare, standardizare*, nu trebuie să se aplice numai la mișcări, ci și la scule și masa de lucru, instrumentele de control și mașinile de lucrat. Există în această privință o varietate înafară de orice rost. Ea trebuie redusă la câteva tipuri de scule, mese, instrumente și mașini, *adaptate la mâna și poziția corpului*. Veacuri de-a rândul *omul a trebuit să se adapteze mașinii*. A venit vremea, spune Taylor, ca *să se adapteze mașina omului*. Normalizarea instrumentelor de lucru își are astfel origina tot în taylorism. Această normalizare trebuie să cuprindă și organizarea științifică a atelierului. Așezarea materiei prime, așezarea bancului de lucru și a mașinii, așezarea sculelor și cea a obiectelor confecționate, trebuie făcută în conformitate cu un plan rațional, așa fel ca totul să fie la îndemână și orice risipă de timp și energie înlăturată.

Care sunt lucrătorii asupra cărora studiul timpului și al mișcării trebuie făcut? Sunt ei cei buni, cei mijlocii sau cei slabi? Taylor socotește că ei sunt cei buni. Pentru că timpul lor de performanță a unei lucrări să poată fi respectat și de lucrătorii mijlocii și slabi, Taylor adaugă la timpul astfel fixat anumite *plusuri*, care variază de la 10—20%, după natura lucrului, durata sa și mașina cu care este efectuat. Barth — matematicianul asociat cercetărilor întreprinse de Taylor — a căutat să stabilească pe cale matematică aceste plusuri sau adausuri de siguranță. În ceea ce privește dependența lor de lungimea operației, el a stabilit că între această lungime și mărimea corecției există un raport invers proporțional. Cu cât operația durează mai mult, cu atât corecția e mai mică și invers. Ca o corecție de bază Barth propune una de 20%. Fig. 1 dă diversele curbe de corecție cu ajutorul cărora mărimea adausului de siguranță poate fi stabilită după cum timpul de operație e mai lung sau mai scurt.

Pe temeiul timpului de bază și a corecției de siguranță se procedează la stabilirea obiectivă a salariului și a premiilor de lucru, care se acordă atunci când timpul de bază a fost redus în sensul că muncitorul a terminat lucrul de efectuat mai repede. Sistemul de salarizare propus de Taylor este cunoscut ca o *salarizare diferențială pe bucată*. Câteva cuvinte despre el.

Salariul este fixat pe cantitatea zilnică de lucru, stabilită în

prealabil de biroul de studii, pe bază de studiu al mișcărilor și al timpului. Pentru ca lucrătorul să ia acest salariu, numit *salariu de bază*, el, desigur, trebuie să execute cantitatea și calitatea de lucru prestabilită. În cazul că el lucrează mai puțin, din salariul de bază se va reține o sumă proporțională cu cantitatea, ce lip-

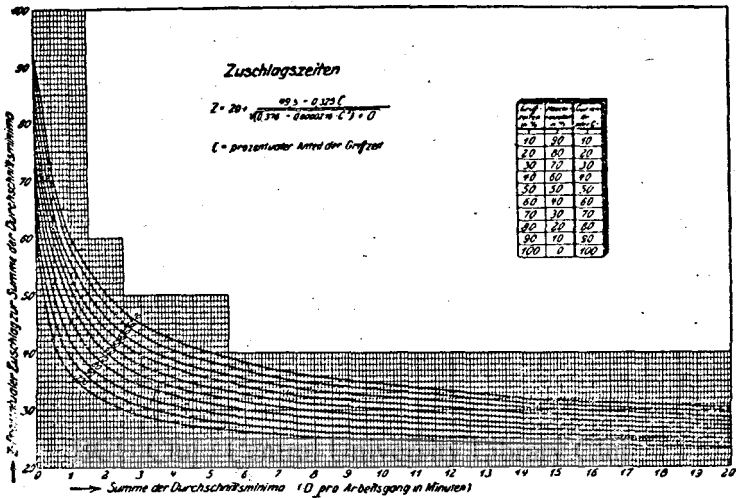


Fig. 1. — Curbele Barth de corecție a timpului de lucru.  
(După Moede).

ște. În cazul invers, când lucrătorul are un randament mai mare, pe lângă salariul de bază el va primi o serie de premii și un plus salariu. Mărimea acestor plus-salarii variază după calitățile și eforturile, pe care munca o cere. Pentru muncile de atelier, care nu cer calități și eforturi speciale se va da 30%, pentru munca obișnuită, ce cere putere fizică mare și eforturi îndelungate, ce duc la oboseală, se vor da 50%—60%, pentru munca de precizie, care cere calități speciale de dexteritate și atenție mare, 70—80%, iar pentru munca de precizie, care cere calități psihomotorii și calități intelectuale, plus atenție, 100%. Aceste procente, bineînțeles, se vor da numai după ce plusul de randament a fost comparat la randamentul zilnic, cu scopul de-a i se stabili proporția sa în procente față de acest randament de bază. Ceea ce de fapt înseamnă — așa cum vom vedea îndată — că lucrătorul este plătit numai pentru o parte a plus-producției sale, nu pentru toată.

Pentruca lucrătorii să corespundă tuturor condițiilor fixate prin studiul timpului și al mișcării și să dea randamentul fixat în prealabil, ei trebuie selecționați dintre cei mai buni. Acestei selecții trebuie să i se dea cea mai mare atenție cu putință, de buna ei efectuare depinzând satisfacerea tuturor celorlalte condiții. În vederea acestei selecții Taylor propune proba de lucru din atelier și observarea de aproape a muncitorului în primele zile, eventual săptămâni. E cazul să menționăm că formularea doctrinei lui Taylor a avut loc în cele două decenii dela sfârșitul secolului trecut, când psihotehnica nu a luat ființă, iar primele selecții, pe bază psihotehnică, sunt efectuate de Münsterberg abia la sfârșitul primului deceniu din secolul nostru. Nu e de aceea nici o mirare că Taylor nu a sesizat metodele științifice de selecție, care în acea vreme pur și simplu nu existau.

Odată muncitorii selecționați urmează supunerea lor la un curs comprimat de ucenicie raționalizată, cu scopul de a-i învăța și antrena să lucreze după nouile metode științifice. Raționalizarea uceniciei e, astfel, tot o ideeie tayloristă.

Atât introducerea lucrătorului în metodele științifice de lucru, cât și distribuția cantității zilnice de lucru și, apoi, asistarea și controlarea sa, cade desigur în seama maestrului. Pentruca aceste însărcinări atât de multiple, grele și delicate, să fie satisfăcute de un singur maestru, e cu neputință. În consecință ideea *maistrului universal* trebuie înlocuită cu aceea a *maistrilor speciali*. În total Taylor propune opt tipuri de maistrii. Patru din acești opt maistrii au atribuții de birou. Ei sunt (1) maestrul însărcinat cu distribuția lucrului pe fiecare muncitor, (2) maestrul însărcinat cu fixarea planurilor de operație, (3) maestrul însărcinat cu calcularea timpului și a prețului și (4) maestrul însărcinat cu supravegherea și disciplina. Atribuțiile celorlalți patru maistrii sunt în atelier. Maistrul de pregătire (5) îngrijește de prepararea lucrului, cel de viteză (6) de iuțeala optimă de lucru, cel de control (7) de verificarea calității și cantității lucrului, iar maestrul ultim (8) are în grija sa supravegherea atelierului, curățenia, aerisirea etc.

Întreprinderile mici vor lucra cu un număr de maistri mai redus, după nevoile fiecăreia.

În general maistrii au atribuția de mijlocire a colaborării dintre lucrătorii din atelier și conducerea tehnică, reprezentată

prin corpul inginerilor. Unii, lucrătorii, au însărcinarea de executare, ceilalți, inginerii, pe cea de concepție; pentru unii e importantă mâna, pentru ceilalți capul. În adevăr după Taylor între aceste două corpuri din fabrică există și trebuie să existe o deosebire tranșantă, cerută de însuși interesul producției.

Spre sfârșitul vieții sale Taylor încearcă o rezumare și sinteză a cercetărilor sale și a rezultatelor la care a ajuns. Patru sunt principiile care stau — spune el — la temelia doctrinei sale, și anume:

(1) stabilirea pe baze științifice a elementelor, care compun fiecare fel de muncă,

(2) alegerea și educația științifică a lucrătorului,

(3) relațiile de reciprocitate dintre ateliere sau lucrători și birouri sau corpul tehnic propriu zis, și

(4) diviziunea muncii în așa fel încât asigurarea executării lucrului în condiții raționale, științifice, să revină în sarcina conducerii tehnice a întreprinderii, care trebuie să știe mai mult despre lucru decât lucrătorul însuși, în așa fel încât atribuțiile lucrătorului să se reducă pe cât posibil la aspectul pur fizic al muncii.

Formularea doctrinei lui Taylor a fost făcută în mod treptat. Ea a constituit obiectul a diferite studii, care considerau unele sau altele din multiplele probleme ale organizării științifice a muncii și care au reușit să atragă interesul câtorva conducători ai marilor industrii. La 1910, cu ocazia unui proces privitor la tariful pe căile ferate americane, judecătorul Brandeis reușește să facă dovada că exploatarea căilor ferate americane realizează un beneficiu zilnic de un milion de dolari numai din aplicarea principiilor de organizare științifică a muncii, preconizată de către Taylor. Vestea s'a răspândit ca fulgerul în întreaga lume. Un an mai târziu Taylor publică monumentală sa lucrare *Principiile de organizare științifică a muncii* (*The Principles of Scientific Management*), în care sintetizează rezultatele cercetărilor sale. Ea e tradusă imediat în limba germană, franceză japoneză, italiană, rusă, chineză, mexicană etc. Întreprinderile din întreaga lume încearcă o aplicare imediată a noii doctrine. Principiul organizării științifice a muncii este, astfel, pe deplin câștigat.

Odată răspândirea doctrinei tayloriste făcută, încep să apară

și criticile. Ele vin din două tabere, una a muncitorilor, alta a diverșilor conducători de uzine.

Critica cea mai acerbă vine din partea lucrătorilor, anume a organizațiilor în care ei sunt constituiți. Motivele, pentru care organizațiile muncitorești se plâng și protestează contra taylorismului sunt multe. Înșirăm pe cele mai de seamă.

(1) Aplicarea principiilor tayloriste scot din uzine lucrătorii slabi, sub medie, și-i aruncă în rândurile șomerilor. Ori o dreaptă și rațională economie trebuie să folosească toate brațele de lucru.

(2) Lucrătorii superiori mediei, care pot satisface exigențele de randament, impuse de taylorism, se uzează foarte repede, în așa fel încât pe la 45 ani sunt scoși din lucru, ajungând șomeri. Acest lucru e și nedrept și lipsit de umanitate, iar judecat din punctul de vedere al economiei generale, e cu totul greșit. Omul trebuie să lucreze cel puțin până la 60 ani și nu să devină un balast pentru societate dela 45 ani.

(3) Mărirea salariului, pe care sistemul taylorist o aduce, e, din motivele dela (2), cu totul aparentă. În același timp apoi lucrătorul nu primește cât i-se cuvine, nici până la 45 ani, cât e în lucru. E cunoscut cazul încărcătorului de lingouri și bare Schmidt, care lucra în o echipă cu alți 75 muncitori, ce încăreau în medie 12 și  $\frac{1}{2}$  tone zilnic fiecare. Invățat să lucreze conform principiilor tayloriste Schmidt a reușit să încarce 47 tone zilnic, adică de trei ori și ceva mai mult. Salariul său, conform sistemului de premii și plus-salarii, a crescut dela 1.15 dolari la 1.85 dolari, adică numai cu 0.70 dolari, ceea ce face doar 62%, în vreme ce el trebuia să crească — în conformitate cu randamentul prestat — cu 376%, ajungând, deci la 4.32 dolari.

(4) Taylorismul duce la o scădere simțitoare a numărului lucrătorilor calificați, care sunt înlocuiți prin cei necalificați. Ceea ce, în cele din urmă, va provoca o simțitoare scădere a nivelului cultural și tehnic al muncitorimii. Se va ajunge, astfel, la o pierdere a bunurilor culturale, câștigate dealungul veacurilor, atunci când ar fi de dorit ca ele să fie înmulțite.

(5) Personalitatea muncitorului nu mai este angajată în munca pe care el o face. Această muncă cere numai activitate a mâinilor, nu și a capului. Muncindu-se, apoi, în serie, lucrătorul nu mai are nici satisfacția, pe care o dă sentimentul de plenitudine,

legat de un lucru complet terminat. Lucrătorul execută deci o muncă mecanică, lipsită de variație și noutate, adică *monotonă*, desumanizată, care-l plictisește și pe care nu poate să o considere decât ca o corvoadă.

(6) Relațiile dintre patron și lucrător, ca și acelea dintre lucrător și maistru și chiar lucrător și lucrător, sunt așezate numai pe criterii economice. Fiecare e plătit cât muncește. Orice spirit de cooperare dispăre. Echipele de muncitori nu mai reprezintă o *comunitate de oameni*, care se ajută și întrețin relații sociale și spirituale, ci un conglomerat de indivizii, care se iau la întrecere. Spiritul de cooperare e înlocuit prin cel de competiție, concurență, iar altruismul prin egoism.

Iată o serie de motive, în adevăr destul de serioase, care au produs în sânul organizațiilor muncitorești un șir de agitații interminabile, urmat de greve etc. Este înafară de orice îndoială că în dosul agitațiilor antitayloriste au stat ascunse o seamă de motive cu caracter strict politic, care, ca de obicei, au profitat și s'au servit de această mișcare, ce trebuia să aibă un caracter strict muncitoresc. Nu mai puțin este totuși drept — așa cum vom vedea îndată — că în general obiectiile muncitorilor erau justificate și că una cu alta Taylor a văzut problema organizării științifice a muncii aproape numai prin prisma intereselor patronilor, mai puțin ale muncitorilor și ale țării.

Dar înainte de a arăta acest lucru, câteva cuvinte și despre obiectiile venite din sânul corpului tehnic și al patronilor.

(1) Taylor a văzut omul numai sub aspectul său mecanic, de forță productivă, generatoare de randament, asemănându-l întru toate mașinii. Și totuși omul nu e mașină sau — cel puțin — nu e *numai* mașină. El e o ființă spirituală și socială, cu judecată logică, dar și cu destule prejudecăți ilogice. În consecință el trebuie tratat ca atare. Pe lângă forța sa productivă trebuiesc considerate și forțele sale sociale și spirituale, logice și ilogice, în care puterea de muncă este încadrată și de care ea depinde. Aceasta e singura cale de satisfacție totală a omului și de înlăturare a șirului de nemulțumiri și agitații, precum și de asigurare a spiritului de comunitate al fabricii.

(2) Cronometrarea lucrului numai la cei mai buni muncitori este o greșală. Ea trebuie făcută la muncitorii mijlocii.



(3) Această cronometrare apoi este, în orice caz, un proces mult mai complicat decât Taylor a crezut. Randamentul muncitorului din timpul cronometrării este și un produs al felului cum el a dormit, mâncat, petrecut, al felului cum el și familia sa se simte, al grijilor, pe care le are etc. De toate aceste trebuie să ținem seamă. Alte greutăți provin din faptul că ochiul este un organ destul de slab în aprecierea mișcărilor, greșind cu câteva sutimi de secundă. Alte erori sunt determinate de timpul de reacțiune, care trece dela excitația, sesizată de ochiu, până la producerea reacțiunii mâinii, de pornire sau oprire a cronometrului.

(4) Simpla probă de lucru și observarea nu asigură o bună selecție și distribuție a muncitorilor. E nevoie de mijloace cu ade-vărat științifice. Psihotehnica sau psihologia muncii și medicina muncii, anume metodele de examinare, pe care ele le-au propus, sunt un răspuns la această nevoie.

(5) O fabrică nu e o simplă societate de interese egoiste, ci o comunitate de oameni, care, pe lângă interesele comune, au și sentimente comune, obișnuințe comune etc. Acest spirit de familie trebuie dezvoltat, nu anihilat. Angajații trebuie, deaceea, stimulați și la cooperatie, nu numai la concurență. Puterea lor de producție deasemenea trebuie văzută în timp, nu numai pentru moment. Anume ea trebuie văzută dealungul întregii vieți. În consecință orice abuz de supra-încordare trebuie evitat, ca să nu vateme sănătatea de mai târziu a muncitorului, mărind, astfel, cheltuielile de pensii și asistență socială. Iar cum randamentul muncitorului atârnă de sănătatea și felul său de a se simți, de familia și timpul său liber, conducerea uzinei este datoare a se îngriji și de această familie, dând diverse ajutoare, după numărul copiilor, îngrijindu-se de locuințe igienice și ieftine, de spitale și sanatorii, de posibilitățile de odihnă și recreație, de buna întrebuințare a timpului liber, etc.

O seamă din colaboratorii și urmașii lui Taylor — care după moartea lui, ce a avut loc la 1915, au pus bazele unei societăți, care mai târziu a adoptat numele lui Taylor — au încercat să răspundă la obiecțiile de mai sus, încercând o perfecționare a doctrinei. Printre aceia care au dus cele mai importante inovații, sunt în special Gilbreth, Gantt, Merrick, Thomson etc.

Contribuțiile lui Gilbreth privesc cu deosebire studiul timpului. În urma obiecțiilor ridicate contra folosirii cronometrului

de mână, Gilbreth încearcă să așeze întregul sistem de cronometrare pe noi baze. În acest scop el recurge la toate perfecționările, pe care tehnica modernă le pune la dispoziție. Ochiul este înlocuit cu aparatul de filmat, iar cronometrajul este sincronizat cu această filmare. În acest mod avem o precizare științifică a timpului pe fiecare element al mișcării, precum și traiectoria mișcării, în spațiul cu trei dimensiuni. Aceasta grație cronostereociclografului, descris în capitolul V, pp. 108—109. Asupra lui vom reveni.

Pornit pe această cale Gilbreth își dă imediat seama că timpul sau durata unei mișcări depinde de traiectoria acestei mișcări; el e mai lung, când traiectoria e mai mare și invers. În consecință a se vorbi de un timp în sine al unei mișcări oarecare în general, este o imposibilitate. Se poate vorbi numai de timpul sau durata unei anumite mișcări, care depinde de lungimea mâinii, constituția corpului, obișnuințele precedente etc. În consecință *studiul timpului* trebuie să meargă mână în mână cu *studiul mișcărilor*. Vom vedea astfel, ceva mai jos, cum o seamă de cercetători, germani în deosebi, încearcă, tocmai din motivele de mai sus, să contopească *studiul timpului* cu cel al mișcărilor în *studiul muncii* (Arbeitsstudie).

Pe lângă aceste inovații, cu caracter deadreptul fundamentale, în domeniul cronometrării și al mișcărilor, Gilbreth mai aduce și o serie de noi îmbunătățiri cu caracter la fel de fundamental în domeniul oboselii. Cantitatea de lucru zilnică, pe care muncitorul trebuie să o presteze, fixată pe bază de cronometrare și știință a mișcărilor, trebuie să fie de așa natură încât să evite orice pericol de uzare și abuzare a forțelor lucrătorului. În acest scop Gilbreth studiază și propune o serie de pauze în timpul muncii, menite să refacă forțele lucrătorului, să evite sleirea puterilor sale și chiar slăbirea înainte de vreme. Se propune, deasemenea, o scurtare a numărului de ore zilnice, precum se propune și o scurtare a zilelor de lucru.

Gantt a adus o serie de inovații cu privire la exprimarea grafică a muncii în curbe de muncă și la stabilirea unor salarii, pe baza acestor curbe de muncă, ce consideră randamentul muncitorului pe timp mai îndelungat. În acest mod sistemul de premii și plus-salarii, care duce la o efortare zilnică, este înlăturat.

### Fordism

Spre deosebire de Taylor, care a fost în primul rând un cercetător, Ford este un organizator și un patron. Doctrina sa este o expresie a felului cum și-a organizat propriile sale fabrici. Ea este deci un fruct al unei experiențe, anume a unei imense experiențe, cristalizată deja în organizarea cu succes a celor mai mari întreprinderi industriale din lume.

Trei sunt principiile mai de seamă, care stau la temelia doctrinei lui Ford: producția mecanizată în masă, grija excepțională față de muncitor și ajungerea întreprinderii ei însăși. Câteva cuvinte despre ele.

Producția în masă, cu ajutorul mașinilor, care înlocuiesc brațele de muncă, este fără îndoială întâia și cea mai de seamă trăsătură a industriei moderne. După toată probabilitatea ea e chiar specificul acestei industrii, spre deosebire de ori care altele. Ford a înțeles să exploateze acest principiu de bază al tehnologiei moderne la maximum. Uzinele sale sunt, în adevăr, acelea în care brațul de lucru este aproape în întregime înlocuit cu mașina. Cel puțin atunci când e vorba de producție. Lucrătorul este un simplu supraveghetor și controlor al mașinii și pe cât posibil chiar a mai multor mașini, anume a două, trei și chiar patru.

Pentruca această înlocuire a brațului de lucru să fie cu puțință munca a trebuit descompusă în elementele ei, adică în operațiile cele mai simple. Mașina execută o singură operație deodată și anume la toate piesele, la care această operație e necesară.

*Producția în masă e, astfel, o producție în serie*, în care fiecare operație este făcută la o anumită mașină și anume pentru toate piesele, care necesită această operație. Diviziunea muncii este dusă, așadar, la maximum. Operațiile ultime, care derivă din această diviziune, sunt atât de simple, încât cele mai multe din ele nu mai cer nici măcar strungul obișnuit, ci pot fi executate la mașinile semi-automate și automate sau revolvere. Un lucrător are în seamă 4 revolvere sau mașini unelte semi-automate.

Ansamblarea pieselor în vederea construcției automobilului, vaporului, tractorului etc. se face tot în serie, în sens rotativ (routing system). Unii lucrători montează roatele și osiile, alții le împreună, urmează apoi așezarea motorului, caroseriei etc. Automobilul înaintează automat, pe osii, iar cele câteva sute de echipe de muncitori execută diferitele completări, în așa fel încât la

sfârșit, când se atașează cauciucurile, automobilul își continuă singur drumul.

Producția, ansamblarea și montarea în serie, desigur, e azi un bun tehnologic deplin câștigat, aplicat în orice industrie modernă. După toată probabilitatea însă perfecțiunea, pe care a ajuns-o în uzinele lui Ford, depășește pe oricare alta.

Sarcinile, care revin lucrătorului, în această producție de masă, în serie, sunt foarte mici. Ele pot fi învățate în câteva zile. În acest mod brațul *calificat* de lucru este înlocuit cu cel *necalificat*, excepție făcând, desigur, de corpul maștrilor, care sunt elemente tehnice cu pregătire calificată poate chiar superioară.

Înlocuirea aceasta a brațelor calificate prin cele necalificate — pe care mecanizarea industriei se pare că o aduce în mod inevitabil — constituie una din nemulțumirile mari ale organizațiilor muncitorești, contemporane, care au și protestat, făcând diverse greve etc. Atari nemulțumiri nu s'au ivit, totuși, în uzinele lui Ford. Explicarea acestei curioase situații e una singură: salariile mari, pe care Ford le plătește și grija sa cu totul excepțională față de lucrător.

În adevăr, Ford nu a înțeles să profite de înlocuirea brațelor calificate prin cele necalificate, scăzând salariile. Dimpotrivă, chiar le-a ridicat. Salariile sale minimale erau înainte de războiu, de 6 dolari zilnic, iar 60% din muncitori luau peste 6 dolari, adică mai mult decât lucrătorii calificați din alte întreprinderi.

Dar Ford nu s'a oprit aci. Stimularea unui lucrător la muncă nu depinde numai de salariu. Ea depinde, după părerea sa, și de asigurarea unui confort satisfăcător acasă, pentru familie, asigurarea zilei de mâine, petrecerea plăcută a timpului liber, asigurarea contra accidentelor și a boalei, prevederea cu spitale etc. Ford a luat toate măsurile ca muncitorii săi să aibă locuințe igienice și încăpătoare, de cel puțin 3 camere și dependințe, cu încălzire centrală, bae și apă caldă permanentă, gaz etc. Ei au, fiecare, mașină proprie și pot frecventa cinematografe și localuri de distracție, cultivare; au la dispoziție spitale, în caz de boală etc. Toate aceste lucruri muncitorul le plătește din salariu. Astfel, ele sunt — până și spitalele — întreprinderi, care își amortizează capitalul, nefiind un balast pe fabrică. Orice ideie de pomană e înlăturată și înlocuită cu ideia de muncă cinstită, cinstit plătită și servicii cinstite, cinstit plătite și ele.

Aceeași grijă pentru igienă și confort a avut-o Ford și în fabrică. Atelierele sale sunt model de curățenie, lumină, soare, iar spațiile dintre ele sunt adevărate parcuri și grădini. Fiecare atelier are dușuri, toalete cu maximum de curățenie, fiecare lucrător primește zilnic două ștergare imaculate etc. Există mii de muncitori angajați numai cu această grijă a curățeniei.

Principiul fundamental, după care Ford se conduce, pare a fi că un lucrător mulțumit, care muncește, în condiții de igienă și demnitate, un număr rezonabil de ore — și pe care îl așteaptă mașina proprie, care să-l ducă acasă, la o familie fără griji și o locuință confortabilă — este nu numai lucrul cel mai cinstit și de omenie, ci și *lucrul cel mai rentabil*. Și Ford a declarat în diferite rânduri că nu e condus decât de principii de rentabilitate, repugnându-i orice ideie de milă, asistență etc.

Toate aceste realizări Ford le-a făcut scăzând și timpul de muncă. În adevăr e bine să se știe că întreprinderile sale au fost primele, care au acceptat ziua de 8 ore de lucru și sptămâna de cinci zile de lucru și două de odihnă.

Veacuri de-a rândul s'a spus că între interesele patronului și acelea ale angajaților ciocnirea și antagonismul e inevitabil. Marxismul a ridicat această ideie la rang de dogmă. Ford pare a o contrazice complet. În orice caz vieța, pe care el o duce, ca lux și confort, este cam la același nivel cu aceea a peste un sfert de milion de angajați ai săi. Angajat fiind și el, Taylor a văzut, totuși numai producția — și prin aceasta — interesele patronilor; patron fiind, Ford a văzut și interesele muncitorilor. Fabricile sale sunt, astfel, o imensă comunitate cu caracter de familie, în care e și el, patronul, un membru.

A treia idee e ajungerea întreprinderii ei însăși. Ea e de domeniul economiei întreprinderilor și ca atare pentru punctul nostru de vedere psihologic e de puțin interes. Pentruca o întreprindere să fie ferită de neregularități și materie primă scumpă, e bine ca ea să își acapereze și sursele de materie primă, dispunând, apoi și de agenții proprii de desfacere. În adevăr Ford dispune de tot ceea ce are nevoie, necumpărând nimic. Ea are mine de fer și cărbune, plantații de cauciuc etc. Ea are, deasemenea, și agenții de desfacere a propriilor produse, fiind aranjată în așa fel încât deplasările de material să fie cât mai mici și mai puțin costisitoare.

### Fayolism

Spre deosebire de taylorism, care are un caracter cu precădere tehnic, fayolismul are un caracter prin excelență administrativ. Taylorismul pune punctul de greutate pe *organizarea muncii*, în vreme ce fayolismul lasă să treacă pe primul plan *administrarea muncii*. Primul e preocupat mai mult de munca din ateliere, iar celalalt de activitatea din birouri. Fordismul — dacă e să ne referim și la el — ocupă o poziție intermediară, având în vedere atât organizarea muncii, cât și administrarea ei, iar ca trăsături de bază ideea de mașinism și cea de organizare a întreprinderii în sensul de comunitate sufletească și unitate economică, ce-și ajunge ei însăși.

În cele ce urmează încercăm să spunem câteva cuvinte despre fayolism, numit astfel după numele doctrinarului, inginerul Fayol, socotit de mulți ca un Taylor al Franței.

Administrația raționalizată, spune Fayol, este cheia secretului atât în industrie, cât și în comerț și viața publică, de stat. Deaceia toată atenția noastră trebuie îndreptată asupra ei. Șase sunt problemele sau funcțiunile unei întreprinderi și anume tehnice, economice și financiare, de siguranță și asigurare, de contabilitate și de administrație. Funcțiunile tehnice privesc confecționarea diverselor piese de fabricație, metodele și mașinile de lucru. Atribuțiile comerciale sunt legate de cumpărarea materiei prime și vânzarea produselor. Cele economice și financiare se referă la procurarea capitalului necesar. Măsurile de siguranță și asigurare privesc prevenirea accidentelor și incendiilor. Contabilitatea cuprinde ținerea în ordine și evidență a dosarelor, inventarelor, bilanțului, statistica prețurilor, salariilor etc. În sfârșit atribuțiile administrative se referă la stabilirea în prealabil a întregului plan de lucru, organizarea întreprinderii în conformitate cu acest plan, diviziunea muncii pe secții, ateliere și oameni, coordonarea acestor secții și ateliere, apoi controlul tuturor activităților și însărcinărilor. Virtutea unui conducător de mare întreprindere stă în felul său de îndeplinire a atribuțiilor administrative. Capacitatea administrativă este cheia succesului său și al întreprinderii. Dată fiind această importanță cu totul excepțională a administrației, Fayol încearcă, pe bază de îndelungată experiență, să stabilească principiile fundamentale, pe care o administrație raționalizată, științifică, trebuie să le aibă în vedere. Ele sunt în număr de 14. Să le analizăm pe rând.

Impărțirea lucrului sau diviziunea muncii este întâiul principiu. În întreprinderea mare, spre deosebire de cea mică, lucrătorii nu mai prestează aceeași muncă, ci munci diferite. Obiectele nu se mai fac în întregime, de unii și aceeași muncitori, ci de grupe de muncitori. Fiecare grupă execută o singură piesă, eventual chiar o singură operație. E vorba deci de aplicarea principiului diviziunii muncii, care duce la munca în serie, atât de mult prețuită de Ford. Lucrând unele și aceleași piese, muncitorii capătă o dexteritate foarte mare, iar producția totală a fabricii crește. Producția unei mii de muncitori, care lucrează în serie, ajunge să fie dublă și chiar triplă față de producția altei mii, care nu lucrează în serie. Munca în serie e cerută dealtfel de multe ori de însași natura obiectelor fabricate. O gheată poate fi făcută de unul și același muncitor; o locomotivă, un avion, un automobil, nu. Toată problema e să știm cum aplicăm principiul diviziunii muncii și al specializării și până la ce grad.

Autoritatea și răspunderea este cel de al doilea principiu al unei bune administrații. O întreprindere mare este o colectivitate de oameni, în care prin forța lucrurilor unii trebuie să comande, iar alții să asculte. O distincție trebuie făcută între autoritatea *statutară*, instituțională, legată de poziția, pe care cel care comandă o are, și între autoritatea *personală*, legată de calitățile și superioritatea celui care conduce și comandă. În primul caz autoritatea este *invocată*, în baza poziției; în cel de al doilea ea *isvorăște* în mod *spontan* din însași superioritatea de cunoștințe, experiență, inteligență și caracter a conducătorului. Autoritatea *personală* este strâns legată de ideea de *răspundere*. Dispoziția, ordinul, comanda conducătorului cu autoritate *personală* este totdeauna făcută pe *proprie răspundere* și nu pe răspunderea altora, a instituției sau fără răspundere. Pe cât este posibil autoritatea trebuie întemeiată fără să se facă abuz de sancțiuni. La nevoie însă trebuie considerate și ele. Sancțiunile trebuie date în mod gradat, cu obiectivitate și justiție, iar nu arbitrar și cu trecerea dintr'odată la măsurile extreme. În același timp nu trebuie să se uite un moment metoda opusă a răsplătirii, atât prin laudă, cât și prin recompensă, pe care trebuie să o aplicăm atunci când însărcinările sunt executate cu succes și zel.

Dacă autoritatea și răspunderea privește pe conducător, *disciplina* privește pe angajat, condus. Ea e cel de al treilea principiu al unei bune administrații. Ea e cerută de însași nevoia de coordo-

nare și conducere a activității unei mari întreprinderi, care e totdeauna o colectivitate de oameni. Disciplina este condiția de existență a acestei colectivități.

Impărțirea sarcinilor și atribuțiilor trebuie să fie făcută după un principiu coordonator și ordonator. *Unitatea* lor, adică aplicarea unuia și aceluiași plan, este cel de al patrulea principiu al administrației raționalizate. Aplicarea sa presupune drept condiție prealabilă *unitatea de conducere* a întregii întreprinderi, care e cel de al cincilea principiu. Această unitate de conducere cere un singur plan de acțiune, aplicat de o *singură persoană*, care să aibe — în limita scopurilor urmărite și a legilor în vigoare — întreaga inițiativă și răspundere. Doi conducători buni sunt mai răi decât unul singur, fie el chiar mai mediocru.

Subordonarea intereselor parțiale ale diferitelor secții, ateliere, birouri și oameni, intereselor generale și totale ale întregii întreprinderi este cel de al șaselea principiu.

Așezarea salarizării pe criterii juste, obiective și exacte, este al șaptelea principiu. În acest scop e nevoie de cronometrare și măsurare a mișcărilor, efortului, producției etc.

Centralizarea — al optălea principiu — este contrapodul primului principiu al diviziunii muncii. Impărțirea atribuțiilor trebuie să meargă mână în mână cu centralizarea organizației și evidenței în mâna conducerii, care trebuie să știe tot. Problema, deci, nu e optarea pentru centralizare sau descentralizare, ci pentru justa lor combinare, în așa fel încât diferențierea și diviziunea atribuțiilor să meargă mână în mână cu coordonarea, integrarea și unificarea lor. În acest scop ordinea ierarhică a angajaților este strict necesară. Muncitorii sunt supuși șefului de echipă, șefii de echipă maistrului, maistrii inginerilor, șefii de ateliere șefilor de secții, cei de secții directorilor, iar aceștia primului director general. Atribuțiile fiecărei trepte ierarhice trebuie clar stabilite, așa fel ca tensiunile provocate de neînțelegerile și conflictele de autoritate să fie minimalizate. Circularea ordinelor trebuie făcută cu note scrise, care să definească precis inițiativa, dispoziția și răspunderea.

Ordinea este cel de al nouălea principiu. Aplicarea ei trebuie să fie universală, începând cu masa sau mașina de lucru, ținerea în evidență a uneltelor și operațiilor din atelier și terminând cu graficele și dosarele din biroul directorului. Un loc pentru fiecare lucru și fiecare lucru la locul său — iată principiul conducător.

Ieftinătatea produselor este al zecelea principiu. Prețul scă-



zut este mijlocul cel mai bun de-a învinge în concurența economică, industrială și comercială. Deaceea orice cheltuieli de prisos, care să urce în mod inutil regia, trebuie evitate.

Principiul următor este stabilitatea personalului. Păstrarea angajaților sau funcționarilor timp cât mai îndelungat — și dacă se poate toată viața — este idealul pe care trebuie să-l urmărească orice șef de întreprindere. Angajații vechi își cunosc și execută atribuțiile cu mai mult succes, iar coordonarea activității lor e mai ușoară. Plusul de salariu, pe care ei îl iau și e bine să-l ia în baza vechimii, recompensează cu prisosință plusul de experiență, dexteritate și randament. Schimbările dese de personal aduc o serie de cheltuieli inevitabile, provenite din anularea fișelor, examinările de prisos, ucenicia primelor zile, când randamentul cu greu echivalează salariul etc.

Ordinea, coordonarea, unitatea de acțiune etc. nu trebuie să excludă cu totul *inițiativa*. În consecință, angajații trebuie tratați ca oameni, nu ca mașini. Deaceea în măsura în care inițiativa și felul lor personal de a vedea și executa sarcinile nu contravine coordonării și unificării eforturilor, ele trebuie îngăduite și chiar încurajate. Nimic nu dă mai multă satisfacție omului ca om, adecă ființă liberă, cu un cap care gândește, decât tocmai această inițiativă. Un atare stimulent la muncă trebuie cultivat și educat, nu anihilat.

Creierea spiritului de comunitate al întreprinderii este cel de al treisprezecelea principiu. O întreprindere trebuie să fie o reală comunitate, în care membrii sunt legați prin o serie de obișnuințe și sentimente; ea nu trebuie să fie o simplă societate, în care cei care o compun să fie legați numai prin interese, în speță salarii și plus-salarii. Armonia de interese și colaborarea sunt condițiile de bază pentru realizarea acestei comunități. Deasemenea asistența angajaților în momentele de necaz sau nenorocire etc. Conducătorii trebuie să fie alături de muncitori, respectând pe-cât posibil același orar, iar relațiile lor cu cei în subordine e bine să fie cât mai umane. Biurocratizarea excesivă, administrația exagerată, comunicările numai scrise, nu și personale, trebuie înlăturate. Fiecare angajat trebuie să aibe sentimentul că element productiv și necesar nu e numai el, ci toți ceilalți, anume fiecare în felul său și la locul său.

Administrația propriu zisă este cel din urmă — și după Fayol — cel mai important principiu. El se descompune în cinci ele-

mente componente: plănuirea, organizarea, dispunerea, coordonarea și controlul. Să le analizăm pe rând.

