

# NAAR EEN ALGEMENE WETENSCHAPPELIJKE BESTUDERING VAN ORGANISEREN, ORGANISATIE EN LEIDEN

door Dr W. J. v. d. Woestijne

Limperg omschrijft het *organiseren* als het scheppen van doelmatige verhoudingen van handelingen en middelen. In deze definitie ligt als zodanig nog niets wat dit organiseren tot een specifiek economisch probleem maakt. Dat is juist, want organiseren behoeft geen betrekking tot het economische te hebben. Wij organiseren een feestje zo goed als een aanval op een vijandelijke stelling. Hoewel men bij organiseren steeds rationeel nut en offer met elkaar zal vergelijken, zal men toch vaak nut en offer niet in één maat, in een rekeneenheid, kunnen uitdrukken. Eerst als aan deze laatste voorwaarde wel is voldaan, is er sprake van een economisch probleem. Organiseren veronderstelt dus wel rationeel handelen, maar is niet beperkt tot de economische rationaliteit van het handelen onder druk van het economische motief.

Indien de ordening van handelingen en middelen een duurzaam karakter heeft, spreken wij van een *organisatie*. Hierbij kunnen wij onderscheiden:

- a. De ordening van de middelen
- b. De functionele indeling van de mensen of deel-organisaties binnen de organisatie
- c. De regels, die gelden voor het gedrag van deze mensen of deel-organisaties
- d. De externe betrekkingen, d.w.z. de betrekkingen tussen de organisatie, die wij onderzoeken en andere organisaties.

In vele gevallen kunnen wij de elementen onder c en d genoemd, samentrekken.

In bedrijven vinden wij een belangrijk deel van de ordening der middelen in de lay-out, de functionele indeling van de mensen in het organisatie-schema en de regels voor het gedrag in procedure-manuals.

Zo min als het organiseren tot het bedrijfsleven beperkt is, is dit het geval met de aspecten, die wij hierboven bij de organisatie hebben onderscheiden. De organisatie, als blijvende ordening, is gericht op een speciaal doel, en moet zó worden geleid, dat dit doel bereikt resp. benaderd wordt. Organisatie en leiding van de organisatie moeten dus wel worden onderscheiden. Het meest kenmerkend voor de leiding is het geven van „bevelen”. Dit woord moet in ruime zin worden genomen. Het „bevel” kan ook in de vorm van een vriendelijk verzoek of een „advies” worden gegeven, mits de feitelijke verhoudingen maar zodanig zijn, dat degene, tot wie dit verzoek wordt gericht, functioneel niet anders kan doen dan er gevolg aan geven. Aan het bevel gaat steeds een beslissing vooraf en dit moet dan een „critische beslissing” zijn, d.w.z. een beslissing uit reële alternatieven. De leiding beslist niet, dat 2 en 2 gelijk 4 is, en evenmin, dat men direct moet aanvatten een beginnende brand te blussen, want in deze gevallen ontbreekt een reël alternatief. Veelal heeft de beslissing, of de oordeelsvorming, betrekking op een situatie, waarin heterogene factoren in het spel zijn. Dit hebben wij bijv. als economische, juridische, psychologische, morele en politieke aspecten tegen elkaar afgewogen moeten worden. Deze moeten dus worden gecoördineerd.

Soms moet aan dit coördineren nog een situatie-analyse vooraf gaan. Wij vinden zo als elementen van het leiding geven:

- a. Coördineren van heterogene elementen, al dan niet na een situatie-analyse
- b. Oordeelvorming, besluitvorming en beslissing
- c. Het bevel

Op het bevel volgen:

- d. Het ontvangen en beoordelen van de rapportering over de uitvoering van het bevel, m.a.w. de controle.

En tenslotte:

- e. De handhaving van het gezag, dus van de discipline.

Het instrueren is soms een element van de leiding en gaat dan aan het bevel vooraf, soms is het een element van de organisatie.

