

# DE TWEELHOOFDIGE LEIDING VAN HET BEDRIJF VOOR- EN NADELEN\*

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

## Inleiding

Over het tweehoofdig leiderschap wordt de laatste tijd betrekkelijk weinig meer gediskussieerd. Hiervoor zijn, dacht ik, twee redenen aan te wijzen.

De eerste is de democratisering van onze maatschappij. Deze heeft met zich meegebracht, dat organisatiedeskundigen zich vooral zijn gaan bezighouden met de manier waarop de mensen in allerlei bedrijfssituaties met elkaar omgaan en met de wijze waarop leiding wordt gegeven. Het vraagstuk van de voor- en nadelen van diverse formele topstructuren en als uitvloeisel daarvan het probleem van het optimale aantal personen dat leiding geeft, is naar het tweede plan verhuisd.

De tweede is de groei der ondernemingen. Naarmate de schaalvergroting voortgaat en de bedrijfsproblemen complexer van aard worden, blijkt steeds meer, dat noch een één- noch een tweehoofdige leiding bij machte is een grote onderneming te leiden. De leiding van veel grote bedrijven is in handen gekomen van een groep mensen, samen vormend een raad van bestuur of een direktie. Vaak staat aan het hoofd van een dergelijke groep één persoon. Deze is soms een primus inter pares, soms echter ook een potentaat met een grote macht bekleed. In het eerste geval heeft men te maken met een echte meerhoofdige leiding, in het tweede met een versluierde éénhoofdige. Van versluierd mag men hier spreken omdat uit de formele organisatiestructuur vaak moeilijk valt af te lezen hoe de verhoudingen liggen. Deze verhoudingen zijn vaak heel subtiel. Een indringende analyse van de invloeds- en machtsverhoudingen - om met respectievelijk Lammers<sup>1</sup> en Mulder<sup>2</sup> te spreken - is nodig alvorens men kan zeggen of men met een echt „multiple management” te doen heeft dan wel met een gecamoufleerde eenhoofdige leiding.

Het sociaal-psychologisch onderzoek heeft zich in de laatste tijd vooral op deze gekompliceerde structuren gericht. Hoe belangrijk deze onderzoeken ook zijn, dit neemt niet weg, dat in veel kleine en middelgrote ondernemingen, en ook in diverse afdelingen van grote bedrijven, het probleem bestaat of een éénhoofdige dan wel een beperkte meerhoofdige leiding het verkieslijkst is.

Op dit probleem zou ik iets nader willen ingaan. Daarbij wil ik mij beperken tot de tweehoofdige leiding.

De meningen van de deskundigen hierover zijn verdeeld. Felle bestrijdingen en gloedvolle pleidooien wisselen elkaar af.

Van oudsher zijn bezwaren tegen de tweehoofdige leiding naar voren gebracht. Vooral in tijden waarin de opbouw van de maatschappij en ook het organisatorisch denken absolutistischer was dan thans, is de tweehoofdige leiding in diskrediet geweest. „Plaats geen twee kapiteins op een schip”, luidt een oud gezegde. Fayol, één van de grondleggers van de klassieke organisatie-theorie, vergelijkt de tweehoofdige leiding met een wezen met twee koppen. „Een lichaam met twee hoofden is in de sociale wereld”, zegt hij, „hetzelfde als een lichaam met twee hoofden in de dierenwereld: een monster”<sup>3</sup>.

\* College gegeven ten afscheid als docent bedrijfspsychologie aan het Nederlands Opleidings Instituut voor het Buitenland, op 16 september 1966 op kasteel Nijenrode bij Breukelen.

Jarenlang is deze opvatting de gangbare geweest. Maar, zoals in de sociale wetenschappen wel meer gebeurt, juist wanneer vrijwel ieder het over iets eens is, rijst bij sommigen de vraag of het wel zo is en of het onder bepaalde omstandigheden niet anders zou kunnen zijn.

Dat het anders kan, bewijst allereerst de praktijk. Ondanks de bezwaren der theoretici zijn er ten alle tijde bedrijven geweest die onder een tweehoofdige leiding hebben gefloreerd. Zij waren misschien niet talrijk, maar ze waren er.

