

TENDENTIEUZE VOORSTELLINGEN IN DE LEER VAN DE SOCIALE ORGANISATIE

Kritische opmerkingen over enkele opgangmakende visies

3 DE X- EN Y-THEORIE VAN MCGREGOR

door W. F. van Eekelen, *psych. drs.*

3.1 *Achtergrond*

De opvattingen van McGregor over de menselijke kant van het ondernemen vertonen grote overeenkomst met de opvattingen van Lewin en Argyris, die in de beide vorige artikelen in deze reeks werden besproken (1,2).

Dat McGregor's visie overeenstemt met die van Lewin zal geen verwondering wekken wanneer men weet dat McGregor verbonden is aan een afdeling van het Massachusetts Institute of Technology die indertijd door Lewin is opgericht.

Groter nog dan met Lewin is de overeenstemming met Argyris. McGregor en Argyris gaan volgens dezelfde methode te werk, hebben overeenkomstige opvattingen en behoren tot dezelfde generatie.

Wat zijn *werkwijze* betreft kan worden opgemerkt dat McGregor zich evenals Argyris richt tot een groot publiek. In het vorige artikel in deze reeks is uiteengezet dat Lewin, hoewel zijn betoogtrant tendentiekus en propagandistisch is, zich in eerste instantie wendt tot wetenschappelijk geschoolde mensen, terwijl Argyris zich primair richt tot de - al of niet wetenschappelijk gevormde - funktionarissen in bedrijven (3). McGregor gaat nog een stapje verder. In het voorwoord tot zijn belangrijkste geschrift merkt hij op dat experimenteren zijn voorliefde niet heeft. Toen hij in 1954 met een kollega begon aan een onderzoek over leidinggeven, liet hij dan ook het laboratoriumwerk aan deze kollega over en nam hij zelf de uitvoering van kadervormingsprogramma's voor zijn rekening (4).

Ook aan zijn behandelingswijze van de stof en betoogtrant is deze oriëntatie op de praktijk duidelijk te merken. Zijn boek is in een eenvoudige, hier en daar zelfs wat gemeenzame taal geschreven. In het eerste hoofdstuk over „bedrijfsvoering en wetenschappelijke kennis” schrijft hij bijvoorbeeld:

„De eerstvolgende keer dat u een stafvergadering bijwoont waarop een beleidsprobleem wordt besproken of bepaalde maatregelen in discussie komen, moet u eens iets anders proberen dan poppetjes tekenen” (5).

Een dergelijke, „op de gewone man geschreven” uitlating zal men bij Argyris niet tegenkomen. Ook ontbreekt bij McGregor het grote aantal bronvermeldingen en literatuurverwijzingen dat bij Argyris opvalt.

Wat hun *opvattingen* betreft bestaat er eveneens een grote overeenstemming tussen McGregor en Argyris. Evenals Argyris stelt McGregor mens en organisatie tegenover elkaar en konstateert hij een diskrepantie tussen de doeleinden van de onderneming en de doeleinden van de werkers (6). Evenals Argyris tekent hij protest aan tegen de opvatting dat de laatstgenoemden voor de eerstgenoemden moeten wijken. „Bijna stilzwijgend wordt aangenomen”, schrijft McGregor, „dat de eisen van de organisatie voorrang hebben op de behoeften van de individuele leden” (7). Evenals Argyris meent McGregor dat er op andere wijze naar overeenstemming tussen beide doeleinden moet worden gezocht. In dit verband voert

hij het - ook door Argyris in zijn nieuwste boek (8) centraal gestelde - begrip integratie in.

McGregor is echter iets minder eenzijdig dan Argyris. Onder integratie verstaat hij niet, dat de organisatie zich aan de mens moet aanpassen en dat het omgekeerde niet het geval kan resp. mag zijn. Hij neemt een gematigder standpunt in. „Het integratieprincipe,” schrijft hij, „eist dat én de behoeften van de organisatie én die van het individu worden onderkend” (9). Alleen in zoverre stelt hij de behoeften van de werknemers primair, dat hij wil dat de leiding van de bedrijven zodanige voorwaarden schept „dat de leden van de organisatie hun eigen doeleinden het beste kunnen bereiken door hun inspanning te richten op het welslagen van de onderneming” (10).

Wat de overeenstemming in *generatie* betreft kan worden opgemerkt dat McGregor en Argyris niet alleen leeftijdgenoten zijn, maar dat zij ook ongeveer tegelijkertijd hun theorieën hebben ontwikkeld. In 1957, het jaar waarin Argyris' *Personality and Organization* verscheen, publiceerde McGregor in een lokale periodiek zijn eerste artikel over „the human side of enterprise” (11). Later, in 1961, werd dit opgenomen in het verzamelwerk van Fleishman „Studies in personnel and industrial psychology”, waardoor het onder de aandacht van een groter publiek werd gebracht (12).

Nog toegankelijker voor bedrijfsfunktionarissen maakte McGregor zijn opvattingen, toen hij in 1960 onder dezelfde titel een boek liet verschijnen waarin hij de konsekwenties van zijn theorie uitgebreider uiteenzette (13). Dit boek kreeg ook in Nederland bekendheid, vooral nadat het in 1963 onder de titel „De menselijke kant van het ondernemen” was vertaald (14).

In Nederland is trouwens van het begin af aan vrij veel aandacht aan McGregor's opvattingen besteed. In *Doelmatig Bedrijfsbeheer* wijdde Folkertsma hieraan enkele artikelen, waarvan in dit verband de belangrijkste is: „Theorie Y: nieuwe basis voor leidinggeven?” (15). Kort tevoren was door Thierry op een ledenvergadering van het Verbond van Protestants-Christelijke Werkgevers reeds een pleidooi gehouden voor deze theorie (16) - een pleidooi dat door hem later nog enkele malen op andere plaatsen (17, 18) is herhaald.

3.2 *Konstruktie van de tegenstelling*

Hoewel de opvattingen van McGregor in velerlei opzicht overeenstemming vertonen met die van Argyris en ook hierin de mens en de organisatie tegenover elkaar worden geplaatst, is de centrale tegenstelling waarvan McGregor uitgaat, een andere, namelijk die tussen een theorie X en een theorie Y.

Onder theorie X vat McGregor een aantal opvattingen samen die hij beschouwt als de traditionele visie over organisatie en leidinggeven. De theorie Y, die hij hiertegenover plaatst, is een nieuwe, door hemzelf ontwikkelde visie.

3.2.1 *Theorie X*

McGregor gaat er van uit dat de meeste personen die in theorie of praktijk met organisatie en leidinggeven te maken hebben, bepaalde veronderstellingen (assumptions) hebben ten aanzien van het gedrag van de mens. Samen vormen deze veronderstellingen een theorie (19).

