

BESLUITVAARDIGHEID

OPENBARE LES

GEHOUDEN BIJ DE AANVAARDING VAN HET
AMBT VAN LECTOR AAN DE LANDBOUW-
HOGESCHOOL TE WAGENINGEN

OP 8 FEBRUARI 1962

DOOR

DRS. P. VERBURG



H. VEENMAN & ZONEN N.V. - WAGENINGEN

*Mijne Heren Leden van het Bestuur van de
Landbouwhogeschool,
Dames en Heren Hoogleraren, Lectoren, Do-
centen en Leden van de Wetenschappelijke
Staf,
Dames en Heren Studenten, en voorts Gij
allen, die door Uw aanwezigheid blijk geeft
van Uw belangstelling.*

Zeer geachte toehoorders,

Gaarne zou ik vandaag enige opmerkingen willen maken over het onderwerp „Besluitvaardigheid” om U langs deze weg te kunnen wijzen op enkele facetten van recente ontwikkelingen in het organisatorisch denken.

Ook kwam ik tot de keuze van dit onderwerp door mij af te vragen wat het doel is van het onderwijs in het vak Bedrijfsleer aan de Landbouwhogeschool, waarvoor ik als eerste lector ben aangesteld. Deze studie staat niet op zichzelf, maar is een van de middelen om degenen, die zich voorbereiden op een leidinggevende positie in de industrie, naast hun meer specifieke technische vorming een bredere achtergrond te verschaffen in zaken, het bedrijfsbeheer betreffende. In verreweg de meeste gevallen kan degene, die als hogere of hoogste leider in een bedrijf staat, zich niet beperken tot de puur technische aspecten van de bedrijfsvoering. Hij wordt dagelijks ook geconfronteerd met alle facetten van het organisatieverschijnsel in het bedrijf en met de noodzaak tot afweging van technische en economische wenselijkheden en mogelijkheden.

Het leidinggevend vermogen en in het bijzonder de besluitvaardigheid van de technische leider worden niet alleen bepaald door zijn technische kennis en vaardigheid, maar ook door zijn vermogen om, wat kan worden genoemd, geïntegreerd te denken en geïntegreerde beslissingen te nemen. In de dagelijkse praktijk van de hogere leiding treedt het specialisme vaak meer op de achtergrond en komt een sterk accent te liggen op het vermogen om de activiteiten van specialisten te bundelen tot een harmonisch en doelgericht geheel.

In mijn betoog van heden wil ik ten aanzien van drie punten enige nadere opmerkingen maken. In de eerste plaats zou ik in het kort willen nagaan van waaruit de nadere bestudering van het besluitvormingsproces zich heeft ontwikkeld. Vervolgens zou ik enige opmerkingen willen maken over factoren, die de besluitvaardigheid van de organisatie als totaliteit beïnvloeden om tenslotte enige

aspecten te noemen, verbonden aan het vraagstuk van de bevordering van de individuele besluitvaardigheid.

I. DE BESTUDERING VAN HET BESLUITVORMINGSPROCES VANUIT TWEE VERSCHILLENDE RICHTINGEN

Waarom meer belangstelling voor de besluitvorming?

Men kan zich afvragen, waarom het vraagstuk van de besluitvorming de laatste tijd zo in de belangstelling staat. Is dit niet een modeverschijnsel, zoals er in het toepassingsgebied van de leer der interne organisatie wel meer voorkomen? Zoals bijvoorbeeld de uit de propaganda voor het overleg in de organisatie voortgevloeide stroom van handleidingen over vergadertechniek. Met als gevolg dat als het ware vanuit dit verschijnsel zelf een behoefte aan tegenkrachten ontstond, zich uitend in de vorm van publicaties, zoals: Zuinig vergaderen.

Is dit nu ook zo ten aanzien van de gedachte, dat bij het vormgeven aan en het beheersen van de organisatie het proces van besluitvorming een belangrijke rol moet spelen? Ik meen van niet. De groeiende belangstelling voor het vraagstuk van de besluitvorming is meer dan een modeverschijnsel, zij is veel meer een evolutie in het organisatorisch denken, een evolutie die een oorsprong vindt in twee volkomen verschillende wetenschapsgebieden.

Enerzijds heeft zij een belangrijke stimulans verkregen door de ontwikkeling van het wiskundig en statistisch denken in de benadering van bedrijfseconomische en bedrijfsorganisatorische vraagstukken. Een stimulans, die nog versterkt is door de groeiende verbreiding van de mogelijkheden en de toepassingen van de elektronische informatieverwerkende machines.

Anderzijds, maar ongetwijfeld mede bevorderd door de eerstgenoemde ontwikkeling, geven verschillende psychologische en sociologische onderzoeken en beschouwingen op het gebied van de organisatieleer ook een toenemende belangstelling te zien voor de beschrijving en verklaring van de wijze waarop het individu en de samenwerkingsgroep tot beslissingen komen.

Dat deze ontwikkelingen meer een evolutie dan een modeverschijnsel zijn, wordt in belangrijke mate bevorderd door de omstandigheid, dat er ook een grote behoefte is ontstaan aan een kritische beschouwing van de besluitvorming. Zowel de gehele maatschappelijke structuur als de interne bedrijfsstructuur worden steeds gecompliceerder en dynamischer. Ook wordt het belang, dat vooral aan beleidsbeslissingen is verbonden, steeds groter, onder meer als gevolg van de toenemende kapitaalsintensiteit in de bedrijven en de geringere mobiliteit van de arbeid. Op deze diepere achtergron-

den wil ik thans evenwel niet nader ingaan; wel wil ik even blijven stilstaan bij de genoemde ontwikkelingsoorsprongen.

Ontwikkeling van technieken in het besluitvormingsproces

Het bij de besluitvorming gebruik maken van een wiskundige benadering en van moderne informatieverwerkende hulpmiddelen vraagt een systematisch-analytische beschouwing van het besluitvormingsproces; eist een concrete bezinning op en veelal ook kwantificering van de factoren, die een bepaalde beslissing moeten beïnvloeden. De vaak onbewuste redenering moet bewust worden gemaakt. Het veelal vaag geformuleerde probleem moet nauwkeurig worden omschreven.

