

TENDENTIEUZE VOORSTELLINGEN
IN DE LEER VAN DE SOCIALE ORGANISATIE
Kritische opmerkingen over enkele opgangmakende visies

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

4 EEN NIEUWE TEGENSTELLING: STATISCH - DYNAMISCH

4.1 *Achtergrond*

4.1.1 **Dynamisch bij Argyris en bij Lewin**

In de moderne literatuur over organisatie duikt hier en daar het woord dynamisch op. Werd in de oude organisatieliteratuur vooral de nadruk gelegd op de structuur van de organisatie, in de hedendaagse staat veelal het gebeuren in de organisatie, de dynamiek, in sterke mate op de voorgrond.

De meeste auteurs die over dynamisch spreken, gebruiken deze term in een andere betekenis dan Argyris. Argyris spreekt, zoals in een vorig artikel in deze reeks is uiteengezet (1), over dynamisch leiderschap wanneer sprake is van een sterke controle van bovenaf, waarbij weinig rekening wordt gehouden met de bij de psychisch gezonde werknemers bestaande behoefte aan zelfontplooiing. In Argyris' konceptie wordt dit dynamisch leiderschap, zoals reeds werd vermeld, als iets minder wenselijks beschouwd.

Meer overeenstemming bestaat er tussen de betekenis die de bedoelde moderne organisatietheoretici aan het begrip dynamisch toekennen, en de betekenis die aan deze term wordt gehecht door Lewin. Lewin noemt zijn psychologie dynamisch en bedoelt hiermee, zoals in een vorig artikel werd opgemerkt (2), dat zijn psychologie uitgaat van de krachten die de mens tot actie brengen, dus bijvoorbeeld van tendenties, behoeften, neigingen en strevingen.

Voor het goed functioneren van een organisatie wordt juist het beheersen van deze in de mens werkzame krachten tegenwoordig zeer belangrijk geacht. Terwijl in oudere organisatietheorieën veelal de neiging bestond om de mensen in de organisatie te vergelijken met onderdelen in een geheel die van boven werden geleid en „op hun plaats gezet”, op een analoge wijze als de onderdelen van een machine worden geplaatst en in gang gezet, wordt tegenwoordig steeds meer de gedachte levend dat de mens een wezen is van vlees en bloed, een wezen met een eigen motivering en een eigen wil. Men kan hem niet als een passief instrument plaatsen, in gang zetten en beheersen, maar men moet zich ook richten naar zijn innerlijke dynamiek.

4.1.2 **Van bedrijf naar organisatie**

Deze verandering in denkpatroon hangt samen met een andere verandering die in de laatste jaren te bespeuren valt en die genoemd zou kunnen worden die van bedrijfskunde naar organisatiekunde.

De term organisatie heeft bij velen een magische klank gekregen. Niet alleen verschijnen boeken en kursussen over organisatie aan de lopende band, maar ook wordt tegenwoordig over organisatiewetenschap gesproken waar vroeger van bedrijfswetenschap sprake was. Mensen die zich vroeger bedrijfspsycholoog noemden, heten thans organisatiepsycholoog. Problemen die vroeger onder bedrijfs-

sociologie vielen, worden thans tot de organisatiesociologie gerekend (3).

Deze vervanging van het voorvoegsel bedrijf door het praefix organisatie betekent enerzijds een veralgemening, anderzijds een specificering.

Van een veralgemening is sprake in die zin, dat allerlei verbanden die niet alleen in industriële bedrijven, maar ook in andere organisatievormen, zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen, vakorganisaties, departementen, sportverenigingen en internaten voorkomen, onder één noemer kunnen worden gebracht. Wanneer deze organisatievormen een soortgelijke opbouw hebben en wanneer er volgens overeenkomstige principes wordt gewerkt, is er veel voor te zeggen van één organisatiekunde die op al deze instellingen toegepast kan worden, uit te gaan en niet het bedrijf in engere zin apart te beschouwen.

Van een specificering is anderzijds sprake in die zin, dat de organisatiewetenschap geen aandacht besteedt aan allerlei verschijnselen en problemen waarmee de bedrijfswetenschap zich van oudsher heeft beziggehouden. Deze verschijnselen kunnen zeer heterogeen van aard zijn. Zij kunnen technisch zijn, maar bijvoorbeeld ook commercieel, juridisch, psychologisch of financieel. De organisatiewetenschap daarentegen beperkt zich tot één bepaald aspect dat zich in zijn oorspronkelijke betekenis misschien het best laat beschrijven als het aspect van de ordening.

Ook deze specificering betekent ontegenzeggelijk een voordeel. De problematiek waarom het gaat, is namelijk beter afgebakend. Zelfs al rekent men tegenwoordig tot de organisatie meer dan alleen de ordening, toch is de organisatiewetenschap een gebied met een duidelijker interne samenhang dan de bedrijfswetenschap.

4.1.3 Van statisch naar dynamisch

Als een nadeel van deze ontwikkeling van bedrijfsgeoriënteerdheid naar organisatiegeoriënteerdheid kan worden gezien, dat de gerichtheid op de dynamische kant van de verschijnselen enigszins verloren dreigt te gaan.

Bedrijf immers associeert men met bedrijvig. Een bedrijf is, krachtens het woord reeds, een levend iets. Er wordt iets bedreven, er gebeurt iets, er is actie. De dynamiek staat voorop.

Organisatie daarentegen betekent in zijn oorspronkelijke betekenis niet meer dan een geheel opgebouwd uit organen. Niet de akties van dit geheel zijn primair, maar de samenvoeging der delen (organen) tot een geheel.

Verskillende auteurs hebben op dit „statische” karakter van de organisatie de nadruk gelegd. Zo definieert Drever in zijn encyclopedie organization als „differentiation of parts and functions, and integration into a systematic interconnected whole” (4). Van een gebeuren is hier nauwelijks sprake; het structurele aspect staat voorop.

Ook Dirks en Van Grunsven achten het statische karakter van de organisatie essentieel. Zij stellen: „De organisatie houdt altijd een vastgelegd plan op langere termijn in, een *statische ordening**) dus, die de bundeling van de zich veelzijdig ontplooiende krachten wil garanderen”. (5). Wanneer van een „dynamisch bedrijfsgebeuren” sprake is, gebruiken deze auteurs de termen disponeren en improviseren (6).

Andere onderzoekers beschouwen dit benadrukken van de ordening ten koste van de werking als een ongewenste eenzijdigheid. In de beschouwingen van diverse

*) Kursivering van de geciteerde schrijvers.

theoretici over organisatie komt dit tot uitdrukking. Zowel ekonomen als psychologen en sociologen besteden in hun publikaties niet alleen aandacht aan de akties van de organisatie, maar zij proberen reeds in hun omschrijving van het begrip organisatie deze dynamische aard tot uiting te laten komen. Een aantal voorbeelden - waarbij wij ons zullen beperken tot Nederlandse auteurs - moge dit illustreren.

De ekonoom Bosch omschrijft organisatie als een systeem van bewust gekoördineerde werkzaamheden van een aantal personen (7).

