

UIT DE LITERATUUR

WANNEER IS EEN ORGANISATIE GEZOND?

door Prof. Dr. H. J. Kruisinga

Afgaande op de frequentie waarmee de verschillende bedrijfsvraagstukken in de tijdschriftliteratuur worden behandeld, zou men geneigd zijn te concluderen, dat de volgende drie punten het leeuwenaandeel van de aandacht tot zich trekken, t.w. automatisering van de administratieve arbeid, winstbepaling en -bestemming en organisatie. Deze problemen bestrijken terreinen waarop belangrijke ontwikkelingen plaats vinden, niet in het minst ook omdat de bedrijfseconoom contact heeft gemaakt met zijn collegae van andere bedrijfsfuncties en wetenschappen en in samenwerking met hen een geïntegreerde benadering van de vraagstukken tracht te ontwikkelen.

Een zeer duidelijk voorbeeld van dit laatste verschaft de organisatie, waar een samenwerking met de psycholoog, paedagoog, socioloog en ingenieur tot ontwikkelingen leidt welke belangwekkende vista's openen. De economische facetten van de organisatie zijn daarbij, m.i. terecht, meer naar de achtergrond verschoven en in balans gebracht met de talloze andere factoren welke van invloed zijn op de effectieve werking van een organisatie. In het huidige stadium van ons inzicht in de organisatieverschijnselen is een geïsoleerde behandeling van bepaalde aspecten nauwelijks meer mogelijk en het is dan ook niet verwonderlijk dat meer en meer wordt overgegaan tot een analyse in de breedte.

Een interessant voorbeeld hiervan levert een recent artikel van Chr. Argyris¹⁾, welbekend bij de lezers van dit blad na de voortreffelijke behandeling van zijn boek „Executive Leadership” door Reinoud in de nummers van december 1955 en januari 1956. Het beschrijft de resultaten van een onderzoek in de organisatie van een bedrijf, dat „gezond” verklaard was door zowel leiding als werkers, maar bij nadere studie een aantal ontluikende tegenstellingen in zich bleek te bergen.

Argyris ging daarbij uit van de hedendaagse opvatting, dat de „human relations approach” - het aanvaarden van de menselijke waarden als een belangrijk datum voor het bedrijfsbeleid - de basis legt voor een gezonde organisatie. Zijn onderzoekingen in een aantal fabrieken wezen echter anders uit. De traditionele maatstaven als lage absenties, weinig ontslag-aanvragen, gering aantal personeelsklachten en relatief hoge produktiviteit, blijken minder indicatief te zijn dan wel wordt aangenomen.

Het mag niet voetstoots worden aangenomen dat zij gepaard gaan met loyale employé's, die zich willen identificeren met het bedrijf en participeren in alle besluiten waarvan de strekking hen direct beïnvloedt. Integendeel, een toestand van ongeïnteresseerd zijn en zich niet verbonden voelen, kan gepaard gaan met sterke gevoelens van loyaliteit zolang het loonniveau en de zekerheid van vast werk hoog worden aangeslagen.

Voorts bleek Argyris, dat houding en leiderschap van de leiding niet de enige oorzaken zijn van organisatieziekten. Het wezen van een organisatie heeft een invloed welke ten minste van dezelfde orde van grootte is. Zolang een hiërarchische structuur nodig blijft en „managerial controls” moeten worden gebruikt, zullen de employé's onderhevig zijn aan gevoelens van afhankelijkheid, ondergeschiktheid en andere aanwijzingen van psychologische onrijpheid. In een streven om zich aan deze situatie aan te passen

¹⁾ The organization: What Makes it Healthy?: Chris Argyris Harvard Business Review Vol 36, No. 6.

objectiveert de employé zijn verhouding met het bedrijf, hetgeen zich uit in een weer op de voorgrond komen van de persoonlijke betekenis van het loon en de zekerheid van vast werk. Het is echter niet uitgesloten, dat dit gepaard gaat met apatie en onverschilligheid. Argyris acht aan een dergelijke ontwikkeling maatschappelijke gevaren verbonden: „alienated apathetic employees lose their need for maturity; and the manager becomes less mature himself because he is forced to deal with „immature” employees with the use of immature leadership patterns (i.e., those that emphasize money and de-emphasize human values). It is not long before the organization loses its basis for vitality and health.”²⁾

Hoe zwaar deze problematiek moet wegen is thans nog niet te zeggen. Schrijver is daarvoor niet ver genoeg met zijn onderzoeken gevorderd. Wel ligt er echter naar mijn mening een boodschap opgesloten in Argyris' waarneming; een boodschap welke ook verkondigd wordt door een zeer interessante serie artikelen over „human relations” en „executive qualities”, in het tijdschrift *Fortune*, t.w. de onjuistheid van de gedachte, dat het bedrijf „one big happy family” zou moeten worden. Of, en in welke mate, een organisatie gezond mag worden genoemd blijkt een veel gecompliceerder vraagstuk te zijn dan in het verleden is aangenomen.

²⁾ t.a.p. pag. 107.