

TENDENTIEUZE VOORSTELLINGEN IN DE LEER VAN DE SOCIALE ORGANISATIE

Kritische opmerkingen over enkele opgangmakende visies

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

2 ARGYRIS' TEGENSTELLING: FORMELE ORGANISATIE EN GEZOND INDIVIDU

2.1 *Achtergrond*

Terwijl Lewin - wiens opvattingen in een vorig artikel werden behandeld (1) - de sociaal-organisatorische problematiek van een experimenteel-psychologische achtergrond uit benadert, beziet Argyris deze problematiek vooral van een bedrijfs-wetenschappelijke gezichtshoek uit.

In dit verschil in wetenschappelijke achtergrond ligt vermoedelijk het fundamenteelste onderscheid tussen de concepties van deze twee onderzoekers, die overigens, zoals uit de volgende beschouwingen zal blijken, wat hun opvattingen over leiderschap en organisatie betreft elkaar zeer nabij komen.

Er zijn uiteraard ook andere verschillen tussen deze beide onderzoekers. Allereerst is er een verschil in generatie: Lewin werd in 1890 geboren, Argyris in 1923. Voorts is er een verschil in kulturele achtergrond: Lewin was een geïmmigreerde Amerikaan, terwijl Argyris van jongsafaan in de Verenigde Staten is opgegroeid.

De betekenis van deze laatstgenoemde verschillen moet echter niet worden overschat. Lewin was weliswaar van een oudere generatie, maar hij had een typische pioniersmentaliteit en hij heeft met een „remarkable originality” (2) tot het eind van zijn leven nieuwe wegen ingeslagen. Wat het verschil in kulturele achtergrond betreft moet worden opgemerkt, dat de taal en onderzoeksmethoden van Lewin als internationaal kunnen worden beschouwd. Voorts doen ook Lewin's opvattingen zeer „Amerikaans” aan. Wanneer men onder Amerikaans verstaat dynamisch, expansief, vooruitstrevend, zijn Lewin's opvattingen zelfs „Amerikaanser” dan die van menige geboren Amerikaan.

Het verschil in wetenschappelijke achtergrond tussen beide onderzoekers moet, zoals gezegd, als belangrijker worden beschouwd. Lewin, die opgroeide tussen een aantal belangrijke psychologen van zijn tijd, heeft steeds zijn opvattingen een hechte psychologisch-wetenschappelijke basis kunnen geven. Met de bedrijfsproblematiek moest hij zich echter pas op later leeftijd vertrouwd maken. Argyris daarentegen is al vroeg in aanraking gekomen met de verhoudingen in het Amerikaanse bedrijfsleven. Deze verhoudingen konfronteerde hij met wat hij gewaar werd van de opvattingen der psychologen over het menselijk handelen. Naarmate hij hier intenser mee in aanraking kwam, veranderden, zoals bij vergelijking van zijn nieuwere werken met zijn oudere blijkt, zijn inzichten over de dynamiek van het menselijk gedrag enigszins.

Argyris heeft zich vooral afgezet tegen de opvattingen van vele Amerikanen over wat sinds Ydo in Nederland bekend staat als „plezier in het werk” (3). Enige decennia geleden namen vele in het bedrijfsleven werkzame Amerikanen tegenover dit plezier in het werk een sceptische houding aan. Hun redenering zou men als volgt kunnen omschrijven: „Plezier in het werk is veelal niet goed mogelijk. Er

moet in de bedrijven nu eenmaal veel onplezierig werk worden verricht. Daar is niets aan te veranderen. Het enige dat een menselijk voelende ondernemer kan doen, is hier een ruime betaling tegenover stellen. Van dit inkomen kan de werker dan in zijn vrije tijd zijn behoeften en verlangens bevredigen. Plezier in het werk gaat niet; dan maar plezier buiten het werk, via betaling voor het werk.”

Hiertegenover verdedigt Argyris de mogelijkheid van een rechtstreekse bevrediging van menselijke behoeften in het werk. Hij acht een dergelijke bevrediging zelfs een essentiële voorwaarde voor het vermijden van spanningen en conflicten in bedrijven.

Om aan te kunnen geven hoe deze bevrediging mogelijk zou kunnen zijn, moest hij een inzicht hebben in de psychologie van de menselijke behoeften en van de gevolgen van frustratie van deze behoeften. Aldus kwam hij van de bedrijfswetenschap bij de psychologie terecht.

Er is nog een tweede gevolg van het verschil in wetenschappelijke achtergrond tussen beide auteurs. Terwijl Lewin zich voornamelijk in voor het overgrote deel korte publikaties richtte tot een kleine kring van vakgenoten, heeft Argyris zich gewend tot een veel groter publiek. Allen die in bedrijven met mensen en menselijke verhoudingen te maken hebben - en dat zijn er velen - wil hij overtuigen van de juistheid van zijn denkbeelden.

Argyris' schrijftrant is in sterke mate betogend. Zijn methode is die van „frappez toujours”. Niet alleen vervalt hij in diverse boeken meer dan eens in herhalingen, maar ook heeft hij een groot aantal werken geschreven, die voor een belangrijk deel variaties zijn op eenzelfde thema.

Hij is een vruchtbaar auteur. Behalve vele artikelen schreef hij reeds meer dan tien boeken waarin hij zijn opvattingen over organisatie en leiderschap uitdroeg. De bekendste hiervan zijn: *Executive leadership* (1953) (4), *Personality and organization* (1957) (5), *Understanding organizational behavior* (1960) (6) en *Integrating the individual and the organization* (1964) (7). De beide eerstgenoemde werken zijn in het Nederlands vertaald, resp. onder de titels „De bedrijfsleider. Een analyse naar een praktijkvoorbeeld” (8) en „Mens en organisatie in het bedrijf” (9). Vooral het tweede, dat in pocketeditie is verschenen, heeft reeds een groot publiek getrokken.

In zekere zin is dit jammer. Het laatste werk van Argyris is namelijk als een verbeterde uitgave van het in het Nederlands vertaalde boek te beschouwen. De Nederlandse lezer krijgt derhalve geen inzage in de meest recente opvattingen van de auteur.

In de hier volgende kritische beschouwingen zal, om aan te sluiten bij wat in Nederland het bekendst is, primair het boek *Personality and Organization* als uitgangspunt worden gekozen.

2.2 *Konstruktie van de tegenstelling*

2.2.1 *De mens*

Argyris gaat uit van twee grondcomponenten van de sociale organisatie: enerzijds de individuele organisatie van de mens en anderzijds de formele organisatie zoals wij die in het bedrijfsleven en ook verder in de maatschappij tegenkomen.

In het boek *Personality and Organization* gaat hij allereerst uitvoerig in op de organisatie van de „human personality” (10). Later, in het werk *Integrating the individual and the organization*, is deze beschouwing over de organisatie van de mens aanmerkelijk bekort, overigens zonder dat de strekking van het betoog veel is veranderd.

