TAAKDELEGATIE EN TAAKVERANTWOORDELIJKHEID

door Dr A. de Jong

1. *Enige fundamentele begrippen: taak, functie, orgaan, functionaris.*

Dat aan het probleem van de organisatie van en leiding in de bedrijfshuishouding steeds meer en meer aandacht wordt besteed, kan als een wel zeer bevredigend verschijnsel worden beschouwd. Want het is toch ongetwijfeld zo, dat de leider in de bedrijfshuishouding telkens weer voor vraagstukken wordt gesteld, die hun diepere oorsprong vinden in de organisatie-structuur. Het probleem van de organisatie van de bedrijfshuishouding moet wel onderscheiden worden van dat van de leiding der bedrijfshuishouding. Ofschoon beide problemen ten nauwste met elkander samenhangen — zij zijn in feite niet van elkander los te maken: zonder organisatie mist de leiding reële zin en zonder leiding kan een organisatie nimmer aan haar doel beantwoorden — is het niettemin voor de analyse van groot belang het onderscheid voortdurend te onderkennen.

Nu hebben zowel organisatie als leiding alleen dan zin, indien het doel van datgene dat georganiseerd en geleid wordt nauwkeurig van te voren is vastgesteld. Ook de te volgen algemene richtlijnen — d.i. de te voeren politiek — ter bereiking van dit doel, moeten aan iedere organisatie ten grondslag worden gelegd. Immers ter bereiking van het doel der organisatie zullen — rekening houdende met de te voeren politiek — een veelheid van taken moeten worden verricht. Anders gezegd: de verwezenlijking van het doel der organisatie (i.c. de bedrijfshuishouding) impliceert de verrichting van een groot aantal taken (functies), die alle op dit ene doel zijn afgestemd.

Het begrip functie verschilt niet wezenlijk van het begrip taak. Functie is een verzameling van een geheel van, al dan niet gelijksoortige, taken. De vaststelling der te verrichten functie is een belangrijk onderdeel van het proces dat met organiseren gepaard gaat. De functies kunnen alleen worden verricht, indien organen in het leven worden geroepen, waarin de uitoefening der functies kan plaats vinden. Uiteraard geschiedt de verrichting zelf door personen, dat zijn de functionarissen. Functie (taak), orgaan en functionaris vormen de fundamentele categorieën in iedere organisatie. Een functie en daarmee de te verrichten taak kan dus onmogelijk worden losgemaakt van het orgaan, waarin die taak wordt vervuld, noch van de persoon, die met de taak is belast ¹⁾.

Deze uitspraak heeft verschillende consequenties. Zo zullen, op het gebied van de selectie en training in de bedrijfshuishouding, de psychologische, intellectuele en sociale eigenschappen van de proefpersoon moeten worden geprojecteerd op de sociale structuur der te vervullen functie, m.a.w. moeten worden gerelateerd aan de eisen welke aan de vervulling van een bepaalde taak zijn verbonden. Teveel wordt nog de nadruk gelegd op de technische en intellectuele aspecten, welke aan de functie verbonden zijn. De aan de functie verbonden sociale aspecten zijn van niet minder grote betekenis. Het is dan ook n.o.m. noodzakelijk de functie in sociaal-structurele zin te ontleden. Daarnaast dient de functionaris niet alleen op zijn technische en intellectuele eigenschappen te worden

¹⁾ Voor een analyse der functievorming in de bedrijfshuishouding, verwijzen wij naar: J. L. Mey „Functie-vorming als centraal organisatieprobleem“, De Naamloze Venootschap, Mei-Juni 1954, pag. 24.

onderzocht, doch tevens is het noodzakelijk een onderzoek in te stellen naar de sociale structuur van de persoon (persoonsanalyse). Deze laatste dient te worden geconfronteerd met de sociale structuur der functie ²⁾. Aldus kan een evenwicht worden verkregen tussen de functionaris en de functie.

Hierop willen wij niet nader ingaan. Ons is het thans te doen om de consequenties van bovenvermelde uitspraak op het probleem van de delegatie van de taak en de verantwoordelijkheid daarvoor.