Stelt deze auteur dus de werkzaamheden der mensen voorop, Van der Schroeff en Verburg achten het bereiken van een doel essentieel. De laatstgenoemde definieert organisatie als „een doelbewuste en doelmatige ordening van de handelingen en middelen ter bereiking van een gesteld doel” (8). De definitie die Van der Schroeff geeft, wijkt hiervan nauwelijks af (9).

Nog sterker benadrukt de psycholoog Hornstra het dynamisch aspekt wanneer hij organisatie definieert als „het vooraf beramen van een aantal doelgerichte handelingen te verrichten door één of meer personen, met inbegrip van de onderlinge relatie dezer handelingen, dus ook de volgorde, het op elkaar afstemmen en aan elkaar aansluiten” (10). In deze definitie valt organisatie vrijwel samen met beleid bepalen.

Ook de socioloog Van Doorn stelt het gebeuren voorop. In zijn monografie over de sociologie van de organisatie kiest hij, na eerst uitvoerig afgetast te hebben welke elementen zo al in de literatuur als karakteristiek voor de organisatie worden beschouwd, de volgende omschrijving: „Een sociale techniek welke omvat het gelijktijdig funktionaliseren en koördineren van menselijke aktie met betrekking tot objectieve doeleinden” (11). Gadourek meent dat het dynamische gezichtspunt hier zo sterk vooropstaat, dat hij Van Doorn's opvatting „dynamistisch” noemt (12).

Andere auteurs maken een onderscheid tussen statische en dynamische elementen in de organisatie. Dit wordt o.a. gedaan door Bosboom. Deze organisatie-ingenieur zegt enerzijds: „Niettegenstaande alle dynamiek is er in het bedrijf ook blijvends: produkt, gebouw, mensen, althans gedurende een overzienbare tijd”. Anderzijds stelt hij: „Toch moet de organisatie steeds op weg zijn naar iets anders, voortdurend zich aanpassen aan van buiten komende impulsen” (13).

Dat de organisatie zich steeds moet vernieuwen wordt ook door anderen beklemtoond. Zo stelt M. Schröder in een beschouwing over de werkwijze van Amerikaanse organisatiedeskundigen: „De organisatievorm wordt niet gezien als een vaste structuur, waaraan de mens zich moet aanpassen, maar als een soepel, dynamisch, zich ononderbroken wijzigend samenstel van vastgelegde en onuitgesproken gedragsregels . . .” (14).

De hier genoemde tegenstelling is van historisch gezichtspunt nader uitgewerkt door Volbeda. In zijn artikel over „bedrijfsorganisatie in beweging” geeft hij onder het hoofd „van statisch naar dynamisch” een beeld van de ontwikkeling die de interne organisatie heeft doorgemaakt (15). Daarin stelt hij dat door het weinig dynamische karakter van de structuur van de onderneming, de organisatie eerst bij de technische ontwikkeling is achtergeraakt en thans het gevaar loopt bij de maatschappelijke ontwikkeling achter te blijven (16). Hij meent dat door een aantal strukturele wijzigingen de organisatie kan groeien „van een star statisch geheel naar meer dynamische vormen met soepelheid voor snelle aanpassing, die ruimte laat voor een ieder om naar vermogen bij te dragen tot het streven van het geheel” (17). Hierbij tekent hij aan: „De behoefte aan beweeglijkheid kan door het gebruik van organisatieschema's en organization manuals worden tegengewerkt. Deze hulpmiddelen ter vastlegging van het bekende, kunnen niet anders dan momentopnamen zijn. Onder bepaalde omstandigheden van nut, maar met de dynamische opvatting van de organisatie principieel in tegenspraak”.

Ten aanzien van het management development is de tegenstelling statisch-

dynamisch uitgewerkt door Bout in een artikel over „systematische leidersvorming in de organisatie” (18). Deze organisatiepsycholoog is daarbij op een soortgelijke wijze te werk gegaan als Lewin c.s., Argyris en McGregor in hun vroeger in deze serie besproken betogen.

In de hier volgende beschouwingen zal deze publikatie aan een kritisch onderzoek worden onderworpen. De reden hiervan is niet zozeer dat het behandelde artikel dezelfde draagwijdte heeft als de uiteenzettingen van de Amerikaanse auteurs, als wel uit te laten komen dat de gesignaleerde tendentieuze manier van betogen niet alleen in de Amerikaanse wetenschap aanwezig is, maar ook in ons land voorkomt. Daar komt bij dat ook qua inhoud een grote overeenkomst bestaat tussen de in het bedoelde artikel neergelegde opvattingen en de zienswijzen der vroeger besproken Amerikanen.

4.2 Konstruktie van de tegenstelling

In het bedoelde artikel wordt een vergelijking gemaakt tussen de manier waarop in 1952 over leidersvorming in bedrijven werd gedacht en de wijze waarop men hier in 1964 tegenover stond. De benadering van 1952 wordt aangeduid als „statische aanpak”, die van 1964 als „dynamische aanpak”.

4.2.1 De statische aanpak

Bij het vaststellen van de kenmerken van de statische aanpak wordt uitgegaan van een in 1952 verschenen rapport over management development. In dat jaar bracht onder auspiciën van de Commissie Opvoering Productiviteit een werkgroep onder leiding van de Amsterdamse hoogleraar Koekebakker een bezoek aan de Verenigde Staten met het doel zich te oriënteren over de manier waarop in Amerika het hogere kader in het bedrijfsleven wordt gevormd. Onder de titel „Wie volgt ons op?” werd hierover verslag uitgebracht (19).

Volgens Bout laat de in dit rapport aanbevolen praktijk zich beschrijven in een vijftal achtereenvolgens te nemen stappen, die door Horringa (20) als volgt zijn omschreven:

- 1 De opbouw van een heldere, rationele organisatiestructuur.
- 2 Een taakbeschrijving van elk der functies.
- 3 De beoordeling. Na de eerste twee voorbereidende stappen kan ieder der functionarissen beoordeeld worden op ten eerste de prestaties in zijn huidige functie en ten tweede zijn geschiktheid voor promotie naar een hogere functie.
- 4 Het promotie- en vervangingsschema. Na de diverse werkers te hebben beoordeeld, kan een „loopbaanplan” worden samengesteld.
- 5 De eigenlijke leidersvorming. Hiervoor geeft het rapport Koekebakker verschillende methoden aan. Als belangrijkste hiervan kunnen worden beschouwd het multiple management, het benoemen van juniordirecties, het traineesysteem en de job rotation. Voorts worden genoemd kommissiewerk, training in human relations en het opstellen van individuele trainingsplannen (21).