In beide versies merkt Argyris op dat de mens een „self” heeft. Onder dit „self” - dat in het Nederlands soms wordt vertaald als het „ik” (11) - verstaat hij „the unique integration of the parts of the personality for any given individual” (12). Delen van de persoonlijkheid die in het „ik” tot integratie komen, zijn o.a. behoeften en capaciteiten.

Wanneer het „ik” bedreigd wordt, gaat dit volgens Argyris in de verdediging. Allerlei verdedigingsmechanismen kunnen dan optreden. Argyris onderscheidt er in zijn eerste versie zestien: agressie, schuld, kontinuering van het konflikt, diskriminerende beslissing, ontkenning van de feitelijke toestand, verdringing, onderdrukking van pijnlijke ervaringen, remming (inhibition), konversie (in lichamelijke kwalen), overkompensatie, rationalisatie, identifikatie (vooral met hogergeplaatsten), projectie, weifeling (vacillation), ambivalentie en tenslotte versprekingen (slips of the tongue) (13). De bedreigingen waardoor deze afweermechanismen worden opgeroepen, zijn volgens Argyris vooral angsten, konflikten, frustraties en diverse vormen van falen (14).

Als iedere organisatie streeft de mens er naar bepaalde doelen te bereiken. O.a. wil hij enerzijds een innerlijk evenwicht handhaven en anderzijds, door zich aan te passen, een evenwicht met zijn omgeving bewerkstelligen. Dit „multidimensionale proces” noemt Argyris, in navolging van anderen, „self-actualization” (15).

Deze zelfaktualisatie (ook wel aangeduid als zelfverwerkelijking of zelfontplooiing) komt in een aantal ontwikkelingsrichtingen tot uiting. Als zodanig noemt Argyris o.a. die:

- van passiviteit naar aktiviteit,
- van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid,
- van oppervlakkige naar dieperliggende geïnteresseerdheid,
- van ondergeschiktheid naar gelijkheid of bovenschikking,
- van weinig deelnemen aan beslissingen naar zeggenschap.

2.2.2 De formele organisatie

Over de formele organisatie is Argyris korter (16). Hij merkt hierover allereerst op, dat de pioniers van de formele organisatie uitgaan van de veronderstelling dat de mensen in aanzienlijke mate (within respectable tolerances) rationeel zullen handelen.

Als grondbeginselen van de formele organisatie noemt Argyris de taakverdeling (werkspecialisatie), de hiërarchische lijn (chain of command), de eenheid van leiding en de spanwijdte van het gezag (span of control).

2.2.3 Het konflikt tussen mens en organisatie

De grondgedachte van Argyris' betoog is, dat de formele organisatie strijdig is met de individuele organisatie van de mens. Dat er konflikten tussen beide organisatievormen voorkomen, is niet iets incidenteels dat alleen in bepaalde bedrijven aanwezig is, maar het gevolg van een principiële onverenigbaarheid van twee organi-

satievormen. Er is volgens Argyris een „fundamenteel verschil tussen de behoeften van een psychisch volwassen persoonlijkheid en de eisen van de formele organisatie” (17).

Het eerste principe van de formele organisatie, de taakverdeling, is bijvoorbeeld in strijd met het principe van de „self actualization” van de mens. Het taakverdelingsprincipe gaat er namelijk volgens Argyris van uit, dat de mens efficiënter zal werken als hij gespecialiseerdere taken krijgt (18). De gezonde volwassen mens wil echter meer dan het verwerkelijken van een beperkt aantal oppervlakkige vermogens. Self actualization is een „endless challenge” (19), een „voortdurende uitdaging” (20). Wordt aan deze behoefte aan zelfverwerkelijking niet tegemoet gekomen, dan ontstaan frustraties, conflicten en vormen van falen (21).

Voor het tweede principe van de formele organisatie, dat van de hiërarchie, geldt iets analoogs. De hiërarchie, zegt Argyris, maakt de mens afhankelijk, passief en ondergeschikt. Het principe van de zelfverwerkelijking daarentegen houdt in dat de psychisch gezonde mens behoefte heeft aan onafhankelijkheid, activiteit en gelijkheid resp. bovenschikking.

2.2.4 Verkeerde oplossingen voor het gesignaleerde konflikt

Dat hier van een fundamenteel konflikt sprake is, wordt volgens Argyris in de praktijk meestal niet onderkend. Wel worden in de praktijk de moeilijkheden die als gevolg van dit konflikt ontstaan, opgemerkt. De topfunktionarissen constateren bijvoorbeeld dat de werkers in een bepaald bedrijf passief zijn. Om deze passiviteit tegen te gaan nemen zij ook maatregelen. Als zodanig noemt Argyris allereerst het bieden van een materiële beloning aan de arbeiders als kompensatie van hun onaangename, afhankelijke situatie. Een tweede oplossing is het zoeken naar technisch bekwame, objektieve, rationeel handelende, loyale leiders. Een derde oplossing is de werkers te aktiveren door de kompetitiegeest aan te wakkeren, bijvoorbeeld door de besten van hen promotie in het vooruitzicht te stellen (22).

Deze maatregelen zijn volgens Argyris gebaseerd op een rationele konceptie van de mens en in strijd met de fundamentele behoeften van het groeiende individu. Niet altijd werkt, zoals empirisch is aangetoond, een kompetitiesysteem stimulerend (23).

In vele gevallen voelen de werkers zich door de genomen maatregelen bedreigd. Nu treden weer allerlei afweermechanismen in werking. Deze afweermechanismen kunnen zowel individueel zijn (de zestien in 2.2.1 genoemde) als in groepsverband optreden. Tot de laatste soort afweermechanismen rekent Argyris bijvoorbeeld het staken en het lijntrekken (24).

De topfunktionarissen in de formele organisatie trekken hieruit volgens Argyris de volgende konklusies:

- 1 De werkers zijn lui.
- 2 De werkers zijn ongeïnteresseerd en apathisch.
- 3 De werkers zijn geldziek (money crazy).
- 4 De werkers veroorzaken fouten en verspillingen (25).

De topfunktionarissen vinden dat dit veranderd moet worden en wel door een krachtiger optreden van de leiders. Aan dit „stronger, dynamic leadership” besteedt Argyris veel aandacht. Deze vorm van leiderschap noemt hij o.a. pressure-

oriented, organizationally-centered, production-centered, supervision-centered, decision-centered en task-centered (26). Ook spreekt hij van autocratic of directive leadership, waarbij hij de experimenten van Lippitt en White memoreert (27).

Deze wijze van leidinggeven zal echter volgens Argyris geen ander effect hebben dan de formele organisatie zelf. Ook een dergelijk leiderschap maakt de mensen passief en afhankelijk. Bovendien kan een van afhankelijkheid getuigende competitie van de werkers om de gunst van de leider optreden en een gevoel van falen ontstaan (28).

