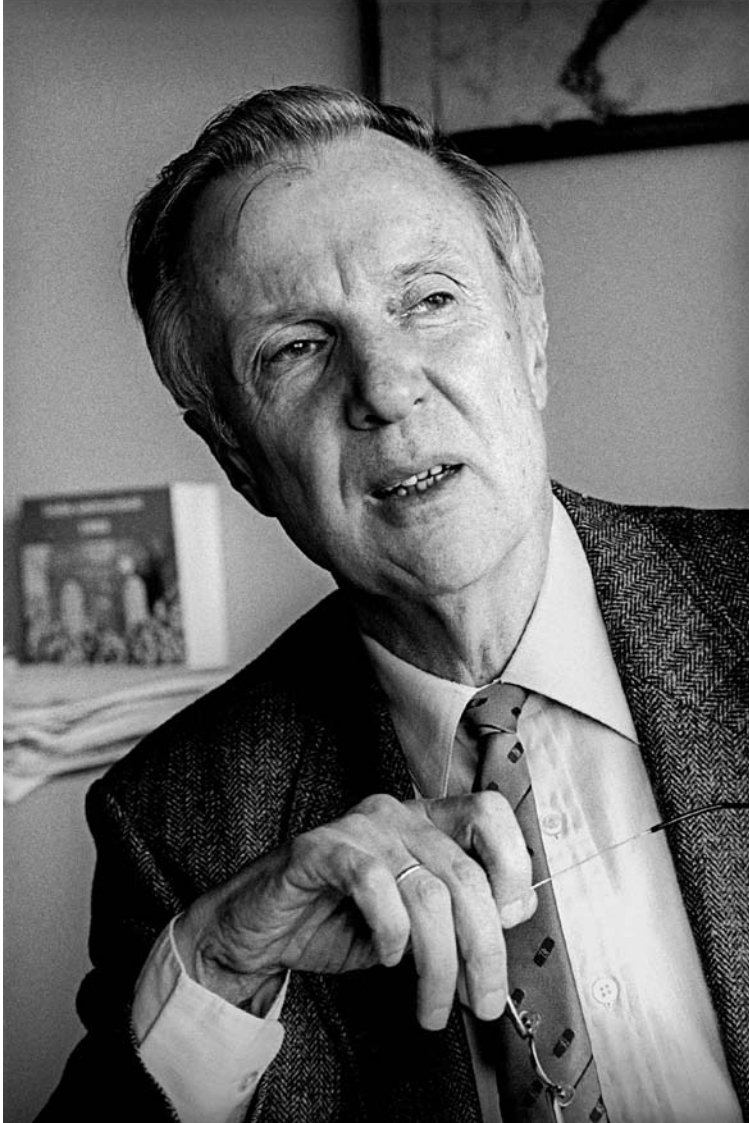


C.J. Lammers

20 april 1928 – 1 mei 2009



Op 1 mei 2009, kort na zijn 81e verjaardag, overleed in Oegstgeest Cor Lammers, emeritus hoogleraar in de sociologie van de organisatie aan de Rijksuniversiteit te Leiden en sinds 1979 lid van onze Akademie.

Cornelis Jacobus Lammers werd op 20 april 1928 te Amsterdam geboren. Hij stamde uit een, naar eigen zeggen, 'ordentelijk anti-revolutionair gezin.' Zijn gereformeerde afkomst leidde er echter niet toe dat hij na zijn schooltijd in 1947 zich aan de poort van de Vrije Universiteit vervoegde. Hij koos voor de opleiding sociografie aan de Universiteit van Amsterdam, toen nog Gemeente-Universiteit geheten. In 1948 kreeg hij de kans aan de Universiteit van Michigan te gaan studeren, waar hij in 1950 een *major in sociology* behaalde. Tussen 1950 en 1955 volgde hij in Amsterdam colleges sociologie en culturele antropologie en combineerde dat tussen 1952 en 1955 met een functie als onderzoeksmedewerker van, onder andere, het Instituut voor Sociaal Onderzoek van het Nederlandse Volk (Isonevo). Uit die tijd stamt zijn eerste grotere publicatie: 'Survey of Evacuation Problems and Distaster Experiences' (1955), dat verscheen in de reeks *Studies in Holland Flood Disaster* (1955). In 1956 huwde hij met Thea Kok met wie hij drie kinderen kreeg.

