

DE SPANWIJDTE VAN DE LEIDING: ALS CONCRETE NORM FABEL OF WERKELIJKHEID?

door Dr. H. J. Kruisinga

„Just as the hand of a man can span only a limited number of notes on the piano, so the mind and will of man can span but a limited number of immediate managerial contacts”. In deze bewoordingen omschreef Gulick in zijn *Notes on the Theory of Organization* ¹⁾ op duidelijke wijze een vraagstuk, dat sedert de dertiger jaren bekendheid heeft verkregen in de organisatieliteratuur onder de naam „spanwijdte van de leiding”. Voordien hadden militaire deskundigen al aandacht geschonken aan dit verschijnsel van de beperktheid van het aantal rechtstreeks ondergeschikten. Zo verdedigt reeds Clausewitz de wenselijkheid om een leger in acht onderdelen te splitsen. Onder bepaalde omstandigheden achtte hij het toelaatbaar om dit aantal tot maximaal tien op te voeren. Het frappante van deze uitlating is, dat Clausewitz hiermede een grotere spanwijdte doelmatig achtte dan de meeste latere schrijvers, maar daarmee dichter dan zij allen de uitkomsten van een recent praktijkonderzoek blijkt te benaderen. De meeste meningen sluiten zich nauw aan bij Sir Ian Hamilton's opvattingen. Deze Engelse generaal prefereert voor de topechelons van de organisatie 3 à 4 ondergeschikten. Slechts aarzelend geeft hij 6 als het maximum aan voor de lagere niveaus, hetgeen moge blijken uit de volgende aanhaling uit zijn werk: „The average human brain finds its effective scope in handling from three to six other brains. If a man divides the whole of his work into two branches and delegates his responsibility, freely and properly, to two experienced heads of branches he will not have enough to do. The occasions when they would refer to him would be too few to keep him fully occupied. If he delegates to three heads he will be kept fairly busy whilst six heads of branches will give most bosses a ten hours' day. Those data are the results of centuries of the experiences of soldiers, which are greater, where organization is in question, than those of politicians, business men or any other class of men²⁾”

Vanaf het ogenblik, dat het onderwerp ook in de bedrijfseconomische literatuur de aandacht trok, heeft men de grenzen van de spanwijdte van een leider algemeen gesteld op 3 à 6. ³⁾ Daarbij wordt vrij veelvuldig gebruik gemaakt van wiskundige formules om de factoren vast te leggen welke het aantal direct ondergeschikten bepalen, dat rationeel kan worden geleid; vooral, sinds Graicunas in 1933 in een artikel in het *Bulletin of the International Management Institute* een volledige uitwerking van een en ander gaf. ⁴⁾ Zijn sedertdien allerwege in de literatuur aangehaalde theorema geeft een concrete norm voor de invloed van de factoren die de omvang van de spanwijdte bepalen. Nog kort geleden beproefde de Jong een verdediging van deze stelling in dit blad, hetgeen aanleiding werd tot een vrij uitvoerige discussie tussen hem en Looijaard. ⁵⁾

¹⁾ L. Gulick: *Notes on the Theory of Organization*, opgenomen in *Papers on the Science of Administration*, Edited by L. Gulick and L. Urwick, New York 1937.

²⁾ Sir Ian Hamilton: *The Soul and Body of an Army*, London 1921, pag. 229.

³⁾ Zie bv. Dr. A. Winsemius: *De opbouw van het bestuursapparaat*, A'dam 1945; R. E. Gillmar: *A Practical Manual of Organization*, New York, 1948.

⁴⁾ V. A. Graicunas: *Relationship in Organization*, opgenomen in *Papers*.

⁵⁾ Dr. A. de Jong: Enige opmerkingen over het verschijnsel van de spanwijdte van de leiding als grondslag voor een algemene theorie van organisatie en leiding der bedrijfshuishouding. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jan. 1955 met verdere artikelen van Dr. A. de Jong en N. C. Looijaard in de nummers van mei, september en oktober 1955.

Reeds eerder wierpen wij de vraag op, of, ondanks de populariteit van een dergelijke mathematische analyse, aan de uitkomsten veel praktische betekenis moet worden toegekend.⁶⁾ Bezit het verschijnsel bij nadere beschouwing niet een veel grotere complexiteit dan zich vruchtdragend in een kwantitatief verband laat vastleggen? Indien dit het geval is, achten wij het misleidend om een concrete norm te stellen en wordt de praktijk beter gediend met het geven van een inzicht in de factoren welke de omvang van de spanwijdte beïnvloeden.