De techniek van de statistische kwaliteitsbeheersing bijvoorbeeld — in eerste instantie (en ook nu nog het sterkst) ontwikkeld in bedrijven, waar de kwaliteit duidelijk meetbaar is, zoals in bepaalde sectoren van de metaalindustrie — heeft ook haar toepassing gevonden in bedrijven waar men meende slechts door het oog of de smaak van de „kenner” tot een kwaliteitsbeoordeling te kunnen komen. De statisticus tracht door — vaak veel geduld en doorzettingsvermogen vergende — gesprekken met deze kenners er achter te komen, welke factoren voor de bepaling van het eindoordeel van belang zijn. Vervolgens tracht hij samen met de betrokkenen uit hun vroegere beoordelingen normen en toleranties voor elk dier factoren te destilleren, om langs die weg te komen tot een concreter en meer geprogrammeerd beoordelingsproces. Daardoor wordt het veelal tevens mogelijk niet alleen achteraf het eindresultaat van het productieproces te beoordelen, maar reeds in eerdere deelstadia de afwijkingen van de normen te beoordelen en corrigerende maatregelen te nemen. De kwaliteitscontrole wordt dan tot kwaliteitsbeheersing.

Door het met behulp van wiskundige modellen berekenen van optimale productieprogramma's voor verschillende perioden stelt men het vooraf formuleren van de van belang geachte overwegingen (levertijden, instelkosten, voorraadgegevens, assortimentseisen, e.d.) en het kwantificeren van het belang van elk dier factoren, in de plaats van het meer intuïtief beslissen welk productieprogramma in een komende periode zal worden aangehouden. In dit laatste geval ziet men vaak, dat onder de drang van omstandigheden belangrijke overwegingen over het hoofd worden gezien. Door de toepassing van het wiskundige model of door de opname van de beslissingscriteria in een machineprogramma komen die overwegingen steeds opnieuw aan de orde.

De beschikbaarheid van de moderne informatieverwerkende apparatuur maakt het ook mogelijk veel meer factoren in een veel beter onderling verband te bezien dan voorheen het geval was.

De toepassing van deze technieken en hulpmiddelen leidt er dan ook toe, dat het beslissingsproces in veel sterkere mate wordt geprogrammeerd; dat in de uitvoeringsfase het nemen van beslissingen wordt omgezet in het trekken van conclusies: de verstrekte gegevens worden getoetst aan van te voren opgestelde criteria.

Veel van wat voorheen door de hogere leiding telkens opnieuw moest worden beslist, wordt nu omgezet in een routine-werkzaamheid, die kan worden gedelegeerd aan lagere leidinggevende niveaus of zelfs worden gemechaniseerd.

Er ontstaat op deze wijze als het ware een duidelijke fasering in het beslissingsproces: het opstellen van de criteria enerzijds en het toepassen daarvan anderzijds. In zijn uiterste vorm, bij de automatisering, bestaat er bij die toepassing geen enkele persoonlijke vrijheid meer, waardoor, zoals MEY het noemt, het beslissingsproces wordt gedehumaniseerd. In wezen kan men dan echter wat de machine doet geen beslissen meer noemen. De wezenlijke beslissing ligt in het opstellen van de toe te passen criteria.

Zowel bij het toepassen van allerlei wiskundige technieken als bij het gebruik maken van de moderne hulpmiddelen in de administratie bestaat dan echter het gevaar, dat het beslissingsproces niet alleen meer geprogrammeerd verloopt, maar ook meer verbureaucratiseerd wordt, d.w.z. meer wordt tot het domweg toepassen van de „regel”.

Het antwoord op de vraag, in hoeverre dit gevaar in de praktijk een wezenlijke bedreiging wordt voor de doelmatigheid in de organisatie en de bedrijfsvoering, is voor een belangrijk deel van twee factoren afhankelijk.

Enerzijds zal men zich moeten realiseren, dat naargelang de meetbaarheid en de voorspelbaarheid van de relevant geachte factoren geringer zijn, ook de uitkomst van de berekening zich minder leent voor een „automatische” omzetting in een beslissing.

Anderzijds zal ook de moeilijkheid om alle van belang zijnde factoren van te voren te onderkennen er toe moeten leiden, dat de resultaten van de berekeningen getoetst moeten worden op hun „redelijkheid”, d.w.z. dat de berekende resultaten moeten worden beoordeeld vanuit de persoonlijke visie van degene die voor de beslissing verantwoordelijk is. Naarmate die moeilijkheid groter is, is ook dit toetsingsaspect belangrijker.

En hoewel dus door deze ontwikkelingen een groter deel van de te nemen beslissingen als routinebezigheid van de schouders van vooral de hogere leiding kan worden weggenomen en meer tijd voor belangrijker vraagstukken kan worden verkregen, zal altijd tot die belangrijker vraagstukken moeten worden gerekend een voortdurende kritische bezinning op het als richtlijn gegeven beslissingsprogramma. Op deze wijze kan dit alles er toe leiden, dat de hoogste leiding zich ook meer wezenlijk met de echte beleidsvorming

kan bezig houden; dat zij in mindere mate door de dagelijkse beslommeringen wordt afgehouden van het ontwikkelen en handhaven van een algemene visie voor de toekomst van het bedrijf.

De bestudering van het menselijk besluitvormingsproces

De zojuist genoemde neiging tot bureaucratisering treedt overigens niet alleen op, wanneer het nemen van een beslissing is omgezet in een wiskundig model of een machineprogramma, al is zo'n machine te beschouwen als een bureaucraat van de ergste soort.

In elk organisatorisch samenspel ontstaat een zeker patroon van opdrachten en daaruit voortvloeiende acties, van algemene richtlijnen en de uit de interpretatie daarvan voortvloeiende detailbeslissingen, van referentiekaders en de daarbinnen resulterende handelingen.

WEBER heeft het ontstaan van een dergelijk patroon, dat hij bureaucratie noemt, beschreven en bestudeerd met betrekking tot de invloed die het bevorderen van een bureaucratische organisatie heeft op het bereiken van de doelstellingen, met name in de overheidssfeer. (Hier wordt het begrip bureaucratisch dus niet gebruikt in de ongunstige betekenis, die het woord in het Nederlandse spraakgebruik heeft gekregen). Hij gaat daarbij na in hoeverre bijvoorbeeld het bevorderen van standaardprocedures in de besluitvorming een doelmatige oplossing kan zijn voor de moeilijkheden, die in de grote en ingewikkelde organisaties kunnen ontstaan, en op welke wijze de beperkingen in de besluitvaardigheid van het vaak gespecialiseerde individu in de organisatie kunnen worden gecompenseerd.

Terwijl WEBER de nadruk legt op het bindende en versterkende element in de organisatie, dat door een dergelijk stelsel van regels kan worden verkregen, stellen andere schrijvers zoals bijvoorbeeld MERTON, SIMON en MARCH dit relatiever door sterker te wijzen op allerlei neveneffecten, die daarbij kunnen ontstaan.