Stabilirea prealabilă a planului de lucru este înăia condiție a unei bune administrații. Ce anume e vorba să fie făcut, cât costă materia primă și cum se procură, cum și unde, în ce ateliere și de cine se prelucrează, cum se face fabricația, cât costă produsul și cum se va vinde? Iată o serie de întrebări la care trebuie să răspundem cât mai exact cu putință dinainte. La această stabilire prealabilă a planului trebuie considerate patru lucruri: materialul, fabricația, capitalul și personalul. Partea cea mai dificilă e fabricația și cu deosebire personalul. Selecția personalului și distribuția fiecăruia la locul potrivit e — spune Fayol — cheia prin excelență a succesului unei bune administrații. Toată problema e să găsim mijloacele cele mai bune de înfăptuire. Lucrurile merg ceva mai ușor pentru lucrători, ele se complică atunci când e vorba de șefi de echipă și maiștri, și devin foarte anevoioase și delicate când e vorba de șefi de ateliere, secții, direcții.

Odată personalul găsit și distribuit, urmează *organizarea* și împărțirea sarcinilor, precum și modalitățile de *ordonare, dispunere* asupra executării acestor sarcini. Urmează apoi grija *coordonării* diferitelor ateliere și servicii, în așa fel încât fiecare să aibe de lucru, evitând în același timp aglomerarea sarcinilor asupra unui atelier sau persoane.

Cum buna credință și conștiințozitate a oamenilor nu sunt nicicând atât de mari încât executarea obligațiilor să fie așezată numai pe ele, se impune problema controlului, care trebuie făcut atât asupra timpului de lucru și a felului cum angajații îl respectă, cât și asupra calității și cantității randamentului, pe care ei îl dau.

### *Studiul mișcărilor*

La început munca era făcută numai cu brațul. Cu timpul omul a descoperit unealta, care a *prelungit* și *intensificat* tăria și eficacitatea brațului. A trebuit să treacă multe mii de ani pentru ca să se ajungă la descoperirea mașinii, care a *înlocuit* atât brațul și unealta, cât și energia omenească. La început această înlocuire a fost făcută cu forța animală, apoi cu aceea a vânturilor și a căderilor de apă. Cu descoperirea mașinei cu aburi s'a trecut, în sfârșit la întrebuintarea forței mecanice. Iar în ultimele decenii la cea electrică.

Cât de importantă a fost și este această înlocuire a forței și mâinii de lucru umane cu mașina și forța mecanică sau electrică, am încercat să arătăm la începutul cap. I. Ea este pur și simplu de neabătut pentru orice minte omenească de acum două veacuri. Civilizația contemporantă, europeană și americană, este în primul rând un rezultat al acestei înlocuiri. În adevăr, ea este o civilizație eminentemente *mașinistă, tehnologică*.

Sute de mii de ani confortul și comoditatea omenească au fost așezate pe umerii sclavilor. De aci și lupta oamenilor și a popoarelor după sclavi, care să poarte greul vieții. De două veacuri s'a inventat mașina, menită, în cele din urmă, să înlocuiască sclăvia. Și acest nou „sclav“ care e mașina, e incomparabil mai capabil decât celalalt, cunoscut dealungul istoriei. El produce cât 10, 20, 50, 100 și chiar 1000 de oameni. În America cel puțin munca prestată de mașină se ridică la munca a numai puțin decât 12 miliarde de sclavi. Un număr mult mai imens decât ar fi visat oricare îndrăzneț cuceritor roman! Este drept că mașinismul e slab dezvoltat în Europa. Spre el se îndreaptă însă și bătrânul continent. Vrajei sale nu-i va rezista nimeni. Probă eforturile imense făcute în aceeași direcție de Rusia, Japonia, China etc. Civilizația modernă e, și după toată probabilitatea va deveni și mai mult, o civilizație eminentemente tehnologică, în care mașina e factorul producției prin excelență.

Dar pentruca mașina să poată înlocui brațul de lucru, munca omenească trebuie *descompusă* în părțile ei componente, iar pe cât e posibil chiar în părțile ei simple. Aceasta pentru simplul motiv că mașina, deși incomparabil mai productivă decât omul, e totuși mai puțin deșteaptă decât el. Ea nu numai că nu are nici o inițiativă, dar nu e nici în stare să lucreze ceva mai complicat. Ea nu poate efectua decât cel mult o fază a lucrului și chiar numai câteva operații simple, iar uneori o singură operație. Descompunerea muncii în părțile ei componente și executarea separată a acestor părți, adică *munca în serie*, este întâia și fără îndoială cea mai importantă consecință a introducerii mașinii în producție. În adevăr povestea cu porcul care intră porc... și iese cârnaț e încă legendă. Atari mașini încă nu au fost descoperite. Confecționarea unei singure ghete e descompusă în aproximativ două sute de operații. Fabricarea unui avion implică peste 5000 de operații. Și așa mai departe cu alte multe produse *fabricate!*

E drept că *munca în serie*, cerută, pe de o parte, de înlocuirea

brațului de lucru prin mașină, iar pe de altă parte de complexitatea produselor înșile, ca avion, automobil, vapor, radio etc., s'a dovedit mai productivă chiar pentru brațul de lucru ca atare. În adevăr un număr de o sută de ghete, confecționate de o sută de lucrători, este făcut mult mai repede dacă munca este divizată și specializată, adică în serie, decât atunci când orice diviziune și specializare lipsește și fiecare gheată e lucrată dela început până la sfârșit de unul singur. Munca în serie nu este, astfel, decât ducerea mai departe a principiului modern de diviziune a muncii, din care se trag ultimele consecințe. Nu e, deaceia, nici o mirare că anticiparea muncii în serie a fost făcută chiar în micile ateliere. Căci e cazul să menționăm că chiar în atelierelor cu 10 muncitori, la una și aceeași gheată unii îi pun talpă, alții o coasă, patronul o croește etc. Așa stând lucrurile munca în serie din marile uzine nu este decât tragerea tuturor consecințelor, ce decurg din foloasele diviziunii muncii.

În concluzie la aceste scurte considerații putem afirma că munca în serie sau polul extrem al diviziunii muncii și mașinismul sau înlocuirea brațului de lucru prin mașină, sunt cele două trăsături eminamente esențiale și caracteristice ale muncii industriale moderne, spre deosebire de munca din trecut, de mii și sute de mii de ani.

Spre a ajunge însă la această muncă în serie, specifică producției industriale moderne, o condiție prealabilă trebuie îndeplinită. Ea e descompunerea muncii în părțile ei simple. *Simplificarea mișcărilor* e termenul sub care acest proces e cunoscut.

Pentru a înfăptui acest proces știința modernă utilizează bineînțele toate mijloacele care-i stau la dispoziție. Procesul muncii este filmat, sau cronostereociclografat, iar analiza mișcărilor este efectuată asupra acestei filmări sau cronostereociclografării, asupra căreia am spus câteva cuvinte la pag. 108, în legătură cu metodele cantitative de studiere a mișcărilor, propuse de Gilbreth.

Odată operațiile sau mișcărilor simple ale unei munci stabilite, problema a doua, care se pune, este purificarea lor de tot ceea ce este inutil și reținerea numai a ceea ce este strict util. *Eliminarea mișcărilor inutile* este numele sub care acest proces este cunoscut. Pentru desăvârșirea lui mișcărilor trebuie studiate atât din punctul de vedere al celei mai scurte și eficiente traiectorii, cât și din punctul de vedere al minimumului de timp și efort. În cele ce urmează, și cu scop de exemplificare, dăm studiul celebru asupra mișcărilor

necesare unui zidar, pentru așezarea unei cărămizi, întreprins de Gilbreth (7). Tabela ce urmează arată în mod comparativ cele 18 mișcări făcute de zidari după vechile metode de lucru, reduse de către Gilbreth, pe bază de simplificare a mișcărilor utile și eliminarea celor inutile, la 4 și 1/2.

## ACTIVITATEA ZIDARILOR

Operația Nr.	Mișcări neraționalizate	Mișcări raționalizate	Explicarea
	Mișcărilor pe cărămidă	Mișcărilor pe cărămidă	
1	Pas în spre lada cu tencueală	Omis	Lada cu tencuială va fi plasată la o așa distanță de zid încât zidarul să ajungă la ea fără a face vreun pas
2	Intinderea mâinii spre tencueală	$\frac{1}{4}$	Zidarul nu se va pleca mai mult decât e strict necesar pentru ajungerea la tencuială.
3	Amestecarea tencuelii	Omis	Tencuiala va fi astfel pregătită încât să nu mai fie nevoie de nici un amestec sau pregătire.
4	Pas în spre cărămidă	Omis	Cărămizile vor fi ținute la așa distanță încât să fie ajunse dintr'odată, fără a face vreun pas.
5	Luarea cărămizii	Integrat în 2	Se va combina cu mișcarea 2. Cărămida va fi luată în același timp cu tencuiala, anume, cu o mână tencuiala, cu cealaltă cărămida.
6	Găsirea cărămizii care trebuie	Omis	Cărămizile vor fi astfel aranjate încât în general să fie tocmai cărămizile ce trebuiesc, în așa fel ca zidarul să nu mai caute.
7	Ducerea tencuelii de la ladă la zid	$\frac{1}{4}$	Urmând drumul cel mai scurt și mai puțin obositor, fără pauză sau sguđuire.
8	Idem, cărămida	Integrat în 7	Cărămida va fi dusă cu cealaltă mână exact în momentul când e dusă tencuiala. Mișcarea va fi astfel combinată cu mișcarea 7.

Operația Nr.	Mișcări neraționalizate <i>Mișcările pe cărămidă</i>	Mișcări raționalizate <i>Mișcările pe cărămidă</i>	Explicarea
9	Depunerea tencuelii pe zid	Inclus în 7	Depunere tencuelii pe zid nu va constitui o mișcare aparte, ci va forma sfârșitul mișcării 7.
10	Intinderea tencuelii pe zid	Omis	Tencuiala va fi astfel aruncată, încât să se întindă pe zid dela sine.
11	Tăerea tencuelii de prisos	Omis	Dacă tencuiala a fost exact aruncată și în cantitate potrivită, această operație nu e necesară.
12	Disponerea de tencueală de prisos	Omis	Dacă tencuiala e prea multă, ea trebuie aruncată înapoi în ladă. Aceasta nu se întâmplă în cazul când ea e potrivită. Puținul plus poate fi lăsat pe lopată ori lăsat la capătul cărămizii, pentru a nu executa operația înapoierii în ladă.
13	Așezarea cărămizii pe tencueală	4/4	Operația trebuie executată imediat ce tencuiala a fost depusă pe zid. Mâna care aduce cărămida trebuie să ajungă imediat ce mișcarea celeilalte mâini a fost terminată.
14	Curățirea restului de tencueală	1/2	Tencuiala ce a rămas după așezarea cărămizii trebuie dusă la loc. Această operație trebuie făcută însă tot numai la a doua cărămidă.
15	Aruncarea restului de tencueală	4/4	Tencuiala rămasă, adunată tot la a doua cărămidă, va fi dusă înapoi în ladă, în momentul când face mișcarea pentru o nouă tencuială, sau așezată pe zid în vederea celei de a doua cărămizi.
16	Potrivirea cărămizii	Omis	Cărămida va fi astfel așezată încât să nu mai fie nevoie de o nouă potrivire și lovire cu oada lopeții.

Operația Nr.	Mișcări neraționalizate <i>Mișcările pe cărămidă</i>	Mișcări raționalizate <i>Mișcările pe cărămidă</i>	Explicarea
17	Curățirea tencuelii după ajustare	Omis	Ne mai fiind o nouă potrivire a cărămizii, nu mai avem rest de tencuială.
18	Aruncarea restului de tencueală	Omis	Ne mai fiind curățirea de mai sus nu mai avem tencuială de aruncat.
Totalul mișcărilor neraționalizate: 18		Totalul mișcărilor raționalizate 4 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> .	

Este cazul să menționăm că în urmare la această simplificare a mișcărilor utile și eliminarea a celor inutile, randamentul zidarilor a crescut cu 200—300 %.

Procesul de simplificare a mișcărilor și de purificare a lor de tot ceea ce este balast inutil se pune, bineînțeles, în legătură cu orice activități, deci și la mișcările legate de manipularea mașinilor, cum sunt mișcările dela mașinile unelte în primul rând. În acest caz este locul să menționăm că atari mișcări sunt cerute de înșasi construcția acestor mașini. În adevăr construcția mașinilor se face azi în așa fel încât pe lângă principiile tehnice, ea respectă și principiile psihotehnice și medico-tehnice. Diferitele manivele sunt așa fel așezate încât ele cer cele mai simple mișcări, pe lângă cea mai potrivită ținută a corpului etc. Asupra acestui lucru vom reveni la subcapitolul normalizării.

Mișcările utile reținute vor fi așa fel organizate încât ele să se desfășoare într'un anumit *tempo*, cu un anumit *ritm*. Timpul de executare al mișcărilor va fi adaptat, pe cât e cu putință, temperamentului fiecăruia sau cel puțin la câteva tipuri de temperamente. Asupra acestui lucru vom reveni în subcapitolul următor. La unul și același timp de mișcare se va căuta maximul de ritm. Importanța ritmului e cu totul deosebită. Corpul nostru e în așa fel construit încât unele și aceleași mișcări, făcute în unul și același tempo, sunt cu atât mai puțin obositoare, cu cât au mai mult ritm și invers. Insemnătatea și valoarea ritmului în muncă este dealtfel una dintre cele mai vechi achiziții în știința muncii. Celebra carte, *Arbeit und Rhythmus*, a lui Bücher, a apărut de

aproximativ o jumătate de secol. Una din condițiile ritmului e *simetria* mișcărilor. Mișcărilor trebuie să respecte principiile în conformitate cu care arhitectonica organismului e construită. Ele trebuie să fie cât mai adecvate față de această arhitectonică. Prinderea cu mâna se va face, de exemplu, astfel, încât poziția generală și comodă a corpului să nu fie întru nimic turburată. În cazul că e vorba de mișcări cu ambele mâini se va căuta ca ele să fie potrivite, mergând coordonat. Același lucru când e vorba de o simultaneitate între mișcărilor mâinilor și cele ale picioarelor.

În măsura în care este vorba de lucrări în grup, pe echipe de muncitori, se va căuta ca aceste echipe să fie, pe cât cu putință, omogene atât ca tărie, cât și ca tempo de executare a mișcărilor, ritm, coordonare și simetrie etc.

Munca în serie se aplică nu numai fabricației diferitelor piese, ci și montării lor. Munca de montare în conformitate cu acest principiu mai este cunoscută și sub numele de *montare în rotație* (routing). Cel care a aplicat mai de vreme și cu mai mult succes această montare în rotație e Ford, așa cum am văzut atunci când ne-am ocupat de doctrina sa.

### BCU Cluj / Studiuul timpului / Library Cluj Cronometrajul

Producerea mișcărilor, din care activitatea cerută de un lucru oarecare se compune, are loc totdeauna în timp. Studiul timpului este astfel strâns legat de studiul mișcărilor. El cuprinde două categorii de probleme: unele referitoare la timpul de lucru, altele la pauzele dintre lucru. În subcapitolul de față ne vom ocupa numai de cele dintâi. Asupra celorlalte vom reveni în capitolul supra oboselii.

Măsurarea timpului de performanță al unui lucru oarecare este cunoscută sub numele de cronometraj. El deservește trei mari scopuri: (a) mijlocirea unui criteriu obiectiv de salarizare, (b) stabilirea timpului optim de lucru și (c) diverse alte probleme, legate de timpul de muncă, privitoare la antecalculație, calculație, termenele de livrare, etc.

Măsurarea timpului este făcută cu diversele cronometre de precizie, manevrate cu mâna sau conexe direct cu lucrul. Primele au dezavantajul de-a introduce totdeauna o anumită eroare subiectivă, dependentă de timpul de reacțiune al cronometratoru-



lui, care timp trece dela producerea excitației — începerea sau încetarea lucrului — până la producerea reacției — apăsarea pe cronometru. Acest timp variază dela individ la individ. Eroarea introdusă de această variație în unele cazuri nu are nici o importanță. În atari cazuri întrebuițăm cronometre de mână, care sunt cele mai simple. În celelalte cazuri însă — când exigențele de exactitate ale cronometrării sunt foarte mari — întrebuițăm cronometrele mai complicate, legate direct de lucru.

Atunci când este vorba de intervale de timp foarte scurte, legate de diversele faze din traiectoria unei mișcări, întrebuițăm noi metode, ca ciclografarea, stereociclografarea, cronostereociclografarea etc., preconizate de Gilbreth și descrise foarte pe scurt la pag. 108—109.

Problema cea mai delicată în cronometrare este alegerea lucrătorilor asupra cărora ea e făcută. Care sunt acești lucrători? Cei mai buni sau cei mijlocii? Taylor a opinat pentru cei mai buni. Odată timpul de lucru al celor mai buni lucrători stabilit, el a recurs la introducerea a diverse corecții, menite să facă aplicabil acest timp și pentru restul lucrătorilor. E meritul lui Barth, matematicianul asociat cu Taylor, de-a fi stabilit diferite sisteme și curbe, în conformitate cu care aceste corecții trebuie făcute. Această soluție a lui Taylor mulțumește însă tot mai puțin. Atât din biometrie, cât și din psihometrie, se știe că valorile cele mai puțin demne de încredere sunt tocmai cele legate de o extremă sau alta a curbei de variație, care stăpânește producerea deosebirilor dintre oameni. Aceasta, din motive bine precizate, legate de teoria colectivului, mostrei sau eșantionului de populație, cu care orice măsurare lucrează<sup>1)</sup>. Valorile dela cele două extreme ale curbei de variație sunt cele mai capricioase. Aceasta în special atunci când este vorba de primele 5 sau 10%, care, tocmai din aceste motive, sunt înlăturate din orice valoare statistică, legată de una sau alta din diversele măsurări, privitoare la om. Așa stând faptele, lucrul cel mai cuminte e să se ia ca punct de plecare indivizii de rând, medii, obișnuiți, plasați la mijlocul curbei de variație, așa cum se procedează atât în biometrie, cât și în psihometrie. Erorile probabile, de care ne-am ocupat în capitolul precedent, anume acelea legate de fragmentul, mostra sau eșantionul de populație, vor fi

<sup>1)</sup> Vezi *Elemente de Psihometrie*, Cap. IX și X.

în acest caz cele mai mici. E cazul să menționăm că în ultima vreme cronometrarea indivizilor medii este preferată.

O altă problemă, legată tot de eşantionul de populație, este mărimea acestui eşantion, adică numărul de indivizi asupra cărora cronometrarea este aplicată. Cronometrarea unui singur individ, eventual a doi sau trei indivizi, este cu totul insuficientă. Deosebirile dintre indivizi sunt mult prea mari pentruca un atare număr să fie suficient. În adevăr, ținând seamă de tot ceea ce știm azi în statistică despre eliminarea erorilor prin mărirea eşantionului de populație, putem spune că o cronometrare demnă de încredere trebuie să ia în considerare cel puțin 5, eventual 10 și chiar mai mulți lucrători. Dacă exigențele de exactitate ale cronometrării sunt mari, iar timpul ne permite, atunci e bine să procedăm chiar la cronometrarea unui număr de 20 lucrători.

În funcție de aceste cronometrări se va proceda la stabilirea valorilor medii: medie aritmetică, median sau mod. În general — și din motive de simplificare — multă lume se mulțumește cu calcularea acestor valori mijlocii, care au maximum de șanse pentru a se apropia de valorile adevărate. De fapt însă este mult mai bine să se treacă și la calcularea valorilor distributive, de dispersiune, variație sau abatere medie și etalon. Pe această cale putem ajunge, eventual, și la stabilirea erorii probabile sau etalon a cronometrării.

Eroarea probabilă sau etalon a cronometrării va depinde, desigur, și de mărimea fragmentului, mostrei sau eşantionului de criteriu, adică — în cazul nostru — de lucru cronometrat. Ea va fi cu atât mai mare, cu cât intervalul de lucru cronometrat va fi mai mic și invers. E meritul lui Barth de-a fi studiat cu multă exactitate acest soi de erori, dependente de lungimea timpului de lucru cronometrat, stabilind curbele din Fig. 76, în funcție de care corecțiile necesare pot fi făcute.

De fapt însă problema erorilor în cronometrare nu o rezolvăm nici pe această cale. E cu deosebire meritul lui Poppelreuter (15) de-a fi arătat că timpul de lucru depinde de întreaga personalitate a muncitorului, anume de vârsta sa, de faptul că e căsătorit și cu griji, cu datorii sau fără, de felul cum a dormit și petrecut seara, de sănătatea sa sufletească și trupească etc. În consecință cronometrarea trebuie făcută pe lângă respectarea unei anumite omogeneități de vârstă, putere, constituție, exercițiu, temperament, caracter, familie etc. Cum producerea unei omogeneizări

depline nu e nicidecum cu putință, datele cronometrării trebuie însoțite de faptele mai importante, privitoare la principalele variabile, de care ele depind și care duc la o analiză și considerare a persoanei lucrătorului.

Pornind dela aceste considerații Poppelreuter și o seamă de alți cercetători, germani cu deosebire, propun o contopire a studiului timpului cu studiul mișcărilor, în studiul muncii ca atare, legată de persoana muncitorului. La o soluție asemănătoare de contopire a studiului timpului cu acela al mișcărilor, a ajuns și Gilbreth (8, 9). Cronostereociclografarea este tocmai metoda sintetică, menită să studieze timpul împreună cu mișcarea.

Cum cronometrarea este, deci, totdeauna susceptibilă de greșală, va fi nevoie — după calcularea erorii ei probabile — să procedăm la stabilirea corecțiilor necesare, adică la adausurile de timp, care e bine să fie făcute. Există, în această privință o adevărată tehnică matematică, menită să precizeze aceste adausuri. E cu deosebit meritul matematicianului Barth, asociat cu Taylor și elevii săi, de-a fi pus bazele acestei tehnice, arătând criteriile ce trebuie avute în vedere și metodele pe care e bine să le aplicăm.

Cu fixarea acestor adausuri se ajunge la precizarea timpului de bază, necesar unei lucrări, în termen de care se va face atât distribuția muncii și salarizarea, cât și stabilirea timpului de fabricație și livrare etc. De fapt însă acest timp de bază se potrivește, cum și era de așteptat, doar mediei lucrătorilor. Pentru unii, în schimb, el e prea scurt, iar pentru alții, prea lung. În consecință deosebirile vor apare din nou. Ele trebuie cunoscute pentru fiecare lucrător în parte, atât pentru plusul sau minusul de salariu, cât și pentru diversele calcule de prevedere asupra fabricației.

Apariția acestor variații în timpul de lucru, în ciuda tuturor corecțiilor introduse, ar putea surprinde. Acesta nu e totuși cazul. Omul nu trebuie confundat cu mașina. El e o ființă vie, cu o individualitate proprie. Capacitatea sa de muncă și timpul în care el o efectuează, depinde, astfel, de propria sa individualitate. Deaceea lucrul cel mai cuminte, în însuși interesul producției, este să respectăm, pe cât posibil, timpul și felul propriu de-a lucra al fiecăruia.

Asupra timpului optim de lucru zilnic, săptămânal și anual, precum și asupra pauzelor și zilelor de repaus și recreație, apoi asupra concediilor, vom reveni în capitolul următor, desemnat oboselii profesionale.

### *Normalizarea sculelor, mașinilor și produselor.*

Uneltele de lucru și mașinile-unelte, precum și diferitele lor produse, au fost făcute după diverse gusturi și concepții. În acest mod diversitatea, la care s'a ajuns, a devenit foarte mare. E destul să amintim că, judecând după diversele statistici — făcute asupra acestei varietăți de scule, mașini și produse, atât în Germania, cât și în America, precum și în alte țări — putem spune că există, de exemplu, mii de ciocane diferite ca materie, formă sau mărime, mii de pile etc. Același lucru cu tipurile de mașini-unelte sau cu diversele produse fabricate cu aceste scule sau mașini-unelte. Așa, de pildă, statistica întreprinsă de Uzinele Reșița, arată peste patru sute de tipuri de sape și peste trei sute de osii de căruțe numai în diversele regiuni din Țara Românească.

Această varietate de scule, mașini și produse, prezintă o serie de foarte mari dezavantaje, atât din punct de vedere industrial, cât și comercial și social. Să analizăm câteva dintre ele.

Presupunem un lăcătuș, care învață să pilească cu anumite tipuri de pile, cu coadă mai lungă sau mai scurtă, mai late sau mai înguste, etc., care se află în atelierul patronului, în care el lucrează. Odată învățarea terminată, ucenicul trece în atelierul altui patron, care are alte tipuri de pile, ciocane, dalte, cu care el nu a fost obișnuit. Căci îndemânarea în manipularea sculelor, pe care învățarea o aduce, e totdeauna legată de tipul special de unealtă întrebuințată. Deaceia dacă unealta se schimbă, îndemânarea — cel puțin într'un anumit grad — este pierdută. Astfel calfa sau ucenicul terminat are nevoie de o nouă ucenicie, anume de o perioadă de adaptare la manipularea noului tip de unealtă. Atari perioade sunt necesare de fiecare schimbare de atelier. Ceeace însemnează o enormă risipă de energie, care ar putea fi înlăturată în cazul când uneltele ar fi de același tip.

Ceeace este adevărat despre pilă sau ciocan, este adevărat despre oricare altă unealtă sau mașină. În măsura în care ele variază, un lucrător nu le poate întrebuința decât după o scurtă perioadă de adaptare, adică o nouă ucenicie și învățare, care e timp și energie pierdută.

Dar această varietate fără rost are și mari dezavantaje de preț și producție. Să luăm cazul concret al fabricării sabelor sau osiilor de căruță. Uzina este obligată să schimbe producția, adică turnarea, forjarea, laminarea, pilirea, strungirea etc. Acest lucru

încetinează enorm producția și crește regia, adică prețul sapei, sau osiei, cu 20—30 și chiar 50%.

Neajunsuri asemănătoare, ba chiar funeste, avem și din alte puncte de vedere, cum este acela al apărării naționale, când se procedează la rechiziționări. Căruțele fiind de diverse tipuri, o înlocuire a pieselor este cu neputință. O roată stricată, însemnează o căruță mai puțin, ea neputând fi înlocuită. Lucrurile ar sta cu totul altfel atunci când căruțele ar fi normalizate, admittându-se cel mult două sau trei tipuri și când înlocuirile de piese sunt posibile.

Iată o serie de neajunsuri, atât de elocvente, care justifică din plin opera modernă de *normalizare* a sculelor, mașinilor și diverselor produse fabricate. Ea însemnează o imensă economie de timp și energie. Perioadele de adaptare, dela o unealtă de un tip la o unealtă de alt tip, sunt înlăturate, prețul produselor scade cu 20—50%, economia națională câștigă, iar în caz de războiu apărarea națională e avantajată.

Opera de normalizare nu trebuie înțeleasă în sensul menținerii unui singur tip de unelte, mașini, sau produse. Sunt admise mai multe tipuri, după cum nevoile legate de adaptare la individ și la lucru cer. Așa, de ex., pilirea cere 3—5 tipuri de pile, după cum e vorba de un material mai dur sau mai moale și după cum se cere o pilire de deboșare sau una de finisare. La fiecare din aceste tipuri de pilă, cerute de natura lucrului și a materialului de prelucrat, există apoi alte 3—5 tipuri de diverse mărimi, adaptate mărimii mâinei și forței mușchiulare. În acest mod se poate ajunge la 15—20 tipuri de pilă. Un atare număr, de 15—20, e însă un lucru, iar 800—1000 alt lucru. Cele 15—20 tipuri sunt adaptate materialului, lucrului și mâinii, ceea ce nu e cazul celor 800—1000. În acest mod pentru fiecare mână, lucru și material, există de fapt un singur tip de pilă, anume tipul cel mai adecvat, nu sute de tipuri, unele mai neadecvate decât altele.

În ceea ce privește adaptarea la om și la mână este cazul să menționăm că se fac cele mai amănunțite cercetări asupra prinderii cu mâna, care trebuie să fie cea mai naturală, precum și asupra grosimii mânerului care trebuie să fie cea mai adecvată, apoi asupra potrivirii la forța corpului etc. Veacuri de-a rândul omul a fost silit să se adapteze la unealtă și mașină; azi se caută în mod imperios potrivirea uneltei și mașinii la om. Dar asupra acestui lucru vom reveni.

### Atelierul

Aplicarea științei la muncă, firește, nu se limitează la mișcări, timp și normalizare, ci ea cuprinde și atelierul, în care procesul muncii se desfășoară. Trei sunt problemele mai de seamă, care, din acest punct de vedere, ne interesează: (1) atelierul propriu zis, (2) masa sau bancul de lucru, cu instrumentația necesară, sau latura tehnologică a atelierului și (3) latura socială sau spiritul de comunitate al celor care lucrează împreună în același atelier.

*Atelierul.* Pentru ca munca în atelier să fie cât mai puțin oboșitoare, iar randamentul ei cât mai mare, e nevoie ca atelierul să îndeplinească anumite condiții de igienă, ca lumină suficientă, temperatură potrivită, aer îndeajuns, lipsă de umiditate, șgomot etc. Câteva cuvinte despre aceste condiții.

*Luminația* îndeostulătoare e atât de necesară, încât e aproape de prisos să mai insistăm asupra ei. Lipsa de lumină obosește ochii, oboseala de ochi aduce dureri de cap, randamentul scade, greșelile se înmulțesc, iar șansele de accidente cresc. Lumina, pe cât este cu puțință, trebuie să fie naturală, iar, dacă e posibil, e bine să pătrundă și soarele, deși razele sale nu trebuie să meargă direct pe locul, ~~asupra căreia se privește ochii~~ ~~și să se îndreptățe~~. Pentru a avea aceste condiții e nevoie ca atelierul să aibă cât mai multe ferestre. Principiul e să avem cel puțin o treime din pereți luminată. În măsura în care lumina naturală e înlocuită cu cea artificială, e bine să avem, pe cât e posibil, lumină indirectă. Întru cât acest lucru ne costă prea scump, e bine ca lumina becurilor să nu vină direct, ci prin intermediul unui glob, care învăluie becurile. În cazurile când este nevoie de lumină mai mare, fixată asupra unui spațiu restrâns, se va recurge la lămpile de masă. În ceea ce privește becurile sunt de preferat becurile albastre, care dau o lumină mai odihnitoare și calmantă pentru ochi. Unii preferă nuanța verde, care se poate obține prin becuri verzi sau prin așezarea becurilor obișnuite în globuri verzi. Obiectele strălucitoare în măsura posibilă vor fi înlăturate din câmpul vizual, ele având un efect oboșitor. Dozarea intensității luminii va ține seama de potrivirea la ochi și de nevoile muncii. Se va căuta un compromis, cu rezultate cât mai bune.

*Cubajul de aer* este a doua condiție, pe care atelierul trebuie să o îndeplinească. Atelierele trebuie să fie mari, având pe cât e posibil, cel puțin 20 metri cubi pentru fiecare persoană. Aerisirea

trebuie făcută în continuu, lipsa de oxigen fiind unul din factorii cei mai importanți în determinarea oboselei. Deaceea ventilarea satisfăcătoare a aerului este una din nevoile imediate ale oricărui atelier. Alături de problema ventilării, trebuie considerată și cea a circulației aerului. Distribuția oxigenului și a gazelor nu e egală. Lipsa oxigenului, de exemplu, e mai mică jos și în apropierea oamenilor și invers. În consecință se pune problema de a face aerul să circule, aducând în spațiul de respirație aerul mai bun. Această circulație, evident, trebuie făcută lent, nu brusc. Curente de aer, de temperatură diferite, trebuie cu orice preț evitate, ele provocând dureri de cap și răceli.

*Temperatura* potrivită este a treia condiție a muncii. Temperatura minimă e +15 grade Celsius pentru munca fizică și +17 grade Celsius pentru munca intelectuală. Temperatura optimă e cu 2—3 grade mai ridicată. O temperatură ridicată produce oboseală, predispune la accidente, iar una scăzută, cere îmbrăcăminte prea multă, îngreuiază mișcările, produce nevralgii etc.

Lipsa de *umiditate* este a patra condiție. Ea e, probabil, chiar mai importantă decât temperatura. Efectele umidității nu se simt imediat, dar apar în timp. Cu vremea ele devin deadreptul dezastuoase, predispunând la boală de plămâni și reumatism.

A cincea condiție a atelierului e lipsa *sgomot*. Îndeplinirea acestei condiții, desigur, este foarte dificilă, funcționarea mașinilor și întrebuințarea sculelor fiind însoțită în mod inevitabil și de sgomot. Trebuie luate însă toate măsurile pentru ca acest sgomot să fie cât mai redus, iar afară de el să nu mai intervină alte sgomote neregulate. Aceasta deoarece cu timpul urechea se obișnuiește cu sgomotul regulat și aproape nu-l mai bagă în seamă. Majoritatea lucrătorilor declară că aud sgomotul mașinei numai când ceva anormal a intervenit. Altfel nu-l bagă în seamă.

O altă condiție este curățenia. Pentru multă lume atelierul este legat cu dezordinea și murdăria. Se face o imensă greșală. Atmosfera de multe ori prea încărcată a atelierului trebuie ameliorată prin ordine și curățenie. E cu deosebire meritul lui Ford de-a fi insistat asupra acestui lucru, merit să creieze, fără să ne dăm seama, un sentiment de mai multă ușurare, comoditate, bună dispoziție. Aceleași preocupări de ordine, curățenie și chiar frumos, trebuie să stăpânească și împrejurimea atelierului. Iar colțurile libere, fie cât de mici, trebuie cultivate cu iarba și flori, pentru a permite o primenire a aerului și o așezare mai plăcută a ochilor, încărcăți cu fum sau praf.



Luarea acestor măsuri de igienă este, din păcate, de multe ori imposibilă. Aceasta e, de exemplu, cazul general al minerilor — al celor din minele de cărbuni cu deosebire — apoi cazul lucrătorilor dela cocserie, oțelărie, turnătorie etc. În toate aceste cazuri avem, fie aer insuficient — ca la mineri — fie aer plin de gaze și temperatură ridicată — ca la turnători, oțelari, lucrătorii dela cocserie etc. Cum evitarea acestor neajunsuri e cu neputință, nu ne rămân decât trei măsuri de luat: (1) selecția unor lucrători cu constituție fizică rezistentă, (2) luarea tuturor măsurilor de protecție contra gazelor — prin ventilare rapidă — sau contra temperaturii, prin diferite paravane, ochelari, și (3) scurtarea timpului de lucru.

*Potrivirea uneltelor, mașinei, mesei, scaunului și bancului de lucru.* Veacuri dearândul omul a trebuit să se acomodeze, potrivească, mașinii și uneltei. E meritul organizării științifice a muncii de a fi inversat problema cerând — și efectuând — adaptarea mașinii și uneltei, precum și aceea a mesei, scaunului și bancului, la om, în așa fel încât omul să lucreze în poziție cât mai naturală, executând lucrările cele mai ușoare etc.

Potrivirea uneltelor la om trebuie să se facă din punctul de vedere al prinderii și al forței. Coadă unui ciocan, de exemplu, trebuie potrivită atât ca grosime, cât și ca formă și lungime. La fel trebuie potrivită, apoi, greutatea ciocanului. Același lucru atunci când e vorba de pilă, daltă, fierăstrău etc.

Procesul potrivirii la om trebuie aplicat și mașinii. Înălțimea platformei unui strung, distanța manivelor etc. trebuie să aibe în vedere corpul omenesc. Cum nu se pot face strunguri cu platforme de diverse înălțimi, se va recurge la așezarea unei platforme, așezate sub picioarele lucrătorului. Același lucru cu potrivirea lăcătușului la înălțimea menghinei etc. pentruca pilirea să se facă la poziția optimă a mâinilor .

O importanță fundamentală are înălțimea și forma scaunului și a mesei, pentru toți funcționarii de birouri. Fig. 77 și 78., arată scaune și poziții nepotrivite și altele potrivite. Valoarea scaunelor potrivite e atât de evidentă, încât orice discuție în plus e, credem, de prisos.

Deosebit de importantă este și ordinea în care diferitele unelte, masa sau bancul de lucru ori scaunul, apoi materia primă și diversele fabricate, sunt așezate. Totul trebuie să fie la îndemână și apoi, pe cât e cu putință, aranjat frumos și simetric.



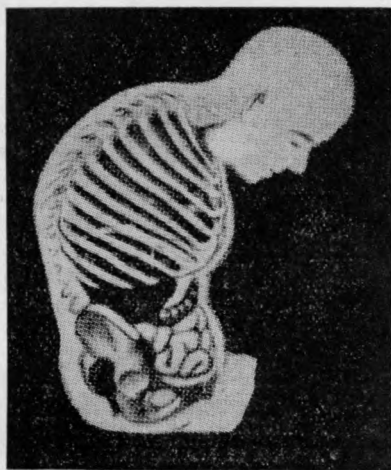


Fig. 77. — *Scaun nepotrivit.* (După Hebestreit, 11).

BCU Cluj / Central University Library Cluj



Fig. 78. — *Scaun potrivit.* (După Hebestreit, 11).



BCU Cluj / Cluj University Library Cluj

Gilbreth socoate că numai acești factori, legați de ordine, curățenie, potrivirea uneltelor, mașinilor, scaunelor și meselor la om și apoi condițiile igienice de atelier, pot ridica sau scădea producția cu 20%, ceea ce, evident, înseamnă enorm. La concluzii asemănătoare ajunge și Watkins (22), Moede (13) și alte autorități în domeniu.

