

## EEN STUDIE OVER EEN LEIDER IN ACTIE (II)

door H. Reinoud

§ 13. Om dit denken en voelen systematisch te analyseren en te ordenen gebruikt de schrijver een theoretisch raamwerk, dat ontstaan is uit en bij de onderzoeken van het Yale Centrum. Er zijn tussen de verschillende medewerkers van het Yale Centrum enige verschillen met betrekking tot dit raamwerk, althans Wight Bakke geeft in zijn „Bonds of Organization” een iets afwijkend „framework”.

Hoewel dit raamwerk en het gebruik ervan waarschijnlijk niet essentieel genoemd kunnen worden voor de analyse van het onderhavige onderzoek, vermeld ik daaromtrent toch enkele bijzonderheden, omdat het enige indruk geeft van de wijze van denken, het begrippencomplex en de hantering daarvan door bedoeld centrum.

Voor de constructie van het raamwerk worden de georganiseerde contacten tussen de arbeidenden van een bedrijf in een aantal categorieën verdeeld. Argyris noemt die categorieën „processes”, Wight Bakke „bonds”<sup>27)</sup>.

Alle betrekkingen tussen mensen in een bedrijf kunnen nu volgens Argyris altijd in één van die processen worden geïnclassificeerd. De voornaamste van die processen<sup>28)</sup> zijn: 1. een „reward and penalty process”; 2. een „authority process”; 3. een „communication process”; 4. een „identification process”; 5. een „perpetuation process”; 6. een „workflow process”.

Bij het „reward and penalty process” moet men de officiële beloning en straf ruim interpreteren. Zij hebben niet altijd op het officiële belonings- en strafstelsel betrekking, maar ook op de gewone aanmoedigingen en afkeuringen in het dagelijkse contact.

Het „communication process” heeft in dit geval in het bijzonder betrekking op het overbrengen en uiten van gedachten en gevoelens van de supervisors ten opzichte van de Leider en van elkaar.

Het „identification process”<sup>29)</sup> is moeilijk in het kort te omschrijven. Het betreft het door bepaalde (slag)zinnen en symbolen wekken van emotionele, op het bedrijf gerichte gevoelens, waardoor mensen zich ten opzichte van het bedrijf gebonden weten en tonen. „Dit is ons bedrijf, dat van jullie en van mij”, „Wij zijn allen één team”, „In ons bedrijf heerst „democracy, freedom, liberty””, „Er wordt een „open deur politiek” gevolgd”, „Our company is a human company, it has a kind heart”, enz..

Met het „perpetuation process” kunnen de handelingen worden aangeduid, die op het voortbestaan, de continuïteit van het bedrijf zijn gericht. Argyris drukt het aldus uit: „to maintain and replenish the amount and quality of the men, materials, and ideas used to make up the organization”. Tot dit proces behoren o.a. ook de activiteiten gericht op training en vorming van het personeel.

Het „workflow process” wordt door Argyris als volgt gedefinieerd: „the purpose of which is to define the exact behavior that the people (op de

<sup>27)</sup> In een gesprek, dat ik enige tijd geleden met de heer Argyris had, deelde hij mede, dat hij doelbewust de voorkeur gaf aan „process”. Een „bond” kan de indruk wekken van iets, dat bindt, een „process” geeft aan, zoals de bedoeling is, dat er zowel van binding als van uit elkaar drijven sprake kan zijn.

<sup>28)</sup> „Process” omschrijft Argyris als „an organized interwoven network of human activities designed to accomplish a specific objective”.

<sup>29)</sup> Terwijl de andere processen aanrakingspunten vertonen met (begrippen uit) de organisatieleer, is dit ten aanzien van het identificatieproces niet het geval; het lijkt mij een specifiek psychologisch proces.

onderste geledingen van het bedrijf) must perform if the objective of the organization is to be accomplished".

Het punt, dat Argyris nu bijzonder van belang acht, is dat in het door hem onderzochte bedrijf nagenoeg al deze processen — in het bijzonder het „authority-“, het „reward and penalty-“ en het „perpetuationprocess“ — beheerst worden door de Leider.

Daardoor richt alle denken en doen zich op de Leider. Voor de beoefenaar van de organisatiewetenschap is dit verschijnsel min of meer vanzelfsprekend. Argyris c.s. achten het evenwel een bezwaar, dat door dit uitgangspunt van de organisatieleer de subalterne leiders te zeer afhankelijk en „leader centered“ worden.

„They will learn to be submissive or independent only to the extent they think their leader desires. In short, by the way we define organizations we automatically create a state of dependence of the subordinates upon the leader.”

Is dit dus een verschijnsel, dat onafhankelijk is van het gedrag van de leider, daarnaast kan een leider door zijn gedrag bedoelde tendenz aanmerkelijk versterken.

Argyris analyseert nu aan de hand van bovenvermelde processen het gedrag van de Leider in het onderhavige bedrijf. Het zou te ver voeren om deze analyse hier op de voet te volgen. Volstaan moge worden met mede te delen, dat er tal van aanwijzingen blijken te zijn, dat de wijze van leiding geven tot gevolg heeft, dat er een te grote individuele afhankelijkheid van de supervisors ten opzichte van de Leider ontstaat, de vorming van een gezonde groepsgeest verhinderd wordt, de Leider te herhaaldelijk moet ingrijpen, de zelfwerkzaamheid van de supervisors belemmerd wordt en er te veel spanningen tussen de supervisors onderling en ten opzichte van de Leider ontstaan.

De groep blijkt alleen te werken als de Leider zichtbaar of voelbaar aanwezig is. Is die toestand er niet, dan zijn direct duidelijk sporen van ontbinding merkbaar.

Voorts wijst het onderzoek uit, dat de Leider door zijn doen en laten vele persoonlijke contacten als het ware oproept, waardoor een onnodig groot beslag op zijn tijd ontstaat.

De onderlinge betrekkingen tussen de mensen in de fabriek met betrekking tot de productiestroom in engere zin — het „workflow process“ — blijven buiten het actievelid van de Leider. Het contact te dien aanzien speelt zich af tussen de supervisors en de arbeiders. De Leider doet bewust zijn best buiten die contacten te blijven; „by-passing“ wordt door hem terecht als een ongewenst verschijnsel gezien <sup>30)</sup>.

Hij heeft wel eens enige directe contacten met de arbeiders, maar die ontstaan „en passant“ en hij probeert die nadrukkelijk een privé karakter te geven, d.w.z. „niets met het bedrijf te maken hebbend“.

Een enkele keer schiet hij uit en vergeet hij zijn principes als er ernstige fouten zijn gemaakt.

In dit verband wijst Argyris er op, dat de supervisors in een wel zeer bijzondere situatie zitten, enerzijds sterk afhankelijk van hun Leider, anderzijds evenzeer sterk afhankelijk van de arbeiders.

Dit wat betreft de opmerkingen over de *directe* verhouding van de Leider tot het „workflow process“.

Bij nadere studie van het gedrag van de Leider blijkt, dat hij door zijn

---

<sup>30)</sup> Het vraagstuk van by-passing is minder eenvoudig dan het lijkt; ik kom daarop nog nader terug.

vergaande controle *indirect* wel sterk in het „workflow” proces ingrijpt. Hij gebruikt, aldus Argyris, allerlei soorten „complicated cost accounting and control records” om de uitvoering van het werk te controleren.

