

TH. LIMPERG EN DE BEDRIJFSECONOMISCHE LEER VAN DE ORGANISATIE

door Prof. Dr. J. L. Mey

1. Als er één gebied is, waarop de betekenis van *Limperg* nog te weinig bekend is, mede omdat hij daarop zelf weinig heeft gepubliceerd, is het dat van de organisatie van de voortbrenging, zowel in de samenleving als binnen de bedrijfshuishouding. Zijn arbeid op dit gebied is er niet minder belangrijk om.

Door de omschrijving van de organisatie als doelmatige ordening der produktie bracht hij de economische problematiek van de voortbrenging en de bedrijfseconomische van de ordening binnen de bedrijfshuishouding op één gemeenschappelijke noemer.

Uitgaande van deze conceptie heeft *Limperg* zowel een leer van de externe organisatie uitgewerkt, als een theorie van de interne organisatie ontwikkeld, waarvan de betekenis ook heden ten dage moeilijk kan worden overschat.

2. Het probleem van de kwantitatieve verhoudingen in de combinatie der produktiefactoren centraal stellend ontwierp *Limperg* een theorie van de produktie, een vraagstuk waarmee de algemene economie zich te zelfder tijd bezig hield. Evenals in de latere ontwikkeling van de produktie-theorie der algemene economie het geval was, onderscheidde *Limperg* scherp het probleem van de doelmatige kwantitatieve verhoudingen van het vraagstuk van de omvang der produktie. Vaak werden - en worden - deze problemen verward, omdat dank zij de ondeelbaarheid der produktiefactoren feitelijk bepaalde verhoudingen slechts op een bepaalde schaal te realiseren zijn.

Het moet hier overigens worden betreurd, zoals ook op zo menig ander gebied, dat *Limperg's* leer niet aanstonds werd geconfronteerd met de resultaten door de algemene economie afgeleid. Het weinige contact tussen economen en bedrijfseconomen en bovendien de niet te ontkennen achterstand in ons land op het gebied van de economische wetenschap in de jaren van *Limperg's* optreden, zullen hieraan wel debet zijn geweest.

Van een dergelijke confrontatie zouden twee voordelen te verwachten zijn geweest. In de eerste plaats zou zij hebben kunnen leiden tot een meer realistische uitwerking van de leer der produktie dan door *Ragnar Frisch*, *Sune Carlsson* en anderen werd gegeven. Bovendien zouden waarschijnlijk ook ernstige misverstanden met betrekking tot *Limperg's* leer die later zijn gerezen, vermeden hebben kunnen worden.

Hoe dit zij, *Limperg* is er in geslaagd de verschillende problemen met betrekking tot de organisatie der produktie, intern zowel als extern, met elkaar in verband te brengen en wel in een tweeledig verband, een verband tussen de vraagstukken der externe organisatie en der interne organisatie onderling en een verband van de vraagstukken van externe organisatie met die der interne organisatie. Meer of minder doelmatige verhoudingen zijn in de werkelijkheid niet alleen gebonden aan de omvang der produktie, ze zijn ook afhankelijk van de prijs der produktie-middelen, die in het produktie-proces moeten worden aangewend. Deze prijzen zullen verschillend zijn naar plaats en tijd. De mate van verbijzondering, de meerdere of mindere mate waarin de bedrijfshuishouding zich heeft beperkt in haar produktie-programma tot kwaliteiten en soorten van produkten als wel tot fasen in het produktie-proces, zal eveneens beslissend zijn voor de vraag in hoeverre produktie-middelen doelmatig kunnen worden gecombineerd. Aldus hangen

in *Limperg's* analyse van het structuurbeeld der maatschappelijke voortbrenging het vraagstuk van de vestigingsplaats, het probleem van de tijd-ruimtelijke ordening der produktie en dat van de verbijzondering met de problemen van kwantitatieve verhoudingen en van produktieschaal samen, zonder nochtans met elkaar te kunnen worden geïdentificeerd.

Limperg toont ons eveneens hoe de krachten, die in de maatschappelijke produktie het structuurbeeld der voortbrenging bepalen weer in de individuele bedrijfshuishouding doorwerken. Ook daar is ten slotte weer beslissend het streven naar dezelfde doelmatige verhoudingen, zowel bij de situatie van de bedrijfsonderdelen tot elkaar, als bij de bepaling van hun functie in het totale produktie-proces en ten slotte bij de doelmatige verdeling van de produkten in de tijd.

Zo werden dus externe en interne organisatie der produktie vanuit één grondbeginsel, dat ten slotte weer op het economisch beginsel teruggaat, verklaard, een resultaat dat tot heden elders niet werd bereikt.