De theorie waarvan niet alleen de meeste topfunktionarissen in bedrijven,

maar ook de meeste theoretici op het gebied van de organisatie uitgaan, is volgens McGregor gebaseerd op drie veronderstellingen.

De organisatieprincipes die men in het merendeel der management-literatuur tegenkomt, kunnen volgens hem alleen afgeleid zijn van deze - al of niet uitgesproken - hypothesen. Andere opvattingen over de aard van de mens zouden namelijk onvermijdelijk tot geheel andere organisatieprincipes hebben geleid (20).

McGregor vermeldt dat er hier en daar uitzonderingen zijn, maar dat de veronderstellingen van deze „theorie X” een overheersende plaats in ons economisch leven innemen (21).

Deze drie veronderstellingen zijn:

- 1 De gemiddelde mens heeft een inherente afkeer van werken en hij zal dit vermijden als hij kan (22).
- 2 Aangezien de mens een afkeer heeft van werken, moet hij worden gedwongen, gekontroleerd en met straf bedreigd. Anders verricht hij niet de nodige inspanning voor de doeleinden van de organisatie (23).
- 3 De gemiddelde mens geeft er de voorkeur aan geleid te worden. Hij wenst verantwoordelijkheid te vermijden, heeft betrekkelijk weinig ambities en zoekt boven alles zekerheid.

Deze laatste veronderstelling wordt volgens McGregor meestal niet openlijk in deze krasse bewoordingen uitgesproken. „Onze politieke en sociale normen maken het namelijk nodig in het publiek schone uitspraken te doen.” Uit de handelingen van vele topfunctionarissen blijkt echter dat zij deze opvatting wel degelijk huldigen (24).

3.2.2 Theorie Y

De theorie Y, die McGregor hiertegenover stelt, gaat uit van geheel andere veronderstellingen. McGregor noemt er zes:

- 1 Fysieke en geestelijke inspanning in het werk zijn even natuurlijk als spelen en rusten.
- 2 Controle en bedreiging met straf zijn niet de enige middelen om de werkers er toe te brengen zich in te spannen voor de doeleinden van de organisatie. De mens kan ook zichzelf richten op deze doeleinden.
- 3 De mens zal zich des te meer voor deze doeleinden inspannen naarmate hij hierbij meer zijn eigen behoeften tot bevrediging kan brengen. De belangrijkste van deze behoeften zijn de bevrediging van het ik (the satisfaction of the ego) en de zelfverwerkelijking (self-actualization).
- 4 De gemiddelde mens leert onder de juiste omstandigheden (under proper conditions) niet alleen verantwoordelijkheid te aanvaarden, maar hij zal deze ook zoeken.
- 5 Het vermogen om een betrekkelijk grote mate (relatively high degree) van fantasie (imagination), vindingrijkheid (ingenuity) en creativiteit bij het oplossen van organisatieproblemen ten toon te spreiden, is wijd onder de bevolking verbreid.
- 6 In de omstandigheden waaronder in het huidige bedrijfsleven wordt gewerkt,

worden de verstandelijke vermogens van de gemiddelde mens slechts ten dele gebruikt (25).

3.3 *Algemene kritische beschouwing*

3.3.1 **Verdiensten**

Evenals de beschouwingen van Lewin en Argyris hebben die van McGregor hun verdiensten.

Allereerst valt de gemakkelijke leesbaarheid te loven. Dank zij een duidelijke manier van uiteenzetten zijn de bedoelingen van de auteur zonder veel geestelijke inspanning te begrijpen. De eenvoudige voorstelling die hij van gekompliceerde verschijnselen geeft, spreekt gemakkelijker aan dan vele ingewikkelder, fijnzinniger theorieën over de achtergronden van het menselijk handelen in bedrijven.

Een andere verdienste is de voorzichtigheid waarmee hij zijn theorie naar voren brengt. McGregor zegt dat de veronderstellingen van theorie Y nog niet definitief geldig zijn bevonden (26). Evenals Argyris beschouwt hij zijn visie niet als een laatste wijsheid, doch slechts als een eerste poging tot een vernieuwing van opvattingen. Bescheidenlijk zegt hij dat theorie Y niet meer is dan de interpretaties van de huidige wetenschappelijke kennis door één persoon en dat deze theorie wellicht op korte termijn door nieuwe kennis zal worden gewijzigd of zelfs verdrongen (27).

Niet alleen is McGregor voorzichtig, hij is ook gematigd. Van Argyris onderscheidt hij zich in gunstige zin door de redelijkheid van zijn standpunten. Minder dan Argyris - en ook dan Lewin - komt hij, als hij zijn opvattingen uiteenzet, tot extreme uitspraken. Het begrip integratie bijvoorbeeld wordt, zoals reeds in 3.1 werd gezegd, door McGregor veel minder eenzijdig belicht dan door Argyris. Ook de meeste van de zes door hem in de theorie Y uitgesproken veronderstellingen maken een alleszins acceptabele en weinig overtrokken indruk.

Van Argyris' betoog steekt dat van McGregor ook in gunstige zin af doordat hierin in sterke mate positieve uitspraken worden gedaan. Ook al zet McGregor zich evenals Argyris af tegen een aantal door hem als verouderd beschouwde opvattingen, hij besteedt toch meer aandacht aan de konsekventies van zijn eigen theorie dan aan de bestrijding van die van anderen. Zijn betoog is dan ook niet alleen belangrijk omdat het als tegenwicht tegen de opvatting van andere mensen kan fungeren, maar ook omdat voorstellen worden gedaan voor een nieuwe aanpak van bedrijfsproblemen in de praktijk.

Wat de formele kant betreft heeft McGregor's betoog de verdienste dat hierin niet, zoals in de publikaties van Lewin c.s. en Argyris, op essentiële plaatsen waardebeladen termen worden ingevoerd. Van het gevaar dat aan het gebruik van deze affektief beladen termen - zoals bijvoorbeeld democratisch of psychisch gezond - kleeft, is McGregor zich klaarblijkelijk bewust geweest. Zelf zegt hij „the complications introduced by a label” (28) te willen vermijden. Door de door hem tegenover elkaar geplaatste visies X en Y te noemen, vermijdt hij vrijwel iedere associatie in de emotionele sfeer. Aldus komt hij het o.a. door Oldendorff genoemde ideaal van een wetenschappelijke terminologie die buiten de dagelijkse spreektaal staat, zeer nabij.