Vaak is het doelmatig om de actie tot het benaderen van het doel van de organisatie, dus de taak van de organisatie te splitsen in *deeltaken*, die dan aan min of meer zelfstandige deelorganisaties of organen worden toegewezen. In dat geval ontstaat een hiërarchie van leiders, ieder met een grotere of kleinere mate van initiatief binnen het geheel. Tot de elementen van de leiding behoort dan in het bijzonder het coördineren van de taken en de wijze, waarop deze worden uitgevoerd, van lager geplaatste leiders. Dit is nodig om ondanks de verdeling van het initiatief de eenheid in de leiding te bewaren. Zonder deze eenheid kan immers de organisatie niet doelmatig op haar taak gericht blijven.

In de z.g. lijnorganisatie is iedere leidende functionaris belast met alle elementen van het leiding geven, van het coördineren tot en met het handhaven van de discipline. Bij de staforganisatie worden daarvan die elementen afgescheiden, die niet onmiddellijk met het geven van bevelen samenhangen. Dit kunnen bijv. zijn het controleren, het instrueren en het onderzoeken van speciale aspecten, die voor de besluitvorming nodig zijn. Nooit kan evenwel van het geven van het bevel worden los gemaakt het nemen van de beslissing in een kritische situatie (een situatie met verschillende reële alternatieven) en het coördineren van, meestal heterogene, factoren.

Noch het begrip organiseren, noch dat van organisatie of leiding is tot de economische verschijnselen beperkt. Wij vinden deze overall, waar mensen zich voor het verrichten van een taak gesteld zien, onverschillig, of de doelmatigheid van de vervulling van die taak aan het economische principe wordt getoetst of niet.

Hieruit volgt, dat de algemene leer van de organisatie geen onderdeel van de economie kan zijn, want zij grijpt naar haar aard over de grenzen van de economie heen. En toch wordt de organisatie-leer meestal als een onderdeel van de bedrijfseconomie behandeld.

Deze feitelijke situatie werpt enige vragen op, o.a.:

1. Wat is hiervan de oorzaak
2. Wat zijn de gunstige gevolgen
3. Wat zijn de ongunstige gevolgen  
(„gunstig” en „ongunstig” met betrekking tot het inzicht in de problematiek van de leer van de organisatie).

