

# DE VERGROTING VAN DE SPANWIJDTE DER LEIDING

door N. C. Looijaard

## A. INLEIDING.

In een vorig artikel<sup>1)</sup> heb ik de grote invloed behandeld, welke de vergroting van de spanwijdte der leiding uitoefent op het aantal niveaus van leiding en op het aantal leiders. In het onderstaande zullen een aantal mogelijkheden tot vergroting van de spanwijdte besproken worden. Het terrein is zo uitgebreid, dat geen poging is gedaan het probleem volledig te behandelen. Het hierna besprokene moet gezien worden als een summiere benadering van enkele, in de theorie en/of de practijk voorkomende methoden.

Luijk geeft, verspreid over zijn boekje<sup>2)</sup>, een serie directie-fouten welke hij bij zijn onderzoek aantrof. Deze zijn:

1. Men doet te veel eenvoudig werk zelf;
2. Men doet te veel moeilijk werk zelf;
3. Men delegeert te weinig;
4. De medewerkers zijn onvoldoende geïnformeerd;
5. Aan de instructie hapert veel;
6. Men handelt vaak te impulsief;
7. De communicatie in de top laat te wensen over;
8. Het beslissen gaat vaak te moeizaam.

Door al deze fouten is de leider overladen met werk, zeer ten nadele van de gang van zaken in de onderneming en van zijn eigen gezondheid.

Over de directie-ziekten spreek ik hier niet. Daarover is de laatste tijd nogal wat gepubliceerd. Mèt een verbetering in de gang van zaken in de onderneming bestaat er een kans dat ook de algemene gezondheids-toestand van de leiders verbetert.

Met een ontlasting van de leiders wordt hun spanwijdte vergroot terwijl tevens de mogelijkheid wordt geschapen, dat er voor hen wat meer vrije tijd overblijft, waarvan niet alleen zij zelf maar bovendien hun gezinnen profiteren.

Tot de methoden, welke de spanwijdte der leiding kunnen vergroten behoren o.m.:

1. Verbetering van de communicatie in het bedrijf;
2. Afstoting van routine-questies naar een lager niveau;
3. Benoeming directe assistent van de leider;
4. Decentralisatie en Delegatie van bevoegdheden;
5. De leider als niet-specialist;
6. Verbetering van de interne contrôle;
7. Budgettering;
8. Afstoting der constituerende leiding naar afzonderlijke organen.

De deskundige lezer zal het opvallen dat onder bovenstaande opsomming verschillende methoden voorkomen, die elkaar in meerdere of mindere mate overlappen. Desondanks worden ze afzonderlijk behandeld, waarbij duplicering zoveel mogelijk zal worden vermeden door verwijzing naar andere paragrafen.

<sup>1)</sup> N. C. Looijaard, De spanwijdte van de leiding en het aantal niveaus van leiding. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde No. 5 (Mei) 1955 pag. 217/21.

<sup>2)</sup> Mr. H. Luijk, Waar blijft de tijd van de directeur? Alphen aan den Rijn, 2e druk z.j.

De volgorde is willekeurig en wijst niet op voorkeur voor een of andere methode. De meeste methoden kunnen in iedere onderneming van enige omvang worden toegepast en een combinatie ervan is in de meeste gevallen aan te bevelen.

In dit artikel spreek ik van onderneming zonder hiermede de bedrijven, die geen onderneming zijn, te willen uitschakelen. Dit geschrift heeft betrekking op iedere organisatie.

## B. BESPREKING DER METHODEN.

### 1. De communicatie in het bedrijf.

Onder communicatie in de meest uitgebreide zin kan verstaan worden het overbrengen van feiten, gedachten, gevoelens, wensen of bevelen tussen twee of meer personen<sup>3)</sup>.

Gezien vanuit de onderneming kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe communicatie. Alleen de interne communicatie — waaronder ik versta de communicatie tussen de functionarissen van een onderneming onderling<sup>4)</sup> — wordt hier besproken.