Toenmaals gaven wij als antwoord, dat voor de spanwijdte geen concrete norm te geven is: de uitkomst zal afhangen van de omstandigheden. Dit schijnt bevestigd te worden door een onderzoek van de American Management Association bij 141 ondernemingen hetgeen aantoonde, dat de spanwijdte gemiddeld bij 8 ondergeschikten ligt, d.w.z. aanmerkelijk boven het in de mathematische analyse aangegeven maximum.

De aanleiding, dat wij thans op dit vraagpunt terugkomen vormt de verschijning van een aantal artikelen, resp. van W. W. Suojanen en J. L. Mey in *Advanced Management*, L. F. Urwick en W. Foote Whyte in *Harvard Business Review*, en R. Gafer in *Zeitschrift für Organization*, waarin de betrekkelijkheid van de waarde der mathematische analyse in het licht wordt gesteld en uitvoerig aan de orde komt welke factoren invloed hebben op de spanwijdte.⁷⁾

Om daarin inzicht te krijgen en richtlijnen te formuleren voor het handelen in de praktijk moet het onderzoek in twee richtingen worden geleid en met name aandacht schenken aan de volgende beide vraagstukken:

- A. welke factoren beïnvloeden de omvang van de spanwijdte;
- B. welke praktijkomstandigheden kunnen tot een kleinere, resp. grotere, spanwijdte leiden dan op grond van A geconcludeerd kan worden.

Gezien de herlevende belangstelling voor deze onderwerpen laten wij er hieronder een aantal opmerkingen over volgen, welke wellicht verdere belangstelling kunnen stimuleren voor een bredere opzet van de analyse, dan tot nu toe gebruikelijk is.

Ad A. Factoren die de spanwijdte van de leiding beïnvloeden

Hierbij staan op de voorgrond de invloeden die de spanwijdte *limiteren*. Zij overschaduwen de factoren, die middels een stimuleren van de vergroting van het aantal direct ondergeschikten de spanwijdte onder spanning zetten en waaraan eerst in tweede instantie aandacht zal worden geschonken.

Onder de *limiterende* factoren moeten als eersten genoemd worden de beschikbare *tijd* en *werkkraft*, de aanwezige *deskundigheid* en *kennis* en de *persoonlijke geaardheid* van de betrokken functionaris. Deze invloeden spreken grotendeels voor zich zelf en zullen weinig toelichting behoeven.

(i) *de beschikbare tijd*: in principe is deze beperkt tot de duur van de normale werkweek. Het is een algemeen ervaringsfeit, dat dit voor leidende

⁶⁾ Dr. H. J. Kruisinga: Vraagstukken van directie-voering in geografisch gedecentraliseerde bedrijven, Leiden 1956.

⁷⁾ Waino W. Suojanen: The Span of Control — Fact or Fable? *Advanced Management* Vol. XX No. 11 november 1955 en idem Vol. XXII No. 2 februari 1957; Prof. Dr. J. L. Mey: The Span of Control — Fact and Fundamental Principle. *Advanced Management* Vol. XXII No. 2 februari 1957 en voorts van dezelfde schrijver: Some Fundamental Principles of a General Theory of Management. *The Journal of Industrial Economics* Vol. IV oktober 1955; Lyndall F. Urwick: The Manager's Span of Control. *Harvard Business Review* Vol. 34 No. 3 May-June 1956; W. Foote Whyte: Human Relations Theory — A Progress Report. *Harvard Business Review* Vol. 34 No. 5 sept. — okt. 1956; Dr. R. Gafer: Wieviele Menschen unterstehen Ihrer direkten Kontrolle? *Zeitschrift für Organization* Jahrgang 26 Heft 2 März/April 1957.

functies niet opgaat. Het zich volledig distanciëren van de bedrijfsproblemen zodra in de namiddag fabriekspoort en kantoordeur achter de werker dicht vallen is voor leiding en leidinggevend kader uitzondering. „Time to think”, hetgeen voor de richtige vervulling van deze functies een absoluut vereiste is, bestaat er normaliter overdag niet en wordt dies naar de avonden verschoven. Werkweken van 60 à 70 uren zijn in deze echelons dan ook normaal. Wijst dit al op een de facto overbelasting die het bedrijf zich alleen kan permitteren omdat de betrokken functionarissen deze toestand aanvaarden, maatschappelijk gezien kan dit ook zijn nadelen hebben inzoverre deze groep daardoor voor tal van maatschappelijke en sociale activiteiten geheel of gedeeltelijk verloren gaat.

