

# NAAR EEN THEORIE VAN DE LEIDING?

door H. Reinoud

§ 1. Onder redactie van de hoogleraren Dr. J. L. Mey, J. P. Miller, Yale University, New Haven U.S.A., en E. M. Hugh-Jones, M. A., Fellow of Keble College, Oxford, is het vorig jaar een lezenswaardig boek verschenen, getiteld „*Human Relations and Modern Management*”, dat het eerste beoogt te zijn in een voorgenomen serie „studies in industrial economics.” Aanleiding tot het ondernemen van deze studie is de overweging, dat er - anders dan in de sociale economie - een gebrek aan internationale samenwerking tussen de beoefenaren van de bedrijfseconomische wetenschap bestaat en voorts ook dat er te weinig contact is tussen economen en bedrijfsmensen. Het ligt in de bedoeling de samenwerking te realiseren door een internationale uitwisseling van publicaties over de huidige stand van de bedrijfseconomie in de onderscheidene landen of van de studie- en onderzoekresultaten van de medewerkende auteurs.

De publicaties zullen zich zowel richten tot economische kringen als tot degenen, die in het bedrijfsleven werkzaam zijn. Er is niet gestreefd naar een vergaande coördinatie van de inhoud; duplicering en verschil van inzicht zijn bewust aanvaard.

Algemeen uitgangspunt, aldus de inleiding, is de overweging dat leiding geven door middel van mensen geschiedt en alle technieken een tekort aan rendement opleveren wanneer de menselijke factor verwaarloosd wordt.

Het boek bevat een achttal bijdragen, t.w.:

- J. L. Mey: *Human Relations and Fundamental Principles of Management*;
- W. H. Scott: *The Factory as a Social System*;
- Robert L. Kahn: *Human Relations on the Shop Floor*;
- Edwin Young: *Organized Labour and Management*; Part I: *The United States*;
- N. S. Ross: *Organized Labour and Management*; Part II: *The United Kingdom*;
- E. F. L. Brech: *Human Relations in the Board Room*;
- R. W. Revans: *Human Relations, Management and Size*;
- E. Wight Bakke: *The Function of Management*.

De menselijke verhoudingen en hun invloed op het leiding geven worden in drie situaties besproken, n.l. de arbeid in de fabriek (shop floor), de georganiseerde arbeid (vakverenigingen) en de topleiding. De beide eerste artikelen, resp. „analytisch” en „operationeel” gericht, hebben voorts de bedoeling een „theory of management” te presenteren.

Er komen in het boek inderdaad divergenties in de gezichtspunten naar voren, maar de redacteur vraagt „to reflect that the study of human relations and the study of management are a like in their infancy, and it is early yet to expect a completely agreed canon of doctrine”.

Aangezien Prof. J. L. Mey sinds 1952 verschillende artikelen in binnenlandse en buitenlandse periodieken heeft gepubliceerd die, als ik ze goed interpreteer, een bijdrage willen zijn tot nieuwe theoretische beschouwingen over de grondslagen van de organisatieleer en zijn verhandeling in „*Human Relations and Modern Management*” deze beschouwingen in een wat duidelijker licht doet zien, terwijl er tevens een apart element aan wordt toegevoegd, meen ik dat er reden is om aan zijn bijdrage in een afzonderlijk opstel aandacht te wijden. In een volgend nummer van het M.A.B. worden dan de overige hoofdstukken besproken.

§ 2. Prof. J. L. Mey gaat ervan uit dat de problemen van de leiding tot nu toe meer descriptief dan analytisch en meer als een kunst dan als een wetenschap zijn behandeld. Hij is ervan overtuigd, dat een theorie van de leiding niet alleen nodig maar ook mogelijk is. Vervolgens doet hij - zoals hij het zelf formuleert - een poging om een theorie van de leiding te schetsen, waarbij hij tevens beoogt de centrale positie van de intermenselijke verhoudingen in deze theorie aan te tonen.