*Munca în grupe.* O bună parte din munci se desfășoară în echipe, care lucrează în comun. Acest lucru își are importanța sa. Grupul servește de element stimulatîv în rău sau bine. De obicei lucrătorii mai slabi lucrează mai mult, decât ar lucra singuri, iar cei buni mai puțin. Există o tendință de nivelare a extremelor. Trebuie să stabilim efectele acestei nivelări pentru producția în general și să căutăm a potrivi astfel indivizii, încât, prin fenomenul nivelării forțelor de lucru, producția să nu scadă. Foarte important e ritmul, care naște în activitatea colectivă, datorită zgomotelor și mișcărilor tuturor lucrătorilor.

Omogenizarea echipei de lucru nu trebuie însă concepută numai pe latură de aptitudini, ci și pe cea de temperament, fire și caracter. Un temperament iute și energic nu merge cu unul încet, moale, așa precum o fire închisă nu se potrivește cu una deschisă. În ceea ce privește caracterul chestiunea e mai delicată și complicată. Una cu alta însă, elementele rele, chiulangii etc. par a exercita o influență mai mare decât elementele cinstite și corecte. De aceea ele trebuie izolate și eventual, în cazul că nu se îndreaptă, înlăturate.

#### BIBLIOGRAFIE

1. AMAR, J.: *Organisation Physiologique du Travail*. Dunod. Paris. 1917.
2. DUTTON, H. P.: *Business Organisation and Management*. McGraw-Hill Co. N. Y. 1925.
3. FAYOL, H.: *Administration industrielle et générale*. Buletin de la Société de l'Industrie minière. Paris. 1916.
4. FORD, H. and CROWTHER, S.: *Today and Tomorrow*. Doubleday. N. Y. 1916.
5. GIESE, F.: *Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft*. Band I—II. Carl Marhold. Halle. 1930. Fiecare volum peste 2000 pag. Colaborarea celor mai buni specialiști).
6. GIESE, F.: *Psychologie der Arbeitshand*. Urban & Schwarzenberg. Berlin. 1928.
7. GILBRETH, F. B.: *Bricklaying System*. Clark. N. Y. 1909.
8. GILBRETH, F. B.: *Motion Study*. Van Nostrand. N. Y. 1911.
9. GILBRETH, F. B., and L. M.: *Applied Motion Study*. Surgis and Walton N. Y. 1917.

10. GILBRETH, F. B. and L. M. *Fatigue Study*. Macmillan. N. Y. 1919.
11. HEBESTREIT, H.: *Schutz und Erhaltung der Arbeitskraft*. Elsner. Berlin. 1939.
12. LAHY, J. M.: *Taylorssystem und Physiologie der beruflichen Arbeit*. Springer. Berlin. 1923.
13. MOEDE, W.: *Arbeitstechnik*. Springer. Enke. Stuttgart. 1935.
14. MYERS, CH.: *Industrial Psychology*. Holt. N. Y. 1929.
15. POPPELREUTER, W.: *Arbeitspsychologische Leitsätze für Zeitnehmer*. Oldenbourg. München. 1929.
16. SACHSENBERG, E.: *Grundlagen der Fabrikorganisation*. Springer. Berlin. 1922.
17. SCHLESINGER: *Psychotechnik und Arbeitswissenschaft*. Hirzel. Leipzig. 1922.
18. RIEDEL, L.: *Arbeitskunde*. Teubner. Leipzig. 1925.
19. TAYLOR, F. W.: *The Principles of Scientific Management*. Harpers. N. Y. 1911.
20. TAYLOR, F. W.: *Shop Management*. Harpers. N. Y. 1912.
21. TRAMM, K. A.: *Psychotechnik und Taylor-Systems*. Springer. Berlin. 1921.
22. VITELES, M. S.: *Industrial Psychology*. Norton. N. Y. 1932.
23. *Buletinul Institutului Românesc de Organizare științifică a Muncii*. București.

## OBOSEALA PROFESIONALĂ

„Este foarte probabil — spune Mosso (16), distinsul promotor al cercetărilor asupra oboselii — că mașinile nu sunt făcute cu scopul ca să reducă oboseala omenească, așa cum poezii erau dispuși să viseze. Viteza roților care se învârt, vârtejul ciocanelor și iuteala furioasă, cu care totul se mișcă, toate aceste lucruri ne spun că timpul e un lucru foarte prețios în industrie și că aci, în fabrică, lucrătorii trebuie să învingă cu orice pret forțele naturii. Inafară de diversele mașini, care ne asurzesc cu sgomotul lor, mai putem vedea oameni pe jumătate goi, pe care curg șiroaiele de oboseală și care cară enorme greutate, în grabă și fără încetare, ca și când o mână misterioasă i-ar mîna dela spate. Fluieratul cazanelor, zăngănitul scripetelor, sforăitul acestor automate gigantice, toate ne previn că sunt în neîncetată și inexorabilă mișcare, că omul este condamnat să le urmărească fără încetare, deoarece orice minut pierdut însemnează consumare de timp, care valorează bani, dat fiind faptul că aceste colosuri consumă energie și se învârt fără să producă“.

Dela începutul acestui secol — când aceste rânduri au fost scrise — și până azi, deci în cursul celor patru decenii care s'au scurs, situația producției industriale a evoluat simțitor. Din motive, pe care le vom analiza îndată, am putea vorbi chiar de o nouă epocă. Departe de noi gândul, totuși, de a contesta caracterul obositor al muncii din fabrică. El există. Iar a ne închide ochii în fața lui nu ar avea nici un rost. Atât numai că oboseala, așa cum vom vedea, nu e un apanaj al muncii din fabrică, iar lupta contra ei a început de mult și cu destul succes.

Producția, anume mărirea ei, a fost cuvântul de ordine, cu

care organizarea științifică a muncii a început. Aceasta atât în cazul lui Taylor și al elevilor săi, cât și în acela al lui Ford sau Fayol. Eficiența economică — adică obținerea maximului de producție calitativă și mai ales cantitativă, cu minimum de cheltuieli și în timpul cel mai scurt probabil — a fost idealul comun tuturor.

Neajunsurile acestei eficiențe strict economice nu au întârziat să apară. Șomajul, surmenajul și scoaterea din lucru la 50 și chiar 40 de ani, nemulțumirile și grevele muncitorești, boicotările de fabricație etc., sunt printre cele mai de seamă. Deaceia lumea a început să-și dea seama că definirea eficienței numai în termeni de producție maximă, cu cheltuieli și timp minim, e mult prea îngustă și dacă merge pentru timp scurt, ea nu merge pentru timp îndelungat. Aceasta deoarece s'a trecut cu vederea peste un factor important: *omul*. Iar acest factor nu poate fi considerat numai într'un moment dat și ca simplă mașină de producție, plătit cu bucata, ci trebuie socotit în timp și ca ființă totală. Capacitatea sa de producție trebuie astfel valorificată încât să nu fie epuizată în câțiva ani sau până la 40—45 de ani, ci să se mențină până la 55—60 ani și chiar mai mult. Iar pentruca acest scop să fie ajuns, *potențialul de energie fiziologică și psihologică trebuie întrebuințat cu măsură, fără oboseală, care macină atât sănătatea trupească, cât și cea sufletească*. Iar ca această oboseală să nu apară, sau să apară cât mai puțin, munca trebuie să dea și *satisfacție*, nu numai bani. Cu alte cuvinte, personalitatea muncitorului trebuie văzută din punctul de vedere al angajării ei în muncă în mod complet și în întregime, nu numai sub latura strict economică, a *salarului*. În acest scop munca trebuie să evite orice efort, care duce la oboseală și epuizare și să fie, pe cât e cu putință, chiar plăcută. Aceasta deoarece *valorile umane au totdeauna și trebuie să aibă precădere față de valorile economice, care sunt numai un mijloc în funcție de cele dintâiu*. Este cazul să menționăm că este în special meritul medicinei și al psihologiei muncii de-a fi insistat în mod deosebit asupra acestei prevalări a valorilor umane, militând pentru o *eficiență umană*, mai largă și cuprinzătoare decât *eficiența economică*, susținută de patroni și ingineri cu Taylor în frunte. O alăturare la acest punct de vedere nu a întârziat însă să vină nici din partea inginerilor și chiar a patronilor. Ford e, în această privință, cel mai strălucit exemplu.

Dacă ar fi să încercăm o definiție a acestei noi concepții

despre eficiență, eficiența umană, atunci am spune, după Poffenberger (21) că „idealul eficienței umane ar fi producerea maximumului de randament, de cea mai înaltă calitate, în cel mai scurt timp, cu cea mai mică cheltuială de energie și cu maximumul de satisfacție“.

Una din condițiile fundamentale pentru obținerea acestui minim de cheltuială a energiei și maxim de satisfacție, este înlăturarea oboselii. Câteva cuvinte despre natura ei și apoi despre posibilitățile de a o preveni și înlătura.

### Natura oboselii.

Prin oboseală în general se înțelege o descreștere a lucrului, cauzată de o serie de modificări organice, reoglundite în conștiință prin un sentiment de lașitudine și sleire a forțelor, îngreunare și oprire a mișcărilor, cu dorința de repaus sau încetare imediată a lucrului sau activității respective. Ea are, deci, trei aspecte fundamentale: (1) scăderea lucrului sau randamentului, (2) stările și procesele fiziologice, care o produc și (3) sentimentul oboselii ca atare, care reoglundeste în conștiință prezența și intensitatea acestor stări. Să analizăm pe rând aceste laturi.

1. *Scăderea lucrului sau randamentului.* Ea este primul și cel mai obiectiv criteriu al oboselii. Această scădere se produce în cazul oricărui lucru sau activități, după trecerea unei anumite perioade dela începutul lucrului, care perioadă e mai scurtă sau mai lungă, după natura lucrului și a individului în chestiune. Aceleași forme de individualizare și specializare le întâlnim și la producerea și cursul scăderii, precum le întâlnim și la începutul unui lucru și, așa zicând, la întreaga desfășurare a procesului de muncă.

Pentru a ilustra aceste spuse să considerăm ergogramele din Fig. 79 și 80, obținute la doi indivizi cu ergograful lui Mosso de braț (arm), picior (leg) deget (finger) și mână (hand)<sup>1)</sup>. Subiectul începe prin a da un randament mare, pe care-l ține timp de 3—5 minute. După trecerea acestor minute randamentul începe să scadă. Această scădere se produce treptat sau dintr'odată.

<sup>1)</sup> Ergograful de deget este dat în Fig. 58 dela pag. 258. Cel de braț, picior și mână sunt construite pe baza aceluiaș principiu.

În Fig. 2 avem ilustrat primul caz, iar în Fig. 3 pe al doilea. Între ele avem cazurile extreme.

Două sunt caracterele mai de seamă, ale acestor ergograme: variația curbei dela individ la individ și constanța formei pe care

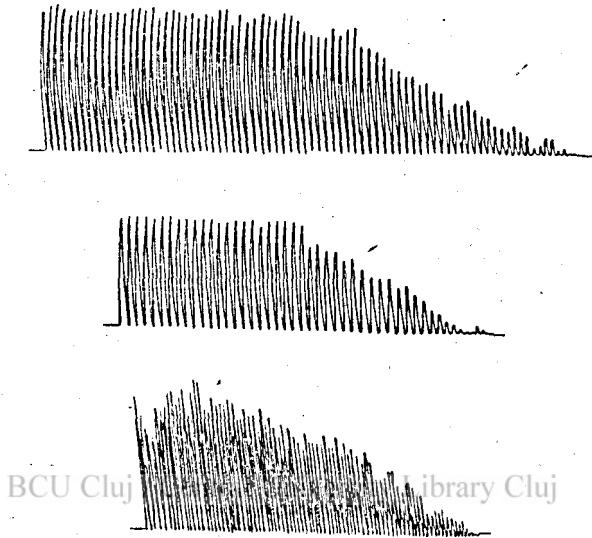


Fig. 2. — Ergogramă. (După Yochelson, din Viteles, 27).

curba o are, la unul și același individ. Ținând seama de aceste două caractere o seamă de cercetători, ca Moss (16), Joteyko (12), Lehmann (18) etc., au încercat să distingă mai multe tipuri de *constituții energetice*. Așa, de exemplu, Lehmann distinge trei tipuri: (1) tipul energetic, care dă cel mai mare randament la început, apoi descrește sau crește ușor, menținându-se la nivelul ajuns, pentru a scădea, apoi, ajungând la un nou platou, dela care scade din nou și definitiv, (2) tipul *a-energetic*, care produce o curbă, ce scade dela început în mod gradat și (3) tipul *energetic normal*, care ocupă o poziție intermediară. O tipologie similară mai complicată, cu nouă grupări, propune Wojchiechowski (28).

Pentru a verifica dacă tipul de curbă rămâne în timp același, Yochelson a procedat la o repetare în timp a măsurării. El a constatat o foarte mare constanță.



Plecând dela aceste constatări Poppelreuter (20) a arătat că tipul ergogramei are o mare valoare pentru selecția și orientarea profesională. Așa, de pildă, important pentru lucrătorii care exe-

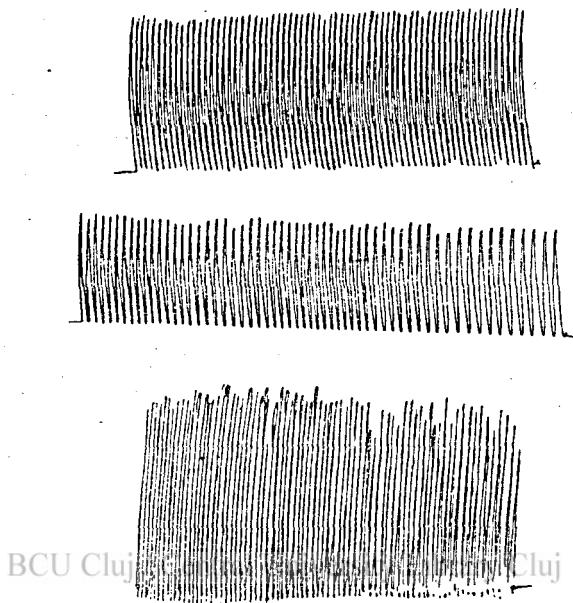


Fig. 3. — *Ergogramă*. (După Yochelson, din Viteles, 27).

cută așa zisele munci grele, nu este atât cantitatea ca atare a randamentului, ci menținerea randamentului inițial la același nivel timp cât mai îndelungat.

Ergogramele din Fig. 2 și 3 sunt obținute în condiții speciale de laborator. Ca atare ele se supun condițiilor de bază, pe care cercetarea în laborator o cere. Una din aceste condiții este izolarea fenomenului, adică legarea producerii sale de un anumit organ — deget, braț, mână sau picior — pus în activitate *maximă*, atât cât individul poate să reziste. Orice alți factori apoi, ca influența exercițiului, inteligenței, poziției corpului etc. sunt excluși. Cu atari condiții nu ne întâlnim în atelier. Munca din atelier cere o activitate mai complexă, la care participă — în diverse proporții — întreg corpul. Sforțarea, deasemenea, nu merge nicicând la maxim. E, astfel, natural ca ergogramele obținute în atelier — numite în acest caz curbe de lucru — să aibă o formă relativ diferită.

Fig. 4 arată cele două curbe de lucru dinainte și după masă, din cursul aceleiași zile, iar Fig. 5 curba zilnică de lucru.

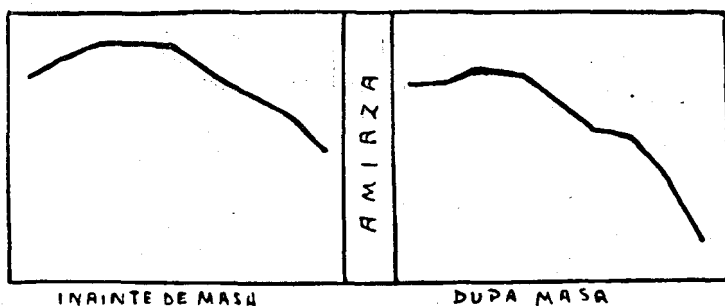


Fig. 4. — Curba de lucru dinainte și după masă.  
(După Viteles, 27).

Dacă încercăm să definim momentele acestor curbe — spre care, în general tind oricare altele — atunci putem stabili trei momente: (1) începutul curbei, caracterizat prin o urcare a ran-

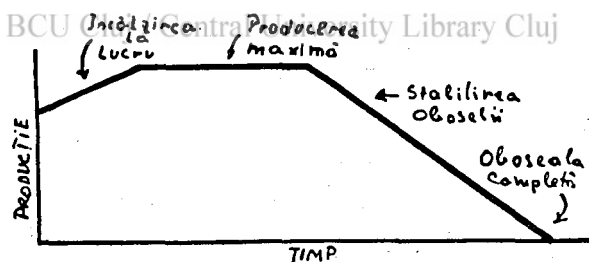


Fig. 5. — Curba zilnică de lucru.  
(După Husband, 10).

damentului, (2) apogeul curbei care, în unele cazuri, se menține o bună bucată de vreme, luând formă de platou și (3) căderea curbei, determinată de apariția oboselii.

Etapă (1) este cunoscută sub numele de *perioada încălzirii*. Ea e o perioadă de adaptare a organismului la lucru, de desmărire și încălzire și de reîmprospătare a urmelor, pe care exercițiul le-a lăsat. Realizarea acestor condiții la maximum ne dă apogeul curbei, care, la unii indivizi și unele munci, durează foarte puțin, la alți indivizi și alte munci mai mult. Perioada finală e perioada

de cea mai lungă durată. Ea marchează începutul oboselii. La unele persoane și unele categorii de muncă căderea e treptată; la altele abruptă.

În unele cazuri, în ultima jumătate de oră sau ultima oră, avem o nouă tendință de ușoară urcare. După toată probabilitatea

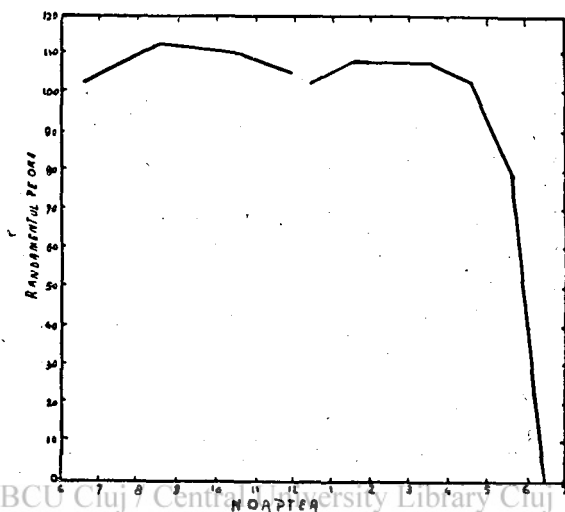


Fig. 6. — Curba de lucru în timpul nopții.  
(După Husband, 10).

ea e produsă de sentimentul liberării, care e aproape. La alți indivizi însă acest sentiment lucrează în sens invers.

Curbe asemănătoare de lucru avem și pentru munca din timpul nopții, așa cum Fig. 6 arată. Specificul acestor curbe este căderea precipitată după ora 4 dimineața. Imediat după ora 6 dimineața avem o cădere totală, individul fiind — în condiții obișnuite — incapabil să mai lucreze.

Curbe similare de lucru pot fi întocmite și dealungul săptămânii. Ceeace e demn de reținut e faptul că aceleași trei momente — dar în proporții mult atenuate — le întâlnim și la curbele de lucru săptămânale. Randamentul cel mai scăzut îl avem Luni, el crește Marți și atinge apogeul Miercuri, care e cea mai bună zi de lucru. Ziua de Joi aduce o descreștere, care se menține aceeași sau se adâncește Vineri. Sâmbătă avem, deobicei, o creștere a randamentului. Scăderea curbei, care începe cu ziua de Joi, e fără

îndoială determinată de apariția oboseții. Revenirea de Sâmbătă trebuie pusă în seama sentimentului de ușurare, pe care îl dă idea repausului din a doua zi.

*Substratul fiziologic al oboseții.* În mod figurat — și desigur numai figurat — corpul omenesc poate fi asemănat — nu identificat — cu o mașină. Pentruca o mașină să intre în activitate, ea, evident, are nevoie de energie, care să fie transformată în activitate. Același lucru cu corpul omenesc. Orice mișcare, deci orice activitate, înseamnă o cheltuială de energie. Elementul, care furnizează această energie organismului, anume mușchilor săi, care intră în activitate, este glicogenul, care, în multe privințe, se aseamănă și se poate transforma în zahăr. „El este — spune Viteles (27) — materia combustibil, pe care mușchiul îl întrebuintează așa precum locomotiva folosește cărbunii“. Origina acestui combustibil al activității umane trebuie căutată în zahărul vărsat în sânge de ficat și distribuit de sânge în toți mușchii corpului. O altă sursă de aprovizionare a sângelui cu zahăr sunt intestinalele, prin care zahărul din alimente trece direct în sânge.

Energia de contracțiune a mușchilor este produsă de descompunerea glicogenului în acid lactic. Acest acid acționează ca un puternic re-agent, care împiedică acțiunile de contractare a mușchilor, produse de descompunerea glicogenului. El poate fi retransformat în glicogen cu ajutorul oxigenului, adus tot de sânge, care-l absoarbe din aer, grație plămânilor. În măsura în care activitatea nu este prea puternică, des repetată și generalizată pe întreg corpul, oxigenul absorbit de sânge din aer, grație plămânilor, ajunge la transformarea acidului lactic în glicogen; în măsura contrară, nu. Atâta timp cât acidul lactic nu e prezent în cantități mari, efectul său toxic, nociv, de handicapare și apoi oprire a contracției mușchilor, nu se simte. În cazul contrar însă efectele apar și ele cresc, proporțional cu acumularea acidului lactic.

Sentimentul de oboseală nu e decât semnalarea în conștiință a acestei stări, pentru a se produce intervenția conștiinței în sensul de încetare a activității și refacere a forței prin repaus.

Pentru a contrabalansa nevoia de oxigen, creiată de mișcarea intensă și repetată, respirația se accelerează și mărește, cu scopul de-a furniza cât mai mult oxigen. Aceasta e una din modalitățile organismului de a combate oboseala. A doua e luarea acidului

lactic de către sânge și ducerea lui în alte părți ale corpului. În cazul că activitatea continuă, aceste mijloace se dovedesc insuficiente, iar datorită răspândirii acidului în întreg corpul, pe lângă oboseala particulară, legată de organul în activitate, avem oboseala generală legată de întreg corpul.

Paralel cu aceste procese chimice și fiziologice *principale*, care determină oboseala, avem o serie de alte procese — chimice sau fiziologice — mai secundare, în analiza cărora nu mai intrăm, ele depășind caracterul lucrării noastre. Pentru o lămurire asupra tuturor consultarea lucrărilor de specialitate e necesară.

*Sensația de oboseală*<sup>1)</sup>. Sensația de oboseală e un fel de semnal de alarmă, dat de corp conștiinței, cu scopul de-a provoca intervenția ei în sensul de-a dispune încetarea activității, pentru refacerea energetică a organismului și evitarea epuizării. Ea este deci — cum ar spune Janet — un mijloc de regulare a activității noastre, cu scopul celei mai bune întrebuințări a energiei, cu evitarea epuizării, și chiar a întrebuințării ei peste măsură.

În ceea ce privește apariția și intensificarea senzației de oboseală e cazul să menționăm că ea apare numai după ce o anumită acumulare de acid lactic a avut loc, dar, odată apărută, ea crește vertiginos, în deosebi spre sfârșit, când acidul lactic a ajuns să fie în producție mai mare, dar totuși nu periculoasă. Comparată la legea lui Weber, privitoare la intensitatea senzației și excitației, ea acționează, se pare, în sens invers. Anume, în progresiune geometrică crește senzația de oboseală, și nu excitația, adică prezența acidului lactic, care crește doar în progresiune aritmetică. (În cazul intensității senzațiilor lucrurile se petreceau invers).

Poffenberger (21) a încercat să studieze mai deaproape relația dintre producerea senzației de oboseală și creșterea sau des-

<sup>1)</sup> Simțirea oboselii trebuie situată undeva între *sensațiile cenestezice interne și afecte* sau *sentimentul de plăcere-neplăcere* etc. În lipsa unei terminologii adecvate noțiunii de feeling, cu ajutorul căruia oboseala (în limba engleză *feeling of fatigue*) e exprimată, nu ne rămâne decât să întrebuințăm noțiunea de senzație sau pe cea de sentiment. Am preferat noțiunea de senzație, poziția oboselii fiind mai aproape de ea, decât de sentiment. O altă soluție ar fi introducerea în limbajul psihologic, de specialitate, a noțiunii de simțământ. În acest caz această noțiune ar trebui utilizată și pentru afectele algedonice, numite, destul de neadecvat, sentimente de plăcere-neplăcere, excitație-calmare etc. Simțământul de oboseală s'ar apropia, în acest caz, de cel de încordare-descordare din teoria tridimensională a sentimentelor, formulată de Wundt.

creșterea randamentului. În acest scop el a lăsat 12 persoane să lucreze continuu timp de  $5\frac{1}{2}$  ore. Intervalul de timp este împărțit în 15 unități egale, cu o pauză între unitatea 14—15. La începutul și la sfârșitul lucrului persoanele indicau sentimentul de oboseală, precizând locul unde ea ar trebui să fie încadrată într'un continuu, împărțit în 7 părți egale, care mergea de la foarte obosit la foarte bine. Relația dintre randament și senzația de oboseală e exprimată în Fig. 7. Curba de lucru se menține aceeași, cu oscilări destul de mari, în vreme ce senzația de oboseală crește continuu. Ceeace

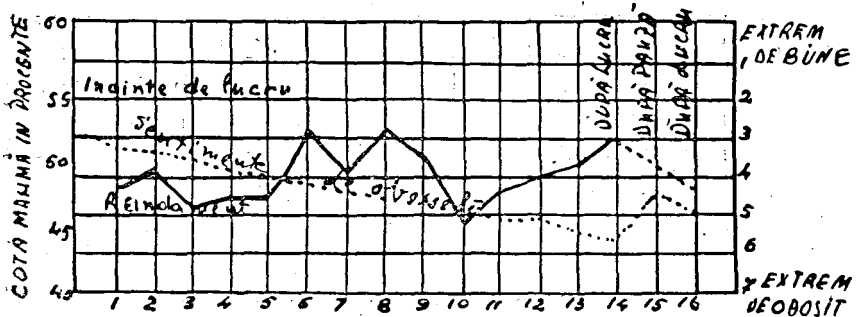


Fig. 7. — Relația dintre curba de lucru și senzația de oboseală.

(După Poffenberger, 21).

arată și mai bine caracterul de *alarmă, prevenire*, pe care senzația de oboseală îl are și pe care ea pare a-l întrebuința cu exces de zel.

### Eliminarea oboselii.

După scurtele precizări de mai sus asupra oboselii, și în lumina lor, să încercăm să analizăm principalele metode de combatere și eliminare a oboselii.

Necesitatea eliminării oboselii aproape nu mai are nevoie să fie argumentată. „Când un om este obosit din cale afară, el nu numai că vede totul negru — spune Smith (23) — dar nu mai judecă nici clar. El face o serie de lucruri, de care nu ar fi capabil, dacă ar fi odihnit. El se deprimă foarte ușor. E imediat gata să-și închipue că lumea e gata să-i facă nedreptate. El nu-și poate lua gândul de la diverse rele, care-l pasc, pentruca să poată înlătura răul, pe care tocmai din acest motiv și-l face. Drept culmea răului omul obosit e pe atât de gata și iute la mânie, pe cât de încet și

stupid e în gândire. În momentele de mânie pierde absolut orice frână. Și omul mânios face, fără nici o urmă de ezitare, lucruri pe care el nu le-ar face niciodată în stare normală. Capacitatea de producție descrește iar numărul pieselor greșite și al accidentelor crește“.

Dar repercusiunile oboselii se extind și dincolo de atelier. „Omul extenuat fizicește, de o lungă încordare la o grea treabă — spune Viteles — nu este capabil să-și îndeplinească în mod adecvat nici funcțiunea de cap de familie. Acest lucru e adevărat nu numai despre lucrătorul manual; el e adevărat și despre omul de afaceri și conducere, care, obosit peste măsură de exigențele prea mari și urgente ale programului de peste zi, devine proverbialul tiran neplăcut al familiei“.

Dar repercusiunile neplăcute ale oboselii se răsfrâng și asupra bunei stări sociale ca atare. Un imens număr de cercetări arată în mod, care exclude îndoiala, că în general clasele muncitorești din marile industrii grele, care sufăr de extenuare și oboseală, au copii debilitați, cu mortalitate ridicată, puțini și puțin apti pentru serviciul militar, etc. Extenuarea poate, astfel, termina prin un adevărat proces de degenerare a rasei.

Iată atâtea motive pentru care oboseala din cale afară trebuie cu orice preț combătută.

*Oboseala normală, anormală și oboseala de prisos.* Despre o eliminare totală a oboselii, desigur, nu poate fi vorba. În măsura în care munca este necesară — și este — oboseala, firește, e inevitabilă. Toată problema este, însă, să evităm producerea ei prea accentuată și prea repetată și mai ales să înlăturăm oboseala de prisos.

Prin *oboseală normală* înțelegem gradul de oboseală, legată de îndeplinirea zilnică a muncii, care nu epuizează organismul și ale cărei efecte rele sunt înlăturate prin pauzele obișnuite de refacere, prin hrana normală și somnul regulat. Inevitabilitatea ei e atât de mare încât mulți o numesc pur și simplu *oboseală necesară*. Și anume necesară, poate, pentru o bună poftă de mâncare și somn. Căci adevărata plăcere a repausului, a timpului liber și a somnului, e simțită, și îndeajuns de prețuită, numai de cel care știe să și lucreze și să trăiască din propria sa muncă, având, desigur, și satisfacția pe care munca, fără îndoială, o dă. O atare oboseală, inevitabilă, normală, și chiar necesară, face parte, după

toată probabilitatea, din însăși economia ființei noastre. Avem, deaceea, toate motivele să o numim *normală*.

Spre deosebire de ea avem *oboseala anormală*, caracterizată prin depășirea celei normale, datorită unei sfortări prea mari și prea îndelung repetate, care termină, deobicei, prin extenuare. Dacă efectele unei oboseli normale pot fi înlăturate prin repausul, hrana și somnul zilnic, efectele oboselii anormale pot fi lecuite numai prin un concediu mai mult sau mai puțin îndelungat, cu hrană mai potrivită și somn mai prelungit, după cum e și gradul de anormalitate al oboselii. În cazurile de oboseală cu totul anormală o revenire completă este aproape cu neputință. Deaceea, dacă din punctul de vedere al economiei de prezent, rezultatele sfortării anormale sunt bune, ele fiind mai multe și mai mari, în schimb, din punctul de vedere al economiei generale, aceste rezultate sunt în mod cert proaste. Cu o mai bună împărțire a efortului în timp s'ar fi putut obține mai mult. În consecință, putem spune, fără teamă de-a greși, că o bună împărțire în timp a muncii, care să evite producerea anormală a oboselii, nu e numai mult mai igienică, ci — pe plan economic — și mult mai rentabilă. Deci oboseala anormală și epuizarea trebuie, pe cât cu putință, evitate.

*Prin oboseala de prisos*. Înțelegem acea formă a oboselii, care e produsă de o serie de mișcări inutile, care nu dau nici un randament, ci chiar încurcă mișcările productive. În aceeași categorie intră și oboseala determinată de o proastă distribuție a timpului de lucru, fie ca lungime a intervalului, în care se lucrează, fie ca nepotrivire în cursul zilei, ori ca lipsă de pauze de refacere neîndestulătoare.

A treia speță de oboseală de prisos e aceea în condiții de lumină și aerisire insuficientă, cu prea multă umiditate ori șgomot etc. Lupta contra acestui soi de oboseală trebuie dusă cu orice preț și cu toate mijloacele posibile.

*Combaterea oboselii anormale și de prisos*. Rândurile ce urmează sunt menite să stabilească mijloacele de combatere ale oboselii anormale și de prisos. Ele sunt mai multe și depind de o serie de condiții prealabile muncii — ca potrivirea omului la lucru și învățarea meseriei în condiții de optimă eficacitate, apoi stăpânirea celor mai bune mișcări, evitarea mișcărilor inutile — urmate de alte condiții simultane muncii — ca timpul de lucru, lungimea intervalului de lucru, pauzele de recreație, așezarea și lungimea lor etc. La aceste condiții din urmă, intrinseci, ființei



muncitorului, mai trebuie să adăugăm pe cele extrinsece, dependente de mediul muncii, ca luminarea, aerisirea și umiditatea atelierului, lipsa de șgomot etc. Dacă ar fi să rezumăm toate aceste mijloace într'o singură frază am spune că modalitatea cea mai sigură și pe deplin cuprinzătoare a combaterii e tocmai organizarea științifică a muncii, de ale cărei aspecte psihologice în această carte ne-am ocupat.

Eficacitatea principiului „omul potrivit la locul potrivit“ ca mijloc de combatere a oboselii este atât de evidentă, încât o argumentare în favoarea acestei eficacități e aproape de prisos. Munca în direcția aptitudinilor e muncă de vocație, pe care o îndeplinim cu un sentiment de libertate și plăcere, nu cu unul de silnicie, corvoadă și neplăcere. Ori producerea oboselii e incomparabil mai redusă în primul caz, așa cum toate cercetările arată. Unde mai punem că această muncă de vocație, în direcția aptitudinilor, este și o muncă cu randament indiscutabil superior! Selecția și orientarea profesională sunt și rămân primul mijloc de combatere a oboselii. Realizarea lor a făcut obiectul capitolelor II—IV.

Organizarea științifică a uceniciei și a muncii acționează în același sens. De o importanță covârșitoare e în deosebi selecționarea mișcărilor utile și învățarea celor mai bune metode, de lucru, cu eliminarea oricăror mișcări inutile. De toate acestea ne-am ocupat în capitolul precedent. În același capitol am analizat și condițiile legate de luminație, aerisire, umiditate și șgomot ale atelierului. În consecință ne mai rămâne să ne ocupăm de mijloacele de combatere a oboselii, legate de timpul de muncă.

*Numărul orelor de lucru.* „În cursul ultimilor 30 de ani — spune Viteles (27) la 1932 — industria americană a evoluat dela ziua de lucru de 10 ore și chiar mai mult, timp de șase zile pline pe săptămână, la ziua standard de aproximativ 8 ore, cu o jumătate de zi liberă, Sâmbăta. În o bună măsură această schimbare reflectează influența noui concepții despre muncă, militată de aceia care se tem de efectele de slăbire și debilitate, pe care numărul excesiv de mare al orelor de lucru îl are asupra sănătății și bunăstării lucrătorului american“. Acceptarea zilei mai scurte de lucru a fost facilitată de demonstrația făcută în cadrul primelor experimentări întreprinse de Taylor, Gilbreth și ceilalți, care au arătat că scurtarea zilei de lucru nu duce imediat la o scădere a producției.

Lucruri asemănătoare s'au petrecut și în Germania. O influență, în bună parte decisivă, a avut în această privință, experiența

făcută la începutul secolului de Uzinele Zeiss, care au redus ziua de lucru dela 9 la 8 ore, obținând — în loc de o scădere — o creștere a producției.

Experiența firmei Zeiss, ca și experiența lui Taylor, Gilbreth și alții, precum și întreaga evoluție a concepției contemporane despre timpul de lucru, arată în mod clar și convingător că omul nu poate fi confundat cu o mașină. Randamentul unei mașini în 10 ore e, desigur, de 2 ori mai mare decât randamentul aceleași mașini în 5 ore. El nu variază dela oră la oră, precum nu variază — în general — nici dela un număr de ore la alt număr de ore. Situația se schimbă în cazul omului. Randamentul său din 10 ore poate să fie doar cu 60—80% mai mare decât cel din 5 ore. Aceasta deoarece producția umană dela oră la oră nu mai e aceeași, ci variază, precum variază și atunci când omul știe că are de lucrat 6, 8 sau 10 ore. E vorba, deci, de o realitate mult mai complexă, cu legi aparte, cu caracter biologic și psihologic, nu mecanic. Iar buna folosire a forțelor umane cere, bineînțeles, buna cunoaștere și recunoaștere a acestor legi, specifice și adecvate naturii umane și nu aplicarea cu deasila a legilor mecanice, potrivite mașinii și numai mașinii, nu și omului. Câteva exemple, cu caracter experimental, menite să illustreze aceste afirmații. Acum mai bine de două decenii distinsul profesor de psihologie aplicată dela Columbia, Poffenberger (21), a procedat la următoarea cercetare, pe cât de simplă, pe atât de elocventă. Anume a dat la 7 persoane să strângă un dinamometru de mână. La început le-a spus că e vorba de o singură strângere. Media strângerilor a fost de 68 kgr. După scurgerea unui interval de timp a procedat la același lucru, precizând însă că de această dată e vorba de 15 strângeri. Intre cele 15 strângeri, bineînțeles, au fost plasate anumite intervale de timp, menite să elimine oboseala. Media strângerilor a căzut totuși la 52 kgr.