Er zijn leiders, die weinig met al deze gegevens doen, daarom geef ik hier een citaat uit het boekje om te laten zien, hoe de Leider die administratieve gegevens hanteert.

„Part of the reason for his heavy emphasis upon cost and control records may be found in the fact that he has a great working knowledge of the company's control systems. As soon as he receives a control record he scans it thoroughly, yet quickly, circling the areas which he wants to question. Then he calls the supervisors into his office, individually, to discuss their production problems. The Leader uses the control record to point to the „sore spot” and also to encourage the supervisors and increase his motivation to get out more production. Thus, the Leader suggests, „It's a good idea. They see these records and compare each other. If the fellow is low, hell immediately want to do something about it ..... and they do ..... They *should!*” In short, the control records are one of the most important criteria for evaluation of the supervisors' production results in his department.”

Nietgeen zal het actieve gebruik, dat de Leider van administratieve gegevens maakt, deugd doen. Toch maakt Argyris enige opmerkingen, die de aandacht verdienen.

Het is hem bij zijn waarnemingen opgevallen, dat de bedoelde stukken niet doen uitkomen, wat een supervisor aan goeds bereikt heeft, maar uitsluitend naar voren halen wat hij niet heeft bereikt. Niet de vooruitgang in de strijd tegen de verspilling blijkt er uit, maar in hoeverre de recente resultaten beneden de geraamde blijven. „The entire report tends to have a negative or „look-what-you-have-not accomplished” outlook”.

Toch is dit naar het oordeel van Argyris nog niet het meest „beschadigende” effect. Het belangrijkste nadeel van de methodiek van deze bedrijfseconomisch-administratieve stukken acht hij het feit, dat zij allen slechts een bepaalde afdeling in het oog vatten en daardoor de gevoelens en gedachten van de supervisors vrijwel geheel op hun eigen afdeling concentreren. Argyris haalt treffende uitspraken van de supervisors aan, waaruit blijkt hoe volkomen onverschillig zij tegenover de resultaten in andere afdelingen staan. De gang van zaken in andere afdelingen interesseert hen alleen, zodra die in een concreet geval het werk in de eigen afdeling ongunstig beïnvloedt en vrees voor het kritisch oordeel van de Leider over hun werk doet ontstaan.

De vermelde administratieve bescheiden dragen er dus het hunne toe bij de hokjes-geest bij de supervisors te bevorderen. Het opmerkelijke gevolg van de uitsluitende concentratie op de eigen afdeling blijkt te zijn, dat de Leider abnormaal veel tijd moet besteden aan de coördinatie van de departementale werkzaamheden. En wat hij daarbij in feite eigenlijk doet, is niet het conflict *eliminieren*, maar het *coördineren*.

§ 14. Een belangwekkend onderdeel van het onderzoek betrof de studie van het doen en laten van de supervisors, wanneer de Leider afwezig was.

Het blijkt dan in het bijzonder hoe heterogeen de groep supervisors is en hoe groot hun onvermogen om uit zich zelf de zaken efficiënt gaande te houden. De supervisors hebben zich gewend aan de druk van het constant ingrijpen van de Leider en komen in verwarring zodra die druk er niet is.

In een gesprek tussen twee supervisors zegt de een: „You are right, you expect pressure, so do I”. De ander antwoordt: „Right we all do so”. Als de Leider afwezig is ontwikkelen de supervisors allerlei informele activiteiten, geven uiting aan opgekropte antagonistische gevoelens, terwijl hun gedrag sterk afwijkend is van hun doen en laten in aanwezigheid van de Leider.

Interessant is ook hoe de roep om een overbodige functionaris kan ontstaan.

Op een keer stelt de onderzoeker in een bijeenkomst het vraagstuk van de onderlinge samenwerking aan de orde. Alle supervisors zijn het er over eens, dat er gebrek aan samenwerking in de fabriek is. Dan komt plotseling de Leider binnen, spreekt eerst even over fabrieksproblemen en vraagt dan onverwacht op zijn doordringende manier aan de onderzoeker welke ervaringen hij tot nu toe in zijn bedrijf heeft opgedaan. Als de onderzoeker zegt, dat z.i. wel enige verbeteringen mogelijk zijn, zegt de Leider: „What do you mean? We have good cooperation. Don't we? (Turned to the supervisors.) Now you fellow tell us ..... be honest ..... tell him ..... don't we have good cooperation?”

Geen van de supervisors durft hem tegen te spreken en de Leider gaat weg in de overtuiging, dat de samenwerking in zijn bedrijfsonderdeel goed is.

De volgende dag merkt één van de supervisors tegenover de onderzoeker op, dat de Leider in zoverre gelijk had, dat er geen gebrek aan coöperatie is, maar aan coördinatie. Hij had dat later ook tegen de Leider gezegd: „Wat wij nodig hebben is een „planning coordinator””.

Wat deze supervisor, die het gebrek aan coöperatie zeer goed wist, eigenlijk wilde, was een aparte functionaris, die de noodzakelijke coördinatie-maatregelen, die uit het gebrek aan samenwerking voortvloeiden, als het ware voor de Leider opving en daarmee voor hem verborg. Argyris formuleert het zo: „In other words, the supervisor turned a basically human problem into a technical one”.

§ 15. De verhouding van de supervisors tot de (hun) arbeiders ligt buiten het bestek van de studie van Argyris, die, gelijk opgemerkt, de verhouding van een leider tot zijn subalterne leiders tot onderwerp heeft. Er worden aan de relatie supervisors-arbeiders dan ook slechts enkele bladzijden gewijd. Toch zijn deze bladzijden interessant, omdat zij door de vergelijking van de relatie leider-supervisors enerzijds en de verhouding supervisors-arbeiders anderzijds het inzicht in de problematiek van het onderhavige leiderschap vergroten.

Bovendien werpen zij een scherp licht op de volkomen aparte positie, waarin een groep supervisors, in het bijzonder in een Amerikaans bedrijf, kan verkeren.

Voorwaarde voor het succes van de onderhavige wijze van leiding geven is een zodanige verhouding tussen de Leider en de supervisors, dat

1. hij het „authority”-, het „reward and penalty”-, het „communication”-, het „perpetuation”- en het „identification”-proces geheel of grotendeels beheerst, aangezien dit de supervisors automatisch afhankelijk van hem maakt;
2. de supervisors „leader centered” worden;
3. de supervisors van elkaar gescheiden worden gehouden;
4. de supervisors onder elkaar concurreren;
5. de supervisors een minimum aan onafhankelijkheid tonen;
6. de Leider de persoonlijke doeleinden, waarden en gevoelens van de supervisors volkomen ondergeschikt maakt aan die van de organisatie.

