

## BOEKBESPREKING

Dr. R. van Maanen: HOOFDLIJNEN DER INDUSTRIËLE ORGANISATIE

door Prof. Dr. J. L. Mey

Het proefschrift van R. van Maanen verdedigd aan de Rijksuniversiteit te Leiden en uitgegeven onder de titel: „Hoofdlijnen der Industriële Organisatie-leer”<sup>1)</sup>, verdient reeds om zijn pretentie aandacht. Deze studie toch pretendeert niet meer of minder dan de grondslagen te leggen voor een nieuwe wetenschap, de organisatie wetenschap. Zij concentreert zich daarbij in het bijzonder op de verhoudingen van het industriële bedrijf, maar meent dat haar uitgangspunten alsook haar conclusies eveneens voor andere bedrijven en zelfs voor andere vormen van menselijk handelen gelden, vormen die niet het karakter van bedrijf hebben. Zo heeft dus de organisatie-leer een materieel object dat veel verder reikt dan dat van de bedrijfshuishoudkunde en dat door de auteur eenvoudig omschreven wordt als het menselijk handelen. (p. 56). Het formeel object dat de problematiek van deze wetenschap kenmerkt en begrenst is dan volgens de schrijver het doelverwezenlijkend handelen. (p. 56).

De organisatie-wetenschap wordt door hem ontwikkeld vanuit het organisatorisch beginsel dat gelegen is „in de arbeidsscheiding in voorbereiding, uitvoering en controle”, (p. 29), waarmee dan het voorbereidingsbeginsel, het uitvoeringsbeginsel en het controlebeginsel corresponderen. Nadere analyse van deze beginselen waaruit het organisatorisch beginsel bestaat leiden de auteur ertoe, in elk dezer drie weer twee volgbeginselen te onderscheiden. Uit het voorbereidingsbeginsel vloeien twee volgbeginselen voort nl. het coördinatie-analyse beginsel en het coördinatie-besluit beginsel. Uit het uitvoeringsbeginsel vloeien twee volgbeginselen voort nl. het bevelsbeginsel en het continuïteits-beginsel. Uit het controle-beginsel vloeien twee volgbeginselen voort nl. het herstel-controlebeginsel en het voorbereidings-controlebeginsel. (p. 29).

Het is nuttig even aan te geven welke eenvoudige zaken achter deze ingewikkelde termen schuil gaan. De coördinatie-analyse betekent niets anders dan het onderzoek van de voorwaarden die het bereiken van het gewenste resultaat zullen of kunnen beïnvloeden. Daarna neemt men een beslissing over de uitvoering waarbij dus met alle bovengenoemde voorwaarden (coördinaten) rekening wordt gehouden en die daarom coördinatoir besluit genoemd wordt. Elke uitvoering moet door een bevel worden ingeleid dit is dan het bevelsbeginsel, terwijl de uitvoering moet voortduren totdat het resultaat is bereikt. Het laatste wordt als continuïteits-beginsel aangeduid.

De controle ziet van Maanen enerzijds als middel om fouten te constateren teneinde ze te kunnen herstellen (herstelbeginsel) (p. 24 e.v. en p. 62 e.v.) en in de tweede plaats ze in het vervolg te voorkomen (voorbereidings-beginsel).

De schrijver concludeert nu dat de organisatie-leer als een wetenschap mag worden aangemerkt, want „zij kent een aantal met het grondbeginsel samenhangende algemeen en noodzakelijk geldende beginselen”. (p. 29).

Het is duidelijk dat een dergelijke conclusie inderdaad wel wat vlot is. Dit behoeft niet geweten te worden aan het feit dat het organisatorisch grondbeginsel ook in de uitwerking die van Maanen daaraan geeft niet veel meer dan een trivialiteit is. Ook het economisch beginsel kan men op zich een trivialiteit noemen. Het beginsel moet echter de formulering zijn van een bepaald aspect en van een verschijnselen-complex en op grond daarvan kunnen dienen als een uitgangspunt voor de verklaring van een bepaalde samenhang tussen die verschijnselen, die door geen andere wetenschap is of kan worden verklaard. Uit schrijvers werk blijkt niet dat zulks het geval is.