(ii) *de beschikbare werkkraft*: een factor, die parallel loopt met de voorgaande. Personen met een sterke constitutie zijn in staat meer werk te verzetten dan in dat opzicht minder bedeelden (hoewel in beide gevallen relatief evenveel toewijding aan het bedrijf wordt gegeven). Een belangrijk punt in dit verband is ook het mentale weerstandsvermogen van de functionarissen; t.w. in hoeverre zij psychisch opgewassen zijn tegen het dragen van verantwoordelijkheid (met de daaraan verbonden strijd en uitbranders!), doorzettingsvermogen bezitten als tegenslagen worden ontmoet, het vermogen hebben om zich snel om te schakelen van probleem op probleem, het nodige weerstandsvermogen opbrengen tegenover de voortdurende druk van de dagelijkse bedrijfsgang.

(iii) *de persoonlijke geaardheid*: beide voorgaande factoren houden hiermede nauw verband. Accepteert de man dit en behoudt hij daarbij zijn goed humeur en geestelijk evenwicht? Factoren als deze palen in dit vlak de grenzen af.

(iv) *de aanwezige deskundigheid en kennis*: dit betreft de reikwijdte van intellect en kennis van de betrokken functionaris. Hoe beter hij in dit opzicht is geequipt, des te sneller kan hij de hem voorgelegde problemen afdoen. Het oude maxime „kennis is macht” geldt dan ook in het bijzonder voor de leiding en het leidinggevend kader. Hierdoor wordt nl. in zeer belangrijke mate hun capaciteit om een bepaalde functie te vervullen bepaald. In het gehele fonds van kennis wordt daarbij — het is dienstig dit op deze plaats te beklemtonen — een voorname plaats ingenomen door de *bedrijfsservaring*. Deze uitspraak impliceert in genen dele een onderschatting van het belang van intellectuele gaven en theoretische scholing. Deze beide elementen vormen echter tezamen niet een voldoende platform voor het nemen van de bedrijfsbeslissingen. Daaraan moet dan nog worden toegevoegd: grondige kennis van de omstandigheden welke van invloed zijn op het betrokken probleem en bovenal, het vermogen om de vele imponderabilia te evalueren welke bij de uitvoering een rol kunnen spelen. Het zijn deze zaken welke het bezit van bedrijfsservaring zo'n belangrijke voorwaarde doen zijn voor het vervullen van een leidinggevende functie en daarmee voor de toelaatbare breedte van de spanwijdte. Een symptoom hiervan is het groeiende besef, dat in de bedrijfsinterne opleiding van toekomstige leiders aan dit facet meer aandacht moet worden besteed („on the job” training als essentieel onderdeel van de carrièreplanning).

Het bovenbehandelde laat zich in dien zin samenvatten, dat persoonlijke geaardheid, karakterstructuur, opleiding en bedrijfsservaring — zijnde allen factoren die *niet* kwantitatief meetbaar zijn — in belangrijke mate de spanwijdte van de leiding limiteren.

(v) *de geografische afstand*: een volgende beperkende factor is de geografische afstand.

Een van de meest doeltreffende manieren om onder omstandigheden van geografisch gespreide bedrijfsvoering kennis op te doen omtrent de gang van zaken is, om zich persoonlijk *ter plaatse* van de situatie en omstandigheden op de hoogte te stellen. Ondanks de vele en geperfectioneerde communicatiemiddelen welke de hedendaagse leiding ter beschikking staan, is er — wij wezen daar reeds eerder op ⁸⁾ — nog steeds geen adequate vervanging mogelijk van de *persoonlijke* waarneming, de *persoonlijke* plaatselijke directie en het *persoonlijk* toezicht. Bij iedere leider zal de drang bestaan — en terecht — om dit persoonlijk contact met de uitvoering te onderhouden en zo zijn kennis — één van de mede-beperkende factoren — zo veel mogelijk uit te breiden.