Een sterk geschematiseerd en vereenvoudigd voorbeeld uit de redenering van MERTON kan als volgt worden weergegeven. Uit de, bij de topleiding aanwezige, behoefte om het totale bedrijfsgebeuren te beheersen, ontstaat een drang naar zekerheid omtrent het gedrag van de gehele organisatie, een behoefte aan voorspelbaarheid van de reacties dus. Dit leidt tot de instelling van de reeds genoemde standaardprocedures en -richtlijnen. Maar het leidt tevens tot het vaak niet gewilde neveneffect van een zekere verstarring in de organisatie, onder meer tot uiting komend in een geringere aanpassing aan bijvoorbeeld wensen van de klant. Dit kan aanleiding geven tot externe moeilijkheden en klachten, hetgeen voor de lagere niveaus in de hiërarchie de behoefte aan verdedigingsmiddelen en daarmee de behoefte aan nog meer gedetailleerde richtlijnen doet ontstaan.

Voor de doelgerichtheid en de besluitvaardigheid van een organisatie is het dan ook niet voldoende duidelijk te weten *wat* men wil bereiken en hoe men het logisch en rationeel geredeneerd *denkt te kunnen* bereiken, maar ook is het voor de leider noodzakelijk een inzicht te hebben in de *mogelijke neveneffecten* van de door hem geschapen organisatie, teneinde hetzij van die neveneffecten een zo goed mogelijk gebruik te maken, hetzij de invloed daarvan zoveel mogelijk te verkleinen.

Naast de rationele redenering, die het uitgangspunt is van de beoefenaren van operations research en statistiek en die ook de grondslag is van het werk van de technische methode-onderzoekers, moet ook aan de niet-rationele invloeden op de besluitvorming van het individu aandacht worden besteed. SIMON stelt in een van zijn vroegere werken, dat hoewel het rationele beslissingselement als ideale basis zou kunnen worden beschouwd, de organisatorische samenhang in hoofdzaak door niet-rationele factoren wordt bepaald. In een samen met MARCH geschreven werk, getiteld „Organizations” analyseert hij op welke wijze het individu en de organisatie tot beslissingen komen, waarbij de individuen enerzijds worden gezien als passieve instrumenten, die in staat zijn opgedragen taken te verrichten, maar anderzijds ook als mensen, die in de organisatie komen met een eigen houding, eigen doelstellingen en waardeschalen, die in strijd kunnen zijn met de doelstellingen en waardeschalen van het bedrijf. Tenslotte zien zij het individu ook als besluitvormer en probleemoplosser. In de uitbouw van hun organisatie-theorie stellen MARCH en SIMON de beslissing als centrale eenheid. Hierbij gaan zij uit van de stelling, dat de kritische factoren in het beslissingsproces zijn: de beschikbaarheid van informatie en het vermogen van het individu om die informatie te gebruiken. Het geheim van een goede organisatie ligt volgens hen dan ook in het op elkaar afstemmen van de communicatielijnen en de beslissingscentra. Deze redenering gebruiken zij als een van de uitgangspunten om een aantal meer concrete criteria voor de opbouw van de organisatie te formuleren. In dit werk liggen naar mijn mening belangrijke gedachten die beslissend kunnen zijn voor een verdere uitbouw en vernieuwing van de organisatie-theorie, waarbij de in de afgelopen decennia verkregen waarden op dit gebied bepaald niet opzij behoeven te worden gezet.

Hiermede zijn wij dan gekomen op het terrein van het tweede gedeelte van mijn betoog, namelijk het vraagstuk van de besluitvaardigheid van de organisatie.

II. DE BESLUITVAARDIGHEID VAN DE ORGANISATIE

Delegatie van beslissingsbevoegdheid

Door het leggen van de nadruk op het besluitvormingsproces in

de organisatie stelt men tegelijkertijd het vraagstuk van de delegatie van beslissingsbevoegdheden centraal. Ik meen te mogen stellen dat dit een van de moeilijkste vraagstukken in de organisatie is.

Niet dat het moeilijk is een aantal algemene aanbevelingen in dit opzicht te formuleren, zoals de aanbeveling dat de besluiten moeten worden genomen op een zo laag mogelijk hiërarchisch niveau in de organisatie, maar zodanig dat op dat niveau de consequenties van die besluiten nog juist in voldoende mate kunnen worden overzien. Of, dat het beslissingspatroon in de organisatie zodanig moet zijn ingebouwd, dat het hoogste niveau zich moet richten op het geven van de algemene beleids- en bestuursrichtlijnen, die door de leiders op de lagere niveaus steeds verder moeten worden gedetailleerd en vertaald in meer concrete richtlijnen voor degenen, aan wie zij leiding moeten geven.

Maar veel moeilijker is het om tot een realisering en concretisering van dergelijke richtlijnen te komen. Enerzijds vraagt dit een dynamische instelling van de leiders ten opzichte van het delegatievraagstuk (hierop kom ik in een volgend gedeelte nader terug). Anderzijds leidt de concretisering in de praktijk vaak tot de conclusie, dat het feitelijke beslissingspatroon zodanig afwijkt van wat volgens de formele richtlijnen of volgens de theorie de situatie zou moeten zijn, dat men er voor huivert hier dieper op in te gaan.

Dit heeft er in sommige gevallen toe geleid, dat men bij het opstellen van taakbeschrijvingen voor verschillende functionarissen één van de meest wezenlijke elementen van een taak, het hoofdstuk „Bevoegdheden”, maar achterwege heeft gelaten.

Op een enkel aspect van dit vraagstuk, namelijk de bevoegdheidsverhouding tussen lijn- en staffunctionarissen wil ik iets nader ingaan. Daarbij wil ik uitgaan van een indeling van het besluitvormingsproces in 5 fasen, zoals VAN DE WOESTIJNE¹⁾ deze heeft onderscheiden, namelijk:

1. het doel stellen,
2. het doel, de doelen concretiseren,
3. opstellen van alle alternatieve mogelijkheden,
4. analyseren van deze mogelijkheden op hun aspecten,
5. beslissen.

Lijn- en staforganisatie in theorie en praktijk

VAN DE WOESTIJNE gebruikt deze indeling in eerste instantie om na te gaan of hierin een criterium kan worden gevonden voor de organisatie van de beslissingsvoorbereiding.