Dat het menselijk handelen op verwezenlijking van bepaalde doeleinden is gericht geeft aan de verschijnselen, die uit deze menselijke activiteit voortspuiten, geen bijzonder aspect noch leidt zij tot een bijzondere samenhang tussen die verschijnselen. Eerst wanneer dat handelen aan bepaalde voorwaarden wordt gebonden, zoals in de formulering van het economisch beginsel, ontstaat die bijzondere samenhang. Daarzonder kunnen we met de constatering dat het handelen doelverwezenlijkend moet zijn en dat deze activiteit onderscheiden kan worden in voorbereiding, uitvoering en controle, niets aanvangen. Uit schrijvers boek blijkt dan ook dat hij er niets mee weet aan te vangen zoals we nog zullen aantonen.

De grootste moeilijkheden heeft de auteur de begrenzing te vinden van zijn wetenschap tegenover de economie en in het bijzonder, wat de industriële organisatie-leer betreft, tegenover de bedrijfseconomie. Hij probeert die moeilijkheid op te lossen door een onderscheid te construeren tussen de begrippen „ordenen” en „organiseren”. „Wij menen dat aan het begrip ordenen een passievere betekenis moet worden toegekend dan aan organi-

<sup>1)</sup> N. Samsom N.V. Alphen a. d. Rijn 1958. XV en 233 blz.

seren. Ordenen kan inderdaad doelbewust of niet-doelbewust geschieden; organiseren kan uitsluitend doelbewust geschieden." (p. 51). Voorts constateert de schrijver: „Het door ons aangegeven onderscheid tussen „ordenen” en „organiseren” blijkt derhalve van essentieel belang te zijn. Zoals gezegd: het geeft de scheidingslijn aan tussen de ordeningsleer als hoofdstuk van de economie, die aangeeft hoe en waarom de menselijke handelingen een zekere ordening opleveren en de organisatie-leer, die aangeeft hoe een geweld facet van deze orde (het doel) beraamd, ten uitvoer gelegd en gecontroleerd dient te worden.” (p. 52). Uit dit citaat zou mogen worden geconcludeerd dat de economie zich zou toeleggen op de verklaring van het resultaat van het menselijk handelen, en ordening, terwijl de organisatie-leer op het handelen als zodanig zou zijn geconcentreerd. Afgezien van de vraag hoe de schrijver zich voorstelt een verklaring van het resultaat te geven zonder zich te verdiepen in het handelen, dat tot dit resultaat aanleiding geeft, valt op te merken dat ware zijn opvatting juist, deze formele begrenzing van de economische wetenschappen eigenlijk meer voor de organisatie-leer dan voor de economie zou moeten gelden. Immers de economie beschouwt naar vrijwel algemeen aanvaarde opvatting de samenhang die voortvloeit uit het economisch handelen, dat steeds doelverwezenlijkend handelen is, echter zoals we weten doelverwezenlijkend handelen onder bepaalde voorwaarden. De bedrijfseconomie bestudeert nu het doelverwezenlijkend handelen onder precies dezelfde voorwaarden in en door de bedrijfshuishoudingen. Er is dan ook naar onze mening geen plaats voor een organisatie-wetenschap van het bedrijfsleven naast de bedrijfseconomie. Evenmin bewijst van Maanen's betoog die noodzakelijkheid. Wel kan worden geconstateerd dat de resultaten van de bedrijfseconomie eveneens gebezigd kunnen worden in andere huishoudingen voorzover de omstandigheden daar analoge verhoudingen scheppen.