Naarmate meer direct ondergeschikten worden toegevoegd, gaat de geografische afstand, welke voor deze persoonlijke contacten moet worden overbrugd, echter zwaarder tellen. De beperkingen welke dit aan de leider oplegt, verkleinen automatisch zijn mogelijkheden om persoonlijk en nauw contact met de uitvoering te onderhouden. Gegeven, dat deze contacten noodzakelijk zijn, stelt de afstandsvergroting een absolute grens aan de spanwijdte. In feite kan dan ook in de praktijk worden waargenomen, dat vele leidinggevende functies — met name in de lagere echelons — hun bestaansrecht ontleen aan de noodzaak om een „ooggetuige” ter plaatse te hebben als bepaalde bedrijfsgebeurtenissen plaats vinden.

(vi) *het toegepaste criterium van functionalisatie*: een geheel andere factor, die beperkingen oplegt aan de spanwijdte van de leiding, is het criterium van functionalisatie, dat is toegepast bij de werkverdeling van de direct ondergeschikten en, daarmee nauw samenhangende, de mate waarin die functionalisatie is voortgeschreden.

In de literatuur wordt gesteld, dat de spanwijdte in het bijzonder aan grenzen gebonden is, omdat bij uitbreiding van het aantal ondergeschikten niet alleen een extra-belasting ontstaat door toename van het aantal verbindingen chef-direct ondergeschikte, maar mede — en vooral — ook, doordat het aantal horizontale trajecten van samenwerking — en/of tegenwerking! — waaraan de leider aandacht moet besteden, toeneemt (ondergeschikte-ondergeschikte). Het is met name dit facet van de spanwijdte, dat bij de behandeling in de literatuur naar voren wordt getrokken en waarop het gebruik van wiskundige formules is toegespitst. In zijn meest volledige uitwerking wordt daarbij ieder horizontaal traject van samenwerking dubbel geteld, omdat zowel rekening gehouden moet worden met de assimilatie van A's inzichten met die van B, alsook van B's inzichten met die van A. Omdat aan beide einden gevaar voor botsingen en gebrek aan voldoende samenwerking kan liggen, vereist ieder traject samenwerking in twee richtingen.

Naast de *individuele* betrekkingen moet bovendien rekening worden gehouden met de *groepsbetrekkingen*. A moet niet alleen samenwerken met B als zodanig — rechtstreekse betrekking —, maar ook met een B wiens inzichten beïnvloed worden door C en met een C wiens inzichten beïnvloed worden door B ⁹⁾. Ook de verhouding van A tot B en C als groep en vice versa vormt dus weer een betrekking welke aandacht kan vragen.

⁸⁾ t.a.p.

⁹⁾ Zie hieromtrent o.m. Mary Parker Follett-The Process of Control opgenomen in Papers, t.a.p. pag. 162.

Al deze overwegingen zijn door Graicunas samengebracht in onderstaande tabel:

<i>aantal direct ondergeschikten</i>	1	2	3	4	5	6
aantal dir. vert. betrekkingen	1	2	3	4	5	6
aantal hor. betrekkingen	0	2	6	12	20	30
aantal groeps betrekkingen	0	2	9	28	75	186
Totaal	1	6	18	44	100	222 ¹⁰⁾

Om te bepalen welke normatieve kracht kan worden toegekend aan de hierop stoelende mathematische analyses, moet worden teruggevallen op het organisatieverschijnsel, dat de literatuur bij het introduceren van de horizontale trajecten van samenwerking voor ogen staat.

De noodzakelijkheid van horizontale verbindingen treedt naar voren bij horizontale differentiatie in de arbeidsverrichtingen ¹¹⁾. Het is bij doorvoering van deze vorm van verbijzondering, dat de natuurlijke bindingen tussen delen van de uitvoering worden verbroken. De eenheid in de uitvoering versplintert en het eist nauwe wederzijdse samenwerking en voortdurende onderlinge afstemming van de leiders der complementaire werkzaamheden om voldoende verband in de organisatie te handhaven. De omvang van de coördinatietaak welke de leider hier heeft, vormt het voornaamste steunpunt van de mathematische analyse. Men heeft deze peiler echter wel zeer slecht gefundeerd.