Aan deze voorwaarden wordt in de verhouding supervisors-arbeiders niet voldaan en wel om de volgende redenen:

1. De supervisors hebben zoveel arbeiders onder zich, dat zij niet regelmatig *kunnen* ingrijpen.
2. De arbeiders zijn in staat zeer spoedig een sterk informele organisatie te creëren als afweer tegen opgekropte gevoelens.
3. Aannemen, ontslag, salarisverhoging, worden voor een belangrijk deel onafhankelijk van de supervisors geregeld door het „personnel department“; deze activiteiten liggen dus buiten de invloedssfeer van de supervisors.
4. Door de grote macht van de unions is de macht van de supervisors aanmerkelijk verminderd; „most of the above conditions (die waaronder de supervisors werken) are completely against the union's philosophy“.

Omtrent de macht van de vakverenigingen maakt Argyris treffende opmerkingen.

Het contract met de vakvereniging (en) staat een eenzijdige beheersing van de arbeiders door de supervisors, zoals de Leider doet ten aanzien van de supervisors, niet toe. In het bedrijf hebben de vakverenigingen vrij veel „mede te zeggen“. De vakvereniging vindt bijv. niet goed, dat de arbeiders individueel of privé worden behandeld; bij (bijzondere) gesprekken met de arbeiders moet altijd een „shop steward“ aanwezig zijn. Het bevorderen van concurrentie tussen de arbeiders onderling is nadrukkelijk verboden. Gelijk hierboven vermeld, tracht de Leider permanent het bedrijf bij de supervisors centraal te stellen, waartegenover de supervisors geen eigen doelstellingen plaatsen. Bij de arbeiders is dit laatste echter wel het geval. De unions zorgen voor een tegenwicht tegen de „organization goals“ door daar de „union goals“ tegenover te stellen.

„Sole and complete loyalty to management is not only not permitted by the union, but it is fought by every possible means.“

De mogelijkheid en noodzaak, dat een arbeider zijn eigen gevoelens kan uiten, is een van de strijdkreten van de vakverenigingen.

§ 16. Onder de vorige Leider, „a benevolent, quiet gentleman, who enjoyed being nice to people“, was de functie van supervisor weinig geambieerd. Onder de huidige Leider, wiens leidersqualiteiten, naar blijkt, belangrijke défauts vertonen, blijken de supervisors zich toch niet bepaald ongelukkig te voelen; zij hebben bovendien bewondering voor hun Leider.

Hoe verwerken dan de supervisors de conflicten, de spanningen, de frustratie, de agressie?

Argyris geeft daartoe deze verklaring, dat de supervisors onbewust zijn van de precieze oorzaken van hun spanningen — en daardoor ook minder gevoelig er voor —, dat zij voorts defensiesystemen hanteren en hun spanningen enigermate getemperd zien door de „ontspannings“bijeekkomsten, door financiële compensaties en door de injecties, die zij tijdens hun opvoeding in gezin en op school hebben gekregen (preparation for unhappiness)<sup>31</sup>). Hierbij tekent hij echter nadrukkelijk aan niet te pretenderen, dat deze verklaring, die hij uitvoeriger in zijn studie toelicht, onomstotelijk de juiste is.

§ 17. Het boekje van Argyris is enige jaren na het onderzoek verschenen. In die daartussen liggende jaren blijkt de wijze van leiding geven door de Leider niet onbetekenend veranderd te zijn. Daarover worden enige opmerkingen gemaakt in een korte beschouwing, die voornamelijk berust op

<sup>31</sup>) Vele ouders zeggen tegen hun kinderen: „Geniet nu maar, later kun je het niet meer of niet meer zo“ of „Je zal van onder op moeten beginnen, het zal niet meevallen je „omhoog te werken“, enz.. Men denke ook aan de versregel uit Schiller's „Das Lied von der Glocke“: „Der Mann musz hinaus ins feindliche Leben“.

gegevens en mededelingen van Prof. W. Whyte, die ten tijde van de voorbereiding van de publicatie van het boekje „Executive Leadership” nog met het onderzoek naar de menselijke betrekkingen in het gehele concern bezig was. Aan een tweetal voorwaarden, die gesteld moeten worden, wil een bepaalde wijze van leiding geven betekenende verandering kunnen ondergaan, werd in het onderhavige geval voldaan en wel deze:

1. de bereidheid van een leider om zijn eigen gedrag als leider mede aan een zorgvuldige waarneming en beschouwing te onderwerpen,
2. het vermogen van een leider om zich zelf te kunnen veranderen.

De eerste belangrijke wijziging in het gedrag van de Leider betreft het aanmerkelijk minder ingrijpen in het doen en laten van de supervisors. De supervisors verklaarden in verband daarmee, dat zij niet meer zo onder spanning leven als vroeger en minder inter-afdelingsconflicten hebben.

In de tweede plaats treedt de Leider meer (dus niet uitsluitend) met de supervisors in contact als groep. Hij tracht hen regelmatig hun eigen ideeën naar voren te doen brengen, deze zelf kritisch te doen beoordelen en zelf, voorzover mogelijk, beslissingen te dien aanzien te doen nemen. De Leider ziet zijn gewijzigd gedrag als een verbetering, maar heeft het in sommige opzichten niet gemakkelijk met zichzelf. Herhaaldelijk moet hij zich bedwingen om handelend in de fabriek op te treden; hij heeft vaak het gevoel (te) weinig te doen te hebben.

Bij de verklaring van de oorzaken van deze belangrijke wijzigingen streeft Argyris naar objectiviteit en bescheidenheid. Hij noemt achtereenvolgens:

1. De aanmerkelijke verbetering van de financiële resultaten van het bedrijfsonderdeel, waardoor de Leider de teugels wat kon laten vieren.
2. De heropvoeding van de supervisors, in het bijzonder wat betreft het bijbrengen van de nodige technische kennis, was inmiddels voor een belangrijk deel voltooid.
3. De druk, waaronder de Leider zijn supervisors heeft oeret en waarvan de nadelen duidelijk zijn gebleven, heeft anderzijds het grote voordeel gehad, dat het leerproces van de supervisors zich betrekkelijk snel heeft kunnen voltrekken. De Leider heeft zijn supervisors niet alleen onder druk oeret, maar hen ook wel aancmoedigd en vooruitgang erkend. De status van de supervisors in het bedrijf is door hem aanmerkelijk verhoogd.
4. De Leider was geleidelijk aan begonnen meer aan het gemeenschapsleven in het bedrijf deel te nemen. Zijn behoefte aan handelen kon hij daardoor voor een deel uitleven in de sociale sector van het bedrijf (vrijwillig bijbrengen van gelden voor sociale doeleinden).
5. De invloed van het onderzoek en de discussiebijeenkomsten.

Wat dit laatste punt aangaat merkt Argyris op, dat hij niet in staat is de invloed daarvan te meten. Hij volstaat met te vermelden wat ter zake gedaan werd. Over een tijdsverloof van twee jaar werden door de onderzoeker(s) discussiegroepen gevormd: eerst van een groep supervisors (waarschijnlijk onderbazen) in een afdeling vervolgens met wat hoger geplaatste supervisors, maar zonder de Leider. Tenslotte werden twee series groensbijeekomsten gearrangeerd met de Leider en zijn naaste supervisors. De programma's waren er niet op gericht te vertellen hoe gehandeld moest worden, maar om de betrokkenen hun problemen en hun onderlinge verhoudingen te leren doorzien.