Inderdaad moet worden erkend, dat het organiseren, naar de definitie van de schrijver het beramen, ten uitvoer leggen en controleren van „al hetgeen een doel te zijner verwezenlijking vergt” (p. 42), niet alleen economische of bedrijfseconomische facetten heeft, maar daarnaast ook sociologische, psychologische en juridische. Dit doet echter aan de betekenis van de bedrijfseconomie voor de verklaring van de organisatie binnen de bedrijfshuishouding alsmede voor het geven van regels daarvoor niet af. Een organisatie-leer als zelfstandige wetenschap van het doelverwezenlijkend handelen is niet alleen onbestaanbaar, voor de verklaring van de verschijnselen samenhangend met de doelgerichte activiteiten der mensen is zij ook niet nodig.

Naast de poging tot formele bepaling van het object van de organisatie-leer en daarmee van haar karakter als wetenschap heeft de schrijver zich ten doel gesteld de materiële inhoud van de industriële organisatie-leer aan te geven. Dit tweede deel van het werk, dat afgezien van de niet geslaagde poging in het eerste, waarde zou kunnen hebben in zoverre het zou kunnen bijdragen tot vermeerdering van onze kennis van de industriële organisatie-problematiek, bestaat uit drie gedeelten waarvan het eerste een aantal definities omvat, het tweede de leer van de opbouw der industriële organisatie en het derde de leer van de werking der industriële organisatie.

Het eerste gedeelte dat als inleiding is bedoeld geeft definities die deels overeenstemmen deels afwijken van elders gebruikte, zonder dat de reden voor die afwijking blijkt. Het geheel van definities overziende kan men niet zeggen dat ze een vooruitgang betekenen, tegenover de reeds gangbare. Er is slechts één definitie die formeel opgevat meer bevredigend dan de meeste andere in gebruik zijnde lijkt, nl. die van functie als relatie tussen de deeltaak en ondernemingstaak. Naar zijn materiële inhoud is de functie de collectiviteit van taken die uit deze relatie ontstaat. Merkwaardig genoeg wil de schrijver juist het functie-begrip uit de organisatie-leer bannen. Aandacht verdient daarbij verder dat schrijver, hetgeen trouwens op verschillende andere plaatsen ook blijkt het verschil tussen formeel en materieel object niet duidelijk voor ogen staat. In zijn gedachtengang zou het formeel object een species van het materieel object zijn (doelverwezenlijkend handelen t.o. handelen in het algemeen). Het materieel object is echter de aanduiding van een groep verschijnselen, een gebied, het formeel object duidt daarentegen het problemen-complex aan dat een bepaalde wetenschap bestudeert (zie o.m. p. 61).

Biedt dus de omschrijving van verschillende grondbegrippen der organisatie-leer ons niet veel nieuws, evenmin is dit het geval met de beide overige onderdelen van het tweede stuk van van Maanen's werk. In de leer van de opbouw der industriële organisatie wordt aangevangen met een bespreking van lijn, staf en functionele organisatie met een opsomming van de voor en nadelen van elk. Eigenlijk neemt de schrijver hier geen standpunt in, maar volstaat met deze opsommingen aan bepaalde auteurs te ontleen. In sommige gevallen zijn voor of nadelen ontleend aan Limperg's college-dictaten, in andere aan J. Groot: Het Overleg, terwijl soms geen auteurs zijn vermeld. De schrijver stelt voorts dat bij deze organisatie-structuren niet van organisatorische grondvormen gesproken kan worden maar dat zij een samengesteld karakter hebben. De organisatorische grondvormen zijn volgens hem de bevelsverhouding, de adviesverhouding en de coördinatoire verhouding.

Het kan niet worden ontkennd dat deze verhoudingen in elke organisatie-structuur aanwezig zijn, zij het ook dat de gemaakte onderscheiding niet bepaald logisch is. Immers de coördinatie is niet principieel onderscheiden van het bevel noch van het advies. Beiden kunnen coördinatie beogen. Deze verhoudingen zijn bovendien geen organisatorische grondvormen maar organisatorische betrekkingen, die we in elke organisatie-structuur terug vinden. Lijn, functionele en staforganisatie zijn vormen waarin die verhoudingen op een bepaalde wijze zijn gecombineerd. Meer dan die verhoudingen echter zijn de wijze van verbijzondering (organiek en personeel) van betekenis voor de opbouw van de organisatie-structuur.