In de leer van de organisatie blijkt wellicht beter dan waar elders ook *Limperg's* gave om niet alleen door scherpe analyse nieuwe waarheden te ontdekken, maar ook reeds verworven inzichten te verbinden tot een systematisch geheel. Het is juist op grond van deze resultaten dat men *Limperg* als de vader der bedrijfshuishoudkunde als onderdeel der economische wetenschap zou kunnen kwalificeren.

Om *Limperg's* betekenis te beseffen vergelijkte men zijn dictaten over organisatie-leer met het ook in ons land algemeen bekende en bestudeerde handboek van *Kimball*, waarin de organisatieproblemen los naast elkaar en zonder enige samenhang worden behandeld en de verschijnselen onvoldoende worden geanalyseerd tevens. Men vergelijkte ze ook met de veel opgang gemaakt hebbende werken van *Nordsieck* waarin de organisatieproblematiek in een keurslijf van onjuiste en onvoldoende overwogen uitgangspunten wordt geperst.

Niet alleen wat de organisatie-problematiek extern en intern verbindt, ook wat de problemen van externe en interne organisatie scheidt stond *Limperg* duidelijk voor de geest. Naast het door dezelfde krachten bepaalde, door mij later genoemd „organieke”, structuurpatroon vestigde hij de aandacht op de personele structuur in de organisatie. De personele structuur vormt een meer complex probleem, hier ontmoeten bedrijfseconomie, sociologie en psychologie elkaar. Ook in de problemen van personele structuur het economisch aspect naar voren te hebben gebracht, blijft een van *Limperg's* grootste verdiensten. Noch in de duitse noch in de amerikaanse literatuur worden deze structuren en de in wezen verschillende problematiek waartoe zij aanleiding geven scherp uit elkaar gehouden.

De organieke structuur van de voortbrenging binnen de bedrijfshuishouding wordt verklaard uit dezelfde krachten die in de maatschappij het structuurbeeld bepalen. De personele structuur vindt zijn oorsprong in de delegatie, welke voortspruit uit de beperktheid van de „span of control” van de leiding.

Ook de maatregelen, die *Limperg* als technieken van de dirigerende leiding heeft aangeduid als taakopdracht, instructie en budget, om slechts deze hier te noemen, kunnen worden gezien als middelen om de „span of control” te verbreden of de „depth of control” te vergroten. Weliswaar bezigde *Limperg* deze begrippen niet, het is niet moeilijk de daarop uitlopende eenheid in zijn beschouwingen te onderkennen.

3. Hebben wij in het voorgaande *Limperg's* verdiensten voor de leer der

organisatie in het algemeen gesteld, van belang is tevens de wijze waarop hij het denken over bepaalde vraagstukken in deze leer heeft gestimuleerd en daaraan richting heeft gegeven.

In deze bijdrage kunnen wij uiteraard niet te zeer in details treden.

In de leer der externe organisatie is zijn onderscheiding tussen verbijzondering en arbeidsverdeling van grote betekenis en tevens een getuigenis van zijn scherpe en onafhankelijke visie. Dit geldt eveneens voor de beide vormen van verbijzondering, specialisatie en differentiatie, die hij wist te onderscheiden en voor de daarop aansluitende begrippen bedrijfskolom en bedrijfstak. Deze begrippen zijn wel zo verbreid dat zij zelfs in het niet-wetenschappelijk gebruik regelmatig voorkomen.

Doch niet alleen deze verrijking van begrippen danken wij aan *Limperg*. Hij heeft, en dit is helaas weer minder bekend, met deze begrippen ook de mogelijkheid geschapen de functionele structuur van de maatschappelijke voortbrenging beter te beschrijven en te analyseren.

In een voortreffelijke analyse heeft *Limperg* aangetoond dat in bepaalde bedrijfstakken de specialisatie op de voorgrond treedt, in andere meer neiging tot differentiatie bestaat. Ook de samenhang tussen differentiatie en parallelisatie, het omgekeerde van specialisatie, en tussen specialisatie en integratie, het omgekeerde van differentiatie, werd door hem duidelijk in het licht gesteld. Een dergelijke analyse vergelijkend met de vaak onsamenhangende beschouwingen in de economische literatuur aan de structuur der voortbrenging gewijd beseft men opnieuw, hoe betreuenswaardig het is dat dit deel van *Limperg's* leer voor een groot deel der beoefenaren der economische wetenschap ook in ons land onbekend bleef. Te betreuen eveneens valt het dat zij onbekend bleef aan de ontwerpers en uitwerkers van onze publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie, waarschijnlijk was men anders tot realistischer gedachten over en passender voorstellen voor de ordening van ons bedrijfsleven gekomen.