2.2.5 Betere oplossingen

Argyris zoekt naar een betere oplossing. Er van uitgaande dat de tegenstelling tussen organisatie en individu fundamenteel is, meent hij, dat er slechts harmonie kan ontstaan wanneer één van beide wordt gewijzigd. Aangezien de gezonde mens volgens hem niet veranderen kan, moet de organisatie veranderen (29). Deze verandering zal zich moeten kenmerken door taakverruiming in plaats van specialisatie en door een vorm van leiderschap waarbij de werkers deelnemen aan de leiding. Deze vorm van leiderschap noemt Argyris participative, employee-centered, client-centered, group-centered, subordinate-centered of person-centered. Als beste aanduiding verkiest hij de benaming: reality-centered.

Over dit laatste schrijft hij: „Reality-centered leadership is not a predetermined set of <best ways to influence people>. The only predisposition that is prescribed is that the leader ought to first diagnose what is reality and then to use the appropriate leadership pattern” (30).

2.3 *Algemene kritische beschouwing*

Argyris' betoog heeft een aantal verdiensten. Het is allereerst in het algemeen duidelijk geformuleerd en goed gedocumenteerd. De formuleringen voldoen voor het overgrote deel aan de o.a. door Oldendorff gestelde eis van wetenschappelijke voorzichtigheid. Een enkele maal (31) is een uitspraak voor mererlei uitleg vatbaar, maar in het algemeen is de redeneertrant helder en worden ingevoerde vaktermen die niet algemeen bekend zijn, verklaard. Voorts is het betoog voorzichtig in die zin dat de auteur, ook al heeft hij zeer pertinente opvattingen, zich houdt aan objectieve gegevens en geen emotionele uitspraken lanceert.

Gedocumenteerd is de verhandeling door zeer vele bronvermeldingen. Ook al beroept Argyris zich vooral op die onderzoeken die steun verlenen aan zijn opvattingen en al noemt hij uitkomsten die hiermee in strijd zijn, niet, wat hij zegt wordt bijna steeds nauwgezet gestaafd door literatuurverwijzingen.

Een nog grotere verdienste is de duidelijke conceptie van het betoog. Argyris heeft zich niet beperkt tot het signaleren van een aantal onvolkomenheden in incidentele sociaal-organisatorische situaties, maar hij heeft deze teruggebracht tot een principiële grondtegenstelling die in forse contouren is zichtbaar gemaakt.

Ondanks deze verdiensten is er tegen Argyris' betoog een aantal bezwaren in te brengen.

Allereerst is het de vraag of zijn uitgangspunten wetenschappelijk voldoende gefundeerd zijn. Op zijn conceptie van de individuele organisatie van de mens valt zeker van psychologische zijde kritiek uit te oefenen, terwijl ook zijn beschouwing

over de formele organisatie, ondanks het grote aantal literatuurverwijzingen, simplistisch aandoet.

De wijze waarop hij mens en organisatie met elkaar konfronteert, is evenmin zonder bedenkingen. Soms krijgt men de indruk dat „naar een konklusie is toegeredeneerd”. Een enkele keer rijst ook de vraag of hij de voorstanders van de formele organisatie, tegen wie hij zich afzet, voldoende recht doet wedervaren.

Argyris ziet de formele organisatie, zo blijkt uit zijn gehele betoog, primair als iets negatiefs. Hierin staat hij misschien niet alleen. Nu op velerlei gebied de formele organisatie sterk is doorgevoerd, zijn allerlei nadelen van deze organisatie zichtbaar geworden. Hierdoor dreigt het gevaar, dat de positieve kanten worden veronachtzaamd.

Wij kunnen ons heden nauwelijks meer grote activiteiten voorstellen die niet door formele organisaties op touw zijn gezet. Deze activiteiten worden ongetwijfeld vaak begeleid door conflicten, menselijk falen en andere euvels. Dit neemt echter niet weg, dat deze organisaties tot dusverre effectiever hebben gewerkt dan ongeorganiseerde vormen van menselijke activiteit en dat Sorel's bewering, dat een georganiseerde minderheid een ongeorganiseerde meerderheid zal overwinnen (32) in de praktijk meestal opgaat.

Dubieus is voorts of de door Argyris gegeven oplossing de enig juiste is voor het door hem gesignaleerde probleem. Argyris wil, om een integratie van organisatie en individu te bewerkstelligen, de organisatie aan de mens aanpassen en niet de mens aan de organisatie. De mens, zoals hij deze niet, beschouwt hij als een vaststaand gegeven, de organisatie niet.

De vraag is echter of alleen de organisatie veranderd kan worden en of niet ook de mens te veranderen is. Argyris meent, dat alle pogingen om de mens te veranderen, zoals deze bijvoorbeeld in vele „human-relations programs” geëntameerd worden, in beginsel al tot mislukking gedoemd zijn, omdat zij uitgaan van het primaat van de formele organisatie (33).

Men krijgt de indruk, dat Argyris hier enigszins „doordraaft”. Terwijl vele ondernemers en organisatie-theoretici er misschien in het verleden te eenzijdig van zijn uitgegaan dat de mens zich aan de organisatie moet aanpassen, is Argyris in het andere uiterste vervallen door te stellen, dat alleen de organisatie zich aan de mens dient aan te passen. Men kan zich afvragen of hij niet te ver is gegaan en of in de in 2.1 genoemde „oude Amerikaanse” visie niet toch een kern van waarheid schuilt.

In onze maatschappij moeten immers allerlei taken worden vervuld die in strijd zijn met de door Argyris geformuleerde behoeften van de „gezonde” mens. Deze taken ambieert de mens misschien niet, maar dank zij zijn natuurlijk aanpassingsvermogen kan en wil hij deze wel verrichten. Een behoeftenstructuur is niet een eens en vooral vastliggende grootheid. Het is mogelijk hierin veranderingen aan te brengen. Eén van de mogelijkheden - er zijn ook ideëler methoden - om dit te doen is de door Argyris gewraakte materiële beloning.

Bovendien is het de vraag of frustratie van behoeften tot elke prijs moet worden vermeden. In de tijd van het ontstaan van *Personality and Organization* was „no frustration” een slogan van vele progressieve Amerikanen. Als reactie tegen allerlei straffe opvoedingsmethoden propageerden Amerikaanse pedagogen de opvatting, dat individuen - zowel kinderen als werkers in een bedrijf - het best gedijen wanneer hun geen strobreed in de weg wordt gelegd.

Men moet echter niet vergeten dat het menselijk leven een aaneenschakeling is van frustraties van allerlei behoeften. Door deze frustraties treden niet alleen de door Argyris genoemde onheilzame afweermechanismen op, maar kan ook een aanpassing aan de realiteit worden bevorderd. Bovendien kan, zoals o.a. door Lewin is uiteengezet (34), door het overwinnen van obstakels een sterker „self” ontstaan.