Het woord management heeft vele betekenissen. De schrijver, zich refererende aan andere auteurs (Petersen and Plowman: Business Organization and Management), stelt dat leiding of leiding geven een tweevoudig karakter heeft:

1. een proces dat aangeduid kan worden als het uitoefenen van leiderschap over volgenden (dynamisch),
2. de creatie van een organisatie met het doel om binnen een groep gezag, verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht - authority, responsibility and accountability - te regelen (statisch).

Essentieel voor alle problematiek van de leiding is, aldus Mey, het feit dat leiding is beheersing (control). Daarom is het basisbeginsel van alle *organisatievraagstukken* en alle *technieken van de leiding* (cursivering van mij) het beheersings- of doordringingsvermogen van de leider.

Deze laatste, de „scope of control”, wordt nader omschreven als „the sphere in which control is effective”, terwijl in de kortgeleden verschenen herdruk van zijn leerboek „Theoretische Bedrijfseconomie II” in dit verband de uitdrukking „het omspanningsvermogen van de leider” gebruikt wordt. De „scope of control” omvat meer dan de „span of control”, die uitsluitend de spanwijdte van een leider ten aanzien van het *direct* onder hem ressorterende leidersechelon in het oog vat. „Scope of control” sluit „span of control” in.

Mey's stelling in het onderhavige artikel is nu, dat alle vraagstukken van de leiding in wezen zijn terug te brengen tot een streven naar „deepening and widening of the scope of control”, met dien verstande dat de beide strevingen zich zowel complementair als alternatief verhouden. In het bijzonder het alternatieve aspect geeft de problematiek zijn inhoud en economisch karakter (keuzehandeling en substitutiebeginsel). De studie van de deepening en widening moet niet, zoals veelal gebruikelijk, alleen de aanpassing van de leiding aan de grootte van het bedrijf omvatten maar, omgekeerd, evenzeer de aanpassingsmogelijkheden van de bedrijfsomvang aan de leiderscapaciteit onderzoeken.

Wat dit laatste probleem aangaat worden twee mogelijkheden door de schrijver besproken. Allereerst de splitsing van het grote bedrijf in kleinere vergaand zelfstandige eenheden. Men noemt dit wel, aldus Prof. Mey, decentralization in management, maar in feite is het „a process of eliminating management of the concern as a whole, until in the end some financial ties between the several parts of the business alone remain”. Later bij de bespreking van een ander begrip, de scope of *responsibility*, komt een tweede mogelijkheid ter sprake. Na zich te hebben afgevraagd of de trend in onze maatschappij naar grote ondernemingen wel de juiste is, stelt hij dat de voordelen van de grote onderneming soms ook op andere wijze kunnen worden verkregen, bijv. door vormen van verticale samenwerking. Hij verwijst daarbij naar coöperatieve beweging.

De aanpassing van het omspanningsvermogen van de leider aan de grootte van een bedrijf, de deepening and widening, werkt Prof. Mey, na een korte beschouwing aan de span of control te hebben gewijd, als volgt uit.

### *Widening.*

- a. vorming van directieraden. Als bezwaar tegen „boards” wordt aangevoerd, dat zij tot meerderheidsbeslissingen leiden en voorts dat men niet elke leider door een board kan vervangen;
- b. verbijzondering van de leiding in constituerende en dirigerende leiding. Deze scheiding heeft het voordeel, dat de bestuurskracht van de *dirigerende* leiding wordt vergroot en de schaarse dirigerende arbeid aldus beter wordt uitgebaat. Hierbij wordt gewezen op de betekenis van deze wijze van arbeidsverdeling voor de arbeidsverhoudingen in de onderneming (in het vervolg aan te duiden als het human relations aspect).

### *Deepening.*

- c. De controller's functie. Door de instelling en ontwikkeling van deze functie wordt op alle niveaus en in alle sectoren van het bedrijf een objectieve voorlichting over de bedrijfsresultaten, in het bijzonder ook ten aanzien van de vergelijking tussen „soll” en „ist”, verkregen. De bedrijfsleiding kan zich tot de uitzonderingen en afwijkingen beperken, waardoor haar taak wordt verlicht.
- d. Het in de administratieve organisatie bekende beginsel van functiescheiding is een vorm van min of meer automatisch werkende controle, die eveneens de capaciteit van de leider vergroot.
- e. Informele groepsvorming voorzover zij de onderlinge coördinatie bevordert, voorkomt uit dien hoofde beslag op tijd en energie van de leider (human relations aspect).
- f. Standaards, budgetering en sommige andere organisatietechnieken bevorderen het preventieve element in de leiding, vergroten dus de scope of control (human relations aspect).