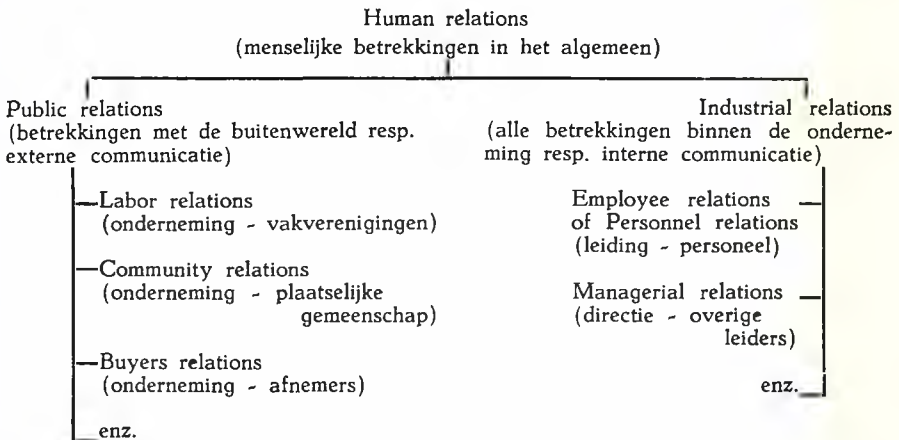
Van belang voor de leiding zijn:

- a. de weg waarlangs de communicatie plaats vindt;
- b. de wijze waarop dit geschiedt;
- c. wat gecommuniceerd wordt.

<sup>3)</sup> Drs. G. de Bruyn, Industriële communicatie, E.-S.B. 16-3-55 No. 1970 pag. 209/12 definieert op pag. 210 communicatie als „het doen van mededelingen en het uitwisselen van gedachten”.

<sup>4)</sup> Het is hier misschien de plaats om te wijzen op de begripsverwarring welke ook in deze terminologie heerst. Een bekende onderscheiding is die in „public” en „industrial” relations, waarmede bedoeld wordt de communicatie met personen resp. buiten en in de onderneming. Onder industrial relations wordt echter ook verstaan alleen de communicatie van de bedrijfsleiding met de grote groepen employé's op het laagste niveau. Ik heb echter ook een onderscheiding gevonden tussen interne en externe industrial relations, n.l. de betrekkingen met de publieksgroepen binnen de onderneming en er buiten. Verder vond ik de begrippen „personnel relations” en „employee-communication” voor de betrekking van de onderneming tot het personeel.

Ik zou daarom aan de experts i.z. „Human relations” de volgende indeling willen aanbevelen:



Deze indeling kan naar believen uitgebreid en verfijnd worden. Het voornaamste is, dat er eenheid komt in de definiëring der grondbegrippen. Verder zou het nuttig zijn voor deze begrippen behoorlijke Nederlandse benamingen uit te vinden.

Ad. a.

Als eerste indeling kan genomen worden die, welke de richting aangeeft. Deze kan zijn:

aa Verticaal

ab Horizontaal

ac Zonder speciale richting (in de Amerikaanse literatuur wordt hier gesproken van „the grape-vine”).

Binnen deze indeling kan men nog onderscheiden:

aaa Neerwaarts

aab Opwaarts

aac In beide richtingen

Deze communicatie volgt de hiërarchieke weg. De mogelijkheid bestaat echter dat binnen deze verticale lijnen functionnarissen worden overgeslagen (kortgesloten). Dan ontstaat het probleem of, en zo ja in hoeverre deze kortgesloten functionnarissen moeten worden ingelicht.

aba Tussen functionnarissen van gelijke rang, die opeenvolgende delen van het productieproces verzorgen;

abb Tussen lijn- en staffunctionnarissen onderling.

Een andere indeling is die in formele en informele lijnen.

De sub aa en ab genoemde richtingen kunnen zowel formeel als informeel zijn: die sub ac is steeds informeel. Het zijn vooral de communicaties die langs informele lijnen lopen, welke bij een onderzoek speciale aandacht verdienen, daar het bestaan ervan dikwijls moeilijk te constateren is en deze bovendien meestal buiten medeweten van de hoogste leiding ontstaan zijn en gehandhaafd worden. Wanneer men hierbij nog bedenkt dat een communicatiekanaal alleen maar bestaat omdat er gebruik van gemaakt wordt, is het duidelijk dat hierin een rijk gebied ligt, waar vereenvoudigingen kunnen worden aangebracht.

Anderzijds dient niet uit het oog verloren te worden, dat de informele contacten ontstaan zijn, omdat ze vlotter afwerking bieden dan de formele. Het kan dus zeer goed zijn, dat ze beslist gehandhaafd moeten worden <sup>5)</sup>.