Opmerking verdient dat voor de „bouw van instanties” waaronder van Maanen verstaat leidinggevende organen, de schrijver zich geheel blijkt te baseren op het thans wel verouderde en door meer dan één praktisch onderzoek weersproken theorema van Graicunas. Van Maanen blijkt echter deze eenzijdige en zeer aanvechtbare bewijsvoering van deze weliswaar in Frankrijk ontdekte maar geen Fransman zijnde auteur nog als evidentie te aanvaarden.

Evenals dit hoofdstuk kenmerkt ook het volgende zich door het naar voren brengen van ten dele reeds lang bekende, deels echter ook weer verworpen gedachten waarbij het alleen opvalt dat de schrijver bij de interpretatie daarvan soms van ernstig misverstand blijk geeft. Zo wordt in het hoofdstuk over de werking der industriële organisatie herhaaldelijk de constituerende leiding met de algemene bedrijfspolitiek, de policy, zoals men in de Amerikaanse literatuur pleegt te zeggen, verward. Waarin het wezen van de constituerende leiding, die heus niet alleen van uit de directie- of commissarissenkamer gegeven wordt, bestaat blijkt de schrijver niet helder voor de geest te staan.

Het derde deel van dit werk, aangeduid als Praktische Feiten, wordt in hoofdzaak gevormd door een bespreking van een tweetal organisatie-schema's waarin verschillende organisatorische beginselen in toepassing heten te zijn gebracht. We moeten hierbij opmerken dat eigenlijk uit de schema's van de toepassing van bepaalde organisatorische beginselen en in het bijzonder van de door schrijver als grondbeginselen aangeduide, weinig blijkt. Afgezien van de vraag of de auteur met zijn beginselen veel kan bereiken, had hij toch moeten beseffen dat men die beginselen niet aan de hand van een schema - zonder meer - kan demonstreren. Het deel is voorts gevuld met voorbeelden, zoals er trouwens meer in dit boek voorkomen, evenals deze laatsten van weinig inhoud en oninteressant gepresenteerd, die echter weinig bijdragen tot de adstructie en applicatie van des schrijvers organisatie-leer.

Ons oordeel over dit werk kan helaas niet anders dan onverdeeld ongunstig zijn. De zelfstandige organisatie-wetenschap, stel dat daaraan behoefte zou zijn, is in dit werk niet ter wereld gekomen. Het is geen voldragen vrucht van gedegen studie en ervaring die ons hier wordt geboden. Hoewel de schrijver, gezien zijn in het prospectus van de handelsuitgave vermelde staat van dienst in het bedrijfsleven, over veel ervaring moet beschikken is het hem niet gelukt daaruit nieuwe waarheden af te leiden. Bovendien lijkt de nog vrij beperkte en zeker niet representatieve literatuur-opgave niet volledig te zijn verwerkt in des auteurs beschouwingen. Theorie noch praktijk hebben aan deze op vrij oppervlakkige wijze ontwikkelde organisatieleer behoefte.

Gezien het pretentieuze karakter van dit geschrift behoeft het bovendien niet te verbazen dat de schrijver inzichten die reeds lang geleden werden verworven als nieuwe presenteert. Doet dit weinig wetenschappelijk aan, een bepaald komische noot ontstaat als men leest (p. 51) dat voorgangers als Limperg het blijken met van Maanen eens te zijn.

Het werk van deze auteur vertoont een beeld, dat merkwaardig genoeg meer voor komt, wanneer een man van de praktijk zich aan de beoefening der wetenschap zet. In stede van zijn praktische ervaring te benutten tot verdieping van verworven inzichten, hetgeen uitermate vruchtbaar moet worden geacht, verliest men zich in veelzins onvruchtbare, want overbodige, theoretische bespiegelingen.<sup>1)</sup>

---

1) In zijn laatste stelling wentelt de promovendus de verantwoordelijkheid voor een promotie ten dele af op de promotor. Merkwaardig genoeg nu wordt in dit proefschrift de naam van de promotor niet vermeld!