Constatări asemănătoare au fost obținute în alte multe cercetări. Semnificația lor e limpede. Lucrătorul se adaptează dela început lucrului, pe care trebuie să-l facă. El o ia încet și cu economie de forță, dacă lucrul e mult; repede și fără economie, dacă lucrul e puțin.

Aceleași constatări au fost făcute în fabrică. Diversele statistici americane și germane, privitoare la producția pe oră în cazul când se lucrează 10 și 8 ore pe zi, arată că această producție e mai mare în cazul din urmă, cu 8 ore de lucru, și anume cu

aproximativ 10%. Ceeace însemnează că producția totală a zilei cu 8 ore e egală cu aceea a 9 ore din cazul când se lucrează 10 ore zilnic.

Această adaptare a omului la lucru, în sensul de potrivire a efortului la lungimea intervalului de lucru, nu trebuie socotită ca un proces *conștient și intenționat*. Ea e mai de grabă un proces *inconștient și neintenționat*, pe care lucrătorii îl fac — cum spune Viteles — *fără să-și dea seama*.

Un proces de adaptare similară se petrece și dealungul săptămânii. Efortul săptămânal de lucru e mai mare atunci când numărul orelor de lucru e mai mic și invers. Ba efectele potrivirii efortului după numărul săptămânal de ore par să fie chiar mai mari! Așa, de pildă, Myers (17) arată că o reducere a orelor săptămânale de la 58.2 la 50.6, care a avut loc în o fabrică de muniții, a adus o creștere a randamentului pe oră de 39%, ceace echivalează cu o creștere a producției săptămânale de 20%. Într'o altă fabrică de muniții, în care lucrau femei, o reducere a numărului de ore de la 66 la 48.6 duce la o creștere a randamentului pe oră de 68% și la o creștere a producției totale de 15%. Myers notează însă că pentru a ajunge la aceste creșteri de randament e nevoie să treacă o bună bucată de vreme, de aproximativ o lună, în care organismul să se poată adapta la noile condiții de lucru. Necesitatea trecerii unui anumit timp pentru producerea acestei adaptări este și mai bine ilustrată de cercetările lui Vernon (26), făcute în altă fabrică de muniții în cursul războiului trecut, timp de doi ani (1915—1917).

Această relație invers proporțională dintre numărul orelor de lucru și producția medie pe oră nu trebuie însă gândită în sens drept liniar, ci curbiliniar. Anume, îmbunătățirea producției pe oră e mai mare atunci când numărul de ore de lucru zilnic e de 10—12 și mai mică atunci când numărul inițial de ore, de la care începem să reducem, e mai mic, anume de 8—10 ore. Iar când reducerea de ore se face de la un număr inițial de ore normal sau chiar mic, atunci putem avea rezultate deadreptul opuse, adică o scădere a producției. Așa, de exemplu, producția pe oră a unei zile de 6 ore de lucru e în mod cert mai mare decât producția pe oră a unei zile de 3 ore de lucru. Explicarea trebuie căutată în greutatea adaptării la lucru sau perioada inițială de încălzire la lucru, care durează aproximativ 3 ore, așa cum la începutul acestui capitol am încercat să arătăm. Deaceea o fabrică, în lipsă de comenzi.

când e obligată să reducă orele de lucru la jumătate, face o afacere mult mai bună dacă menține aceleași ore de lucru și concediază jumătate din lucrători cu salarii plătite. Aceasta, firește, pe lângă condiția ca numărul orelor zilnice de lucru să nu treacă peste 7 sau cel mult 8, iar o jumătate de zi, Sâmbăta, să fie liberă.

Așa stând lucrurile problema care se pune este: care e  *timpul optim* de lucru? Judecând după cercetările de mai sus, precum și după legiuirile muncitorești din diversele țări, consacrate și de Biroul Internațional al Muncii din Geneva, acest număr pare a fi 8. De aci și *teoria celor trei opt*, *adecă opt ore de lucru*, *opt de hrană și distracții și opt de somn*. Acest răspuns, în măsura în care un singur răspuns e posibil și oricare încercare de adaptare la om și la lucru e exclusă, e, după toată probabilitatea, adevărat. În măsura însă, în care se pune și ideia adaptării timpului de lucru la om și natura muncii, răspunsul fix de mai sus, legat de opt ore, trebuie înlocuit cu unul mai labil, în care să fie determinate doar  *limitele de variere*. Distanța dintre aceste limite pare să fie destul de mare. În adevăr, ținând seama de statistica atât de cuprinzătoare, stabilită de Lipman (19) pe material adunat din nu mai puțin decât 234 cazuri, culese din 18 țări, aceste limite se pare că sunt 6 și 10 ore de lucru. Cu cât o muncă e mai grea, cere mai multă atenție și e mai susceptibilă la pagube și accidente, cu atât ziua de lucru trebuie să fie mai redusă și invers. În consecință (1) greutatea muncii sau puterea ei de istovire, (2) gradul de grije și atenție, pe care ea îl cere, (3) susceptibilitatea de pagube și mai ales (4) de accidente, sunt criteriile mai de seamă, pe care trebuie să le avem în vedere în fixarea optimului de lucru.

La aceste criterii, dependente de natura lucrului ca atare, trebuie adăugate cele legate de individ. Intrucât în cazul fabricilor de o adaptare a timpului de lucru la fiecare individ nu se poate vorbi, va trebui să considerăm cel puțin adaptarea timpului de lucru la principalele grupe de indivizi, ca bărbați, femei și copii. Timpul de lucru pentru femei și copii va trebui să fie mai mic.

*Pauzele de refacere a forțelor*. Remediul universal contra oboselii e pauza de refacere. Ea datează de când e lumea și e cunoscută până și de animale. Ceeace însemnează că motivarea, precum și regularea sa, e deadreptul biologică și nu e nevoie de intervenția conștiinței.

Din păcate însă aplicarea acestui universal remediu nu merge în cazul muncii industriale, care e o muncă colectivă și dependentă de mașini, în așa fel încât lucrătorul trebuie să se adapteze la ritmul de lucru al mașinii și la normele generale, comune pentru toți. Cum omul rămâne, totuși, om, nu mașină — cum din punctul de vedere al muncii industriale ar fi mai bine — urmează că nu-i mai rămâne altă soluție decât trișarea.

Să înșirăm metodele de trișare, pe care inteligența și fantezia lucrătorului le-au descoperit, ar însemna să scriem volume întregi. E destul să amintim numai metoda clasică a mersului și rămasului la toaletă. O statistică privitoare la frecvența acestui mers dealungul orelor de lucru e cum nu se poate mai relevantă.

Judecând în orice caz după diferitele statistice, referitoare la timpul trișat dela lucru de muncitori, putem spune că el ajunge să fie de aproximativ 5—8%, chiar pentru lucrătorii plătiți în acord.

Așa stând lucrurile s'a pus problema dacă nu e mai bine ca, înafară de pauzele mari de refacere, când lucrătorul merge acasă, să se mai introducă și unele pauze mici din oră în oră sau din două în două ore etc., menite să refacă forțele lucrătorului, fără a-l mai sili să trișeze. Căci trișatul are două mari neajunsuri: e făcut cu teamă și conștiință de culpă, în locuri nepotrivite și fără o distribuție rațională. În consecință nu are totdeauna efectele dorite.

Meritul de a fi ridicat această problemă revine lui Taylor și cu deosebire lui Gilbreth. Situația e explicabilă prin greutatea muncitorului de-a lucra în condițiile raționalizate, pe care Taylor și Gilbreth le-au preconizat și care cer efort mai mare. Să ne reamintim raționalizarea mișcărilor zidarului, descrise în capitolul precedent și vom înțelege imediat acest lucru. E mult mai greu să faci mișcări combinate, cu ambele mâini, ducând deodată și cărămida și mortarul, decât să faci aceleași mișcări separate și succesiv. Deaceia nu e nici o mirare că un zidar, care lucrează în condiții raționalizate, obosește mai repede și are nevoie de pauze, care să-i refacă forțele. Iar această inevitabilitate a pauzelor dată, nu ne rămâne decât să o raționalizăm fixând durata și distribuția lor. E cecece Gilbreth și face. Rezultatele obținute verifică imediat rentabilitatea acestor pauze. În adevăr randamentul total pe 8 ore de lucru, cu atari pauze, care se ridică la aproximativ 10% din in-

tervalul total de lucru, se dovedește a fi egal și chiar mai mare decât randamentul total fără atari pauze. La constatări asemănătoare au ajuns toate cercetările, care au urmat celor făcute de Gilbreth.

Odată rentabilitatea pauzelor mici de refacere a forțelor dovedită, problema care se pune e *cât de mari și cum trebuie distribuite aceste pauze?* În această privință trebuie dela început să spunem că o soluție unică, pentru orice soi de muncă și orice fel de oameni, e cu neputință. Pauzele de recreație, ca și numărul orelor de lucru, trebuie adaptate naturii lucrului și persoanei lucrătorului. Criteriile legate de greutatea lucrului, gradul de atenție, inteligență și băgare de seamă, susceptibilitatea la stricăciuni și accidente, intră în considerare și în această privință. În consecință în cazul unei munci grele, istovitoare, sau al unei munci, care cere foarte multă băgare de seamă, putând duce la stricăciuni mari sau accidente grave, vom pune pauze de 3—5 minute din oră în oră și invers. Absolut indispensabilă pare, în orice caz, o pauză de cel puțin 10—15 minute, după primele trei ore de lucru, a doua și mai mare, de 15—30 minute, după alte 2—3 ceasuri și alta de 10 minute după 1.30—2 ceasuri. Aceasta în cazul când se lucrează fără întreruperea mare dela amiazi. În cazul cu această întrerupere mare e nevoie de două pauze, care să despartă cele două interval/de lucru în două părți inegale, în sensul că perioada de lucru dinaintea pauzei trebuie să fie cu aproximativ 30—50% mai lungă decât perioada care urmează după pauză.

În cece privește distribuția în timp a pauzei, ca regulă generală, e bine să știm că pauza trebuie așezată atunci când efectele oboselii au apărut și se intensifică, iar curba de lucru începe să scadă simțitor.

În privința celui de al doilea factor, lungimea pauzelor, e bine să cunoaștem că pauzele prea lungi duc la o pierdere a încălzirii la lucru și astfel la o scădere a producției. Se impune, deaceea, în mod imperios studierea lungimei *optime* în fiecare caz. Sistemul pauzelor, mai mult chiar decât al timpului de lucru, pare a fi *relativ* la natura lucrului și a uzinei.

O seamă de cercetători au ridicat și problema folosirii optime a pauzelor de refacere a forțelor, prin așezarea în scaune confortabile, cu tendință spre poziție orizontală etc. Pentru munca sedentară se recomandă stat în picioare, plimbări etc.

În legătură cu această folosire rațională a pauzelor în sensul obținerii celei mai bune refaceri a forțelor, este cazul să amintim că în ultima vreme se dă o atenție tot mai mare întrebuirii *timpului liber din restul zilei*, pe care muncitorul îl petrece acasă, precum și *felului de-a petrece sărbătorile și concediile*. În adevăr felul cum acest timp e petrecut are o mare însemnătate asupra producției. Faptul că muncitorul se recreiază acasă și într'o locuință confortabilă ori într'o excursie în aer liber sau la cârciumă ori cafenea; faptul că el doarme cele opt ore de somn sau taie din ele pentru petreceri și joc de cărți etc., are o înrâurire imediată asupra randamentului din ziua următoare. De aci noua formulă că *lucrătorii datorează cele opt ore de somn și fabriciei*, nu numai lor înșiși. Precum tot de aci și diversele măsuri, pe care Ford, de exemplu, le-a luat, obligând lucrătorii să locuiască în casele și cartierele create de el, să viziteze restaurantele și cinematografele, care se află tot în mâinile sale, ca și spitalele etc. Aceasta tocmai cu scopul de a controla și a obliga, și pe această cale, muncitorii la o petrecere sănătoasă a timpului liber, atât în folosul lor, cât și în folosul fabriciei. Dar asupra acestor lucruri vom reveni.

BCU Cluj / Central University Library Cluj

### *Monotonia muncii.*

Diviziunea extremă a muncii sau specializarea maximă și mașinismul, sunt, fără îndoială, caracterele prin excelență ale muncii industrializate din zilele noastre. În loc de câteva zeci de meserii, ca în trecut, azi avem zeci de mii, anume peste douăzeci de mii — dacă judecăm după statistica din Germania — și aproape patruzeci de mii — dacă ne orientăm după situația din America. Iar în ceea ce privește cel de al doilea caracter, mașinismul, e destul să ne gândim că numai mașinile din Lumea Nouă produc cât 12 miliarde oameni, așa cum în primul capitol am încercat să arătăm.

Una din urmările imediate ale acestor două trăsături fundamentale ale industrialismului modern este lipsa de variație a muncii sau monotonia ei. Muncitorul din mica industrie, din trecut sau de azi, lucrează o varietate de obiecte, pe care le termină el însuși; cel de azi, din marea industrie, lucrează numai anumite piese, executând unele și aceleași mișcări stereotipe, pe care mașina le cere. Primul are un sentiment de inițiativă, spon-

taneitate și libertate; celălalt unul de sclăvie sau dependență totală de mașină, simultaneizat de altul de plictiseală. Primul vede obiectul gata, trăind astfel un sentiment de satisfacție, legat de propriile creații; celălalt vede doar piesele, fragmentele, lipsit fiind de orice sentiment de satisfacție, legat de creația unui obiect în întregime. Meseriașul dintâiu ajunge să fie — spun unii — un artist; celălalt rămâne un simplu mașinist.

„Am observat un om — spune un distins gânditor american antimășinist, Pound (vezi Viteles, 27) — care nu făcea altceva decât împingea inelele de metal pe o distanță de 12 cm., la un dispozitiv al unei mașini, care le lua automat, le prelucra și apoi le înapoia. Această operație, fără nici un alt adaus mai uman, era făcută de dimineța până seara, iar salariul muncitorului depindea, bineînțeles, de numărul inelelor astfel manevrate. Cu ochii concentrați asupra micii sale platforme de lucru, cu o mână mișcată într'un sens, cu cealaltă în nesfârșită repetiție, el nu scăpa nici o învârtire a roților, care îi luau nu numai câte o bucată, pentru a fi prelucrată, ci și câte o fărâmă din viață. Economicește acest om — conchide Pound — era o parte a mașinii — un șurub automat care s'a întâmplat să aibe și oase și chiar minte“.

„Să ne imaginăm — adaugă Viteles, (27) — munca unui tâmplar din secolul al optsprezecelea, care curăța lemnul, executa, apoi, diverse tăieturi necesare, ansambla diferitele părți pentru a obține mobila pe care o doria, o vopsia și lustruia, pentru a o livra apoi clientului, cu care discuta meritele sale. În contrast cu el să considerăm lucrătorul dintr'o fabrică de mobile de azi, care operează doar o tăiere cu fereastră sau rândeaua ori unește un singur fel de piesă. Oră după oră el repetă aceleași mișcări, adeseori fără nici o idee despre rostul piesei, pe care o prelucrează, incapabil poate din cauza mașinii la care lucrează, să schimbe o vorbă, de frica de-a nu turbura seria lucrărilor în care munca sa e încadrată ca o simplă verigă“.

Din stăpân al uneltei și mașinii — cum era în trecut — lucrătorul ajunge azi, datorită industrialismului, un simplu sclav al mașinii, care trece pe planul întâiu. El, lucrătorul de azi, suplinește tot ceace mașina nu are. „Dacă mașina nu are ochi — spune Pound — acolo e lucrătorul, ca să vadă pentru ea; el umblă pentru mașină dacă ea nu are picioare; împinge și trage dacă ea nu are mâini“. Toate aceste lucruri sunt făcute, de lucrătorul din



fabrică, în ritmul și la viteza cerută de mașină, căci direcția și comanda o are mașina, nu omul.

E cazul să menționăm că Pound, ca și majoritatea gânditorilor antimașiniști, e un literat, nu un inginer sau om de fabrică. Acest lucru își are importanța sa, ba chiar o importanță cu totul deosebită. Căci una e impresia, pe care munca din fabrică ți-o face în primele momente ale unei scurte vizite și alta, cu totul alta, aceea pe care ea ți-o face, după ce trăiești în ea, obișnuindu-te cu atmosfera și cu adevărata ei natură. În adevăr, iată ce spune unul din cei mai străluciți ingineri americani de azi, Person (vezi Vi-teles, 27): „Avem toate motivele să ne îndoim foarte serios de primele noastre presupuneri cu privire la efectul mașinii asupra individului. Izvorul acestor presupuneri merge în primul rând la impresiile diversilor observatori, care erau cu precădere artiști și care au petrecut doar câteva clipe, cu ocazia unor scurte vi-zite, în fabrică. Iar impresiile lor sunt mai mult fructe ale ima-ginației, decât ale observării. În adevăr generalizările lor, cu totul prea pripite, nu au putut fi verificate de observările sistematice și îndelungate ale celor care au petrecut mai mult timp în fa-brică. Oboseala, monotonia și alte elemente indesezirabile, sunt fără îndoială prezente în munca din fabrică. Prezența lor e totuși sim-țită mai mult de artiștii cu imaginație bogată, care observă — și numai observă — muncitorii; ea e simțită, însă, mai puțin de lu-crătorii observați. Și ceeace e și mai important: prezența acestor elemente nu e de loc în proporție mai mare ca în trecut. Căci orice s'ar spune, o lucrătoare din atelierele unei mari țesătorii de azi suferă mult mai puțină oboseală și monotonie decât stră-stră-bunica ei, la fusul pe care îl învârtea, singură cuc, în bucătăria ei dela fermă“.

În adevăr este cazul să menționăm că s'a făcut foarte multă literatură, de multe ori chiar de prost gust, atât asupra monoto-niei muncii industriale, cât și asupra celorlalte neajunsuri ale ei. Aceasta în opoziție cu un trecut, filtrat prin o fantezie bogată, care vedea toate numai în roz, ceeace nu era cazul. Greutăți imense a întâlnit și munca din trecut ori cea din mica industrie de azi sau cea dela țară. Căci, precum se știe, lumea fuge dela țară la oraș, nu invers! Să încercăm deaceea să analizăm argumentele la rece, pe bază de cercetări exacte și obiective, nu pe bază de impresii fugare și subiective.

Monotonia muncii industriale, mai întâiu, nu este atât de mare cât ea apare unui simplu vizitator. Câmpul de vedere și atenție al muncitorului cuprinde mult mai multe impresii decât, pe bază de simplă observație, am crede. Să întrebăm pe orice muncitor și ne vom convinge. Stăpân al muncii rămâne de fapt tot lucrătorul, nu mașina. El e acela, care o pune în mișcare și o oprește, o accelerează sau încetinează etc. Precum, bineînțeles, el e acela, care o veghează, pentru a face o operație sau alta, căci operațiile se schimbă după intervale de timp, care variază dela săptămână la zile.

Producția unei mașini e, apoi, foarte rar complet mecanizată. Lucrătorului îi rămâne controlarea piesei după desemn, verificarea cu diversele calibre etc. Iar când e vorba de mașini complet automate, atunci el se ocupă doar de reglarea și supravegherea lor, restul timpului rămânându-i liber. În acest timp fantezia sa e liberă și poate lua cursul dorit.

Plăcerea creației nu trebuie legată de obiectele întregi, ci și de diversele piese, care pot fi bune sau rele. Un lucrător, cu un număr mare de piese admise la control, are sentimente deosebite de acela, cu un număr de piese mai mic.

Varietatea muncii din fabrică e, deasemenea, foarte mare. Unele operații sunt mai simple, altele mai complexe; unele mai automatizate, altele mai libere. Lucrătorul are deplină alegere pentru munca ce-i place mai mult.

Condițiile de lucru din fabrică sunt mai puțin obositoare decât cele din mica industrie sau decât munca câmpului. Efortul muschiular e mai redus, timpul mai scurt, iar salarizarea mai mare. Timpul liber e mai lung. El poate fi întrebuințat pentru mai multă lectură, distracții etc. De aci și nivelul cultural mai ridicat al muncitorului din marile întreprinderi.

Iată o serie de condiții, care ne explică exodul muncitorilor spre marea industrie, în ciuda literaturii antimășiniste!

Pentru a preîntâmpina monotonia o serie de fabrici au introdus sistemul rotării muncitorilor prin diferitele secții, pentru a le varia munca. *E cazul să menționăm că cei care au protestat au fost muncitorii.*

Caracterul de creație artistică, pe care îl întâlnim la unii meseriași din trecut și de azi, e specific unui foarte restrâns număr de mici meseriași, nu la marea masă, care sunt tot simpli lucră-

tori, poate chiar „roboți“ în slujba unui patron. Condițiile muncii din atelierele marilor uzine trebuie comparate la această mare masă a muncitorilor, nu la cei câțiva meseriași deosebiți, care, și în fabrică, ar ajunge maiștrii, având deci rol de inițiativă, conducere și chiar creație.

Aceste argumente, bineînțeles, nu trebuie să ducă totuși la o renunțare la încercările de *spiritualizare a muncii*, pe care marile industrii le fac azi cu efort tot crescând. Aceste încercări trebuie continuate. Trei sunt direcțiile în care ele se desfășoară cu deosebire: variația ca atare a muncii, igiena și estetica atelierului și a împrejurimilor fabricii, și umplerea timpului liber cu un program cât mai variat și adecvat pentru completarea gustului și culturii lucrătorului.

În ceea ce privește variația muncii, ea firește va fi făcută la cererea lucrătorilor și în acord cu inteligența, temperamentul și firea lor. Așa, de exemplu, e cunoscut că lucrătorilor cu inteligență superioară, din quartilul ultim, le repugnă munca simplă și monotonia, preferând pe cea variată și complexă. Dimpotrivă, lucrătorii inferiori ca inteligență, cei din quartilul de jos cu deosebire, preferă munca simplă și monotonă. Potriviri asemănătoare vor fi făcute și în funcție de fire și temperament. Lucrătorii cu fire închisă și perseverență mare, vor fi lăsați la muncile migăloase, pedante și izolate; cei cu fire deschisă și lipsă de inerție, vor fi distribuiți la muncile în comun și variabile.

Sentimentul monotoniei și al plictiselii poate fi determinat nu atât de lucrul ca atare, cât de uniformitatea și lipsa de ordine și gust a atelierului. Igiena și estetica atelierului îl pot atenua simțitor. Deaceia ele vor primi toată atenția. Același lucru vom face și cu spațiile libere dintre ateliere, care vor fi cultivate cu iarbă, flori etc. Superioritatea marilor uzine din acest punct de vedere e indiscutabilă.

O egală atenție va fi dată folosirii timpului liber, care e de aproximativ 8 ore zilnic. Ele vor fi folosite pentru lectură, conferințe, teatru, casine etc. care transpun muncitorul pe un nou plan de viață, cu totul diferit de cel al uzinei și care plan, bineînțeles poate face pe muncitor să uite pe cel plicticos din uzine. Mișcarea modernă de *Kraft und Freude*, *Muncă și Voe Bună* — sau *Muncă și Lumină* — sunt făcute tocmai ca să folosească cu maximum de folos, atât pentru individ, cât și pentru societate, timpul liber al muncitorului.

## BIBLIOGRAFIE:

1. ACHILES: *Psychology at Work*. McGraw-Hill. N. Y. 1932.
2. AMAR, J.: *Le Moteur Humain et les Bases Scientifiques du Travail*. Dunod. Paris. 1923.
3. AMBERG: Ueber den Einfluss von Arbeitspausen auf die Geistige Leistungsfähigkeit. *Psychol. Arb.* Vol. I, p. 300.
4. ARAI, T.: *Arbeit und Ermüdung*. Berlin. 1927.
6. BONTILA, G. C.: Problema obosealii în industrie. (După Husband, Applied Psychology). *Jurnal de Psihot.*, 1, 1937, 29.
7. FORD, H. and CROWTHER, S.: *Today and Tomorrow*. Doubleday. N. Y. 1926.
8. GIESE, F.: *Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft*. Marhold, Halle. 1930.
9. GILBRETH, F. B. and L. M.: *Fatigue Study*. Macmillan. N. Y. 1919.
10. HUSBAND, R. W.: *Applied Psychology*. Harpers. N. Y. 1934.
11. IONESCU, A.: Forme și teste de oboseală. *J. de Psihot.*, 4, 1940, 133.
12. IOTEYKO: *La Fatigue*. Flammarion. Paris. 1920.
13. KRAEPELIN, E.: Die Arbeitskurve. *Philos. Stud.* 19, 1902, 459.
14. KRAEPELIN, E.: Ueber Ermüdungsmessen. *Atch. ges. Psychol.* 1, 1905, 9.
15. MOEDE, W.: *Arbeitstechnik*. Enke. Stuttgart. 1935.
16. MOSSO, A.: *Fatigue*. Putnams. N. Y. 1904.
17. MYERS, CH.: *Industrial Psychology in Great Britan*. Holt. N. Y. 1929.
18. LEHMANN: Mesung des Kraftimpulses. *Ind. Psychot.* 5, 1928, 264.
19. LIPMANN, O.: *Die Arbeitszeitproblem*. Berlin. 1924.
20. POPPELREUTER, W.: Tätigkeit und Ergebnisse der Forschungsstelle für Industrielle Schwerarbeit. *Psychot. Zeitscur.*, 1, 1926, 126.
21. POFFENBERGER, A. T.: *Applied Psychology*. N. Y. 1927.
22. RICHTER, W.: Leistungssteigerungen in der Blankschraubenfabrikation durch Einführung von Zwangspausen. *Ind. Psychot.*, 8, 1931, 135.
23. SMITH, G. D.: *Psychology for Executives*. McGraw-Hill. N. Y. 1928.
24. TAYLOR, F. W.: *Shop Management*. Harpers. N. Y. 1912.
25. THOMPSON, C. B.: *Scientific Management*. Harvard Univ. Press. Combridge. 1914.
26. VERNON, H. M.: *Industrial Fatigue and Efficiency*. Dutton. N. Y. 1921.
27. VITELES, M. S.: *Industrial Psychology*. Norton. N. Y. 1932.
28. WOJCHITCHOWSKI, J.: Contribution à l'Etude du Test avec le Dynamographe de Dr. Henry. Conferencio International de Psicotehnica. Barcelona. 1930.

## ELEVUL CONDUCĂTOR

de: Lucian Bologa

### I.

#### *Introducere.*

Relațiile interindividuale, atât de variate în formele lor de manifestare ca și în motivările psihologice ale individului sau ale unităților sociale, se pot reduce, pentru primele două decenii din viața omului, la trei probleme mai importante: *a)* problema prieteniei, *b)* problema grupărilor sociale și *c)* problema conducătorului.

Prima problemă se pune în legătură, în special, cu pubertatea și adolescența. E adevărat că nici la etățile mai mici nu e cu totul inexistentă însă e determinată mai mult de elemente externe decât de o nevoie psihică, internă<sup>1)</sup>. În pubertate se schimbă situația. Tânărul caută *prietenia* din proprie inițiativă fiindu-i o necesitate sufletească conștientă; vrea să afle omul care-l înțelege, îl iubește și-l ajută, oferindu-i în schimb aceeași înțelegere, dragoste și ajutorare. De obicei însă adevărata prietenie, în înțelesul restrâns al cuvântului, rămâne și aici doar un ideal spre care se năzuiește. Sexualitatea, sub aspectul ei larg, încă poate fi socotită ca un factor destul de important în formarea prietenii-

---

<sup>1)</sup> *F. Walter* a făcut două experiențe în acest sens cu elevii alor două școli primare din Münster, între etățile de 6—8 ani. Dându-se elevilor uneia din cele două școli tema: „De ce mă duc eu bucuros la prietenul meu“; din 82 răspunsuri 52 au fost: „Prietenul meu are multe jucării și prilejuri de joc“. La fel din o serie de 57 băieți, între etățile de 5—8 ani, la tema „Prietenul meu“, 35 au răspuns: „Ne jucăm totdeauna împreună“. În această epocă sunt foarte rare prietenii între băieți și fete, chiar într-o școală, unde se aplică sistemul coeducației. (*Zur Soziologie der Schulklasse in der Vorpubertät*, în *Z. f. päd. Psych.*, 1933, pag. 173—184).

lor, tocmai prin nevoile psihice pe care le deșteaptă și care nu pot fi mărturisite oricui. Înțelegerea rămâne însă pe primul plan<sup>1)</sup>. Nu se exclude nici întâmplarea, însă numai ca element extern. Tot în această ordine de idei s'au studiat tipurile de prietenie. Amintim cercetările lui G. Hermann făcute asupra unui grup de fete de pension<sup>2)</sup>.

*Grupările sociale* au fost obiectul unor cercetări mai vaste. Încă din anul 1899 se semnalează primul cercetător în persoana pedagogului Monroe, care a studiat problema „conștiinței sociale” sub aspectul tovărășiilor, al jocurilor școlare, disciplinei și responsabilității clasei, pedepsei și sugestiei grupului. Studiile sistematice din ultimele decenii au în vedere două laturi ale problemei : a) latura evolutivă a atitudinilor sociale dela etate la etate, începând cu primele zile ale copilului; b) tipurile, forma și felul grupărilor; aspectul interior al grupului și în relațiile cu grupări sau indivizi din afară<sup>3)</sup>. Amândouă aspectele sunt studiate și din punctul de vedere al sexului.

*Conducătorul* a fost totdeauna un punct de atracție sau cel puțin un punct spre care erau ațintite privirile maselor. Aceasta, fie prin faptele lui corespunzătoare nevoilor mulțimii, fie și numai datorită poziției lui centrale, pe care o ocupă în organizația grupului social. În urma acestor împrejurări conducătorii sociali, sub orice formă s'ar fi prezentat ei, au fost de multă vreme obiectul cercetărilor științifice. Biografiile oamenilor mari n'au făcut și nu fac o simplă descriere a împrejurărilor în care s'au născut, au lucrat și au murit aceștia, nu însăși înfăptuirile lor ca într'un pomelnic ci mai mult caută o explicație a acestor realizări în lumina structurii lor sufletești, și a împrejurărilor determinante pe care le consideră ca elemente fundamentale.

<sup>1)</sup> L. Vecerka susține în mod deosebit aceasta, bazându-se pe o anchetă făcută asupra a 1322 fete. (*Das soziale Verhalten von Mädchen während der Reifezeit*, pag. 96).

<sup>2)</sup> El găsește că prietenii sunt determinate: 1) de situații externe, datorită cărora indivizii sunt aduși laolaltă; 2) de firea neajutorată a unora, care caută îndrumare și protecție la cei mari și inițiați; 3) din motive erotice, cu legături intime. (*Formen des Gemeinschaftslebens jugendlicher Mädchen* — Beiheft 2. Z. f. angew. Psych. No. 46, J. A. Barth, Leipzig, 1929).

<sup>3)</sup> Ch. Bühler: *The Social Behaviour of the Child*, in Handbook of Child Psychology, pag. 392. Vezi și J. Rombach: *Das soziale Verhalten des Siebenjährigen*, Z. f. angew. Psych., vol. 30, 1929.

Bazați pe aceste date ale biografiilor, psihologii au încercat să desprindă tipurile de conducători, stabilind de o parte trăsăturile generale ale oricărui fel de conducător, de altă pe cele speciale corespunzătoare tipului. În această privință cercetările cele mai temeinice s'au făcut în America datorită atenției speciale care se dă psihologiei sociale<sup>1)</sup>.

Privirile psihologilor s'au îndreptat în deosebi spre epocile mai tinere din mai multe considerații: 1. Din un interes pur științific de aprofundare și fundamentare a problemei conducătorului. Conducătorul în tinerețe are mai puține situații în care se manifestă, iar aceste situații nu cer o complexitate de însușiri deosebit de bogată și deci e mai ușor de studiat. 2. În practica pedagogică încă înainte de a se fi clarificat în mod științific psihologia conducătorului, s'a aplicat sistemul autoconducerii, care inevitabil era adus în legătură cu persoana conducătorului. Educatorii au organizat administrația clasei sau au instituit tribunale școlare punând diferiți funcționari și conducători peste acei funcționari dintre elevii clasei, lăsând clasa să și-i aleagă. Și într'un caz și în altul punctul de orientare pentru alegerea conducătorului a fost capacitatea elevului de a conduce clasa. Numai că această capacitate se stabilea în mod empiric după criteriile subiective sau considerații prea „școlărești“, în special după progresul la studii al elevului. Rezultatul natural a fost, cu tot entuziasmul copiilor pentru inovații care aduc o oarecare variație în felul obișnuit de viață, plictiseala timpurie și indiferența. Atunci s'a simțit nevoia aflării acelor individualități, care în structura lor psiho-fizică au însușiri de conducător. Astfel cercetările psihologico-pedagogice au luat drumul normal și totodată cel mai nimerit. 3. După războiul din 1914—18 s'apuse problema elitelor sociale și în legătură cu ele aceea a conducătorilor sociali. Suprodotații au fost obiectul unor cercetări migăloase<sup>2)</sup>.

Cercetările asupra problemei conducătorului din epoca pre-

---

<sup>1)</sup> Vezi studiile: A. J. Gregg: *Group Leaders and Boy Character*, Association Press, New York, 1927; E. S. Bogardus: *Fundamentals of Social Psychology*, The Century Co. New York-London; Ch. Horton Cooley: *Human Nature and the Social Order*, Charles Scribner's Sons, New York, Chicago, Boston.

<sup>2)</sup> W. O. Döring: *Schülerauslese und psychische Berufsberatung an Lübecker Schulen*, 1924, Lübeck. L. Rusu: *Selecția copiilor dotați*, Cluj, 1929.

școlară au avut în vedere următoarele puncte: 1. Etatea la care și face apariția conducătorul de o parte ca urmare a maturității sufletești a copilului pentru această chemare, de alta ca o cerință a mediului copilăresc; 2. Tipurile de conducător, de unde și analiza psihologică a însușirilor lor specifice; 3. Modalitățile de lucru ale conducătorului sau altfel zis raportul lui cu grupul; 4. Influența mediului social asupra apariției tipurilor și asupra modalității de lucru a conducătorului. Toate au fost studiate în legătură cu jocul, ocazia de căpetenie în manifestările de sub — și supra — ordonare a copiilor într'un grup<sup>1)</sup>. Cercetările, care se referă la conducătorul din timpul școlii primare și secundare, au aprofundat toate aceste chestiuni folosindu-se pe lângă observația sistematică și de experiment, le-au studiat plecând dela mișcările tinerești, formele sociale ale grupărilor, psihologia specifică epocelor etc. pentru a da o lămurire cât mai completă problemei.

## II.

### *Metode de cercetare.*

BCU Cluj / Central University Library Cluj

Metodele principale de cercetare în problema psihologiei conducătorului se reduc la patru: Metoda biografică și autobiografică<sup>2)</sup>, metoda observației<sup>3)</sup>, metoda anchetelor<sup>4)</sup>, metoda experimentală<sup>5)</sup>. Prima se poate aplica numai în caz că materialul îl constituie viața marilor conducători, despre care ni s'au păstrat documente scrise. Dacă cercetările au în vedere epoca școlară evident că metoda biografică se lovește de prea multe greutăți. Aici ne putem folosi cu mai mult succes de metoda observației și a anchetelor bazate pe chestionar. Observația a fost întrebuintată mai ales pentru studiul conducătorului din școlile de copii mici și cele primare, întrucât e singura metodă aplicabilă cu bune rezultate; se mai poate folosi și metoda chestionarelor verbale însă sugestia anchetatorului poate provoca neajunsuri. Metoda chestio-

1) H. Adelberg: *Führertum in Kindergarten*, Z. f. päd. Psych., vol. 31, 1930, pag. 144—156, 200—203; P. Pigors: *Leadership and Domination among Children*, Soc., IX, 2, 1933, pag. 140—156.

2) Metodă întrebuintată de E. S. Bogardus, C. Bartlett.

3) S'au folosit de ea E. Stern, S. Wislitzky, N. Wolfheim.

4) Au aplicat-o S. Isaacs, K. Broich, A. Leib, K. Fuxlock.

5) W. Luithen.



narului cere putere de observare și introspecție, lucru greu pentru aceștia. Cu oareșicare precauțiuni totuși se poate aplica dela etatea de 9 ani în sus. Dela această etate se poate aplica și chestionarul scris. Chestionarele aplicate urmau două directive: a) Cunoașterea structurii sufletești a conducătorului, a preocupărilor, trăirilor, mijloacelor lui de conducere etc. și în acest caz ele se adresau direct conducătorului<sup>1)</sup>; 2. Cunoașterea părerilor pe care le au cei conduși asupra conducătorului lor.

Pentru a putea lămuri cât mai complet problema, trebuia să ținem seamă de trei factori: 1. de aspirațiile și dorințele grupului social în raporturile lui cu conducătorul, 2. de structura sufletească a conducătorului, de scopurile și dorințele lui în legătură cu grupul pe care-l conduce, 3 de situațiile generale în care acești doi factori sunt chemați să conlucreze. De aceea chestionarele cu ajutorul cărora am adunat materialul au în vedere fiecare câte un factor din cei amintiți. Ca să se poată cunoaște motivele pentru care clasa ține la conducătorul ei și-i urmează sfaturile sau ordinele s'a întocmit chestionarul No. 1<sup>2)</sup>, care se adresează membrilor clasei. Răspunsurile primite la acest chestionar au fost controlate și verificate prin chestionarul No. 2, adresat învățătorului în școala primară, diriginților de clasă și profesorilor de gimnastică, în școala secundară. Conducătorilor astfel selecționați li s'a cerut să răspundă la chestionarul No. 3, prin care se urmărește: a) stabilirea împrejurărilor în care a ajuns conducător, b) timpul cât a condus, c) trăirile sufletești ale conducătorului în munca lui, d) atitudinea conducătorului față de membrii grupului, felul cum conduce, e) mijloacele întrebuintate în conducere, f) scopul urmărit, g) atitudinea supușilor față de conducător — după părerile conducătorului, — h) ce așteaptă conducătorul dela condușii săi, cum să se poarte cu el și cu idealul urmărit. Acest din urmă chestionar a fost aplicat numai la conducătorii adolescenți. Incercările cu etăți mai mici n'au dat rezultat.