Vaak lag de oorzaak in toevallige, soms historisch gegroeide omstandigheden. Een eigenaar van een bedrijf had bijvoorbeeld twee kapabele zoons en wilde dat beiden hem samen op zouden volgen, hetzij uit rechtvaardigheidsoverwegingen hetzij uit het economische motief geen familiekapitaal aan het bedrijf te onttrekken. In een ander geval bracht gebrek aan financiële middelen de overheid er toe twee professoren niet ieder een eigen laboratorium toe te staan, maar in eenzelfde researchinstituut te laten werken, waarbij beide als directeur optraden. In weer een ander geval dreef economische noodzaak twee zelfstandige ondernemers tot een fusie.

Is in deze gevallen sprake van een zekere dwang van buiten af, waar de leiders zich misschien niet geheel con amore bij neerlegden, in de tegenwoordige tijd komt het ook voor, dat de tweehoofdige leiding zonder direkte noodzaak van buiten bewust wordt gekozen. Er zijn organisatiedeskundigen die menen dat het niet alleen in uitzonderingsgevallen wel eens goed kan gaan, maar die in bepaalde situaties het tweehoofdige leiderschap als best mogelijke oplossing aanbevelen. Zij adviseren bijvoorbeeld een ziekenhuis te plaatsen onder leiding van een medisch en een economisch directeur. Ook zijn er fabrieken waar een tweehoofdige leiding wordt gekozen, niet alleen omdat er toevallig twee kapabele mensen aanwezig zijn, maar omdat deze vorm van leiderschap voor dit bedrijf de best mogelijke wordt geacht<sup>4</sup>.

Als de praktijk aantoont dat iets kan, blijft de theorie niet achter. Moderne organisatiethoretici wijzen er op, dat het niet gaat om de éénhoofdigheid van leiding, maar om de eenheid van leiding<sup>5</sup>. Eén van hen, Drucker, gaat zelfs zo ver, dat hij spreekt van de dwaling van de éénhoofdige leiding. „Het overgrote deel van de moeilijkheden op het gebied van de direktietaak”, zegt hij, „vloeit voort uit het foutieve dogma van de éénhoofdige leiding”<sup>6</sup>.

Wie heeft gelijk? Of moeten wij ons er van af maken met de gemeenplaats dat de waarheid wel in het midden zal liggen?

Misschien is het goed deze kwestie genuanceerder te bekijken.

De vraag die ik wil behandelen, is niet of de tweehoofdige leiding in het algemeen goed of fout is, maar onder welke voorwaarden een tweehoofdige leiding naar behoren kan funktionieren.

Van der Schroeff zegt over dit probleem: „alles hangt van de omstandigheden en de personen af”<sup>7</sup>.

Op deze zinsnede wil ik voortbouwen. Welke zijn deze omstandigheden? Wat is over de personen en het samenspel der personen te zeggen?

### **Bezwaren tegen de tweehoofdige leiding**

Het lijkt verstandig uit te gaan van de bezwaren die van oudsher tegen de tweehoofdige leiding zijn ingebracht. Deze bezwaren zijn tweërlei.

Allereerst zijn er bezwaren in verband met het *leiden van ondergeschikten*.

Deze ondergeschikten zijn vaak òf het slachtoffer òf de profiteur van de bestaande konstellatie.

Het slachtoffer zijn zij wanneer zij - en hierop is de kans groot - tegenstrijdige instructies krijgen. Misverstanden zijn het gevolg, terwijl bij de betrokkenen, die niet weten waar zij aan toe zijn, gevoelens van onzekerheid en insufficiëntie dreigen te ontstaan.

Niet altijd echter zijn deze het slachtoffer. Evenals in Goldoni's toneelstuk komt het in het bedrijfsleven voor dat de dienaar van twee heren een handige jongen is die zijn bazen tegen elkaar uitspeelt. Het is gebeurd, dat bij een bedrijfsdoorlichting een direktiesekretaris tegen de experts zei: „U mag hier alles veranderen, wanneer U de tweehoofdige leiding maar onaangetast laat. Zolang de twee hier aanwezige direktieuren niet on speaking terms verkeren, is er één man die een ideale positie heeft. Dat ben ik. Als ik iets van de één niet gedaan krijg, krijg ik het wel van de ander. Zelfs zou ik, wanneer ik dat wou, twee keer per jaar opslag kunnen krijgen”. In feite is in dit geval sprake van een éénhoofdige leiding. Maar dan op zijn kop gezet. De ondergeschikte is de koördinator en heeft als zodanig eigenlijk de leiding in handen.