4.2.2 De dynamische aanpak

Hiertegenover stelt Bout een andere opvatting, die hij aanduidt als dynamische aanpak. Ook deze kan volgens hem door vijf kenmerken worden gekarakteriseerd. Als zodanig noemt hij (22):

- 1 Inzicht in de groei en ontwikkeling van de menselijke arbeid.
- 2 Het vaststellen van werkdoelen.
- 3 De organisatiestructuur als hulp bij de arbeid. Hierover wordt gezegd: „De organisatiestructuur moet als het ware kunnen „mee-ademen” met het werk dat de chefs met hun medewerkers hebben te verrichten”.
- 4 Jaarlijkse werkverslagen. In plaats van personeelsbeoordelingen, waarvan de geringe betrouwbaarheid is aangetoond, kunnen beter jaarlijkse beschrijvingen van het door de betrokken persoon verrichte werk worden verlangd.
- 5 Een staforgaan voor de systematische leidersvorming. Dit orgaan moet het jaarlijkse lange-termijnplan voor de onderneming vertalen in een lange-termijnplan voor de opbouw, bezetting en ontwikkeling van het totale leiderskorps.

4.3 *Algemene kritische beschouwing*

Het benadrukken van de dynamische kant van de organisatie heeft ongetwijfeld zijn nut. In het verleden is, zoals gezegd, door velen het statische karakter van de organisatie wel erg sterk geaccentueerd. Dat in de snel veranderende tijd waarin wij leven, ook aan het dynamische karakter van de organisatie de nodige aandacht wordt besteed, kan slechts als verheugend worden gezien.

In het bijzonder is dit het geval wanneer dit gebeurt op de redelijke, verantwoordelijke wijze waarop Volbeda dit doet. Zijn beschouwing, die zich kenmerkt door een voorzichtig woordgebruik en die wetenschappelijk weinig pretenties heeft, kan aangemerkt worden als een waardevolle aanwijzing voor alle mensen die in organisaties belangrijke posities innemen. De konklusies die hij trekt, kunnen, zeker in de kontekst waarin het betoog is geplaatst, als alleszins aanvaardbaar worden beschouwd.

De goede kwaliteiten van Volbeda's verhandeling zijn niet alle terug te vinden in de beschouwingen van Bout. Het betoog van deze auteur blijft niet alleen hier en daar enigszins vaag, maar het is ook in verschillend opzicht als „tendentieus” te beschouwen.

Evenals Lewin c.s., Argyris en McGregor kiest hij voor de vorm van zijn betoog de gemakkelijk aanspreekbare methode van het konstrueren van een aantal tegenstellingen. Bij een kritische beschouwing echter blijkt dat deze tegenstellingen - evenmin als die van McGregor - echte tegenstellingen zijn.

Ook andere bezwaren die indertijd tegen de beschouwingen van de genoemde Amerikaanse auteurs zijn ingebracht, gelden in sterke mate tegen dit betoog. Ook hierin worden tegenstellingen op de spits gedreven, worden eigenaardigheden die tamelijk los van elkaar staan als saamhorig beschouwd, wordt van waardebeladen begrippen uitgegaan, wordt geëtiketteerd, worden mensen uitspraken in hun schoenen geschoven die zij niet hebben gedaan, en worden meer negatieve dan positieve opmerkingen gemaakt. Ten slotte kan worden opgemerkt dat reeds in het poneren van een eigen opvatting als „van nu” tegenover een andere als „van vroeger” een tendentieuze element schuilt.

In de volgende paragrafen zal, evenals indertijd ten aanzien van Lewin c.s., Argyris en McGregor is gedaan, een aantal van deze bezwaren nader worden uitgewerkt.

4.4 *Uitwerking der bezwaren*

4.4.1 **Waardebeladen termen kiezen**

Allereerst kan worden opgemerkt dat de termen waarvan wordt uitgegaan, in emotioneel opzicht niet gelijkwaardig zijn. De term dynamisch heeft een positieve emotionele geladenheid, de term statisch een negatieve.

Wanneer men zonder nader kommentaar mensen zou vragen om, zuiver op de termen statisch en dynamisch afgaande, een voorkeur voor één van beide kenbaar te maken, zouden zij vrijwel zonder uitzondering dynamisch kiezen. In onze cultuur, die expansief en progressief wil zijn, wordt dynamisch als een positief, statisch als een negatief goed beschouwd.

In dit verband moet worden vermeld dat het gebruik van deze termen geenszins noodzakelijk was, zelfs niet voor de hand lag. In het COP-rapport, waartegen de schrijver zich afzet, worden zij nergens gebruikt.

Het zou zeker mogelijk zijn geweest emotioneel-neutrale begrippen te kiezen. Te denken is bijvoorbeeld aan een tegenstelling structureel-operationeel. Wanneer men de antithese op een fundamenteeler vlak zou willen brengen, zou men misschien kunnen uitgaan van een tegenstelling apollinisch-dionysisch.

Ten aanzien van deze tegenstellingen zullen de meeste mensen veel minder sterk geneigd zijn op emotionele gronden voor één der alternatieven te kiezen. Ook al kiest Nietzsche, die de laatstgenoemde tegenstelling in extenso heeft uitgewerkt (23), ten slotte voor het dionysische, dit neemt niet weg, dat er ook in het apollinische waardevolle elementen schuilen. Met apollinisch zijn immers positieve waarden als rust, evenwicht en harmonie verbonden. Statisch daarentegen impliceert voor de meeste mensen geen harmonie en evenwicht, maar saaiheid, dorheid, doodsheid.

In dit verband is het merkwaardig, dat Argyris, zoals in 4.1.1 werd opgemerkt, ook de term dynamisch in een negatieve betekenis gebruikt. Het dynamisch leiderschap waarvan hij melding maakt, heeft zijn voorkeur niet.

Dat Argyris een negatieve betekenis toekent aan een woord dat in het gewone spraakgebruik een positieve lading bezit, heeft hij zelf blijkbaar beseft. Hij schrijft althans, als hij het over dynamisch leiderschap heeft, vrijwel steeds dynamisch tussen aanhalingstekens.

Dit is een werkwijze die men bij tendentieuze schrijvers veelvuldig aantreft. Wanneer een auteur woorden die een positieve lading hebben, gebruikt voor verschijnselen waarvoor hij weinig sympathie heeft, voert hij meestal aanhalingstekens in. Wanneer hij daarentegen deze woorden gebruikt voor verschijnselen die hij propageert, plaatst hij deze aanhalingstekens niet.

Tegen deze achtergrond is het begrijpelijk dat in het hier besproken artikel de termen statische aanpak en dynamische aanpak niet één keer tussen aanhalingstekens zijn gezet.

4.4.2 **Van verkeerd gekozen termen uitgaan**

Voor het plaatsen van aanhalingstekens zou inderdaad reden zijn geweest, in aanmerking nemende dat het geenszins een van te voren uitgemaakte zaak is, dat de termen statisch en dynamisch in de hier beschreven kontekst moeten worden gebruikt. Men kan zich zelfs afvragen waarom, als het COP-rapport zelf niet de term statische aanpak gebruikt, Bout de in dit rapport opgesomde mogelijk-

heden juist onder het etiket statisch heeft gebundeld. Met andere woorden: wat is er statisch in de statische aanpak?

Het enige commentaar dat de auteur geeft, is dat „wordt uitgegaan van een gesloten stelsel van vastgelegde en beschreven taken in een lijn/stafstructuur waarin mensen jaarlijks beoordeeld worden” (24).