Na zijn doctoraal examen werd hij 'blij en trots', reserve officier bij de Koninklijke Marine, en combineerde zijn opleidingstijd met een onderzoek naar de socialisatie van toekomstige officieren. In 1957 trad hij in dienst bij het Centraal Bureau der Statistiek waar hij zich bezig moest houden met onderzoek naar vrije tijdsbesteding. In die jaren werkte hij ook met Jacques van Doorn aan het bekende handboek *Moderne Sociologie. Systematiek en Analyse* dat in 1959 verscheen, na twaalf drukken in 1976 geheel herzien werd, maar toen toch niet meer aansloeg. Dat hing samen met de ontwikkelingen in de sociologie. In zijn *in memoriam* bij de dood van Jacques van Doorn, die een jaar vóór hem overleed, wees hij erop dat dit boek een 'samenhangende visie' bevatte 'op wat de sociologie in die dagen vermocht.' In die dagen 'heerste er,' zoals Lammers terecht constateerde, 'in de Nederlandse sociologie een noch voor-, noch nadien geëvenaarde mate van consensus. Er was sprake van de nodige convergentie van ideeën over begripsvorming en methodologie van het vak en die ging gepaard met een zeker vooruitgangsgeloof omtrent de heilzame en cumulatieve wisselwerking tussen de constructie van theorieën van beperkte draagwijdte en gedegen empirisch onderzoek. Dat maakte in de ogen van beoefenaren van het vak en vele sympathisanten de pretentie

waar van een veelbelovend, wetenschappelijk perspectief op mens en maatschappij.' Maar eind jaren zestig werd overduidelijk dat de sociologie een polyparadigmatische wetenschap is, een discipline waarin verschillende paradigma's met elkaar concurreren zonder dat een daarvan exclusiviteit kan opeisen, al worden sommige daarvan wel eens als alleenzigmakend gepropageerd.

In 1960 verhuisde hij van het CBS naar het Nederlandse Instituut voor Preventieve Geneeskunde (NIPG) waar hij werkte onder leiding van de sociaal-psycholoog Koekebakker. Bij hem promoveerde hij in 1963 op het onderzoek van zijn diensttijd, getiteld *Het Koninklijk Instituut voor de Marine*. Daarin had hij gelegenheid gehad tot participerende observatie die hij aanvulde met survey-methoden. Het was een uitvoerig, men mag wel zeggen, zeer uitvoerig verslag van zevenhonderd bladzijden. Ook later zou blijken dat Lammers niet op een handvol pagina's keek en hoewel hij af en toe zei dat hij niet naar volledigheid streefde, vroegen studenten en andere lezers zich wel eens af of zij er wellicht een verkeerd idee van volledigheid op na hielden.

Het valt overigens op dat die dissertatie evenals zijn bijdragen aan *Moderne Sociologie* weinig voorspellende waarde hadden voor zijn latere werk, althans niet wat het veld van onderzoek betreft. Ongetwijfeld was in beide boeken zijn belangstelling voor kleinere groepen, de micro-sociologie goed herkenbaar. Hij behield die belangstelling ook wel maar zijn aandacht ging vrij kort daarop toch meer uit naar de meso-sociologie, in casu de studie van het 'organisatieverschijnsel' en dat zou hem de rest van zijn leven blijven bezighouden.

In het NIPG werd hij betrokken bij medisch-sociologisch onderzoek, waaruit later nog een artikel zou voortkomen met de enigermate provocerende titel: *Het ziekenhuis als kastenmaatschappij* (1967). Ook hield hij zich bezig met de relaties tussen leidinggevenden en werknemers, met name in de vorm van werkoverleg. In dezelfde periode vervulde hij een onderwijsopdracht aan het Sociologisch Instituut van Leiden. Die was omschreven als 'industriële sociologie', een opdracht die Van Doorn als buitengewoon hoogleraar had achtergelaten toen hij in 1960 naar Rotterdam vertrokken was. Het lag enigszins voor de hand dat Lammers, na voltooiing van zijn dissertatie hem als hoogleraar zou opvolgen, hetgeen in 1964 ook geschiedde. Maar Lammers voelde weinig of niets voor industriële sociologie of voor de studie van organisaties in specifieke maatschappelijke sectoren. Daarmee had hij wel enige ervaring opgedaan, te weten met de militaire organisatie, een overheidssinstelling en in de

sector van de gezondheidszorg maar hij koos voor een 'vlucht naar voren', zoals enkele van zijn leerlingen dat bij zijn afscheid hebben genoemd. Hij koos voor een vergelijkende organisatiesociologie, waarin verschillen en overeenkomsten tussen organisaties in verschillende maatschappelijke sectoren konden worden geanalyseerd. Hij achtte dat algemenere specialisme ook hoognodig want niet alleen namen organisaties in onze samenleving in aantal toe maar ook werden zij omvangrijker en complexer en raakten zij onderling steeds meer vervlochten.

Het was een keuze van beslissend belang. Hoewel hijzelf stelt dat de dissertatie van Van Doorn, *Sociologie van de organisatie* de 'aanzet, dan wel flinke impuls (was) tot de (verdere) ontplooiing van de sociologie van de organisatie,' hebben zijn prestaties op dat gebied hem gemaakt tot de medegroundlegger en de belangrijkste beoefenaar van dat specialisme in Nederland en tot een internationaal invloedrijk organisatiesocioloog, getuige zijn lidmaatschap van internationale projecten, beroepsverbanden en tijdschriften op zijn vakgebied.