Omgekeerd heeft het tegemoetkomen aan behoeften niet altijd gunstige gevolgen voor de mens en zijn omgeving. Bekend is, dat bij verregaande tegemoetkoming aan menselijke behoeften niet altijd bevrediging optreedt, maar dat in plaats daarvan nieuwe behoeften ontstaan. Een afschrikwekkend voorbeeld hiervan vindt men bij het verwende kind, dat als gevolg van een voortdurend toegeven aan zijn verlangens, op den duur onaangepast en onuitstaanbaar is geworden.

Argyris doet het voorkomen of ten aanzien van de door hem genoemde componenten van de „self actualization” een dergelijke reactie niet op zal treden. Hij stelt het voor of deze behoeften van het volwassen individu laatste grootheden zijn die steeds en onder alle omstandigheden moeten worden geëerbiedigd op straffe van grote moeilijkheden voor mens en organisatie. Er is echter geen reden aan te nemen dat deze behoeften naar andere wetten zouden luisteren dan de „gewone” menselijke behoeften. Ook ten aanzien van de behoeften waaraan Argyris grote waarde hecht, geldt dat bij het gezonde individu niet alleen frustratie, doch ook frustratietolerantie kan voorkomen.

In de volgende paragrafen zullen deze en andere bezwaren tegen Argyris' beschouwingwijze worden uitgewerkt. Daarbij zullen primair formele en pas secundair inhoudelijke bedenkingen worden geuit.

Omdat het uitgangspunt van de kritische beschouwingen in deze serie is aan te tonen dat verschillende bekende auteurs op sociaal-organisatorisch terrein niet onbevooroordeeld zijn, doch op een tendentieuze wijze redeneren, zal allereerst Argyris' manier van betogen onder de loep worden genomen. En passant zullen hierbij bezwaren tegen de inhoud van Argyris' opvattingen naar voren worden gebracht.

2.4 Uitwerking der bezwaren

2.4.1 De primeur opeisen

Veel auteurs die een stelling poneren, doen het voorkomen alsof zij de eerste zijn die de betreffende gedachte hebben ontwikkeld en uitgesproken. Vooral in Amerika treft men dit verschijnsel herhaaldelijk aan.

Ook Argyris lijdt enigszins aan deze „primeurbehoefte”. In het voorwoord tot het hier besproken boek *Personality and Organization* stelt hij: „I became increasingly aware that my colleagues were unsure of the scope, depth, and potential contribution of the behavioral sciences.”

Vermoedelijk zijn de bedoelde collegae geen beoefenaren van deze gedragswetenschappen zelf, maar technici en ekonomen die les gaven aan de onderwijsinstellingen waaraan ook Argyris doceerde. Doch ook zijn vakgenoten in engere zin krijgen een veeg uit de pan: „I became aware that although many practitioners were accepting the importance of the behavioral sciences, and some were even creating

their own research departments, few seemed to have a clear view of the uniqueness of these disciplines and their potential contribution."

Argyris gaat verder: „I began to wonder if it would not be helpful for someone to attempt the necessary first step of assembling as much of the existing empirical research as possible, preferable on some sort of framework, in order that more meaningful patterns could emerge" (35). Vervolgens merkt hij op, dat zijn boek een eerste stap is op weg naar een integratie van de tot dusverre verrichte onderzoeken over het menselijk handelen in organisaties.

In de hier geciteerde gedachtengang komt een aantal onduidelijkheden voor. Niet duidelijk is, zoals gezegd, of Argyris met zijn collegae vakgenoten bedoelt. Niet duidelijk is ook wat Argyris bedoelt met een „clear view of the uniqueness of these disciplines and their potential contribution". Wat beschouwt hij als de bijzonderheid van deze disciplines? Wat is hun potentiële bijdrage? Waartoe wordt deze bijdrage verondersteld te dienen? Uit het betoog krijgt men de indruk, dat bedoeld is een bijdrage tot datgene wat nuttig en interessant is voor de studenten in de ekonomie en techniek. Zeker is dit echter niet, vooral niet omdat het boek een geheel nieuwe opzet, die ook voor een groter publiek belangrijk is, wil bieden. Niet duidelijk is voorts wat Argyris verstaat onder een „clear view". Vervalt hij hier in de subjektieve beschouwingwijze van vele auteurs die hun eigen visie „clear" noemen en die van anderen niet? Niet duidelijk is ten slotte wat Argyris bedoelt met „more meaningful patterns". Aan wat voor „patterns" denkt hij hier? Wil hij voorts suggereren dat andere onderzoekers niet of nauwelijks in staat zijn geweest „meaningful patterns" te ontdekken?

Deze detailkritiek ter zijde latende kan worden opgemerkt, dat het gehele betoog pretentius aandoet. Argyris openbare kritiek op collegae-docenten wordt gevolgd door kritiek op leiders van research-afdelingen om uit te monden in de opmerking, dat hij zelf een eerste stap zal doen om het researchwerk te bundelen en „meer zinvolle patronen" te vinden.

Een dergelijke aanloop wekt hoge verwachtingen. De lezer veronderstelt dat een auteur die zo begint met een zeer originele opzet en opzienbarende uitkomsten zal komen.

Aan deze hooggespannen verwachtingen wordt in *Personality and Organization* niet geheel voldaan. Het boek is veel minder origineel dan in het voorwoord wordt gesuggereerd.

Origineel is het in zoverre, dat er vermoedelijk geen ander boek is waarin de tegenstelling tussen de menselijke behoeften en de organisatie zo sterk is geaccentueerd. Ook is er vermoedelijk geen boek waarin de „human-relation programs" zo systematisch van de hand worden gewezen als een reëel middel voor het bereiken van een harmonie tussen mens en organisatie. Het merendeel der opmerkingen die Argyris in *Personality and Organization* maakt, is echter ook in andere, oudere literatuur terug te vinden.

Ook de beide door Argyris aanbevolen goede oplossingen zijn geenszins oorspronkelijk. Over het door hem voorgestane group-centered leadership bestond bij het verschijnen van het boek al een uitgebreide literatuur. Voor de taakverruiming was in die tijd eveneens reeds een aantal pleidooien gehouden, o.a. in ons land in 1951 door Kuylaers (36).

2.4.2 Waardebeladen termen kiezen

In tegenstelling tot Lewin kiest Argyris niet waardebeladen termen als uitgangspunt van zijn verhandeling. In zijn beschouwingen over leiderschap vermijdt hij zelfs de door Lewin gekozen termen democratisch en autokratisch waar mogelijk. Liever spreekt hij van group-centered en supervision-centered.