Deze argumentatie moet als zwak worden beschouwd. Niet alleen is in het COP-rapport nergens van een gesloten systeem sprake, maar ook schuilen in de „aanpak van 1952” evenveel dynamische elementen als in die van 1964. Bij de eerste wordt uitgegaan van een opbouw, van een structuur en van taakbeschrijvingen, bij de tweede van inzicht in de groei van de arbeid en het vaststellen van werkdoelen. Ten aanzien van statisch en dynamisch kan hier hoogstens van een gradueel verschil worden gesproken.

Nog minder sterk ligt dit verschil ten aanzien van de drie laatste der vijf genoemde tegenstellingen. Men kan zich afvragen of werkverslagen zo veel dynamischer zijn dan personeelsbeoordelingen. Zeker is het de vraag of een „organisatiestructuur als hulp bij de arbeid” en een staforgaan voor de systematische leidersvorming dynamischer zijn dan multiple management, job rotation, commissiewerk en training in human relations. Men zou kunnen menen dat eerder het tegendeel het geval is.

Een stringente reden om de termen statisch en dynamisch te gebruiken is er in elk geval niet. Desalniettemin doet de auteur dit bij herhaling. Niet incidenteel, maar bij voortdurend spreekt hij van een „statische aanpak”. In een artikel van nog geen zeven bladzijden vermeldt hij, voor het overgrote deel op een nadrukkelijke manier, deze term zestien maal.

Hier heeft hij gebruik gemaakt van één van de eerste beginselen van de propaganda, het *frappez toujours*. Wanneer voortdurend een bepaalde methode of opvatting als statisch wordt bestempeld, zal bij de niet-kritische lezer de mening postvatten dat deze methode of opvatting inderdaad statisch van aard is.

Konkluderend is dan ook te zeggen, dat van propagandistisch oogpunt uit gezien de verdienste van het gebruik van de termen statisch en dynamisch hoger moet worden aangeslagen dan van wetenschappelijk standpunt uit beschouwd.

4.4.3 Uitgaan van tegenstellingen die geen tegenstellingen zijn

Niet alleen kan tegen de keuze van de termen van uitgang bezwaar worden gemaakt, ook op de konstruktie van de tegenstelling kan kritiek worden uitgeoefend. Evenals ten aanzien van de verhandeling van McGregor geldt ten aanzien van de beschouwing van Bout dat wordt uitgegaan van tegenstellingen die dit in feite niet zijn.

Wat is namelijk het geval? De „kommissie Koekebakker” is in Amerika een aantal methoden tegengekomen, die naar het oordeel van deze kommissie, de moeite waard zijn onder de aandacht gebracht te worden van een groter Nederlands publiek. Twaalf jaar later wordt een vijftal andere aanbevelingen gedaan die eerder als een aanvulling op dan als strijdig met de eerder beschreven methoden kunnen worden beschouwd. Geen van de vijf nieuwe aanbevelingen wordt althans door de „kommissie Koekebakker” als minder juist zijnde verworpen. Evenmin zijn zij in strijd met de geest waaruit de door deze kommissie voorgestelde mogelijkheden zijn voortgekomen.

Er is bijvoorbeeld geen enkele reden te veronderstellen dat de eerste van de nieuwe serie aanbevelingen (inzicht in groei en ontwikkeling van menselijke arbeid) door de commissie Koekebakker onbelangrijk of onjuist wordt geacht. Uit de beschouwingen in het COP-rapport krijgt men eerder de indruk dat, ook al wordt dit niet expliciet vermeld, een dergelijk inzicht als bijzonder nuttig, misschien zelfs wel als vanzelfsprekend wordt beschouwd.

Hetzelfde geldt voor andere voorgestelde „stappen”. Het vaststellen van werkdoelen en de konstatering dat de organisatiestructuur een hulp bij de arbeid moet zijn, kunnen eveneens als algemene aanbevelingen worden beschouwd die in overeenstemming zijn met de denkwijze die in het COP-rapport zijn neerslag heeft gevonden.

Heel merkwaardig is in dit verband de vierde aanbeveling. Omdat aangetoond is dat personeelsbeoordelingen een geringe betrouwbaarheid hebben, kunnen, volgens de schrijver, deze beter worden vervangen door jaarlijkse beschrijvingen van het door de betrokken personen verrichte werk.

Inderdaad is in vele experimenten aangetoond dat de onderzochte personeelsbeoordelingen niet volkomen objectief waren. Vermoedelijk zal een personeelsbeoordeling ook met de beste methoden nooit 100% objectief kunnen zijn. Dit neemt echter niet weg dat in het bedrijfsleven een dergelijke beoordeling een noodzakelijkheid kan zijn. In dat geval zal er naar moeten worden gestreefd zo *objectief mogelijk* te beoordelen.

Of men werkverslagen maakt of niet, altijd zullen in een organisatie bepaalde mensen bepaalde taken moeten verrichten. Eén der eerste problemen is uit te maken wie wat moet doen. Hiervoor is selectie, dus beoordeling, nodig. Men kan dit volgens een systematische procedure doen en men kan een dergelijke procedure achterwege laten. Doet men het laatste, dan ontkomt men, tenzij men lijdelijk wil toezien hoe bepaalde mensen uit zichzelf bepaalde taken naar zich toetrekken, niet aan de noodzaak in deze beslissingen te nemen of aan beslissingen mee te werken. Dit houdt in dat er toch beoordeeld wordt. Het weglaten van een systematische beoordelingsprocedure betekent alleen dat de beoordeling minder bewust geschiedt, hetgeen in feite zeggen wil: nog minder objectief.

Van een reëler inzicht getuigt dan ook de opvatting van de Nederlandse Vereniging voor Bedrijfsspsychologie, die in 1964 een bijeenkomst arrangeerde die als uitgangspunt had: „Toch moeten wij beoordelen” (25). In de hier gegeven formulering ligt de kern van het probleem besloten. Niet in het uit de weg proberen te gaan van de beoordeling ligt de oplossing, maar in het onder ogen zien van de moeilijkheden en in het proberen deze moeilijkheden te ondervangen.

Men zou de in het hier besproken artikel gegeven redeneerwijze kunnen vergelijken met die van de manager van een voetbalklub die stelt: „Nu aangetoond is dat wij nooit alle wedstrijden kunnen winnen, houden wij maar met voetballen op en gaan wij iets anders doen.” Waarbij dan nog bedacht moet worden dat het voetballen geen bezigheid is van eenzelfde onontkoombaarheid als het beoordelen in een onderneming.

Het gestelde alternatief (het maken van jaarlijkse werkverslagen) is trouwens absurd. Ook al kunnen in deze werkverslagen allerlei nuttige zaken tot uiting worden gebracht en al kunnen zij een goede basis zijn voor periodieke besprekingen, zij kunnen, omdat zij een ander doel hebben, geen remplaçant zijn van beoordelingen. Men kan niet stellen: „Ik zou graag willen weten of deze werkers

deze werkzaamheden aan kunnen. Aangezien ik hen echter niet 100% objectief kan beoordelen, vraag ik hun jaarlijkse werkverslagen te maken."