Voorts waren er „ontelbare” gesprekken met de Leider en de supervisors. Wat de laatste aangaat in het bijzonder om hen zich zelf, zowel als hun bedrijf — c. a. hun organisatie — te leren begrijpen.

Het hoofdstuk besluit met de passage:

„As these programs continued there is no doubt but that the leadership pattern changed. What contribution the research and discussion groups

made we do not know. However, no constructive changes could have come out of our activity if the Leader himself had not been an able and alert individual who wanted always to learn more about himself and managerial leadership, and showed flexibility in adapting his behavior as the plant situation changed."

§ 18. De slotbeschouwing heet „What other leaders may learn from this analysis”.

Misschien het belangrijkste resultaat van het onderzoek is, aldus Argyris, „the light it sheds on the hidden costs of this type of leadership”. Dus op die verborgen kosten, die niet dan na een zorgvuldig en speciale deskundigheid vragend onderzoek duidelijk kunnen worden ontdekt en die vaak pas op langere termijn zichtbaar worden.

Een recapitulatie van die „kosten” ziet er ongeveer als volgt uit, waarbij, aldus Argyris, evenwel niet vergeten mag worden, dat een deel van de kosten mede veroorzaakt wordt door „the type of organization the Leader is made to lead”.

De supervisors zijn voor de in § 13 beschreven „processen” vrijwel geheel aangewezen op hun Leider: zijzelf en/of anderen dragen tot die processen maar weinig bij; hun zelfwettigheid wordt niet bevorderd.

Zij richten hun doen en laten, hun gevoelens, enz. bijna geheel op de Leider. Een en ander heeft o.a. tot gevolg:

- a. de supervisors gebruiken veel tijd om naar de gunsten van de Leider te dingen;
- b. de supervisors „communiceren” met de Leider uitsluitend over de dingen, die hij graag hoort en verbergen veel belangrijke gevoelens en dingen, die een leider moet weten;
- c. de supervisors besteden veel tijd om uit te vinden wat des Leiders wensen en behoeften zijn;
- d. de Leider omschrijft de doeleinden en taken voor de supervisors en de wijze waarop zij die moeten bereiken. Soms zouden de supervisors dit zelf kunnen, maar zij laten het aan de Leider over, omdat zij — ten onrechte — denken, dat hij dat prettig vindt;
- e. er zijn gereeld inter-afdelingsconflicten. Zeer veel tijd wordt gebruikt om toch vooral zijn eigen afdeling „schoon te wassen”. Het uitsluitend richten van hun gevoelens en gedachten op de eigen afdeling wordt versterkt door de wijze waarop bedrijfsbetreffingen, productiestaten, overzichten van geconstateerde verspillingen en gemaakte fouten zijn ingericht en worden gehanteerd;
- g. de supervisors houden de onaangenaamheden voor de Leider verborgen omdat zij geleerd hebben alleen dat aan hem mede te delen, dat past in het beeld van het bedrijf, zoals hij, de Leider, het ziet, d.w.z. wil zien (one happy family);
- h. de supervisors onzeren alleen als groep als de Leider aanwezig of voelbaar op de achtergrond is;
- i. in het informeel gedrag van de supervisors komen de ongezonde gevoelens, die resulteren uit conflicten, spanningen en frustratie tot uitdrukking;
- j. de supervisors passen zich psychologisch aan de leiding en de organisatie aan: uiteindelijk vinden zij de gehele toestand natuurlijk en normaal. Regressie, sublimering, rationalisatie en projectie zijn hun middelen om dat te bewerkstelligen.

Belangrijk is de vraag: hoe worden nu deze ongewenste toestanden verbeterd? Argyris antwoordt daarop dat een hernieuwde bezinning op enige algemeen aanvaarde beginselen van de organisatieleer gewenst is.

„It is becoming increasingly clear that through such principles as „task specialization” and „unity of command” we are creating organizations that foster psychological dependence, submissiveness, and leader-centeredness.

These conditions, in turn, provide the basis for conflict, hostility, frustration and tension.”

Het is vooral niet zo, dat Argyris zegt, dat die principes over boord geworpen moeten worden. Nadrukkelijk zegt hij: er is momenteel niets an-

ders te bieden dan dit, „basically authoritarian type of organization that exists today" <sup>32)</sup>.

Wat voorshands gedaan kan en moet worden is trachten de nadelige kanten van dit beginsel te reduceren. Daarvoor geeft hij enkele raadgevingen, die tevens de (over)belasting van leiders van bedrijven kunnen verminderen.

Enige van die adviezen zijn de volgende:

1. Iedere leider moet probe-en om zich zelf beter te kennen en te begrijpen, opdat hij weet op welke wijze hij door zijn persoonlijkheid zijn ondergeschikten beïnvloedt.
2. De leider moet al die uitingen, die aangeduid worden met „pusher", „agressor", e.d., tot een minimum terugbrengen en meer aanmoedigend en ondersteunend zijn. Vooral ook zijn ondergeschikten helpen inzicht in eigen opvattingen te verkrijgen. Het geven van advies is niet primair. Primair is, aldus Argyris: „Have I helped him clarify his ideas and feelings so that he may make his own decisions?"
3. Voor menig leider is het gewenst dat hij eenerscholing krijgt in het geven van opdrachten, het behandelen van klachten, het leiden van groepen, het behandelen van disciplineaire vraagstukken, het voorbereiden van het nemen van beslissingen.
4. De leiders van de groepen en afdelingen moeten meer in kleine face-to-face groepen bijeenkomen om zelf hun weg te leren vinden in een andere conceptie van leiding geven. De zelfwekzaamheid van de supervisors, ook ten aanzien van het wijzigen van de — vaak onjuiste — verwachtingen, die zij ten aanzien van hun leider hebben, moet sterk worden bevorderd.
5. Zodra de „codes and specifications" van de in § 13 bedoelde processen opnieuw omschreven zijn en deel van de formele organisatie zijn gemaakt, moet de Leider zoveel mogelijk van deze processen aan de supervisors overdragen. Daardoor worden de supervisors minder afhankelijk van hem en wordt hun zelfwekzaamheid bevorderd.

Het gevolg van het bovenstaande zal zijn, dat de supervisors in niet onbetekenende mate afhankelijk van hun groep worden en dus niet meer uitsluitend van hun Leider. „The supervisors are now rewarded, penalized, directed, controlled, and perpetuated by their own supervisory group".

De groep wordt nu als het ware een leider en krijgt daardoor grotere belangrijkheid en prestige. En naarmate Leider en groep in deze nieuwe vorm beter op elkaar ingespeeld raken, zullen beide niet naast elkaar staan, maar in feite geïntegreerd zijn.

De samenwerking tussen de supervisors kan aldus op effectievere wijze tot stand worden gebracht, de aandacht van iedere supervisor zal boven zijn eigen afdeling uitgaan, waardoor zijn taak wordt verruimd en het aantal conflicten en spanningen vermindert. En als de Leider niet aanwezig is — althans niet te lange tijd — zal de groep niet de hierboven beschreven ontbindingsverschijnselen vertonen. Van „leader centered" wordt de groep vanzelf (ook) „organization centered".