Terecht merkt de schrijver op, dat sommige van deze maatregelen niet alleen verdieping, maar tevens verbreding van de spanwijdte beogen of bewerkstelligen.

Een vraag die Prof. Mey vervolgens opwerpt en die men niet altijd in deze vorm gesteld ziet, is: kan men ook de scope of *responsibility* vergroten? Dit probleem loopt niet geheel parallel met de vraagstukken van widening en deepening van de beheersing van de actie. De schrijver licht dit toe door er op te wijzen, dat delegatie van bevoegdheden de verantwoordelijkheid van de delegerende leider niet verkleint. Integendeel meent hij, dat zij vergroot wordt, omdat de delegant èn verantwoordelijk blijft voor het geheel èn bovendien nu nog voor het feit van de delegatie en voor de keuze van de gedelegeerde.

Toch kan de mate van verantwoordelijkheid (span or scope of responsibility) verminderd worden,

1. door de vorming van raden „to replace the single leader at the top” (dus door een aspect van de widening),
2. door de deepening, bijv. het signaleren van defecten via budgetering,
3. door leiders en uitvoerenden op de lagere niveaus te doen participeren in hun taakbeschrijving en de omschrijving en vaststelling van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden (human relations aspect).

§ 3. De hierboven weergegeven gedachten kunnen gezien worden als een vervolg op beschouwingen, die Prof. J. L. Mey in een aantal binnen- en buitenlandse periodieken heeft gehouden, en die alle dit gemeen hebben,

dat zij zich kenmerken door een streven om de leer van de organisatie op een of enige fundamentele principes te baseren. Allereerst verscheen in het M.A.B. van december 1952, samen met Dr A. I. Diepenhorst, een studie: „Begrippensamenhang en terminologie in de organisatieleer”, waarin, uitgaande van de overweging dat de door Prof. Th. Limperg in het verband van de externe organisatie ontwikkelde begrippen specialisatie, differentiatie, integratie en parallellisatie niet zonder meer op de verbijzondering in de bedrijfshuishouding kunnen worden toegepast, de verschijnselen met betrekking tot de interne arbeidsverdeling in twee groepen, n.l. de organieke en personele verbijzondering, werden onderscheiden. De organieke verbijzondering omvat de interne specialisatie, differentiatie, integratie en parallellisatie, de personele verbijzondering, de splitsing in leidinggevende en uitvoerende arbeid annex de hiërarchering, de multiplicatie en de functionalisatie (zie uitvoeriger de schema's op blz. 474 en 475 in het M.A.B. van december 1952). Ogenschijnlijk een terminologische aangelegenheid, zagen de schrijvers toch meer in hun verhandeling, n.l. „een nieuwe wijze van benadering van de interne organisatiestructuur”, „een nieuwe aanpak van het organisatievraagstuk” (blz. 467). Naar ik meen berusten deze laatste gedachten op een misverstand. De organisatiebeginselen en ook de concrete bouw van een organisatie in de praktijk ondergaan door de aanbevolen terminologie geen wijziging. Het feit dat de personele verbijzondering ook tot de orgaanvorming kan leiden, zoals Mey zelf op blz. 303 van zijn reeds eerder genoemd leerboek constateert, reduceert voorts naar mijn gevoel enigermate het tegenover elkaar stellend karakter van de onderscheiding.