4.4.4 Samenvoegen van verschijnselen die niet noodzakelijkerwijs samenhangen

Evenals door Lewin c.s. wordt door Bout „koppelverkoop" toegepast. De verschijnselen die hij onder „statische aanpak" samenvat, zijn niet alleen niet alle statisch, maar zij vormen ook niet een samenhangend geheel.

Horringa - die overigens de term statische aanpak evenmin gebruikt als Koekebakker c.s. - noemt in zijn in 1959 verschenen boek inderdaad vijf stappen, die als bij elkaar horend kunnen worden beschouwd. Koekebakker c.s. spreken echter niet van stappen en pretenderen ook niet „een aanpak" te geven. Zij willen het Nederlandse publiek slechts attent maken op een aantal mogelijkheden.

Deze mogelijkheden staan betrekkelijk los van elkaar. Het enige verband dat zij met elkaar hebben, is dat zij alle betrekking hebben op de vorming van leiders. Afhankelijk van de situatie kunnen de voorgestelde maatregelen met succes worden toegepast.

Door het etiket statisch op de genoemde mogelijkheden te plakken en van „een aanbevolen aanpak" (26) te spreken, wordt niet alleen gesuggereerd dat de commissie Koekebakker veel pretentieuzer is geweest dan in werkelijkheid het geval is, maar ook dat hier van een gesloten systeem sprake is.

Ten aanzien van „de dynamische aanpak" geldt hetzelfde. Ook deze aanpak omvat weinig meer dan een aantal aanbevelingen die slechts een heel betrekkelijke onderlinge samenhang vertonen. Het is bijvoorbeeld niet zo, dat de eerste aanbeveling, inzicht in groei en ontwikkeling van de arbeid, gepaard moet gaan met het jaarlijks maken van werkverslagen, evenmin als het uitgesloten is dat een dergelijk inzicht samen zou kunnen gaan met één der door Koekebakker c.s. gedane aanbevelingen.

4.4.5 Samenvoegen van verschijnselen die niet gelijksoortig zijn

Met dit bezwaar hangt een ander samen. Bij de behandeling van de „dynamische aanpak" valt een zeker gebrek aan systematiek op. Een aantal ongelijksoortige verschijnselen wordt hier onder één noemer gebracht.

Zo wordt een algemene wenselijkheid als inzicht in de groei van menselijke arbeid op één lijn geplaatst met een gerichte activiteit als het vaststellen van werkdoelen en met een speciale visie op de organisatiestructuur, namelijk die van de organisatiestructuur als hulp bij de arbeid.

Voor de wijze van argumentatie geldt iets analoogs. Bij sommige aanbevelingen wordt gesteund op de resultaten van experimentele onderzoeken. Dit is bijvoorbeeld het geval ten aanzien van de onvolkomenheden van de personeelsbeoordeling. Andere aanbevelingen echter zijn gebaseerd op beschouwingen zonder experimentele ondergrond. Dit is bijvoorbeeld het geval ten aanzien van de motivering van de stelling dat vormingstechnieken geen succes hebben als de leider niet voortdurend „in beweging wordt gehouden" en als de daarmee samenhangende gezindheid ontbreekt (27).

In dit geval worden ook feitelijke en normatieve gezichtspunten vermengd. Enerzijds beroept de schrijver zich op de feiten, zoals de uitkomsten van experimenten, anderzijds op de noodzaak van een gezindheid. Afgezien van het feit dat dit laatste door de commissie Koekebakker niet ontkend is, is dit een geheel

ander soort argument. Als men over een aanpak spreekt, is de vraag niet hoe een gezindheid móét zijn, maar wat gedaan kan worden om de bedoelde gezindheid te verkrijgen.

Evenals ten aanzien van Argyris' indeling der afweermechanismen kan ten aanzien van deze beschouwingen worden gezegd, dat een aantal losse gedachten, die op zichzelf hun waarde hebben, zijn gebundeld en dat door een nummering aan te brengen, gelijksoortigheid wordt gesuggereerd. Het maken van een indeling in vijf punten houdt echter niet in dat de betreffende entiteiten inderdaad van dezelfde orde zijn.

4.4.6 Anderen ten onrechte uitspraken en bedoelingen in de schoenen schuiven

Reeds enkele malen is ter sprake gekomen dat de commissie Koekebakker ten onrechte bepaalde bedoelingen in de schoenen geschoven heeft gekregen. Deze commissie heeft, zo is al gezegd, niet „een” aanpak voorgestaan, heeft niet een aantal achtereenvolgens te nemen stappen aanbevolen en is niet uitgegaan van een gesloten stelsel.

De laatste bewering, die, zoals in 4.4.2 werd opgemerkt, dient om de invoering van het begrip statische aanpak te rechtvaardigen, is zelfs in strijd met de geest die uit het COP-rapport spreekt. Niet alleen namelijk spreken Koekebakker c.s. nergens van een stelsel, maar ook stellen zij zelf uitdrukkelijk dat het uitgaan van een systeem gevaren inhoudt. Zij schrijven bijvoorbeeld: „Hoewel in dit rapport verschillende methoden zijn beschreven, hebben wij ons ervan onthouden een bepaald systeem van richtlijnen voor het Nederlandse bedrijfsleven te ontwikkelen, aangezien o.i. voor de training in de onderneming confectie uit den boze is” (28).

Opgemerkt is ook reeds dat door de gekonstrueerde tegenstelling wordt gesuggereerd dat Koekebakker c.s. niet overtuigd waren van de noodzaak van een inzicht in de groei en ontwikkeling van menselijke arbeid. Deze suggestie doet merkwaardig aan, omdat de konklusie waarbij de commissie Koekebakker het langst blijft stilstaan, een warm pleidooi is voor research op het gebied van organisatievraagstukken en menselijke verhoudingen in de industrie.

Een soortgelijk bezwaar kan worden gemaakt tegen de wijze waarop geopperd wordt tegen de door Koekebakker c.s. wel gedane aanbevelingen. Over de methoden die zij in Amerika zijn tegengekomen, merken zij op: „Elk bedrijf zal op eigen wijze de eerste stappen op dit gebied moeten zetten” (29). In zijn commentaar stelt Bout dat de genoemde methoden niet altijd succesvol zijn. Zo zegt hij ten aanzien van de job rotation, dat een onderzoek uitwees dat de betrokkenen deze methode niet „zonder meer” als vormend beleefden (30). Slechts onder zeer bepaalde voorwaarden bleek deze wel vormend te werken.

Koekebakker c.s. hebben echter geenszins beweerd dat job rotation „zonder meer” vormend werkt. Welke methode trouwens is wel „zonder meer” succesvol? Ook de methoden van de dynamische aanpak zijn dit niet. Was dit wel het geval, dan zou het niet nodig zijn ten aanzien van de eigen aanbevelingen op te merken dat deze alleen succes hebben wanneer er een bepaalde innerlijke gezindheid mee samengaat.

4.4.7 Eigen opvattingen als modern en die van anderen als van vroeger bestempelen

Vrijwel iedereen die zich afzet tegen anderen, heeft de neiging zijn eigen opvat-

tingen te zien als de modernste. Aangezien zijn publikaties de meest recente zijn, heeft hij daarbij een zeker gelijk aan zijn zijde.