Fraai is ook hoe *Limperg* de door hem ontdekte lijnen van verbijzondering doortrekt in de organisatie van de produktie binnen de bedrijfshuishouding, rekening houdend met de verschillende consequenties die ze daar hebben vergeleken met de verbijzondering in de maatschappelijke voortbrenging. Verdienstelijk is ook dat hij ze slechts in de organieke structuur der bedrijfshuishouding doortrekt en niet in haar personele structuur, aldus zichzelf voor valse analogie behoedend.

We gaan voorbij aan zijn beschouwingen over de verhoudingen van geografische plaats en die over de verhoudingen van tijd, die een overigens zeer scherpe analyse geven van de seizoenwerkloosheid, in zijn verschillende vormen.

Met de verhoudingen van macht, die hij principiëel tot economische macht beperkt, betreedt hij een terrein dat later weer sterk de belangstelling van de algemene economen heeft getrokken. *Limperg* ontwikkelde echter zijn inzichten in een tijd toen men de problematiek van de economische macht betrekkelijk weinig had benaderd.

Uitstekend is in dit verband zijn analyse van ondernemingscoöperaties en kartels, hun overeenkomst en hun verschil. Zou kunnen worden gesteld dat zijn kritische beschouwing van de landbouwcoöperaties niet van eenzijdigheid is vrij te pleiten, niettemin moet worden geconstateerd dat *Limperg* hier met zijn beklemtoning van de mogelijke belangentegenstelling tussen coöperatoren en hun coöperatie wel de vinger gelegd heeft op een zwakke zijde van deze produktie-vorm. Het zich niet bewust zijn van die

zwakte heeft dan ook in de landbouwcoöperaties wel tot moeilijkheden aanleiding gegeven.

Hoewel dit onderscheid in het bedrijfsleven onder andere benaming weliswaar bekend was, heeft *Limperg's* beklemtoning van het onderscheid tussen technische en economische voorraad en zijn beschouwing van de krachten die de voorraad bepalen, veel bijgedragen tot verdieping van ons inzicht o.m. ook in het vraagstuk van de plaats van de voorraad, de bepaling van de optimale voorraad en in de betekenis van de voorraad voor winstbepaling.

Men kan het niet eens zijn met *Limperg's* beschouwing van de termijnmarkt. Deze kritiek betreft echter niet zijn analyse, doch de vooropstellingen, die door hem als uitgangspunt werden gekozen en met name de eenzijdige beklemtoning van de opslagkosten als oorzaak van het verschil tussen loco- en termijnnoteringen.

Dit blijkt ons steeds weer bij de beschouwing van *Limperg's* werk: de analyse en verklaring van de door hem waargenomen verschijnselen, vanuit bepaalde vooropstellingen is steeds voortreffelijk en van opvallende scherpte. Wanneer de resultaten tot critiek aanleiding geven is de oorzaak te zoeken in meestal niet onjuiste maar soms wel eenzijdige of onvolledige uitgangspunten. Het is echter voor een grondlegger ener wetenschap een zeker niet geringe verdienste als zijn uitgangspunten in het algemeen zo reëel blijken te zijn als bij *Limperg* het geval is.

In verschillende opzichten ligt hier een waardevolle schoon niet altijd gemakkelijke mogelijkheid tot uitbouw van *Limperg's* theorie. Hier ligt ook de kans *Limperg* de grootste en belangrijkste dienst te bewijzen die men zich denken kan.

4. Niet alleen in de leer van de externe organisatie, ook in die van de interne organisatie kan gewezen worden op menig leerstuk dat ons door *Limperg* is geopenbaard, of waarin ons inzicht door zijn behandeling is verscherpt en verdiept. Verdiept is ongetwijfeld ons inzicht in de betekenis van *Taylor* en *Fayol* voor de ontwikkeling van de problemen verbonden met de leiding. Door, om mij tot dit geval te beperken, *Taylor's* stelsel te zien als een stelsel van verbijzondering van de leiding op de elementen van de uitvoerende arbeid, gaf hij een betere en scherpere typering van dit stelsel dan uit lezing van de vele commentaren en beschrijvingen van het *Taylor*-stelsel in de angelsaksische literatuur zou kunnen worden verkregen. Door deze typering was het hem eveneens mogelijk de bezwaren en daarmee de grenzen van de toepasbaarheid van het stelsel aan te geven. Hetzelfde geldt overigens mutatis mutandis ook voor zijn critiek op *Fayol*.

