HOOFDLIJNEN DER INDUSTRIELE ORGANISATIELEER

door Dr. R. van Maanen

De critische beschouwingen van Professor Mey inzake mijn bovengenoemde dissertatie [1]) zijn mij welkom, afgezien van de intonatie waarin zij vervat werden.

Zij zijn mij welkom om twee redenen. In de eerste plaats omdat hier een gezaghebbend auteur spreekt. Wat deze niet duidelijk is geworden behoeft zeker voor anderen verheldering. In de tweede plaats omdat deze auteur hoogleraar is en iedere mogelijkheid tot een gedachtenwisseling, welke de toenadering tussen het universitaire- en het bedrijfsleven in de hand kan werken, aangegrepen dient te worden.

„Men critiseert een denker bijzonder scherp, wanneer hij een onaangename bewering opstelt" moet Nietszche gezegd hebben.

Het schijnt dat de voornaamste steen des aanstoots ligt in de conclusie: „De organisatiewetenschap is te onderscheiden van de economie, de sociologie,de psychologie en de bedrijfseconomie." Zulks valt af te leiden uit de aanhef der critiek:

„Het proefschrift ..... verdient reeds om zijn pretentie de aandacht. Deze studie toch pretendeert niet meer of minder dan de grondslagen te leggen voor een nieuwe wetenschap, de organisatiewetenschap." Voorts uit de zinsneden: „De grootste moeilijkheden heeft de auteur de begrenzing te vinden van zijn wetenschap tegenover de economie en in het bijzonder, wat de industriële organisatieleer betreft, tegenover de bedrijfseconomie" ..... „Er is dan ook naar onze mening geen plaats voor een organisatiewetenschap van het bedrijfsleven naast de bedrijfseconomie. Evenmin bewijst van Maanen's betoog die noodzakelijkheid. Wel kan worden geconstateerd dat de resultaten van de bedrijfseconomie eveneens gebezigd kunnen worden in andere huishoudingen voorzover de omstandigheden daar analoge verhoudingen scheppen." .....

„Een organisatieleer als zelfstandige wetenschap van het doelverwezenlijkend handelen is niet alleen onbestaanbaar, voor de verklaring van de verschijnselen samenhangend met de doelgerichte activiteit der mensen is zij ook niet nodig" ..... „De zelfstandige organisatiewetenschap, stel dat daaraan behoefte zou zijn, is in dit werk niet ter wereld gekomen."

De overige critiek vertoont tweeërlei strekking. Ten eerste deze: het werk biedt niet veel nieuws. („Biedt dus de omschrijving van verschillende grondbegrippen der organisatieleer ons niet veel nieuws, evenmin is dit het geval met de beide overige onderdelen van het tweede stuk van van Maanen's werk." ..... „Evenals dit hoofdstuk kenmerkt ook het volgende zich door het naar voren brengen van ten dele reeds lang bekende, deels echter ook weer verworpen gedachten" ..... „Het (derde) deel is voorts gevuld met voorbeelden ..... van weinig inhoud en oninteressant gepresenteerd, die echter weinig bijdragen tot de adstructie en applicatie van des schrijvers organisatie-leer.")

De secundaire strekking groeit langzamerhand uit een aantal incidentele critische opmerkingen en vormt een zeker complement op de eerste. Het is de indruk dat wat er nog aan nieuwe gedachten in het werk te vinden is bestempeld moet worden als onaanvaardbaar zo de schrijver het betrokken begrip al niet zelf uit de organisatie-leer bannen wil.

[1]) in: „Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde" november 1958.

Aldus ontstaat in grote lijn het volgende beeld: De formele grondslag van het werk deugt niet, de nieuwe materiële gezichtspunten zijn onaanvaardbaar, de overige zijn uiteraard oud en ten dele verkeerd gehanteerd.