3.3.2 Onvolkomenheden

Vermijdt McGregor een aantal onvolkomenheden die in de beschouwingen van Lewin c.s. en Argyris storend werken, aan een aantal andere feilen in de betogen van deze auteurs ontkomt hij niet.

Met *Argyris* heeft hij gemeen dat hij andersdenkenden onvoldoende recht doet wedervaren. Hij schuift hen meer in de schoenen dan gerechtvaardigd moet worden geacht.

Evenals *Argyris* heeft hij voorts de neiging het voor te stellen of hij de eerste is die de betreffende onvolkomenheden in de oudere opvattingen heeft signaleerd. Vrij van pretenties is hij in dit opzicht geenszins. McGregor mag dan de inhoud van zijn eigen theorie Y met de nodige voorzichtigheid introduceren, het feit dat hij met een dergelijke theorie komt, ziet hij als een evenement van de eerste orde. Hij vergelijkt zijn theorie met de relativiteitstheorie (29) en spreekt in zijn slotwoord de mening uit, dat zijn theorie een deur naar de toekomst opent waardoor een model voor regeringen en staten ter beschikking zal komen (30). Men ontkomt moeilijk aan de indruk dat McGregor zich hier groter voordoet dan hij is.

Een derde bezwaar, dat zowel tegen McGregor's als tegen Argyris' betoog moet worden aangevoerd, is het soms vage woordgebruik. McGregor kiest weliswaar geen waardebeladen termen, maar hij lanceert wel uitspraken die in wetenschappelijke zin vaag zijn en geen duidelijke inhoud hebben.

Dit bezwaar hangt samen met een ander dat eveneens geldt voor Argyris' betoog, namelijk dat de psychologisch-wetenschappelijke ondergrond waarop het is gebouwd, zwak is.

Met de beschouwingen van *Lewin* komen die van McGregor in dit verband in tweeërlei opzicht overeen. Allereerst is op te merken dat zowel McGregor als Lewin abstraheert van de werkelijkheid. McGregor's theorieën X en Y zijn, even goed als Lewin's democratisch en autokratisch leiderschap, te beschouwen als abstrakties die ook op een andere manier hadden kunnen worden gemaakt. Er bestaan bij de huidige bedrijfsfunktionarissen en organisatietheoretici meer opvattingen over leidinggeven en organiseren dan in de drie veronderstellingen van theorie X is vastgelegd.

Voorts kan ook van McGregor gezegd worden dat hij de tegenstellingen op de spits drijft. Want ook al zijn zijn eigen opvattingen gematigd, zijn tegenstanders drijft hij in een extreme hoek. Zelfs zou men kunnen verdedigen dat hij, evenals Lewin, een „middenpositie” opzoekt.

Minder sterk geldt ten aanzien van McGregor het indertijd tegen Lewin c.s. ingebrachte bezwaar van „koppelverkoop”. Geheel afwezig is deze koppelverkoop echter ook in McGregor's beschouwingen niet. Enige samenhang bestaat er ongetwijfeld tussen de genoemde veronderstellingen, maar van een noodzakelijk moeten samengaan van deze hypothesen in één bepaalde visie is geen sprake. In dit verband is op te merken dat de stellingen van theorie X wel als saamhorig kunnen worden beschouwd; zij hebben immers alle te maken met de verhouding van de mens tot zijn werk. De tweede en derde veronderstelling kunnen worden gezien als uitwerkingen en toespitsingen van de eerste. Bij theorie Y is de samenhang echter veel losser. Tussen de vijfde en zesde veronderstelling bestaat een nauw verband, maar de relatie tussen deze beide hypothesen over de vermogens van de

mens en de andere veronderstellingen, die op de intenties van de mens betrekking hebben, is zonder nadere toelichting niet duidelijk. Merkwaaardig is dat McGregor de noodzaak van een dergelijke toelichting blijkbaar niet inziet. Hij doet althans geen poging een verband aan te geven.

Ten slotte zijn er nog twee bezwaren tegen McGregor's betoog in te brengen die niet ten aanzien van de beschouwingen van Lewin c.s. en Argyris gelden.

Het eerste is dat McGregor's tegenstellingen eigenlijk geen tegenstellingen zijn. Hij plaatst in verschillend opzicht twee veronderstellingen tegenover elkaar die elkaar niet noodzakelijkerwijze uitsluiten.

Niet alleen echter blijken bij kritische beschouwing zijn tegenstellingen geen tegenstellingen te zijn, ook zijn theorieën zijn geen theorieën. Wat McGregor een theorie noemt, is slechts een opsomming van een aantal mogelijke opvattingen.

In de hierna volgende paragrafen zal een zestal van de belangrijkste der ingebrachte bezwaren uitvoeriger worden behandeld. Begonnen zal worden met de beide laatstgenoemde, specifiek voor McGregor geldende bezwaren. Daarna zullen enkele tegenwerpingen die analoog zijn aan degene die tegen Lewin's en Argyris' manier van betogen zijn gemaakt, worden uitgewerkt.

3.4 Uitwerking der bezwaren

3.4.1 Uitgaan van theorieën die geen theorieën zijn

McGregor introduceert het begrip theorie, dat in zijn betoog een centrale plaats inneemt, op de hem eigen eenvoudige wijze. In zijn eerste artikel stelt hij simpel: „I shall call this set of propositions <theory X>” (31). Waarom hij hier van een „theorie” spreekt, maakt hij niet duidelijk.

Ook in zijn uitvoeriger boek geeft hij hiervoor geen verklaring. Hij volstaat met mee te delen dat hij elders heeft voorgesteld de drie veronderstellingen die impliciet verwerkt zijn in het grootste deel van de literatuur over organiseren (32), theorie X te noemen (33). Vervolgens vermeldt hij een zestal andere stellingen waarvan hij zegt dat deze „in het vervolg zullen worden aangeduid als theorie Y” (34).

Slechts op één plaats gaat hij even in op de betekenis van het begrip theorie. In het begin van zijn boek (35) zegt hij namelijk: „Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses - that is to say, on theory.” Dat bij de mensen die leidinggevend handelen volgens hem deze veronderstellingen vaak onuitgesproken en soms vrijwel onbewust blijven (36), verhindert hem niet het woord theorie te gebruiken.

De vraag is of McGregor zich hier voldoende bewust is van het verschil dat het spraakgebruik maakt tussen „theorie” en „een theorie”.