In het algemeen is hij wetenschappelijk-voorzichtig in zijn woordgebruik en licht hij, zoals reeds werd opgemerkt, vaktermen toe. Soms echter, vaak op essentiële plaatsen in de ontwikkeling van zijn betoog, toont hij een voorkeur voor vage termen of voor termen die niet geheel waardevrij zijn.

Tot deze termen die geen exakte betekenis hebben en waaraan door verschillende mensen een uiteenlopende inhoud wordt toegekend, behoort bijvoorbeeld het begrip gezond.

Het begrip „healthy” is een waardebegrip dat in Argyris’ betoog een belangrijke plaats inneemt. Argyris plaatst het „gezonde” individu tegenover de formele organisatie. Zijn eerste konklusie aan het slot van zijn betoog luidt bijvoorbeeld: „There is a lack of congruency between the needs of healthy individuals and the demands of the formal organization” (37). Als kenmerken van de gezonde mens ziet Argyris:

- 1 het willen verminderen van zijn gevoelens van afhankelijkheid en onderworpenheid tegenover de leiding van de organisatie,
- 2 het vergroten van de mogelijkheid tot eigen verantwoordelijkheid,
- 3 het uiting geven aan opgekropte gevoelens als gevolg van spanningen die ontstaan door „directive leadership”, beheerstechnieken en (pseudo)human-relation programs,
- 4 het scheppen van een eigen informele wereld ter bescherming van de innerlijke stabiliteit (38).

Argyris gebruikt hier het begrip gezond in een geheel andere zin dan in de psychopathologie gebruikelijk is. Zijn omschrijving van „gezond” is in hoge mate subjectief. Wanneer een arbeider aan de eisen van de formele organisatie tegemoetkomt, de gegeven taakverdeling accepteert en met een beperkt gebruik van zijn lichamelijke en psychische vermogens genoegen neemt, is dit volgens Argyris niet gezond.

Het is dan ook geen wonder, dat Argyris de tegenstelling tussen gezond individu en formele organisatie als bijzonder sterk ziet. Als men eerst het begrip gezond, met terzijdeschuiving van de gebruikelijker betekenissen van deze term, nauw koppelt aan „zelfontplooiing” en vervolgens deze zelfontplooiing ziet als een noodzakelijkheid die in alle activiteiten in organisatorisch verband tot uiting moet komen, vermag het geen verbazing te wekken, dat de formele organisatie als strijdig met de behoeften van het gezonde individu wordt beschouwd. Men zou zelfs kunnen zeggen dat in Argyris’ gedachtengang de formele organisatie per definitie in strijd is met de individuele gezondheid.

Een soortgelijk bezwaar is in te brengen tegen de begrippen ontwikkeling, ontplooiing en groei, die Argyris eveneens met voorliefde gebruikt. Evenals „gezondheid” zijn „ontwikkeling”, „ontplooiing” en „groei” begrippen waarmee men vele kanten op kan. In alle drie begrippen zit besloten dat er iets gebeurt. In welke richting zich dit gebeuren voltrekt, moet echter nog nader worden bepaald. Ieder

kan hieraan een eigen inhoud geven. Zelfs is het mogelijk, dat wat de één ontwikkeling, groei of ontplooiing noemt, door de ander wordt aangeduid als dekadentie, achteruitgang of ineenschrompeling. Er bestaat hier, zoals bijvoorbeeld de literatuur over de ontwikkeling van vele kunstenaars aantoon, geen algemene, objectieve, onaantastbare, wetenschappelijke geldigheid. Slechts de visie van de onderzoeker is maatgevend.

Het belangrijkste bezwaar in dit verband geldt de term „reality-centered leadership”. Deze term kiest Argyris, zoals gezegd, voor het leiderschap dat hij voorstaat. Daarmee suggereert hij, dat het op de persoon gerichte, participerende leiderschap op de realiteit is gericht, terwijl het „sterke”, „dynamische”, op de produktie en formele organisatie gerichte leiderschap dit niet is.

Ook het woord realiteit is te vergelijken met een lege doos die allerlei uiteenlopende vullingen kan krijgen. Wat Argyris onder werkelijkheid verstaat, is slechts één aspekt van de werkelijkheid, namelijk de werkelijkheid van de behoeften van het individu. Dit wil niet zeggen dat de behoeften van de organisatie „onwerkelijk” zijn. Men zou ook kunnen verdedigen dat de organisatie waarbinnen de mens leeft en waaraan hij zich volgens de managers moet aanpassen, „de” werkelijkheid is.

In dit verband is op te merken, dat Freud de term realiteit in zekere zin in tegenovergestelde betekenis gebruikt. Freud meent dat het „psychisch gezonde” individu in zijn ontwikkeling het „Lustprinzip” prijsgeeft voor het „Realitätsprinzip” (39). Hieronder verstaat hij, dat het zich ontwikkelende kind afstand doet van de ogenblikkelijke bevrediging van zijn behoeften (de „Lust”), terwille van de eisen die zijn omgeving stelt (de „Realität”). Een ontwikkeling naar de realiteit toe is volgens Freud een rekening houden met en een zich aanpassen aan zijn omgeving, dus ook aan de organisaties waarvan men deel uitmaakt. Om met Argyris te spreken: er is een overgang van op-direkte-behoeften-gericht naar op-de-omgeving-gericht. Argyris daarentegen verstaat onder „reality-centered” juist het afzien van de eisen die de omgeving stelt ten behoeve van de behoeften van het individu.

Men zou dan ook kunnen stellen, dat Argyris het woord „reality” gebruikt „zoals hem dit het beste uitkomt”.

2.4.3 Schijnsystematiek aanbrengen

In Argyris' boek *Personality and Organization* valt niet alleen het zeer grote aantal literatuurverwijzingen op, maar ook het bijzonder grote aantal opsommingen. Allerlei verschijnselen zijn van een nummer voorzien en onder elkaar geplaatst. Het boek bevat meer dan honderd „rijtjes” van eigenschappen van de mens, eigenaardigheden van de organisatie, bezwaren tegen de opvattingen van anderen, veronderstelde hypothesen, enz.

Het voordeel van een dergelijke werkwijze is, dat in een gekompliceerde materie orde kan worden gebracht waardoor de overzichtelijkheid wordt bevorderd.

Een dergelijke nummering werkt echter alleen verhelderend wanneer vergelijkbare verschijnselen worden genummerd en wanneer niet andere vergelijkbare verschijnselen worden weggelaten.

Dit laatste is echter bij Argyris niet altijd het geval. Ten aanzien van de in 2.2.4 vermelde opsommingen van meningen van topfunktionarissen over hun werkers geldt bijvoorbeeld, dat niet alle opvattingen van managers over hun mensen zijn weergegeven. Argyris heeft een aantal meningen die in zijn gedachtengang passen, uitgezocht en onder elkaar geplaatst.