Ad. b.

De wijze waarop communicatie plaats vindt kan zijn:

ba Visueel (geschriften en/of afbeeldingen);

bb Auditief (gesproken woord);

bc Een combinatie van beide (film, televisie, toespraak met tekeningen of grafieken).

Zo ergens, dan moet hier de gulden middenweg gezocht worden. De communicatie moet zo kort mogelijk zijn doch aan de duidelijkheid mag niet te kort worden gedaan.

Verder dient er op gewezen te worden, dat routine-communicatie minder tijd kost dan individuele communicatie. Waar mogelijk moeten de mededelingen op gelijksoortige wijze geformuleerd worden en een vaste weg afleggen. Hoe groter de noodzaak van persoonlijke consultatie van de chef, des te geringer is diens spanwijdte.

Dit probleem sluit ten nauwste aan bij de formulierbehandeling, welk onderwerp in dit artikel niet besproken wordt.

<sup>5)</sup> Zie b.v. William B. Seigner, Charting the informal organization, Advanced Management Vol. XVI No. 11, Nov. 1951 pag. 24/7.

Ad. c.

In vele ondernemingen is de papierstroom zo groot dat men zich afvraagt, of dit alles wel nodig is. Als de onderneming groeit, groeit de hoeveelheid mededelingen in sneller tempo. Het heeft zijn nut een grondige analyse te maken van alles wat gecommuniceerd wordt en van iedere mededeling dient te worden onderzocht:

ca Is ze nodig in het algemeen?

cb Is de vorm waarin ze geschiedt de meest efficiënte?

cc Kan het aantal personen aan wie de mededeling geschiedt, vermindert worden?

cd Zijn alle gegevens in ieder speciaal geval nodig?

ce Wordt van de gegevens het vereiste gebruik gemaakt?

Een periodieke inventarisatie van de in gebruik zijnde mededelingen zal de overbodigheid van een deel ervan aan het licht brengen.

Een vermindering van de werkzaamheden van de leiding zal daarvan het gevolg kunnen zijn, enerzijds omdat de leiders minder resp. eenvoudiger mededelingen behoeven te geven, anderzijds omdat ze minder mededelingen zullen ontvangen, welke tevens essentiëler zijn. Er dient bewust op toegezien te worden, dat de aan de leiders door te geven mededelingen minder details bevatten, naarmate ze meer de top naderen.

Tevens zou ik er nog op willen wijzen, dat door een vermindering van het aantal niveaus van leiding de weg der verticale communicatie verkort wordt en mede daardoor het aantal mededelingen minder wordt.

Een belangrijk onderdeel van de communicatie door en met de leiding wordt besproken sub B 3.

Ook de technische zijde van de communicatie is belangrijk. Luijk geeft hiervan in het supplement van zijn boekje een aantal lezenswaardige bijzonderheden.

## 2. *Het onderscheid tussen routine-questies en principiële gevallen.*

De algemene stelregel moet zijn, dat routine-questies niet door de leiding (op welk niveau ook) behandeld moeten worden.

De onderneming moet zo georganiseerd zijn, dat een routine-questie automatisch terecht komt bij de functionaris, die dit speciale geval moet behandelen. Een organisatie-handboek kan hier van groot nut zijn. Druppelen routine-questies toch door tot het voorportaal van de directiekamer, dan zit hier de sub B 3 te bespreken „assistant to” die deze gevallen opvangt en ze naar de juiste functionaris dirigeert.

Dit betekent dat de leider zijn volle aandacht kan besteden aan alles wat van de normale gang van zaken afwijkt en hij (meer) tijd ter beschikking krijgt voor zijn eigenlijke werk, het leiden. Dit betekent tevens dat zijn spanwijdte belangrijk kan worden vergroot.

Luijk beschrijft een groot aantal frappante gevallen, waarin de directeur werd betrokken in questies die in een goed georganiseerd bedrijf rechtstreeks aan een sub-leider zouden zijn voorgelegd, resp. automatisch zouden zijn opgelost.

In het algemeen kan gesteld worden, dat op „alle beheersniveaus het streven er op gericht (moet) zijn de *incidentele maatregelen* telkens en voor zover dit maar mogelijk is, om te zetten in *duurzame werkregelingen*, waarin straks nieuwe besluiten of onderdelen daarvan kunnen worden opgevangen, om dan langs reeds tevoren gebaande wegen verder te worden geleid” (curs. J. G.)<sup>6</sup>).