Hoewel men er lang over kan theoretiseren wat eigenlijk een theorie is, kan worden gesteld dat volgens het gangbare wetenschappelijk spraakgebruik - en dit ligt in Amerika niet anders dan in Nederland - onder theorie meer wordt verstaan dan McGregor doet. In de oorspronkelijke, aristotelische zin betekent theorie niet meer dan „beschouwingwijze”, maar sinds de middeleeuwen heeft de term theorie een specifiekere betekenis gekregen. De Groot omschrijft in zijn *Methodo-*

logie in eerste instantie een theorie als een inzichtelijk en logisch samenhangend systeem (37). Bij McGregor is echter geen sprake van een systeem, zelfs niet, zoals in 3.3.2 werd opgemerkt, van een samenhang.

Met vermindering van een discussie over allerlei nuances die mogelijk zijn bij een definiëring van het begrip theorie, kan worden gesteld dat een echte theorie aan drie voorwaarden moet voldoen. Een theorie moet zoal niet een hecht systeem dan toch minstens een eenheid vormen. Voorts moet een theorie een aantal specifieke verschijnselen die in de realiteit zijn te onderkennen, van algemene gezichtspunten uit inzichtelijk kunnen maken. Ten slotte moet een theorie expliciet als zodanig naar voren worden gebracht.

McGregor's „theorieën” voldoen aan geen van deze drie voorwaarden.

Dat zijn theorieën geen eenheid vormen, is reeds gezegd. Een aantal bijeengevoegde veronderstellingen die ten dele wel, ten dele niet met elkaar samenhangen en waarvan het verband niet wordt belicht, vormt nog geen theorie.

Wat het inzichtelijk maken van een aantal specifieke verschijnselen betreft kan worden opgemerkt dat misschien enkele veronderstellingen op zichzelf bepaalde gedragingen van topfunktionarissen in bedrijven kunnen verklaren, maar dat geen sprake is van een algemeen geldend verband waaruit de verschijnselen die men in het bedrijfsleven tegenkomt, direkt volgen. Men kan zelfs stellen dat McGregor, wanneer hij een aantal verschijnselen uit de „theorie” X wil afleiden, in het geheel niets afleidt, maar volgens een cirkelredenering te werk gaat. Wanneer hij namelijk eerst beweert dat uit de handelingen van de topfunktionarissen en de opvattingen van de organisatiedeskundigen blijkt dat zij van drie veronderstellingen uitgaan, mag hij naderhand deze verschijnselen niet meer uit de betreffende veronderstellingen afleiden. Op deze wijze is iedere hypothese te bewijzen en iedere veronderstelling aannemelijk te maken.

Dit blijkt misschien het duidelijkst wanneer men McGregor's manier van redeneren op een andere situatie toe zou passen. In het volgende voorbeeld is McGregor's betoogtrant overgenomen. Het onderwerp is veranderd, maar de formulering is - voor een groot deel letterlijk - gekopieerd (38).

„Uit het feit dat er in Nederland te weinig woningen zijn, blijkt dat de heersende mening bij onze regeringsfunktionarissen is dat volkshuisvesting niet belangrijk is. Dat zij een andere taal spreken, doet weinig ter zake. Onze politieke en sociale normen maken het nodig in het publiek schone uitspraken te doen. Desalniettemin zullen vele regeringsfunctionarissen binnenskamers de gesignaleerde overtuiging aanhangen; zeker valt zij gemakkelijk te onderkennen in het regeringsbeleid.”

Met andere woorden: uit het beleid volgt de veronderstelling en uit de veronderstelling volgt het beleid.

De reden dat McGregor tot deze cirkelberedenering komt, ligt hierin, dat wat hij theorie X noemt door de betrokkenen zelf niet als een theorie wordt beschouwd. Wanneer de betreffende bedrijfsfunktionarissen en organisatiedeskundigen zelf de drie genoemde veronderstellingen zouden uitbouwen tot een samenhangend geheel, zouden zij inderdaad een theorie vormen. Als deze theorie goed zou zijn, zou hiermee een aantal specifieke verschijnselen kunnen worden „verklaard”.

Zoals gezegd hebben de betreffende topfunktionarissen en organisatiedeskundigen echter niet een dergelijke theorie gelanceerd. Zelfs de veronderstellingen hebben zij niet geformuleerd op de wijze zoals McGregor aangeeft. McGregor zegt immers dat zij „impliciet” zijn verwerkt in het grootste deel van de literatuur over organiseren (39). Een impliciete verwerking is echter geen theorie en kan ook geen theorie zijn.

De vergelijking die McGregor maakt tussen de theorieën X en Y enerzijds en de theorieën van Newton en Einstein anderzijds, gaat dan ook mank. De theorie van Newton, die later door de relativiteitstheorie vervangen moest worden, was door Newton expliciet als theorie opgezet.

Theorie Y zou men in dit laatste opzicht - in beide vorige opzichten niet - een theorie kunnen noemen; theorie X is echter niet meer dan een drietal vermeende veronderstellingen. Men zou desgewenst bij deze drie veronderstellingen van een „achterliggende ideologie” mogen spreken, niet echter van een theorie.

Het hier gemaakte bezwaar is misschien voor de praktijk niet het belangrijkste. Toch is het ook niet onbelangrijk. Het gaat namelijk niet alleen om het academische probleem wat men wel en wat men niet onder een theorie mag verstaan. Er zijn ook konsekwenties in praktisch opzicht.

Door het gebruik van het woord theorie wordt namelijk het één en ander gesuggereerd. Gesuggereerd wordt allereerst dat er tussen de genoemde veronderstellingen een samenhang bestaat. Zoals gezegd is deze samenhang niet aangetoond.

Voorts wordt door het gebruik van het woord theorie gesuggereerd dat de topfunktionarissen en bedrijftheoretici zelf deze structuur aan hun opvattingen hebben gegeven. Zoals gezegd is ook dit geenszins door McGregor aangetoond.

Tenslotte suggereert het woord theorie dat hier sprake is van een expliciet stellingnemen en een grote greep op een geheel van verschijnselen. Het maakt nu eenmaal verschil uit of men zegt „ik ben van mening dat” of „ik heb een theorie”. Het laatste klinkt wetenschappelijker en pretentieuzer.

Dergelijke suggesties zijn misschien aardig pour épater le bourgeois, maar zullen moeilijk de instemming van serieuze onderzoekers kunnen verkrijgen. Zelfs dreigt het gevaar dat kritisch-wetenschappelijke bedrijfsfunktionarissen als gevolg van deze presentatie ook die opmerkingen van McGregor die als juist en behartenswaardig moeten worden beschouwd, met een korreltje zout zullen gaan nemen.

3.4.2 Uitgaan van tegenstellingen die geen tegenstellingen zijn

De „theorie” X bevat drie veronderstellingen, de „theorie” Y zes. Dit betekent dat, wanneer de theorieën tegenover elkaar worden geplaatst zoals McGregor doet, er een zekere onevenwichtigheid ontstaat. De drie laatste veronderstellingen van theorie Y hebben namelijk geen tegenhangers in de theorie X.