Situațiile pe care cercetările noastre și prin urmare și chestionarele adresate membrilor clasei le-au avut în vedere sunt două: a) jocuri, distracții, care se desfășoară de obicei în curte, excursii etc.; b) munca școlară propriuzisă pe care o prestau elevii de obi-

<sup>1)</sup> Il găsim la Dr. V. Winkler Hermaden.

<sup>2)</sup> Vezi la anexă Chestionarele.

ceia în clasă. De aici și cele două chestionare adresate grupului, din care unul are în vedere conducătorul în joc, iar celălalt pe conducătorul în clasă.

*Tehnica.* Instrucție specială nu s'a dat decât la aplicarea chestionarelor, care s'au adresat grupului. În ea s'a ținut seamă de mentalitatea și preocupările deosebite ale copiilor până la etatea de 13—14 ani (clasa a IV-a secundară inclusiv) față de ale celor de după această etate. De aceea s'au alcătuit instrucții speciale pentru elevii etăților 9—14 ani și pentru cei după această etate. Instrucția referitoare la conducătorul în jocuri pentru primii este cea de mai jos. După ce au fost îndrumați ca pe hârtia primită să-și dea numele, clasa, școala și etatea în ani împliniți s'a continuat: „Copii, voi în pauză vă jucați în curte; tot așa v'ați jucat diferite jocuri când ați fost în excursii. În toate aceste jocuri ale voastre a fost unul (una) între voi, care v'a spus ce să vă jucați, cum să vă jucați, cu alte cuvinte ați avut un conducător în jocurile voastre. Despre acest conducător al vostru vreau să aflu câteva lucruri. Eu am să vă pun pe rând mai multe întrebări. Voi, fără să mai scrieți întrebarea, să-mi răspundeți în scris. Scrieți un l. în rând nou și fiți atenți apoi la prima întrebare“. — Se citește întrebarea. — Se mai dau laudări complimentare la următoarele întrebări: La întrebarea I-a: „Aveți grijă că aici nu e vorba să alegeți un conducător și deci să votați pe acela care vă place, ci să-mi spuneți numele aceluia copil, pe care-l ascultă toată clasa sau cei mai mulți copii din clasă, indiferent că tu sau celălalt ascultați sau nu de el“. La întrebarea a II-a: „Cu alte cuvinte să-mi spuneți motivul pentru care este ascultat“. La întrebarea a III-a: „Răspundeți scurt cu „îmi place“ sau „nu-mi place“. La întrebarea a IV-a: „La punctul al II-lea ați spus pentru ce îl ascultă clasa, aici îmi spune fiecare pentru ce-i place sau nu-i place lui, personal, de conducător“. La întrebarea a V-a: „Se întâmplă că acela care vă conduce pe voi de obicei în jocurile voastre să lipsească, fie că e bolnav fie că a plecat din oraș. Aici la No. 5 să-mi scrieți numele aceluia elev dintre voi, care îl înlocuiește de obicei pe primul, la conducere“.

Pentru elevii claselor V—VII secundare la cuvântul „jocuri“ a fost adăugat și cuvintele „distracții“, „excursii“ etc., iar instrucția generală a fost redusă la anunțarea scopului: „Am să vă pun mai multe întrebări referitoare la conducătorul DVoastră în distracții, jocuri, excursii. Fiți cât se poate de conștiincioși și mai

ales sinceri în răspunsuri. Răspunsurile sunt anonime tocmai pentru a vă da această posibilitate“.

Chestionarul pentru aflarea conducătorului „în clasă“ și a motivelor care au hotărît alegerea s'a făcut după aceleași norme, instrucția preliminară a fost doar alta. Ea a fost modificată în felul următor: „Copii, am să vă pun din nou aceleași întrebări, însă acum să nu vă mai gândiți la acela care vă conduce pe voi în jocurile, năzbâtiile, drăciile voastre, pe afară, ci la acela care vă conduce pe voi aici în clasă, când e vorba să faceți liniște, ordine, curățenie, cu alte cuvinte lucruri serioase și bune“. Chestionarul a fost aplicat la școalele primare și secundare din Sibiu, începând cu cl. a III-a primară<sup>1)</sup> și la câteva școale secundare din Orăștie, Blaj, Târgu-Mureș, Sighișoara, în anii 1935—1940. Au fost anchetați 1392 băieți și 1309 fete pentru conducătorul în jocuri și 1406 băieți și 1221 fete pentru conducătorul în clasă. Conducătorii și conducătoarele anchetate cu chestionarul No. 3 au fost 72 băieți și 49 fete.

BCU Cluj / Central University Library Cluj

### III.

#### *Sociologia clasei.*

În cercetările noastre am plecat dela o presupunere: am considerat clasa ca o unitate socială, ca un grup social. Înainte de a încerca însă o analiză amănunțită a raportului dintre această unitate și conducătorul ei, e nevoie să stabilim caracteristicile unităților sociale de o parte, formele sub care se prezintă aceste unități de alta, pentruca să ne putem da seama dacă clasa poate

---

<sup>1)</sup> K. Reininger în studiul său *Das soziale Verhalten von Schulneulingen*, ne dă o iconă fidelă a atitudinilor sociale ale elevilor din cl. I-a primară. Fenomene sociale de sigur se găsesc și la elevii acestei clase. Totuși „pe această treaptă timpurie nu găsim o ordine după rang a clasei ca la cei de 10 ani“. (pag. 65). „Clasa este o formație socială structurată diferit de unul lângă altul și unul în altul, care de regulă nu rămâne constantă în compoziția ei în ce privește persoanele și nici nu formează un fenomen permanent durabil“. (p. 68). Acesta a fost motivul principal pentru care n'am început cercetările noastre cu cl. I-a primară.

sau nu poate fi considerată ca unitate socială, deci dacă poate sau nu poate forma cadrul necesar unui conducător.

*Caracterele psihologice ale grupului social*<sup>1)</sup>. Un grup oarecare de indivizi reprezintă o unitate socială când relațiile interindividuale sunt dirijate de o *conștiință socială*. Această conștiință socială se manifestă ca o comunitate de idei și de interese, care constrâng pe individ la anumite acțiuni sau îl opresc dela ele, conform unor legi care guvernează grupul fie în mod conștient fie sub - sau inconștient. Una dintre cele mai caracteristice forme prin care unitatea socială își exercită constrângerea sa asupra individului este *opinia publică*. Ea formează punctul de orientare al individului atât în atitudinile sale sociale cât și în multe din cele individuale. În astfel de momente indivizii care compun unitatea socială se simt legați și mai strâns între ei și-i face să se identifice complet cu interesele unității. Unitatea de simțire și aspirațiunii a indivizilor grupului social este însăși conștiința socială. Ea este condiția primordială a existenței grupului, după cum afirmă *Mc Dougall*<sup>2)</sup>.

Pe lângă conștiință, orice grup se mai caracterizează prin o *voință socială*, întâi pentru că o societate există atât cât se manifestă și în al doilea rând pentru că numai exteriorizările acestea de voință dau dovada existenței unui spirit colectiv, care se impune în foarte multe cazuri contra voinței indivizilor singuratici<sup>3)</sup>. Inșurirea esențială a acestei voințe este că ea e „autonomă în sensul că e condusă de legi impuse dinăuntru prin structura sa particulară și mai ales că are virtualități de acțiune sub cauzalitate proprie“<sup>4)</sup>.

Atât conștiința cât și voința au la bază un element de simpa-

<sup>1)</sup> *Walther Moede* definește grupul ca „un număr mai mare sau mai mic de indivizi, care influențează unul asupra celuilalt în variate feluri. Influența se poate exercita în percepții și amintiri, sentiment, afect și acte volitive“. — *Experimentelle Massenpsychologie*, S. Hirzel, Leipzig, 1920, p. 3.

<sup>2)</sup> *The Group Mind*, 1927. Vezi și *P. Andrei* *Probleme de sociologie*, capitolul „Despre conștiința socială“, pag. 115—137. Ed. Casa Școalelor, 1927.

<sup>3)</sup> *D. Gusti*: *Sociologia unităților sociale*, în revista *Sociologie românească*, An. 1936, No. 6, pag. 4. *Tr. Herseni*: *Teoria monogratiei sociologice*, București, Ed. Institutul social român, pag. 80.

<sup>4)</sup> *Tr. Herseni*, op. cit., p. 80.

tie, care încheagă și unifică elementele grupului prin simțiri comune<sup>1)</sup>.

*Formele unităților sociale.* Cadrul în care se manifestă elementele psihologice ale vieții sociale constituiesc unitățile sociale. Ele sunt, după o definiție a d-lui Tr. Herseni, „ansambluri de manifestări cu oarecare stabilitate și consistență, atât în formele de organizare cât și în oamenii prin care se realizează“<sup>2)</sup>.

Aceste unități sociale pot fi: 1. „Comunități, unități sociale determinate strict de factorii exteriori lor și cărora indivizii se integrează până la completa lor anihilare... Ele au caracterul preponderent de a stăpâni atât oamenii cât și durata formelor. Intr’o comunitate se intră fără voie, prin naștere și nu poate fi părăsită nicicum“. Așa sunt neamul, familia, religia, limba. 2. „Instituții, unități sociale de stări și funcțiuni obiective cu o viață proprie independentă de a indivizilor ce o servesc. Intr’o instituție indivizii pot să intre sau nu dar în momentul în care au intrat sunt constrânși să se conformeze legilor“. Din grupul acestor unități fac parte biserica, școala, banca, moara, judecătoria, primăria, etc. 3. „Grupări, unități mai laxe, cu o putere de variabilitate mai mare atât în privința formelor cât și a oamenilor. Intr’o grupare se intră, se inovează și ea poate fi părăsită liber“. Exemple de grupări sunt vecinătățile, străzile, clasele de vârstă și sex, cetele, adunările, șezătorile, asociațiile literare, sportive, etc.

1) După *Tarde*, reprezentantul școlii sociologice individualiste, grupul social este „o colecție de ființe, întrucât sunt pe cale de a se imita între ele sau fără să se imite actual, se aseamănă, (căci) trăsăturile lor comune sunt vechi copii după același model“. (*Les lois de l'imitation*, ed. VII, p. 37). El consideră deci societatea ca o sumă de indivizi puși alături, care se influențează reciproc și toți imită pe individul model, stabilind o comunitate de vederi, simțiri și acțiuni. *Durkheim*, reprezentantul universalismului în sociologie, consideră ca „fapt social orice fel de a face, fixat sau nu, capabil să exercite asupra individului o constrângere exterioară; sau care este general în întinderea unei societăți date, având totuși o existență proprie, independentă de manifestările individuale“. (*Sociologia — regulile metodei sociologice —*, trad. de C. Sudețeanu, Cultura Națională, p. 56). Accentul e pus în această definiție pe ceva în afara individului, care se impune cu necesitate și-l constrânge la respectarea normelor ce domină un grup oarecare. Atât individualismul cât și universalismul pot fi cuprinse într’o singură concepție dacă privim ca social „orice fenomen pe care nu-l putem înțelege decât raportându-l la o societate“. (*Herseni*, op. cit., p. 78).

2) Op. cit. pag. 104.

În toate aceste unități sociale se poate desprinde o ierarhie mai mult sau mai puțin complexă în organizarea ei internă, o solidaritate între indivizii care le compun în vederea apărării intereselor și a realizării scopurilor, pe lângă o conștiință și voință socială, o diviziune a muncii după criterii variate. Unitățile atât în formele cât și în însușirile lor caracteristice apar ca forțe dinamice, sunt într'o continuă mișcare după „ritmul de viață al unității”<sup>1)</sup>.

*Clasa ca unitate socială.* Poate fi considerată de o parte ca instituție, întrucât individul poate intra sau nu, odată intrat însă e constrâns să se supună tuturor obligațiilor care derivă din calitatea ei de organizație oficială, de altă parte însă ea poate fi luată drept grupare în măsura în care avem în vedere mai ales spiritul care se formează prin contactul interindividual și activitatea desfășurată în sensul acestui spirit. Dată fiind obligativitatea învățământului primar, am putea spune că în acest învățământ clasa are caracterul comunităților, întrucât individul este constrâns să intre în ea. Vieța reală a claselor nu e totdeauna unitară deși forma oficială este una, ba nu rareori fâțiș contra legilor și regulamentelor legate de caracterul ei oficial.

Indiferent cum am considera clasa din punctul de vedere al formei, ea posedă însușirea primordială precum și caracteristicile unei unități sociale. Este, în primul rând, ceva mai mult decât un simplu agregat rezultat al adăogirii elementelor care o compun. Ea funcționează după anumite legi și principii, care pot fi date de oficialitate cu scopul de a menține ordinea și disciplina, însă tot așa de bine pot răsări din nevoia de a adapta interesele conștiente sau subconștiente ale grupului la condițiile externe de viață. Găsim aici și o conștiință socială, care formează elementul de coeziune între indivizii ei și care se manifestă în opinia publică, specifică mentalității și firii clasei. Ea formează una dintre cele mai puternice arme cu ajutorul căreia se reglementează raporturile între membrii clasei, între aceștia și elementele străine clasei, între clasă și celelalte clase sau chiar față de învățătorii și profesorii claselor. Părerile oficialității nu rareori vin în contradicție cu ale opiniei clasei. Clasa își are spiritul său de observație cu ajutorul căruia prinde defectele colegilor sau profesorilor, pe seama cărora se inventează apoi glume nenumărate; clasa consacră autoritatea

1) D. Gusti art. cit., pag. 5.

fizică, intelectuală — nu totdeauna din domeniul cărții — a cutărui sau cutărui membru al ei și știe să-i dea respectul cuvenit. Clasa ia atitudine față de măsurile oficialității pe care, în special în sistemul nostru educativ, foarte adeseori le consideră ostile pornirilor și înclinărilor indivizilor care o compun. Știe să boicoteze pe un membru al ei, care lucrează contra intereselor clasei, chiar când acesta este îndemnat la aceasta din un sentiment profund al adevărului obiectiv. Poate merge așa de departe încât să decreteze greva față de autoritățile care i-au călcat drepturile sau, mai ales, i-au jignit sentimentul demnității. Reușește să coalizeze întotdeauna forțele fizice ale membrilor ei în vederea apărării drepturilor în fața încălcării altor clase. Protestul contra unei nedreptăți iese aproape spontan din sufletul clasei și molipsește firile cele mai refractare sau cele mai molatice. Aceeași clasă știe să se stăpânească în fața obstacolelor ce se pun în calea intereselor ei când judecata, elaborată de mulțori în subconștient, îi dictează aceasta. Cu alte cuvinte clasa își poate avea voința ei socială. Solidaritatea socială se presupune ca existând într'un grup în care există o conștiință și voință.

*Aspectul interior al clasei ca grupare socială.* Prin faptul că copilul e înscris într'o școală devine membru al unei unități sociale. Dacă clasele sunt mai mari ca număr de elevi, ele constituiesc pentru elev, fiecare în parte, o unitate precisă și conturată. În cazul acesta clasele elevilor mai mari însemnează „cei mari“, directorul școlii „dictatorul, stăpânul, cel mare“, iar ceilalți învățători în școlile primare sau profesorii care nu predau la clasa respectivă — în școala secundară — ceva străin, cărora le dai atenție numai pentru că sunt „mari“. Între clasele dela școlile de fete, între etățile de 10—20 ani există mai puțină diferențiere din acest punct de vedere. „Cele mari“ sunt mai apropiate de „cele mici“ decât la băieți, unde în foarte multe cazuri, în special în școlile cu internat, „cei mari“ obligă pe „cei mici“ să le dea respectul cuvenit prin salut și prin agrăirea cu „domnule“. — Aceasta deja la o distanță de două clase. — La fel se pot observa fenomene de psihologia masei<sup>1)</sup>.

Dacă raporturile pe care le are clasa cu factorii externi ei — profesori, alte clase, membrii altor clase, indivizi sau instituții străine, oficialitatea școlară și neșcolară cu care vine în atingere —

<sup>1)</sup> Vezi și Hans Schlemmer: *Das Gemeinschaftsleben der Jugend und die Schule*, Quelle & Meyer, Leipzig, 1926.

arată o unitate, în interiorul ei nu se prezintă totdeauna și în toate chestiunile omogenă. Există și aici „frecături“, rezultate din interesele unor indivizi mai tari de voință, sau chiar ale grupărilor desprinse din unitatea clasei. Grupul celor muncitori și sârguincioși se conturează și se opune grupului celor nedisciplinați însă deștepți. Primii reprezintă elementul de muncă ordonată și stăruitoare în vederea satisfacerii obligațiunilor de elev, cei de al doilea sunt „șmecherii“, care „trag chiulul“ profesorilor, își bat joc de colegii muncitori și încearcă să ajungă în rolurile reale de conducere ale clasei, spre deosebire de primii dintre care se alege obiceiul conducătorii oficiali. Intre acestea grupul celor lipsiți de voință și mediocri în putere intelectuală, fără să fie organizați între ei, devine masa de manevră în special a șmecherilor, care și-l atașează pentru a lucra în numele mai multora, cu mai mulți sortii de izbândă pentru realizarea scopurilor lor. Șmecheria lor se poate transforma în teroare, mijloc cu care lucrează contra celor ce nu se supun directivelor preconizate de ei<sup>1)</sup>. Grupările în sânul unei clase mai pot fi determinate și de alte împrejurări. Așa categoria socială căreia aparține elevul — familii aristocratice, familii de proletari — poate hotărî grupările; în special fetele din familii bune nu se amestecă cu fetele de a doua mână. Motivele confesionale sau politice încă nu sunt rare în problema aceasta. În clasele mixte sau amestecate — clase mici cu clase mari — grupările se diferențiază după sex totdeauna și nu rareori după etate. Inșiși obiectele de joc, în special la cei mici, pot grupa o mână de elevi dându-le un scop; la fel o muncă colectivă. Temperamentele de conducători sau firile dotate dela natură cu însușiri, pe care le caută și cărora li se supune mulțimea, adună membrii claselor în jurul lor cel mai des.

E destul de interesantă și evoluția acestor grupări. În copilărie gruparea socială de care copilul își dă seama este familia; ea singură apare conturată în ochii copilului și stă de obicei pe primul plan al conștiinței lui. Abia în epoca prepuberă, 11—14 ani, se conturează conștiința de masă și apar diferitele manifestări ale ei. În pubertate și adolescență se destramă această unitate de masă în mici asociații, cercuri, prietenii, etc.<sup>2)</sup>.

Indiferent care ar fi structura interioară a clasei, ca ea să

<sup>1)</sup> *Tr. Herseni: Consecințele pedagogice ale sociologiei copilului, revista Sociologie Românească, Anul I, No. 3, 1936.*

<sup>2)</sup> *Hans Schlemmer, op. cit., pag. 6—7.*



poată exista și activa, e necesar să ia naștere acea conștiință de „noi“, „a noastră“, care să formeze cheagul și să-i dea aspectul de comunitate. Regularitatea acțiunilor zilnice creiază „obișnuința“ și prin ea „moravurile“. Acesta este spiritul obiectiv al clasei<sup>1)</sup>. „El este independent de singuratici, dependent însă de prezența și ființa tuturor“. Pe lângă acest „spirit obiectiv“ A. Kruckenberg afirmă existența unui „spirit subiectiv“ al clasei, care ar fi „purtătorul“ și „concretizatorul“ ideilor, sentimentelor și volițiunilor aceleia. Amândouă sunt încorporate în structura clasei, care poate fi privită din punct de vedere static și dinamic.

Structura statică a clasei e determinată de următoarele fenomene: 1. Senzorialitatea, altfel zis capacitatea senzorială a copiilor de a lua cunoștință de unitatea clasei; 2. Știința colectivă despre clasă, membrii ei, cunoștințele și aptitudinile lor; 3. Sentimente (ură, iubire, simpatie, etc.); 4. Atitudini și fapte (ajutoare, examene, teme, pauze, etc.); 5. Voință colectivă (planuri pentru serbări de ex.); 6. Nizuința colectivă (joc, luptă, etc.); 7. Înțelegere colectivă; 8. Fenomene generale (temperament sau caracter asemănător).

Structura dinamică a clasei se manifestă prin: 1. Tendința spre asociere. În măsura în care copiii au ceva asemănător, tind spre un fel de comparație reciprocă prin care se realizează așezarea pe aceeași linie. Coordonarea aceasta conștientă poate fi de bunăvoie în vederea realizării unui scop comun, însă poate fi determinată și de constrângerea clasei. Mediul, imitația, maimuțarea, moda, sugestia, credulitatea sunt elementele care determină această omogeneizare. Acestea duc la un fel de nivelare. Asocierea poate avea însă și aspectul de subordonare, unde se ivesc autorități. 2. Tendința spre disociere. Poate fi provocată de indivizi ambițioși, care astfel vreau să impună mulțimii. Mijloacele pot fi intriga, pâra, etc. Alți indivizi se izolează singuri de clasă, pe care o consideră mult inferioară lor. Ei nu periclitează unitatea clasei. Când concurența se dă însă între grupuri, atunci se formează clici, care se opun hotărârilor clasei. Disolvarea clasei mai poate fi provocată și de factori externi, cum e de ex. familia, care nu-și lasă fiul sau fiica să se amestece cu mulțimea, considerată inferioară, asociațiile tineresti cu caracter extrașcolar — sport, cercetășie,

<sup>1)</sup> Expunerea ca și citatele de mai jos sunt după Adolf Kruckenberg, *Die Schulklasse als Lebensform*, Z. f. päd. Psych. vol. 25, 1924, pag. 263—281 și 320—324.

politice —, pentru care clasa are doar un rol de executant.

*Tipuri de elevi în cadrul clasei.* Elevii unei clase ocupă diferite locuri în ordinea de rang a clasei. Această orânduire, care este mai mult sau mai puțin conștientă în fiecare elev, este determinată de o parte de însușirile psiho-fizice individuale ale fiecăruia, de alta de elementele psihice, care stau la baza relațiilor interindividuale. Astfel elevii unei clase pot forma o ordine de rang după dexteritatea lor într'un anumit domeniu — matematică, literatură, gimnastică, lucru manual, etc. — sau după capacitatea generală de muncă, indiferent domeniul. Și într'un caz și în altul copiii sunt în stare să-ți arate pe cel mai capabil sau pe cel mai puțin capabil. Cel mai harnic sau cel mai leneș, cel mai ordonat sau cel mai desordonat, cel mai inteligent sau cel mai prost sunt figurile proeminente ale fiecărei clase, care determină la rândul lor atitudinea clasei față de ele și invers a lor față de clasă. Ordinea de rang determină formarea diferitelor categorii de grupări. Unele din acestea urmăresc realizarea unor scopuri mai durabile, cum e de ex. organizarea de serbări, teatru, altele sunt grupări de ocazie, de ex. aranjarea locului de dormit într'o excursie, aranjarea unei biblioteci etc.<sup>1)</sup>. Cei din fruntea grupărilor sunt conducătorii iar ceilalți conduși. W. Mey<sup>2)</sup> stabilește patru tipuri de conduși: a) Egal interesații. Este categoria de elevi care urmăresc același scop ca și conducătorul însă își dau seama că prin forțe proprii îl realizează mai greu și atunci se atașează șefului. b) Neajutoratii, stângacii, greoii, indivizii incapabili și lipsiți de independență, cărora le pare bine că sunt dependenți de unul mai bine înzestrat. c) Timizii, figuri neîncrezătoare în forțele proprii, care se subes-timează în orice acțiune. d) Cei fricoși față de orice răspundere, care se simt bine numai în spatele conducătorului și care pot alcătui oricând categoria elementelor secrete ale clasei ducându-și la îndeplinire scopurile prin conducător. A. Kruckenberg<sup>3)</sup> susține că tipurile de elevi, determinați de clasă ca grupare socială, sunt foarte variate. Amintim câteva. Prin semnele distinctive dela capelă sau haină, aproape fiecare elev al clasei ține să arate că el nu e din clasa cutare ci din cutare. El e tipul „representantului“

<sup>1)</sup> M. Zillig: *Gemeinschaftsleben in der Schulklasse*, Industrielle Psychotechnik, vol. 13, 1936, pag. 202—212.

<sup>2)</sup> *Spontane und Wahlfürertum in der Schulklasse in seinem Wesen und seiner Bedeutung für die Erziehung*, Weimar, H. Bolhaus, 1935, pag. 36.

<sup>3)</sup> *Die Schulklasse als Lebensform*, pag. 278—280.

clasei. Alt tip este „elevul model“, care satisface tuturor cerințelor școlii și învățătorului. În fața colegilor el trece, în cele mai dese cazuri, mai mult ca prost. Ambițiosul, care nu rareori își sapă camarazii pe la spate, pentru a ieși el la iveală. Nu mai puțin cunoscute sunt tipurile: pârătorul clasei, trântorul, visătorul, glumețul, clownul, atotștiutorul, demagogul, țapul ispășitor, pisălogul, discreditorul clasei. De fapt dacă ținem seamă de o categorisire mai largă în orice clasă putem stabili numai trei tipuri: conducătorii, condușii și izolații<sup>1)</sup>. Ceea ce trebuie să reținem din această chestiune a varietății de tipuri este, că ele sunt părțile integrante ale unor grupări. Oricare ar fi natura grupărilor, elementul de bază al lor, felul elementelor care le compun, ele prezintă o ierarhizare dela formele cele mai rudimentare până la cele mai bine definite. Dela grupările în care doar conducătorul se poate desprinde din masă și și acesta schimbându-se după împrejurări și situații până la grupările cu conducători permanenți, cu stabilirea rolului pe care-l are de îndeplinit fiecare în organizația internă, găsim forme variate dela clasă la clasă și dela etate la etate. Indiferent numărul grupărilor într'o clasă și forma lor, ele se pot împărți în două mari categorii: 1. grupări care au în vedere jocurile, distracțiile copiilor, chiar când acestea sunt contrare regulamentelor și 2. grupări care urmăresc în primul rând conformarea la legile școlare de disciplină, liniște, curățenie, de organizare a muncii sau realizări în vederea completării cunoștințelor din clasă etc.<sup>2)</sup>. Intre primele se socotesc diferitele grupări ale copiilor în jurul jocurilor învățate sau iscodite de ei pe bază de imitație sau prin combinații iscusite precum și societățile mai largi sau mai reduse ca număr de membri ale celor mari, care ținesc la creierea unor situații menite să producă voie bună, haz, veselie; — societăți grupate în jurul bufonului clasei, al celui mai meșter în ștregării, a scamatorului clasei, a organizatorului și conducătorului de excursii și societăți sportive, conveniri

<sup>1)</sup> W. Döring: *Psychologie der Schulklasse*, A. W. Zickfeld, Oesterwiesch am Harz, 1927, pag. 187.

<sup>2)</sup> O atitudine similară are în vedere dl. *Seb. Popovici*, care împarte manifestările sociale ale clasei de elevi în: a) clasa de elevi în ora de curs, cu profesorul; b) clasa de elevi în recreație sau în timpul liber. După ce constată că atitudinea elevului diferă în cele două forme, dă mai multe îndrumări educative. *Aspecte din psihologia clasei de elevi*, Revista de Pedagogie, An. IX, 1939, pag. 142—150.

sociale etc. — Intre cele de al doilea socotim grupările concentrate în jurul persoanei monitorului oficial sau a unui alt șef recunoscut de clasă în societăți ca cea de lectură, de cercetări științifice sau în general clasa luată ca unitate omogenă cu menirea de a realiza o viață socială și individuală cât mai apropiată de cerințele legilor cărora trebuie să se supună.

Cercetătorii care s'au ocupat cu problema conducătorului din epoca școlară, au avut în vedere când una când cealaltă din aceste situații, sau s'au orientat după criterii speciale. Așa de ex. W. Bromauer<sup>1)</sup>, H. Buttgerit<sup>2)</sup> urmăresc problema conducătorului în jocuri. W. Mey<sup>3)</sup> pune problema conducătorului ivit spontan și a celui ales, etc.

Noi facem deosebire între cele două situații generale în care îi e dat conducătorului unei clase să acționeze asupra ei și invers, clasa să-și caute șeful corespunzător și să-l determine în directiva preocupărilor și tendințelor ei.

#### IV.

##### *Conducătorul în jocuri în lumina părerilor elevilor conduși.*

BCU Cluj / Central University Library Cluj

Situația de liniște, disciplină, respectarea ordinelor și regulamentelor școlare își găsește antipodul în situațiile de joc și distracții. „Pentru marea majoritate a părinților și profesorilor, cuvântul școală e sinonim cu disciplină, el evocă tăcere, elevi bine aliniați în bănci ascultând de profesor și vorbind numai când sunt întrebați. O școală din care lipsesc aceste însușiri este, după dâșii, mediocră, elevii nu învață în ea nimic și nu fac decât ceea ce le place, chiar atunci când acestea ar putea fi vătămătoare pentru dâșii și neplăcut pentru camarazi și profesor“<sup>4)</sup>. În o astfel de școală pe lângă o anumită cantitate de cunoștințe „elevii trebuie să mai învețe a asculta“, căci „aptitudinea de a face ce li se comandă e foarte folositoare în viață, după cum împlinirea

<sup>1)</sup> *Spielgruppe und Führerschaft*, Beiheft z. Z. f. Angew. Psych., Leipzig, 1937.

<sup>2)</sup> *Führergestalten in der Schulklasse*, Z. f. Angew. Psych., Bd. 43, 1932, pag. 169—413.

<sup>3)</sup> Op. cit.

<sup>4)</sup> J. și E. Dewey, *Școalele de mâine*, trad. de G. I. Simeon, ed. Principele Mircea, București.

unei datorii neplăcute și fără interes este folositoare formării caracterului. ... De asemeni trebuie ca elevul să învețe respectul pentru profesorul său și pentru tot ce ține de școală. Cum se poate obține acest rezultat, dacă copilul nu e liniștit, atent, receptiv?<sup>(1)</sup>. Aceasta este icoana școlii de azi, după pedagogul american J. Dewey. Care este însă urmarea unei astfel de concepții și practice a școlii noastre de astăzi? Răspunsul ni-l dă tot Dewey. „Trebuie să nu ne mai mirăm — zice el — că elevii ținuti să stea astfel timp de mai multe ore pe zi, se poartă sgomotos și nebunește, când le dăm drumul? De oarece nu pot să-și cheltuiască forța fizică, aceasta se înmagazinează și când se ivește prilejul, ea se destinde cu atât mai multă impetuoșitate, cu cât copilul a trebuit să se constrângă mai mult pentru a-și ține liniștit corpul pe care nu-l poate stăpâni încă<sup>(2)</sup>. Iată una din cauzele sburdălniciei copilului, care-și găsește posibilitatea de manifestare în jocurile celor mici și în diferite feluri de distracții ale celor mari, fie ele organizate fie neorganizate. E adevărat că și în jocuri și anume în cele organizate, e absolută nevoie de o anumită disciplină și respectare a ordinelor. Însă în problema noastră nu e vorba de jocurile impuse de programele analitice, jocuri pe care în special copiii din școlile primare le învață sub îndrumarea și controlul învățătorului cu scopul, nu de a produce distracții în sufletul lor ci de a face față inspecțiilor sau în vederea unei serbări școlare; și în aceste împrejurări liniștea și disciplina jocului are foarte multe puncte de asemănare cu situația dominată de aceleași principii, din clasă. Aici însă e vorba de jocurile libere, de distracțiile răsărite spontan în mijlocul grupului social sau sugerate de firea inventivă a unui oarecare elev, care prin acest fel de a fi a reușit să-și creieze un nimb de superioritate respectat și urmat de majoritatea clasei, dacă nu de toți. Iar ordinea care se observă și aici este o ordine a cărei trăsătură caracteristică o găsim în factorul interior psihic al fiecărui membru din grupul social. Jocurile celor mici, distracțiile celor mari își găsesc și-și păstrează forma ordonată în măsura în care membrii grupului se integrează în scopul urmărit căutându-și fiecare rostul ce trebuie să-l aibă în angrenajul acestei manifestări sociale.

Observarea cât de superficială asupra vieții sociale a tinerețului școlăresc ne duce la constatarea că de unde în epoca copi-

1) 2) J. Dewey, op. cit., pag. 107.

lăriei și în multe cazuri și a pubertății jocul liber, sub diferitele lui aspecte, este unul din principalele ocazii de destindere sufletească, de distracții mai mult sau mai puțin ordonate, în epoca adolescenței nu se mai găsește decât sub forma câtorva manifestări sportive, destul de reduse ca număr<sup>1)</sup>. În tot cazul școala noastră de azi considerând sportul ca o manifestare care nu intră între preocupările serioase, absolut necesare pregătirii pentru viață, dă prea puțin posibilitatea formării unei vieți sociale în jurul acestor manifestări. Jocul spontan și liber așa cum răsare din temperamentul veșnic în mișcare al copilăriei este un mijloc de destindere sufletească, formând o alternare fericită și necesară cu imobilitatea fizică din bănci, cu concentrarea psihică reclamată imperios de învățător și materia de învățământ. În acest sens jocul celor mici nu mai poate fi socotit atât ca o pregătire pentru viață cât ca un exercițiu fizic necesar după o imobilizare de una sau mai multe ore în șir. La fel glumele, caraghioslăcurile celor mari, menite să descrețească frunțile își au rostul unei variații, unei destinderi sufletești, care de multe ori se complică și îmbină cu sbenguelile din clasă și cu alergările din curtea școlii. Acesta este punctul, care face legătura între jocul propriu-zis al celor mici și distracțiile, ceva deosebit, ale celor mari. Că jocurile prezintă de obicei o organizație socială mai precisă, pe când distracțiile sunt cu mult mai laxe din acest punct de vedere, nimic de zis. Însă dat fiind că viața școlărească ne prezintă aceste două categorii de manifestări sociale mai mult sub aspectul menționat mai sus, ele au putut fi cuprinse în chestionar sub aceeași întrebare și au putut determina răspunsuri incomparabil mai precise decât dacă ar fi fost să separăm jocul de distracții, lăsând să se înțeleagă sub primele manifestări sociale organizate, cu scop educativ fizic, iar sub cele de al doilea manifestările de destindere psihică și fizică.

Rolul conducerii în aceste situații este de a da directive, im-

<sup>1)</sup> H. Buttgeritt studiind problema conducătorului în joc la elevii claselor I—VI sec. a găsit că interesul pentru joc și deci și grupările în jurul unui conducător de natura aceasta scade cu etatea. În legătură cu aceasta el dă următoarele date: în cl. I se interesează de joc și concep conducătorul în legătură cu acesta 86%, cl. II, 74%, cl. III, 59%, cl. IV, 52%, cl. V, 22% și cl. VI, 5%. Treptat, treptat interesul pentru joc lasă locul intereselor spirituale iar grupările se fac în jurul conducătorilor, care le reprezintă, (articolul citat).

puls la activitate și sfaturi colegilor pe care știe să-i grupeze într-o unitate organizată cu roluri mai mult sau mai puțin bine determinate, care guvernează grupul, de a ajuta, a decide în caz de certuri ivite cu ocazia jocului etc., cu un cuvânt de a avea rolul hotărâtor în toate manifestările grupului. Atitudinea aceasta de conducător nu trebuie concepută însă ca o influență permanentă într-o anumită direcție. E mai de grabă o intervenție dela caz la caz după situații. Așa ca să amintim un caz din cercetările altora, *Buttgereit* în articolul amintit constată că un grup oarecare ajuns înaintea aparatului de gimnastică fără conducător, stă în fața lui fără să știe ce să facă; așteaptă să i se dea ordin.

Răspunsurile primite la această problemă au în vedere, prin urmare, atât conducătorul jocurilor organizate precis, după anumite norme, cât și pe acela al distracțiilor mai laxe și mai puțin diferențiate în legăturile lor interindividuale și acelea de supra-co și sub-ordonare. Punctul lor comun este spontaneitatea elevului, chiar când jocurile sunt un rezultat al învățării supravegiate de învățător sau profesor. Amândouă sunt determinate de dispoziția momentană și de înclinările permanente ale epocii.

Menirea conducătorului în jocuri este cu totul de altă natură decât aceea a conducătorului în clasă. Mai mult decât orice, ea nu este determinată câtuși de puțin de autoritatea școlară. Dacă învățătorul sau profesorul se amestecă uneori în jocurile copiilor, nu este el cel ce le organizează și le supraveghează în desfășurarea lor. Apariția lui în mijlocul copiilor este aceea a unui simplu membru supus și el regulelor jocului. Jocul este dirijat de copilul cel mai capabil în astfel de chestiuni sau de regulele jocului înșiși de care toți membrii sunt conștienți. Inițiativa, organizarea și conducerea jocului nu se pot realiza decât prin anumite mijloace și calități personale ale conducătorului, care-l ridică în ochii celorlalte. Ele se desprind din motivările pe care copiii le aduc în determinarea capacității conducătorului. Acestea au fost grupate în aceleași opt categorii ca la capitolul conducătorului în clasă cu singura deosebire că punctul VI a fost înlocuit corespunzător situației cu „capacitatea de conducere în clasă“.