Naast een lange reeks van kleinere bijdragen in tijdschriften en boeken zijn het vooral zijn *Organisaties Vergelijkenderwijs* (1983) en *Organiseren van bovenaf en van onderop* (1993) die daarvan getuigenis afleggen. Het eerstgenoemde schetst de ontwikkeling van de organisatiesociologie na de Tweede Wereldoorlog en toont de relevantie daarvan voor de samenleving aan. In het tweede, niet helemaal terecht, een 'beknopte' inleiding genoemd, staat de spanningsvolle complementariteit tussen leiding en leden, bestuurders en bestuurden in organisaties centraal. Het zijn omvangrijke werken waaruit een imponerende belezenheid blijkt en een groot vermogen tot vruchtbare ordening van onderzoeksgegevens in relatie tot theoretische perspectieven.

Met deze werken beoogde hij de lezers, ik citeer, 'een oriënteringskader, een kijk en denktrant te bieden om te leren begrijpen, waarom het in organisaties niet gaat zoals het officieel zou moeten en kunnen gaan. Op zijn minst moet dat bijdragen tot de intellectuele en ook de emotionele weerbaarheid van de lezers tegen de vele frustraties van het leven in en met organisaties. Daarenboven kan een dergelijk oriëntatiekader helpen bij de diagnose van allerlei organisatieproblemen en een aanzet geven voor het kundig hanteren ervan.' Het ging hem niet om het verschaffen van een receptuur voor specifieke problemen, zoals dat volgens hem in de natuur- en technische wetenschappen het geval was. Hij richtte zich op de verlichtingsfunctie van de sociale wetenschappen die erin bestaat verheldering en oriënteringsmiddelen aan te bieden, en in zijn discipline

betekende dat het organisatiegebeuren zo transparant mogelijk te maken. Organisationsociologie is dan ook geen praktische wetenschap; dat is de organisatiekunde wel, een specialisme dat binnen zijn vakgroep een belangrijke, zo niet gelijkwaardige plaats innam met wijlen Ernst Marx als naaste collega.

Wie nu zou denken dat de organisationsociologie weinig meer is dan – hopelijk – verhelderend gepraat, trekt de verkeerde conclusie. Lammers hechte sterk aan empirisch onderzoek en aan empirische onderbouwing van theoretische uitspraken. Van theoretisch gespeculeer en loos gepraat moest hij niets hebben. Hij zei dat hij meer ambachtsman dan profeet was, maar hij was geen scherpslijper. Hij stond stevig in de onderzoekstraditie van zijn vak en wilde nagaan wat die aan blijvende waarde had opgeleverd omdat er, naar zijn vaste overtuiging veel meer continuïteit en convergentie in het sociologisch denken over organisaties te ontwaren is dan door vele vakbroeders en -zusters wordt aangenomen.

Wat mij in deze werken bijzonder opviel, was de nuchtere, zelfs enigszins sceptische toon over het organisatieverschijnsel. Het gaat volgens Lammers bij de organisationsociologie o.a. om de vraag: hoe en waarom het meestal anders verloopt dan bedoeld en waarom het zo dikwijls fout gaat. Ik citeer: ‘vooral moderne, grote arbeidsorganisaties zijn dermate onoverzichtelijk dat allerlei facetten en onderdelen van de organisatie zelfs voor de topleiding en voor de informatiespecialisten een gesloten boek blijven.’ En: ‘de onoverzichtelijkheid en onvoorspelbaarheid van de maatschappelijke ontwikkelingen op zich zijn al voor vele organisatieleidingen een formidabele handicap om het eigen schip beheers- en bestuurbaar te houden.’ En zelfs als men er inzicht in heeft, ‘is de traagheid waarmee passende maatregelen doorwerken, vaak van dien aard dat ook dan de leiding niet bij machte is koers te houden.’ Dat heeft evenwel ook iets troostends. Zo merkt hij, wellicht in verband met de vrees voor een toenemende macht van allerlei organisaties op, dat sociologisch inzicht veeleer de grenzen van de manipuleerbaarheid zichtbaar maakt. Dat is geen bagatellisering maar wel een duidelijke relativering van de macht der organisaties.