Er zijn ook bezwaren op *het horizontale vlak*. Tussen de partners zelf kunnen namelijk wrijvingen vóórkomen, waardoor de goede gang van zaken in het bedrijf wordt belemmerd. Deze wrijvingen liggen niet, zoals gewoonlijk gemeend wordt, primair aan de mensen, maar worden uitgelokt door de situatie waarin zij verkeren. In zeer uiteenlopende bedrijven met zeer verschillende typen personen vindt men namelijk dezelfde soort problemen terug.

In dit verband moeten wij twee situaties onderscheiden: er bestaat een taakverdeling tussen de beide leiders en er bestaat geen taakverdeling.

*Geen taakverdeling* betekent dat beide partners alles samen doen. Voor de efficiency van de bedrijfsvoering heeft dit duidelijk nadelen. Er is veel tijd nodig voor overleg. Vaak moeten, als één der partners er niet is, beslissingen blijven liggen. Maakt men de afspraak dat de ander dan naar eigen goeddunken kan handelen, dan bestaat het gevaar van doublures, maar ook van achterwege blijven omdat de één het idee heeft dat de ander het wel zal hebben gedaan. Voorts kunnen wrijvingen optreden wanneer de één kennisneemt van de door de ander genomen besluiten. Gemakkelijk is men dan geneigd te zeggen: „ik zou dat anders hebben gedaan”. Goudriaan, die deze situatie o.a. in 1938 bij de Spoorwegen aantrof, noemt deze manier van werken omslachtig, tijdrovend en weinig efficiënt. Ook bij een uitstekende verhouding tussen de direktieuren is bij deze z.i. verouderde methode van bestuur, de snelheid en deskundigheid waarmee men tot beslissingen komt, belangrijk kleiner dan bij de éénhoofdige leiding<sup>8</sup>.

Is er *wèl een taakverdeling* tussen de leiders, dan bestaan deze nadelen in veel geringere mate. Doordat ieder zijn eigen taak en verantwoordelijkheid heeft, is er minder tijd voor overleg nodig en is de kans op doublures geringer. Verschillen in visie komen minder tot uiting, hebben althans weinig invloed op de direkte gang van zaken. Er treden dan echter andere nadelen op. Op de raakvlakken van beider werkterreinen kunnen moeilijkheden ontstaan. Het komt veel voor dat de leiders zich zo zeer verantwoordelijk voelen voor de goede gang van zaken op hun speciale gebied, dat zij zich met dit gebied meer identificeren dan met het geheel. Zijn zij in bepaalde opzichten afhankelijk van de activiteiten waarvoor de ander de verantwoording draagt, en loopt er iets niet goed, dan dreigen ver-

wijten te ontstaan. In bedrijven met een technisch en kommercieel directeur bijvoorbeeld komt men als gevolg van deze omstandigheid herhaaldelijk botsingen tegen tussen beide directeuren. De kommerciële directeur verwijt bijvoorbeeld de technicus dat hij onvoldoende rekening houdt met de wensen van de cliënteel. Omgekeerd verwijt de technische directeur de kommerciële dat hij niet voldoende het belang inziet van kostenbesparende produktiemethoden en van bijvoorbeeld typebeperking. In veel bedrijven komt het voor dat de verkooptdirecteur de produktiedirecteur verwijt dat deze onvoldoende gevoel voor service heeft en te laat reageert, terwijl de produktiedirecteur de kommerciële directeur verwijt dat deze de relaties allerlei dingen belooft die niet gemaakt kunnen worden, dat hij te hoge eisen stelt aan de kwaliteit en vooral aan de snelheid van de produktie. In sommige bedrijven heeft men gemeend de kans op dit soort verwijten te kunnen verkleinen door de organisatie zo in te richten dat de kommunikatie tussen de directeuren en hun afdelingen geminimaliseerd wordt. Ieder kan zijn zaken regelen zonder contact op te hoeven nemen met de ander. Men is volledig baas op eigen terrein, men is voor de uitvoering van het werk niet van elkaar afhankelijk en men kan als „heer” met elkaar omgaan. Voor een efficiënte gang van zaken betekent deze oplossing echter meestal een nadeel. Bosboom heeft er op gewezen dat door deze „bedrijfsbeschaving” de collega’s wel het gevoel hebben dat de onderlinge samenwerking zeer goed is, maar dat de tegenstellingen op een kunstmatige wijze zijn weggewerkt<sup>9</sup>.