Onder delegatie verstaan wij in het algemeen overdracht. Taakdelegatie wil dus zeggen: overdracht van een taak. Hiervoor zijn tenminste twee personen nodig: de taakoverdrager, d.i. degene die de taak delegeert en de drager van de taak, d.i. degene aan wie de taak wordt overgedragen. Omdat aan elke taak de verantwoordelijkheid voor de vervulling daarvan inhaerent is, wordt de conclusie wel getrokken, dat met de overdracht van de taak tevens de verantwoordelijkheid voor de vervulling van de taak, door de taakoverdrager wordt gedelegeerd en laatstgenoemde dus van de verantwoordelijkheid voor die taak is ontheven.

Het is onze bedoeling in dit artikel deze conclusie aan een nauwkeurige analyse te onderwerpen, teneinde het waarheidsgehalte daarvan nader te kunnen vaststellen. Het komt ons nu doelmatig voor deze analyse langs de volgende lijnen te doen verlopen:

- a. Het wezen van de taak en de verantwoordelijkheid voor de vervulling daarvan.
- b. Het wezen van de taakoverdracht.
- c. Integrale versus partiële verantwoordelijkheid.

2. *Het wezen van de taak en van de taakverantwoordelijkheid.*

Hoewel op het eerste gezicht het wellicht wat vreemd aandoet om van het wezen van een taak te spreken, zal, naar wij hopen, weldra duidelijk worden, dat hier toch tal van voetangels en klemmen gelegen zijn. Immers niets staat een doelmatige organisatie en het efficiënt functioneren daarvan meer in de weg, dan een vage, in ieder geval onduidelijke, omschrijving van een taak. Door middel van taakanalyse is het mogelijk een zo juist en scherp mogelijk beeld van een taak te verkrijgen. Doch ook al is een taak nog zo ondubbelzinnig en scherp gedefinieerd, niettemin is dit van weinig waarde, indien de drager van de taak, d.i. dus degene die met de uitvoering van de taak is belast, niet voor zichzelf van die ondubbelzinnigheid is overtuigd. M.a.w., ieder die met de uitvoering van een taak is belast, dient voor zichzelf de zekerheid te hebben dat die taak voor hem volkomen duidelijk is en wel in die zin, dat zijn inzicht met betrekking tot de inhoud van die taak volkomen congruent is aan het inzicht van hem die de taak opdraagt, cf. delegeert. Eerst dan kan de drager van de taak in staat worden geacht deze ook volledig te aanvaar-

²⁾ Wij zijn van mening dat de tests, welke als hulpmiddel voor de selectie worden aangewend, nog te eenzijdig technisch en intellectualistisch georiënteerd zijn en te weinig het sociale aspect van de functie accentueren. Vgl. hiervoor: E. Mayo; „The social problems of an industrial civilization”, Harvard University Press 1945, pag. 20. „..... But the general effect is to focus attention on technical problems and blind us to the importance of the problems of human coöperation — social skill. This blindness has unquestionably contributed to the advent of calamity”.

In het kader van dit artikel kunnen wij hierop niet nader ingaan.

den³⁾). Een aanvaarding van een taak heeft deze belangrijke consequentie, dat daarmee tevens de verantwoordelijkheid voor de vervulling van de taak wordt opgenomen.

Er kunnen zich nu verschillende mogelijkheden voordoen, die ieder voor zich hun eigen problemen veroorzaken. De volgende analyse zal, naar wij hopen, duidelijk maken, welke problemen zich in dit verband kunnen voordoen. Allereerst is het mogelijk, dat de taak niet scherp genoeg is omschreven, een euvel, dat wij in de praktijk van het bedrijfsleven — en waarlijk niet alleen daar — vrij frequent kunnen constateren. Degene die een dergelijke, vaag omschreven, taak heeft aanvaard, draagt voor de vervulling daarvan de verantwoordelijkheid, omdat deze aan de taak inhaerent is. Het is echter duidelijk, dat de zin daarvan verloren gaat, indien blijkt dat een onbevredigende vervulling van de taak toe te rekenen is aan een onvoldoende mate van scherpheid in de omschrijving van en daarmee een onvolledig inzicht in de taak. Een bron van misverstand en van inefficiëncy kan hierdoor in het leven worden geroepen.