Theoretisch beredeneerd zou men immers kunnen stellen, dat de eerste en vijfde fase vragen om „initiatief, het vermogen om

¹⁾ W. J. VAN DE WOESTIJNE, *Organisatie en voorbereiding van beleidsbeslissingen en de controle daarop*, M.A.B. juli 1960, pag. 273 e.v.

grote lijnen te trekken, de moed om verantwoordelijkheid te dragen en verder wat men praktische fantasie zou kunnen noemen. Bij deze eigenschappen denken wij direct aan het ideale (of geïdealiseerde) leiderstype." De fasen 2, 3 en 4 daarentegen stellen geheel andere eisen, vragen om eigenschappen, die men veel eerder bij de researchman, bij de staffunctionaris, zoekt.

Terecht merkt VAN DE WOESTIJNE echter op dat ondanks de vele theoretisch-organisatorische en economische voordelen die voor een dergelijke structurele opbouw pleiten, de zuivere lijn-staf organisatie in de praktijk niet vaak wordt aangetroffen en dat daar, waar wij haar in een organisatieschema aantreffen bij nadere beschouwing blijkt, dat dit schema niet geheel de feitelijke organisatorische verhoudingen weergeeft.

Natuurlijk zijn er in vele — vooral grotere — organisaties een aantal staffuncties aan te wijzen met een typisch research-karakter, die een aandeel hebben in de voorbereiding van beslissingen op lange termijn en als zodanig geen of weinig directe invloed uitoefenen op de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf. Maar daarnaast zien wij ook een groeiend aantal staffuncties, die hun werkterrein veel meer vinden in de sfeer van het dagelijkse bedrijfsbeheer: de personeelschef, de controller, de kwaliteitscontrole-expert, de arbeidstechnicus, e.d.

Juist bij dit type staffuncties leidt het dogmatisch vasthouden aan het lijn-stafprincipe, volgens hetwelk de staffunctionaris slechts adviserende bevoegdheid heeft en ten aanzien van de tot zijn specialisme behorende aspecten van het bedrijfsbeheer geen beslissingen zou mogen nemen, om die in de vorm van richtlijnen aan de lagere organen door te geven, maar al te gemakkelijk tot een verstarring in de organisatie, tot bureaucratisering in de ongunstige betekenis van het woord.

Veel doeltreffender dan het — soms eindeloos — twisten over de vraag of een bepaalde functie nu wel of niet als een staffunctie kan worden aangeduid, is dan ook het duidelijk aangeven van de wijze waarop het beslissingspatroon in de organisatiestructuur is ingebouwd. In dit verband is het onderscheid dat VAN DER SCHROEFF maakt, van belang. Volgens deze schrijver¹⁾ is er sprake van:

„— een *lijnbevoegdheid* indien de betrokkene het recht heeft opdrachten te geven aan de hem ondergeschikte functionarissen, voor de nakoming waarvan deze laatsten zijn gehouden en rekening en verantwoording verschuldigd zijn;

— een *functionele bevoegdheid*, wanneer de betrokkene het recht heeft tot het geven van dwingende aanwijzingen omtrent de te volgen werkwijze aan functionarissen, die niet onder zijn direct gezag staan ;

— een *stafbevoegdheid*, wanneer de betrokkene krachtens zijn func-

¹⁾ H. J. VAN DER SCHROEFF, Leiding en organisatie van het bedrijf, pag. 385.

tie de taak heeft het geven van voorlichting te bepaalder zake aan functionarissen die niet onder zijn gezag staan; adviezen die eerst dwingende kracht hebben, indien zij door de betrokken lijnfunctionaris zijn geautoriseerd."

VAN DER SCHROEFF zwakt in zijn verdere betoog de mogelijkheid om aan de staf ook functionele bevoegdheden te geven weliswaar sterk af, maar toch stelt hij daarbij, dat het in de praktijk niet steeds te vermijden is dat door de staf rechtstreekse (informele) opdrachten aan de uitvoering worden gegeven. Ik meen echter, dat het beter is dergelijke aanwijzingen niet informele opdrachten te noemen: de mogelijkheid om dergelijke opdrachten te geven moet vaak doelbewust en duidelijk in de organisatie worden opgenomen en is daarmee een onderdeel van de formele organisatie.

Absorberende werking van staforganen

Ook in een ander opzicht kan de toenemende aanwezigheid van stafspecialisten een remmende invloed uitoefenen op de besluitvaardigheid van de organisatie, namelijk door de absorberende werking, die er van de staffuncties uitgaat. Zodra een stafspecialist is aangetrokken voor de voorbereiding van belangrijke specialistische aspecten in de taak van de hogere leiding, ontstaat de neiging ook de minder belangrijke vraagstukken waaraan soortgelijke aspecten zijn verbonden met inschakeling van de specialist te laten behandelen.

De aanwezigheid van specialisten op een hoger niveau in de organisatie leidt bovendien veelal niet alleen tot een centralisatie van voorbereidende werkzaamheden, maar ook tot een sterkere centralisatie van beslissingsbevoegdheden dan vóór de inschakeling van een nieuwe staffunctionaris het geval was. Dit leidt tot verlenging van de communicatielijnen in de organisatie met als gevolg meer tijdverlies en groter kans op vervorming in de informatiestroom en daardoor een minder doelmatige besluitvorming.

Comité-vorming

Als oplossing voor deze moeilijkheden in de organisatie wordt vaak de comité-vorming naar voren gebracht, soms zelfs spreekt men van comité-organisatie als een afzonderlijk structuurpatroon, naast dat van bijvoorbeeld de lijn-organisatie of lijn- en staforganisatie. Afgezien van het feit, dat hier niet van een afzonderlijke organisatievorm kan worden gesproken, maar meer van een communicatiehulpmiddel binnen een bepaalde organisatievorm, dient deze comité-vorming in de organisatie met voorzichtigheid te worden gehanteerd, met name waar het betreft het overdragen van beslissingsbevoegdheden aan zulke comité's als zodanig. Doet men dit,

dan loopt men het risico te ervaren, dat de besluitvaardigheid van de groep vaak omgekeerd evenredig is met het aantal leden.

Toch vervult de comité-vorming in de organisatie een belangrijke bindende rol, met name om:

- de leider in de gelegenheid te stellen bij zijn beslissingen, door de mondelinge toelichting en onderlinge discussie, te komen tot een betere afweging van de verschillende aspecten, die aan het probleem zijn verbonden;
- de leider in de gelegenheid te stellen niet alleen zijn beleidsopvattingen effectiever over te dragen door de mogelijkheid van een uitgebreider motivering, maar ook de reacties daarop waar te nemen, suggesties te verkrijgen en zo nodig door deze samenspraak ook tot verbeteringen in de beleidsrichtlijnen te komen;
- de leden in de gelegenheid te stellen niet alleen hun eigen gedachten te formuleren en te verdedigen, maar ook die van de anderen te vernemen, zodat een beter klimaat kan worden geschapen voor een soepele samenwerking tussen lijnfunctionarissen onderling zowel als tussen lijn- en staffunctionarissen; deze mentaliteitsvorming is voor de besluitvaardigheid van de organisatie van aanmerkelijk groter belang dan welk formeel gehanteerd organisatiecriterium ook.