Dat de schrijver van het hierbesproken artikel in sterke mate blijk geeft van een dergelijke houding, is dan ook alleszins legitiem.

Er is nog een tweede rechtvaardiging voor zijn houding. Zijn opdracht luidde namelijk: „Wat is er gedaan in de ruim tien jaar die zijn verstreken sedert de publicatie van <Wie volgt ons op>?” (31). Als hij, deze opdracht uitvoerende, een aantal ontwikkelingslijnen schetst, kan dit als een logisch uitvloeisel van deze opdracht worden beschouwd.

Hiertegen is geen bezwaar in te brengen. Wanneer echter gesproken wordt van „deze aanpak anno 1952” en gesteld wordt dat er zich „een nieuwe aanpak aan het ontwikkelen is” (32), krijgt dit tijdsaspect een bepaalde tendentieuze betekenis. Hierdoor wordt namelijk de suggestie gewekt dat wie volgens de als dynamische aanpak beschreven wijze te werk gaat, bij de tijd is, terwijl wie volgens de statische aanpak handelt, hierbij ten achter ligt. Weliswaar wordt aan het slot van het artikel gesteld dat een statisch bedrijf wellicht meer baat zal vinden bij de een of andere variant van de klassieke statische aanpak, maar daartegenover staat dat een „groot, dynamisch en expanderend bedrijf” meer profijt zal hebben van de nieuwe aanpak (33).

De suggestie die van deze beschouwing uitgaat, is dat wie thans nog aan bijvoorbeeld job rotation en personeelsbeoordeling doet, twaalf jaar bij zijn tijd ten achter is. Alleen wanneer men genoeg wil nemen met een bedrijf dat niet groot, dynamisch of expanderend wil zijn, kan men deze methoden toepassen.

Een dergelijke voorstelling is wel erg simplistisch. De ontwikkelingslijnen in de geschiedenis lopen niet recht, zeker niet in een periode van twaalf jaar. Veel van wat thans succesvol blijkt, heeft een lange tijd van voorbereiding achter zich. Bovendien is er, zeker in de tegenwoordige tijd met zijn complexe maatschappelijke structuur, niet „een aanpak”, maar lopen allerlei aanpakken door elkaar. Pas een komende generatie zal in staat zijn aan te geven waar de essentiële verschillen liggen tussen „de” aanpak van 1964 en die van 1952.

Tegen deze achtergrond is het als verstandig te beschouwen dat de commissie Koekebakker indertijd niet „een aanpak” heeft geponeerd, maar zich heeft beperkt tot het noemen van een aantal mogelijkheden.

Ongetwijfeld zullen enkele van deze mogelijkheden minder succes hebben opgeleverd dan twaalf jaar geleden werd gehoopt. Maar zelfs in die gevallen is het mogelijk dat zij nu of in de toekomst wel succes hebben, misschien wanneer zij onder andere omstandigheden en voorwaarden worden toegepast dan tot op heden is gebeurd.

Beter dan deze methoden als verouderd te beschouwen voor het grote, dynamische en expanderende bedrijf is wellicht het idee van de commissie Koekebakker om de research over deze en andere methoden met kracht te bevorderen, over te nemen. Wanneer wij meer weten over deze methoden en over de oorzaken van hun al of niet succesvol zijn, hebben wij meer bereikt dan met het konstrueren van een globale tegenstelling waarbij deze methoden als van vroeger en hoogstens geschikt voor een aantal niet-expanderende bedrijven, worden afgedaan.

4.4.8 Meer negatieve dan positieve opmerkingen maken

Evenals Argyris staat Bout skeptisch tegenover diverse bestaande methoden en

opvattingen. Vooral tegen de staflijonstruktuur, de bedrijfsbeoordelingen en de job rotation uit hij bezwaren.

Over de meeste aanbevelingen die in het COP-rapport ten aanzien van de eigenlijke vorming van leiders worden gedaan, zoals het multiple management, het traineesysteem, de training in human relations en het individuele trainingsplan, spreekt hij niet of slechts heel terloops. Uit zijn manier van presenteren blijkt dat hij deze methoden niet up to date acht, maar voor deze zienswijze brengt hij weinig argumenten naar voren.

Merkwaardigerwijze stelt hij er ook weinig positiefs tegenover. Zijn eigen aanbevelingen zijn op zichzelf heel redelijk, maar zij vormen nauwelijks een richtlijn voor mensen die er in de praktijk mee moeten werken.

Eigenlijk worden slechts drie konkrete aanbevelingen gedaan: werkdoelen vaststellen, van medewerkers werkverslagen verlangen en een staforgaan voor systematische leidersvorming laten funktioneren. Dit laatste moet zorgen voor een lange-termijnplan voor de opbouw, bezetting en ontwikkeling van het totale leiderskorps.

Op welke wijze dit moet gebeuren, wordt niet aangegeven. Wel wordt vermeld dat in gesprekken over de jaarlijkse werkverslagen dit plan kan worden gekonkretiseerd door middel van overplaatsingen, promoties en opleidingen.

Ook hier rijst weer de vraag: hoe moet dat dan? Op welke wijze wordt uitgebraakt wie gepromoveerd worden, als niet beoordeeld wordt? Hoe stelt de schrijver zich deze opleiding voor? Over deze laatste, voor het management development toch zeer belangrijke vraag, wordt niets gezegd. Op welke wijze kan in gevallen waarin de aanbevelingen van de kommissie Koekebakker geen resultaat afwerpen, toch sukses worden verkregen?

Over al deze vragen moet de lezer in het duister tasten. De aanbevelingen van de kommissie Koekebakker hebben het voordeel dat zij konkreet zijn. De aanbevelingen van de dynamische aanpak zijn daarentegen zo algemeen dat men er in konkrete situaties weinig mee kan beginnen.

Op zichzelf is het misschien juist te konstateren dat de leiders voortdurend in beweging moeten worden gehouden. Wanneer echter hierover gezegd wordt dat het niet steeds gemakkelijk is de leiders daartoe te brengen en wanneer geen aanwijzing wordt gegeven op welke wijze dit gebeuren kan, heeft men aan een dergelijke gemeenplaats weinig.

Hetzelfde geldt voor de meeste andere aanbevelingen. Inzicht in de groei en ontwikkeling van de menselijke arbeid is zeker nuttig. Waar het echter om gaat is hoe dit inzicht kan worden verkregen en hoe het kan worden toegepast.

5 NABESCHOUWING EN SAMENVATTING

5.1 Nabeschuwing

In de voorgaande vier verhandelingen is nader ingegaan op de bij diverse hedendaagse onderzoekers in de sociale organisatieleer bestaande tendentie als uitgangspunt van hun beschouwingen eenvoudige tegenstellingen te kiezen.

Deze tendentie kan ten dele worden gezien als een gevolg van de menselijke behoefte een greep op een geheel te krijgen. Dit is ten aanzien van de sociale werkelijkheid niet gemakkelijk. Deze is namelijk bijzonder gekompliceerd van

aard. Op ieder ogenblik treden tal van verschijnselen op waarvan de meeste door een groot aantal factoren worden bepaald en op een meervoudige en vaak indirecte wijze met andere zijn verbonden. Om hierin een inzicht te krijgen kan een beschouwing die van een zeer beperkt aantal algemene gezichtspunten uitgaat, vaak verhelderend werken.