Het coördinerende werk van de Leider wordt voor een niet onbelangrijk deel naar de groep verlegd, waardoor hij meer tijd overhoudt voor het overdenken en formuleren van de bedrijfspolitiek op langere termijn, om met meer aandacht en deskundigheid naar zijn supervisors te (leren) luisteren en het hun mogelijk te maken aldus hun eigen weg te vinden. De meest essentiële factoren van zijn functie en taak zullen daardoor beter tot hun recht komen, waardoor tevens een bijdrage wordt verkregen tot een betere besteding van zijn tijd.

§ 19. Ik heb het onderzoek en de beschouwingen van Argyris om ver-

<sup>32)</sup> In ons land hebben voor de laatste wereldoorlog Prof. Dr Ir J. Goudriaan in „Socialisme zonder dogma's" (Haarlem 1933), blz. 70 e.v. en wijlen Prof. Mr W. A. Bonner in „Problemen der Democratie" (Amsterdam 1936), blz. 125 e.v. zich over bepaalde facetten van dit vraagstuk uitgesproken. Beiden verklaarden zich nadrukkelijk voorstander van het autocratisch beginsel, wat uiteraard niet wil zeggen, dat zij aan de bezwaren, daaraan verbonden, niet op verantwoorde wijze zouden willen tegemoet komen.



schillende redenen op de voet gevolgd, o.m. in de hoop anderen er toe te brengen dit boek, dat belangrijk is èn voor bedrijfsleiders èn voor organisatiesdeskundigen <sup>33)</sup> zelf te lezen.

Een dergelijk empirisch onderzoek naar de gevolgen van het gedrag van een leider èn voor de efficiency èn voor de mens in het bedrijf, gevolgd door een daarop betrekking hebbende, vrij uitvoerige publicatie, die zich nadrukkelijk richt tot bedrijfsleiders, is, naar ik meen, uniek.

In een afzonderlijke paragraaf zullen nog enkele beschouwingen worden gewijd aan het verband tussen de studie van Argyris en de organisatieleer. Hieronder volgen echter eerst nog enige opmerkingen van algemene aard.

a. Hoe belangrijk de studie van Argyris ook is en hoe zeer in het bijzonder voor degenen, die zelf leiding geven of leiders van dichtbij hebben kunnen waarnemen, de resultaten ervan in menig opzicht aanspreken, toch zal niet uit het oog mogen worden verloren, dat een dergelijke studie tot de eerstelingen behoort. Andere soortgelijke onderzoeken zullen ongetwijfeld overeenkomst, maar ook verschillen in het leiderspatroon en in de verklaring daarvan laten zien; de voortschrijdende ontwikkeling van de bedrijfssociologie en -psychologie kan tot wijziging in de methodiek en in de interpretatie van de resultaten — mede onder invloed van de studie van de samenhang van de onderscheidene bedrijfswetenschappen — leiden.

b. Een punt van belang, dat in het voorgaande niet nadrukkelijk naar voren is gekomen en waarop Argyris ook niet explicite de aandacht vestigt, is, dat nog eens blijkt hoe voorzichtig men moet zijn met het op niet deskundige wijze peilen van gevoelens, meningen, houdingen, enz. in een bedrijf. Zoals in § 16 uiteengezet, blijken de supervisors zich bij een aanvankelijk „opinie”onderzoek allerminst ongelukkig of ontevreden te voelen. Eerst bij een zorgvuldig deskundig onderzoek komt naar voren, dat van „plezier in het werk” en doelmatige samenwerking nauwelijks sprake is.

Een en ander wil natuurlijk niet zeggen dat leiders in bedrijven zich door informatie via de gebruikelijke kanalen en media geen oordeel over de bedoelde verschijnselen meer zouden kunnen of mogen vormen, maar wel, dat in sommige omstandigheden de waarde daarvan niet te hoog mag worden aangeslagen, terwijl voorts in die gevallen, waar het om zeer belangrijke aangelegenheden op dit gebied gaat, deskundig advies en/of bijstand gewenst is <sup>34)</sup>.

c. Een punt, ten aanzien waarvan Argyris zelf aanleiding tot misverstand kan geven, is het volgende.

Op blz. 111 van zijn boek schrijft hij terecht, dat de eerste stap om anderen te leren begrijpen is zich zelf te begrijpen.

„A leader is responsible to know himself and how he affects other people. In our case, the Leader may find it profitable to do some self-reflecting and examining in order that he may better understand himself and the effects he has upon others. Out of this self-re-education experience could evolve a new philosophy of leadership and consequently a new leadership pattern.”

De bedoelde zelf-reflectie is ongetwijfeld nuttig en noodzakelijk, maar sommige mensen kunnen hier moeilijk op een juiste wijze toe komen en ook als zij zich hier toe zetten kunnen zij niet gemakkelijk goed zicht op zichzelf krijgen <sup>35)</sup>. En voorts: sommige mensen onderkennen de fouten in hun

<sup>33)</sup> In hoeverre het ook voor psychologen, bedrijfssociologen, sociaal paedagogen, e.a. van belang is, laat ik hier buiten mijn oordeel.

<sup>34)</sup> Alleen reeds enqueteer- en interviewtechniek bijv. eisen vaak speciale kennis.

<sup>35)</sup> Men denke aan het opschrift van de tempel in Delphi: „Ken U zelf”.

gedrag c.q. de gevolgen daarvan heel goed, maar blijken uit zichzelf hun wijze van doen en laten moeilijk in betekenende mate te kunnen veranderen. In verschillende gevallen zal een leider in een bedrijf daarom waarschijnlijk van enige deskundige hulp terzake kunnen profiteren. Argyris weet dit natuurlijk evenzeer. Misschien heeft hij dit punt zo summier aangeduid, omdat hij vertrouwde dat de lezer van zijn publicatie vanzelf tot deze conclusie zou komen <sup>36</sup>).

d. Argyris vermeldt als onderscheid tussen de Leider en de supervisors o.a., dat de laatsten in twee richtingen afhankelijk zijn, nl. enerzijds in die van de Leider, anderzijds in die van de arbeiders.

„This may be a fundamental reason why we can call the supervisors „the men in the middle””.

Het lijkt mij toe, dat dit onderscheid tussen de Leider en de supervisors niet geheel juist is geformuleerd, tenzij in *dit* geval, maar dat is een uitzondering, de Leider nagenoeg geheel zou worden vrijgelaten door zijn bovengeslikte(n).

Over de relaties met deze laatste(n) en de eventuele invloed daarvan op het gedrag van de Leider wordt zeer weinig vermeld. Afgezien van het feit, dat enige malen megedeeld wordt, dat de Leider door zijn superieuren als een eerste klas leider <sup>37</sup>) wordt beschouwd, komt de invloed van „boven” slechts een enkele maal en dan zeer en passant tot uiting. Zo bijv. wanneer uiteengezet wordt, welke min of meer toevallige omstandigheden bepalen hoe de Leider in elk concreet geval op een fout van zijn supervisors reageert: „How much pressure is on me from outside forces (e.g. *the main office* <sup>38</sup>)), economic conditions, the unions.”