Er zijn uiteraard aan de „vergadering” in de organisatie meer aspecten verbonden, er zijn meer functies daarvan te noemen, maar in het kader van het onderwerp „Besluitvaardigheid” meen ik hiermede wel op de belangrijkste te hebben gewezen.

Korte communicatielijnen

Het bij de bespreking van de stafspecialist genoemde gevaar van ondoelmatige besluitvorming door te lange communicatiewegen, zal ook op andere wijze de organisatiestructuur moeten beïnvloeden. Bij de vorming van afdelingen, hoofdafdelingen e.d. zal men veelal in eerste instantie op de technische geaardheid en samenhang in het productieproces en op kostenoverwegingen letten. Maar daarnaast speelt de bestuurbaarheid een belangrijke rol. Dit zal er toe moeten leiden dat men tracht de orgaanvorming zodanig tot stand te laten komen, dat zoveel mogelijk afgeronde verantwoordelijkheidsgebieden ontstaan met daardoor een zo gering mogelijke behoefte aan dagelijkse coördinatie-activiteit ten opzichte van andere organen. Daardoor kan een groter deel van de beslissingsbevoegdheid van de topleiding aan de leiders dezer onderdelen worden gedelegeerd, hetgeen weer kan leiden tot verkorting van de communicatielijnen en tot een snellere besluitvorming.

De informatie

Een ander belangrijk element is de inbouw van de informatiestroom in de organisatie, welke essentieel is zowel in de voorberei-

dingsfase als achteraf bij de beoordeling van de juistheid der genomen beslissingen en het afleggen van verantwoording daaromtrent.

Ook aan dit aspect wordt de laatste jaren meer en meer aandacht besteed, vooral onder invloed van de invoering van de moderne administratieve hulpmiddelen zoals computers, die een hernieuwde bezinning op de informatiebehoefte in het bedrijf zoal niet noodzakelijk maakt, dan toch wel in sterke mate bevordert.

Over de *inhoud* van de informatiestroom valt in algemene zin thans niet zo heel veel te zeggen: zij moet naar aard en hoeveelheid voldoende zijn voor de te nemen beslissingen resp. voor een adequate verantwoording omtrent de verrichte activiteiten. Maar de variatie in de aard van de beslissingen en verantwoordingen is zo groot dat het ver buiten het bestek van deze inleidende beschouwingen zou gaan dit aspect thans nader te analyseren.

Wel wil ik nog een enkele opmerking van algemene aard, verband houdend met de besluitvorming, maken over de *vorm* van de informatie. Aan deze vorm zal, juist nu meer en meer informaties via de grotere administratieve hulpmiddelen worden verwerkt en daardoor noodzakelijkerwijze een grotere centralisatie in de informatieverstrekking ontstaat, extra aandacht moeten worden besteed.

Wanneer de informatie niet gemakkelijk hanteerbaar is voor degene die de beslissingen moet nemen, kunnen twee verschillende reacties optreden.

De eerste mogelijkheid is, dat het beslissingspunt in de organisatie verschuift, soms ongemerkt. Degene die formeel voor de beslissing verantwoordelijk is, gaat „tegen de informatie-verstrekker aanleunen”, of gaat zich daarvan afhankelijk voelen, of laat het beslissen met min of meer tegenzin maar aan de informatieverstrekker over. Aan dit verschijnsel danken bijvoorbeeld sommige chefs-bedrijfsbureau of administrateurs hun machtspositie in de organisatie. Deze opmerking is echter niet bedoeld als advies voor de naar macht strevende administrateur, maar als een waarschuwing tegen ondoelmatige verschuivingen van het beslissingspatroon in de organisatie.

De andere mogelijkheid is, dat degene die de beslissingen moet nemen en zijn behoefte aan informatie onvoldoende of niet op de juiste wijze bevredigd ziet, andere informatiebronnen gaat aanboren. Het gevolg kan dan zijn het ontstaan van allerlei neven-administraties, die een gehele of gedeeltelijke doublure van werkzaamheden zijn, waardoor dan ook vaak weer competentiegeschillen tussen de informatieverstrekkers optreden.

Voor het voorkomen van deze moeilijkheden staan twee wegen open, die meestal beide moeten worden bewandeld. Enerzijds zal men er bij voortdurend naar moeten streven de informatie zowel naar inhoud als naar vorm aan te passen aan de gebruiker. Ander-

zijds zal de „beslisser” moeten worden getraind in het hanteren van de hem ter beschikking staande informatie. En hiermede komen wij dan aan het laatste deel van mijn betoog: de bevordering van de besluitvaardigheid van het individu in de organisatie.

III. DE BESLUITVAARDIGHEID VAN HET INDIVIDU

Management Development

De vraag naar goede leiders op de verschillende niveaus is al geruime tijd een zeer dringende. Er zijn in verschillende bedrijven duidelijke kenmerken van overbelasting van de hogere leiding.

Het is dan ook geen wonder dat de vraag naar voren komt op welke wijze de vorming van toekomstige leiders het best ter hand kan worden genomen en de leidinggevende vaardigheid van bestaande leiders kan worden vergroot.

Dit heeft geleid tot de introductie van het begrip „Management Development”, dat het beste kan worden vertaald met de term „Ontwikkeling van de leiding”.

Dit begrip „leiding” kan namelijk in tweeërlei opzicht worden geïnterpreteerd. Enerzijds kan het worden gezien als het totaal van de leidinggevende functies, anderzijds als het totaal van de leidinggevende personen. Dit zijn nu ook de twee belangrijke aspecten die in een Management Development programma naar voren dienen te komen. Eerst moet men zich, uitgaande van de gewenste organisatiestructuur, bezinnen op de omvang van de behoefte aan leidinggevende functies en de verschillende geaardheid van die functies, zowel op het moment als voor de toekomst. Daaruit kan worden afgeleid aan welke eisen degenen, die deze verschillende functies vervullen of zullen gaan vervullen, moeten voldoen. Dit kan dan weer leiden tot een programma voor selectie en vorming van toekomstige leiders en eventueel vervolmaking en aanpassing van huidige leidinggevende functionarissen. In deze vormingsprogramma's zijn 3 hoofdelementen te onderscheiden, en wel

- de vorming in de praktijk;
- het volgen van cursussen, bijwonen van conferenties, discussiebijeenkomsten e.d. binnen het bedrijf;
- het volgen van opleidingen buiten het bedrijf.