Doch ook al is de taak wel zuiver en scherp omlijnd en in de organisatie-structuur ondubbelzinnig vastgelegd, dan nog blijft de vraag bestaan, in hoeverre degene, die met de taak is belast, zich van deze onduidelijkheid bewust is. Elke taak impliceert niet alleen verantwoordelijkheid, doch tevens een *dienovereenkomstige* mate van gezag. Meent iemand, dat zijn taak meer bevoegdheden (gezag) impliceert dan in werkelijkheid met de in de organisatie-structuur vastgelegde inhoud van die taak overeenstemt, dan zullen ook dan wrijvingen en ondoelmatige verhoudingen niet uitblijven. De uitvoerder van de taak — menende juist te handelen — overschrijdt zijn uit de taak voortvloeiende bevoegdheid en vervult zijn taak niet overeenkomstig de in de organisatie-structuur neergelegde beginselen⁴⁾. Omdat hij verantwoordelijk is voor de vervulling van de taak en dus verantwoording schuldig is (verantwoordingsplicht) zullen moeilijkheden ontstaan: de uitvoerder van de taak meent deze naar behoren te vervullen, terwijl de superieur, aan wie de verantwoording is verschuldigd, van een tegengestelde mening is. Straks hopen wij nog aan te tonen, dat de diepere oorzaak van de hier bedoelde moeilijkheid tenslotte terug te brengen is op een onjuist beleid van de superieur, c.f. topleiding. Voorlopig zullen wij stellen, dat een doelmatige organisatie eist, dat de ondergeschikte voor een afwijking van de uitvoering der taak van de door de organisatie gestelde beginselen, verantwoordelijk moeten worden gesteld, aangezien met de aanvaarding ener taak tevens de verantwoordelijkheid van de taakdrager is vastgelegd. Aan die verantwoordelijkheid ontleent de taakdrager zijn bevoegdheid, die de taak met zich meebrengt.

Uit het bovenstaande volgt dat eerst dan de elementen van verantwoordelijkheid, gezag en verantwoordingsplicht in de organisatie-struc-

³⁾ Voor een uitvoerige analyse van het evenwicht tussen functie en functionaris, niet alleen in technisch, maar ook in sociaal opzicht en in verband hiermede de sociale aspecten van de selectie en training, mogen wij verwijzen naar: A. de Jong, „De menselijke factor in de bedrijfshuishouding en de bedrijfseconomische problematiek”, Leiden 1955, pag. 181 e.v.

⁴⁾ Vgl. hiervoor Delbert C. Miller en William H. Form, „Industrial Sociology”, pag. 180, die in dit verband een onderscheid maken tussen de „power organization” en de „status organization”. Terloops zij hierbij opgemerkt, dat eerstgenoemde betrekking heeft op de formele organisatie-structuur en laatstgenoemde op de informele organisatie.

tuur zinvol worden, indien en voorzover aan enkele fundamentele voorwaarden is voldaan:

1. Er moet evenwicht zijn tussen de functie (taak) en de functionaris.
2. De taak moet in de organisatie-structuur ondubbelzinnig zijn vastgelegd.
3. Van deze ondubbelzinnigheid moet de drager van de taak zich ten volle bewust zijn.

Het zou wellicht de moeite lonen deze drie vereisten voor een adequate verantwoordingsprocedure te verifiëren met de praktijk van het bedrijfsleven, teneinde aldus te kunnen nagaan in hoeverre wrijvingen, ondoelmatige en inefficiënte verhoudingen aan het ontbreken van één of meer dier vereisten zijn toe te schrijven.

3. Enkele fundamentele principes van de taakoverdracht.

Wanneer gesteld wordt, dat overdracht van een taak tevens delegatie van de verantwoordelijkheid voor die taak impliceert, is het een gebiedende eis deze uitspraak juist te interpreteren. Wij kunnen ons nl. moeilijk aan de indruk onttrekken, dat de mening meer en meer veld wint, als zou hiermede bedoeld zijn, dat de taakoverdrager, door de enkele overdracht, van de verantwoordelijkheid voor die taak is ontheven ⁵). Deze interpretatie achten wij onjuist.