Zijn aandacht voor deze grenzen hangt samen met een reeds genoemd kernthema uit zijn organisationsociologie, de spanningsvolle complementariteit tussen leiders en ondergeschikten. In *Organiseren van bovenaf en van onderop* wordt dat het uitvoerigst uitgewerkt en in zijn laatste boek, *Vreemde overheersing. Over bezetting en bezettingen in sociologisch perspectief* vindt het een excellente toepassing. Het komt erop neer dat een

organisatie zowel een samenwerkingsverband is als een arena waarin partijen hun eigen doeleinden nastreven. Die behoeven helemaal niet overeen te komen met de formele 'doeleinden van de organisatie' als zodanig. De onderlinge afstemming van die particuliere en formele doeleinden op elkaar vraagt veel laveringskunst van betrokkenen, die elk over hun strategieën beschikken om het elkaar moeilijk te maken, zo zij dat nodig vinden en kunnen. Dat zij bovendien van elkaar afhankelijk zijn om de organisatie toch enigermate bevredigend te laten functioneren, maakt het niet gemakkelijker en leidt in ieder geval tot een zekere, soms zelfs grote mate van onvoorspelbaarheid omdat niemand eenzijdig het proces kan sturen. Dat alles geldt ook voor de meeste bezettingsmachten, behalve de terroristische, zoals hij aan de hand van de Duitse bezetting van Nederland, de Japanse en Duitse interneringskampen en 'Nederland als bezettende mogendheid' laat zien. En dat kan bijdragen aan een evenwichtiger beoordeling van gedrag van zowel bezetters als onderworpenen dan vaak het geval is (geweest).

Met dit te korte overzicht over Cor Lammers' wetenschappelijke carrière hoop ik enigermate recht gedaan te hebben aan een geleerde van formaat. Maar ik heb hem ook jarenlang meegemaakt als bevriende collega, ook in de moeilijke tijd waarin tot de opheffing van het Sociologisch Instituut van Leiden besloten werd. Aan dat instituut was hij zeer gehecht. Hij hield ook van de rituele aspecten die aan het universitaire leven verbonden zijn. Maar hij was zeker niet blind voor de tekorten ervan. In de woelingen van de jaren zestig en zeventig was hij een pleitbezorger van de democratisering, wat hem door velen niet in dank werd afgenomen. Maar het was de consequentie van zijn inzicht dat mensen mee- en tegenspreken en daar ook recht op hebben, mits dat in hanteerbare banen kan worden geleid. In zijn afscheidsrede liet hij, stoelend op eigen ervaring, ook geen spaan heel van de opvatting dat de universiteit in voorafgaande jaren beter bestuurd werd. Daarin gingen, ik citeer weer, 'amateurisme en anarchisme hand in hand.' Hij noemde het een zegen dat universitaire bestuurders zich nadien voor hun beleid te verantwoorden hadden en enige controle 'van onderop' mogelijk werd en hij betreurde het dat dit later weer werd teruggedraaid. Ik moet erkennen dat ik daar soms andere gevoelens bij had, hetgeen misschien – mede – verklaard kan worden uit het feit dat hij alleen met doctoraalstudenten te maken had bij wie de revolutiehormonen enigermate tot rust waren gekomen terwijl ik als hoogleraar algemene sociologie een reeks

septembermaanden een verse horde, vaak ongeremde vernieuwers de collegezaal zag binnenkomen. Maar onze soms verschillende beleving van de ontwikkelingen leidden niet tot verwijdering. Dat was in latere jaren onder collega's vaak anders. Toen de bezuinigingen in de jaren tachtig losbarstten, werden subfaculteiten en faculteiten meer arena dan samenwerkingsverband. Lammers was het wel eens met mijn interpretatie die ik met een Bijbelwoord, dat hem uiteraard bekend was aanduidde: 'waar het aas ligt, daar verzamelen zich de gieren.' Het ging hem aan het hart en op mijn kamer vertelde hij mij een keer, met vochtige ogen en emotionele stem dat hij daar niet van sliep.

In zijn afscheidsrede heeft hij iets van zijn diepere overtuigingen laten merken. Hij was gehecht, zo zei hij, aan organisaties waarmee hij zich in zijn leven verbonden had gevoeld, de krijgsmacht, de universiteit en ja, de kerk. Hij zei dat zo: het was 'niet zozeer een functie van affiniteit tot de doelen in kwestie, of van de mate waarin zij hun doelen bereikten en ik daaraan een bijdrage kon leveren, maar heel eenvoudig hun waardegehalte. Ging het in hen niet uiteindelijk om vaderlandsliefde, waarheidsliefde en naastenliefde als centrale waarden? En zo vroeg ik mij af, zijn dat dan niet de waarden die voor mij van zodanige persoonlijke betekenis zijn dat ik mij daarom thuisvoelde en voel in een milieu waar die waarden worden "beleden" ongeacht de mate waarin de organisaties in die milieu's erin slagen de doelen, ontleend aan die waarden, in praktijk te brengen.' Er zijn mindere motivaties voor wetenschappelijk werk denkbaar.

Cor Lammers was een eminent socioloog en wat belangrijker is, een goed mens. Hij moge in dankbaarheid herinnerd worden.