De reden hiervan is vermoedelijk dat McGregor wanneer hij tegenhangers zou moeten vinden voor de laatste uitspraken van theorie Y, tot absurde hypothesen zou komen. Een eventuele vijfde veronderstelling van theorie X zou dan bijvoorbeeld moeten luiden: „In brede kringen van de bevolking vindt men geen relatief grote mate van verbeeldingskracht”.

Zelfs een auteur die, zoals in 3.4.4 zal blijken, zijn tegenstanders het één en ander in de schoenen durft schuiven, gaat dit blijkbaar te ver. Hij durft nog wel te zeggen dat de meeste topfunktionarissen van mening zijn dat hun werkers geen verantwoordelijkheidsbesef hebben, maar hij durft hen niet te betichten van een ontkenning van het feit dat vele mensen een relatief grote verbeeldingskracht hebben.

Desalniettemin wordt een dergelijke uitspraak wel door de dialektische betoogtrant van McGregor gesuggereerd. Het heeft namelijk weinig zin een eigen opvatting met klem te plaatsen tegenover die van anderen als deze anderen geen af-

wijkende visie hebben. McGregor's redeneerwijze is die van de politikus die tegen zijn tegenstander zegt: „Ik ben geen misdadiger”, of „Ik denk niet als een kind”. Hij zegt dan wel niet dat de ander een boef is of infantiel denkt, maar hij insinueert dit wel.

Niet alleen ontbreken bij enkele uitspraken van „theorie Y” tegenhangers in „theorie X” ook de hypothesen die wèl een pendant hebben, hebben niet alle een volwaardige tegenhanger.

De eerste veronderstelling van theorie Y luidt bijvoorbeeld: „Fysieke en geestelijke inspanning in het werk is even natuurlijk als spelen en rusten.” Wanneer McGregor zijn tegenstelling zuiver logisch zou hebben opgebouwd, zou de eerste veronderstelling van theorie X moeten hebben geluid: „Fysieke en geestelijke inspanning in het werk is minder natuurlijk dan spelen en rusten.” Dit zegt hij niet, maar door zijn manier van brengen suggereert hij het weer wel. Ook in dit opzicht is zijn redenertrant derhalve als tendentius te beschouwen.

Voor de tweede veronderstelling van theorie Y geldt iets analoogs. Hierop zal in de volgende paragraaf, bij de bespreking van het opzoeken van een middenpositie, nader worden ingegaan.

3.4.3 Tegenstanders in de extreme hoek drijven

Terwijl McGregor in theorie Y gematigde veronderstellingen naar voren brengt waarin zowel plaats is voor het één als voor het ander, noemt hij in theorie X slechts extreme, absolutistische uitspraken. In theorie X is bijvoorbeeld alleen sprake van afkeer van werk, van geleid worden en van gebrek aan verantwoordelijkheid. In theorie Y daarentegen wordt niet ontkend dat afkeer van werk, noodzaak van leiding en gebrek aan verantwoordelijkheid aanwezig kan zijn, maar hierin wordt tevens opgemerkt dat er behalve deze verschijnselen ook andere kunnen voorkomen. Theorie Y kan derhalve als gemodereerd, theorie X als extremistisch worden gekarakteriseerd.

In de beschouwing over Lewin werd indertijd opgemerkt dat Lewin c.s. door het plaatsen van de door hen voorgestane opvatting tussen twee extremere in, een gunstige middenpositie bereikten voor hun visie. Op het eerste gezicht lijkt het of bij McGregor van een dergelijke voorstellingswijze geen sprake is. McGregor plaatst immers zijn theorie slechts tegenover één andere.

Bij aandachtiger beschouwing blijkt echter dat ook McGregor in zekere zin een „middenpositie” kiest. Want weliswaar noemt hij expliciet slechts twee mogelijkheden, maar logischerwijze zouden deze gekompleteerd moeten worden door een derde. Volgens theorie X moeten bijvoorbeeld de mensen gedwongen worden tot werken, terwijl theorie Y stelt dat controle van buiten en bedreiging met straf niet de enige manieren zijn, doch dat er ook zelfcontrole mogelijk is. Eigenlijk zou hier, terwille van de logische opbouw, een derde mogelijkheid aan toegevoegd moeten worden - een eventuele theorie Z - inhoudend dat de mens nooit gedwongen moet worden en dat de werkers alleen via de zelfcontrole dienen te worden gestimuleerd.

Evenzo zou naast de afkeer van werken uit theorie X en het gelijkwaardig naast elkaar plaatsen van inspanning en rust uit theorie Y, de mogelijkheid van een „alleen maar willen werken” kunnen worden geplaatst.

Hoe dit ook zij, in elk geval doen de beweringen van theorie Y weinig extreem aan. Op welhaast iedereen zullen zij een redelijke indruk maken. Wie zal ontkennen dat de mens zowel behoefte aan inspanning als aan rust kan hebben? Wie kan bewijzen dat straffe leiding en zelfkontrolle niet beide aanleiding kunnen zijn voor werkers om zich in te spannen? Wie ook zal durven beweren dat de verstandelijke vermogens van de gemiddelde mens in het huidige bedrijfsleven voor 100% worden benut?

Het bezwaar dat men kan aanvoeren, is alleen dat McGregor's redeneerwijze niet fraai is. Het predikaat redelijk verkrijgt hij door zijn tegenstanders eerst als extremisten af te schilderen. Hierdoor behaalt hij een sukses . . . maar het sukses dat hij op deze wijze behaalt, is er één van een vrij goedkoop soort.

3.4.4 Tegenstanders meer in de schoenen schuiven dan zij hebben gezegd respectievelijk hebben bedoeld

Afgezien van deze tendentieuze methode van brengen is het de vraag of de veronderstellingen van theorie X in de extreme vorm waarin zij door McGregor worden beschreven, zoveel worden aangehangen als deze schrijver het doet voorkomen. McGregor schrijft nadrukkelijk dat theorie X geen windmolen is waartegen hij vecht (40).

Steun krijgt hij daarbij van Folkertsma. Deze auteur meent dat theorie X ook voor Nederland de gangbare veronderstellingen bij de bedrijfsvoering weergeeft. Zelfs gaat hij zo ver „aan te nemen dat wij Nederlanders tot de meest onvervalste en orthodoxe aanhangers van theorie X behoren” (41).

De argumenten die McGregor en Folkertsma aanvoeren, zijn zwak. In tegenstelling tot Argyris baseert McGregor zijn meningen weinig op empirische onderzoekingen.