Geen wonder dat dit beeld tot een „niet anders dan onverdeeld ongunstig" oordeel leidt. *) Evenmin een wonder dat onzerzijds de conclusies leidend tot dit oordeel niet gerechtvaardigd geacht worden.

Bezien wij opnieuw de vraag of de organisatiewetenschap een zelfstandige wetenschap is.

Onverminderd het in de inleiding gestelde zij praealabel opgemerkt dat ons inziens in de wetenschap geen plaats is voor pretentie in de zin van aanmatiging. Zie de dissertatie op pagina 53: „Ook in verband met hetgeen wij nog gaan zeggen is het daarom dienstig ons rekenschap te geven van het feit dat „de" wetenschap in wezen ondeelbaar is, dat zij in haar geheel de waarheid is, die uiteindelijk in God berust - Ik ben de Weg, de Waarheid en het Leven - wier gehele samenhang de mens niet vermag, noch ooit zal vermogen te overzien, welke hij dus niet bij machte is waarheidsgetrouw te delen." Volgt een verwijzing naar Spieler die zegt: „Eigenlijk bestaat er slechts één wetenschap die de werkelijkheid probeert na te bouwen in gedachten, zichtbaar uitgedrukt in het leerboek over de werkelijkheid." Hieruit vallen twee gedachten af te leiden. Ten eerste dat de onderscheiding van verschillende wetenschappen iets van zéér relatieve waarde is. Wij zien niet veel meer dan een zekere doelmatigheidswaarde inzoverre het aanbeveling verdient een zekere uniformiteit van grensbepaling aan te houden. Zo ook van methodiek en grondbegrippen binnen de aldus getrokken grenzen. Ten tweede dat het bedrijven van wetenschap als opsporen van de waarheid een kwestie is van „bevinden". Van vaststellen wat „is" ongeacht de persoon van de onderzoeker. Daardoor onderscheidt het zich van het „vinden" in de zin van „de mening zijn toegedaan", dat een sterk persoonlijke inslag draagt. Bij het laatste is plaats voor pretenties; bij het eerste niet. Of een geschrift een werk van wetenschap is of een verzameling meningen is voornamelijk te bepalen aan de hand van de gevolgde werkwijze, de methodiek. Deze is in casu niet becritiseerd geworden, zodat ervan uitgegaan moet worden dat de discussie gaat over een werk van wetenschap, waarvan het resultaat conform de werkelijkheid is of niet, doch in beide gevallen pretentieloos.

Onze conclusie dat de organisatiewetenschap als zelfstandige wetenschap te onderscheiden valt van andere wetenschappen is in deze geest met het „automatisme" der logische werkwijze voortgevloeid uit het onderzoek der feiten. De gevolgde methode bestaat uit:

a. het onderzoek of de organisatieleer een wetenschap is (Par. 2 t/m par. 11). Hierbij is eerst vastgesteld aan welke vereisten voldaan moet zijn om van een wetenschap te kunnen spreken. Vervolgens werd nagegaan of aan deze vereisten is voldaan.
b. de vergelijking van het materieel object en het formeel object van de organisatiewetenschap, de economie, de sociologie, de psychologie en de bedrijfseconomie, zijnde de gebruikelijke methode om wetenschappen te onderscheiden (Par. 11 t/m par. 22).

Terzake van het onderzoek onder a.) richt de critiek zich op het organisatorisch grondbeginsel, als volgt:

*) Noot van de Redactie. Door een foutieve correctie door de zetter is deze zinsnede veel „ongunstiger" uitgevallen dan was aangegeven door de auteur. Deze heeft geschreven: „ons oordeel over dit werk kan helaas niet onverdeeld gunstig zijn."

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

Tot goed begrip zij vooropgesteld dat onder „doelverwezenlijkend" handelen verstaan moet worden een handelen dat bewust is gericht op het effectueren van de finale keten van beramen, uitvoeren en controleren ter verwezenlijking van een beoogd doel. (Zie diss. pag. 44).