In § 2 bleek reeds dat iedere functionaris (taakdrager) verantwoordelijkheid heeft voor de juiste vervulling van zijn taak. Met juist is bedoeld: overeenkomstig de door de topleiding neergelegde beginselen en maatstaven. Deze verantwoordelijkheid — zo zagen wij — is inhaerent aan de taak. Indien dus een taak wordt overgedragen volgt daaruit, dat tevens de verantwoordelijkheid voor die taak mee overgaat. Maar hieruit volgt niet, dat nu tegelijk de taakoverdrager van zijn verantwoordelijkheid is ontheven!

Teneinde dit in te zien — en hierover heerst n.o.m. veel misverstand — dienen wij te bedenken, dat in de organisatie-structuur zowel verdeling als overdracht van verantwoordelijkheid plaats heeft. Tussen verdeling en overdracht van verantwoordelijkheid bestaat echter een wezenlijk verschil!

Verdeling van verantwoordelijkheid is het proces dat de vaststelling van de in de bedrijfshuishouding te vervullen functie begeleid. Dit proces culmineert in de bepaling van eenheden van verantwoordelijkheid in de organisatie-structuur. Omdat iedere taak verantwoordelijkheid impliceert, wordt met de aanwijzing der functionarissen ter vervulling der taken tegelijk de verantwoordelijkheid voor het gehele bedrijfsproces — die integraal bij de topleiding berust — over een min of meer groot aantal functionarissen verdeeld. Delegatie van verantwoordelijkheid heeft betrekking op de aanwijzing van de functionarissen voor de te vervullen taken ⁶).

Het proces van de verdeling van verantwoordelijkheid mag niet worden opgevat in die zin, dat als resultaat daarvan een gedeelde ver-

⁵) Zeer duidelijk en ondubbelzinnig wordt deze mening verkondigd door J. Groot, „Het Overleg”, Alphen a/d Rijn, z.j., pag. 20. Men vgl. ook onze bespreking van dit werk in het M.A.B., Maart 1955, pag. 136.

⁶) Vgl. hiervoor uitvoeriger: R. A. Davis, „The Fundamentals of Top Management”, New York 1951, pag. 247 e.v.

antwoordelijkheid zou ontstaan. Gedeelde verantwoordelijkheid mist effectiviteit. De diepere ontstaansoorzaak van de verdeling der verantwoordelijkheid is gelegen in de omstandigheid, dat één persoon nu eenmaal niet in staat is — vanwege de beperktheid van zijn spanwijdte — alle activiteiten, welke in de bedrijfshuishouding ter verwezenlijking van het gestelde doel dienen te worden verricht, ten uitvoer te brengen. De te verrichten activiteiten dienen daarom in een min of meer groot aantal deelactiviteiten te worden ontleed. En deze ontleding impliceert een overeenkomstige ontleding, de verdeling, in de verantwoordelijkheid. Terwijl dus verdeling van verantwoordelijkheid ziet op de differentiatie in de activiteit, welke in de organisatie-structuur plaats vindt — een differentiatie welke los gezien kan worden van de functionaris — ziet de delegatie van verantwoordelijkheid op de functionaris die een taak aanvaardt.

In de organisatie-structuur dienen wij dan ook eerst te letten op de verdeling der verantwoordelijkheid; daarnaast kan onze blik gericht worden op het proces van delegatie van verantwoordelijkheid, welke in wezen reeds aanvaarding van een taak en daarmee aanvaarding van verantwoordelijkheid impliceert. Het proces van delegatie van verantwoordelijkheid verandert aan het wezen van de verdeling van de verantwoordelijkheid niets. Nochtans heeft delegatie van verantwoordelijkheid een uitermate belangrijk gevolg: dank zij de delegatie is de taak — die primair, door de verdeling der verantwoordelijkheid, in de organisatie-structuur was vastgelegd — als het ware met een bepaalde mate van verantwoordelijkheid verrijkt! Immers de — wij zouden kunnen zeggen — „oorspronkelijke” verantwoordelijkheid blijft tenslotte bij de taakoverdrager berusten; primair maakt de taak deel uit van zijn functie en dus van zijn aandeel in de verantwoordelijkheid. Zolang hij in de organisatie-structuur deze functie vervult en dus een bepaalde plaats in de organisatie-structuur inneemt, kan hij nimmer van deze verantwoordelijkheid worden ontheven, ook al wordt een taak — als deel van die functie — door hem gedelegeerd. Doch daarnaast en daarenboven treedt door de delegatie van de taak een nieuw element van verantwoordelijkheid op: de functionaris die de taak heeft aanvaard — en delegatie vooronderstelt deze aanvaarding, anders is delegatie zinloos —, aanvaardt daarmee tevens de verantwoordelijkheid voor die taak. De gedelegeerde taak is aldus als het ware van twee zijden door verantwoordelijkheid gedekt: enerzijds door die van de taakoverdrager en anderzijds door de verantwoordelijkheid van degene aan wie de taak is overgedragen.