Ten aanzien van de derde veronderstelling volstaat hij met te vermelden dat de organisatieprincipes die men in het overgrote deel der literatuur vindt, alleen afgeleid kunnen worden uit veronderstellingen als die van theorie X. Op welke wijze deze afleiding moet geschieden, geeft hij echter niet aan.

Ten aanzien van de beide eerste veronderstellingen noemt hij wel enkele argumenten.

Bij de veronderstelde afkeer van werken beroept hij zich eerst op de zondeval en later op het feit dat de bedrijfsleiding in het algemeen sterke nadruk legt op begrippen als een redelijke dagtaak, produktiviteit en prestatiebeloning.

Echter moet hierbij worden opgemerkt dat prestatiebeloning niet een afkeer van werken vooronderstelt. Hoogstens kan men beweren dat prestatiebeloning gebaseerd is op de veronderstelling dat de mensen zonder deze prikkel niet zo hard werken als zij wel zouden kunnen. Omdat de ondernemers menen gebaat te zijn bij een zo hoog mogelijke produktie per persoon, willen zij door deze prikkel hun werkers tot een *extra hoge* inspanning aanzetten. Dat wil echter niet zeggen dat zij van mening zijn dat er zonder prestatiebeloning in het geheel niet zou worden gewerkt en dat er een totale aversie tegen werken bestaat. De meeste ondernemers beseffen wel degelijk dat één van de ergste zaken die men een werknemer kan aandoen, is hem totaal niets te laten verrichten. Dit is zeker geen vondst van McGregor.

Bij de veronderstelling over de noodzaak van controleren en straffen beroept

McGregor zich op de kritiek die in Amerika omstreeks 1957 is geleverd op de propagandisten van human relations in bedrijven, voorts op de afbrekende opmerkingen die in bedrijfskringen worden gemaakt over toegevendheid en democratie, en tenslotte op de neiging tot centralisatie.

De beide eerste argumenten zijn te beschouwen als bewijzen uit het ongerijmde. Uit het feit dat vele bedrijfsfunktionarissen bepaalde opvattingen verwerpen, wordt afgeleid dat zij alleen maar willen controleren en straffen, en dat zij iedere mogelijkheid van zelfcontrole ontkennen. Zonder analyse van de redenen waarom in Amerika deze opvattingen bestreden zijn, mag men echter niet tot een uitgaan van de betreffende veronderstelling konkluderen. Ook Argyris is, zoals in het vorige artikel is vermeld, een tegenstander van human relations programs. Toch kan men hem er moeilijk van betichten dat hij een aanhanger is van alleen maar controleren en straffen.

Folkertsma noemt twee argumenten. Het eerste is dat het zg. Scanlonplan in Nederland geen voet aan de grond heeft gekregen. Het tweede is dat de Nederlandse hoogleraar Hutte zich gedistantieerd heeft van een bepaalde opvatting van Argyris.

Ook deze argumenten klinken geenszins overtuigend. Dat een plan niet wordt doorgevoerd en dat een hoogleraar zich van een - inderdaad aanvechtbare - bewering distantieert, kan verscheidene oorzaken hebben. Dit behoeft niet te betekenen dat de bedoelde persoon van een specifieke „theorie” uitgaat. Wanneer iemand in Nederland er weinig voor voelt het Plan van de Arbeid uit te voeren, is hij nog niet automatisch een liberaal. Als iemand afstand neemt van een bepaalde uitlating van de minister-president behoort hij nog niet noodzakelijkerwijze tot de oppositie.

Zoals Argyris een aantal malen spreekt van underlying assumptions, zo spreekt McGregor van impliciete veronderstellingen. Zelfs gaat hij zo ver dat hij, zoals in 3.2.1 werd vermeld, aan de woorden van de aanhangers van „theorie X” twijfelt. „In het publiek doen zij schone uitspraken”, schrijft hij, „maar in hun hart hebben zij een geheel andere overtuiging.” Bewijzen hiervoor vermeldt hij, zoals gezegd, niet.

Hier is sprake van een regelrechte insinuatie. Als men er van uitgaat dat de mensen niet staan achter hetgeen zij zeggen, is het uiteraard mogelijk hen alles in hun schoenen te schuiven.

3.4.5 Vage termen gebruiken

In zijn woordgebruik is McGregor weinig exakt. Daardoor zijn zijn hypotheses moeilijk toetsbaar.

Zo gebruikt hij graag het woord zelfverwerkelijking. O.a. in de derde stelling van theorie Y neemt deze term een belangrijke plaats in. Hierbij moet opgemerkt worden dat men, wanneer men met dit begrip in de praktijk iets wil beginnen, eerst exakt moet aangeven wat men er mee bedoelt. Gaf Argyris aan dit begrip althans nog een - overigens erg subjektieve en dientengevolge tendentieuze - inhoud, McGregor acht het blijkbaar zo algemeen bekend dat hij geen konkretisering nodig vindt.

Een ander voorbeeld is de vierde stelling van theorie Y. Deze luidt dat de mens „under proper conditions” leren kan verantwoordelijkheid te zoeken. Wanneer

McGregor hierbij echter niet aangeeft welke deze proper conditions zijn, klinkt zijn uitspraak betrekkelijk gratis.

Voor de derde hypothese van theorie X, waarin de uitspraak voorkomt „the average human has relatively little ambition”, geldt iets analogs. Wat verstaat de auteur onder „relatively little”? Een dergelijk begrip is zo algemeen dat er in de praktijk moeilijk mee te werken valt.

Wat bedoelt McGregor voorts met „a relatively high degree”? De vijfde stelling van theorie Y houdt in dat „a relatively high degree of imagination, ingenuity and creativity” onder brede lagen van de bevolking voorkomt. Het klinkt erg vaag.

Daarbij komt dat deze vaagheid geheel onnodig is. Sinds jaar en dag hebben psychologen onderzoekingen gedaan over de verdeling van allerlei capaciteiten en prestatievermogens in de bevolking. Dit betekent dat wanneer McGregor duidelijk zou maken wat hij in konkreto verstaat onder imagination, ingenuity and creativity, vrij exakt aangegeven zou kunnen worden hoe relatively deze high degree is.

Ook hier ontkomt men niet aan het idee dat McGregor de exaktheid uit de weg is gegaan uit propagandistische overwegingen. Een uitspraak als stelling vijf, die door iedere lezer op een eigen manier kan worden opgevat, is heel geschikt om allerlei mensen op zijn hand te krijgen.