### Voordelen van het tweehoofdig leiderschap

Tot zover de bezwaren tegen het tweehoofdig leiderschap. Welke voordelen staan hier tegenover? Zoals gezegd wordt in de moderne literatuur ook een aantal pluspunten genoemd.

Allereerst is er een *rationeel argument*. In kwalitatief en kwantitatief opzicht kunnen twee meer dan één. Kwantitatieve overbelasting is in deze tijd van managerziekte zeker geen hersenschim, terwijl de gekompliceerdheid der problemen veelal om specialisatie vraagt.

Andere argumenten liggen meer in het psychologische vlak. Ten onrechte heeft men vroeger wel gemeend dat het éénhoofdig leiderschap in de natuur van de mens verankerd ligt. Dat dit niet zo is, bewijzen reeds de verhoudingen in de *familie*, die niet ten onrechte wordt gezien als de kiemcel van onze samenleving. Natuurlijk zijn er patriarchale gezinsstructuren waar de vader het alleen voor het zeggen heeft, evenals er matriarchale familiestructuren bestaan waar de vader zich beperkt tot geld inbrengen en de gang van zaken thuis aan de moeder overlaat. Dit zijn echter uitzonderingen: in het overgrote deel der gezinnen bestaat een tweehoofdige leiding. Deze leiding, die meestal zeer stabiel is en die in de praktijk vaak goed blijkt te functioneren, wordt door vrijwel iedereen als „natuurlijk” geaccepteerd. Kinderpsychologen hebben er zelfs op gewezen dat het ontbreken van één der ouders voor het kind vaak grotere nadelen met zich meebrengt dan het geven van slechte leiding door één der ouders.

Moderne *sociaal-psychologische onderzoeken* gaan nog verder. Niet alleen bij gezinnen, maar ook bij de zogenaamde sekundaire groepen werd een voorkeur voor de tweehoofdige leiding gevonden. Dat wil zeggen: de groepsleden spraken zich bij deze onderzoeken niet direkt ten gunste van een tweehoofdige leiding uit. Wel echter bleken zij tweërlei voorkeur te hebben bij het kiezen van leiders.

Onderzoekingen van Bales en anderen toonden aan dat wanneer de groepsleden gevraagd werd de man die het meest voor de groep presteerde aan te wijzen, meestal een andere figuur naar voren werd geschoven dan wanneer hun werd gevraagd de sympathiekste uit de groep te kiezen. Slechts in uitzonderingsgevalen was het bestwerkende groepslid ook de man die bij de anderen „het beste lag”. Aangezien leiders zowel goed moeten werken als sociaal geaksepteerd moeten zijn, hebben bepaalde psychologen en sociologen uit deze experimenten gekonkludeerd dat een tweehoofdige leiding het verkieslijkst is. De ene leider moet volgens deze opvatting met de kontakten worden belast, terwijl de ander verantwoordelijk gesteld moet worden voor het uitvoerende werk. In deze mening werden zij versterkt doordat bleek dat de verhouding tussen de beste werker en het groepslid dat het sympathiekst gevonden werd, over het algemeen zeer vriendschappelijk was. Bij beiden scheen het besef te leven dat zij elkaar nodig hadden. Hofstätter, die spreekt van Führer-Duale, merkt in dit verband op dat het geen toeval is dat er in veel landen een scheiding bestaat tussen de functie van het staatshoofd (koning of president) en die van de minister-president. Bij de eerste is de sociale functie, bij de tweede de verrichtingsfunctie overheersend. Analoog is volgens hem de situatie in veel verenigingen waar de voorzitter het sociale gezicht bepaalt en de sekretaris het uitvoerende werk voor zijn rekening neemt<sup>10</sup>.