<sup>6</sup>) Drs. J. Groot, Het overleg, Alphen aan den Rijn z.j. pag. 33.

Pfiffner<sup>7)</sup> zegt letterlijk: The good executive „conditions his subordinates to take care of themselves and at the same time keep him informed. Hence, the larger the number of operations the executive can stabilize and routinize, the larger can be his span of supervision. Some recent *experimental research* (curs. van mij. N. L.) has lent validity to the efficacy of general supervision over close supervision, the former being positively correlated with high group production”.

Dit probleem hangt uiteraard ten nauwste samen met dat der delegatie en decentralisatie, welk onderwerp sub B 4 wordt behandeld.

### 3. *Directe assistent van de leider.*

Teneinde te zorgen dat alleen belangrijke gevallen bij de leider komen, kan deze een directe assistent („assistant to” of „co-supervisor”) aanstellen. Door grondige training en uit ervaring moet deze weten, welke kwesties in ieder geval aan zijn chef moeten worden voorgelegd en welke gevallen hij zelf kan behandelen.

Deze behandeling dient uiteraard geheel te geschieden in de geest van de chef. De instructies die de assistent geeft gaan in naam van de leider.

De assistent zal dagelijks een rapport maken waarin hij de gevallen noemt, waarvoor hij een beslissing genomen heeft alsmede de manier waarop hij deze problemen heeft opgelost. Op deze wijze blijft zijn chef op de hoogte van de lopende kwesties, hetgeen per dag slechts enkele minuten behoeft te kosten, terwijl bovendien een perfecte samenwerking tussen beiden wordt gehandhaafd en de leider er zich doorlopend van overtuigt, dat alles inderdaad op de door hem gewenste wijze wordt behandeld.

Deze assistent werkt dus als een zeef voor de directeur.

In dezelfde geest, doch op lager niveau, werkt ook de goede persoonlijke secretaresse<sup>8)</sup>. Deze vangt bezoekers en telefoongesprekken op en dient als eerste (grovere) zeef.

Vos<sup>9)</sup>, in zijn bespreking van het boekje van Luijk, noemt de secretaresse, voor zover ze optreedt als tussenpersoon tot de directeur, principieel een *noodzakelijk kwaad* (curs. V.) „...stellig buitengewoon nuttig uit een oogpunt van *efficiency* (curs. van mij. N. L.) maar een gevaar in even zo vele gevallen voor de spontaneïteit en altijd: een wand tussen de directeur en zijn medewerkers om van de buitenwereld maar niet te spreken). Het is ... zo moeilijk: te weten welke contacten van de directeur naar zijn medewerkers wel en welke niet de moeite waard zijn.”

Een belangrijk deel van de bezwaren van Vos zullen vervallen, indien mijn suggestie (n.l. het maken van een dagelijks rapport inclusief de bespreking ervan) wordt toegepast. Ik beschouw dat dan ook als een *conditio sine qua non*, indien de leider een co-supervisor naast zich benoemt. Ditzelfde geldt voor de persoonlijke secretaresse.

### 4. *Decentralisatie en Delegatie.*

Men kan decentralisatie vanuit twee gezichtspunten bezien n.l. geografisch en functioneel.

Aangezien er echter in iedere organisatie beleidsdelegatie plaats vindt

7) John. M. Pfiffner, The „Third Dimension” of organization, Personnel March 1952 pag. 394.

8) Luijk doet hiervoor een aantal lezenswaardige suggesties.

9) Ir. F. E. Vos, Waar blijft de tijd van de directeur? Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, 1953 (Juli/Aug.) pag. 173/5.

(zonder deze kan een organisatie niet functioneren) en bovendien iedere geografische decentralisatie noodgedwongen gepaard gaat met functionele decentralisatie, gaat het alleen om de *mate* van delegatie en is de geografische decentralisatie een onderdeel van het probleem der functionele decentralisatie. Alleen dit laatste wordt dan ook besproken.

Bos<sup>10)</sup> onderscheidt beleid en beheer. Onder beleid verstaat hij de functie van het kiezen uit alternatieven, terwijl beheer *mede* omvat het uitvoeren resp. doen uitvoeren van het beleid. Hij definieert beleid als „*het bewuste streven naar een voortdurend optimale relatie tussen doel en middelen door het kiezen van de meest effectieve handelwijze*” (curs. B.). Beleid is dus een economisch begrip.