De groei naar, omvang en gecompliceerdheid, van de voornaamste or-

ganen in ons maatschappelijke leven is naar alle waarschijnlijkheid vrij geleidelijk gegaan. Deze groei strekte zich veelal over eeuwen en soms over duizend jaar en meer uit. De doelmatige ordening van handelingen en middelen, die geleid heeft tot het ontstaan van onze moderne staat, onze legers en de R.K. kerk, is waarschijnlijk meer een zaak van empirisch tastend voorwaarts gaan, dan van een weloverwogen, van bepaalde principes uitgaande, constructie geweest. Zo ging het ook met ons verenigingsrecht. Hoogstens kwam men er toe, door inductieve vergelijking achteraf, bepaalde grondlijnen als patroon aan te geven. Maar de ontwikkeling van het moderne bedrijfsleven voltrok zich, historisch en sociologisch gezien, in een uiterst snel tempo. Van de doelmatige organisatie hing bovendien het succes in hoge mate af. Het functioneren van een organisatie bleek bovendien in hoge mate afhankelijk van de persoon, die de leiding had. Een copiëren van een vorm, die hier en nu en met die persoon succes had, bleek geen waarborg te geven op een redelijke uitkomst daar en strak en met een andere persoon. Er was dus een maatschappelijke noodzakelijkheid tot een theoretische bezinning op de grondslagen van de bedrijfseconomische organisatie en van de leiding. Natuurlijk werd daarbij gebruik gemaakt van elementen uit andere organisaties. Het spreekt vanzelf, dat vooral aansluiting werd gezocht bij de legerorganisatie, vooral, omdat daar het element van opgelegde discipline en het onderscheid tussen bevelvoerende officieren en staf-officieren ook aanwezig is. In vergelijking met de andere twee grote maatschappelijke organisaties (Staat en R.K. kerk) was bovendien de structuur van de legers uit de tijd voor de eerste wereldoorlog vrij schematisch. Door deze omstandigheden kon men vrij gemakkelijk elementen van de legerorganisatie gebruiken voor de bedrijfsorganisatie. Een copiëren was evenwel uitgesloten, omdat de legerorganisatie wel rationeel moet zijn, maar niet economisch-rationeel kan zijn. Nut en offer kunnen immers in het leger niet in een gemeenschappelijke rekeneenheid worden uitgedrukt. De bedrijfsorganisatie moest dus tot een eigen economische problematiek komen. De wet van de afnemende meeropbrengst kreeg daar zijn scherpe vorm. Ook de arbeidsverdeling, die natuurlijk bij andere organisaties eveneens te vinden is, kan in een economisch probleem tot een exact probleem van maximum nuttig effect worden gemaakt, omdat nut en offer in één maat, de rekeneenheid kunnen worden uitgedrukt. Meer dan elders zijn de kwantitatieve verhoudingen en de arbeidsverdeling beslissend voor het succes van een onderneming en dus moest de bedrijfsorganisatie aandacht geven aan de wetten der proportionaliteit en aan de arbeidsverdeling. Hiermede is verklaard, dat de bedrijfseconomie de leer van de organisatie als een tot die wetenschap behorend onderdeel ging behandelen. Ook de tweede door ons gestelde vraag, nl. naar het gunstig gevolg hiervan, vindt in het voorgaande haar antwoord. De leer van de organisatie kreeg, door de mogelijkheid nut en offer in één rekeneenheid uit te drukken, een meer exacte inhoud, althans voor zover het om de *economische* zijde daarvan ging. Wij kunnen zo stellen, dat de bedrijfseconomie speciaal t.a.v. de kwantitatieve verhoudingen en de arbeidsverdeling zeer waardevolle bijdragen tot de leer van de organisatie heeft gegeven, maar ..... daarmede werd die leer, naar haar aard, nog niet tot de bedrijfseconomie beperkt!

Het komt ons voor, dat Limperg dit duidelijk heeft gezien. Bij hem valt de leer van de organisatie niet samen met die van de kwantitatieve verhoudingen. Hij onderscheidt immers:

1. Verhoudingen van hoeveelheid (quantitatieve verhoudingen)
2. Verhoudingen van tijd
3. Verhoudingen van plaats
4. Verhoudingen van macht
5. Verhoudingen van recht

Uitputtend is deze opstelling niet en zo kan het doelmatig zijn o.a. ook te noemen:

6. Psychologische, vooral groeps-psychologische verhoudingen
7. Morele verhoudingen

In de uitwerking, die Limperg van de organisatieleer geeft, komen eigenlijk alleen maar de quantitatieve verhoudingen tot hun recht. Hierin vinden wij ook de grondslag voor de behandeling van de arbeidsverdeling. Zo grondig als zijn behandeling van de quantitatieve verhoudingen is, zo schematisch en incidenteel is die van de verhoudingen van tijd en plaats. Bij de verhoudingen van tijd domineert het vraagstuk van de seizoenswerkloosheid en bij de verhoudingen van plaats maken wij, naar ons aanvoelen, een sprong bij de overgang van geografische plaats naar functionele.

Het zal na het voorgaande duidelijk zijn, dat wij dit niet als een toeval beschouwen. De verhoudingen van hoeveelheid lenen zich in het bijzonder tot een economische oplossing, mits nut en offer, opbrengst en kosten van de verschillende technisch mogelijke quantitatieve verhoudingen, door omrekening in een gemeenschappelijke rekeneenheid, quantitatief tegenover elkaar kunnen worden gesteld en wij dus een *economisch* maximum-vraagstuk kunnen opstellen.