De laatste hypothese van theorie Y is nauwelijks minder goedkoop. Dat niet alle vermogens van de gemiddelde mens in het hedendaagse bedrijfsleven geheel worden gebruikt, is het intrappen van een open deur. Het probleem is alleen hoe groot dit ongebruikte deel is, voorts hoe groot het zou kunnen zijn en wat er gedaan zou kunnen worden om dit deel te verkleinen. Is dit een kwestie van basisopleiding, van training en vorming in de bedrijven zelf, van organisatie van de onderneming en/of van de manier van leidinggeven? Kortom, hoe zouden de menselijke vermogens in de praktijk optimaal kunnen worden benut? De problemen beginnen daar waar zij voor McGregor ophouden.

Overigens zal men er goed aan doen de grootte van het door McGregor bedoelde deel niet te overschatten. Ook hier heeft McGregor niet als een pionier een eigenaardigheid die nog door niemand is onderzocht, gesignaleerd. Er is ook met betrekking tot dit probleem de nodige ervaring aanwezig. Onderzoekingen in allerlei situaties hebben aangetoond dat de verschillen in prestatievermogen tussen mensen groter zijn dan velen menen. Zo bleek bij een onderzoek waarbij de leiders het verschil in capaciteit tussen hun beste en hun slechtste werkers schatten op 5 à 25%, dit verschil bij meting 250% te bedragen (42).

In de praktijk van het dagelijkse leven blijkt eveneens herhaaldelijk dat, ondanks het feit dat de verstandelijke vermogens der mensen blijkbaar slechts voor een deel worden gebruikt, velen in verstandelijk opzicht tekort schieten. Bedrijven zoeken herhaaldelijk via advertenties buiten het bedrijf nieuwe bekwame werkers omdat zij binnen het bedrijf niet over kapabele personen beschikken. Dit zou niet nodig zijn wanneer binnen de onderneming veel capaciteit braak zou liggen. Men kan zich hier natuurlijk van afmaken door te stellen dat dit verschijnsel toe te schrijven is aan verkeerde organisatieprincipes of aan een verkeerde manier van leiden en stimuleren van de werknemers, maar een dergelijke verklaring zal eerst bewezen moeten worden. Ongetwijfeld worden in vele bedrijven wel mensen van buiten aangetrokken terwijl binnen het bedrijf kapabele funktionarissen aanwezig

zijn. Ongetwijfeld worden wel schapen met vijf poten gezocht en aan gegadigden irrealistische eisen gesteld. Dit neemt echter niet weg dat, ondanks de in theorie juiste uitspraak dat de verstandelijke vermogens van de gemiddelde mens slechts voor een deel worden gebruikt, de praktijk voortdurend met het probleem worstelt hoe mensen gevonden kunnen worden die het denkwerk dat in iedere organisatie nodig is, op een goede wijze kunnen verrichten.

3.4.6 Op een zwakke psychologisch-wetenschappelijke basis bouwen

McGregor zegt in zijn voorwoord dat zijn voorliefde vooral uitgaat naar de uitvoering van praktisch werk in bedrijven. Het is mogelijk dat hij hierdoor het contact met de wetenschap wat heeft verwaarloosd.

Eenzijds is hij doordrongen van het belang van wetenschappelijk onderzoek over het leidinggeven en organiseren. Nadrukkelijk verklaart hij dat de sociaal-wetenschappelijke kennis onmisbaar is bij de bedrijfsvoering. Hij ziet zelfs de door hem gesignaleerde onvolkomenheden in de bedrijfsvoering als gevolgen van een onvoldoende op de hoogte zijn van de stand van zaken in de sociale wetenschappen. Terecht bestrijdt hij een wijze van leidinggeven waarbij men zijn vertrouwen stelt in intuïties en gevoelens die, zoals hij zegt, per definitie geen onderwerp van onderzoek kunnen zijn (43).

Anderzijds echter is, zoals uit zijn opmerkingen blijkt, zijn eigen kennis van de wetenschap der psychologie beperkt. Hij stelt vage hypothesen ten aanzien van vragen waarop exakte antwoorden mogelijk zijn.

Dit geldt niet alleen ten aanzien van zijn mening over de menselijke capaciteiten. Ook zijn theoretische beschouwing over de menselijke motivering blijft bijvoorbeeld erg aan de oppervlakte.

Aan de menselijke motivering, die hij essentieel acht voor elke theorie over het leiden van werkende mensen (44), besteedt hij veel aandacht. Aan de basis van de motivering staan de behoeften (needs). Deze zijn volgens McGregor georganiseerd in vijf niveaus. Als zodanig onderscheidt hij de fysiologische behoeften (bijvoorbeeld die aan eten, rust, beweging, schuilplaats), de behoeften aan veiligheid en bescherming, de sociale behoeften, de persoonlijke („ego-“) behoeften (waaronder hij bijvoorbeeld die aan zelfwaardering, zelfwerkzaamheid, status, erkenning en waardering verstaat) en tenslotte als hoogste de reeds genoemde behoefte aan zelfverwerkelijking.

Een dergelijke indeling van de menselijke behoeften in lagen treft men ook bij andere auteurs aan. Maier bijvoorbeeld onderscheidt in zijn *Psychology in industry* eveneens vijf niveaus. Deze onderzoeker noemt als zodanig de fysieke basisbehoefte, de behoefte aan gezondheid en opvoeding, de behoefte aan luxe, de behoefte aan een sociale positie en de behoefte aan macht (45).

Bij andere auteurs worden de behoeften op een weer andere manier in niveaus gegroepeerd. Het merkwaardige is daarbij dat iedere onderzoeker op een eigen manier te werk gaat.

Bij een kritische beschouwing is dit ook begrijpelijk. Het aanbrenge van niveaus is een abstraktie die in een specifieke situatie misschien een betekenis kan hebben, maar die in zijn algemeenheid niet houdbaar is. Het aantal menselijke behoeften is zo groot, de samenhang tussen de diverse behoeften is zo gekompliseerd en de behoeftenstructuur van de mens is zo flexibel, dat een indeling in een

vijftal lagen nooit meer kan zijn dan een zeer simplistische afschaduwning van de realiteit.

In McGregor's geval komt hier nog bij dat zijn indeling op zichzelf aanvechtbaar is. Als hij bijvoorbeeld de behoefte aan schuilplaats niet onder de behoeften aan veiligheid en bescherming rangschikt of de behoeften aan status, erkenning en waardering niet bij de sociale behoeften onderbrengt, gaat hij op een eigenaardige manier te werk.

Zoals Argyris een aantal afweermechanismen door elkaar schudt, zo vermengt McGregor op een typische manier de menselijke behoeften.