In het mei-juni-nummer 1954 van de Naamlooze Vennootschap herhaalt Prof. Mey de evenvermelde beschouwingen in een artikel „Functievorming als centraal organisatieprobleem”. Door in een slotbeschouwing te concluderen, dat de organieke en personele verbijzondering de krachten vormen die de organisatiestructuur bepalen en dat die krachten hoofdzakelijk afgeleid worden uit de beperktheid van de *span* of control, vormt dit artikel a.h.w. de overgang naar zijn publicatie in het Engelse tijdschrift „The Journal of Industrial Economics” van oktober 1955: „Some fundamental principles of a general theory of management”. In deze studie tracht hij aan te tonen, dat de gehele problematiek van de leiding c.q. organisatie is terug te brengen tot één basisbeginsel, n.l. tot the widening and the deepening of the scope of control. De studie heeft ongeveer dezelfde inhoud als de hierboven in § 2 weergegeven bijdrage in „Human Relations and Modern Management”, evenwel met dit verschil, dat de begrippen organization en management dooreen gebruikt worden: „our first objective, therefore, is the development of the basic principles of a theory of *management*” (blz. 18); „In general the central problem of *organization* is the appropriate expansion of the scope of control” (blz. 24). In dit artikel wordt voorts naast de uitdrukking „span of control” het ruimere begrip „scope of control” ingevoerd.

In het Amerikaanse maandblad „Advanced Management” van februari 1957 bestrijdt hij onder verwijzing naar zijn beschouwingen in „The Journal of Industrial Economics” een uitspraak van W. W. Suojanen, dat het span of control beginsel een fabel is. Bedoeld is „the *limited* span of control”, d.w.z. een norm van 5 à 6 ondergeschikten, gebaseerd op beschouwingen van V. A. Graicunas in „The Bulletin of the International Management Institute” van maart 1933, (aan wie door vele schrijvers ten onrechte absolute uitspraken over de grootte van de span of control worden toege-



schreven). Prof. Mey stelt daarbij opnieuw, dat „the span of control can be considered as the fundamental principle of a by now still missing *theory of organization*” (cursivering van mij), met dien verstande, dat hij in feite het *scope of control* principe, waarvan de span of control een onderdeel is, zie § 2, uiteenzet. Het valt op, dat hij in dit artikel weer uitsluitend van *organization* spreekt. „What is important only is that organization consists in widening and deepening control”.

Hij gaat accoord met Suojanen's mening, dat „theory of organization that has been developed has not been built around any general frame of reference but has rather emerged as a *series of principles of administration*” (cursivering van mij).

In zijn „Notes on general theory of management” in hetzelfde nummer van *Advanced Management* verduidelijkt Suojanen nogeens zijn bezwaren tegen een beperkt omspanningsvermogen van de leiding als norm stellend beginsel, maar hij aanvaardt tenslotte toch, dat een „theory of organization can be developed by using the span of control limitation as a *jumping off point*”. Zoals blijkt, gebruikt Suojanen de begrippen *organization* en *management* door elkaar.

Beide artikelen zijn alleszins het lezen waard. De onderscheiding organisatie en personele verbijzondering als uitgangspunt voor een nieuwe organisatieaanpak komt in de laatste artikelen niet meer voor. Als leidend beginsel van de organisatieleer wordt, gelijk opgemerkt, thans uitsluitend de deepening en de widening van de *scope of control* genoemd.

§ 4. Overziet men nu de hierboven weergegeven ideeëngang, dan blijken drie feiten:

1. Prof. J. L. Mey meent dat het gehele organisatievraagstuk tot één fundamenteel principe kan worden teruggebracht, t.w. uitbreiding van het op beheersing van de actie gerichte omspanningsvermogen van de leider in de breedte en in de diepte. Nog eens een citaat: „The fundamental viewpoint of the theory (of organization) is that all organization is a struggle for enlarging the scope of control in its width as well as in its depth” (artikel in *Advanced Management*).
2. De begrippen organisatie en leiding worden niet altijd uit elkaar gehouden, behalve in het laatste artikel (in „*Human Relations and Modern Management*”), waar niet meer van *organization* maar uitsluitend van *management* wordt gesproken.
3. Uit genoemd artikel blijkt evenwel niet of en in hoeverre het beginsel van de verdieping en verbreding van het omspanningsvermogen van de leider nu voor de *organisatieleer* onvoldoende wordt geacht. De dezer dagen verschenen vijfde druk van Mey's „*Theoretische Bedrijfseconomie II*” doet het tegendeel vermoeden.