Uit deze gedachtengang moge duidelijk geworden zijn, dat in het proces van delegatie van verantwoordelijkheid geenszins gesproken kan worden van afschuiven van verantwoordelijkheid ⁷⁾). Het wil ons voorkomen, dat de hierboven gegeven uiteenzetting een verklaringsgrond en daarmee een beoordelingsbasis vormt voor een adequate organisatie-structuur. Adequat in die zin, dat de fundamentele wezenskenmerken der organisatie, nl. verantwoordelijkheid, gezag en verantwoordingsplicht ieder volledig tot hun recht komen; begrippen welke bij een afschuiven van verantwoordelijkheid, via de taakdelegatie, haar zin in de organisatie-structuur verliezen.

⁷⁾ Terecht merkt John M. Pfiffner, „How to delegate authority” (artikel in *Public Management*, Dec. 1953, pag. 351-353), opgenomen in „*Processes of Organization and Management*, edited by Catherijn Seckler-Hudson, Washington D.C., z.j., pag. 189, op: „When an executive delegates authority it does not mean he washes his hands of a particular responsibility, for he is still ultimately responsible administratively for the actions of his subordinates.

Echter met het bovenstaande is de verantwoordelijkheid van de taakoverdrager nog niet uitgeput. Daarenboven is de taakoverdrager verantwoordelijk voor de delegatie als zodanig en wel in tweeërlei opzicht. In de eerste plaats is de taakoverdrager verantwoordelijk voor de daad van delegatie zelf: is delegatie in het onderhavige geval in overeenstemming met de in de organisatie-structuur neergelegde beginselen?

De taakoverdrager moet te dien einde de nodige maatregelen treffen voor een doelmatige controle op de door de ondergeschikte(n) uitgevoerde taak. Voor de creatie van deze controle-maatregelen — welke uiteraard in de gehele organisatie-structuur een evenwichtige plaats dienen in te nemen — is de taakoverdrager verantwoordelijk ⁸⁾.

In de tweede plaats is de taakoverdrager verantwoordelijk voor de juiste keuze van de functionaris aan wie de taak is overgedragen: is degene aan wie de taak is gedelegeerd, de persoon die inderdaad in staat geacht moet worden de taak, wederom overeenkomstig de in de organisatie-structuur neergelegde normen, te volbrengen?

Terwijl dus de taakoverdrager, ondanks de overdracht verantwoordelijkheid voor die taak — naast die voor de delegatie — blijft dragen, is er niettemin een verschil in zijn verantwoordelijkheid en die van degene aan wie de taak is gedelegeerd. En wel een verschil in niveau. De verantwoordelijkheid van de taakoverdrager ligt op een hoger niveau dan die van de taakuitvoerder. Het gevolg daarvan is, dat de verantwoordingsplicht eveneens op verschillend niveau is gelegen. Dit verschil in niveau heeft tengevolge dat — hoewel primair de verantwoordelijkheid berust bij de taakuitvoerder (dat zal niemand met vrucht kunnen bestrijden) —, niettemin de taakoverdrager een, zo men wil, zwaardere verantwoordelijkheid draagt. Dit verschil in niveau is echter niet van principiële aard; in beide gevallen vloeien zij rechtstreeks uit het wezen van de taak zelf voort.