Ook van der Schroeff<sup>11)</sup> ziet de vraag: „Centralisatie of decentralisatie” o.m. als een economisch probleem. In zijn inleiding over dit onderwerp stelt hij enerzijds een waardering van de voordelen wegens decentralisatie, anderzijds de nadelen en moeilijkheden van de (noodzakelijk met decentralisatie verbonden) gecentraliseerde controle, in verband met de noodzaak van eenheid in leiding (t.a.p. pag. 46).

Dale<sup>12)</sup> zegt eveneens dat de keuze tussen centralisatie en decentralisatie gebaseerd moet zijn op economische factoren. „The assignment of a management decision or any part of it higher or lower in the management hierarchy should depend on *the additional revenue to be gained as compared to the additional cost*”. (curs. D.).

Anderzijds zei Dale (in een bespreking over de plaats van de organisatie-afdeling) dat deze niet thuis hoort in de economische afdeling van een onderneming, daar organisatie niet in de eerste plaats van economische aard is.

De keuze, waarvoor het beleid in het onderhavige geval gesteld wordt is die tussen de voordelen van beleidsdelegatie en de nadelen van de hieruit voortvloeiende beleidsdeviatie en de controle er op.

Een van de belangrijkste voordelen van delegatie is het beschikbaar komen van meer tijd voor de leiding. Dit betekent een vergroting van de spanwijdte.

Aangezien dit een voordeel van primaire orde is, dient het zwaartepunt van het onderzoek te liggen in het (zoveel mogelijk) voorkomen resp. wegnemen van de nadelen, welke aan delegatie verbonden zijn.

Zoals gezegd, liggen de nadelen in de graad van beleidsdeviatie, m.a.w. in de mate waarin door ondergeschikte initiatiefnemers van de richtlijnen (die nooit volledig kunnen zijn en in een goede organisatie ook niet te strak mogen zijn) van de hoogste leiding wordt afgeweken.

Nu heeft dit probleem twee zijden:

1. Heeft de beleidsdelegerende leiding de karaktereigenschappen om alles wat gedelegeerd kan worden, naar de lagere niveaus van leiding af te stoten?

---

<sup>10)</sup> Drs. J. B. M. Bos, Decentralisatie: een probleem van beleidsdelegatie, E.-S. B. d.d. 2-6-54 No. 1930 pag. 431/3.

<sup>11)</sup> The balance between centralization and decentralization in managerial control. Internationale discussie-conferentie ter gelegenheid van het 8e lustrum van de Nederlandsche Economische Hoogeschool. Verzameld en ingeleid door Drs. H. J. Kruisinga, Leiden 1954.

Prof. Dr. H. J. van der Schroeff, Decentralization of authority and responsibility with centralization of control. Pag. 44/9.

<sup>12)</sup> The balance between enz. Prof. Dr. Ernest Dale, A study of the problems of centralization and decentralization in relation to private enterprise. Pag. 27/43.

2. Hebben degenen, aan wie een deel van het beleid zou moeten worden overgedragen, de daarvoor noodzakelijke eigenschappen van kennis, karakter en psychologisch inzicht?

Dit probleem behelst o.m.:

a. De keuze van de juiste mensen.

Zijn deze in het eigen bedrijf niet te vinden, dan dienen ze van buiten te worden aangetrokken. Aangezien een decentralisatie toch niet op korte termijn kan worden doorgevoerd zal het meestal mogelijk zijn mensen uit te zoeken, die reeds in de onderneming werkzaam zijn.

b. De opleiding tot zelfstandigheid.

De eigenschappen hiertoe moeten latent aanwezig zijn; ze dienen echter ontwikkeld te worden. Uit een psychologisch onderzoek kunnen reeds een aantal aanwijzingen te voorschijn komen, welke een voorlopige keuze bepalen. Hiermede houdt tevens verband de opvoeding tot het accepteren van het dragen van verantwoordelijkheid.

c. De opleiding tot de zelfstandige functie.

De toekomstige sub-leiders moeten grondig worden voorbereid. Hen moet de doelstelling van de organisatie worden duidelijk gemaakt, zodat ze hiervan geheel doordrongen zijn. Dit is zeer belangrijk, daar zij straks beslissingen moeten nemen, waarvan de resultaten zoveel mogelijk in het door de topleiding gewenste doel moeten uitmonden. Voor de wijze waarop dit moet geschieden zij verwezen naar de omvangrijke literatuur op dit gebied.

d. Een reorganisatie van de onderneming.