Het lijkt mij toe, dat de mening dat de leer van de *organisatie* geheel beheerst wordt door het „*scope of control*” principe, onjuist is. Dit principe is belangrijk, maar het is niet in staat om alle organisatiebeginselen een theoretisch fundament te geven. Om dat aan te tonen moge een praktisch voorbeeld van deze tijd dienen. De administratieve automatisering doet in sommige grote bedrijven met zgn. gedecentraliseerde eenheden de tendenz ontstaan om de in deze eenheden verrichte administratieve arbeid voor een groot deel elders, meestal op het hoofdkantoor, te centraliseren teneinde een relatief goedkoop werkende grotere computer voldoende te kunnen bezetten. Eén van de gevolgen is, dat in de gedecentraliseerde eenheden ad-

ministratie-afdelingen verdwijnen of ineenschrompelen, terwijl aan de top van het concern een grote gecentraliseerde administratie-afdeling met allerlei sub-afdelingen ontstaat of een reeds bestaande aanmerkelijk wordt uitgebreid (zie o.a. het organisatieschema op blz. 389 van het M.A.B. van oktober 1958). Bovendien worden de administratie- en soms ook andere procedures ingrijpend veranderd.

De invoering van de computer doet dus zowel de organisatiestructuur als de procedures en methodieken belangrijke wijzigingen ondergaan, die echter niet verklaard kunnen worden uit het beginsel van de deepening and widening of the scope of control. Zij moeten verklaard worden uit de verhoudingen, in dit geval vooral uit de verhoudingen van hoeveelheid en plaats. De organisatieleer stoelt dus niet alleen op het met de beheersing van de actie samenhangende beginsel van de deepening en widening, maar ook op het principe van de verhoudingen (van hoeveelheid, plaats, tijd, macht, recht, belang). Beide principes staan niet altijd naast elkaar; zij ontmoeten elkaar meer dan eens, ook in de problematiek van de organisatiestructuur, maar niet altijd.

Prof. Limperg, die evenals Mey voor de interne organisatieleer zijn beschouwingen in de eerste plaats om de beheersing van de actie groepeerd, stelt m.i. dan ook terecht, dat desniettemin binnen de bedrijfshuishouding dezelfde verhoudingen blijven optreden als in de externe organisatie. Zijn theorie van de interne organisatie berust in feite op twee groepen beginselen, 1. de verhoudingen, 2. de problemen, voortvloeiende uit de beheersing van de actie (control) en voldoet daarom beter dan die van Prof. J. L. Mey en van de verschillende buitenlandse auteurs, die zich met deze materie hebben bezig gehouden.

§ 5. Is Mey's poging om „several management devices into one common denominator” te brengen als basis voor een al-omvattende organisatieleer niet geheel geslaagd, de zaak wordt anders wanneer uit het artikel in „Human Relations and Modern Management”, waarin gelijk reeds vermeld het begrip organisatie niet meer voorkomt, mag worden afgeleid dat Mey organisatie en leiding duidelijk wil onderscheiden en de theorie van de deepening en widening bewust presenteert als een theorie van de leiding.

Indien deze veronderstelling juist is, meen ik dat Mey een belangrijk vraagstuk aan de orde stelt en tevens het beginsel van de verbreding en verdieping van het doordringingsvermogen van de leider als een centraal uitgangspunt aanvaardbaarder maakt.

Reeds vroeger schreef ik in het M.A.B. (december 1955, blz. 477) dat het nodig is te onderscheiden tussen leiding en organisatie. Vanaf het begin van de scientific management beweging zijn beide begrippen herhaaldelijk voor elkaar in de plaats getreden. Zeker in onze tijd is er aanleiding ze, ondanks het nauwe onderlinge verband, uiteen te houden. Organiseren is een uiterst belangrijke functie van de leiding, maar leiding geven is meer omvattend. Een leider moet een goed inzicht hebben in een aantal beginselen en regels uit de organisatieleer (lijn en staf, meerhoofdige/eenhoofdige leiding, functie van comité's, budgetering e.d.), maar hij hoeft zelf geen organisatiedeskundige te zijn, daarvoor heeft hij zijn interne en externe organisatieadviseurs.