Een ernstig bezwaar is in dit verband ook te maken tegen de in 2.2.1 genoemde opsomming van afweermechanismen - een opsomming die Argyris gelukkig in zijn laatste boek niet heeft herhaald. De zestien in *Personality and Organization* genoemde afweermechanismen zijn in velerlei opzicht ongelijksoortig. Argyris is hier eklektisch te werk gegaan. Van diverse psychologische auteurs, die van verschillende gezichtspunten zijn uitgegaan, heeft hij „verdedigingsmechanismen” overgenomen. De meeste - zoals konversie, projectie, identifikatie en rationalisatie - zijn ontleend aan Freud, die het begrip afweermechanisme gebruikt voor bepaalde verwerkingen binnen het „self”. Op één lijn met deze innerlijke verwerkingen stelt Argyris echter verhoudingen van dit self tot de buitenwereld, zoals bijvoorbeeld agressie. Maar ook een algemene toestand als remming, een uiterlijk gedrag als slips of the tongue en een verschijnsel als schuld - eigenlijk een juridisch en geen psychologisch begrip - noemt hij een „afweermechanisme”.

Het gevolg is, dat de aangebrachte systematiek slechts een schijnbare is. Op het eerste gezicht maakt een opsomming van zestien verschijnselen die vrijwel alle met een „moeilijk” woord zijn aangeduid, een wetenschappelijke indruk. Bij een kritische beschouwing echter blijkt, dat deze wetenschappelijkheid slechts een uiterlijke is en dat de opsomming niet verhelderend doch vertroebelend werkt.

2.4.4 Simplificeren van de werkelijkheid door tegenstellingen op de spits te drijven

In vele beschouwingen waarin tegenstellingen worden gelanceerd, worden deze ten behoeve van het effect sterker geaccentueerd dan met de realiteit overeenkomt. Lewin bijvoorbeeld isoleerde, zoals in een vorig artikel is uiteengezet, uit de veelvormige sociale werkelijkheid enkele extreme aspecten.

Een dergelijke bezwaar kan men tegen Argyris' grondtegenstelling mens versus organisatie niet maken. Kan men autokratisch en democratisch leiderschap als konstrukties beschouwen die in de werkelijkheid vrijwel nooit in de door Lewin c.s. gebruikte zin voorkomen, de mens en de organisatie zijn geen abstrakties, doch realiteiten. Alleen kan men stellen dat het mensbeeld en het organisatiebeeld dat Argyris zijn lezers voorzet, abstrakties zijn. Dat hij echter deze begrippen zelf op een scherpe wijze tegenover elkaar stelt, is volledig gerechtvaardigd.

Tegen andere onderscheidingen die Argyris aanbrengt, is in dit verband echter wel bezwaar te maken. In zijn betoog plaatst hij namelijk, op overeenkomstige wijze als Lewin, diverse keren twee extremen die in de werkelijkheid niet of nauwelijks als zodanig voorkomen, tegenover elkaar.

Dit is bijvoorbeeld het geval bij zijn beschouwingen over leiderschap. Wanneer hij twee contraire vormen van leiderschap, die hij „direkt” en „realistisch” noemt, uitbeeldt, werkt hij met konstrukties. Uit een skala van allerlei soorten van leiderschap heeft hij twee extreme vormen naar voren gehaald. In de sociale werkelijkheid bestaan echter meerdere soorten van leiderschap en komen tussen de door Argyris genoemde uitersten allerlei overgangen voor.

Argyris heeft hier de tegenstellingen op de spits gedreven. De bezwaren die tegen Lewin's onderscheiding zijn gemaakt, kunnen derhalve ook tegen deze onderscheiding van Argyris worden ingebracht.

2.4.5 Andersdenkenden meer in de schoenen schuiven dan zij gezegd hebben resp. hebben willen zeggen

Het belangrijkste bezwaar dat tegen Argyris' manier van betogen kan worden gemaakt, geldt de manier waarop hij andersdenkenden tegemoet treedt. Hierbij wordt de tendentieuze achtergrond van zijn redeneringen het duidelijkst zichtbaar.

In het algemeen gaat, zoals gezegd, Argyris skrupuleus-wetenschappelijk te werk. Het bijzonder grote aantal literatuurverwijzingen werd in dit opzicht reeds gememoreerd.

Een kleine aantekening moet hierbij echter worden gemaakt. Het grote aantal literatuurverwijzingen kan merkwaardigerwijze ook wel eens misleidend werken. Wanneer namelijk in een betoog herhaaldelijk wordt verwezen naar gedokumenteerde uitspraken, wordt bij de lezer de indruk gevestigd dat ook op plaatsen waar een dergelijke verwijzing ontbreekt, wel een gedokumenteerde basis aanwezig zal zijn.

Dit is echter bij Argyris niet altijd het geval. In het bijzonder geldt dit ten aanzien van uitspraken van voorstanders van de formele organisatie. Deze voorstanders krijgen van Argyris beslist niet altijd „het volle pond”.

Terwijl het belangrijkste bezwaar tegen de wijze waarop Argyris de opvattingen van de psychologen over de „menselijke organisatie” weergeeft, is, dat hij uit een uitgebreide literatuur juist die opvattingen selekteert die het best in zijn betoog passen, is het belangrijkste bezwaar tegen de wijze waarop hij de voorstanders van de formele organisatie citeert, dat hij hun uitspraken in de mond legt die zij niet hebben gedaan of niet hebben bedoeld.

Niet gedokumenteerd is bijvoorbeeld de in 2.3.3 aangehaalde bewering dat het taakverdelingsprincipe inhoudt dat de mens efficiënter zal werken wanneer hij gespecialiseerdere taken krijgt.

Wat Argyris hier schrijft wordt door vrijwel geen voorstander van de formele organisatie beweerd. De voorstanders veronderstellen niet dat bij taakverdeling „de” mens efficiënter zal werken, maar menen dat de organisatie als geheel efficiënter zal functioneren wanneer rekening gehouden wordt met de individueel verschillende vermogens van de mens. Als voorbeeld moge dienen de taakverdeling in een voetbalelftal. Een keeper zal hier misschien niet beter zijn doel verdedigen omdat hij een beperkte taak heeft gekregen en niet tevens nu en dan in het veld kan spelen. Maar wel is het zo, dat een elftal het best zal functioneren wanneer de man die de beste keeperskwaliteiten heeft het doel verdedigt. Argyris is zo gepreokkupeerd met de behoeften van de mens, dat hij aan het verschil in capaciteiten tussen mensen vrij gemakkelijk voorbijgaat.

Op verschillende plaatsen spreekt Argyris, als hij het heeft over de opvattingen van mensen met wie hij het niet eens is, over „underlying assumptions”. Soms worden deze door hemzelf gestipuleerd, soms worden zij door hem uit de literatuur overgenomen. Dit laatste wil echter niet zeggen dat de geciteerde auteurs steeds tot de aanname van deze onderliggende hypothesen zijn gekomen op grond van een empirisch onderzoek.