Met betrekking tot de taakoverdracht en de daarmee corresponderende taakverantwoordelijkheid kunnen wij dus de volgende conclusie trekken.

Iedere taakoverdracht impliceert:

1. Verantwoordelijkheid voor degene aan wie de taak is overgedragen;
2. Verantwoordelijkheid van de taakoverdrager:
 - a. voor zijn delegatie: α . de delegatie-zelf
 β . de persoon aan wie wordt gedelegeerd
 - b. voor de taak, die overgedragen wordt.

Tussen 1 en 2b bestaat slechts een verschil in niveau; tussen 2a en 2b een principiële verschil ⁹⁾.

4. *Integrale versus partiële verantwoordelijkheid; de organische gebondenheid van de eenheden van verantwoordelijkheid.*

Het wil ons nu doelmatig voorkomen de zo even getrokken conclusie nog eens van een andere zijde te benaderen. Het proces van verdeling en delegatie van verantwoordelijkheid geeft in de organisatie-structuur van de bedrijfshuishouding als resultaat een decentralisatie van de uit-

⁸⁾ Vgl. John M. Pfiffner, t.a.p. pag. 189.

⁹⁾ Ook de Groninger hoogleraar J. L. Mey wijst er in zijn colleges over de structuur van de leiding op, dat de taakoverdrager door de daad van delegatie zijn verantwoordelijkheid voor die taak noch verkleind, noch verandert.

voering der functie. De bedrijfsleiding, die verantwoordelijkheid verdeelt en delegeert, blijft niettemin haar volle verantwoordelijkheid dragen. Het is echter zonder meer duidelijk dat ieder der functionarissen verantwoordelijkheid draagt. Echter zien wij een verschil tussen de verantwoordelijkheid van de topleider enerzijds en die van lagere functionarissen anderzijds. De topleiding draagt de, wat wij zouden willen noemen, *integrale* verantwoordelijkheid; de ondergeschikte leidende en uitvoerende functionarissen dragen *partiële* verantwoordelijkheid.

Wij moeten de begrippen integrale en partiële verantwoordelijkheid echter niet misverstaan. Men kan deze begrippen nl. lateren aan de inhoud van de verantwoordelijkheid en voorts aan de persoon die de verantwoordelijkheid draagt. Deze tweeërlei relatering draagt een principiële karakter. Lettende op de persoon die verantwoordelijkheid draagt, heeft de onderscheiding in integrale en partiële verantwoordelijkheid geen zin: voor iedere functionaris, onverschillig het niveau waarop hij is aangesteld, is de door hem gedragen verantwoordelijkheid integraal. Maar lettende op de structuur der verantwoordelijkheid krijgt de onderscheiding integrale versus partiële verantwoordelijkheid pas haar diepere betekenis. Want in structurele zin is de verantwoordelijkheid voor ieder der functionarissen — op verschillend niveau — ongelijk. Zij draagt een *partiële* karakter, behalve de door de topleiding gedragen verantwoordelijkheid, die in structurele zin integraal van aard is.

Zien wij naar de hiërarchieke opbouw in de organisatie-structuur, dan constateren wij als het ware vanaf de voet naar de top der organisatie een cumulatie van verantwoordelijkheid. Door integratie van de partiële verantwoordelijkheden — van beneden naar boven — wordt tenslotte de integrale verantwoordelijkheid van de topleiding bereikt.

Omgekeerd zien wij — van boven naar beneden — een differentiatie in de verantwoordelijkheid, totdat aan de voet der organisatie de kleinste mogelijke eenheid van verantwoordelijkheid wordt verkregen. Dit alles geldt voor de verantwoordelijkheid in structurele zin. In personele zin geldt dit niet: op elk niveau is de verantwoordelijkheid integraal van aard.

Het differentiatie-proces van verantwoordelijkheid draagt echter een organisch-gebonden karakter. Het is nl. niet zo, dat door de differentiatie het afgestoten deel van verantwoordelijkheid volkomen losgemaakt wordt van het oorspronkelijke deel. Dit zou een onjuiste voorstelling van zaken zijn: elke bedrijfshuishouding draagt als geheel een economisch *zelfstandig* karakter, maar de delen in de bedrijfshuishouding — organen — zijn *onzelfstandig*. Deze onzelfstandigheid weerspiegelt zich in het organisch-gebonden geheel der verschillende organen. En dit impliceert het organisch-gebonden karakter van alle eenheden van verantwoordelijkheid.