Over de plaats van de staf in de organisatie van de leiding en zijn verhouding tot de lineaire functionarissen is door *Limperg* zeker niet het laatste woord gezegd. Door in zijn college-dictaten althans zijn bespreking van de staforganisatie geheel af te stemmen op de door Emerson ontwikkelde gedachte, bleef zijn behandeling niet alleen onvolledig doch ook wat steriel t.a.v. de feitelijke ontwikkeling in het bedrijfsleven. Ook hier, evenals reeds elders werd gereleveerd, vragen *Limperg's* inzichten om een verdere uitbouw en vooral om confrontatie met de zich ontwikkelende en daardoor steeds veranderende realiteit.

Een nuttige onderscheiding door *Limperg* gemaakt, maar sedert weer tot schade van de klaarheid in de terminologie verlaten, is die tussen comité's en conferenties, waarbij hij het comité uitdrukkelijk een adviserende functie toebedeelt en het daarmee een plaats in de staforganisatie geeft.

Bijzondere aandacht verdienen ook heden ten dage zeker nog de beschouwingen die *Limperg* aan de eenheid van de leiding heeft gewijd. Als

men er van uitgaat dat het collegiaal bestuur onvermijdelijk is, niet alleen vanwege de overschrijding van de „span of control” van de individuele leider, maar ook om redenen in de beperkingen van de „span of responsibility” gelegen, rijst het probleem hoe desondanks de eenheid van de leiding kan worden gehandhaafd. Van grote betekenis is daarbij de kennis van de wijzen waarop en de mate waarin de eenheid in de leiding - in verband met de verschillende mogelijkheden van verbijzondering binnen het college - bij het collegiaal bestuur gevaar loopt.

Zoals bekend onderscheidde *Limperg* met betrekking tot de interne organisatie de structuur van de verbijzondering, het „frame-work”, om een uitdrukking van *E. F. L. Brech* te gebruiken, en de beheersing der actie binnen de gegeven structuur. In verband met dit laatste vraagstuk behandelt *Limperg* een reeks maatregelen, die ieder op zich wel van algemene bekendheid zijn, maar die hij door ze als middelen tot beheersing van de actie te analyseren, weer in onderling verband brengt. Ook dit lijkt mij een niet geringe verdienste.

Men kan niettemin de vraag stellen of hij daarin niet te ver is gegaan. Zo kan men stellen dat de problematiek van budgettering en budgetcontrole door het budget te zien als een enkelvoudige taakopdracht niet voldoende tot haar recht komt. Men kan natuurlijk wel stellen dat de begroting een middel is tot beheersing der actie, maar dat geldt tevens voor het structuurpatroon der organisatie zelf. Hiermee wil niet gezegd zijn dat *Limperg* de begrotingsproblematiek onvoldoende behandelt, dat behoeft natuurlijk niet. Het verdient alleen aanbeveling deze ook op andere wijze te benaderen dan het door *Limperg* geschiedde. Aan de verdienste van zijn benadering doet dit uiteraard niets af.

Ditzelfde geldt ook voor enkele andere maatregelen die *Limperg* als middelen tot beheersing der actie ziet maar die ook structuur-gebonden zijn en dus ook vandaar uit zouden kunnen worden benaderd. Dit is bijvoorbeeld met de „routing” duidelijk het geval.

Met dit alles hangt samen dat men de structuur der organisatie niet als statisch, zulks in tegenstelling tot de beheersing der actie, kan zien. Ook de structuur is dynamisch en een middel tot beheersing der actie tevens.

5. Wat voor elke pionier in en voor elke grondlegger van een wetenschap geldt is in het bijzonder ook van toepassing op de positie van *Limperg* in de leer van de organisatie. Hij is er in geslaagd de gehele organisatie-problematiek tot een samenhangend geheel te maken. Het is aan degenen, die na hem komen deze problematiek nader te detailleren en te verfijnen om aldus het gebied van ons weten en vooral van ons begrijpen uit te breiden en grondiger te bewerken.

Weinig behoefte is er aan het herhalen van hetgeen *Limperg* heeft gezegd, weinig behoefte eveneens aan het telkens opnieuw leggen van grondslagen naast die door *Limperg* gelegd. Met het steeds kopiëren van de oorspronkelijke fundering noch met het telkens leggen van nieuwe funderingen zal het gebouw der wetenschap ooit verder opgetrokken kunnen worden. De meest grootscheepse hulde, die men de 80-jarige meester zou kunnen brengen ligt in het tonen van de resultaten, die op zijn grondslagen voortbouwend werden bereikt. Is men wat de organisatie-problematiek aangaat tot deze hulde in staat? Helaas moet worden geconstateerd dat *Limperg's* gedachten op enkele uitzonderingen na nog veel te weinig bekend zijn en daardoor nog veel te weinig ingang hebben gevonden bij degenen die zich met deze problematiek bezig houden dan dat zulks nu reeds mogelijk zou zijn.