Leiding geven heeft betrekking op tal van activiteiten: inkoop, produktie, verkoop, research, administratie, e.a. en heeft vele aspecten of functies w.o. een bedrijfseconomisch, sociaal-economisch, sociologisch, psychologisch.

Al deze functies en aspecten hebben thans hun corresponderende weten-

schappen en hun van daaruit gevormde deskundigen. Voor een doelmatige functionering van het moderne bedrijf zijn ze onontbeerlijk. Men zou evenwel kunnen stellen, dat van deze wetenschappen en deskundigheden voor *het leiding geven* slechts twee facetten van belang zijn, n.l.

1. dat gedeelte van hun inhoud en normatieve aanbevelingen, dat voor het eigenlijke besturen betekenis heeft,
2. het elkaar wederkerig beïnvloedend verband tussen deze gedeelten.

Het zouden deze facetten kunnen zijn die - uiteraard gebruik makend van de bevindingen en principes van de verbijzonderde bedrijfswetenschappen en technieken - een eigen onderzoek- en kennisgebied kunnen vormen en waaruit een aantal basisbeginselen zou kunnen voortkomen, die het aanzien geven aan een wetenschap of theorie van de leiding met een eigen ken-object.

Ik kan hier in het bestek van de onderhavige boekbespreking niet nader op ingaan, maar merk nog op, dat men internationaal verschijnselen kan waarnemen, die op belangstelling voor en concentratie op deze materie wijzen.

In dit licht gezien zou men de gedachten van Prof. J. L. Mey met betrekking tot het vergroten en versterken van het omspanningsvermogen van de leider een bijdrage van de bedrijfseconomie (organisatieleer) tot een dergelijke theorie kunnen noemen. Zij kan niet de theorie als zodanig vormen, zoals de titel van Mey's artikel misschien suggereert. Het is een bijdrage, een bouwelement, zoals ook uit het voorwoord van de „editor” blijkt, die de *beide* eerste artikelen - die van Mey en Scott - een „esquisse of a general theory of management” noemt. Als zodanig is zij m.i. echter de volle aandacht waard, omdat voor een theorie van de *organisatie* de groep beginselen, die ik in navolging van Prof. Limperg met de „verhoudingen” heb aangeduid, wel zeer belangrijk is, maar voor een theorie van de *leiding* op de achtergrond treedt.

Voor het eigenlijke be-sturen daarentegen zijn de verschijnselen, die Limperg onder het begrip „beheersing van actie” en Mey, geconcentreerder en nadrukkelijker, onder het beginsel van de deepening en widening van de scope of control samenvat, van centrale betekenis.

§ 6. Het artikel van Prof. J. L. Mey doet nog verschillende detailvragen rijzen, bijv. over zijn definitie van leiding geven, over zijn kritiek op de zgn. substantive decentralization, over zijn mening dat „boards” tot „management by the majority” leiden, over de wazige onderscheiding tussen responsibility en accountability in de Angelsaksische literatuur en het feit dat de schrijver de authority en responsibility wel, maar de accountability niet bespreekt, over de scope of responsibility, waarom de functie van de controller wel maar die van „assistant to” niet genoemd is, waarom geen melding is gemaakt van externe controleurs en adviseurs.

Ik ga echter aan deze vragen als zijnde relatief minder belangrijk voorbij om in deze paragraaf allereerst nog een opmerking te maken over enige belangrijke onderwerpen, die de schrijver in het kader van zijn artikel niet noemt, en om vervolgens in § 7 zijn opvattingen over de inpassing van de human relations problematiek in zijn ontwerp van een theorie van de leiding summier te bespreken.

Het is merkwaardig dat Prof. J. L. Mey in zijn studie niet rept van kader-vorming (management development). Als er iets is dat mede bij kan dragen tot verdieping van de scope of control, dan is het wel de vorming van het leidinggevend kader, zoals die thans tot ontwikkeling begint te komen.

Komt dat misschien omdat Mey nog te veel denkt vanuit de organisatieleer, waar, althans in de Nederlandse conceptie, de hogere kadervorming zijn behandeling, zelfs zijn vermelding, nog niet heeft gevonden?