Wij stellen nu (1) dat indien het menselijk handelen bewust op verwezenlijking van een bepaald doel is gericht de verschijnselen die uit deze menselijke activiteit voortspruiten wèl een bijzonder aspect hebben. En uiteraard een algemeen en noodzakelijk aspect. Dit aspect is de opdeling van de taak die voortspruit uit de doelstelling in een aantal deeltaken die achtereenvolgens een voorbereidend, uitvoerend en controlerend karakter dragen. Dit aspect is algemeen want het is voorwaarde voor ièder organiseren. De chirurg die een operatie gaat verrichten, de geestelijke die een kerkdienst gaat houden, de huisvrouw die een kopje thee gaat zetten (zie diss. pag. 24 e.v.), de ondernemer die een industrie begint, of de ondernemer die een brief schrijft, zij allen verrichten ter verwezenlijking van het gestelde doel een reeks eenvoudige of complexe physieke- of geestesdaden (handelingen, deeltaakvervullingen) die achtereenvolgens betrekking hebben op de voorbereiding, vervolgens op uitvoering en tenslotte op de controle van het gewilde einddoel en die tesamen de finale keten van doelverwezenlijking vormen. Dit aspect is tevens noodzakelijk. Bewuste doelverwezenlijking eist onontkoombaar voorbereiding al ware het slechts die, welke gelegen is in het in gedachten nemen van het doel; zij eist uiteraard uitvoering; zij eist controle, al ware het slechts om te constateren of het gewilde doel bereikt is.

Wij stellen voorts (2) dat indien het menselijk handelen bewust op verwezenlijking van een bepaald doel is gericht deze menselijke activiteit wèl leidt tot een bijzondere samenhang tussen de verschijnselen, die uit deze activiteit voortspruiten.

Deze bijzondere samenhang tussen die verschijnselen - die liggen in opdeling van de doeltaak in deeltaken van voorbereiding, uitvoering en controle - is gelegen in de onveranderlijke aard en volgorde van deze taken ongeacht de aard van het doel. De primaire taken zijn de analytische, de secundaire, de synthetische, de tertiaire de bevelende, de quartaire de bevelcontinuerende, de quintaire de herstelcontrolerende, de sextaire de voorbereidingscontrolerende. Deze bijzondere samenhang is evenzeer algemeen, onafhankelijk van de aard van het doel, en noodzakelijk voor het bereiken van het bewust gestelde doel.

Het zijn de overige wetenschappen die aard en inhoud van het doel bepalen. De verwezenlijking van deze doeleinden wordt echter door bovenstaande beginselen van de organisatieleer beheerst ongeacht welke wetenschap wordt toegepast. De chirurgie kan niet stellen dat de organisatieleer deel uitmaakt van de medische wetenschap omdat de chirurg iedere operatie, zowel medisch als technisch, als psychologisch, als economisch zorgvuldig

organiseert d.w.z. voorbereidt, uitvoert en controleert. Evenmin kan enige andere wetenschap zulks omdat ook bij toepassing van hàar wetten georganiseerd wordt.

Wij hebben hiermede tevens gezien dat inderdaad - gelijk de critiek eist - de bijzondere samenhang voortspruit uit bepaalde voorwaarden waaraan het doelverwezenlijkend handelen is gebonden. Deze zijn de indeling van alle noodzakelijke handelingen in drie categorieën van eigen karakter, het volvoeren van iedere categorie handelingen, en het volvoeren ervan in een onveranderlijke volgorde.

Aldus werd aangetoond dat zowel het organisatorisch grondbeginsel (zie onder 1) als de volgbeginselen (zie onder 2) - die onverbrekelijk met elkaar samenhangen - aan de door de critiek gestelde eisen voldoen.