Als een dergelijke „assumption” waarvan de formele organisatie uitgaat, noemt Argyris bijvoorbeeld: „The only relations that matter between people in organizations are those defined by organization charts and manuels” (40). Niet duidelijk maakt hij echter waarom de betreffende hulpmiddelen als de „only relations” moeten worden beschouwd.

Elders zegt hij, zoals in 2.2.2 reeds werd opgemerkt, dat de formele organisatie ervan uitgaat dat de mensen in aanzienlijke mate rationeel zullen handelen. Afgezien van het rekbare begrip „in aanzienlijke mate” ontbreekt ook hier een dwingende argumentatie.

Op een andere plaats merkt Argyris op, dat aan het verstrekken van een geldelijke beloning voor onplezierig werk drie onuitgesproken hypothesen ten grondslag liggen. De eerste is, dat een menselijk wezen zijn persoonlijkheid zodanig kan splitsen dat hij bevredigd wordt door de wetenschap dat hij met de beloning voor zijn onbevredigdheid, buiten zijn werk bevrediging zal kunnen kopen. De tweede hypothese is, dat de werker primair geïnteresseerd is in zo groot mogelijke economische voordelen. De derde is, dat de werker het best kan worden beloond als individu (41).

Dat deze drie hypothesen noodzakelijk aan het verstrekken van een geldelijke beloning voor onplezierig werk ten grondslag liggen, wordt echter niet door Argyris afgeleid. Dit kan ook moeilijk. Het feit dat diverse formele organisaties groepsbeloningen hebben ingevoerd om het beoogde doel te bereiken, wijst reeds op de onhoudbaarheid van de laatste hypothese. Ook de tweede hypothese zal lang niet door iedere voorstander van formele organisaties worden onderschreven. Het feit dat de mensen graag geld verdienen, houdt niet in dat zij „primair” geïnteresseerd zijn in geld. Ten aanzien van de eerste hypothese kan worden opgemerkt, dat onder splitsing van de persoonlijkheid gewoonlijk iets anders wordt verstaan dan de afweging van satisfactie en dissatisfactie waarvan hier sprake is. Bovendien doet de uitdrukking „bevrediging kopen” op zichzelf al tendentieus aan.

Bij de bespreking van zijns inziens verkeerde oplossingen zegt Argyris voorts, zoals in 2.2.4 is opgemerkt, dat leiders graag de werkers activeren door de competitiegeest aan te wakkeren, bijvoorbeeld door promotie in het vooruitzicht te stellen. De onderliggende hypothesen zijn hier volgens Argyris, dat de werknemers er naar zullen streven om vooruit te komen en dat onderlinge wedijver de produktiviteit zal verhogen. Hiertegenover stelt Argyris, dat in verschillende experimenten deze veronderstellingen niet op bleken te gaan.

Ook in dit geval schuift Argyris zijn tegenstanders meer in de schoenen dan zij hebben beweerd. Dat zij in bepaalde situaties van de „kompetitiemethode” gebruik maken, houdt niet in, dat zij deze methode onder alle omstandigheden gelukzaligmakend achten.

Ten slotte zijn er uitspraken van Argyris over de formele organisatie waarbij hij zich beroept op onderzoeken die met een korreltje zout moeten worden genomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor zijn opmerking, dat de eerste van de „management's dominant assumptions” is dat de werkers lui zijn. Argyris beroept zich hier op een onderzoek over de opinies van managers over hun arbeiders. Daarbij bleek o.a. dat vele managers dachten dat de arbeiders, in overeenstemming met de menselijke natuur, zo min mogelijk werk willen verrichten.

Op het eerste gezicht lijkt Argyris' uitspraak hiermee wel bewezen. Het lijkt of hij zijn tegenstanders hier niet meer in hun schoenen schuift dan zij zelf hebben gezegd. Toch is enige voorzichtigheid bij het trekken van konklusies geboden. Niet alleen is de mening van „vele” en niet van „alle” managers weergegeven, maar ook moet een verschil worden gemaakt tussen wat de mensen zeggen en wat zij eigenlijk met hun woorden bedoelen. Als iemand zich aan een verschijnsel ergert, neigt hij tot krasse, generalizerende, onverantwoorde uitspraken. Als men van een persoon

zegt: „Hij breekt ook altijd wat”, kan het zijn dat men bedoelt te zeggen dat de betrokkene slechts bij 1 % van zijn activiteiten iets breekt. Evenzo is het mogelijk, dat managers die beweren dat de arbeiders zo min mogelijk willen werken, slechts bedoelen te zeggen, dat de arbeiders niet zo hard willen werken als zij wel zouden kunnen en als voor de organisatie wenselijk is. Op andere ogenblikken beseffen zij echter terdege dat hun werkers graag actief bezig zijn en handelen zij hier ook naar. Het is heel goed mogelijk dat de ondernemer die de arbeiders luiheid verwijt, een personeelsadvertentie opstelt waarin hij vraagt om „aktieve medewerkers”. Dit doet hij niet om zichzelf het werk te besparen de sollicitatiebrieven van de vele luie werkers die anders zouden binnen komen, te lezen, maar omdat hij meent dat „aktieve” als trekpleister fungeert.

2.4.6 Meer negatieve dan positieve opmerkingen maken

Zoals vele auteurs die zich afzetten tegen toestanden in het bedrijfsleven en tegen opvattingen van andere mensen, wijdt ook Argyris meer woorden aan de onvolkomenheden en ontoereikendheden van een aantal gangbare concepties dan aan een eigen, nieuwe conceptie.

Hoewel hij in zijn voorwoord stelt, dat hij een nieuwe conceptie wil brengen, bevat zijn boek meer polemieken met andersdenkenden dan nieuwe eigen ideeën. Na ruim vijftig bladzijden inleiding en beschouwing over de eigen aard van de mens, volgen 121 bladzijden met kritiek op de formele organisatie, het „sterke” leiderschap, de human-relations programma's e.d. Hierna komen slechts 54 bladzijden over betere methoden en opvattingen. Deze 54 bladzijden bevatten dan nog voor het merendeel algemene beschouwingen, aanhalingen van andere onderzoekingen en discussie met andersdenkenden.

Aan het negatieve wordt derhalve meer aandacht besteed dan aan het positieve. Daarbij komt dat, zoals reeds in 2.4.1 is gezegd, Argyris' voorstellen niet nieuw zijn.

Bedenklijker is, dat zijn eigen concepties een weinig uitgewerkte indruk maken. Dat minder woorden aan zijn eigen inzichten dan aan kritiek op bestaande opvattingen en toestanden worden besteed, zou niet zo belangrijk zijn, wanneer deze eigen inzichten kwalitatief sterk zouden zijn uitgewerkt. Over zijn eigen ideeën echter uit Argyris zich voor het overgrote deel in erg algemene termen. Als het op een konkrete toepassing van zijn „realistische” opvatting van het bedrijfsleven aankomt, blijft zijn betoog sterk aan de oppervlakte.