Hetzelfde geldt voor de onderwerpen „beleidsbepaling” en „beleidsformulering” of in Angelsaksische taal „policy formulation”. Het overdenken, weloverwogen formuleren en op adequate wijze doorgeven van het bedrijfsbeleid is een uiterst belangrijk element in de beheersing van de actie in verticale en horizontale richting. Tal van onderzoekingen, ook van sociaal-wetenschappelijke zijde, hebben aangetoond hoe zeer de goede werking van een bedrijf en daarmee de vergroting van de scope of control, belemmerd wordt door het ontbreken van een weldoordacht bedrijfsbeleid of door het ontbreken van een globale omschrijving van het bedrijfsbeleid en het in geëigende vorm doorgeven daarvan aan het kader op alle niveaux.

Ook de studies die betrekking hebben op de wijze waarop leiders hun tijd besteden en waaruit gebleken is hoe onbevredigend zij vaak hun eigen dagelijkse taak organiseren, had als een facet van de problematiek van het omspanningsvermogen vermelding verdiend (Sune Carlson: *Executive Behaviour*, Mr H. Luyk: *Waar blijft de tijd van de directeur?*).

De betekenis van de beide eerstgenoemde onderwerpen blijkt bijvoorbeeld indien Mey's bezwaren tegen sterk gedecentraliseerde eenheden in herinnering worden gebracht (blz. 4). Verschillende modern geleide concerns houden deze eenheden niet alleen door „financial ties” e.d. bijeen, maar ook, en in toenemende mate, door een weloverwogen beleidsbepaling met en ten behoeve van deze eenheden, alsmede door systematische kadervorming.

§ 7. Tenslotte een enkel woord over de opmerkingen die Prof. J. L. Mey maakt over het verband tussen zijn ontwerp van een theorie van de leiding en de tussenmenselijke betrekkingen. Het „scope of control” beginsel, zoals boven weergegeven, acht hij in het algemeen „particularly apt to serve as in background for a treatise on human relations the business”.

Verschillende beschouwingen welke hij in dit verband maakt, zullen vermoedelijk allerwegen instemming vinden.

De nadelige invloed op de menselijke verhoudingen van onvoldoende delegatie of van delegatie die niet ondersteund wordt door adequate bevoegdheden, de gunstige invloed, die daarentegen van standaards en budgetten kan uitgaan wanneer zij niet langer zijn „commands but agreements between management and workers” enz., zullen weinig tegenspraak ontmoeten. Ten aanzien van andere uitspraken kan echter een afwijkend inzicht bestaan.

Bij de bespreking van de betekenis van de afsplitsing van constituerende arbeid in zijn betekenis voor de vergroting van het omspanningsvermogen van de leider merkt Mey op, dat een van de bijkomstige voordelen daarvan is, dat de werknemers op een practischer wijze in zaken van de leiding worden betrokken dan middels ondernemingsraden (works councils). Deze uitspraak lijkt mij kwestieus, omdat hier sprake is van onvergelijkbare grootheden. Ondernemingsraden komen m.i. voort uit een poging om een andere categorie sociale behoeften te bevredigen dan die welke met constituerende arbeid in verband kunnen worden gebracht. Over de betekenis van ondernemingsraden of ruimer over informele en formele representatie en participatie van het personeel in bedrijven, bestaan overigens vele meningen maar weinige wetenschappelijk-onderzoek-resultaten (zie o.a. Morris Viteles: *Motivation and Morale in Industry*, de hoofdstukken 18, 19 en vooral 23).



Op blz. 9 bespreekt de schrijver de betekenis van „group relations” als een vorm van spontane, dus niet van boven af geleide, coördinatie. Deze kunnen bijdragen tot vergroting van het omspanningsvermogen van de leider, omdat zijn coördinerende taak aldus verlicht wordt. Maar deze groepsformaties kunnen zich ook tegen de wil van de leiding keren. Prof. Mey schrijft dan ongeveer: dragen zij dus enerzijds bij tot de „widening”, anderzijds roepen zij tegelijk om „deepening control”. Dit nu is juist in het licht van bevindingen van het moderne sociaal-wetenschappelijk onderzoek in de bedrijven een veel te eenvoudige probleemstelling en oplossing.