Een tweede reden voor deze tendentie is dat de bedoelde auteurs vaak niet geheel onbevooroordeeld zijn. Vooral de Amerikaanse sociaal-wetenschappelijke onderzoekers gaan, zoals o.a. door Oldendorff is gesteld (34), vaak uit van een bepaalde levensbeschouwing. Deze brengt hen er toe uit de veelvormige sociale werkelijkheid bepaalde verschijnselen wel en andere niet te belichten.

Vaak gebeurt dit met de beste bedoelingen. Soms onderkennen de auteurs hun subjektiviteit zelfs niet.

In vele gevallen kan deze werkwijze tot op zekere hoogte ook worden toegejuicht. Vooral wanneer de auteurs zich afzetten tegen opvattingen die door een zekere eenzijdigheid of beperktheid als onhoudbaar of onbruikbaar voor de praktijk moeten worden gekwalificeerd, kan een dergelijke zienswijze zijn nut hebben.

Het nadeel van een dergelijke beschouwingwijze is echter dat de werkelijkheid toch in zekere zin geweld wordt aangedaan.

De bedoeling van deze vier verhandelingen is geweest dit nadeel nader uit te werken en de gevolgen hiervan zichtbaar te maken.

Daarbij bleken opmerkelijke overeenkomsten tussen de vier behandelde auteurs te bestaan. Dit hoeft geen verwondering te wekken wanneer in aanmerking wordt genomen dat hun opzet analoog is.

Alle vier gaan namelijk uit van een konstruktie. Zij hebben allen een voorkeur voor een bepaalde theorie, opvatting of aanpak en plaatsen deze tegenover een andere die hiermee in tegenspraak wordt gezien.

Een dergelijke konstruktie heeft altijd iets kunstmatigs. Door te abstraheren van een aantal eigenaardigheden wordt een tegenstelling gekreëerd die in de werkelijkheid niet als zodanig is gegeven.

Zoals in deze artikelen is uiteengezet, leidt dit tot een aantal konstateringen die als tendentius en derhalve als niet wetenschappelijk-objektief moeten worden gezien. Bovendien bestaat het gevaar dat door deze werkwijze een kettingreaktie in gang wordt gezet. Door namelijk een eenzijdig standpunt in te nemen overtrekt men bepaalde verschijnselen en lokt men uit dat over een aantal jaren nieuwe onderzoekers zich weer hiertegen af gaan zetten en met weer andere konstrukties komen.

5.2 Samenvatting

De als minder wenselijk te beschouwen gevolgen van de bedoelde konstrukties kunnen als volgt worden samengevat.

1 De primeur opeisen (2.4.1, 3.3.2)

Vooral in Amerika waar de wetenschappelijke onderzoekers, meer dan in Nederland, een grote neiging hebben hun waarde te bewijzen en de publiciteit te zoeken, wordt vaak de voorstelling gewekt dat de eigen konstruktie c.q. de voorgestane theorie of aanpak van een fundamenteel andere aard is dan alle vorige konstrukties, theorieën of werkwijzen. Het werk van voorlopers wordt niet genoemd of

gebagatelliseerd. Bij een aandachtige beschouwing blijkt echter in veel gevallen dat er niet zo veel nieuws onder de zon is en dat de bijdragen van de betreffende auteurs zich beperken tot het invoeren van een nieuwe term of het bekijken van een aantal verschijnselen vanuit een andere gezichtshoek.

2 Opvattingen van anderen als verouderd beschouwen (4.4.7)

Het zich afzetten tegen anderen heeft tot gevolg dat de indruk wordt gewekt dat de eigen ideeën up to date zijn en die van anderen niet meer met de tijd mee kunnen. Een aanhanger van de laatstbedoelde opvattingen krijgt daardoor het idee dat hij ouderwets is. Toch hoeft dit niet het geval te zijn. In een complex geheel waarin een groot aantal ontwikkelingslijnen door elkaar heenloopt, is een tegenstelling oud-modern vaak niet houdbaar.

3 De werkelijkheid simplificeren (1.4.4, 2.4.4, 3.3.2)

Vrijwel iedere konstruktie doet de realiteit geweld aan. Doordat afgezien wordt van een aantal facetten, wordt op de overblijvende een sterke nadruk gelegd en ontstaat een vertekend beeld van de totale konstellatie.

4 Meer systematiek suggereren dan er is (2.4.3, 3.4.1, 4.4.5)

Zoals gezegd spelen in de sociale werkelijkheid veel verschijnselen waarmee men in de organisatie rekening moet houden, door elkaar. Door een aantal van deze verschijnselen onder één noemer te brengen, wordt vaak een systematiek gesuggereerd die in werkelijkheid niet bestaat.

5 Koppelverkoop toepassen (1.4.3, 4.4.4)

Met het vorige hangt samen dat de suggestie wordt gewekt dat een aantal verschijnselen onlosmakelijk met elkaar is verbonden, althans nauw met elkaar samenhangt. Hierdoor wordt iemand die ten aanzien van één verschijnsel een bepaald standpunt inneemt, er toe gebracht ook ten aanzien van een ander verschijnsel een standpunt in te nemen.

6 Tegenstellingen op de spits drijven (1.4.5, 3.4.3)

Het uitgaan van gekonstrueerde tegenstellingen brengt voorts met zich mee dat veelal deze tegenstellingen als groter en fundamenteeler worden beschouwd dan met de werkelijkheid overeenkomt.

7 Tegenstellingen konstrueren die dit in feite niet zijn (3.4.2, 4.4.3)

Soms zelfs gaat de neiging om tegenstellingen te konstrueren zo ver dat men de lezer verschijnselen die elkaar geenszins uitsluiten, als tegenstelling voorzet.

8 Meer negatieve dan positieve opmerkingen maken (2.4.6, 4.4.8)

Het zich afzetten tegen de opvattingen van anderen houdt vaak in dat meer aandacht wordt besteed aan de onvolkomenheden in de ideeën van anderen dan aan een konkretisering van de eigen opvattingen, waarom het bij het lanceren van een nieuwe zienswijze toch eigenlijk te doen is. Dit hoeft niet een teken te zijn van onmacht of van onrijpheid van de eigen ideeën. Mensen die deze werkwijze verkiezen, zijn namelijk meestal kritisch. Zij nemen op een scherpe wijze de feilen in de opvattingen van anderen waar. Wanneer zij niet van scherpzinnigheid zijn

ontbloot, hebben zij het gelijk meestal ook wel aan hun zijde. Dezelfde kritische gezindheid kan hen er eveneens van weerhouden hun eigen opvattingen uit de doeken te doen. Zij vermelden, wachtend op nader onderzoek, slechts een opzet van een theorie of werkwijze, die zij als een „eerste stap” beschouwen. De lezer die konkrete richtlijnen vraagt, komt echter niet aan zijn trekken.