1. *Insușiri intelectuale:* a) *Progresul la studii.* Insușirea de a fi „cel mai silitor în clasă“ (b. 13 a.) pare a fi considerată ca una dintre însușirile de bază ale conducătorului sau conducătoarei în jocuri, însă numai la etățile mici. Copiii, atât fetele cât și băieții, văd în sânguinta la studii o însușire, care designează și confirmă

calitatea de conducător chiar în joc și distracții. Urmărind procentajul acestor motivări — vezi tabela II — ne izbește frecvența lor destul de ridicată între etățile 9—12 ani la fete și 9—14 ani la băieți. Mai constatăm o descreștere treptată a procentajului pe măsură ce copiii înaintază în etate în așa fel încât cu etatea de 17 ani fetele nu mai aduc astfel de motive în justificarea capacității de conducătoare a colegei lor, iar băieții cu etatea de 16 ani — cu o neînsemnată revenire la etatea de 18—20 ani. — Putem spune însă că, cu etatea de 14 ani pentru fete și 15 ani pentru băieți aceste motivări nu mai au nicio însemnatate<sup>1)</sup>. Concluzia care se desprinde din aceste fapte este că elevul deși își dă seama destul de timpuriu că însușirea silinței la învățatură n'are nicio legătură cu capacitatea de a conduce jocul, totuși sugestionat fiind de spiritul școlăresc, prin care, nimerit sau nenimerit, capacității la învățatură i se atribue meritul principal în toate împrejurările, își exprimă judecata în termenii obișnuiți. De altă parte scindarea care se produce de obicei în gândirea și atitudinile puberului și adolescentului, între preocupările intelectuale sau mai mult intelectuale și cele fizice sau mai mult fizice, nu este un fapt împlinit în viața copilăriei. Copilul le trăiește pe amândouă gândind și lucrând intelectualizește prin joc și jucându-se chiar în munca didactică.

Acest fel de a vedea se confirmă și prin motivările referitoare la incapacitatea de a conduce. Cel ce e „mai prost la carte“ (b. 12. a.), cred o mulțime, că nu e apt nici de a conduce jocul. Relevăm atâta doar că numărul celor ce socotesc incapacitatea la carte ca un defect incompatibil cu situația de conducător în joc e ceva mai redus, pentru fiecare etate în parte, decât numărul celor ce cred că pentru însușirea hărniciei la învățatură e ascultat conducătorul lor de jocuri, iar cei ce se simt legați sufletește de el, sunt și mai puțini.

Pentru conducătorul în clasă „a învăța bine“ înseamnă a poseda însușirea specifică situației, prin care se impune colegilor, pentru conducătorul în joc însă această notă a individualității lui e ceva care n'are — în mod normal și direct — nicio legătură.

b) *Alte însușiri intelectuale.* Capacitatea mentală generală, manifestată ca deșteptăciune, cumintenie, istețime, iscusință, chib-

<sup>1)</sup> Randamentul școlăresc bun în clasele inferioare este mai mult prețuit decât în cele superioare. (*Buttgereit*, articolul citat, pag. 407).



zuintă sau inteligență apărând uneori sub forma șmecheriei, pare a avea aceeași soartă ca și sârghința la învățătură. În comparație cu însușirea de „a învăța“ e redusă mult ca procentaj, la jumătate, uneori sub această limită; însă și aici putem face constatarea că se menține cantitativ mai accentuată între etățile 9—12 ani la fete și 9—14 ani la băieți, urmând o scădere după aceste etăți de așa natură încât nu mai prezintă importanță.

Incapacitatea de a conduce jocul din cauza insuficiențelor intelectuale exprimate prin cuvintele: n'are minte, zăpăcit, prost, bou, țicnit, degenerat, redus, etc., confirmă numai în parte cele stabilite mai sus la analiza laturei pozitive a acestor însușiri.

În privința deosebirilor dintre sexe se pare că fetele se orientează mai puțin decât băieții după acest criteriu în definirea celor incapabile de a conduce jocul.

Și încă ceva. Cei conduși, după cum ne poate dovedi procentajul din rubrica respectivă, se simt prea puțin legați sufletește de șeful lor numai pentru simplul motiv că acesta ar avea însușiri intelectuale proeminente. Aceste însușiri ei le judecă prin prisma faptelor și împrejurărilor la care se aplică; acestea, da, le stoarce admirația și afecțiunea.

În concluzie s'ar părea deci că pe măsură ce tineretul se emancipează de sub tutela și sugestiile mediului școlăresc, își dă tot mai bine seama că a conduce grupul în joc și distracții nu atrage după sine cu necesitate o capacitate intelectuală superioară. Alte însușiri sunt necesare pentru această misiune chiar cu înălțurarea inteligenței deosebite, uneori. Și totuși aceasta este o judecată grăbită și de suprafață. Istetimea conducătorului în joc nu se aplică la învățătură; nu are trecere „cel ce prinde ideea principală în orice discuție și o poate comunica altora foarte interesant“ (b. 19 a.) sau cel ce pătrunde problemele prezentate de materialul de învățământ are aici valoare ci cel ce prin iscusința sa, prin șmecheria sau fantezia bogată e în stare să inventeze și să croiască situații adecvate jocului și distracțiilor. Deci este o aplicare a acestor însușiri ale capacității mintale în alt domeniu. De aceea le vom găsi sub altă formă la capitolul „însușiri de conducător“.

. *Isușiri morale și de caracter.* Nepărtinirea, însușirea de a „face dreptate deopotrivă la toate“ (f. 12 a.) pare a fi apanajul caracterului la cei mici — băieții până la 11 ani, fetele până la 12 ani. — Dacă se mai găsesc cazuri și după această limită sunt fără

continuitate și reduse ca număr la unul sau două cazuri. Fără a trage o concluzie definitivă asupra însemnătății sau neînsemnătății acestei trăsături putem spune că ea nu-i luată în seamă decât în complexul manifestărilor psihice care, contribuie la o bună orânduire și conducere a jocului sau a distracției. Cum însă normele de organizare și conducere sunt mai labile în copilărie, credem, că de aici derivă nevoia imparțialității în neînțelegerile ce se ivesc între copii, câtă vreme cei mari evită astfel de situații prin forța obișnuinței, care le determină atitudini conforme cu normele jocului. De altfel conducătorul bun își manifestă această însușire a imparțialității constant în toate atitudinile sale în așa fel încât nu mai apare ce ceva deosebit, care să atragă atenția celor conduși. De aceea motivări ca: „joacă mai bine și mai cinstit“ (b. 12 a.), „joacă mai bine și cu regulă“ (b. 12 a.) le găsim la cei mici, pe când la cei mari, acolo unde se amintește, ea e luată ca o însușire generală, cum e de exemplu „știe să lucreze pe dreptate și egalitate“ (b. 14 a.) sau că e „obiectiv“ (b. 20 a.).

Ascultarea de superiori, venirea regulată la școală, purtarea bună și cuviincioasă, lipsa atitudinii certărețe, obraznice sau bătaioase față de colegi și colege, cu alte cuvinte punctualitatea și purtarea respectuoasă respectiv colegială, corespunzătoare persoanelor la care se referă, sunt însușiri morale și de caracter reclamate în mod absolut până la etatea de 14 ani inclusiv de fete, 12 ani inclusiv de băieți. E ceea ce dorește să vadă la cei ce cer atitudini identice, căci cine „știe să respecte pe altul mai mare“ (b. 10 a.) va ține să se și conformeze dorințelor și felului de a se purta a aceluia.

Raporturile dintre conducător și colegi își mai găsesc câteva însușiri care sunt menționate și considerate ca însușiri bune ale conducătorului. Așa una crede că „e ascultată fiindcă e săracă și nu vrea să fie capul la toate“ f. 11 a), deci fiindcă e modestă, altele și alții relevă sinceritatea, hărnicia, cumpătarea, cinstea, faptul că nu disprețuiește și nu-și bate joc de nimeni, nu e mofuros sau lingușitor, că e de încredere, că e desinteresat și că se poartă curat. Această categorie de motivări se găsește în special dela etatea de 15 ani la fete și 14 ani la băieți.

În general însușirile morale și de caracter concretizate în răspunsuri care să se refere direct la ele, prezintă un procent foarte redus.

Defectele morale și de caracter sunt variat apreciate nu nu-

TABELA II.

NATURA MOTIVELOR	Etatea (în ani)	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Nr. cazurilor	101 106	107 132	137 114	148 146	139 127	104 131	101 154	121 101	127 107	102 103	144 —	105 —
Numărul motivelor în procente													
I. Insușiri intelectuale: a) Succesul la studii	B +	27.75	23.04	16.75	15.64	15.93	12.75	1.68	—	—	0.77	0.57	2.94
	B -	23.32	21.80	15.50	10.08	10.44	6.51	1.62	0.67	—	—	—	—
	○	14.98	12.96	8.76	6.10	6.66	5.25	2.22	—	—	—	—	—
	F +	25.23	21.28	25.16	16.24	6.71	3.—	2.40	3.75	—	—	—	—
	F -	21.84	20.48	22.12	11.34	4.76	0.65	—	0.81	—	—	—	—
	○	17.10	11.52	8.—	8.85	2.80	1.36	—	—	—	—	—	—
b) Alte	B +	8.88	7.29	7.37	8.55	12.39	8.59	3.36	3.84	3.72	3.85	3.42	—
	B -	6.30	3.44	8.06	8.86	8.12	3.72	5.67	1.34	2.32	3.72	5.20	8.57
	○	2.56	7.29	4.38	6.93	7.49	6.30	3.33	1.72	3.20	—	0.71	—
	F +	11.31	7.04	7.40	8.12	2.68	3.—	0.48	0.78	5.28	3.—	—	—
	F -	2.73	1.28	2.37	2.52	3.40	1.30	4.—	—	1.03	—	—	—
	○	10.80	9.12	9.60	7.67	3.60	0.68	2.12	—	1.26	1.66	—	—
II. Insușiri morale și de caracter	B +	12.27	10.08	10.05	3.99	2.95	9.36	5.04	4.48	1.24	3.08	3.77	5.88
	B -	15.90	10.08	5.76	6.72	8.60	8.37	4.05	3.03	6.04	8.37	7.05	8.57
	○	7.98	11.34	6.57	4.66	5.83	11.55	7.77	4.75	9.60	7.—	1.42	7.40
	F +	7.83	10.88	5.18	14.50	5.36	5.40	1.92	—	0.88	3.—	—	—
	F -	6.27	10.88	8.69	8.82	2.72	8.45	2.50	4.86	4.12	5.35	—	—
	○	9.—	11.53	8.80	7.67	2.88	8.16	6.36	5.06	5.04	3.32	—	—
III. Insușiri de temperament: a) extroversiune	B +	1.11	3.43	5.36	8.55	8.55	17.48	33.60	35.20	44.38	40.04	35.81	35.28
	B -	2.48	8.48	21.08	25.76	24.36	23.25	31.59	32.69	33.06	24.91	20.90	30.—
	○	8.56	5.96	8.76	12.20	12.58	24.10	31.08	41.28	39.20	34.72	33.22	33.95
	F +	0.87	0.64	3.80	7.54	24.79	36.—	38.88	45.74	51.04	50.—	—	—
	F -	0.91	5.28	12.64	24.38	45.56	58.50	62.—	55.11	56.65	60.99	—	—
	○	0.90	5.48	11.20	23.90	38.88	55.76	47.43	57.96	50.30	50.18	—	—
b) intro-extroversiune	B +	27.50	18.72	14.81	14.82	12.98	11.90	5.88	2.08	5.98	6.26	8.55	11.76
	B -	22.26	10.92	7.44	7.14	9.28	6.17	5.14	7.37	7.54	7.44	9.10	7.14
	○	25.68	29.16	28.47	27.62	24.02	18.90	12.31	8.60	5.60	11.24	15.62	16.05
	F +	18.27	26.88	23.68	26.10	26.13	14.40	14.40	8.45	8.80	8.—	—	—
	F -	6.37	7.04	9.48	5.69	5.48	5.85	4.—	10.92	3.18	1.56	—	—
	○	27.90	27.62	28.—	10.68	25.20	8.16	14.72	10.40	10.64	8.30	—	—
IV. Insușiri de conducător- (oare)	B +	19.22	35.28	36.95	31.04	34.81	36.55	41.20	38.40	35.96	35.22	40.47	42.63
	B -	23.32	38.56	39.06	37.96	34.56	38.96	38.16	34.13	37.70	35.10	37.70	32.84
	○	27.82	27.62	35.04	37.51	39.96	25.20	32.19	34.40	32.—	32.48	30.53	27.80
	F +	32.14	30.72	25.90	21.70	32.32	35.14	39.04	35.25	31.36	29.—	—	—
	F -	7.36	51.84	39.17	40.95	34.—	20.70	23.—	20.29	30.90	28.89	—	—
	○	24.40	30.36	25.60	17.10	22.32	21.12	21.32	19.86	27.72	29.88	—	—
V. Insușiri fizice	B +	—	—	1.34	3.42	11.80	1.70	6.72	14.72	4.96	8.47	6.84	1.47
	B -	6.36	5.88	2.48	2.36	4.06	10.23	11.34	18.76	11.02	17.67	9.75	12.85
	○	2.14	—	0.73	—	0.74	—	5.55	4.36	1.60	3.36	1.42	3.70
	F +	1.74	—	2.22	2.32	0.67	1.80	0.96	0.78	—	1.—	—	—
	F -	0.91	1.28	1.38	1.26	1.36	1.30	1.50	4.86	4.12	3.21	—	—
	○	0.90	1.92	0.80	0.59	—	—	—	—	1.26	1.66	—	—
VI. Capacitatea respectiv in- capacitatea de conducere în clasă	B +	—	1.44	—	0.57	—	—	—	—	—	—	—	—
	B -	—	2.43	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	F +	0.87	—	0.70	—	0.67	0.60	—	—	—	—	—	—
	F -	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
VII. Aptitudini respectiv defecte speciale	B +	—	—	—	—	—	—	—	0.67	0.62	—	0.57	—
	B -	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.93	1.30	—
	○	—	—	—	—	—	—	—	—	0.80	—	—	—
	F +	—	—	—	—	—	—	0.48	3.75	0.88	5.—	—	—
	F -	—	—	—	—	—	0.68	0.53	0.84	—	—	—	—
	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
VIII. Alte motive: a) monitor (oare)	B +	2.22	0.72	7.37	0.59	—	—	—	—	—	—	—	—
	B -	—	—	1.46	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	F +	—	—	—	0.58	—	—	—	—	—	—	—	—
	F -	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
b) variate	B +	1.11	—	—	1.14	—	1.70	2.52	1.28	3.10	2.31	—	—
	B -	1.06	0.84	0.62	1.12	0.58	2.79	2.43	1.34	2.32	1.86	—	—
	○	4.28	3.24	5.83	4.98	2.72	8.70	5.55	5.16	8.—	11.20	2.13	11.10
	F +	2.61	2.56	5.92	2.90	0.67	0.60	0.96	1.50	—	1.—	—	—
	F -	3.61	1.92	3.95	5.04	2.72	3.25	3.—	3.75	—	—	—	—
	○	9.—	2.56	8.—	3.54	4.32	4.08	7.42	5.88	3.78	4.98	—	—

Tabela sintetică a motivelor — natura și numărul lor — pentru care conducătorul (conducătoarea) în jocuri este ascultat(ă)<sup>1)</sup> și simpatizat(ă) de elevi sau eleve alături de negativele aceluiași motive pentru care nu ar fi ascultat(ă).

1) Rândurile însemnate cu + ne dau procentajul motivelor pentru care conducătorul (conducătoarea) jocului este ascultat(ă) de elevi(e); cele însemnate cu — ne dau procentajul motivelor în incapacitatea de a fi conducător (conducătoarea) la joc; cele însemnate cu ○ ne arată procentajul motivelor care fac ca cel ce conduce în joc să fie simpatizat(ă) de conduși (coduse). B. = băieți, F. = fete.

2) a = fricos, asociabil, supărăcios, retras, moale.

b = rău, nereserios, nervos, ștrengar, neastâmpărat, glumeț prost.

BCU Cluj / Central University Library Cluj



mai dela epocă la epocă ci char dela etate la etate. Totuși făcând o medie pe epoce constatăm relativ o continuă scădere a procentului celor ce găesc în această lature motive de a considera pe un elev oarecare al clasei incapabil de a conduce în joc. Așa pentru băieți, în copilărie avem 0.41%, în pubertate 6.21%, în adolescență 4.20% subiecți cu motivări de natura aceasta. Concluzia care se desprinde e, că în copilărie simțul moral și de caracter sub orice formă s'ar ivi el prezintă o importanță mai mare decât în celelalte epoce ale vieții. Copilul reclamă mai des și mai insistent o moralitate lipsită de înțeleșuri dubioase. Mai reținem din aceleași date că băieții mai mult decât fetele pun pond pe însușirile de caracter și moralitate considerând lipsa lor ca defecte incompatibile cu funcția de șef. Dar să vedem mai de aproape aceste defecte.

O serie de motivări au în vedere prevederile regulamentare. Cei ce nu se supun legilor școlare sunt considerați ca neapți în conducerea jocului copiilor. Cel ce „lipsește dela școală“ (b. 9 a.) sau „fuge dela religie“ (b. 10 a.), iar când e la școală se bate, nu ascultă, face prostii, e obraznic, tot atâtea atitudini, care nu sunt numai decât dovada unui anumit temperament ci și a unei anumite lipse de cizelare, deci trăsătură de caracter, nu poate figura nici măcar în joc ca șef. Până la etatea de 14 ani aceste atitudini de subordonare, atât pentru băieți cât și pentru fete, constituie dacă nu motivul exclusiv al incapacității de a fi conducător de joc, cel puțin cel mai de seamă. Copilăria îndreptată cu privirea la ce se petrece în afara sa și mai ales la normele care-i reglementează mișcările și atitudinile, crede că a le călca e un mare defect.

Raporturile sociale însă nu sunt numai de supra și subordonare ci și de coordonare între membrii grupului. E necesar un anumit fel de a te purta și față de colegi; ei încă își au felul lor de a fi, vederile, interesele lor etc., care vreau să fie respectate, în orice împrejurare să nu fie bruscate. A fi moral în acest sens însemnează totodată a fi și social. Inșă cine se ceartă și se bate mereu stricănd jocurile, îmbrâncind și batjocorind pe alții nu poate fi elementul central după care să se orienteze ceilalți. Este o imoralitate în aceste atitudini, care are darul nimicirii oricărui grup social liber încheșat, așa cum de obicei se întâmplă în jocuri. Cam acestea sunt motivările copilăriei. Pubertatea și mai ales adolescența se leagă în special de defecte psihice. Fățarnicii și ipocriții, lingușitorii față de autorități și față de cei a căror bu-

năvointă o vânează, „talerele cu două fețe“ (b. 18 a.), firile care-și fac un merit din a pârî orice faptă, intenție sau vorbă a colegilor, celor mari vădindu-și prin aceasta nu gândul ordinei ci falsitatea, răutatea și spiritul intrigant care-i caracterizează, sunt „nedemni de societate“ (f. 14 a.), lipsiți de încrederea, pe care trebuie să se zidească orice înjghebare socială. Dacă mai punem lângă acestea bătăliile, necuviințele aruncate prin vorbele urâte la adresa unuia sau altuia dintre colegi, atitudinile „cam nețesălate“ (b. 20 a.), care lasă să se înțeleagă un fond necioplit, ne-am făcut o imagine destul de clară de felul cum nu trebuie să fie un conducător în raporturile lui sociale. Egoismul cu derivatele lui, sgârzenia, ambiția, invidia cu aliata ei minciuna, ne completează tabloul însușirilor rele ale conducătorului din punctul de vedere moral și al caracterului. Unii mai amintesc trăsăturile formale ale caracterului, respectiv lipsa lor, ca defecte ale conducătorului. Așa sunt nestatornicia, nehotărîrea, șovăirea, încăpăținarea etc.

Icoana slăbiciunilor morale se fixează în elementele sale în copilărie și se conturează în pubertate și adolescență, așa încât dacă acolo omul imoral și lipsit de caracter apare mai mult ca omul, care calcă regulamentele, aici el este întruchipat în individul, care nu ține seamă sau bruschează sub o formă sau alta legăturile sociale normale de bună prietenie, de afectuoasă și prevenitoare considerație acolo unde împrejurările o cer, de hotărîtă și energetică însă bine chibzuită atitudine dacă locul, timpul și firea căreia se adresează o pretind. Majoritatea absolută a adolescenților se opresc aci când doresc să contureze imaginea unui neconducător în jocuri.

Insușirile morale și de caracter desprinse de situația specifică a jocului, sunt citate mai des ca motive de afecțiune decât ca motive de ascultare și anume pentru băieți la etățile de 10, 12—18, 20 ani, pentru fete la etățile de 9—11, 14—18 ani. Deci putem spune că alipirea față de conducător e în stare să fie stimulată și întreținută de moralitatea și caracterul lui mai des decât ar putea determina mulțimea să-l asculte.

Dreptatea, cinstea, legalitatea, corectitudinea sunt amintite în mai puține cazuri ca motiv de afecțiune; fetele le aduc ca motiv până la etatea de 13 ani inclusiv, băieții la etățile de 9—17, 19 ani. Deci pentru aceștia din urmă nepărtinirea pare a avea o importanță egală dealungul etăților și e considerată ca motiv de alipire față de conducător.

Ascultarea față de superiori e menționată, variind ca procent dela etate la etate în mod neregulat, atât la băieți cât și la fete între etățile de 9—14 ani, deci tot la etățile mici. Numai băieții și numai dela etatea de 14 ani în sus amintesc ici colo trăsăturile de caracter ca tăria, perseverența și conștiinciozitatea ca motive ale simpatiei lor față de conducător.

III. *Insușiri de temperament.* a) *Aspectul extrovertit.* Urmărind tabela statistică constatăm că dela etatea de 13 ani pentru fete și 14 ani pentru băieți numărul răspunsurilor care socotesc acest aspect ca fundamental pentru conducătorul în joc, se accentuează în special la fete în așa măsură încât etatea de 14 și 16—18 ani arată cel mai mare procent față de oricare din celelalte categorii de motivări; la băieți acest fenomen se observă numai la etățile de 17—18 ani. În copilărie acest aspect al temperamentului pare a avea o însemnătate minimă. O explicare a acestei constatări vom încerca să o dăm după ce vom fi analizat și cealaltă categorie de însușiri temperamentale.

Psihologul american Powers E. N. găsește la extrovertit, între altele, următoarele însușiri: „vioiu, dornic de a se manifesta în fața grupului social, preferă activitatea, jocul sau munca în grup, argumentativ și persuasiv, preferă activitatea care cere energie și efortare, impetuos și impulsiv, ia decizii repede și nu pune grijă în lucruri mici, încrezător în sine, are inițiativă puternică și vrea să comande, cordial și deschis, tinde să se manifesteze prin glume, adaptabil noilor situații, franc, vorbăreț și sociabil, preferă munca practice și de organizare<sup>1)</sup>).

În acest sens firea deschisă, comunicativă, nesupărăcioasă, prietenoasă, drăguță sau cum se mai exprimă fetele, iubitoare și mângâietoare este trăsătura fundamentală a conducătorului extrovertit. În răspunsurile noastre, din această categorie, ea se găsește menționată în forma aceasta dealungul etăților. Directivele de manifestare ale unei astfel de firi, după răspunsurile elevilor, sunt două: 1. *vioiciunea*, care poate merge până la sburdălnicie și ștregării, exteriorizându-se sub forma veseliei și a glumelor; 2. *energia*, îndrăzneala, curajul, care poate fi socotit uneori drept obrăznicie.

Veselia e socotită ca o bună însușire temperamentală a con-

<sup>1)</sup> *An Application of the Marston Introversiion-Extraversion rating scale.* J. Ed. Psychol., 1928, pg. 168.

ducătorului nu atât prin ea însăși, cât prin buna dispoziție, pe care reușește să o creieze în grupul social. De aceea nu faptul că „e mutră bună și râde neconținut“ (f. 15 a.) are importanță ci că „e veselă și are calitatea de a ne transmite și nouă veselia“ (f. 16 a.). Dacă s'ar opri la o bună dispoziție personală, conducătorul ar constitui doar un element central pasiv; colegii și colegele i-ar imita veselia determinați de factorul psihologic al sugestiei. El însă se pune în situația de a provoca, stimula și întreține această bună dispoziție prin vorbele și gesturile sale, prin glumele pe care le iscodește, aluziile pe care le face etc., deci o atitudine activă. Așa ne mărturisesc unii că „e un comic, care descrețește frunțile tuturor“ (b. 17 a.), „prin farmecul glumelor și spiritelor lui, prin puterea de imaginație produce totdeauna o atmosferă plăcută“ (b. 17 a.).

Aceste dispoziții spre veselie și glume sunt cele mai des invocate atât de cei mici cât și de cei mari, care găsesc în extroversiunea conducătorului lor o însușire fundamentală și necesară. Ele întrec proporția de 66—70% — după etăți<sup>1)</sup>.

Atitudinea energică, impunătoare, hotărâtă, îndrăzneată și plină de curaj, gata totdeauna de reacțiune, se găsește amintită mai ales în adolescență, însă, și aci rar.

b) *Aspectul intro-extrovertit.* Insușirile grupate aci caracterizează firile închise ca și pe cele deschise. Aci se înșiră bunătatea, blândețea și seriozitatea.

*Bunătatea* conducătorului se poate manifesta în două direcții: a) de îngăduință și de iertare a transgresiunilor legate de buna orânduire și desfășurare a jocului sau distracțiilor și b) de ajutorare, facere de bine, împlinirea plăcerii colegelor sau colegilor.

Această însușire este cea mai frecventă atât la fete cât și la băieți, la toate vârstele în categoria intro-extroversiune.

<sup>1)</sup> *Brommauer* a urmărit din acest punct de vedere patru ani clasa — băieți între 8—11 ani — al cărei învățător era și a constatat că conducătorul între etățile de 8—10 ani nu e un „puiul mamei“ ci de o natură sănătoasă și robustă, întrecând în putere și abilitate corporală pe aproape toți camarazii săi. Ființa sa vioaie și bine dispusă îl face iubit. Se înfițe totdeauna înainte, provocând activitate și vioiciune în grup, care altfel își pierde vremea fără nici un plan. Felul său de a păși în fața grupului denotă siguranță, conștiință a scopului, plan. În fața pericolului sau al obstacolului nu se moaie așa de repede, ci din contră arată mai mult rezistență vioaie și e foarte dispus să-și ducă la îndeplinire voia cu puterea. (Op. cit., pag. 73—74).



*Blândețea* ca un aspect al sufletului bun se amintește mai rar. Seriozitatea, elevele o amintesc până la etatea de 15 ani<sup>1)</sup>, băieții până la 20 ani, și mai ales dela etatea de 17 ani întrece proporția de jumătate în această categorie de motivări.

Sporadic mai sunt amintite *modestia* și *firea liniștită*.

Procentajul motivărilor de intro-extroversiune prezintă o situație tocmai inversă de aceea a motivărilor extroversiunii. De unde procentajul primei categorii descrește cu etatea, aceasta din urmă crește în aceeași ordine. Există un paralelism între motivările intro-extroversiunii și acelea ale „succesului la studii“. E o dovadă în plus al unui anumit fel de a concepe situația în copilărie. Explicarea o putem căuta și în felul de a înțelege jocul dela epocă la epocă.

Jocul este considerat de copil ca o ocupație tot așa de serioasă ca și învățătura, de aceea își pune tot sufletul în el și se comportă ca în situații serioase. Deosebirea stă doar în scopul urmărit: pe când „învățatul“ e o muncă, deci un mijloc pentru realizarea unui scop, jocul își găsește scopul în sine, produce plăcere prin el însuși. „Distracția e o formă ușoară și pasivă de joc (care) aproape nici nu merită acest nume, de oarece reclamă foarte puțină activitate din partea celui, pe care-l amuzează. Cine a muncit din greu, poate să găsească multă plăcere și recreație în distracții, însă cine se dedă distracțiilor, se satură repede de ele... Pentru oamenii care cheltuesc o mare cantitate de energie în ocupațiile zilnice, distracțiile sunt indispensabile, iar jocul abia necesar, pe când pentru toți ceilalți jocul activ e esențial și distracțiile de o importanță secundară. Copiii au nevoie mai mult de joc și distracții“<sup>2)</sup>. Faptele, în realitate nu permit o delimitare precisă între joc și distracții. Orice joc are nuanțe de distracție și

1) *L. Vecerka* găsește că „idealul“ de conducătoare în adolescență este o fată superior dotată, cu un caracter distins, amabil, care este credincios (însă nu exagerat) în împlinirea datoriei, care știe împerechea gluma cu seriozitatea, plină de temperament și energică, iar pentru colege o inimă simțitoare plină de compătimire“ (pag. 74 din lucrarea: *Das soziale Verhalten von Mädchen während der Reifezeit*). În felul cum privim noi problema această caracterizare nu concordă în întregime cu rezultatele la care am ajuns. Unele din aceste însușiri, cum e dotarea superioară, conștiințiozitatea în împlinirea datoriei, compătimirea se găsește mai ales la conducătoarea în clasă, firea glumeată, energică la cea în jocuri.

2) *Ed. Kirkpatrick, Bazele studiului copilului*, trad. G. G. Simeon, pag. 160.

orice distracție are nuanțe de joc. De aceea vedem în sânul tineretului nostru școlăresc manifestări distractive, care însă nu sunt simple amuzamente provocate de unul oarecare și urmărite pasiv de mulțime. Ele sunt distracții în care se încadrează grupuri întregi, chiar clasa întregă, în mod activ. Și invers foarte adesea jocul primește, chiar și la cei mici, nuanțe de amuzament.

Fapt este că munca școlară este atâta și de așa natură încât tineretul are mai multă nevoie de amuzament decât de joc. În special adolescentul este constrâns să-și pună cea mai mare parte a forțelor sale psihice în slujba muncii școlare. Insușirea seriozității, pe care o parte din elevii etăților 17—20 ani o cer, arată că aceștia se gândesc și la jocurile organizate — sporturi etc. — unde în adevăr e nevoie de așa ceva. Numărul redus al motivărilor de natura aceasta la etățile amintite, — nu trece de 11% din totalul etăților respective — ne îndreptățește să conchidem că nu seriozitatea este trăsătura fundamentală a conducătorului în joc; și aceasta mai ales comparându-o cu procentajul motivărilor extroversiunii. Deci peste tot în jocul elevilor se caută plăcerea destinderii psihice. Că jucându-se se antrenează în așa fel încât gândul învingerii transformă jocul în mijloc, învingerea formând plăcerea, încă e adevărat. Inșă aceasta nu aduce un scop utilitar care ar apropia-o de muncă. *Insușirea extrovertită a temperamentului rămâne deci la baza structurii sufletești a conducătorului de jocuri.*

*Defectele de temperament* le împărțisem în două categorii, unele care vizează firile fricoase, asociabile, retrase, supărăcioase, moi și altele care privesc firile rele, neserioase, nervoase, neastâmpărate. Primele denotă o inadaptilitate la mediul social în sens negativ, de evitare a lui, cele de al doilea în sens pozitiv de distrugere a împrejurărilor în care li e dat să trăiască. Și într'un caz și în altul o astfel de fire nu poate conduce jocul copiilor.

Cercetând mai de aproape datele statistice constatăm că începând cu etatea de 11 ani atât la băieți cât și la fete sunt de părere că firile negativiste sunt mai incapabile de conducere decât cele pozitiv-extremiste. În special pentru fete, cu etatea de 14 ani, numărul celor ce văd în negativismul unor colege neputința de a diriguî jocul clasei trece peste jumătatea tuturor motivărilor la un loc. Importanța firilor deschise, vesele, pentru conducerea jocului, prin urmare, se poate vedea foarte bine și de aci. Procent-

tajul acestor motiveri la băieți nu se ridică așa demult, totuși e destul de mare. Ele se compensează cu motiverile, care se referă la însușirile de conducător. Primele două etăți (8, 9 ani) — pentru fete mai puțin, pentru băieți mai mult — ne dovedesc că firile pozitiv-extremiste ar fi mai nepotrivite conducerii. Explicarea ne-o dau răspunsurile copiilor. La aceste etăți cei mai mulți motivează cu cuvintele „e rău“, „ne strică jocurile“. Deci sburdălnicia acestor inadaptabili nu se mulțumește să-și facă de cap fără să incomodeze pe alții ci își găsește plăcerea tocmai în distrugerea jocurilor celorlalți, pe care alte firi sunt chemate să le conducă. În raport cu aceste temperamente, dacă se mai găsesc ici colo și molatici, lipsiți de energie, de sigur aceștia din urmă sunt de preferat, căci dacă nu ajută încadrându-se în joc, cel puțin nici nu strică. De altfel jocurile acestor etăți, ca o continuare a celor de mai înainte, sunt destul de labile și reduse ca număr de participanți.

Să analizăm firile negativiste după răspunsurile copiilor. Ceea ce izbește mai ales pe fete, la unele etăți, este lipsa de energie, moliciunea în mișcări și atitudini. În această privință nuanțele de vorbire cu care ține să-și exprime motivarea sunt de o varietate neobișnuită. La alte categorii de motiveri. De la motivarea „e prea liniștită“ (f. 11 a.) până la cuvântul „mulă“ dăm de tot felul de expresii ca: înceată, adormită, de abia merge, mutălău, moale, fără vieată, cârpă, bleg, babălău, mămăligă nefiartă, flet, papălapte, lasă-mă să te las, greoiu, trândav, lipsit de orice duh de vieată. Și în adevăr într'o situație ca aceea a jocurilor, unde vioiciunea este un element fundamental, o fire care e totdeauna adormită și n'are nici un pic de vieată“ (f. 12 a.) nu-și găsește locul nici ca simplu participant, dar mi-te în fruntea celorlalți. Temperamentele, care „se mișcă ca un urs“ (b. 12 a.) sunt considerate deosebit după sexe și etăți. Fetele consideră pe colegile lor lipsite de vioiciune și deci incapabile să conducă într'o proporție de 50—60% între etățile de 11—13 ani, și între 20—50% la celelalte etăți. Băieții au aceeași părere între etățile de 11—14 ani; și aici procentul celor ce cred că firile greoaie sunt incapabile de conducere variază între 50—55%, pentru celelalte etăți însă variația are limite cu mult mai mari; ea e de 6—45%. Din aceste date rezultă că epoca prepuberă și parte din pubertate simte mai adânc necesitatea ca șeful sau șefa să fie vioi.

Un alt aspect al firii negativiste se manifestă ca timiditate,

sfială, rușine mergând până la frică. Ea e considerabil mai puțin menționată decât moliciunea. Totuși se ridică până la un procent de 44, la fete, fixându-și limita de jos în jurul procentului de 20, în cadrul motivărilor negativiste ale temperamentului. Băieții îi dau o importanță mai redusă, întrucât abia atinge un procent de 26 la etățile de 12—13 ani; la celelalte etăți și în special în adolescență procentul motivărilor de natura aceasta variază în jurul lui 5—10. Cum înțeleg această timiditate sau frică și consecințele eventuale, când conducătorul ar fi o astfel de fire ne-o arată răspunsurile lor. Astfel o fată ne spune despre colega pe care o crede cea mai incapabilă în conducere că „e foarte timidă și n'ar avea curajul să comande“ (f. 15 a.), alta că „îi e frică chiar să-și dea părerea“ (f. 17 a.). Băieții găsesc motive adecvate structurii lor sufletești și situației în care lucrează ei. Unul ne spune că nu e bun conducător pentru că, „când e încunjurat se predă“ (b. 12 a.), deci e mai mult decât fricos, e laș; altul „pentru că la gimnastică îi e frică să nu cumva să-și rupă piciorul sau altceva — încheind cu cuvintele — e fricos ca o femeie“ (b. 14 a.).

Jocul prin natura lui cere veselie, bună dispoziție, vioiciune, Insușirile contrare acestor trăsături le găsim în prea multa seriozitate a unora, care poate merge nu numai până la o evitare a jocurilor camarazilor ei chiar a societății lor de orice natură ar fi ea. Evident că firile acestea se exclud singure dela conducere, pentru că dacă „nu vrea să se joace“ (f. 10 a.), „se retrage singură din jocuri și nu se joacă niciodată cu nimeni“ (f. 13 a.), cum ni le-am putea închipui în rolul de conducere. Această evitare a jocurilor poate fi apanajul unei anumite firi, dar poate fi legată și de epoca evolutivă prin care trece. Există în viața puberilor și a adolescenților momente sau situații în care au impresia că ceea ce fac sau le vine să facă sunt copilării nedemne de gradul lor de maturitate. Unii, obsedați de această părere, își impun atitudini atât de necorespunzătoare firii lor, încât ei înșiși simt o greutate în aceasta, alții — cei sburdalnici — ajung să creadă că felul lor de a se purta nu e cel corect. Astfel o fată vorbind despre incapacitatea kolegei sale de a conduce, ne spune: „Nu-i plac jocurile, stă mai mult retrasă și privește când jucăm noi, poate e mai serioasă“ (f. 15 a.). Nu sunt rare ocaziile când adolescentul sau adolescenta se simte stingher în societate cu sexul opus; cum ne spune unul despre un coleg că „este un om care nu

iubește societatea unde sunt fete“ (b. 19 a.). Sau e chestiune de directiva interesului. Unul ne spune despre colegul lui socotit incapabil de a conduce că „nu discută decât atunci când e vorba de știință și morală și nu-i place să se distreze cu ceilalți (b. 19 a.), deci o seriozitate derivată din un fel specific de a privi lucrurile. Antipodul temperamentului deschis și vioiu, baza unui conducător în jocuri, e descris variat. Dăm câteva exemple: „E o fire întotdeauna melancolică și desgustată de această vieată, nu poți înjgheba cu el nici o acțiune“ (b. 18 a.); „nu spune nimic din ceea ce simte — este o fire închisă — nimic nu o mișcă“ (f. 18 a.).