Allereerst moet gesteld worden, dat t.a.v. de functionalisatie twee hoofdcriteria kunnen worden onderscheiden, t.w. de specialisatie en de horizontale differentiatie, welke geheel verschillende economische gevolgen hebben, die merendeels tegengesteld zijn. „Want”, zo schreven wij elders, „als men wil specialiseren wordt alles bij elkaar getrokken wat zich op een bepaalde eindprestatie richt. Er zijn dan als het ware verticale strepen door het bedrijf getrokken. Bij doorvoering van de horizontale differentiatie daarentegen worden de verticale scheidslijnen op verschillende plaatsen uitgewist en inzake een bepaalde bewerking over de specialisaties heen gegrepen” ¹²⁾. Vergeleken met de horizontale differentiatie doet de noodzakelijkheid van coördinatie zich daardoor bij specialisatie niet, of slechts in veel mindere mate, voor. Urwick illustreert dit in zijn artikel met de organisatie van de inkoopafdeling van Sears, Roebuck en Co. In deze afdeling staan circa 100 inkopers rechtstreeks onder de afdelingschef; een organisatie welke verantwoord is omdat de werkverdeling tussen de inkopers op specialisatie berust. Zij zijn, zo schrijft Urwick, „each responsible for a clearly defined unit of goods”. Daardoor — en hier wijst hij op het fundamentele verschil met horizontale differentiatie — „their areas of responsibility only touch occasionally and then just at the circumference. Provided that the buyers have been properly selected and trained, there is not too much for the supervisor to do except to make sure that predetermined standards are being maintained and to deal with casualties” ¹³⁾.

¹⁰⁾ Aan deze tabel kan worden gedemonstreerd waarom een leider, die 4 directe ondergeschikten heeft, aarzelt om daaraan een vijfde toe te voegen. Immers, de arbeidscapaciteit van de direct ondergeschikten neemt toe met 25 %, waar tegenover staat, dat de leiderstaak in omvang kan toenemen (maximumcondities) met 127 %, t.w. van 44 op 100 te besturen samenwerkingspunten.

¹¹⁾ Ter andere plaatse — De organisatiestructuur van het bedrijf, Leiden 1953 — is de horizontale differentiatie als een van de twee hoofdcriteria van de functionalisatie uitvoerig besproken. Naar deze publicatie moge voor verder onderzoek worden verwezen.

¹²⁾ De Organisatiestructuur van het bedrijf, t.a.p. pag. 19.

¹³⁾ t.a.p. pag. 45.

Doordat literatuur en praktijk de beide hoofdcriteria van functionalisatie niet onderscheiden, wordt niet onderkent, dat de op horizontale differentiatie gebaseerde organisatie een extra aan coördinerende krachten — qua verschil niet exact meetbaar! — moet kunnen ontwikkelen om de ontbindende werking van de horizontale uitbouw te neutraliseren. Alleen waar de naast elkaar liggende taken in elkander grijpen oefenen de individuele en groepsbetrekkingen invloed uit op de spanwijdte. Dat de mathematische uitwerking hiermede geen rekening houdt reduceert de normatieve betekenis van haar uitkomsten praktisch tot nul!

Een consequentie is, dat ook een hiermede samenhangende factor is verwaarloosd, welke mede in de analyse zou moeten worden ingezet. Het betreft hier de mate, waarin de horizontale differentiatie is voortgeschreden. Zodra zij — hetgeen op lagere echelons kan voorkomen — is uitgewerkt, valt de betekenis van coördinatie terug; en daarmede haar invloed op de breedte van de spanwijdte. Graicunas heeft hier in zoverre mee rekening gehouden, dat hij routinewerk voor de toepassing van zijn theorema uitzondert en voorts toegeeft, dat niet alle coördinatiepunten even belangrijk zijn en dus even zwaar meetellen. Zijn mening hierover is echter, dat „it is not possible to assign comparable weights to these different varieties of relationship”¹⁴⁾. De normatieve betekenis van zijn mathematische uitwerking is daarmede wel helemaal van haar voetstuk gevallen! Betekent dit nu, dat alle geschrijf op dit punt waardeloos is? Naar onze mening niet. De bewustwording van het feit, dat het coördinatiewerk de tendentie vertoont meer dan evenredig toe te nemen met het aantal direct ondergeschikten, blijft waardevol. Men zal zich echter moeten gaan realiseren, dat daarbij het toegepaste criterium van functionalisatie en de mate waarin dit tot uitwerking kan komen, van doorslaggevende betekenis zijn voor de spanwijdte.