Het is hier niet de plaats op de konsekwenties van deze onderzoekingen in diverse situaties van het bedrijfsleven nader in te gaan.

Het lijkt, na de diverse voor- en nadelen te hebben genoemd, gewenst de balans op te maken en ons af te vragen hoe de voordelen van de tweehoofdige leiding kunnen worden verkregen zonder dat de nadelen op de koop toe hoeven te worden genomen. Onze vraag van uitgang was immers: onder welke omstandigheden en bij welke combinatie van personen kan de tweehoofdige leiding goed funktionieren?

### **Stringente voorwaarden voor het funktionieren**

Laten wij beginnen met de personen. Welke voorwaarden moeten gesteld worden aan de leiders, willen zij als tweeënheid kunnen werken?

Deze voorwaarden zijn tweëerlei. Ten eerste kan gezegd worden, dat zij koöperatief moeten zijn ingesteld, ten tweede dat zij elkaar als mens moeten liggen.

Beide voorwaarden zijn zo vanzelfsprekend, dat zij vrijwel geen toelichting meer van node hebben. Toch blijkt juist hier in de praktijk het grootste struikelblok voor het goed funktionieren van de tweehoofdige leiding te liggen.

*Koöperatief zijn ingesteld* wil zeggen: kunnen geven en nemen, niet zijn eigen zin willen doordrijven, ook wanneer men meent dat men gelijk heeft. Ten dele is dit een kwestie van karakter, ten dele een kwestie van de sociale situatie waarin men verkeert. Door psychologen - te denken is hierbij allereerst aan Carrard<sup>11</sup> - is herhaaldelijk betoogd, dat het koöperatief-zijn niet een zaak is van „je bent het of je bent het niet”, maar dat men zich op dit punt kan ontwikkelen. Wellicht hebben bepaalde mensen dank zij hun aanleg of dank zij het feit dat zij in een groot gezin zijn opgegroeid, een voorsprong op anderen, maar ook deze anderen zijn - in zekere mate althans - voor ontwikkeling vatbaar.

Het „*elkaar liggen*” is psychologisch nog steeds een moeilijk probleem. Een geheel bevredigende theorie over de factoren die een partnerschap succesvol maken, is nog niet opgesteld. Zou deze bestaan, dan zouden de psychologen niet alleen in het bedrijfsleven maar ook in bijvoorbeeld huwelijksbureau's nuttig - en

voor henzelf lukratief - werk kunnen verrichten. In sommige beschouwingen is betoogd dat de partners veel gemeen moeten hebben om elkaar te begrijpen en zich in elkaars situatie in te leven. In andere betogen daarentegen is beweerd dat gelijkgezinde naturen veel met elkaar botsen en dat juist naar aanvulling en compensatie moet worden gestreefd. Merkwaardig is de theorie van de Hongaar Szondi, die beweert dat het gemeenschappelijke en niet het aanvullende element op de voorgrond moet staan. Dit gemeenschappelijke moet echter niet liggen aan de oppervlakte, maar in de zogenaamde diepere lagen van de persoonlijkheid. Om tot een goed begrip en samenspel te komen is het gewenst dat men zekere erfelijk bepaalde driftstructuren gemeen heeft<sup>12</sup>.

### Begunstigende omstandigheden

Behalve deze twee onmisbare voorwaarden zijn er omstandigheden die in bepaalde situaties begunstigend kunnen werken.

Een dergelijke omstandigheid die het tweehoofdig leiderschap veelal begunstigt, doet zich voor wanneer er een *groot leeftijdsverschil* bestaat tussen beide partners. De ene heeft dan de senior-, de andere de juniorrol. Hier wordt een informele hiërarchische structuur benaderd. Er is geen volledige gelijkwaardigheid; de oudste heeft een zeker overwicht. Bij mogelijke geschillen bestaat er bij de jongste een geneigdheid zich te schikken. Meestal echter komt het niet tot geschillen. De jongste is a priori al bereid zich te konformereren aan de opvattingen van zijn ervarener oudere kollega. Dit konformereren kan hij meestal zonder dat zijn geldingsdrang wordt gefrusteerd. In onze cultuur wordt het namelijk - ook al proberen provo's en andere groeperingen hier verandering in te brengen - als normaal beschouwd dat de jongere zich aan de oudere aanpast. Bovendien weet de jongere dat zijn tijd wel zal komen en dat, als hij later de oudste kollega is, de rollen zullen zijn omgedraaid.