Aceste motivări la firile retrase, închise și posomorite prezintă o frecvență mai mare decât celelalte categorii de motivări negative, la etățile de 17, 18 ani pentru fete și 15—20 ani pentru băieți. La celelalte etăți domină motivările referitoare la moli-ciunea elevului sau elevei vizate. Am putea conchide deci că de unde în copilărie se cere pentru conducător mai ales voiciune pe lângă sociabilitate, bună dispoziție etc., în adolescență sufletul tinerească dorește sociabilitate, comunicativitate în primul rând.

Motivările de intro-extroversiune pe latura lor negativă nu prezintă o importanță deosebită, în raport cu cele de extroversiune — procentajul lor nu trece de 10 cu excepția etății de 9 ani la băieți — totuși are aspecte care merită să fie relevate.

*Răutatea* e un motiv care se leagă de copilărie, întrucât doar până la etatea de 14 ani e amintită mai des. Firile rele sau răutăcioase, certărețe, bătăușe, care strică jocurile celorlalți sunt mai des amintite decât altele, ca incapabile de a conduce jocul.

*Iritabilitatea* neobișnuită, care face să fie ușor influențate de orice lucru de nimic face din firile acestea explosive niște tîpuri repezi la mânie și gata de bătaie oricând. Dar chiar dacă nu s'ar merge așa de departe, ele devin insuportabile prin atitudinea guralivă peste măsură și veșnic gălăgioasă, care face societatea să-i evite. Căci dacă-i „merge gura fără el“, cum se exprimă un băiat de 18 ani, însemnează că nu are putere de inhibiție a actelor sale, necesară și ea într'o societate în care asperitățile dintre indivizi trebuie să se tocească pentru a se putea angrena într'o muncă comună. Aceste motivări sunt resfirate dealungul etăților fără să se lege în mod deosebit de vreo epocă măcar. Dovadă că ele se leagă de fire nu de etate și unde există se face văzută.

*Neseriozitatea.* Deși pentru a fi conducătorul jocului se cere să fi voios, vesel, glumeț, totuși dacă aceste însușiri trec de o anumită limită, devin insuportabile. Ele iau aspectul unui răsfăț, caraghioslâc, ridicol, care denotă nu numai lipsa unui fond câtuși de puțin serios dar și incapacitatea de a judeca asupra a ceea ce conține sau nu societății. Această nepotrivire între rolul de conducător și firea neserioasă începe să fie relevată de băieți cu etatea de 12 ani, iar de fete cu etatea de 14 ani; și se leagă, pentru primii, mai ales de ultimii ani ai adolescenței, iar pentru cele din urmă de pubertate și începutul adolescenței. Cu toate acestea lipsa seriozității are un rol cu mult mai redus în cazul conducătorului în clasă.

*Orgoliul* este un element psihic, care distanțează pe indivizi între ei și slăbește legăturile sociale. Căci dacă e prea încrezută și nu vorbește cu orice colegă“ (f. 16 a.) sau „e mai cocoțat decât toți“ (b. 17 a.) evident că își restrânge singur cercul de influență, iar datorită atitudinii sale îl evită ceilalți. Acest defect este remarcat la diferite etăți fără vreo importanță mai deosebită pentru careva din ele.

Putem spune, în concluzie că *răutatea e un defect remarcat mai mult de copii, neseriozitatea de adolescenți, iritabilitatea și orgoliul rar și fără regularitate de toți.*

În provocarea și susținerea atașamentului față de conducător însușirile de temperament-fire joacă un rol deosebit de important. În ce privește extroversiunea două serii de fapte ne întăresc această afirmațiune și anume în primul rând faptul că începând cu etatea de 13 ani pentru fete și 16 ani pentru băieți motivările acestea sunt cele mai dese în raport cu celelalte categorii și în rândul al doilea la etățile 9—14, 16 pentru băieți și 9—16, 18 ani pentru fete numărul celor ce se simt legați sufletește de conducător din cauza firii sale extrovertite este cu mult mai mare — în special în adolescență — decât al acelor care cred că această însușire a firii face să fie ascultat de conduși; cu alte cuvinte ceea ce era o părere se confirmă prin numărul cazurilor de legături directe dintre elev și conducător.

Firea nesupărăcioasă, prietenoasă, colegială, afabilă, nuanțe ale unei firi deschise, constituie forma motivărilor unora dintre cei chestionați. Pe ea se brodează vioiciunea, care atrage, veselia care leagă și glumele care subjugă. Toate acestea fără fundamentul a-  
celea ar putea deveni tot așa de ușor cauze de neînțelegere sau

antipatie. Un conducător care prin vioiciunea lui pierde din vedere marginile bunei cuviințe, sau unul care provoacă veselia bătându-și joc de colegi prin ironii nesăbuite, prin batjocorirea atitudinilor, vorbelor sau persoanelor, la care unul sau altul ține mai mult, nu poate deștepta simpatia celui vizat, ci din contră reacțiuni menite să răcească sau chiar să rupă relațiile cu conducătorul. Atitudinea prietenoasă în variatele ocazii, în care îi e dat să se manifesteze, poate duce treptat la o legătură sufletească pe care cel condus nu e capabil să o disece, o simte doar ca o stare generală de atracțiune, de afecțiune. Așa încearcă unele fete să-și motiveze afecțiunea, fără să poată preciza motivul special: „Imi place fiindcă-mi place. Are'n toată a ei ființă un nu știu cum și nu știu ce“ (f. 16 a.) sau „are o structură sufletească care a absorbit cu totul sufletul meu“ (f. 18 a.).

Prietenia, această formă a extroversiunii, ne dă un procent de peste 20 în raport cu totalul motivărilor dela rubrica extroversiunii. Poate fi forma de tranziție spre vioiciune și veselie care e cerută șefului, însă poate fi și o expresie a epocii în care legăturile sociale între elementele aceluiași grup își face drum și se întăresc formând temelia atitudinilor sociale de mai târziu.

Prin firea veselă, permanent binedispusă a conducătorului grupul poate deveni la fel. Nu-i e dat oricui ca prin starea sufletească binedispusă să influențeze clasa, conducătorul însă prin ascendența de care dispune poate să o influențeze în acest sens. El e figura, care și-a creiat o aureolă de veselie și pe baza puterii lui de sugestie o transmite colegilor. Căci dacă ea — conducătoarea — „este veselă, mă face și pe mine să fiu la fel“ (f. 15 a.), încât, vorba unui băiat, „mă face să uit de necazuri“ (b. 17 a.).

Punctul extrem al extroversiunii îl formează firea glumeață, gata totdeauna pentru pozne, vorbe cu haz, intenționat făcute sau spuse pentru a provoca râs și voie bună. Prin acestea se relevă în adevăr priceperea conducătorului, pentru că el adaptează glumele situațiilor și individualităților. Nu mai e chestiunea de o simplă sugestie ci de o cunoaștere precisă a firii fiecărui coleg, a împrejurărilor în care trăește, a preocupărilor, necazurilor și bucuriilor lui și de folosirea acestora pentru a provoca hazul fie direct povestindu-le pe un ton glumeț, fie indirect făcând aluzie la ele în legătură cu alte snoave și pățanii. Astfel înțelegând firea glumeață de sigur că și băieții sau fetele au o simpatie deosebită față de conducătorul lor. Nu rare ori se întâmplă că chiar

ei îl caută și-l provoacă nu numai de dragul glumei ci din nevoia de a-și uita anumite ne cazuri. „Când vreau să-mi uit ne cazul — ne spune o elevă de 19 ani — mă adresez ei, care știe să-mi schimbe starea sufletească“, sau un băiat ne spune că „fără a insulta pe cineva, are un bogat stoc de glume, spirite și inițiative adevărate totdeauna și care ne produc veselia de care avem nevoie“ (b. 18 a.).

Cantitativ luate motivările din categoria extroversiunii sunt cele mai frecvente la ambele sexe, la orice etate, ca expresie a temperamentului iubit pentru vioșenia lui.

În grupul motivărilor de intro-extroversiune bunătatea este însușirea temperamentală care predomină în mod exclusiv asupra celorlalte însușiri din categoria aceasta, excepție fac etățile de 16—20 ani la băieți. Bunătatea, i-am zice pasivă, de iertarea ofenselor sau relelor e luată foarte puțin în seamă în raport cu cea activă, de intervenție cu vorba și cu fapta în ne cazurile con dușilor. Astfel un băiat de 14 ani își motivează dragostea ce o are față de conducătorul lui cu cuvintele: „Dacă greșești, nu-ți face nimic și îți explică din nou“. E un fel de răbdare accentuată. Atitudinea activă a bunătății, manifestată prin un fel de „inimă miloasă“, gata de a-și adăoga la faptele sale bune încă una, ori când și oricui e natural să deștepte mai multă afecțiune și la mai mulți indivizi.

Blândetea e menționată de fete până la etatea de 14 ani, de băieți în tot cursul etăților cercetate cu o ușoară accentuare la ultimele două etăți. Ea este apanajul firilor liniștite, așezate, moderate, prin care își câștigă dragostea celor con duși.

Seriozitatea este o atitudine, care nu se potrivește cu veselia cerută de joc. În cazuri izolate fetele o amintesc la etățile de 14, 17, 18 ani, iar băieții dela etatea de 12 ani în sus. Și în adevăr sporturile în organizarea și conducerea lor cer un anumit dram de seriozitate. Aceasta ar putea fi explicarea sentimentului de alipire față de conducător, pe care unii elevi îl leagă de seriozitate.

Comparând procentajul motivelor pentru care elevilor sau elevelor le place de conducătorul jocului cu acelea pentru care el este ascultat, — din categoria intro-extroversiune — constatăm că sunt mai mulți, căroră le place de conducătorul bun, altruist, ajutător, blând și serios, decât de aceia care cred că clasa ascultă de el din cauza acestor însușiri. Concluzia care se desprinde de aci



este evidentă: *conducătorul sau conducătoarea conduce grupul mai mult prin temperamentul său extrovertit, prin vioiciune, veselie, însă indivizii se leagă sufletește de șef pentru sufletul său plin de bunătate, altruist. Scurt zis, bunătatea conducătorului face legătura dintre individ și acela, voiciunea dintre șef și grupul de joc.*

IV. *Insușiri de conducător.* Jocul, sportul, distracțiile etc. cer conducătorului pe lângă o fire sociabilă extrovertită o serie de însușiri adecvate situației generale în care îi e dat să lucreze. Le vom analiza pe rând<sup>1)</sup>.

*Priceperea la joc.* E foarte natural că cine are pretenția de a manevra un grup social într'o anumită direcție, să fie deplin cunoscător al ei sau, în tot cazul să fie mai mult decât oricare din cei conduși. Destoinicia conducătorului în jocuri, sporturi etc., mulțimea, varietatea și frumusețea lor sunt motivele invocate de cei chestionați. Numărul lor variază dela etate la etate între 35—79% pentru băieți și 17—68% pentru fete, între motivările referitoare la însușirile de conducător. Deși variația e foarte mare

<sup>1)</sup> *Leib* găsește că superioritatea fizică joacă un rol mai mare la copiii de 12 ani decât la cei de 13 ani, și la aceștia mai mare ca la cei de 14 ani. *Buttgereit* află că în clasele prepubertății conduc elevii activi, vioi la joc, în cele din epoca pubertății cei ce se evidențiază prin maturitate psihică, etc.

În privința deosebirii dintre sexe, după *Leib*, băieții de 12—13 ani mai mult decât fetele acelorași etăți cer însușiri fizice, pe când acestea camaraderie, sânguință, superioritate psihică. După cercetările lui *Broich* copiii de 10—14 ani și anume băieții, cer dela conducătorul lor în jocuri decizie, siguranță, seriozitate, curaj, și rezistență în joc, liniște, și îngăduință în certuri, fetele cer prietenie, bună dispoziție, îngăduință.

*Leib* mai găsește că în școlile primare, însușirile fizice au mai mare importanță decât în cele secundare, totuși în clasele în care domină autoritatea învățătorului, stăruința la învățătură e hotărîtoare.

(După *M. Zillig: Führer in der Schulklasse*, Indust. Psychol., 10, 1933, pag. 178—180).

Acest amestec de însușiri atribuite conducătorului, noi credem că se datorește nespecificării situației în care e pus fiecare să acționeze. Așa de exemplu cercetările lui *Buttgereit* vizează direct pe conducătorul în jocuri și sporturi, ceilalți au în vedere când un fel când un altfel de conducător, după directiva gândirii copilului în momentul chestionării. Și în adevăr, copiii până în pubertate, când e vorba de conducător, se gândesc mai mult la jocuri și deci la însușirile necesare acestei situații, în adolescență jocurile trec pe al doilea plan și în consecință și directiva gândirii în ce privește însușirile conducătorului este alta.

ne permit următoarele concluziuni: 1. Priceperea, cunoaşterea jocului este o însuşire fundamentală în opera conducerii. 2. Mulţi nu sunt în stare să disece manifestările conducătorului în conducerea jocului. Ei cred că a cunoaşte un joc atrage după sine şi capacitatea de a şti alege jocul nimerit, a inventa chiar, a-l organiza, a-l conduce şi a-l învăţa cu alţii. 3. Imitaţia şi sugestia joacă un rol important în aceste manifestări sociale. În multe cazuri este suficient exemplul conducătorului pentru ca grupul să-i urmeze fără multă judecată. Pare a se desluşi şi o diferenţă între sexe. Băieţii mai mult decât fetele cer conducătorului „ştiinţa în ale jocurilor“. Ei vreau ceva precis, ceva ce se practică în viaţa sporturilor şi a jocurilor, rămânând doar să li se facă cunoscut ceea ce ei nu cunoşteau şi ar fi fi putut învăţa. Fetele doresc mai puţin şabloane, fixitate sau cu un termen mai adecvat, reproduceri de jocuri şi manifestări distractive. Observaţia e valabilă numai pentru adolescenţi.

Nepriceperea în joc şi distracţii este unul dintre cele mai des menţionate defecte pentru un conducător în joc. Motivările au în vedere faptul că cel vizat nu se pricepe de loc la jocuri sau se pricepe prost, fie că nu şi-a dat osteneala să le înveţe, fie că firea lui îl împinge la execuţii nepotrivite. Imprejurarea că „nu cunoaşte nici un joc destul de bine pentru ca să poată conduce pe alţii“ (b. 20 a.) poate fi dublat de manifestările unei firi mai greoaie, care-l face să nu fie sprinten în mişcări — cum se exprimă un băiat de 17 ani — sau „nu fuge repede“ — cum spune altul de 11 ani. — „În distracţii toate încercările de haz ale lui dau chix“ (b. 19 a.). Fetele mai ţin seamă şi de aceea că „nu se joacă plăcut şi frumos“ (f. 10 a.), „nu e dibace şi nu ştie să dea mingea“ (f. 14 a.) sau pur şi simplu „nu ştie să se joace şi atunci nu poate să conducă“ (f. 9 a.).

Astfel de motivări variază dela etate la etate fără regularitate. Totuşi se poate constata la etăţile de 18—20 ani pentru băieţi şi 16—18 ani pentru fete o diminuare a frecvenţei, când procentajul acestor motivări scade până la 14% pentru băieţi şi 4% pentru fete. Celelalte etăţi ne arată un procent dela 50—85% pentru fete şi până la 83% pentru băieţi, din motivările referitoare la însuşirile de conducător. Comparând aceste date cu cele aflate la motivele pentru care este ascultat conducătorul, constatăm că numărul celor ce văd în neştiinţa jocului defectul de căpetenie al conducătorului în joc, este mai mare. Prin urmare ele nu fac altceva decât să întărească constatările noastre anterioare.

*Inițiativa la joc* este a doua însușire pe care o cer elevii dela un conducător al jocului. Ea se manifestă în două direcții: a) în alegerea unui joc din cele cunoscute de el și de colegi; în acest caz el devine un interpret al dorințelor mulțimii, exprimate de aceasta direct sau sesizate de el printr'un simț specific de cunoaștere a realității sociale; b) prin iscodirea de noi jocuri corespunzătoare înclinărilor grupului. Așa mărturisesc unii că ascultarea elevilor de conducător se datorește faptului că „el ia de cele mai multe ori inițiativa jocului“ (b. 19 a.), „propune jocuri care sunt totdeauna distractive și plăcute elevilor“ (f. 13 a.).

Motivări cu caracterul acesta găsim la fete la etățile de 9—10, 13—18 ani variind între 2—54%, la băieți doar la etățile de 12, 15, 17 și 19 ani cu un procent de 2—6. O explicare a acestei constatări am dat-o mai sus; ea ar consta în părerea că cine știe jocuri, știe și inventa, organiza și conduce.

Remarcăm diferența dintre sexe. Puterea de invenție și inițiativă la joc are o importanță neasemănat mai mare în viața socială a fetelor decât a băieților. O explicare ne-o poate da structura psihică feminină. Fetele ca și femeile sunt mai emotive. „Ele reacționează emotiv la excitații cu mult mai slabe; și la aceleași excitații cu emoții cu mult mai tari decât băieții“<sup>1)</sup>. Pe lângă acestea dispun de o fantezie cu mult mai bogată decât băieții<sup>2)</sup>. Adăogând la acestea spiritul fluctuant între decizie și indecizie<sup>3)</sup>, credem a putea da o explicare. Spiritul imitativ jucând între puțința de a decide repede și a nu putea decide cu nici un preț, fantezia veșnic creatoare de noi planuri, emotivitatea dornică de excitații noi și variate cer cu insistență o conducătoare care să hotărască în locul mulțimii nedecisă sau prea repede și variat decise, deci o conducătoare cu inițiativă în jocuri. Inițiativa vreau să fie dublată de inventivitate, adevă jocurile să fie noi, necunoscute, pe cât posibil nou create. Ce ar putea satisface emotivitatea și fantezia feminină mai bine decât distracții mereu neprevăzute, iscodite de imaginația bogată a conducătoarei și impuse grupului prin puterea sa de sugestie, rămânând acestuia doar să le imite.

Defectul de inițiativă în joc poate fi un rezultat al faptului

1) G. Heymans, *La Psychologie des femmes*, Paris, Alcan, 1925, p. 65.

2) G. Heymans, op. cit., pag. 95.

3) G. Heymans, op. cit., pag. 223.

că individul socotit ca cel mai slab conducător posibil nu iubește jocurile și prin urmare nu numai că nu-și dă silința să le învețe pentruca mai târziu să poată lua inițiativa în deplină cunoaștere a situației, dar se arată indiferent oricâteori i se prezintă o astfel de ocazie; poate fi însă și expresia unei firi molatice, care se simte mai bine dacă i se poruncește, decât dacă e pusă în situația de a comanda altora. Astfel crede un băiat de 18 ani că, colegul său ar fi cel mai slab conducător „pentru că n'are în el spiritul de inițiativă și apoi pentru că nu prea are curaj; deși poate că are ceva demn în el totuși îi lipsește curajul necesar“; altul „nu-i plac jocurile, se ocupă mai mult cu chestiuni religioase și e indiferent sau chiar se retrage când e vorba de a conduce, mai cu seamă când intervine și cearta; vrea să trăiască în liniște“.

Inițiativa mai poate avea un defect și anume acela de a avea o inițiativă proastă. Ea se oglindește în sfaturile pe care cineva le dă, fie că acestea sunt neîntemeiate fie că sunt deadreptul nepotrivite situației. Fetițele se revoltă de exemplu că „găsește jocuri băiețești“ (f. 10 a.) sau că „n'are idei și dacă are nu sunt întemeiate“ (f. 13 a.), „nu alege jocuri frumoase“ (f. 10 a.). Toate acestea dovedesc o nepricepere sau un gust care nu cadrează cu înclinările grupului.

Adolescența, în special etățile de 18—20 ani pentru băieți și 16—18 ani pentru fete, arată cel mai ridicat procent în raport cu etățile anterioare în ce privește lipsa inițiativei în joc ca defect al conducătorului; el se ridică la 30 % pentru fete și 38 % pentru băieți din totalul motivărilor de defecte ale conducătorului. Și acest fapt ne dovedește că tineretul este conștient de rostul unui conducător și crede că a avea inițiativă însemnează a putea deveni conducător, chiar dacă nu ar nimeri totdeauna plăcerile tuturor în alegerea sau în invenția jocurilor.

*Organizarea jocului* sau a distracției atât la început cât și în desfășurarea ei este a treia cerință, ce se cere unui conducător în joc. Aici ne referim însă numai la punctul inițial al jocului, considerând menținerea ordinii în decursul lui ca o cerință a „conducătorii“. Dela un conducător de joc se cere să „știe organiza jocurile“ (b. 12 a.), să „știe împărți la diferite jocuri“ (b. 14 a.). Dacă „îi place să fie el aranjator la toate“ (b. 17 a.) de sigur însemnează și mai mult, pentru că nu e chestiune de știință numai ci și de plăcerea, care stă la baza acțiunilor cu caracter de persistență și tărie, necesare oricând unui bun conducător.

Numărul subiecților care motivează în acest fel este însă foarte redus, unul sau două cazuri la câte o etate. Aceasta nu înseamnă că aptitudinea de organizator n'ar fi reclamată de cei conduși ci că cei mulți nu se gândesc la o organizare inițială numai ci la o supraveghere și orânduire continuă a jocului, însușire pe care pentru a o reliefa mai bine am despărțit-o de aceasta analizându-o separat.

Lipsa priceperii în organizarea jocurilor doar băieții în adolescență cred că prezintă un defect al conducerii; procentul lor se ridică la 20 din totalul motivărilor dela defecte de conducător, pentru unele etăți.

*Conducerea jocurilor și a distracțiilor* formează pe lângă știința jocului, de fapt, însușirea de căpetenie a conducătorului. Căci sub aceasta se ascunde puțința de prevedere, de armonizare a puterilor și capacităților grupului cu situațiile prezente în vederea scopului final. Cu câte nu-i e dat unui conducător să lupte? Disensiunile din sânul grupului, stimularea lui etc. sunt ocazii în care își poate arăta destoinicia. Motivările acestea se pot grupa sub mai multe rubrici:

*Personalitatea conducătorului* are foarte multe aspecte<sup>1)</sup>. Când

<sup>1)</sup> M. Zillig stabilește următoarele însușiri ca absolut necesare unui conducător. 1. Voința de a conduce. Nu e suficient ca un elev să aibă însușiri de conducător ci trebuie să și vrea să conducă. 2. Putința de a prinde situația repede și corect și a reacționa bine. 3. Impresionabilitatea mai pronunțată față de evenimentele din jur, participarea subiectivă și la elaborarea impresiunilor. 4. Sentimentul eului. 5. Camaraderie. 6. Stăruința în hotăriri și executarea acestora contra piedecilor, o schimbare a gândului când împrejurările o cer. Și în toate acestea siguranță de sine. 7. Conducătorul trebuie să fie expresia idealului pe care cei conduși îl prețesc mai mult. De aceea cei de 12—13 ani cer însușiri fizice după tipul eroilor, iar băieții mai în etate bărbăție. — *Führer in der Schulklasse*, op. cit.

*Brommauer* definește pe conducătorul în jocuri în felul următor: „El trebuie să fie om, care în mijlocul unui număr mai mare sau mai mic de oameni se simte sigur pe sine și în ciuda privirii și pretențiunii altora nu-și pierde siguranța și puterea combativă. El trebuie să poată prinde situația iute și precis, atât în întregimea cât și în părțile ei. Aici e vorba, după cum spune cuvântul priceperea situației și după cum o întregeste vorba bogăția ideilor, ca repede să-i treacă prin minte ce are de făcut mai bine într'o situație de joc. Puterea lui de combativitate și voința lui îl ajută să-și realizeze ideea. Puterea lui fizică la fel îi ajută căci aceasta impresionează în mod deosebit în această epocă. În sfârșit în ce privește dispoziția lui sufletească trebuie să fie pozitivă atât față de grup cât și față de viață, în cazul nostru față de viața de comunitate, față de jocul grupului. — *Spielgrupe u. Führerschaft*, op. cit., pag. 77—78.

una când alta din acestea s'a putut impune atenției celor conduși sau să impresioneze pe unul sau altul dintre ei mai mult, după împrejurări și stări sufletești. Fie că „și-a creiat o oarecare personalitate în clasă prin veselia și spiritul ei“ (f. 18 a.), fie că știe „conduce bine jocul“ (b. 13 a.), nimbul unei persoane demne de ascultat și urmat, odată format, nu se mai discută în propunerile ei ci se urmează. Aceasta de sigur pentru că au avut ocazia să constate că el „cumpănește lucrurile înainte de a le îndeplini“ (b. 19 a.), alege timpul potrivit pentru jocuri așa încât „duce la bun sfârșit lucrul început“ (b. 19 a.).

Increderea acordată de grup, care-și află o motivare și în priceperea conducătorului, îi mai creiază acestuia un nimb de autoritate. Purtarea, voința, energia, puterea de convingere, experiența mai bogată, atotștiința etc. sunt însușirile care se aduc în întărirea acestei convingeri. Personalitatea lui se relevă prin acest complex de însușiri, tot așa precum lipsa acestui complex stigmatizează pe un individ cu pecetea incapacității de a figura în fruntea unui grup. Așa ni se mărturisește de exemplu că „nu știe cum să apară în fața colegilor pentru a vorbi și nu știe cum să se impună în vorbire; de altfel nu are nici cunoștințe pentru a spune ceva, așa că nu are pe ce se baza“ (b. 19 a.).

O seamă de răspunsuri se opresc la constatarea generală că „nu poate conduce nici cel mai mic joc“ (f. 10 a.), „n'are spirit de conducătoare, nu ne poate stăpâni“ (f. 10 a.). În unele cazuri incapacitatea de a conduce poate rezulta din lipsa de experiență în conducere, cum ne spune unul de exemplu că „nu e destul de instruit pentru a conduce jocul“ (b. 16 a.).

Acest fel de a motiva este cel mai des, după „neștiința în ale jocului“. Cantitativ variază pentru băieți între 14—38%, pentru fete între 4—50%; pentru primii variațiile sunt mai mici ținându-se mai mult spre limita superioară, pentru cele de al doilea între 20—30%. Deci am putea spune că *cei neapți pentru a conduce în joc sunt considerați ca atare în primul rând pentru că nu știu jocurile și în al doilea pentru că individualitatea lor nu are nici o însușire deosebită prin care s'ar putea impune colegilor, în situația dată.*

*Metoda*, de care se folosește conducătorul în mânăuirea grupului social constituie, pe lângă personalitatea lui, al doilea factor pe care-l găsim mai des în motivările elevilor. În sensul acestora metoda se prezintă sub diferite aspecte:

Aspectul coercitiv. Toți aceia care desprind din personalitatea conducătorului mai multe însușiri fizice, cum e tăria, puterea fizică, tonul autoritar etc. și le dau ca motive ale capacității de a conduce, dovedesc că, fie conștient fie subconștient, mulțimea este impresionată și se lasă constrânsă la ascultare și urmare. Așa ne spune de exemplu unul: „E mai tare decât noi, bate pe toți, toți au frică de el și știe să conducă“ (b. 13 a.). Constrângerea poate fi însă și de natură spirituală. Un individ bun de gură, care se știe folosi de ironii fine sau mai drastice, după împrejurări, poate exercita aceeași constrângere asupra celor sensibili la lauda și blamul societății. De aceea însușirea de a „atinge cu vorba pe orișicine“ (b. 16 a.) ca un efect al faptului că e „bun de gură“ (b. 18 a.) e considerată de unii ca având o importanță egală cu constrângerea fizică.

Ținem să relevăm diferența dintre vârste pe această temă. Constrângerea fie sub forma fizică fie sub cea spirituală nu e amintită de nici o elevă ca o însușire bună a conducătoarei. Sensibilitatea feminină nu se poate împăca nici cu brutalitatea fizică și nici cu subtilitatea ironiei, care de obicei provoacă în sufletul femeiesc reacțiuni diametral opuse supunerii. Ironiilor le răspunde mai de grabă cu mânie și ură decât cu respect și recunoașterea superiorității.

Constrângerea exagerată nu este metoda cea mai nimerită în conducere. Dacă trece de anumite limite, chiar când ea e folosită cu bune intenții, devine insuportabilă. De aceea când un coleg oarecare „e prea autoritar“ (b. 12 a.) sau o colegă „nu vrea să înțeleagă colegele“ (f. 15 a.) sau deadreptul e „urâcioasă cu fețele“ (f. 12 a.) se crede că nu e bună de șefă. E adevărat că uneori unii ar vrea libertate în dauna bunei ordine. De aceea una referindu-se la colega, socotită de ea ca neaptă pentru conducere, crede a-i găsi defectul în aceea că „nu-i place să facem ceea ce nu este permis“ (f. 16 a.).

Aspectul de determinare prin bunăvoință se manifestă prin silința de a convinge prin bunăvoie, lăsând de multe ori din ale sale. Astfel ne spune unul că „nu face nimic prin forță“ (b. 16 a.) sau că „nu supără pe nimeni cu glumele“ (b. 20 a.).

Lipsa oricărei bunăvoințe chiar dacă nu s'ar manifesta ca o constrângere, elevii o simt când doresc să li se împlinească ceva. Dacă unul oarecare nu numai că evită situațiile, care l-ar obliga să împlinească dorințele colegilor, ci se opune deadreptul e soco-

tit de neapt pentru conducere. Așa ne spun cei mici că „nu împlinește dorințele noastre“ (b. 10 a.), „nu face ce alta vrea“ (f. 9 a.); la unii poate ajunge așa de departe încât, cum se exprimă unul „urăște pe fiecare coleg“ (b. 14 a.).

Aspectul de adaptare la dispozițiile și firea grupului sau indivizilor. Nici unul din cele două aspecte de mai sus nu poate constitui metoda permanentă, în orice împrejurare. Sunt situații care pretind ca cel ce conduce să fie autoritar, altele care cer să lase după dispozițiile grupului. De aci necesitatea unei flexibilități a conducătorului. Acest lucru n'a scăpat din vedere celor cu un simț critic mai pronunțat, care l-au menționat unde l-au constatat. De aceea cine „judecă altfel decât clasa“ (f. 14 a.) îl putem socoti ca o fire nepotrivită conducerii jocului. Motivările de natura aceasta sunt rare și întâmplătoare.

Aspectul de stimulare a indivizilor în vederea realizării scopului comun. Sunt grupuri sociale sau numai momente în viața acestor grupuri, care leagă indivizii între ei nu prin personalitatea conducătorului ci prin scopul comun a cărui realizare o urmăresc. Individul care știe să stimuleze activitatea grupului, să întretie elanul fluturând scopul înaintea ochilor lui, e considerat de unii ca bun conducător. În acest înțeles ne spune un băiat de 15 ani că „îmbărbătează echipa“, iar o fată de aceeași etate că „știe să spună cum să jucăm și ne dă nouă mai mult curaj și ne atrage cu vorbele ei și știe să comande“. Latura negativă a acestei însușiri, ca defect, nu e amintită de nici un subiect.

*Conducătorul, apărător al unității și intereselor grupului și ocrotitor față de primejdiile externe.* Grupul social și în situațiile pe care le oferă jocul are să lupte totdeauna de o parte cu disensiunile dintre elementele care-l compun, de alta cu primejdiile externe care-l pândesc. Mai are apoi o seamă de interese de satisfăcut. Toate acestea sunt ocazii în care un conducător își poate valida destoinicia. Cazurile, care pot provoca animozități în sânul grupului sunt multe și variate. Ele pot degenera adesea în certuri și bătăi. De aceea conducătoarea care „știe cum să ne împace pe toate“ (f. 13 a.) sau conducătorul care „când se bat el îi desparte“ (b. 11 a.) evită tocmai destrămarea grupului și asigură o bună conviețuire a indivizilor care-l compun. În afară încă are interese de susținut de o parte față de celelalte clase, de alta față de superiori. Și într'un caz și în altul rolul conducătorului e considerabil, indiferent dacă abilitatea lui personală sau împrejură-



rile îi ajută la aceasta. Una crede că „fiind ambițioasă de a nu fi întrecută de alte clase“ (f. 16 a.) determină grupul să o urmeze pentru că prin aceasta ridică reputația clasei. Alții se gândesc la completa lui identificare cu interesele indivizilor sau clasei în așa fel încât e gata să sară în ajutor, să ia asupra sa chiar răspunderea. „Te scoate în caz de primejdie“ (b. 15 a.), „sufere pentru clasă“ (b. 16 a.), „nu lasă să ne bată alții mai mari“ (b. 10 a.) sunt câteva motivări de natura aceasta. La fel față de superiori se poate ivi cazul unor dorințe de îndeplinit sau unor greșeli de iertat. Rolul conducătorului e să facă posibilă realizarea unora și înlăturarea consecințelor altora. Așa ne spune una că „este ascultată mai mult pentru că e mai iute și vorbește cu doamnele profesoare pentru excursie“ (f. 16 a.), iar un băiat că „fiind cel mai influent, la caz că facem o gafă ne scapă, tatăl său având situație înaltă“ (b. 15 a.).

Uneori se întâlnesc indivizi care lucrează contra intereselor grupului. O astfel de figură care „totdeauna e contra noastră“, cum ne mărturisește o fată de 15 ani, nu poate avea pretenția să fie ascultată de grup. La fel se ivesc cazuri de părtinire, când una care se pretinde a fi conducătoare „lasă numai pe cele bogate și pe celelalte nu le lasă să sunt sărace“ (f. 13 a.) să se joace. Alta „nu e în stare să împace fetele“ (f. 10 a.) cu alte cuvinte nu e capabilă să înlătore disensiunile din sânul grupului, motiv de a nu putea fi conducătoare.

*Obiectul de joc socotit ca o însușire a conducătorului.* La etățile mai mici găsim unele motivări foarte curioase și totodată relativ inexplicabile. Așa de exemplu un băiat consideră bun conducător în joc pe colegul său, pentru că „el a adus footballul la joc“ (b. 2 a.), iar o fată o crede pe colega ei capabilă de conducere pentru că „are minge“ (f. 13 a.). Cazuri de natura aceasta abia sunt câteva. Am ținut să le amintim, pentru că par a fi o perpetuare a mentalității copilărești din epoca preșcolară, când obiectul de joc determină nașterea grupărilor sociale<sup>1)</sup>.

Conducerea jocului, considerând fie personalitatea conducătorului fie metoda sa de lucru sau celelalte criterii, prezintă dela etate la etate o variație numerică a motivărilor de 16—50% pentru băieți și 23—48% pentru fete din totalul motivărilor grupate sub titlul „însușiri de conducător“. Aceasta confirmă ceea ce

<sup>1)</sup> S. Wislitzky, *Das soziale Verhalten in Kindergarten*. Z. f. päd. Psych., 1928, pag. 183—184.

anunțam la început că a conduce jocul sau distracția este, alături de „știința jocului“, principala caracteristică a conducătorului.

*Conducătorul, instructor în ale jocului.* Intre etățile 9—14 ani pentru băieți și 9—15 ani pentru fete găsim o seamă de motiverări — reduse la număr — care pun pe conducător în situația de instructor în ale jocului, situație care-i conferă dreptul la stima și considerația altora. Dăm două exemple de felul acesta: „Ne învățăm jocurile“ (b. 12 a.), „Știe să explice felul cum trebuie jucat jocul“ (f. 15 a.).

Înșuirile de conducător analizate sub formele lor de manifestare ca *știință în ale jocului, inventivitate, organizare, conducere și instruire*, după cum ne dovedește tabela statistică, *formează atât pentru băieți cât și pentru fete cerința principală alături de însușirea extrovertită a temperamentului, pe care vreau să o vadă întruchipată în figura conducătorului.* Nu avem însă o variație ordonată în această privință dela etate la etate, nici pentru fete nici pentru băieți. Aceasta nu ne dovedește altceva decât însemnătatea permanentă dealungul etăților a însușirilor grupate la acest capitol. Remarcăm totuși că însușirile de conducător, procentual, se găsesc amintite mai des și dealungul etăților, câtă vreme cele de extrovertire se impun atenției elevilor doar în adolescență.

Însușirile de conducător sub orice formă s'ar prezenta ele, au o importanță deosebită pentru determinarea simpatiei celor conduși.