Ook uit andere uiteenzettingen blijkt, dat McGregor aan elementaire psychische fenomenen voorbij gaat. Zo acht hij het van wanbegrip voor de gedragingen van de werknemers getuigen als de leiding deze een verwijt maakt wanneer zij op een onvoorziene wijze reageren op beslissingen. Daarbij merkt hij op dat de technicus het water ook niet verwijt dat dit bergafwaarts stroomt en niet bergopwaarts (46).

Door deze vergelijking te maken miskent hij één van de meest essentiële eigenschappen van de mens, namelijk het vermogen zich aan te passen en zich te richten naar anderen.

Met platonische-liefdesbetuigingen voor „de groei van de sociale wetenschappelijke kennis gedurende de laatste 25 jaar” (47) zijn wij er niet. McGregor gebruikt herhaaldelijk het woord wetenschappelijk, maar uit zijn eigen beschouwingen blijkt helaas niet dat hij altijd met de wetenschappelijke kennis en met het kritisch-wetenschappelijke denken op een goede voet verkeert.

3.5 Slotbeschouwing

De eindkonklusies die ten aanzien van de visie van McGregor getrokken kunnen worden, komen in sterke mate overeen met de slotkonklusies ten aanzien van de visie van Argyris. Er zijn nuanceverschillen, maar de belangrijkste sterke zowel als de belangrijkste zwakke zijden van beiderlei beschouwingen zijn identiek.

Als belangrijkste verdienste kan worden beschouwd dat door de eenvoud van conceptie een groot publiek wordt benaderd. Door de eenvoudige taal en de betogende wijze van formuleren zullen vele mensen die weinig notitie hebben kunnen nemen van de moeilijker, gedifferentieerdere sociaal-psychologische opvattingen over organisatie, gekonfronteerd kunnen worden met een interessante problematiek.

Als belangrijkste nadeel kan de onverantwoorde simplificatie van deze problematiek worden beschouwd. De keerzijde van de eenvoud van voorstelling is dat aan de gekompliceerdheid van de problematiek geen recht wordt gedaan. Een ingewikkelde materie wordt gepresenteerd op een wijze dat de niet kritisch-wetenschappelijk denkende mens het idee krijgt dat hij „het wel begrijpt”. Bij een kritische beschouwing blijkt echter, zoals in dit artikel is getracht aan te tonen, dat er een groot aantal feilen in McGregor's opvattingen te ontdekken valt.

LITERATUUR

- 1 W. F. van Eekelen - Tendentieuze voorstellingen in de leer van de sociale organisatie I - Mab, januari 1966, blz. 26

- 2 W. F. van Eekelen - id. II. Argyris' tegenstelling: formele organisatie en gezond individu - Mab, februari 1966, blz. 66
- 3 W. F. van Eekelen - l.c.2. - blz. 67
- 4 D. McGregor - The human side of enterprise - New York, Toronto, Londen, 1960 - blz. V
- 5 D. McGregor - De menselijke kant van het ondernemen - Nederl. vert. - Alphen a/d Rijn, 1963 - blz. 5
- 6 D. McGregor - l.c.4. - blz. 35 e.v., blz. 45 e.v.
- 7 D. McGregor - l.c.5. - blz. 40
- 8 C. Argyris - Integrating the individual and the organization - New York, Londen, Sydney, 1964
- 9 D. McGregor - l.c.5. - blz. 41
- 10 H. Thierry - De leiding van het groeiende bedrijf. - In: De economische expansie. Preadvieszen uitgebracht voor de ledenvergadering van het Verbond van Protestants-Christelijke Werkgevers in Nederland. - 1961 - blz. 27
- 11 D. McGregor - l.c.4. - blz. 53
- 11 D. McGregor - The human side of enterprise - In: Adventure in thought and action. - Proc. 5th Anniv. Convocation of the school of industrial management, Massachusetts Institute of Technology, 1957
- 12 E. A. Fleishman - Studies in personnel and industrial psychology - Illinois, 1961 - blz. 241 e.v.
- 13 D. McGregor - The human side of enterprise - New York, Toronto, Londen, 1960
- 14 D. McGregor - De menselijke kant van het ondernemen - Alphen a/d Rijn, 1963
- 15 B. Folkertsma - Theory Y: nieuwe basis voor leiding geven? - Doelmatig Bedrijfsbeheer, 13 (1961), blz. 470 e.v.
- 16 H. Thierry - l.c.10. - blz. 11 e.v.
- 17 H. Thierry - Organisatie en leiding. Terreinverkenning en ontwikkeling - Leiden, 1965 - blz. 145 e.v.
- 18 H. Thierry - Enige facetten van het communicatievraagstuk. - In: C. F. Scheffer e.a. - Kernproblemen der bedrijfseconomie - Amsterdam, Brussel, 1966 - blz. 264 e.v.
- 19 D. McGregor - l.c.4. - blz. 33
- 20 D. McGregor - l.c.4. - blz. 35
- 21 D. McGregor - l.c.4. - blz. 46
- 22 D. McGregor - l.c.4. - blz. 33
- 23 D. McGregor - l.c.4. - blz. 34
- 24 D. McGregor - l.c.4. - blz. 34
- 25 D. McGregor - l.c.4. - blz. 47 e.v.
- 26 D. McGregor - l.c.4. - blz. 49
- 27 D. McGregor - l.c.4. - blz. 245
- 28 D. McGregor - l.c.12. - blz. 242
- 29 D. McGregor - l.c.4. - blz. 35
- 30 D. McGregor - l.c.4. - blz. 246
- 31 D. McGregor - l.c.12. - blz. 242
- 32 D. McGregor - l.c.4. - blz. 33
- 33 D. McGregor - l.c.4. - blz. 35
- 34 D. McGregor - l.c.5. - blz. 37
- 35 D. McGregor - l.c.4. - blz. 6
- 36 D. McGregor - l.c.4. - blz. 6
- 37 A. D. de Groot - Methodologie. Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen - 's-Gravenhage, 1961
- 38 D. McGregor - l.c.5. - blz. 27
- 39 D. McGregor - l.c.4. - blz. 33
- 40 D. McGregor - l.c.5. - blz. 27
- 41 B. Folkertsma - l.c. - blz. 470
- 42 D. Adkins - Construction and analysis of achievement tests - Washington, 1947 - blz. 1
- 43 D. McGregor - l.c.4. - blz. 8
- 44 D. McGregor - l.c.4. - blz. 35
- 45 N. R. F. Maier - Psychology in industry - Cambridge, Mass, 1946 - blz. 248
- 46 D. McGregor - l.c.4. - blz. 10
- 47 D. McGregor - l.c.5. - blz. 28