De vorming in de praktijk kan in de eerste plaats al gedeeltelijk in de organisatie worden ingebouwd, door in de structuur van de organisatie een min of meer duidelijke „promotielijn” te leggen, dat wil zeggen de inhoud van de functies op de verschillende hiërarchische niveaus zodanig samen te stellen, dat het vervullen van één of meer functies op een lager leidinggevend niveau op zichzelf reeds een voorbereiding is voor een bepaalde hogere leidinggevende functie.

Een meer uitgewerkte en meer dynamische vorm hiervan is het systeem van „job-rotation”, een rouleersysteem waarbij de voor een hogere functie in aanmerking komenden, na enige tijd een bepaalde taak te hebben uitgeoefend, naar een andere afdeling worden overgeplaatst of voor enige tijd de functie van assistent van een hogere chef moeten vervullen. (De doorvoering van dit systeem stuit in de praktijk overigens nogal eens op weerstanden; soms bij degenen die moeten rouleren terwijl zij zich juist goed thuis begonnen te voelen in een bepaalde situatie. Maar vooral bij de chefs, die steeds opnieuw een goed ingewerkte medewerker zien verdwijnen en zich dan voor de opgave zien geplaatst weer een ander in te werken).

Delegatie van beslissingsbevoegdheid

Wanneer wij nu in het bijzonder zien naar de ontwikkeling van de besluitvaardigheid, dan zal de vorming in de praktijk vooral gericht moeten zijn op het in toenemende mate delegeren van de beslissingsbevoegdheid, waarbij de mate, waarin deze delegatie groeit, parallel moet gaan aan de ontwikkeling van de persoonlijkheid en van de achtergrondskennis en het inzicht van de betrokkenen.

Ook in situaties, waarin taakroulering moeilijk te realiseren is of op te veel weerstanden zou stuiten, is het hanteren van een dynamisch beslissingspatroon een goede mogelijkheid om niet alleen meer inzicht en kennis, maar vooral ook meer vaardigheid te verkrijgen.

Het leidt er bovendien toe dat de te grote belasting van de hogere leiding daadwerkelijk kan worden verminderd. In de praktijk van het bedrijfsleven is duidelijk waar te nemen, dat degenen die de kunst van het delegeren verstaan minder gebukt gaan onder de beruchte overbelasting en over betere potentiële opvolgers blijken te beschikken dan zij die niet de moed tot delegeren kunnen opbrengen of om andere redenen menen hun ondergeschikten niet met een grotere verantwoordelijkheid te kunnen belasten.

Juist voor de continuïteit in de beleidsvorming en de beleidsuitvoering is een geleidelijke overdracht van de beslissingsbevoegdheid van de oudere aan de jongere generatie en daardoor de mogelijkheid van een gecontroleerde ontwikkeling van de besluitvaardigheid van groot belang te achten. Een directeur of chef, die dit verwaarloost, zal nadat hij het bedrijf of zijn functie heeft verlaten vaak tot de ontdekking komen, dat men hem zo node mist, omdat de opvolger nog zo onbedreven en aarzelend is. Hij moge dit als een compliment en een bewijs van eigen vaardigheid beschouwen, in wezen heeft hij blijk gegeven zijn taak met betrekking tot de Management-development-gedachte niet te hebben verstaan.

Hoewel aan deze vorming van de leider in de praktijk grote betekenis moet worden toegekend, zijn er ook wel enige bezwaren aan verbonden.

Hierbij speelt het tijdselement een belangrijke rol. De vraag of een genomen beslissing de juiste is geweest kan veelal niet onmiddellijk of kort na het nemen van dat besluit worden beantwoord. Vooral bij beslissingen met een beleidskarakter zal het effect pas op langere termijn zichtbaar worden.

In het kader van de zojuist geschetste gedachte van een dynamisch delegatiepatroon betekent dit, dat beslissingen met duidelijke beleidvormingskenmerken pas voor delegatie in aanmerking zullen mogen komen, als reeds een zekere mate van besluitvaardigheid bestaat bij degene aan wie wordt gedelegeerd, terwijl ook in de vormingsperiode de mogelijkheid van controle op de besluiten voordat zij effectief worden, moet worden opengehouden. Het is ook gewenst gebleken naast de op zichzelf onmisbare vorming in de praktijk andere scholingsmogelijkheden te vinden.

Andere scholingsmogelijkheden

Dit vraagt in de eerste plaats een zekere verbreding van de basis-kennis om de betrokkenen beter in staat te stellen de voor het beheren en beheersen van de organisatie benodigde informatie beter te kunnen beoordelen en wegen, maar ook de voor de realisatie van de beslissingen benodigde informatie op de juiste wijze te kunnen overdragen.

Het vraagt ook een meer specifiek op het besluitvormingsproces en de communicatie gerichte scholing. In dit verband is het interessant te vernemen dat men in sommige business-schools in Amerika reeds zover gaat, dat als de belangrijkste vakken voor business-education worden beschouwd: de operations-research en het Engels. Zonder nu ook zover te willen gaan, zou ik wel willen stellen, dat het kennis nemen van de ontwikkeling van de operations-research van meer betekenis is dan alleen maar het belang, dat voor elke leider aanwezig is in het georiënteerd zijn op de technieken, die de hem ter beschikking staande specialisten hanteren ter voorbereiding van zijn beslissingen. De bij de toepassing van deze technieken opgedane ervaringen zullen ongetwijfeld nieuwe inzichten kunnen verschaffen met betrekking tot het menselijke besluitvormingsproces.

Aan mogelijkheden om een brede scholing te geven aan toekomstige managers ontbreekt het op het ogenblik niet. Naast de verbreding van de wetenschappelijke vorming in het academisch onderwijs, die volgens het in 1955 door de contactcommissie Industrie-Hoger Onderwijs uitgebrachte rapport, van groot belang is voor hen, die zich op een leidinggevende functie richten, zijn vele mogelijkheden geschapen voor managers-opleidingen als post-academiale opleiding of buiten academisch verband. Deze laatste vormen van opleiding zijn ingesteld in navolging van hetgeen in Amerika op dit gebied tijdens de tweede wereldoorlog reeds tot ontwik-

keling was gebracht in de vorm van junior- en senior executive courses. In Nederland richt zich bijvoorbeeld de Stichting Studiecentrum Bedrijfsbeleid op de organisatie van dergelijke opleidingen voor hogere functionarissen. Soortgelijke, vaak echter meer op een specifieke situatie gerichte opleidingen worden door vele grote ondernemingen en door de overheid als interne cursussen verzorgd. Ook in de praktijk van verschillende organisatie-adviesbureaus nemen dergelijke opleidingen een steeds belangrijker plaats in.