Terzake van de laatstgeciteerde zin zij erop gewezen dat uiteraard de werking van het organisatorisch grondbeginsel en de volgbeginselen zowel de leer van de opbouw beheerst als die van de werking der organisatie. Dit begint reeds bij de zojuist gemaakte onderscheiding in opbouw en werking waarvan op pagina 59 gezegd wordt: „Zulks omdat eerst een organisatie opgebouwd dient te zijn alvorens te kunnen werken; eerst het middel waarmede wij het (ondernemings)doel willen bereiken, voorbereid, gereed moet zijn, alvorens wij het laten werken om ons doel ermede te bereiken." Voorts bestaat er een duidelijke relatie tussen de werkelijke organisatorische grondvormen en het grondbeginsel. Ook blijkt het uit de concretisering der personele indeling (zie par. 38), van de materiële indeling (par. 39) van de opdeling van de industriële ondernemingstaak (par. 40) enz. enz. De leer van de werking is ingedeeld in die inzake de leidinggevende arbeid, de uitvoerende arbeid, de controlerende arbeid. Zo zouden wij nog door kunnen gaan. Hoe bovenbedoelde zin van de critiek ook opgevat moet worden - wij vermogen niet anders te zien dan dat in het werk systematisch volgens de ontvouwde beginselen samenhangen aan het licht worden gebracht, die tot dusverre niet steeds of niet onder éénzelfde eenvoudige gezichtspunt aan de dag traden.

Gezien de boven uiteengezette validiteit der grond- en volgbeginselen concluderen wij dat volgens de gebruikelijke criteria met betrekking tot de organisatieleer zowel van „wetenschap" als van „een wetenschap" gesproken mag worden (zie diss. pag 6).

Terzake van de vergelijking van het materieel en het formeel object van de organisatiewetenschap en de andere wetenschappen kan worden opgemerkt dat de critiek zich niet tegen dit hoofdargument ter onderscheiding van organisatiewetenschap (zie diss. pag. 49) en bedrijfseconomie richt.

Aangezien wij derhalve tot handhaving onzer stellingen mogen concluderen, zouden wij ons onderzoek hier kunnen staken.

Desalniettemin willen wij ingaan op de navolgende zinsneden van de critiek: „De grootste moeilijkheid heeft de auteur de begrenzing te vinden van zijn wetenschap tegenover de economie en in het bijzonder, wat de industriële organisatie-leer betreft, tegenover de bedrijfseconomie. Hij probeert die moeilijkheid op te lossen door een onderscheid te construeren tussen de begrippen „ordenen" en „organiseren"."

Deze zinnen richten zich slechts tegen een uitweiding ter adstructie van het bovengenoemde onbestreden hoofdargument. De uitweiding bevat een vergelijking tussen de uitspraken van Limperg inzake de leer der organisatie en onze stellingen. (Zie diss. pag. 50). Hierbij wordt erop gewezen dat Limperg de begrippen „ordenen" en „organiseren" vereenzelvigt, terwijl wij menen dat aan het begrip ordenen een passiever betekenis moet worden

toegekend dan aan organiseren. Ordenen kan doelbewust of niet doelbewust geschieden; organiseren uitsluitend doelbewust. Ordenen kan zichzelf - het orde scheppen, de orde - tot doel hebben; organiseren kan niet zichzelf - het organiseren - de organisatie - tot doel hebben. *De orde,* (doelbewust geschapen of niet doelbewust ontstaan) *kan dus een doel zijn.* (B.v. de geleide (doelbewuste) of vrije (niet doelbewuste) economische orde).
De organisatie kan niet onbewust ontstaan en is in zichzelf slechts middel, bijvoorbeeld om bewust te komen tot een geleide economische orde.

De vrije economische orde komt tot stand doordien de actie der verschillende bedrijfshuishoudingen binnen de volkshuishouding zich ordent volgens een patroon dat de resultante is der verschillende vrijelijk werkende maatschappelijke krachten. Er vindt daarbij een bepaalde differentiatie plaats, de zgn. horizontale differentiatie in tegenstelling tot de verticale: de differentiatie van leiding en uitvoering.