Het is thans de plaats om enkele factoren aan te stippen, die de vergroting van het aantal direct ondergeschikten *stimuleren* en langs deze weg de spanwijdte onder spanning zetten. In dit verband valt op de volgende invloeden te wijzen:

(vii) de noodzaak om de *communicatiekanalen* zo kort mogelijk te houden. Hoe smaller de spanwijdte van de leiding is, des te groter zal het aantal echelons zijn. De communicatiekanalen zijn dienovereenkomstig langer, met alle daaraan verbonden nadelen, als binnensluipen van bureaucratische elementen en verminderde slagvaardigheid van de organisatie.

(viii) de ambitie van het leidinggevend kader om *toegang* te hebben tot de *hoogste echelons* van de leiding. Een dergelijke directe omgang wordt dan beschouwd als een bewijs van maatschappelijke carrière en teken van bereikte bedrijfsstatus. Persoonlijke ambities als deze, oefenen een constante druk uit op de spanwijdte van de leiding.

(ix) de persoonlijke geneigdheid van de leidinggevende functionarissen om *persoonlijk deel te hebben* aan alle aspecten van de hen toevertrouwde taken. Een heel scala van drijfveren kan hieraan ten grondslag liggen. Voorbeelden zijn de angst voor eventuele rivalen, gebrek aan vertrouwen in de bekwaamheid der medewerkers en het streven naar macht, welke zich zou weerspiegelen in het aantal ondergeschikten (het type van de „*empire builder*”).

¹⁴⁾ t.a.p. pag. 185.

(x) de overweging, dat teveel toezichhoudende echelons het *stimuleren* van *initiatief* en verantwoordelijkheidsgevoel schade zou kunnen toebrengen.

(xi) de wenselijkheid om een zo groot mogelijk aantal interdependente functies onder één leider te stellen, met de opzet, om de *coördinatie* maximale *steun te verlenen* in de structurele opbouw van de organisatie; wat Urwick noemt het ontwerpen van een „*flat arrangement*”¹⁵⁾.

Hoewel nog in genen dele volledig, zijn hiermede wel de voornaamste factoren, die van invloed zijn op de spanwijdte van de leiding, de revue gepasseerd en is thans het moment gekomen om het volgende vraagstuk aan de orde te stellen.

Ad B. Practijkomstandigheden welke tot een andere spanwijdte leiden dan op grond van de onder A genoemde factoren geconcludeerd kan worden.

Teneinde het beeld af te ronden, worden tot besluit enkele praktijkomstandigheden ten tonele gevoerd, welke een zelfstandige invloed kunnen uitoefenen op de breedte van de spanwijdte.

(i) naarmate de leiders van het bedrijf meer *ondernemerskwaliteiten* bezitten, wordt het van voordeel de spanwijdte te verkleinen. Zijn beste talenten kan de betrokken functionaris dan geheel wijden aan de formulering van het fundamentele beleid en de bepaling en interpretatie van het algemeen bedrijfsbeleid. Zouden zijn voor het bedrijf meest waardevolle eigenschappen daarentegen meer op het terrein van de dirigerende arbeid liggen, dan schrompelt de winst, welke in het andere geval met verkleining van de spanwijdte van de leiding te bereiken is, weer in.

(ii) voor dié soorten van werkzaamheden, welke qua hun aard een grotere *mate van gelijkvormigheid* vertonen, zal vergroting van de spanwijdte sneller van voordeel zijn. In bijv. het personeelswerk en het research- en ontwikkelingswerk, waar de werkzaamheden een grote gevarieerdheid vertonen, wordt over het algemeen een kleinere spanwijdte aangetroffen dan in bijv. werkplaatsen, magazijnen en onderhoudsdiensten.

(iii) een factor van betekenis is voorts *de tijd*, dat de leider en zijn medewerkers reeds *in die verhouding samenwerken* en — hetgeen qua effect in hetzelfde vlak ligt —, in hoeverre chef en medewerkers dezelfde „achtergrond” hebben. Met „achtergrond” wordt in dit verband bedoeld de milieuvaringen en de opleidingsinstellingen, welke de betrokkenen hebben bezocht. Deze omstandigheden bevorderen het op elkander ingespeeld raken. Dit schept weer een werksfeer die verdergaande initiatiefdelegatie begunstigt, hetgeen op zijn beurt weer de rijkwijdte van de spanwijdte vergroot.