Aan de overname van beslissingsbevoegdheid is onverbreekelijk verbonden de noodzaak, over de genomen beslissingen verantwoording af te leggen. Dit kan alleen, wanneer ieders terrein functioneel nauwkeurig afgebakend is. (Zie verder v. d. Schroeff t.a.p. pag. 48/9). Aangezien in een onderneming met overwegend centrale beslissingsbevoegdheid deze afbakening niet of in mindere mate aanwezig is dan in een gedecentraliseerde onderneming, is een reorganisatie een noodzakelijke consequentie van decentralisatie.

Tevens is er nog de hiermede ten nauwste verbonden kwestie van de vervanging der leiders. Neher<sup>13)</sup> heeft hierover behartigenswaardige woorden gesproken: „Er is niet één mens die het eeuwige leven heeft, dus iedereen zal wel eens vervangen moeten worden en als dat moet gebeuren, wie doet dat dan? Kan de vervanger dan rijp zijn om te vervangen? Hoe wordt hij dat? Dat wordt hij niet door hem nooit verantwoordelijkheid te geven. Als iemand nooit verantwoordelijkheid in volle omvang heeft gedragen en hij komt er dan plotseling voor te staan, dan zal hij een heel moeilijke tijd doormaken, zelfs als wij uitgaan van de gedachte, dat hij het wel bereiken kan. Een grote organisatie ..... zal er rekening mee moeten houden, dat de verantwoordelijkheden zodanig worden gelegd, dat daartoe bekwame en geschikte personen in het bedrijf tot rijping kunnen komen om een grotere taak te verrichten .....”.

In aansluiting hierop volgt nog een uitspraak van Dale i.v.m. de opvolging in de leiding. De oprichters der grote ondernemingen waren centralisten. Zij konden dit zijn omdat zij genieën waren. Hun opvolgers waren dit niet. Genieën worden geboren, niet gemaakt. Zodra de oprichters zich terug trokken, deed het probleem van de opvolging zich voor en dikwijls was het resultaat een meerhoofdige leiding, dus decentrali-

<sup>13)</sup> Dr. L. Neher, De P.T.T. als bedrijf. De Ingenieur 18-3-55 A pag. 127.

satie; zoals hij het noemde „From Caesar to kings”. En deze „kings” hebben het moeilijk gehad en de succesvolle zijn in hun genre even groot als hun „Caesar”. De noodzaak om deze „kings” en hun troonopvolgers voor hun functie gereed te maken is evident. En dit kan alleen door hen tijdig verantwoordelijkheid te geven en dit impliceert decentralisatie.

Ten slotte nog een tweetal uitspraken:

Hall: „..... full responsibility, authority and accountability should be delegated and redelegated until they come to rest at the lowest level at which an intelligent decision can be made”<sup>14</sup>).

Groot: „Een bazenprobleem waarvan alle facetten liggen binnen het rayon van de baas, dient alleen en uitsluitend door de baas te worden opgelost”<sup>15</sup>).

### 5. *Leiders, niet-specialisten.*

Naarmate meer arbeid wordt afgesplitst naar specialisten, die het voorbereidende werk voor het nemen van besluiten verrichten, wordt het voor de directeur minder noodzakelijk, zich op enigerlei terrein te specialiseren.

Hoe meer hij zich van specialistische bezigheden distancieert, des te meer kan hij zich bezig houden met zijn eigenlijke werk, het leiding geven.

Ook J. L. Meij wijst daarop<sup>16</sup>).

Het is verder zeer zeker zoals Reinoud het stelt: „een sterke commerciële of technische gerichtheid van de (president-)directeur kan onder bepaalde omstandigheden begrijpelijk en verklaarbaar zijn, op den duur schaadt zij ongetwijfeld meer dan dat zij voordelen brengt”<sup>17</sup>).

Zie hierover tevens hetgeen sub B 8 gezegd wordt.