„In een socialistische of geleide economie vindt ook een ordening van de actie der verschillende bedrijfshuishoudingen binnen de volkshuishouding plaats. Hier zou ook een differentiatie van leiding en uitvoering in de organisatie kunnen plaatsvinden." [2]) (verticale differentiatie).

„Deze verticale differentiatie kan in de maatschappelijke produktie, althans voorzover zij op bedrijfs- en beroepsvrijheid is gebaseerd, niet voorkomen." [3]) Hierin is slechts sprake van horizontale differentiatie.

Waar dus volgens gezaghebbende auteurs de niet-doelbewuste ordening van de vrije economie tot „een differentiatie van geheel andere aard" [4]) leidt dan de doelbewuste ordening (organisatie) van de geleide economie, persisteren wij bij het bestaan van een essentieel verschil tussen „ordenen" en „organiseren". Dit verschil is essentieel want het ligt in de werking dezer werkwoorden en diensvolgens evenzeer in de uitwerking, het resultaat: onderscheiden differentiatie. Het adstrueert het eerder gestelde onderscheid tussen het formeel object der (bedrijfs)economie en der organisatiewetenschap. Dit leidt ertoe dat „wij ons ondanks onze bewondering voor zijn werk, niet kunnen verenigen met Limperg's indeling van de leer der organisatie als onderdeel der bedrijfshuishoudkunde. ....." (diss. pag. 53).

Een bij-argument van de primaire critiek - boven geciteerd - is dat een organisatiewetenschap van het bedrijfsleven naast de bedrijfseconomie onbestaanbaar althans overbodig is.

Teneinde het tegendeel duidelijk te maken gaan wij eerst uit van de betekenis van de organisatieleer voor een andere tak van wetenschap: de medische, in het bijzonder de chirurgie.

Veronderstellen wij het heden ten dage zeer onwaarschijnlijke geval dat een chirurg bij een buikoperatie een corpus alienus achterlaat met fataal gevolg. Bij eerste beschouwing zal iedereen geneigd zijn te zeggen dat de patient succumbeerde aan een chirurgische fout. Bij nadere analyse komt men echter tot de conclusie dat deze fout niet een specifiek-chirurgische is, zoals b.v. een verkeerde diagnose, het hanteren van onjuiste instrumenten, of het verkeerd hanteren van een instrument zou zijn. De fout is veeleer een algemene: de organisatie van de operatie klopte niet. De controle - essentieel element van het doelverwezenlijkend handelen - is achterwege gebleven of de controlemogelijkheid niet goed voorbereid. Er is bij de medische doelverwezenlijking een organisatiefout begaan.

---

[2]) Prof. Dr. J. L. Mey jr. en Drs. P. M. M. H. Snel „Theoretische Bedrijfseconomie II" pag. 281.
[3]) Idem; uitgebreider: pag. 173 t/m 175.
[4]) Idem pag. 280.

Evenzeer kan bij de bedrijfseconomische doelverwezenlijking niettegenstaande de volle aandacht wordt geschonken aan de bedrijfseconomische aspecten het gewenste resultaat achterwege blijven, wanneer geen rekening gehouden wordt met de wetten van de organisatieleer. Met andere woorden: de ondernemer heeft naast elkaar rekening te houden met de bedrijfseconomie en met de organisatieleer. De bedrijfseconomie beheerst met andere wetenschappen het doel dat de ondernemer zich kan stellen; de organisatieleer geeft de wetten inzake de realisering van dat doel door de betrokken mens (en). Deze wetten beslaan, zoals blijkt uit de bepaling van materieel en formeel object, een ruimer gebied dan dat van de bedrijfseconomie. Dit wil zeggen dat weliswaar alle economisch handelen tevens doelverwezenlijkend handelen is, doch dat er daarenboven niet-economische-handelingen zijn die evenzeer doelverwezenlijkend zijn. De organisatorische wetten gelden echter voor beide categorieën gelijkelijk. Daarmede ook voor de practische toepassing van andere wetenschappen b.v. de technische. Wij herhalen daarom dat niet valt in te zien waarom de bedrijfseconomie de leer van het doelverwezenlijkend handelen op grond van het feit dat deze mede van toepassing is op het (bedrijfs)economisch handelen binnen haar gezichtsveld zou trekken en de andere wetenschappen b.v. de technische dit niet zouden doen voor wat betreft het technisch-doelverwezenlijkend handelen. Daar deze wetten voor alle doelverwezenlijking gelijk zijn, doch tot verschillend materieel resultaat leiden naarmate zij dienst doen bij de toepassing van verschillende wetenschappen is het bestaan van een zelfstandige organisatieleer naast de andere wetenschappen niet alleen mogelijk doch ook gewenst.