Duidelijk is gebleken, dat er tussen de omvang en intensiteit van de maatregelen tot beheersing van de actie en de mate van het verzet van de groep een sterk interdependent verband bestaat. Versterkt ingrijpen kan het verzet van de groep, bijv. omdat de leden zich verder in hun vrijheid bedreigd voelen, aanmerkelijk vergroten. Leidt dit weer tot krachtige maatregelen dan ontstaat het beeld van de vicieuze cirkel.

Het probleem moet in beginsel van een geheel andere kant benaderd worden, n.l. door op wetenschappelijke wijze te onderzoeken wat het verzet eigenlijk is, waardoor het ontstaat. De nu al weer geruime tijd aan de gang zijnde research op dit gebied - in ons land vermoedelijk te weinig bij bedrijfsleiders en economen bekend - laat zien hoe gecompliceerd bedoeld vraagstuk is, maar toont evenzeer de mogelijkheden die hier aanwezig zijn voor verbetering van produktiviteit, efficiency en arbeidsvoldoening.

Het verzet kan zich op verschillende wijze uiten, bijv. in perioden van hoge werkgelegenheid door een langdurig excessief personeelsverloop (andere vormen zijn o.a. vlucht in ziekte of ongevallen, restrictie van het produktievolume, onvoldoende aandacht voor de kwaliteit). Wanneer dan ook Prof. Mey in het vervolg van zijn uiteenzetting zegt, dat men de gunstige werking van informele groepsrelaties niet moet overschatten „as in many cases, labourers often change their positions there cannot be a development of strong group-relationships”, dan had hij goed gedaan daaraan toe te voegen, dat er een breed gebied braak ligt voor economen en sociaal-wetenschappelijke onderzoekers om gezamenlijk de oorzaken van dat verloop op te speuren en mede op basis daarvan preventieve maatregelen aan te bevelen.

Het verband tussen de problematiek van organisatieleer en werkmoreel, wijze van leiding geven en andere aspecten van de bedrijfssamenleving is bijzonder gecompliceerd. Veel op dit gebied is nog versluierd, maar nu reeds is zeker dat het een misverstand is wanneer men meent, de aandacht en maatregelen voor human relations op eenvoudige wijze aan de bestaande beginselen en technieken met betrekking tot leiding en organisatie te kunnen toevoegen.

In dit verband citeer ik uit een artikel van James C. Worthy: „Factors Influencing Employee Morale” (Harvard Business Review, januari 1955), over de ervaringen met twaalf jaren personeelsbeleid bij het bekende verzendwarenhuis „Sears, Roebuck and Co.”

„This broadening of scope has been recognized by changing the name of the program from „morale surveys” to „organization surveys”. Whereas originally we sought merely to determine the level of employee morale, we now seek to analyze any strains or cleavages within an operating unit which may impede its proper functioning. Determining the level of morale is useful chiefly as a means for diagnosing organization problems; it is not an end in itself.”

Vanwege deze samenhang tussen de bedrijfseconomische en socio-psy-

chologische vraagstukken in de bedrijven is het te betreuren, dat de schrijvers in „Human Relations and Modern Management” naast elkaar geschreven hebben, want verschillende artikelen, o.a. de bijzonder interessante bijdrage van R. W. Revans: „Human Relations, Management and Size”, tonen duidelijk de samengesteldheid van het onderhavige vraagstuk aan.

Bedrijfseconomen, die zich actief en creatief in het gehele gebied der bedrijfseconomie bewegen, kunnen, wat heel begrijpelijk is, zich niet altijd diepgaand met de overvloed aan sociaal-wetenschappelijke verhandelingen occuperen. Het is dan evenwel zaak voorzichtig te zijn met stellingen omtrent het verband tussen leiding, organisatie en arbeidsverhoudingen.

Naar ik hoop, blijkt uit bovenstaande uiteenzettingen, dat Prof. Mey's artikel „Human Relations and Fundamental Principles of Management” het lezen en overdenken alleszins waard is en gedachten bevat, die de aandacht verdienen.