Vele opmerkingen die hij maakt, bijvoorbeeld over taakverruiming en over de opleiding van hoger kader, zijn ongetwijfeld behartenswaardig, maar dit neemt niet weg dat Argyris weinig ingaat op de implicaties van zijn ideeën voor de praktijk van het bedrijfsleven. Daardoor zal het niet eenvoudig zijn deze in praktijk te brengen.

Van de zes genoemde bezwaren moet overigens het in deze paragraaf behandelde niet als het belangrijkste worden beschouwd. Enerzijds is het misschien voor de lezer na zoveel bladzijden kritiek vernomen te hebben wat irriterend betrekkelijk weinig positiefs te vernemen, anderzijds moet niet uit het oog worden verloren dat Argyris zelf in zijn voorwoord heeft gezegd slechts „een eerste stap” te willen zetten naar „more meaningful patterns”. In het algemeen trouwens mag van

iemand die nieuwe wegen in wil slaan, niet worden verwacht, dat hij direkt een veelomvattend programma heeft te bieden.

Daar komt nog bij dat Argyris in andere boeken - die overigens aan dezelfde kwaal lijden - zijn ideeën al iets verder heeft uitgewerkt.

2.5 Samenvatting en slotbeschouwing

Resumerend is over Argyris' opvattingen het volgende op te merken:

- 1 Wat de *inhoud* betreft is de grootste verdienste van deze auteur, dat hij het heeft aangedurfd de tegenstellingen tussen mens en organisatie niet te zien als een incidentele aangelegenheid die in bepaalde bedrijven kan voorkomen, doch als een principiële contrast.

Het grootste bezwaar, dat tegen de inhoud van zijn verhandeling te maken is, is dat de psychologisch-wetenschappelijke basis waarop het betoog is gebouwd, zwak is. Deze zwakke basis is vermoedelijk voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor de konklusie dat de organisatie zich naar de mens moet richten en dat het geen zin heeft de mens zich te laten aanpassen aan de organisatie. Wanneer Argyris zou hebben beweerd dat het gewenst is dat, meer dan tot dusverre in veel bedrijven het geval is, de formele organisatie rekening houdt met de in de werkende mens aanwezige behoeften, zou zijn stelling zeker kunnen worden onderschreven. Het vele materiaal dat hij aandraagt, biedt alle aanleiding een dergelijke bewering te beamen. Wanneer Argyris echter suggereert dat de gezonde mens zich niet naar de formele organisatie kan richten, vervalt hij in een ander uiterste en komt hij tot onhoudbare uitspraken.

- 2 Wat de *betoogtrant* betreft ligt de grootste verdienste van deze auteur in het steeds hameren op één gedachte en het duidelijk zichtbaar maken van één principiële tegenstelling.

Deze werkwijze verklaart voor een belangrijk deel ook de populariteit van zijn boeken. Wanneer men in vereenvoudigde vorm en in vergrote afmetingen een samenhang tussen verschijnselen die vele mensen uit eigen ervaring kennen, schildert, verzekert men zich vaak van een publiek sukses. De aantrekkingskracht van veel populair-wetenschappelijke boeken over psychologie kan op eenzelfde wijze worden verklaard.

Dit neemt niet weg, dat tegen Argyris' manier van betogen een aantal bezwaren moet worden ingebracht. Van de zes in dit artikel behandelde is de belangrijkste, dat hij zijn tegenstanders meer in de schoenen schuift dan zij hebben beweerd. Vooral moet bezwaar worden gemaakt tegen de wijze waarop Argyris aan andersdenkenden „underlying assumptions” toeschrijft. Bij oppervlakkige lezing lijkt het of Argyris hier op een intelligente wijze abstraheert, maar bij kritischer beschouwing blijken zijn toeschrijvingen voor het overgrote deel toch onverantwoord te zijn.

Dat een auteur ten onrechte de primeur opeist voor bepaalde ideeën, dat hij meer negatieve dan positieve opmerkingen maakt, dat hij waardebeladen termen kiest, dat hij de tegenstellingen op de spits drijft, is niet het grootste bezwaar. Dat hij echter, suggererend en ook bewegend in sterke mate wetenschappelijk te werk te gaan, andere mensen opvattingen toeschrijft die niet de hunne zijn, is in hoge mate tendentius.

LITERATUUR

- 1 W. F. van Eekelen - Tendentieuze voorstellingen in de leer van de sociale organisatie. I. - MAB, januari 1966, blz. 26
- 2 E. G. Boring - A history of experimental psychology - N. York, 1957 - blz. 723
- 3 M. G. Ydo - Plezier in het werk. Diss. Delft - Dordrecht, 1947
- 4 C. Argyris - Executive leadership - N. York, 1953
- 5 C. Argyris - Personality and organization. The conflict between system and the individual - N. York, 1957
- 6 C. Argyris - Understanding organizational behavior - Homewood, 1960
- 7 C. Argyris - Integrating the individual and the organization - N. York, Londen, Sidney, 1964
- 8 C. Argyris - De bedrijfsleider. Een analyse naar een praktijkvoorbeeld. Vert. Korthout - Rotterdam, 1965
- 9 C. Argyris - Mens en organisatie in het bedrijf. Vert. Hermans - Utrecht, Antwerpen, 1964
- 10 C. Argyris - l.c. 5 - hoofdstuk II, the human personality - blz. 20-53
- 11 C. Argyris - l.c. 9 - blz. 52
- 12 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 35
- 13 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 41-45
- 14 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 37-41
- 15 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 49
- 16 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 54-75
- 17 C. Argyris - l.c. 9 - blz. 88
- 18 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 59
- 19 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 59
- 20 C. Argyris - l.c. 9 - blz. 80
- 21 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 74
- 22 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 61-63
- 23 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 63
- 24 C. Argyris - l.c. 5 - hoofdstuk IV. Individual and group adaptation - blz. 76-122
- 25 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 123
- 26 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 125 e.v.
- 27 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 128
- 28 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 130
- 29 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 177
- 30 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 207
- 31 Bijvoorbeeld in de inleiding (zie 2.4.1)
- 32 G. Sorel - Réflexions sur la violence - Parijs, 1908
- 33 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 139-162
- 34 K. Lewin - A dynamic theory of personality - N. York, 1935
- 35 C. Argyris - l.c. 5 - blz. IX
- 36 A. M. Kuylaers - Werk en leven van de industriële loonarbeider - Leiden, 1951
- 37 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 233
- 38 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 230
- 39 S. Freud - Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse - Leizig, Wenen, Zürich, 1917 - blz. 374 e.v.
- 40 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 124 e.v.
- 41 C. Argyris - l.c. 5 - blz. 61 e.v.