De eenvoud van de gegeven voorbeelden en van de betrokken principes kunnen de oppervlakkige lezer mischien verleiden om te zeggen: tant de bruit pour une omelette. Hem zij echter gewezen op het volgende. Het doel dat de mens zich stelt bij het doen werken van een grote organisatie, is erin gelegen deze werking te doen verlopen alsof er slechts één mens, begiftigd met de resultante van alle capaciteiten der organisatie, handelt in plaats van een veelheid van mensen. Daarvoor is nodig een exacte bestudering en vaststelling van de verhoudingen waaronder de verschillende groeperingen en individuën werken (leer van de opbouw der organisatie) en van de spelregels die deze individuën in deze verhoudingen onderling in acht te nemen zullen hebben (leer der werking). Deze spelregels vertonen uiteraard een zekere samenhang met de voornoemde verhoudingen. Wanneer deze verhoudingen en spelregels niet duidelijk vaststaan en bekend zijn is het onmogelijk de grote organisatie als een eenheid te doen werken. Wij krijgen dan het verschijnsel dat een schroothandelaar bij de afdeling „Z" der N.V. „A" tweedehands materiaal inkoopt om het kort nadien te verkopen aan de afdeling „I" (Inkoop) van dezelfde N.V. „A". Of dat de technische dienst van de N.V. „B" de verkoper der N.V. „C" een zodanige blik in de bedrijfskeuken der N.V. „B" verschaft, dat nadien de inkoopafdeling der N.V. „B" met argumenten van „eigen bodem" wordt vastgezet. Of dat door het bedrijf alsnog in kostbare machinerieën geinvesteerd wordt, terwijl op de afdeling verkoop bekend is dat de markt voor het betrokken produkt verloopt. Zo vinden in iedere grote organisatie grote of kleine fouten plaats waarin de bedrijfseconomische tekortkoming zonneklaar is, doch de elementaire oorzaak ten onrechte niet gezocht wordt in het organisatorische vlak bij gebreke aan fundamentele kennis dienaangaande. De spelregels die in iedere organisatie opgezet moeten worden ter voorkoming van deze fouten genieten in de praktijk nog te weinig systematische aandacht.

De daarvoor vereiste spelregels zullen van organisatie tot organisatie verschillen vertonen, doch steeds beantwoorden aan dezelfde principes. Deze principes en de uitwerking ervan in hoofdlijnen vormen de leer van de werking der organisatie. (Diss. Par. 45 t/m 60).

Wij zijn hiermede toegekomen aan het beschouwen van de eerste strekking van de „overige" critiek: het werk biedt niet veel nieuws.

In het bovenaangehaalde bedrijfseconomische leerboek lezen wij (pag. 279-280): „Wij hebben reeds aangetoond, waarom de leer van de externe organisatie ook binnen het kader van de bedrijfshuishoudkunde moet worden behandeld. Ook de organisatie van de maatschappelijke produktie wordt zoals wij hebben gezien, in bedrijfshuishoudingen voltrokken. Niettemin hebben de problemen van de organisatie der maatschappelijke voortbrenging een eigen karakter, waardoor zij onderscheiden zijn van die van de ordening van de produktie in de bedrijfshuishoudingen.