Ik vestig op dit punt de aandacht, omdat de ervaring leert, dat de verhouding tussen leiders van een onderdeel van een bedrijf en die van het „hoofdkantoor” zeer vaak een bron van grieven en spanningen is, waarvan de gevolgen vaak tot diep in het bedrijfsonderdeel voelbaar zijn.

e. De studie richt zich o.a. in het bijzonder op het vraagstuk of en in hoeverre een leider druk — *pressure* <sup>39</sup>) — op zijn ondergeschikten moet uitoefenen.

Het is onmiskenbaar, dat de bij tal van leiders voorkomende methoden van drukuitoefening niet de sympathie van Argyris hebben en dat hij dit in zijn studie met de feiten motiveert. Toch is hij in zijn oordeel over het al dan niet hanteren van „*pressure*” als middel ter bereiking van bepaalde resultaten zeer bedachtzaam en er is geen sprake van dat hij het zonder

<sup>36</sup>) Uit een artikel in de Harvard Business Review (Sept.-Oct. 1954) blijkt, dat Argyris inmiddels het accent iets anders legt nl. dat *verandering* van gevoelens, e.d. minder belangrijk is dan het verkrijgen van *goed inzicht* in zich zelf en in zijn stijl van leiding geven.

„Once he is aware of his prejudices, values, and feelings, the executive will be able to *compensate* (cursivering van mij) for the bias in decision making. Self-awareness acts somewhat like the „Kentucky windage” a marksman uses when he knows that for some reason the sights on his rifle are not accurate. Please note that I am not suggesting executives must change their prejudices, values, and feelings. I am simply pleading for increased awareness of them.” (blz. 72).

Omtrent het nut van psychologische c.q. psychiatrische hulp voor goede verhoudingen in de topstructuur van een bedrijf zie ook het artikel „Psychiatry for Business” in The Economist van 9 Juli 1955.

<sup>37</sup>) Behoudens dan een weinig te „forceful”.

<sup>38</sup>) Cursivering van mij.

<sup>39</sup>) Onder „*pressure*” verstaat Argyris: „such behavior as when the leader

1. repeatedly coordinates and controls others in a directive manner,
2. repeatedly checks upon the supervisors to make certain they follow directions, or
3. repeatedly sets supervisors' goals just high enough to present a challenge, but low enough to be achievable.”

meer verwerpt. In de aanvang van zijn boek doet hij uitkomen, dat sommige psychologen matige druk niet altijd verwerpelijk vinden. Bovendien vermeldde ik reeds in § 17, dat hij de snelle verbetering van de financiële resultaten van het bedrijf voor een niet onbelangrijk deel toeschrijft aan de constante druk, die de Leider op de supervisors heeft uitgeoefend.

Wat hij evenwel duidelijk aantoonde is, dat die wijze van druk uitoefenen ook zijn belangrijke nadelen heeft, vooral op de wat langere duur (de „hidden costs”), en dat het vaak mogelijk is deze door een andere aanpak in niet onbetekenende mate te ontgaan.

f. In het voorgaande maakte ik melding van het feit, dat de Leider van mening was, dat zijn stelregel om „by-passing”<sup>40)</sup> coûte que coûte te vermijden belangrijk heeft bijgedragen tot het herstel van het moreel van de troep, dat door zijn voorganger, tot wie iedereen in het bedrijf zich rechtstreeks en voor alles kon wenden, ernstig ondermijnd was.

Op dit vraagstuk gaat Argyris nauwelijks in. Vermoedelijk stemt hij met de opvattingen van de Leider te dien aanzien in.

Voor goed begrip diene, dat het in dit geval<sup>41)</sup> gaat om min of meer geregelde contacten en daaruit voortvloeiende opdrachten en beslissingen tussen een superieur en zijn ondergeschikten met voorbijgaan van een zich daartussen bevindende chef (de supervisor). Hoewel het passeren van een chef in deze zin m.i. terecht moet worden vermeden heb ik toch de ervaring, dat het vraagstuk in de praktijk moeilijker is dan de eenvoud van het principe doet vermoeden en dat over dit punt verschillend wordt gedacht<sup>42)</sup>.

Ik kan op dit probleem niet nader ingaan, maar er zit m.i. meer aan vast dan de betreffende passage in het boek van Argyris misschien zou kunnen doen vermoeden.

g. Een vraag, die menigeen bij lezing van het bovenstaande zich misschien stelt, is: kan het geurag van deze Leider op de aangegeven plaats in bedoeld Amerikaans bedrijf voldoende representatief voor Europese, althans Nederlandse omstandigheden worden geacht?

Ik meen, dat deze vraag in zoverre bevestigend beantwoord kan worden, dat ook in ons land het beschreven type van leiding geven in dezelfde of gedeeltelijk dezelfde vorm in niet onbetekenende mate voorkomt. Desniettemin mogen de resultaten van het onderzoek natuurlijk niet zonder meer als passe-partout worden gehanteerd. Zoals ik hierboven reeds schreef, zullen nadere onderzoekingen in andere bedrijven, bij andere leiders en op andere plaatsen in een bedrijfshiërarchie veel overeenkomst, maar ook stellig belangrijke verschillen laten zien. Argyris merkt in de aanvang van zijn boek in „A note to the Reader” trouwens zelf op: „We simply do not know enough about leadership in organizations to make evaluations accurately”, terwijl hij tevens mededeelt, dat hij thans een onderzoek in een ander bedrijf

---

<sup>40)</sup> Het voorbijgaan van een chef door diens superieur bij het geven van instructies of het vragen van informatie aan diens ondergeschikten.

<sup>41)</sup> Het begrip „by-passing” is ruimer te interpreteren: „by-passing” kan bijv. ook het gevolg zijn van een verkeerde toepassing van het lijn- en stafprincipe.

<sup>42)</sup> Prof. Dr H. A. Hutte merkte tijdens een vergadering van de Haagse Afdeling van het Nederlands Instituut voor Efficiency, waar Dr J. Butler — oud-collega van Argyris — sprak over „Human factors related to morale and productivity in Industry”, op, dat verschijnselen van by-passing, geconstateerd bij onderzoeken, waaraan hij had deelgenomen, door de betreffende bedrijfsleiders werden gemotiveerd met het feit, dat men de rapportering van iemand over de tenuitvoerlegging van een gegeven opdracht nooit voor 100 % kan vertrouwen en dientengevolge wel eens op lager niveau zelf moet nagaan hoe de opdracht is uitgevoerd.

instelt, waar het „leadership pattern of leadership is quite different from the one discussed in this book”<sup>43</sup>).

h. Een feit van belang is nog, dat ook deze studie weer doet zien — evenals tal van bedrijfseconomische onderzoeken — hoe belangrijk en bepalend de „top management”-situatie voor de gehele gang van zaken in een bedrijf is.

i. Argyris pleit, zoals verschillende andere bedrijfs sociologen, -psychologen en organisatiedeskundigen, met nadruk voor het meer leren luisteren door een leider naar zijn medewerkers. Luisteren in de zin van het met geduld en deskundigheid aanhoren van het standpunt van zijn ondergeschikten en het zich rekenschap geven van hun instelling ten aanzien van hemzelf en het onderwerp, dat in bespreking is. Deze vorm van „catalyst-leadership” vraagt evenwel veel tijd, die menig leider door zijn overbezetting vaak niet of maar ten dele — ondanks zijn pogingen om tot een zo goed mogelijke tijdsbesteding te komen — kan opbrengen. Dit kan in verschillende gevallen misschien een knelpunt zijn om het onderhavige probleem in de praktijk verder te brengen.