Case-studies

Een van de moeilijke vraagstukken bij dergelijke opleidingen voor functionarissen die reeds over min of meer uitgebreide praktijkervaring beschikken, is de juiste didactische vormgeving. Alleen het brengen van theoretische beschouwingen werkt dan vaak onbevredigend. Er wordt dan ook voortdurend gezocht naar een overbrugging tussen de meer „abstracte" theorie, die zich vaak moeilijk direct op een gecompliceerde bedrijfssituatie laat projecteren en de concrete en gecompliceerde werkelijkheid.

Dergelijke tussenvormen maken tegenwoordig een groot deel uit van deze opleidingsprogramma's. In de vormingscursussen wordt de groep niet alleen op de hoogte gebracht van de voor hen belangrijke theoretische beschouwingen en technieken met betrekking tot de organisatie en de beheersing van het bedrijf, maar worden zij ook geconfronteerd met een aantal praktijkproblemen, die moeten worden geanalyseerd.

De besprekingen van de door de cursisten opgestelde analyses en de daaruit getrokken conclusies en ontworpen oplossingen geeft de docent de mogelijkheid vanuit een praktische situatie een aantal theoretische achtergronden te belichten.

Bij deze methode — de case-study methode — blijft de cursist echter in wezen nog buiten het probleem staan. Hij is belangstellend en kritisch toeschouwer; hij ondergaat niet de emoties van het in de situatie opgenomen zijn, van het moeten beslissen, van het ondervinden van de consequenties van die beslissingen. Hij ervaart niet aan den lijve het verschil tussen het wel en niet gebruik maken van beschikbare informatie bij het nemen van beslissingen; hij ondervindt geen directe nadelige gevolgen van het ontbreken van een duidelijke beleidslijn bij de te nemen beslissingen; hij merkt niets van de verschillende emotionele reacties tijdens het samenwerken met anderen in perioden van vooruit- of achteruitgang. De case-study geeft een objectieve, vaak statische, benadering van een praktijkprobleem, niet de subjectieve beleving daarvan.

En waar het besluitvormingsproces bijna nooit alleen maar een logisch rationeel, maar ook een psychologisch proces is, heeft men gezocht naar mogelijkheden om ook in de cursussituatie de praktijk zo dicht mogelijk te benaderen. Een van de methodieken, die

daartoe vooral de laatste jaren nogal eens worden toegepast, is het simuleren van een bedrijfsproces, een techniek die in de militaire besluitvorming reeds eeuwen bekend is. Uit deze gedachte is onder meer de ontwikkeling van de bedrijfsspelen of beslissingsspelen voortgekomen.

Bedrijfsspelen

In zo'n beslissingsspel wordt de cursist bijvoorbeeld met enkele tezamen in een groepje geplaatst, dat een gegeven bedrijf krijgt te leiden en daarbij moet concurreren tegen andere bedrijven, die door andere groepjes cursisten worden geleid.

Elke groep moet zijn eigen taakverdeling kiezen, moet voor zichzelf een beleidslijn bepalen, moet zelf nagaan welke gegevens nodig zijn om tot een goede oordeelsvorming voor de beslissingen te komen en deze gegevens tijdens het spelverloop ook zelf bijhouden.

Over een aantal jaren (in de spelsituatie verkort tot enkele dagen) moeten beslissingen worden genomen ten aanzien van het al of niet uitbreiden van de productiecapaciteit, het al dan niet volledig benutten van die capaciteit, het aantrekken van vertegenwoordigers, het bezoeken van bepaalde deelmarkten door de vertegenwoordigers, het voeren van reclame in bepaalde deelmarkten, het al dan niet werken aan de verbetering van het product, e.d. Afhankelijk van de genomen beslissingen wordt door de spelleiding of in sommige gevallen zelfs door de computer periodiek het omzetresultaat van een afgelopen periode bepaald volgens van te voren ingebracht criteria.

Zonder verdere integratie met andere onderdelen van de cursus zou een dergelijk beslissingsspel wellicht niet veel meer zijn dan een veredeld Monopoly-spel. Het belang schuilt echter niet in het spelen zelf, maar in het beleven van een reeks situaties, die voor de cursusleiding en de deelnemers een levendige en reële basis vormen om over vraagstukken van taakverdeling en samenwerking, van beleidsvorming en beleidsbeheersing en van de daarbij te gebruiken informatie- en beheerstechnieken te spreken en het inzicht daaromtrent te verdiepen.

In de toelichting, die aan het spelen van een dergelijk beslissingsspel voorafgaat is wel eens gezegd dat zo'n spel de gelegenheid geeft om van alles te leren, behalve het beslissen zelf.

Deze uitlating vereenzelvigd het nemen van een beslissing met het moment van de keuze. In werkelijkheid is echter dit moment slechts een onderdeel van het besluitvormingsproces, een proces van verschillende fasen, zoals in het voorafgaande ook reeds is betoogd. Pas wanneer de cursusleiding er in slaagt de deelnemers deze fasen ook bewust te laten beleven, kan een dergelijke techniek van doceren als vruchtbaar worden beschouwd. Dan ervaart men dat voor het nemen van beslissingen in het kader van de bedrijfsvoe-

ring een gecoördineerde, continue beleidsvorming nodig is, voortdurend alternatieve mogelijkheden moeten worden onderkend en onderzocht, een voorinformatie in de juiste hoeveelheid en vorm niet kan worden gemist en een controle op de effecten van de genomen beslissingen, leidend tot eventuele correcties of aanpassingen, een noodzakelijk sluitstuk is.

Maar men ervaart ook, dat in de dagelijkse praktijk van het bedrijf vaak het pogen om *alle* aspecten van het probleem te overzien en alle alternatieven te beoordelen tot een grote mate van besluiteloosheid kan leiden. Vaak is het kiezen van een „aanvaardbare” oplossing te prefereren boven het zoeken naar een „optimale” oplossing, omdat tegen het moment dat deze oplossing gevonden zou zijn een beslissing wellicht niet meer nodig is.