Niet alleen doordat, zoals reeds werd opgemerkt, deze laatste vraagstukken zich op een beperkter terrein voordoen, en aan hun oplossing bovendien een meer normatief karakter kan worden toegekend, maar ook omdat in de bedrijfshuishouding een meer verfijnde verbijzondering optreedt, die in de maatschappelijke produktie niet waarneembaar is. We bedoelen de scheiding van leiding en uitvoering en de verbijzondering in de leiding zelf. De hierdoor ontstane vraagstukken vormen de kern van de leer der interne organisatie."

Een voorbeeld van het nieuws dat de dissertatie geeft is de verklaring die gegeven wordt waarom „in de bedrijfshuishouding een meer verfijnde verbijzondering optreedt, die in de maatschappelijke produktie niet waarneembaar is". Dit is omdat in de maatschappelijke produktie slechts „ordening" plaats grijpt, terwijl in de onderneming „georganiseerd" wordt. Als eerder aangevoerd: dit wordt in het geciteerde werk impliciet erkend door de opmerking dat deze speciale verbijzondering in een geleide (= georganiseerde) economie wel plaats kan vinden, in de vrije (= geordende) economie niet. Of in dit licht de beide typen verbijzondering nog over één kam geschoren kunnen worden is een vraagpunt voor de bedrijfseconomie; niet voor de organisatiewetenschap.

Een ander voorbeeld is het nieuws dat de kern van de leer der interne organisatie niet wordt gevormd door de vraagstukken die ontstaan uit de scheiding van leiding en uitvoering en de verbijzondering in de leiding zelf. Deze kern blijkt veel dieper te liggen en terug te voeren te zijn tot een principe dat gelijkelijk geldt voor het individu dat een bepaald doel wenst te verwezenlijken als voor een verzameling individuen die tesamen een doel wensen te verwezenlijken. Het is het organisatorisch grondbeginsel, dat bij voortduring in alle facetten van bouw en werking van iedere organisatie terug te vinden is en derhalve de ontvouwde theorie geheel beheerst.

Nieuw is voorts hetgeen over de organisatievormen wordt opgemerkt en de rol die zij vervullen als bouwstenen der organisatie. Hoe aan de hand der organisatiebeginselen gekomen wordt tot een zinvol patroon.

Hoewel het ons niet moeilijk zou vallen deze fundamentele met nog andere voorbeelden van nieuwe bevindingen aan te vullen, moge de geinteresseerde verder aanbevolen worden de inhoud der besproken dissertatie te leggen naast die van enig bedrijfseconomisch leerboek of andere organisatieliteratuur. Hij zal tot de conclusie komen dat de volkomen andere benadering der materie het „nieuw" of „oud" zijn van één of meer van de talrijke elementen van het als sluitende leer gegeven betoog een weinig zinvolle vergelijkingsmaatstaf vormt.

Tenslotte moge gereageerd worden op enige der verspreide critische opmerkingen.

Het kan niet de bedoeling van enig auteur zijn een bepaald begrip uit enige wetenschap te bannen, tenzij het gebleken is geen begrip van die wetenschap te zijn. Door ons is dan ook niet gepleit voor een afschaffing van het *begrip* „functie" doch voor afschaffing van deze veelzijdige *term*, althans te streven naar een verfijning in de zin van een algemene beperking tot één der vele, ieder voor zich juiste, gebruiksmogelijkheden ervan. (Diss. pag. 65) Een functie is een begrip nl. het begrip betrekking. Er komen vele soorten van betrekking in de organisatie voor. Dus dient de term functie alleen te worden gebruikt voor het begrip of - minder juist - slechts voor één soort betrekking. In beide gevallen dienen de (overige) specifieke betrekkingen ook specifiek te worden aangeduid. Een voorbeeld ter toelichting: In de meetkunde is „driehoek" een begrip. Voor het oplossen van een som zal ik echter ertoe over moeten gaan mij een voorstelling te maken van één specifieke driehoek met een specifieke benaming b.v. rechthoekige driehoek. Wij zullen nooit voorstellen het begrip driehoek uit de meetkunde te bannen omdat wij sommen alleen kunnen oplossen met specifieke driehoeken.