§ 20. Organisatieleer noch bedrijfs sociologie en bedrijfs psychologie mogen geïdentificeerd worden met de wetenschap van het bedrijfsleiden. Wanneer men deze laatste ziet als de wetenschap, die de studie van alle verschijnselen, die betrekking hebben op het besturen of leiden van een bedrijf — uiteraard tot op zekere hoogte —, benevens in het bijzonder de samenhang tussen die verschijnselen, tot haar kenobject heeft, dan zouden ten aanzien van deze wetenschap (o.a.) de organisatieleer, de bedrijfs sociologie en -psychologie als hulpwetenschappen kunnen worden beschouwd<sup>44</sup>).

Een en ander wil overigens niet zeggen, dat leiden zonder meer een *toegepaste wetenschap* is of wordt; het is en zal ook een *kunst* blijven.

Ik kan op dit onderwerp binnen het bestek van dit artikel niet ingaan, maar maak deze opmerking om niet het misverstand te wekken alsof ook de confrontatie van organisatieleer, bedrijfs sociologie en -psychologie — hoe belangrijk ook — alleen de basis legt voor de toekomstige ontwikkeling van de wetenschap van het leiden.

Zijn organisatieleer, bedrijfs sociologie en -psychologie (bedrijfs) wetenschappen met een eigen kenobject<sup>45</sup>), het is voor haar respectieve be-

---

<sup>43</sup>) Uit zijn recente publicatie „Organization of a Bank” blijkt reeds, hoe in sommige opzichten de relatie leiding-ondergeschikten daar verschilt van die, uiteengezet in „Executive Leadership”.

<sup>44</sup>) a. Bezemer, die in zijn inaugurele rede (Leiden 1955) lezenswaardige opmerkingen over het coördinatie- of integratievraagstuk met betrekking tot het leiding geven maakt, stelt de vraag aan de orde of het geen aanbeveling verdient een verband in deze zin te zien: er is primair de studie van de algemene beginselen van het doelmatige handelen, het leiding geven is een speciaal aspect van dat handelen, terwijl „het leiden van een bedrijf daar een nog verdergaande specialisatie van is”.

b. Ik ben overigens van mening, dat een grondige kennis van de bedrijfseconomie, een ruimer begrip dus dan de organisatieleer — mits niet te gespecialiseerd —, een centraal element voor het leiding geven zal blijven. In dit verband wijs ik ook op een opmerking van Prof. P. J. Bouman in zijn „Algemene Maatschappijleer” (4e druk, 1952, blz. 109) over de brede basis, die een economische opleiding kan geven: „De beste voorbereiding voor het doordringen in de sociologie vormt de grondige studie van een of meer sociale wetenschappen (economie (cursivering van mij), sociale en economische geschiedenis, sociale geografie, enz.)”.

<sup>45</sup>) In feite uiteraard deelwetenschappen resp. van de (bedrijfs)economie, de sociologie en de psychologie.

oefenaren niet alleen van belang, maar ook noodzakelijk zich van elkaars bevindingen rekenschap te geven.

De studie van Argyris toont dit duidelijk aan. Bij herhaling maakt hij opmerkingen over het verband tussen het leiderschaps„patroon” en de organisatieleer. Men krijgt uit zijn publicaties zelfs de indruk, dat hij dit verband als een van de voornaamste onderwerpen van studie voor de naaste toekomst ziet. Zoals reeds vermeld in § 8 valt Argyris bij het begin van zijn boek reeds wat dat betreft direct met de deur in huis: „We study it (executive leadership) concretely in its full complexity and always in relation to the type of organization within which it exists.”

En op blz. 251 van zijn laatste boek „Organization of a Bank” laat hij nog eens uitkomen hoezeer de wetenschappelijke bedrijfsleiding hem bezighoudt, wanneer hij o.a. zegt: „Due to the tremendous influence of the principles of scientific management”, enz.. Uitvoerig daarop ingaan doet hij overigens niet; vaak stipt hij de (gecritiseerde) relatie maar even aan. Het verband komt eigenlijk maar nauwelijks uit de verf. Waarschijnlijk omdat zijn realiteitszin hem er voor behoedt de doorsneebedrijfsleiders, tot wie hij zich in zijn publicatie, gelijk vermeld, nadrukkelijk richt, kopschuw te maken met te veel kritische beschouwingen over de principes van de organisatieleer. Toch komen er, zoals ik reeds in vorige paragrafen deed uitkomen, in het boek verschillende concrete opmerkingen voor — soms als het ware en passant — over onderwerpen uit of toepassingen van de algemene of administratieve organisatieleer. Al lezende en herlezende noteerde ik de volgende:

a. Het principe van eenheid van leiding <sup>46)</sup> (unity of command) wordt herhaaldelijk kritisch vermeld (zie het citaat in § 18). Andere principes als bijv. het comitéstelsel of het collegiaal bestuur — met meerderheidsbeslissingen — worden door de schrijver niet vermeld, zodat hij deze alternatieve mogelijkheden waarschijnlijk verwerpt.

Hij merkt terzake op: „To the writer’s knowledge there have been no successful substitutes offered for the basically authoritarian type of organization that exists today.”

b. De vergaande verbijzondering van functies in de moderne bedrijven (task specialization <sup>47)</sup>) is een tweede onderwerp van herhaalde critiek. Ook hier stelt de schrijver echter geen andere mogelijkheid tegenover. Voorstellen te dien aanzien zijn overigens wel in de practijk en in de literatuur bekend. Ik verwijs hiervoor naar het boek van Dr A. M. Kuylaars S.J.: „Werk en leven van de industriële loonarbeider” (Leiden 1951), waarin hij een pleidooi houdt voor zgn. „taakverruiming”, zij het dat deze

---

<sup>46)</sup> Men kan dit principe uiteraard ook in de eerste plaats zien als een beginsel van het leiding geven.

<sup>47)</sup> In „Organization of a Bank” vat Argyris de bezwaren tegen „specialization of tasks” als volgt samen:

1. Task specialization tends to increase the normal individual’s inability to obtain personality experience while performing his functions.
2. Task specialization tends to increase the agent’s inability to see how his function is related to the other functions in the organization. An immediate consequence is that the agent will tend to find it difficult to identify with something called a „whole organization”.
3. Task specialization can only be successful by creating organizational leadership which carries with it a „built in” state of dependency tends to be negative to individuals in our culture.
4. Conditions one-three listed above will tend to lead to frustration, conflict and tension as long as the agent is interested in and involves his personal self with his function.

de lagere uitvoerende functies betreft <sup>48)</sup>). Wel kunnen de aanbevelingen van Argyris, om door verschillende maatregelen de supervisors meer over de grenzen van hun afdelingen te doen kijken, als een soort taakverruiming voor deze groep en derhalve als een tegenwicht tegen de „task specialization” worden gezien.

c. Een punt, dat niet nadrukkelijk in „Executive Leadership” aan de orde komt, is het vraagstuk van de „span of control”. In § 9 is reeds medegedeeld, dat het aantal rechtstreeks onder de Leider ressorterende supervisors twintig bedraagt. Op dit aantal wordt nergens door Argyris critiek uitgeoefend. Klaarblijkelijk acht hij het — op dit niveau in de organisatiestructuur van het bedrijf — niet bezwaarlijk.