Bij de andere verhoudingen gaat dat veel minder gemakkelijk. Wel hebben wij in de kapitaalrente een mogelijkheid om tijdsverschillen tot kostenverschillen te maken, maar dat is niet voldoende om alle vraagstukken, die met de verhoudingen van tijd samenhangen, tot een redelijke oplossing te brengen. Voor de verhoudingen van plaats, macht en recht geldt dit in nog hogere mate.

Als dan ook het organiseren het scheppen van doelmatige verhoudingen van hoeveelheid, tijd, plaats, macht en recht is, en de economie beperkt zich voornamelijk tot de verhoudingen van hoeveelheid, dan volgt daaruit, dat de economie niet de gehele leer der organisatie omvat en waarschijnlijk ook niet kan omvatten. Zij beperkt zich tot voor de bedrijfshuishouding belangrijke verhoudingen van hoeveelheid, doch mist het theoretische werktuig en de praktische ervaring op de andere, eveneens voor de bedrijfshuishoudingen belangrijke verhoudingen.

Deze nu komen relatief sterk op andere organisatiegebieden naar voren. Zo vindt men de verhoudingen van recht in het bijzonder bij het staatsrecht, de verhoudingen van tijd, meestal in combinatie met die van plaats en macht, in de militaire wetenschappen.

Ook heeft men in de militaire wereld de kunst van het bevelen systematisch ontwikkeld, hetgeen zowel blijkt uit de belangrijke plaats, die de gestandaardiseerde bevelen daar innemen, als in de onderscheiding en het onderlinge verband, incl. de regeling van de verantwoordelijkheden tussen een bevelvoerend en een stafgedeelte in de leiding.

In ons verenigingsleven hebben wij de merkwaardige figuur van een leiding, die voortgekomen is uit lagere organen en al dan niet met tussenschakeling van een congres weer aan de laagste organen (de ledenvergadering) verantwoording schuldig is.

Wij komen dus tot deze positie:

Organiseren is het scheppen van een geheel van doelmatige verhoudingen, die op heterogene gebieden betrekking hebben en dientengevolge niet tot elkaar kunnen worden herleid. In de verschillende wetenschappen, die zich met organiseren en leiden bezighouden, staan ook verschillende van deze heterogene gebieden van verhoudingen centraal. Zij hebben dus ieder een zekere mate van eenzijdigheid. Hieruit volgt, dat een gemeenschappelijk bestuderen van de vraagstukken van organisatie en leiding door theoretici en practici uit verschillende gebieden, zoals bedrijfseconomie, staatsrecht, militaire wetenschappen, kerk- en verenigingsrecht, enz., een belangrijke bijdrage moet kunnen leveren op het gebied van de organisatie in het algemeen. Hier moet de mogelijkheid liggen van elkaars ervaring en inzicht te profiteren. Zeker kan voor het bedrijf en de militaire macht worden gezegd, dat het succes in hoge mate van de doeltreffendheid van organisatie en leiding afhankelijk is. Of dit voor kerk, staat en vereniging in dezelfde mate geldt, weten wij niet, maar ook daar is de organisatie zeer belangrijk. Het is op deze gronden, dat wij een breed opgezet gesprekcentrum voor de vraagstukken van organisatie en leiding van een groot nationaal belang achten. Dat in zo'n gesprekcentrum plaats ingeruimd zal moeten zijn voor statistici, die zich in het bijzonder op het nieuwe gebied van de „beslissingskunde” bewegen en voor psychologen, sociologen en waarschijnlijk ook voor historici, vermelden wij hier in letterlijke zin P.M.

Voor ons staat vast, dat bij zulk een gemeenschappelijk onderzoek de praktische bedrijfseconomie zowel in belangrijke mate zal kunnen geven als ontvangen!