Wat betreft het verschil tussen materieel en formeel object zij erop gewezen dat de definities door ons gegeven van deze begrippen o.i. onbetwistbaar zijn. Wij erkennen echter gaarne dat b.v. de formulering van het formeel object van de industriële organisatieleer scherper ware geweest als de woorden „het handelen gericht op" achterwege waren gelaten. Dit neemt niet weg dat het formeel object steeds een zekere selecterende werking heeft en - zeker in casu - feitelijk een genus-species-verhouding in de totale materie schept.

De organisatorische grondvormen worden o.i. strikt logisch onderscheiden in neven- en onderschikkende verhoudingen. Deze indeling is uitputtend. De nevenschikkende komt in aanmerking voor onderverdeling in zoverre de verhouding volstrekt neutraal is of niet. Zo niet dan spreken wij van adviesverhouding, zo ja van co-ordinatoire verhouding. Deze naamskeuze is toegelicht doch niet essentieel. Essentieel is dat er geen andere dan de opgesomde verhoudingen te onderkennen zijn, waarmede de logica dezer onderscheiding is aangetoond.

Dat de paragraaf inzake „bouw van instanties" geheel gebaseerd zou zijn op het Theorema van Graicunas is onjuist. Dit theorema is slechts aangehaald terzake van de vraag wanneer een instantie meerhoofdig moet worden. De strekking van het theorema achten wij inderdaad juist.

Ons is niet duidelijk geworden waaruit gebleken kan zijn dat ons „het wezen van de constituerende leiding, die heus niet alleen vanuit de directie- of commissariskamer gegeven wordt, niet helder voor de geest staat". Wij schreven o.a.: „De constituerende leiding wordt mede gevormd door alle instanties. Het bewustzijn hiervan is een voorwaarde voor goede samenwerking en communicatie in de ondernemingsorganisatie" (diss. pag. 137 no. 25). Zie voorts Par. 57: „De specifieke werking der constituerende leiding".

Het zou ons hier te ver voeren aan te tonen waar en hoe in het derde deel de ontwikkelde leer in toepassing is gebracht. Wij willen volstaan met de opmerking: „Voortdurend" en zijn desgewenst gaarne bereid dit een andere keer nader te adstrueren.

Tenslotte zij ons vergund deze serieuze verdediging in minder serieuze atmosfeer te eindigen, zoals ook wel de promovendus oogluikend pleegt te

worden toegestaan zijn laatste stelling op een of andere wijze een iets luchtiger cachet te geven. Deze laatste stelling luidde: „Promotie schept verantwoordelijkheid voor de promotor en de gepromoveerde". Het luchtige cachet is gelegen in het feit dat deze stelling niet-correct - in tweeërlei zin - zou zijn wanneer zij ten onrechte betrokken zou worden op de universitaire promotie; derhalve alleen juist is als zij betrokken wordt op de organisatieleer en wel gelezen als volgt: „Bevordering schept verantwoordelijkheid voor degene die bevordert en de bevorderde".

Daar ter Leidse promotie deze stelling - gelijk te verwachten was - niet werd aangevallen is het ons een genoegen dat een hooggeleerde uit de periferie dit alsnog heeft willen doen. Wij haasten ons echter te verklaren persoonlijk de volle verantwoordelijkheid voor het werk op ons te blijven nemen ondanks de critiek en de naam van de promotor slechts daarom niet vermeld te hebben omdat de Leidse voorschriften dit niet toe laten.