Een soortgelijke situatie doet zich voor wanneer van twee ongeveer even oude kollega's de één een *natuurlijk overwicht* heeft op de ander, bijvoorbeeld op grond van zijn persoonlijkheid of van zijn capaciteiten. Ook dan is er een primus-interpares-situatie, waarbij de ene kollega een natuurlijke geneigdheid bezit de andere te volgen. Geschillen worden aldus vermeden. Men moet hierbij echter niet vergeten dat de op deze wijze bereikte harmonie vaak een labiele is. Het kan namelijk vóórkomen dat op een gegeven ogenblik de „tweede man” niet meer akkoord gaat met zijn rol. Vooral in krisissituaties komt dit voor. De tweede man is dan geneigd verwijten te maken onder het motto: „ik heb mij ook veel te lang door jou op sleeptouw laten nemen en in een hoek laten drukken”. Merkwaardig is dat deze zelfbewustwording van de tweede man vaak uitgelokt wordt door derden. Huisgenoten, verwanten, vrienden zetten hem er veelal toe aan zijn rechten en status te verdedigen.

Een begunstigende faktor die niet direkt in het persoonlijke vlak ligt, is de *gemeenschappelijke nood*. Deze kan van verschillende aard zijn. Soms is er een zuiver materiële nood; twee kompanions hebben bijvoorbeeld ieder voor zich onvoldoende kapitaal om voor zichzelf te beginnen. Soms spelen de capaciteiten der personen een rol: de één is bijvoorbeeld bekwaam in het technische vlak, de ander in het commerciële. Ook een combinatie van financiële en deskundigheidsfactoren kan in het spel zijn; men kent de situatie waarin de ene kompanion het geld en de ander de capaciteiten heeft. De één kan zonder de ander weinig

uitrichten. Alleen is ook hier de situatie labiel: wanneer bijvoorbeeld de kollega die de capaciteiten heeft, een andere geldschietter vindt, dreigt het gevaar dat hij een nieuwe, „eigen” onderneming opricht. In weer andere gevallen is er sprake van een druk van buiten. De bedreiging, bijvoorbeeld door concurrerende concerns, versterkt het besef van op elkaar te zijn aangewezen. Als men van de ernst van de situatie is doordrongen, heeft men een grote geneigdheid elkaars onvolkomenheden voor lief te nemen. De kleine irritaties die het gedwongen samenwerken met zich meebrengt, worden dan met gelatenheid en soms zelfs met een zekere blijmoedigheid geaccepteerd.

Als laatste begunstigende faktor kan de *taakverdeling* worden genoemd. Hier is reeds het een en ander over gezegd. Taakverdeling kan de efficiency bevorderen doordat de overheads er door worden verminderd en doordat de speciale begaafdheden van de partners beter tot hun recht komen. Zoals gezegd kunnen echter ook bij taakverdeling moeilijkheden ontstaan, bijvoorbeeld op de raakvlakken der afgepaalde werkterreinen. Om deze op te vangen is het gewenst dat het tweemanschap een beroep kan doen op een „wijze man”, die de rol van bemiddelaar op zich kan nemen. Deze wijze man moet dan niet worden gezien als de eigenlijke leider aan wie de kollega's in feite ondergeschikt zijn. Hij hoeft niet, zoals Van Maanen wil<sup>13</sup>, iemand te zijn die zo nodig de besluitvorming kan afdwingen en zelf overnemen; zijn rol is die van vertrouwensman die alleen in speciale gevallen optreedt.

Bij een taakverdeling dienen voorts regels te worden opgesteld voor het samenspel met derden. Of deze regels formeel worden vastgelegd of alleen informeel worden afgesproken, is niet essentieel; waar het om gaat is dat allerlei mensen weten in welke gevallen zij zich tot de ene en in welke gevallen zij zich tot de andere leider moeten wenden. Daardoor kunnen veel onzekerheden en misverstanden worden voorkomen, terwijl ook het gevaar dat beide leiders tegen elkaar worden uitgespeeld, minder groot wordt.