In „Organization of a Bank” noemt Argyris de „span of control” naast „unity of command” en „task specialization” als een derde onderwerp, waaromtrent „re-examination of some fundamental organizational principles” nodig is. Wat dat betreft meen ik, dat er van „re-examination” moeilijk sprake kan zijn, aangezien de organisatieleer nog nauwelijks aan „examination” van dit vraagstuk toe is. Het vraagstuk als zodanig ligt m.i. nog (steeds) in de windselen <sup>49)</sup>. Toch is de onderhavige studie van Argyris ook voor de spanwijdte van de leiding niet zonder betekenis. De studie van Argyris toont duidelijk aan, dat naast bedrijfseconomische technieken ook bedrijfspsychologische c.q. -sociologische technieken een „ontspanning” van de „span of control” kunnen bewerkstelligen <sup>50)</sup>.

d. Het structureren van de groepsbesprekingen in de organisatie van de leiding zonder de coördinerende leider vermeldde ik reeds herhaaldelijk. Hierbij zij opgemerkt, dat de studie van en de ervaring met deze vorm van coördinatiebesprekingen overigens nog in een beginstadium zijn.

e. De Leider zelf vermeldt, dat zijn wijze van leiding geven mede veroorzaakt wordt door het feit, dat de arbeiders uitsluitend een vast loon ontvangen. Op dit punt gaat Argyris in zijn boek niet in.

In zijn „The impact of budgets on people” vermeldt hij echter nadrukkelijk als een van de beperkingen van deze studie: „None of the plants studied has a supervisory incentive <sup>51)</sup> system as a part of its budget sy-

---

<sup>48)</sup> De motivering van Kuylaars is overigens, naar ik meen, ten dele een andere dan die van Argyris. Belangwekkend leek mij wat de heer Argyris mij mededeelde over de ervaringen met „job enlargement” bij een groot Amerikaans bedrijf, waaraan ook Kuylaars in zijn boek refereert. Na aanvankelijke verhoging van het plezier in het werk, werd in bedoeld bedrijf weer een teruggang op dit punt geconstateerd, in verband waarmee een onderzoek daarnaar plaats heeft of heeft gehad. Argyris verklaart in het verband van het theoretische raamwerk — het in § 13 beschreven processensysteem — deze teruggang aldus, dat de taakverruiming in feite alleen het „workflow process” betrof en de andere, eveneens belangrijke, processen onbestudeerd en onberoerd liet. De ontwikkeling van die andere processen kan de goede invloed van de taakverruiming geheel of ten dele te niet gedaan hebben.

<sup>49)</sup> Ouweleen merkt in zijn eerder vermelde oratie op: „Doordringend tot in de verhoudingen zoals deze in de bedrijven in feite bestaan, bleken een aantal begrippen en probleemstellingen uit de officiële organisatieleer zonder eigenlijke inhoud. Zo moest men tot de erkenning komen dat het zoeken naar een optimale „span of control” in zijn algemeenheid zinloos was .....

Voorzover Ouweleen bedoelt, dat men de optimale „span of control” niet voor alle leidersfuncties in een eenvoudige formule kan samenvatten, ben ik het met hem eens. Het is m.i. echter niet bij voorbaat uitgesloten, dat, zodra het vraagstuk van de „span of control” werkelijk diepgaand in studie wordt genomen, verschillende concrete normatieve aanbevelingen mogelijk zullen blijken.

<sup>50)</sup> Het artikel van Dr. A. de Jong in het M.A.B. van Januari 1955 bijv. vermeldt alleen de bedrijfseconomische technieken, functionalisatie, standaardisatie en budgetering (blz. 14).

<sup>51)</sup> Uit het verband moet worden afgeleid, dat bedoeld is een „financieel” incentive system.

stem. This seems a serious limitation and points to the need for further research."

f. De wijze, waarop stukken, welke betrekking hebben op de administratieve organisatie (budgets, costsrecords, production record, e.d.) worden opgesteld, hebben volgens Argyris een vrij grote invloed en op het plezier in het werk van iedere supervisor (de „look-what-you-have-not-accomplished" outlook), en op de samenwerking tussen de supervisors.

(Every one thinks of his, and primarily his, department. The supervisors are re-enforced in these attitudes by such management control procedures as budgets, production records, waste records, errors records, etc.).

Voorts vermeldt Argyris nog en passant het feit, dat al die administratieve staten op de niet-administratieve werkers de indruk van gecompliceerdheid maken. Een bekend feit, maar de vraag mag toch gesteld worden of hieraan wel voldoende aandacht door administratieve organisatoren wordt gesteld. Er zijn overigens wel aanwijzingen, dat dit punt, althans wat informatie van de topleiding aangaat, speciale aandacht begint te krijgen (accounting for management, presentation to management).

Het rapporteren alleen van de bijzondere afwijkingen, het zgn. „principle of exception", dat organisatiedeskundigen tegenwoordig gaarne hanteren, dient in het licht van de opmerkingen van Argyris wellicht ook nog nadere overweging.

h. De onderhavige Leider, die een bedrijfsonderdeel van 600 man bestuurt, heeft — die indruk wordt althans gewekt — niets te zeggen over de administratie. Alles, wat in de ruimste zin tot de administratieve organisatie kan worden gerekend, is klaarblijkelijk aan zijn invloed of medeinvloed onttrokken.

Argyris gaat hier niet op in, hoewel hij herhaaldelijk wijst op het antagonisme tussen de mensen van de plan- en die van de administratieve afdelingen. Het is m.i. een vraag of uit een oorpunt van leiding en organisatie niet een fout is gemaakt door de administratie zo zonder overleg en regelmatig contact met de productie leider en de supervisors te voeren.

### *Slotopmerkingen.*

Ik hoop met het bovenstaande te hebben aangetoond, dat het boek „Executive Leadership" van Chr. Argyris en voor leiders van bedrijven en voor adviseurs op het gebied van de algemene en administratieve organisatie in menig opzicht lezenswaardig is.

Van bijzonder belang lijkt het mij ook, dat het bedrijfseconomen in concreto enige indruk geeft van bepaalde ontwikkelingen wat aangaat de studie van andere dan de economische aspecten van het bedrijfsgebeuren.

Het feit, dat het boek zich in een „non-academic style" in de eerste plaats tot bedrijfsleiders richt, vaak boeiend geschreven is en slechts  $\pm$  140 blz. telt, mag niet de indruk wekken, dat het zich gemakkelijk in enige avonden zou laten lezen.

Het boek vraagt, naar mijn ervaring, ingespannen aandacht en levert eerst het volle profijt op wanneer het als een studieboek wordt beschouwd en verschillende gedeelten ervan herhaaldelijk worden gelezen en overdacht.