(iv) een gelijk effect heeft de omstandigheid, dat de *medewerkers uitstekend getraind* zijn, reeds vele jaren aan de onderneming verbonden zijn en door een doelmatige carrièreplanning in vele afdelingen van het bedrijf ervaring hebben opgedaan. Juist omstandigheden als deze, kunnen er in de praktijk toe leiden, dat de feitelijk bestaande verhoudingen t.a.v. de spanwijdte gunstiger liggen dan zich uit de theoretische analyse laat afleiden.

(v) *effectieve rapportering en voorlichting aan de leiding verruimd haar*

¹⁵⁾ t.a.p. pag. 45.

spanwijdte. Het betreft hier de wijze, waarop in het bedrijf wordt omgegaan met de *rapportagedata*. Een effectieve organisatie op dit punt eist snelheid bij de voorlichting — de *actualiteit* van de informatie verhoogt de effectiviteit — en weloverwogen vaststelling van wat wèl en wat nièt aan de leiding zal worden voorgelegd. De toepassing van het „principle of exception” vergroot ook de effectiviteit van de berichtgeving, omdat niet interesseert wat in de pas loopt, maar waar de bedrijfsactiviteiten buiten de richtlijnen gaan. Hier komen wij op het terrein van de administratie in haar functie van „tool of management”. Indien deze functie op doelmatige wijze in het bedrijf is ontwikkeld en uitgebouwd — iets waar helaas maar al te vaak nog het nodige aan ontbreekt —, wordt hierin een organisatieprocedure aange troffen, die bij uitstek geschikt is om de spanwijdte van de leiding te steunen.

Samenvatting

In het opschrift boven dit opstel stelden wij de vraag of de spanwijdte van de leiding als concrete norm fabel of werkelijkheid is. De enkele opmerkingen die wij hierover in het voorgaande ontwikkelden, stellen o.i. duidelijk de onmeetbaarheid van vele in het geding zijnde factoren in het licht. De uitkomst van de analyse onttrekt zich grotendeels aan exacte meting en zodoende moet de spanwijdte als concrete norm inderdaad naar het rijk der fabelen worden verwezen. Maar al te treffend geldt ook hier Brown's verzuchting, dat „it would greatly assist the organizer to be able to evaluate these factors precisely. That, unfortunately, is impossible”¹⁶⁾.

Deze overwegingen lossen het vraagstuk echter niet op. Integendeel, zij wijzen op het belang van voortgezet onderzoek. De herlevende belangstelling in de literatuur voor dit vraagstuk onderstreept deze zienswijze. Daarbij zal dan wellicht ook meer licht gebracht kunnen worden in het verschijnsel, dat de spanwijdte, zoals zij in de praktijk voorkomt, veelal breder is dan de theoretisch aangegevene.

Zonder verdere onderzoeken — welke zich voor een belangrijk deel in het bedrijfseconomische vlak zouden moeten bewegen — zijn slechts enkele conclusies te trekken. Eén daarvan is naar onze overtuiging, dat het bij verdere analyse zeer vruchtdragend zou kunnen blijken om daarbij in het bijzonder ook de invloed van de criteria van functionalisatie nader te onderzoeken. En daarbij zou wel eens als verrassing uit de bus kunnen komen, dat de horizontale differentiatie, althans in de uitvoering, niet die algemene voorkeur verdient boven de specialisatie, welke zij heden ten dage nog heeft. Misschien zal het wenselijk blijken, om de specialisatie als grondstramien voor de organisatie meer op de voorgrond te plaatsen en de horizontale differentiatie hoofdzakelijk in te brengen t.a.v. de leiding: m.a.w. de hoofdassen van de organisatie baseren op de specialisatie en het specifiek functionele aspect doen vertegenwoordigen door staforganen op de verschillende leidinggevende echelons. Aan het slot van zijn artikel wijst Urwick ook in deze richting: „what appears to have happened in business, particularly in the United States, is that, with the growth of industrial specialization, *secondline positions in an organization have become increasingly functional or specialist positions*. Different functions do have different orientations and interests which sometimes conflict — take manufacturing and marketing, for example — and *these conflicts of interest have thrown a very much increased burden of coordination on chief executives. This fact is responsible for much of the pressure on the chief and on higher executives to enlarge their spans of control*”¹⁷⁾.

¹⁶⁾ A. Brown: *Organization — a formulation of principle* — New York 1945, pag. 114.

¹⁷⁾ t.a.p. pag. 47; cursivering van ons.