De organische gebondenheid van alle in de organisatie-structuur aanwezige organen en eenheden van verantwoordelijkheid is de diepere oorzaak van de omstandigheid dat de verantwoordelijkheid voor de taak, in geval van delegatie, bij de taakoverdrager blijft berusten, ofschoon niettemin de verantwoordelijkheid aan de taak inhaerent is.

Bij eliminatie van de hier gestelde organische gebondenheid zou inderdaad de taakoverdrager door de daad van delegatie van zijn verantwoordelijkheid ontheven zijn. Door de onzelfstandigheid der in de organisatie-structuur aanwezige organen te accentueren, wordt het duidelijk, dat het element van verantwoordelijkheid (en de beide correlerende elementen

van gezag en verantwoordingsplicht) niet van de organische gebondenheid dier organen losgemaakt kan worden.

Uit deze analyse volgt n.o.m. een bevestiging van onze in § 3 getrokken conclusie: telkens blijft de verantwoordelijkheid voor een taak bij de functionaris, die delegeert, berusten; onverschillig het niveau waarop de functionaris is aangesteld.

Tegen deze gedachtengang zou men kunnen stellen, dat de integrale verantwoordelijkheid schier ondragelijk zwaar zal zijn voor degene die met deze verantwoordelijkheid is belast. In deze tegenwerping ligt dan implicite verborgen, dat de verantwoordelijkheid voor functionarissen op lager niveau en voor die aan de voet der organisatie uiteraard veel minder zwaar zal zijn. Deze redenering menen wij om twee redenen te moeten verwerpen. In de eerste plaats miskent zij de hiervóór gemaakte onderscheiding in verantwoordelijkheid in structurele en die in personele zin. Want in personele zin is de verantwoordelijkheid voor iedere functionaris — onverschillig het niveau waarop hij is aangesteld — integraal van aard en dus — voor hem persoonlijk — even zwaar. Letten wij echter op de verantwoordelijkheid in structurele zin dan is het inderdaad zo, dat de verantwoordelijkheid „zwaarder” wordt naarmate wij op hoger niveau belanden, want tenslotte draagt de topleiding de integrale verantwoordelijkheid. Dit laatste kan echter nimmer een bezwaar tegen onze analyse vormen. Veeleer moet worden gezocht naar middelen om de topleiding — en met deze andere leiders — het dragen van de verantwoordelijkheid mogelijk te maken. Het in de organisatie-structuur waar te nemen verschijnsel van decentralisatie, vereist een hercentraliserende tegenkracht, die het dragen van de integrale verantwoordelijkheid van de topleiding mogelijk maakt ¹⁰⁾.

De kristallisatie van deze hercentraliserende tegenkracht zien wij in de bedrijfsbudgettering. Het zou ons echter te ver voeren — en ook onze beschouwing te uitgebreid maken — hierop nader in te gaan.

5. Slotopmerking.

Het probleem van de taakverantwoordelijkheid en het nauw daarmee in verband staande vraagstuk van de taakdelegatie heeft verschillende aspecten. Uiteraard moeten deze vraagstukken in verband worden gebracht met het algemene verschijnsel van leiding geven in de bedrijfshuishouding. In het bovenstaande hebben wij een min of meer eenzijdige redenering gevolgd. Daardoor werd het vraagstuk uiteraard eenzijdig gesteld; het voordeel was echter de essentie der verantwoordelijkheid ener taak duidelijker tot uiting te doen komen.

¹⁰⁾ T. J. Bezemer, „De bijdrage der integratie tot grotere doelmatigheid”, oratie, Leiden 1955, is van mening dat deze hercentraliserende tegenkracht — door hem integratie genoemd — een positieve bijdrage levert tot grotere doelmatigheid, welke de schrijver als de hoeksteen van elke organisatie beschouwt. Men vergelijke in het bijzonder pag. 11 e.v. van zijn oratie.