En ondanks de mogelijkheid en de noodzakelijkheid om op deze wijze een bijdrage te leveren voor de vorming van toekomstige leiders, ervaren docenten en cursisten dan toch ook steeds weer opnieuw de in feite zo oneindig gevarieerde en nog zo weinig bekende samenstelling van het niet-geprogrammeerde menselijke beslissingsproces. In het moeilijke maar boeiende terrein van de organisatie van de menselijke samenwerking in het bedrijf wachten dan ook nog grote delen op nadere verkenning en ontginning.

Zeer geachte toehoorders,

Aan het einde van mijn betoog gekomen zijnde, zij het mij vergund mijn eerbiedige dank te betuigen aan Hare Majesteit de Koningin voor mijn benoeming tot lector aan deze Hogeschool.

Mijne Heren Voorzitter en Leden van het Bestuur van de Landbouwhogeschool,

Gaarne geef ik uiting aan mijn erkentelijkheid jegens U voor het vertrouwen dat U mij gaf door mij voor deze functie voor te dragen. Ik geef U de verzekering dat ik de mij opgedragen taak met enthousiasme en naar mijn beste vermogens zal trachten te vervullen.

Dames en Heren Hoogleraren, Lectoren, Docenten en Leden van de Wetenschappelijke Staf,

De omstandigheid, dat het lectoraat in de bedrijfsleer voor mij slechts een deeltaak vormt, brengt met zich, dat het contact met U slechts van beperkte aard kan zijn. De contacten die ik echter in de jaren van mijn docentschap en thans als lector met verschillende van U mocht hebben, gaven mij de ervaring dat het prettig is te midden van U en samen met U te werken in het onderwijs aan de Landbouwhogeschool. Ik vertrouw er op in de toekomst deze con-

tacten met U te mogen uitbreiden en verdiepen en waar nodig ook op Uw steun te kunnen rekenen.

Hooggeleerde Horring en van Riemsdijk,

Agrarische economie, agrarische bedrijfseconomie en industriële bedrijfseconomie, het zijn alle loten van eenzelfde stam, de economische wetenschap. Maar naarmate de wetenschap zich uitbreidt, moet ook onder de beoefenaren daarvan een steeds verdere verbijzondering tot stand komen; een verbijzondering die er toe leidt dat de op verschillende ervaringsobjecten gerichte deelwetenschappen een eigen karakter en eigen accenten gaan krijgen. Anderzijds is het noodzakelijk het gemeenschappelijke zoveel mogelijk te behouden, in het belang van de wetenschap zelf, maar vooral ook in het belang van het onderwijs. Ik waardeer het dan ook zeer dat U zich waar nodig steeds bereid hebt getoond, voor overleg over de afbakening en de afstemming van onze vakgebieden in het studieprogramma en houd mij er van overtuigd ook in de toekomst niet te vergeefs een beroep op U te kunnen doen. Ook mijn streven zal bij voortduring gericht zijn op een harmonische samenwerking.

Hooggeleerde Leniger,

U bent niet alleen een voorstander geweest van het opnemen van het vak Bedrijfsleer in het studieprogramma voor degenen, die zich op een positie in de industriële sfeer voorbereiden, maar U hebt ook de eerste docent en thans eerste lector in dit vak in allerlei opzichten met raad en daad terzijde gestaan. Ik ben U daar dankbaar voor en hoop, dat ook in de toekomst dit prettige contact en overleg zal worden gecontinueerd.

Zeer gewaardeerde Bosboom en medewerkers van het Raadgevend Efficiency Bureau Bosboom en Hegener,

Het is thans de tweede maal, dat ik U in het openbaar mijn dank mag betuigen voor het feit, dat U mij in staat hebt willen stellen een benoeming tot lector te aanvaarden naast mijn adviserende taak in het kader van het Raadgevend Efficiency Bureau. Ik behoef thans niet slechts te zeggen, dat ik er op reken, dat de combinatie van adviseurschap en lectoraat op de vervulling van beide deeltaken een stimulerende invloed zal uitoefenen; ik mag zeggen dat de ervaring mij dit reeds heeft geleerd.

Dames en Heren Studenten,

Als U uit mijn betoog de indruk heeft gekregen dat het besluitvormingsproces nog niet zo'n eenvoudige zaak is, komt U wellicht tot de conclusie, dat de docent, die tevens organisatieadviseur is, in

zeker opzicht te benijden is, omdat hij wel moet doceren en adviseren, maar niet behoeft te decideren.

Toch neemt ook hij zo nu en dan wel eens een beslissing. Bijvoorbeeld met betrekking tot de methodiek volgens welke hij de kennis van de verschillende bedrijfseconomische en organisatorische vraagstukken tracht over te dragen en het inzicht in de onderlinge samenhang zal verduidelijken. Ook deze beslissing vraagt een regelmatige beoordeling op haar juistheid. Ik hoop en verwacht, dat U hierin een actieve rol zult willen spelen door mij niet als enige beoordelingsmaatstaven voor de juistheid van mijn keuze de omvang van het collegebezoek en de examenresultaten te laten, maar door actief mede te denken en te reageren op hetgeen naar voren wordt gebracht, zowel in als buiten de colleges.

Ik dank U voor Uw aandacht.

LITERATUUR

- WILLIAM R. DILL. *Managerial Decision Making*. (Publicatie van het Industrial Relation Center, University of Chicago).
- W. J. GORE en F. S. SILANDER. *A Bibliographical Essay on Decision Making*. *Administrative Science Quarterly*, juni 1959
- J. R. GREENE en R. L. Sisson. *Dunamic Management Decision Games*. New York (verschijnt binnenkort te Alphen a.d. Rijn in een Nederlandse bewerking van Drs. A. H. Hulshof en J. Ykel).
- E. G. KOCH. *Three approaches to organization*. *Harvard Business-Review*, maart-april 1961.
- J. G. MARCH en H. A. SIMON. *Organizations*. New York 1958.
- R. K. MERTON. *Bureaucratic structure and personality*. *Social Forces*, 1940 blz. 560-568.
- R. K. MERTON. *Social Theory and Social Structure*. Illinois, 1957.
- J. L. MEY. *De nieuwe wetenschap van het beslissen*. *De Economist*, november 1961.
- J. M. OSSEWAARDE. *Bedrijf en Wetenschap*. Utrecht-Antwerpen 1961.
- J. H. VAN DER SCHROEFF. *Leiding en organisatie van het bedrijf*. Amsterdam/Antwerpen 1961.
- H. A. SIMON. *Administrative Behavior*. New York 1945.
- H. A. SIMON. *The New Science of Management Decision*. New York 1960.
- M. WEBER. *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford 1947.
- W. J. v. D. WOESTIJNE. *Organisatie en voorbereiding van beleidsbeslissingen en de controle daarop*. *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde*, juli 1960.