Voor één vak wil ik een uitzondering maken. De top-leider dient wel een organisatie-deskundige te zijn, althans moet daar meer van afweten dan van één der andere werkzaamheden in zijn onderneming. Niet alleen behoort organisatie tot de specifieke functie van de leider (dit is met andere onderdelen, zoals interne controle, eveneens het geval), de organisatie grijpt zodanig in alle onderdelen van het bedrijf in, dat de topleiding een diepgaande kennis op dit gebied niet kan missen, wil zij haar leidersfunctie efficiënt kunnen uitoefenen.

### 6. *Verbetering van de interne controle.*

Interne controle is alle controle welke door, namens of ten behoeve van de leiding wordt verricht.

Controle op de juiste uitvoering alsmede op de resultaten van de gegeven opdrachten behoort principieel tot de functie van de leiding.

Waar controle echter, evenals vele andere werkzaamheden, een specialistische kennis vereist<sup>18</sup>) en bovendien een geheel andere psychische instelling verlangt dan voor het leiden van een onderneming nodig is, zal deze functie bij voldoende omvang van de onderneming (dus wanneer de kwantitatieve verhoudingen hiervoor gunstig zijn) worden afgesplitst en aan een specialist worden overgedragen.

<sup>14</sup>) George Lawrence Hall, *The Management Guide*, pag. 31.

<sup>15</sup>) t.a.p. pag. 47.

<sup>16</sup>) Prof. Dr. J. L. Meij, *Functievorming als centraal organisatieprobleem*, Organisationsnummer van de Naamloze Vennootschap, Mei/Juni 1954 pag. 25.

<sup>17</sup>) H. Reinoud, *Functievorming bij de topleiding*. Id. pag. 42.

<sup>18</sup>) Zie ook sub B 8.



Het is duidelijk dat een goede interne controle (en ik denk hierbij niet alleen aan de administratieve controle) de interne wrijvingen belangrijk zal doen verminderen, waardoor eveneens het aantal problemen dat aan de leiders moet worden voorgelegd, vermindert, hetgeen weer tot gevolg heeft, dat de spanwijdte op alle niveaus van leiding groter wordt.

In het algemeen kan men stellen dat een goede interne controle de noodzaak voor persoonlijke supervisie van de leider vermindert waardoor meer tijd overblijft voor de overige delen van de leidersfunctie resp. het aantal personen onder één leider kan worden vergroot.

### 7. Budgettering.

Voor een juiste budgettering is nodig een nauwkeurige afbakening der verantwoordelijkheden, hetgeen impliceert een juiste vaststelling en begrenzing der functies.

Wil een budgettering effect sorteren, dan moet iedere functionaris voor zijn eigen budget verantwoordelijk zijn hetgeen alleen geëist kan worden, indien hij binnen zijn budget zelfstandig beslissingen mag nemen.

Hieruit vloeit weer voort, dat het beslissingsrecht resp. de beslissingsplicht van de hogere leiding naar een lager niveau (i.c. degene die voor zijn (deel-)budget verantwoordelijk is) wordt afgestoten, hetgeen een grotere spanwijdte op de hogere niveaus van leiding ten gevolge heeft.

Dit probleem hangt weer ten nauwste samen met dat van decentralisatie en beleidsdelegatie. Hoe ver men hiermede wil gaan is weer een probleem op zich. Als uiterste consequentie hiervan kan gezien worden een volkomen zelfstandigheid van de verschillende onderdelen van de onderneming, zoals dit b.v. bij General Motors en Bat'a het geval is. Deze mogen zelfs van de diensten en leveranties van derden gebruik maken in concurrentie met zusterafdelingen van de eigen onderneming.

### 8. Het afsplitsen van de constituerende leiding.

De hoofdfunctie van de leiding is, zoals de naam reeds zegt, het geven van leiding. Dit impliceert het geven van opdrachten en het ontvangen van verantwoording diergenen, die de opdracht moeten uitvoeren, alsmede de coördinatie der werkzaamheden en de controle op de juiste uitvoering en op de resultaten.

Nu dienen aan het geven van opdrachten, willen deze het vereiste effect sorteren, als regel onderzoeken vooraf te gaan, welke op velerlei terrein kunnen liggen. Bovendien zullen de opdrachten in een bepaalde vorm gegoten moeten worden. Dit betekent niet alleen dat de leider van veel zaken verstand moet hebben maar ook, dat aan de voorbereiding dikwijls zeer veel tijd besteed moet worden.