Hoè de taakverdeling moet zijn, zal van de situatie afhangen. In het ene geval verdient een verdeling naar vakgebied de voorkeur, in het andere geval speelt de geografische ligging misschien een belangrijker rol. Ook kan het wenselijk zijn, dat de ene manager er op uit trekt en de ander het „binnenwerk” op zich neemt. Voorts moge in dit verband nog even worden gewezen op de zoëven genoemde rolverdeling van contactfiguur en werkuitvoerder. Deze taakverdeling zal overigens, evenmin als alle andere, automatisch goed werken. Een gunstig functioneren is alleen mogelijk indien de partners beseffen dat zij elkaar nodig hebben. Wanneer degene die de uitvoering voor zijn rekening neemt, van mening is dat hij het eigenlijke werk opknapt en de ander alleen maar „aardig praat”, dreigt de verhouding scheef te gaan liggen. Hetzelfde is het geval wanneer de leider die de mensen toespreekt, het idee heeft dat hij de eigenlijke superieur is en dat de ander slechts een uitvoerende kracht is, die desnoods door een ander zou kunnen worden vervangen. Dan dreigen frustraties bij de partner te ontstaan waardoor het samenspel zal lijden.

## Konklusie

Hiermee zijn, dacht ik, de belangrijkste factoren opgenoemd. Wat is nu onze konklusie ten aanzien van het tweehoofdige leiderschap? Ik dacht deze: het tweehoofdige leiderschap kan succesvol zijn. Het heeft in deze tijd van schaal-

vergroting, specialisatie en toenemende gekompliceerdheid van sociale structuren, in veel gevallen zelfs duidelijke voordelen boven het éénhoofdige. Aan de andere kant moet bij het tweehoofdige leiderschap rekening worden gehouden met meer moeilijkheden dan bij het éénhoofdige. De gevaren waarop de oudere onderzoekers hebben gewezen, bestaan ook nog in de tegenwoordige tijd. Het heeft geen zin deze te bagatelliseren.

Wanneer deze bezwaren echter worden onderkend en adequate maatregelen worden genomen om deze te vermijden, kan, onder gunstige omstandigheden, de tweehoofdige leiding goed - dat wil zeggen zowel effectief als plezierig voor de betrokkenen - functioneren.

#### AANTEKENINGEN

1. O.a. C. J. Lammers - De sociologische studie van leiderschap in organisatie - Mens en Onderneming, 19 (1965), blz. 131 e.v.  
— et. al. - Medezeggenschap en overleg in het bedrijf - Utrecht, Antwerpen, 1965 - blz. 158 e.v. en blz. 235 e.v.
2. M. Mulder et. al. - Illegitimacy of power and positiveness of attitude towards the power person - Human Rel. 19 (1966), blz. 21 e.v. Zie ook De erkenning en de werking van de factor macht in de organisatie - TED 35 (1965), blz. 1071 e.v.
3. Gecit. bij H. J. van der Schroeff - Leiding en organisatie van het bedrijf - Amsterdam, Antwerpen, 1961 - blz. 78
4. D. Horryng - Leiderschap en organisatie in de Nederlandse onderneming - Assen, 1959 - blz. 108
5. O.a. L. Sterck - Organisatiestructuur en menselijke factor - Bussum, 1962 - blz. 112 e.v.
6. P. F. Drucker - Management in de praktijk - Bussum, 1957 - blz. 140
7. H. J. van der Schroeff - loc. cit. - blz. 78
8. J. Goudriaan - Vriend en vijand - Amsterdam, 1961 - blz. 27
9. P. H. Bosboom - Analyse der tegenstellingen en middelen tot samenwerking. In: De technische, commerciële en administratieve arbeid - Ned. Ver. Bedr. Psych. Publ. 22 (1955), blz. 5
10. P. R. Hofstätter - Gruppendynamik - Hamburg, 1957 - blz. 133
11. A. Carrard - Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie - Zürich, 1949, blz. 194 e.v.
12. L. Szondi - Schicksalsanalyse - Bazel, 1944
13. R. van Maanen - Hoofdlijnen der industriële organisatieleer - Alphen a/d Rijn, 1958 - blz. 186