Priceperea la joc de exemplu, variază — considerând numărul motiverărilor — între 5—52% la fete și 16—55% la băieți, dela etate la etate fără regularitate. Comparativ cu cantitatea aceluiași motive pentru care conducătorul este ascultat, arată o scădere până la 20%. Deci sunt mai puțini băieți și mai puține fete care se simt legați sufletește de conducător pe motivul că știe jocurile, decât cei ce cred că această însușire face să fie ascultat.

Spiritul întreprinzător, ingenios, original al conducătorului, are un rol foarte redus în stimularea afecțiunii colegilor; el este amintit numai în 12 cazuri de băieți și 11 de fete. Priceperea în organizarea jocului e luată și mai puțin în seamă; fetele nu o amintesc de loc iar băieții în cazuri izolate între etățile de 13—18 ani.

În privința personalității conducătorului constatăm următoarele: 1. Privind chestiunea global pentru toate etățile procentul motiverărilor care vizează persoana lui este de 29% pentru băieți

și 18% pentru fete, iar 2. considerând etățile în parte avem o variație între 20—66% pentru băieți și 16—36% pentru fete ale aceluiași motivări. Concluzia care se desprinde este că *personalitatea conducătorului luată ca un tot sau prin însușirile sale particulare mai izbitoare, reușește să deștepte mai multă simpatie printre băieți decât printre fete* deși nici acestea nu o neglijează. In ce privește celelalte categorii de motive *pentru băieți este prima, urmându-i priceperea în joc, inițiativa apoi, și organizarea jocului la urmă; pentru fete priceperea în joc este prima apoi personalitatea conducătorului și celelalte.*

Dacă constrângerea externă, ca metodă de conducere, se pare unora că e mijlocul prin care conducătorul se știe impune grupului, nici un elev nu se simte legat de el prin aceasta. Se amintesc doar trei cazuri însă nici acestora nu le place de conducător pentru că-i satirizează pe ei, ci pentru că ia în râs pe alții față de care probabil au anumite resentimente.

Dacă constrângerea repugnă, cuvântul bun, amabilitatea atrage. Socotind după procentul general — totalul cazurilor de acest fel raportate la totalul motivărilor privitoare la „însușiri de conducător“ — avem 15% pentru băieți și 18% pentru fete. Mai notăm că până la etatea de 16 ani pentru băieți și 11 ani pentru fete cazurile sunt mai frecvente, pe când pentru restul etăților câte unul sau două.

Toate celelalte aspecte pe care le-am grupat la metodă, ca acelea de adaptare la dispozițiile și firea grupului sau indivizilor, aspectul de stimulare în vederea realizării scopului comun, conducătorul apărător al unității și intereselor grupului etc. își găsesc foarte puțini susținători în sensul unor însușiri menite să întrețină legăturile de simpatie.

Făcând o comparație între personalitatea conducătorului și metoda de conducere, ca două mijloace de a deștepta afecțiunea elevilor, în felul cum se prezintă în cele trei epoci principale ale tinereții — copilărie, pubertate, adolescență — putem desprinde următoarele concluzii: 1. Personalitatea conducătorului și metoda întrebuintată de el sunt elementele fundamentale, care determină afecțiunea celor conduși față de el și prin urmare pot fi socotite ca reale însușiri de conducere; 2. Conform tabelii de mai jos, pentru băieți, personalitatea conducătorului are o mai mare importanță decât metoda, căci pe lângă că procentajul motivărilor dela rubrica „personalitate“ este în toate trei epocile mai

Natura motivelor	Copilărie		Pubertate		Adolescență	
	B	F	B	F	B	F
	Numărul cazurilor					
	216	155	53	61	154	102
	in %					
Priceperea la joc	37	40	22	42	32	22
Personalitatea conducătorului	26	15	24	18	33	19
Metoda de a conduce	21	21	22	14	14	23
Instruirea jocului	12	12	1	8	0,5	9

mare ca cel al „metodei“ mai marchează și o ascensiune evidentă în adolescență. Pentru fete metoda de care se folosește conducătoarea pare a atrage mai mult decât personalitatea ei — aceasta în afară de pubertate; 3. Pubertatea atât în ce privește personalitatea conducătorului cât și metoda arată o abatere dela drumul indicat de copilărie și adolescență, pentru ambele sexe; excepție personalitatea la fete, care și aici se încadrează în mersul crescând numeric al motivărilor. Poate fi un element care ne indică starea de dezechilibru a pubertății.

Instruirea în joc a altora. Din tabela de mai sus se poate vedea că, deși motivările de natura aceasta sunt mai reduse ca număr decât celelalte totuși copilăria joacă un rol oarecare. Copiii se simt legați sufletește de cei ce-i „învață jocurile“ (b. 9 a) sau le „explică bine jocurile“ (f. 14 a.). Chiar în pubertate și adolescență fetele nu neglijează cu totul acest fel de a motiva.

V. *Insușiri fizice.* Calitățile fizice ale conducătoarei pentru fete nu joacă nici un rol. Procentul motivărilor de natura aceasta, care nu trece peste 3, e cea mai bună dovadă. Băieții însă pare a le da oarecare atenție, cel puțin la etățile de 13, 15—19 ani<sup>1)</sup>. Intrucât motivările se referă la tăria corporală, soliditatea

<sup>1)</sup> *Buttgereit* ne mărturisește că mulți din elevii chestionați de el au găsit etatea mai mare și superioritatea corporală ca singurele însușiri bune pentru a fi conducător, la fel capacitatea sportivă. Totuși ajunge la concluzia că acestea singure nu sunt suficiente pentru a fi conducător nici chiar în clasele mai mici, mai ales în jocurile de întrecere. (art. cit. pag. 407 și 410).

fizică, vocea puternică, etate mai înaintată, mărime fizică, nu dovedesc altceva decât că aceste caractere fizice impresionează mai mult decât altele, pe unii numai, mai ales pe băieți. Explicarea și-o află în natura jocurilor care se caracterizează prin violență, brutalitate chiar, spre deosebire de ale fetelor a căror notă e finețea.

Defectele fizice, atât cât sunt amintite, au în vedere fie neputința de a fi sprinten în mișcări fie o anumită atitudine temperamentală strâns legată de cea fizică. De exemplu: „E prea slab și plin de grăsime ca butoiul lui Fronius“ (b. 19 a.), „Are burtă mare și nu poate face gimnastică“ (b. 14 a.).

VI—VIII. *Capacitatea de a conduce în clasă, aptitudinile speciale ca și variatele motive*, mărginite la câteva cazuri, denotă puncte de vedere incidentale mai mult decât însușiri, care în adevăr se iau în seamă de grupările tinerești, în această situație.

În ce privește situația socială și materială a familiilor din care fac parte conducătorii tineretului nu are importanță pentru copii, constatare făcută și de *Buttgereit*<sup>1)</sup>. Totuși învățătorii au stabilit că toți elevii conducători au fost din familii ordonate în care copiii s'au bucurat de o îngrijire și educație bună, chiar dacă familia nu era într'o situație materială bună. La fel constată *W. H. Reals* că în școlile secundare americane conducătorul elevilor se recrutează din familiile bine educate, sănătoase, în cele mai multe cazuri unicul copil<sup>2)</sup>.

<sup>1)</sup> Art. cit. pag. 408.

<sup>2)</sup> *W. H. Reals, Leaders*, în *School Review*, Sept. 1938.

## PSIHOLOGIE TEORETICĂ

### PSIHOLOGIE SOCIALĂ

IMOLDOVAN: Statul etnic, Bul. eugenic și biopolitic, vol. XIV, Nr 1—2, 1943, p. 19.

„Statul este neamul organizat în legătura organică cu pământul său, cu rostul ca stăpânindu-și destinul să-și asigure existența, independența și desăvârșirea” (pag. 4).

Inființarea statelor a fost condiționată de așezarea stabilă prin agricultură a popoarelor. În aceste state etnicul era pe primul plan nu numai în privința economicului ci și a spiritualului. Urbanizarea cu diviziunea muncii a adus un progres în cele tehnice dar în același timp și un dezechilibru grav în viața etnică. Rațiunea a luat locul interesului pentru nevoile comunității pentru viitorul comun; s'au tăiat legăturile cu comunitatea și cu trecutul punându-se pe planul întâi atotputernicia mediului și a banului. Statul căpătase forma unei asociații bazate pe interese egoiste, materiale. Aceasta însă nu e formă viabilă. Asigurarea echilibrului dinamic în varietatea creatoare și unitatea stăpână a destinului nu se poate asigura fără înrădăcinarea puternică în sângele, tradiția și glia neamului. Acest principiu trebuie să pătrundă atât funcțiunile mici cât și cele mari ale statului ca ordinea de drept, administrația, educația, agricultura, industria, etc.

Rasismul, mijloc de a exalta încrederea în sine a unor neamuri mari, nu poate alcătui o idee-forță pentru noi, neam mic. Democrația poate fi de un folos pentru noi când obștea este egală cu comunitatea tehnică iar în ce privește binele să se aibă în vedere nu numai binele prezent ci și cel viitor și nu numai cel material ci și cel biologic.

Idealul nostru trebuie să fie: desăvârșirea neamului nostru prin asigurarea unei epoci îndelungate în care să-și poată valorifica patrimoniul biologic.

L. Bologa.

### PSIHOLOGIE COMPARATĂ ȘI EVOLUTIVĂ

ERICH ROTHACKER: *Die Schichten der Persönlichkeit. (Straturile personalității)*. Ed. II, extinsă. Joh. A. Barth, Leipzig, 1941, 178 pagini.

Psihologia genetică caută să reconstitue evoluția vieții psihice, urmărind transformările diferitelor aspecte și funcțiuni sufletești în forme tot mai diferențiate și mai complicate. E un fel de istorie a sufletului, dela primele lui începuturi. Autorul acestei lucrări, cunoscut până acum în special ca filosof și istoric al ideilor încearcă să ne dea o viziune nouă, în orice caz mai complexă asupra desvoltării vieții psihice. Pornind, pro-

babii, dela ideea straturilor existențiale, idee pusă în lumină cu mare consecvență și spirit de sistem de Nicolai Hartmann, el caută să evidențieze existența unei stratificări și în domeniul psihic, utilizând pentru aceasta tot materialul existent în lucrările mai vechi și mai noi de psihologie, în care se găsesc dacă nu preocupări principiale în acest sens, cel puțin parțial, pentru anumite aspecte psihice, pretutindeni afirmații implicite că viața sufletească nu e uniformă, că ea are etaje, ce reprezintă în general și vârste psihice diferite. Cu chipul acesta, lucrarea sa, lăsând la o parte eventualele sugestii utile ce le poate primi psihologia generală, constituie o reînnoire și adâncire a psihologiei genetice. Rothacker atrage atenția că urmărind dezvoltarea vieții psihice surprindem nu numai o evoluție, adică o înlocuire a unor structuri mai vechi și mai simple cu altele mai noi și mai complexe, ci și o stratificare. Formele cele noi psihice, spune el, nu înlocuiesc pe cele vechi ci se suprapun lor, ca un al doilea și al treilea etaj; după cum creerul cel nou nu înlocuiește pe cel vechi, de bază, cât îl întregeste. Vechiul rămâne dedesupt și alături, noul numai completează, fiindcă întregul aparat vegetativ funcționează mai departe, așa că pe lângă un proces genetic avem și unul de stratificare. Această stratificare o evidențiază de altfel însăși analiza sistemului cerebral, care la om e compus nu numai din creerul mare, creerul mai nou suprapus, ci și din formații cerebrale mai vechi (cum e de ex. și creerul mic), unde sunt localizate instinctele, imboldurile ce stau la baza vieții afective; pe când intelectul și voința își au sediul în scoarța cerebrală, care în forma ei cea mai dezvoltată reprezintă un organ nou de control.

Care sunt acum aceste straturi sufletești? Autorul distinge cam trei principale, dacă facem abstracție de straturile propriu zis biologice, cum sunt cel vital și cel vegetativ. Cel dintâi strat psihic și cel mai îndelung analizat e inconștientul. Acest prim strat, de bază, pe fundamentul căruia se ridică celelalte, mai e numit de Rothacker și persoana adâncă, stratul emoțional și — marcând în felul acesta mai bine opoziția față de ultimul strat, față de Eu — Sinele (în limba germană „Das Es“). El se comportă, cum e și firesc, ca ceva relativ independent, având o dinamică proprie deosebită de a eului. Căci acesta ajungând mai târziu la dominația straturilor adânci trebuie să le lase, în mod fatal, o libertate mai mare. Sinele se manifestă însă nu numai în activitatea inconștientă, dar și în afirmațiile mai mult sau mai puțin controlate ale eului. Se încadrează în mai mare măsură în ritmul vital, în speța biologică, în ritmul naturii ca și în formele comunitare primordiale. Reacțiunile sale sunt extrem de rapide, având alt tempo decât eul. Acționează și reacționează cu pasiune emoțională puternică asupra lumii — trăind-o și percepend-o în imagini, exprimând-o în imagini și simboluri (în vis, dar și în mit și operele poetice), — cu care dealtfel e legat în mod mai strâns și imediat. Deaceia „Sinele“ înseamnă o apropiere între subiect și obiect, pe când „Eul“ implică distanță, obiectivitate. Așa se explică că animalele mult mai mult dominate de inconștient decât omul, sunt legate de impulsuri, de moment, de excitație, poftă, rămânând numai la simțurile apropiate și subiective (căci și simțurile sunt stratificate); dealtfel și viața psihică e la început o viață de senzație și afecte, determinată de impresii senzoriale momentane, fiind

neinhibată și schimbătoare. Acest prim strat psihic și în genere „Sinele” presupune, cum am amintit, straturile biologice: cel vital, „vieța în noi”, cum îi zice autorul, și stratul vegetativ, ale cărui funcțiuni ar fi îmboldurile, iritabilitatea, dispozițiile și trebuințele. Numai după aceste două sisteme vine, așezându-se deasupra lor, primul etaj, inconștientul psihic, constituit din instincte, impulsuri și emoții: un stoc comun omului cu animalul; deaceea Rothacker îl numește „animalul în noi”. Tot aici aparțin și dispozițiile moștenite, însușirile rasiale, tribale și familiare pe care le moștenește individul; deaceea autorul vorbește și de speța care trăește în individ, deși dotația moștenită n'ar fi ceva exclusiv de resortul adâncimilor, ea provenind și din etaje superioare (cazul voinței, logicei). Sâmburele acestui substrat l-ar constitui însă instinctele, dispozițiile și afectele, partea dealfel cea mai bine cercetată.

Dar inconștientul, cum au arătat Jung și Klages, n'are numai un caracter animalic-instinctiv, așa cum credea intelectualismul; acelaș intelectualism, care a căutat mai târziu să facă din inconștient o închisoare de dorințe reprimare. Desigur, spune Rothacker, inconștientul are și un strat animal (deși nu trebuie să se uite că animalele nu sunt numai „animalice”, ele pot avea și grație, liniște etc.), dar el ar fi mai degrabă demoniac decât exclusiv animalic. E capabil de imagini ce vin dintr'un fond mai adânc. Fiindcă tot în persoana adâncă se găsește izvorul fanteziei, poeziei și frumosului ca și a visurilor. Peste substratul vital-animalic se ridică deci un substrat afectiv exclusiv uman. E o zonă tot adâncă, dar deasupra sferei biologice, fiind în apropiere mai mare de eu. Acest strat ar reprezenta „sufletul” lui Klages, stratul mitului și al poeziei, a imaginii însuflețite, a imaginației pur contemplative, a dispoziției spirituale și a simpatiei și a iubirii elementare. Aici și-ar avea rădăcina și logica inimii. Forma pregătitoare a acestui strat ar fi „copilul în noi” și stratul jocului. Tot acestei zone ar aparține și o clasă de trăiri, care fără să aibe conștiința de sine a eului, o anticipează: simțirea interioară („Innesein”), un fel de conștiință afectivă nemijlocită, mai mult sau mai puțin clară, constituind o clasă intermediară între persoana adâncă și conștiința de sine. Ea face posibilă formele superioare ale conștiinței, ea aparține însă formelor preconștiente. Cum vedem, persoana adâncă sau „Sinele” nu posedă numai imagine și capacitate de acțiune ci și o prefigurare a conștiinței de sine, el e deci o formă de vieță completă.

Între persoana adâncă și emoțională și eu ar mai exista un strat psihic, specific uman. E al doilea sau al treilea strat, după cum se consideră zona afectiv umană, analizată înainte, ca un substrat sau un strat. E stratul personal, organizat de eu și societate, îmbogățit de experiența de vieță; stratul superior al omului maturizat în caracter, a cărui dispoziții se găsesc deja în persoana adâncă, dar care se transformă, datorită eului, în acte raționale. Acest strat personal e un produs bine organizat, ca și armata sau orice aparat administrativ, putând funcționa fără intervenția centralei, fiind însă întotdeauna la dispoziția ei. Căci deși stratul personal e foarte organizat și stă sub supravegherea eului, funcțiunile sale nu decurg mai puțin inconștient decât ale stratului anterior. În orice caz, trebuie distins între manifestările persoanei controlate și dirijate, mai mult



sau mai puțin de eu, și cele formate de acesta în cursul vieții, care sunt un fel de dispoziții, adică între eu și persoană. Care e raportul lui cu „Sinele“ și cu „Eul“, adică cu zona inferioară și superioară? Organizația stratului personal se suprapune peste Sine ca un fel de plasă, așa că din acesta din urmă se strecoară neconștient forțe în sus: impulsivități, afecte și idei, care sunt însă alese și controlate. Căci persoana simte și gândește disciplinat, fără să fie nevoie să intervină eul. Dealtfel, atrage atenția Rothacker, o conciliere și armonizare a afectelor are loc deja în Sine. Stratul personal mai face aceasta încă odată și temeinic, funcțiunea lui fiind însă nu atât lupta împotriva afectelor cât disciplinarea lor. Apoi vine și controlul eului. El determină ca acest ansamblu stratificat să se simtă un tot continuu și identic. Am ajuns astfel la ultimul și cel mai de sus aspect al sufletului. Autorul subliniază însă că Eul țar fi în primul rând funcțiune nu o componentă a întregii personalități, cu proprie substanțialitate și volum, cum e „Sinele“ sau stratul personal. E mai mult o instanță de control decât un strat propriu zis. Funcțiunea sa e conștiința, luminarea, distanțarea, obiectivitatea, concentrarea și controlul, fiind centrul sufletesc al întregii personalități; el e autorul reacțiilor raționale și a celor responsabile. E un subiect mult independent și un izvor de acțiuni determinate proprii și celelalte zone ale noneului îndeplinesc funcțiuni centrale, eul e însă acela care asigură organizarea și consensul lor. Evident, puterea lui asupra atitudinilor ce provin din celelalte straturi are grade diferite, în orice caz celelalte funcțiuni suferă modificări atunci când el intervine. Eul propune, întemeiază și determină după un anumit plan; pe când în Sine totul decurge în mod organic. Datorită identității cu sine însuși, Eul depășește timpul fiind ceva durabil; dar el determină numai intermitent și insular.

Și celelalte funcțiuni sufletești sunt stratificate și numai o teorie a straturilor, orientată genetic, le poate înțelege cum trebuie. Avem memorie și amintire; percepție, a percepție și atenție; imagini și percepții gândite; fantezii și poetizări; intuiții și idei sistematice; reflexe, instincte dresări și inteligente; finalitate vitală și finalitate inteligentă; tensiuni vitale și încordări ale eului; inhibiții vitale ca și regulări emoționale; foamea ca și apetitul; stări emotive și simțire; contagiune, maimuțareală ca și imitație conștientă; reacțiuni ideomotrice, trebuințe, tendințe, dorințe și însfârșit voința; emoții și sentimente; simțuri apropiate și simțuri îndepărtate. Rothacker atrage mai ales atenția asupra stratificării voinței (voința pasională vitală și voința controlată), percepției, iubirii materne, orientării spațiale, imitației și atenției (atenție mimică a animalelor, un fel de fascinație, și atenție conștientă).

Foarte interesante sugestii, în acest cadru, dă autorul și în ce privește problematica psihologiei popoarelor, a conștiinței — analizând foarte precis diferitele sensuri ale noțiunii de conștiință — a raportului dintre psihic și fizic, etc. Pretutindeni el se vedește ca un puternic spirit de sinteză, având la baza considerațiilor sale un imens material psihologic prelucrat și nu numai german, pe care-l stăpânește complet, fiind în această privință un repertoriu indispensabil, dar chiar și — e drept în mai mică măsură — străin: american, francez.

Dar noutatea acestei lucrări rezidă mai ales în faptul că ea încearcă, pentru prima dată, să ducă până la capăt, în mod consecvent și sistematic, ideea stratificării vieții sufletești. Se știe care era concepția psihologică înainte vreme, în această privință: viața sufletească nu avea decât o dimensiune, adică toate procesele și funcțiunile sufletești erau situate pe acelaș plan. Care e valoarea cognitivă și pragmatică a acestei psihologii nu mai e nevoie să insist. Nimeni nu devenea după învățăturile unei astfel de științe un mai bun cunoscător al sufletului omenesc, pentru că cunoștințele căpătate erau numai formale și de suprafață. Ori ceea ce mărește valoarea lucrării lui Rothacker e tocmai împrejurarea că ea ne dă o psihologie, reală, ajutându-ne cu adevărat la înțelegerea comportamentului sufletesc concret. E drept, concepția susținută de autorul analizat se găsește prefigurată la atâția gânditori înaintea lui. Însă la aceștia e numai anticipată sau a rămas fragmentară, meritul lui Rothacker fiind, pe lângă că pune ordine în acele fragmente, că stabilește principial, introducând-o în sistemul categoriilor psihologice, ideea stratificării vieții sufletești, ideea că manifestările și funcțiunile sufletești vin din straturi diferite. Prin el această idee rămâne, deacuma înainte, un bun definitiv căștigat pentru știință.

Care sunt caracterele generale ale acestor straturi și care sunt legile după care funcționează ele? Autorul răspunde la această chestiune în ultimul capitol, unde arată și limitele concepției sale. El atrage mai întâi atenția că punctul său de vedere nu se opune gândirii structurale, totale în psihologie. El nu e împotriva recunoașterii participării tuturor straturilor în comportamentul uman. Concepția sa pretinde numai că acțiunea noastră nu poate fi înțeleasă, în semnificația ei biologică și psihică, fără a considera straturile ce participă la ea și în ce măsură fiecare (independent unul de altul sau paralel sau promovându-se, inhibându-se reciproc, etc.) și dacă participă întotdeauna toate sau numai, uneori, unele din ele. Să nu se uite că psihicul nu e numai o unitate ci și o realitate plină de contradicții și complexe. Evident aceste straturi psihice, oricât le-am socoti de autonome, se încadrează, fac parte dintr'un tot. Nu e însă o chestiune neglijabilă cum se încadrează și în ce măsură. Din cele spuse până acum s'a putut deja presimți structura intimă a acestor straturi. Ceea ce le caracterizează mai întâi e determinația lor relativ autonomă, având centre regulative și tempo propriu. Autonomia lor însă nu e la fel, la stratul de jos ca și la cel de sus. Cu aceasta atingem cea de a doua caracteristică. Straturile de jos sunt mai puternice, mai fundamentale, ele putând subsista fără cele de sus, pe când acestea pentru a se putea manifesta au nevoie de prezența celor de jos. De aceea nici influența celor de sus asupra celor de jos nu poate fi adâncă. Eul, de exemplu, nu poate desființa determinația proprie a structurilor de sub el, cel mult poate suprima o parte a manifestărilor lor. În al treilea rând, ordinea stratificării e ordinea vechimii lor. Ceea ce e înaintea mea, spune autorul, și mă condiționează e mai vechi decât mine. În acest punct avem o complectă concordanță între teoria straturilor și cea genetică. Adică straturile psihice trebuiesc distinse și genetic. Compoziția lumii vii, zice Rothacker, — trecând la considerații de ordin general filosofic — e plină de repetiții struc-

turale și funcționale, deaceea găsim atâtea analogii. În anumite cazuri putem vorbi mai degrabă de trepte ale vieții decât de straturi. Practic ambele puncte de vedere trebuiesc combinate și distinse. În al patrulea rând, structurilor autonome le corespund medii corelate; altfel spus: fiecare din structurile principale analizate răspunde, reacționează altfel la mediu. De exemplu pierderea hainelor înseamnă pentru straturile de jos lipsă de protecție, pentru cele de sus însă rușine sau pierderea unui bun.

Natural, ca orice primă încercare de sinteză în acest domeniu, studiul lui Rothacker are și el lacunele lui. Dacă analiza „Sinelui“ e destul de amănunțită, un lucru cu atât mai necesar cu cât această parte a fost până de curând neglijată și puțin cercetată, expunerea etajului superior al personalității mi se pare sumară. Poate că aceasta se datorește convingerii autorului că, dat fiind preferința de care s'a bucurat până acum suprastructura psihică, ea poate fi în acest cadru neglijată, mai ales că e partea cea mai bine cunoscută a vieții sufletești. Oricum însă, în cadrul unei asemenea lucrări de ansamblu, cum e cartea psihologului german, era necesară o expunere mai amănunțită a stratului psihic superior. El ne spune, desigur, că funcțiunile psihice superioare sunt purtate, realizate de stratul personal, dar am fi dorit aici date mai numeroase (care sunt acele funcțiuni? în ce raport stau între ele? nu există și în acest strat o ierarhie? căci nu cred că se pot pune pe acelaș plan: atenția, voința, inteligența, cu, de ex. intuiția morală). O analiză mai detaliată a acestui sector psihic ar fi dat posibilitate autorului, poate, să evite o altă lacună a lucrării sale: insuficiența considerare a factorului social pentru explicarea vieții psihice. Fiindcă să nu se uite că dacă psihologia își are rădăcinile ei în biologie apoi coroana sa ajunge în sociologie. Dacă importanța factorului biologic a fost subliniată îndeajuns, nu acelaș e cazul și al celui social. Ori aceasta e foarte necesar pentru înțelegerea structurii personalității. Căci influența vieții sociale nu se oprește numai la stratul personal, ea merge mai adânc, până la „Sine“. Ea influențează, cred, chiar un lucru așa de legat de structura corporală a omului, ca temperamentul. Dacă de ex. ruralii sunt mai înceți decât urbanii, care sunt mai mobili și mai dinamici, aceasta se datorește, incontestabil, numai ambianței psihosociale. În această privință, a relevării importanței factorului social pentru viața psihică și culturală, fără îndoială că cercetările franceze și americane sunt mai avansate; psihologia ca și filosofia culturii și în genere științele spirituale germane trăind încă sub semnul momentului istoric-romantic, când au luat naștere, concepția individualistă a spiritului stăpânind și astăzi etosul german.

Dar desigur o nouă ediție a acestei lucrări, pe care am dori-o și mai lărgită, căci așa cum se prezintă acum e prea concentrată, îngreunând mult lectura — va duce și această complectare. Dealtfel deja ediția doua — pe care am consultat-o noi — ce a apărut într'un interval destul de scurt pentru o lucrare științifică, dat fiind și greutatea de tipar în aceste vremuri, reprezintă o reală îmbunătățire față de cea dintâi. După cum s'a putut vedea, cartea lui Rothacker desbate o serie de probleme, dintre cele mai de seamă ale psihologiei, într'un mod temeinic și pe baza unei vaste informații. De aici și succesul ei, care e deplin meritat, fiindcă ea în-

seamnă fără îndoială un real progres față de lucrările anterioare, excelente altfel, de psihologie genetică ale lui Koffka și Werner și o îmbogățire în genere a cunoștințelor noastre despre tainele sufletului.

George Em. Marica.

BAUMGARTEN, F. și TRAMER, M.: *Kinderzeichnungen in vergleichend psychologischer Beleuchtung. Untersuchungen an serbischen Kindern. (Desemnele copiilor văzute în lumina psihologiei comparate. Cercetări asupra unor copii sârbi)*. Z. f. Kinderpsychiatrie, IX, 1943. p. 161—220.

Subiecții supuși examinării de către autori sunt copii sârbi veniți în Elveția în vara anului 1942, pentru consolidarea sănătății lor.

Testele date subiecților sunt în număr de trei: 1. desenarea unui om; 2. un desen lăsat în întregime imaginației copilului; 3. un desen referitor la patria copiilor.

Au fost examinați în total 272 copii, dintre care 165 fete și 107 băieți, în etate dela 5 la 12 ani.

Din punctul de vedere al facultății grafice, la testul de „desenare a unui om” copii sârbi s'au dovedit superiori celor elvețieni. Desenele lor mai prezentau o mare tendință spre ornamentație și compoziție. Persoanele desenate erau adeseori în acțiune: pescuiau, culegeau flori sau fructe, păzeau vitele, etc. Abundența plantelor este mare în desenele lor, dar nivelul de execuție nu este prea ridicat.

În ceea ce privește tema aleasă liber de subiecți, cei mai mulți desenează *casa*. Autorii înclină să creadă că această temă a fost aleasă nu atât din cauza nostalgiei după patrie, cât mai ales din motivul că pentru copiii sârbi casa este simbolul locului sigur în care s'au plămădit moravurile și limbajul națiunii.

În ceea ce privește deosebirea dintre băieți și fete, se observă că băieții dau reprezentări mai exacte și manifestă un simț mai pozitiv și mai obiectiv, în timp ce fetele se lasă duse mai mult de sentimente. Din punctul de vedere al temei, băieții desemnează care de asalt, avioane, mari vase de războiu, drapele, în timp ce în desenele fetelor aceste subiecte aproape lipsesc.

Concluzia pe care o scot autorii este că subiecții examinați sunt bine dotați și prezintă sentimente sociale bine dezvoltate.

E de prisos să amintim că studiul de față constituie o cercetare științifică temeinică, numele autorilor constituind el însuși o garanție.

A. Roșca

## PSIHOLOGIE APLICATA

### PSIHOLOGIE MEDICALĂ

HENRI FRANCOIS TECOZ: *Le facteur psychologique dans les exercices physiques. (Factorul psihologic în exercițiile fizice)*. Extras din Journal Suisse de Medecine, No. 4, 1943, pag. 102.

Articolul recenzat este nu atât o lămurire a problemei enunțate cât

o încercare de a atrage atenția cercetătorilor asupra a ceea ce ar trebui să fie un domeniu al psihologiei aplicate și anume, psihologia aplicată la sport.

Importanța pe care autorul crede că ar trebui să o aibe acest domeniu al psihologiei se datorește integrării sale în concepția considerării sportului ca o acțiune cu urmări nu numai asupra dezvoltării fizice ci ca o „metodă educativă pentru formarea caracterului, voinței și moralității”. În sprijinul acestei concepții autorul aduce și rezultatele cercetărilor lui Gemelli, care a căutat să vadă care e influența exercițiilor fizice asupra muncii intelectuale și manuale și care a văzut că randamentul lor crește atunci când au fost precedate de exerciții fizice cu condiția ca între exercițiul fizic și muncă să se intercaleze și o pauză. Autorul concludde că activitatea fizică nu este numai un efort muscular dar că e și un stimulent al tuturor funcțiilor, deci și a celor mintale.

Dată fiind această importanță, autorul crede că nu i s'a dat atenția cuvenită. El face o expunere a cercetărilor, puține și neduse până la capăt a celor câțiva care s'au ocupat de problema rolului jucat de factorii psihologici în diferitele exerciții fizice și mai ales în întrecerile sportive.

Niceforo este cel care a sesizat importanța problemei, iar Gemelli cel care a făcut cercetări experimentale. Făcând diferența de iuteală în anumite exerciții fizice, el a văzut că această iuteală e mai mare în ritm liber decât aceea pe care-o puteau atinge atunci când ritmul era impus de experimentator. Diferența s'ar datora unui factor de natură psihică, amorului propriu. Un alt factor ar fi „conștiința scopului”. Autorul amintește de cercetările lui Zapan în această privință, care arată că această conștiință joacă rolul de coordonare a diferitelor mișcări. În legătură cu acest factor H. Tecoz aduce și inteligența ca un factor de control. Un factor negativ ar fi emotivitatea.

Care ar fi rolul psihologului? În afară de studierea acestor condiții psihice el ar trebui să facă și o orientare a sportivilor după aptitudinile lor la diferitele sporturi.

M. Pulpaș.

## PSIHOLOGIE MILITARĂ

H. F. TECOZ: „La sélection des pilotes-aviateurs et les effets du vol sur le nez et l'oreille. (Le point de vue du psychologue)” (*Selecția piloților aviatori și efectele zborului asupra nasului și urechii. (Punctul de vedere al psihologului)*). „Praxis” Revue suisse de médecine, Nr. 49, Décembre 1942.

Experiențele făcute de Americani în războiul mondial prin celebrele „Army Test”, au arătat cu prisosință rolul psihologului în selecția și îndrumarea luptătorilor în diferite arme. Studiul prezent pune două din multele probleme pe care cei ce selecționează piloți aviatori trebuie să le aibă în considerare pentru a face în adevăr o alegere științifică și cu bune rezultate practice. Este vorba anume de efectele zborului asupra nasului și urechii, două organe de simț cărora nu li s'a dat toată atenția cuvenită

de către mulți din cei ce fac selecția personalului navigator aeronautic. De aici o mulțime de neajunsuri și boli grave ale acestor organe provocate de zborul la mare înălțime sau de viteză.

H. T. Tecoz se ocupă de modul în care trebuie făcută examinarea medicală a acestor organe și insistă cu deosebire asupra metodelor de diagnosticare psihologică a acuității auditive, aducând o serie de date ale unor cercetări și experiențe proprii în scop de a sprijini argumentarea și concluziile pe care le scoate.

Studiul acesta poate servi de bun îndrumător pentru cei care se ocupă la noi cu problema selecției și admiterea în școli a celor care doresc să devină piloți aviatori.

Mihail Peteanu

H. F. TECOZ: *La guerre, l'armée et la psychologie expérimentale, (Războiul, armata și psihologia experimentală)*. Revue Militaire Suisse Nr. 1, 1934.

A câștiga un războiu, în starea actuală a civilizației noastre, este o problemă de știință aplicată. Din punctul de vedere al tehnologiei industriale, o armată nu este altceva decât un grup de „lucrători de războiu” care au de săvârșit o lucrare specială, ajutându-se de instrumente adecvate, după anumite reguli și metode dinainte stabilite. Nici o activitate umană nu este atât de complicată, periculoasă și totodată antrenantă, ca războiul. Nu rare au fost cazurile când din greșeala unui singur individ au avut de suferit milioane de oameni și au fost puse în joc interesele națiunii întregi. De aceea este necesar ca încă cu multă vreme înainte de începerea unui războiu să se recurgă la toate metodele științifice care vizează organizarea și protecția luptătorilor. Intre aceste științe, locul de frunte îl ocupă două ramuri de psihologie experimentală anume: „orientarea militară” și „technopsihologia militară”. Aceste două ramuri caută să pună la adăpost individul, căci dacă câștigarea războiului este o chestiune legată și de mașină, cel puțin tot atât, el este și o chestiune legată de inteligența, inițiativa și curajul fiecărui soldat, care face să funcționeze mașina de războiu.

După ce pune problemele în acest fel, H. T. Tecoz încearcă să stabilească starea actuală a psihologiei aplicată la armată, în țările angajate în acest „războiu total”. El ajunge la următoarea concluzie: „Organizațiile cele mai bine cunoscute în momentul actual, (e vorba de comisiile de psihotehnicieni menite să selecționeze personalul pentru diferitele arme, servicii, etc.), sunt acele din Germania, din America și cele din Anglia, puse de curând în mișcare. Despre Rusia este foarte greu a ști ceva... despre Elveția și Franța nu e decât puțin de spus. Cât privește alte țări, organizațiile lor sunt în general copiate după vecinii lor”. (p. 4).

Partea a doua a studiului este destinată prezentării pe scurt a felului cum se face în diferitele țări *selecția aviatorilor, a marinarilor, a conducătorilor de care de asalt, a ofițerilor, etc.* pentru ca la urmă autorul să atace un domeniu de aplicațiuni indirecte ale psihologiei în armată, anume: *psihologia și pregătirea militară, armele și echipamentul, propaganda, etiologia războaielor* și, în fine, o problemă asupra căreia H. F.



Tecoz ține să insiste ceva mai mult este aceea a *readaptării și psihonevrozelor*. În legătură cu aceste chestiuni autorul face o serie de observațiuni critice menite să îmbunătățească unele din metodele și procedeele de lucru actuale și să le scoată în lumină adevărata valoare.

Studiul lui H. F. Tecoz pune o seamă de probleme de psihologie militară de foarte mare interes și actualitate și-l recomandăm deopotrivă atât specialiștilor (psihotenicieni) cât și militarilor în a căror grijă cade recrutarea și repartizarea personalului combatant în diferite arme și specialități.

*Mihail Peteanu*

A APĂRUT



# PSIHOTEHNICA


---

---

DE

BCU Cluj / Central University Library Cluj

**NICOLAE MĂRGINEANU**



Primul tratat de psihologia muncii, în care sunt debătute pe larg și cu toată documentarea necesară, atât Selecția și Orientarea Profesională, cât și Organizarea științifică a Muncii, Uceniciei și Intreprinderii, precum și Oboseala Profesională, Accidentele de Muncă și Psihologia Reclamei.

Lucrarea se adresează atât psihologilor, cât și inginerilor, medicilor, economiștilor și întregului corp didactic.

Pp. XVI+516. — Lei 1000.

EDITURA INSTITUTULLUI PSIHOTEHNIC DIN CLUJ LA SIBIU