In een kleine onderneming zal de leider al deze werkzaamheden zelf verrichten. Wordt deze daarvoor te groot, dan zal hij, wil hij de leiding zelf in handen houden — en dit moet hij doen om niet aan zijn eigenlijke functie te verzuken — (een deel van) het voorbereidende werk aan anderen (specialisten) moeten overdragen<sup>19)</sup>. Deze anderen, die men staffunctionarissen noemt, hebben geen leidende doch uitsluitend een adviserende functie. Alleen wanneer hun werk zo uitgebreid wordt dat

---

<sup>19)</sup> Luijk geeft in zijn reeds eerder genoemde boekje een aantal voorbeelden waaruit blijkt, dat deze overdracht van bevoegdheden nog op veel te kleine schaal plaats vindt.

zij een eigen afdeling nodig hebben, hebben zij een (uitsluitend binnen hun eigen afdeling) leidende functie.

Zo'n functionaris of afdeling zal niet alleen van de directeur, doch ook van de daaronder gerangschikte leiders een deel van het werk kunnen overnemen.

Dit betekent een spanwijdte-vergroting zowel voor de directeur als voor de sub-leiders. „Zij betekent ook een middel tot inschakeling van meer gespecialiseerde kennis en ervaring bij de voorbereiding van beslissingen en bevelen”<sup>20)</sup>.

Bovendien kunnen deze staffunctionarissen hun werk (normaliter) veel beter verrichten dan de directeur zelf. Immers zij zijn specialisten op hun terrein, terwijl de directeur slechts incidenteel op enig terrein specialist kan zijn<sup>21)</sup>. Ook is de geestelijke instelling van dirigerende leiders en specialisten geheel verschillend, hetgeen bij splitsing van hun arbeid bevruchtend werkt op het geheel.

Tevens kan er nog op gewezen worden dat specialisatie (wat deze afsplitsing der constituerende leiding is) in het algemeen de productiviteit verhoogt. De vergroting van de spanwijdte der leiding zal dus groter zijn dan de toename van het aantal functionarissen op de verschillende niveaus.

Ik wil hier nog aan toe voegen dat, indien de kwantitatieve verhoudingen in de onderneming het vormen van staforganen op velerlei terrein binnen de eigen organisatie niet toelaten, dikwijls met vrucht gebruik gemaakt kan worden van specialisten, die deze functies als zelfstandig beroep uitoefenen. Als voorbeelden noem ik de openbare accountants in hun controlerende en adviserende functies, de organisatie- en efficiency experts, bureaux voor marktonderzoek en marktanalyse, chemische, technische en natuurkundige laboratoria enz.

### C. SLOTOPMERKINGEN.

Ik ben mij er van bewust, weinig nieuws gebracht te hebben, doch bevindt me hier in goed gezelschap.

Niepoth<sup>22)</sup>, in zijn bespreking van de sub B 4 genoemde studieconferentie zegt op pag. 168: „..... In vergelijking hiermede (het praktisch belang van de behandelde onderwerpen N.L.) is het onbelangrijk, dat voor terzake deskundigen betrekkelijk weinig nieuws geboden werd. Dit houdt voor alle geïnteresseerden zelfs nog een belangrijke aanwijzing in. Er moet ten deze n.l. niet op „iets nieuws” worden gewacht. Eén geheimzinnig middel, waarmee organisaties te verbeteren zijn, bestaat niet! Om dat doel te bereiken bestaat maar één manier: het inderdaad toepassen van de kennis, die op dit terrein reeds bestaat!”

Ik hoop dat ik met dit geschrift bereikt heb, dat de aandacht van belanghebbenden nog eens op een aantal aspecten op het terrein van de interne organisatie gevestigd wordt.

Er kan n.m.m. niet voldoende op gewezen worden, dat er vele mogelijkheden zijn om de organisatie in de ondernemingen te verbeteren tot heil van de maatschappij in het algemeen en van de gezondheidstoestand alsmede het gezinsleven van de leiders in het bijzonder.

Zo ergens, dan is hier het „frappez, frappez toujours” op zijn plaats.

<sup>20)</sup> J. L. Meij, t.a.p. pag. 25.

<sup>21)</sup> Zie ook sub B 5.

<sup>22)</sup> Drs. C. Niepoth, Evenwicht in beschouwingen over een evenwicht, De Naamlooze Vennootschap Dec. 1953 No. 9 pag. 145/8 en Jan. 1954 No. 10 pag. 166/9.