9 Uitgaan van termen die vaag of zelfs verkeerd zijn (3.4.5, 4.4.2)

Niet direkt noodzakelijk bij het konstrueren van tegenstellingen is dat de termen van uitgang vaag zijn of verkeerd zijn gekozen. Toch komt dit in de praktijk meer dan eens voor. Als belangrijkste oorzaak hiervan kan worden gezien dat de sociale werkelijkheid te gekompliceerd is om de opvatting die de auteur voorstaat, onder één scherpomschreven konkreet begrip te kunnen vangen.

10 Waardebeladen termen kiezen (1.4.2, 2.4.2, 4.4.1)

Tendentieus zijn de beschouwingen vaak reeds doordat de termen van uitgang zodanig worden gekozen dat de lezer geneigd is al op de voorhand partij te kiezen.

11 Meer suggereren dan zeggen (1.4.1, 3.4.2, 4.4.6)

Tendentieus zijn zij voorts doordat verbanden worden aangegeven die niet expliciet als zodanig worden uitgesproken, maar die, o.a. door de tegenoverelkaarplaatsing, de lezer wel in de mond worden gelegd.

12 Anderen uitspraken of bedoelingen in de schoenen schuiven (2.4.5, 3.4.4, 4.4.6)

Hier is een echte oneerlijke diskussiemethode in het spel. Toch hoeft deze oneerlijkheid niet steeds als opzettelijk of infaam te worden beoordeeld. Vaak ook zijn de auteurs zich niet eens van hun werkwijze bewust. Het kan zijn dat zij zich zozeer met hun eigen standpunt identificeren dat zij een zekere blindheid hebben gekregen tegenover dat van anderen. Zij verkeren dan, wanneer zij anderen bepaalde opvattingen toeschrijven, in de volle overtuiging dat zij hen goed hebben geciteerd en begrepen.

13 De middenpositie kiezen (1.4.6, 3.4.3)

Niet altijd, maar in enkele gevallen, beperken de auteurs zich niet tot een enkelvoudige tegenstelling, maar konstrueren zij drie mogelijkheden. In dat geval is het opvallend dat zij de door hen voorgestane opvatting vrijwel steeds in het midden plaatsen. Hierdoor wekken zij de indruk dat zij, in tegenstelling tot anderen, gematigd en niet extremistisch zijn.

Aan deze, reeds lange lijst van minder fraaie denk- en werkwijzen zouden nog enkele andere, die men incidenteel aantreft, kunnen worden toegevoegd. Naar volledigheid is niet gestreefd.

De bedoeling van deze verhandelingen is slechts geweest aan te tonen dat in hedendaagse sociaal-organisatorische beschouwingen - wat hun verdiensten overigens ook mogen zijn - meer dan eens redeneringen worden gevolgd die uit wetenschappelijk oogpunt als onzuiver moeten worden beschouwd. Door deze redeneringen te analyseren is getracht deze onzuiverheden scherp te laten uitkomen en daardoor de valkuilen die opdoemen wanneer men van de „methode der een-

voudige tegenstellingen" uitgaat, duidelijk zichtbaar te maken. Deze zichtbaarmaking kan er misschien enigszins toe bijdragen dat in Nederland dit soort redeneringen in de toekomst kan worden vermeden, althans tot een minimum beperkt.

LITERATUUR

- 1 W. F. van Eekelen - Tendentieuze voorstellingen in de leer van de sociale organisatie. II Argyris' tegenstelling: formele organisatie en gezond individu - M.A.B., februari 1966 - blz. 66.
- 2 W. F. van Eekelen - Tendentieuze voorstellingen in de leer van de sociale organisatie. I. M.A.B., januari 1966 - blz. 26.
- 3 R. Mayntz - Organisatie-sociologie - Utrecht, Antwerpen, 1965.
- 4 J. Drevier - A dictionary of psychology - Penguin books, 1952 - blz. 192.
- 5 H. Dirks en F. P. J. van Grunsven - Psychologie van het leidinggeven - Amsterdam, Brussel, 1964 - blz. 35.
- 6 H. Dirks en F. P. J. van Grunsven - l.c. - blz. 36.
- 7 P. G. Bosch - De organisatiegids - Alphen a/d Rijn, z.j. (1958) - blz. 10.
- 8 P. Verburg - Organiseren en organisatieonderzoek - Leiden, 1959 - blz. 14.
- 9 H. J. van der Schroeff - Leiding en organisatie van het bedrijf - Amsterdam, Antwerpen, 1961 - blz. 233.
- 10 L. Hornstra - De mens in de organisatie van de arbeid - Amsterdam, 1951 - blz. 15.
- 11 J. A. A. van Doorn - Sociologie van de organisatie - Leiden, 1956 - blz. 281.
- 12 J. Gadourek - Boekbespreking in Mens en Onderneming - 11 (1957) - blz. 45.
- 13 Ontwikkelingen in de structuur van de arbeid en van het bestuur in ondernemingen en andere grote organisaties - Verslag van een lezing van Ir. P. H. Bosboom - De Ingenieur, 75 (1963) - blz. A 467.
- 14 M. Schröder - Indrukken over het werk van „management consultants” in de Verenigde Staten van Amerika - Mens en Onderneming, 15 (1961) - blz. 257.
- 15 H. K. Volbeda - Bedrijfsorganisatie in beweging - In: Ondernemend Nederland - Leiden, 1959 - blz. 165.
- 16 H. K. Volbeda - l.c. - blz. 160 e.v.
- 17 H. K. Volbeda - l.c. - blz. 163.
- 18 J. T. Bout - Systematische leidersvorming in de organisatie. 1952-1964: van een statische naar een dynamische aanpak - TED, 34 (1964), blz. 626 e.v.
- 19 Wie volgt ons op? - Rapport betreffende de „management development” in het Amerikaanse bedrijfsleven - Contactgroep Opvoering Productiviteit - Den Haag, 1952.
- 20 D. Horringa - Leiderschap en organisatie in de Nederlandse onderneming - Assen, 1959, blz. 132 e.v.
- 21 J. T. Bout - l.c. - blz. 627 e.v.
- 22 J. T. Bout - l.c. - blz. 632 e.v.
- 23 F. Nietzsche - Die Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik - Leipzig, 1924 (oorspr. 1871).
- 24 J. T. Bout - l.c. - blz. 628.
- 25 C. J. de Wolff e.a. - Toch moeten wij beoordelen - Lezingen en verslag van een vergadering van de Ned. Ver. voor Bedrijfspsychologie - Leiden, 1964.
- 26 J. T. Bout - l.c. - blz. 627.
- 27 J. T. Bout - l.c. - blz. 631.
- 28 Wie volgt ons op? - l.c. - blz. 49.
- 29 id.
- 30 J. T. Bout - l.c. - blz. 628.
- 31 D. A. C. Zoethout - Onze toekomstige leiders - TED, 34 (1964), blz. 619.
- 32 J. T. Bout - l.c. - blz. 627.
- 33 J. T. Bout - l.c. - blz. 633.
- 34 A. Oldendorff - De psychologie van het sociale leven - Utrecht, 1953 - blz. 165.