

BEGRIPPENSAMENHANG EN TERMINOLOGIE IN DE ORGANISATIE-LEER

door Prof. Dr J. L. Mey en Dr A. I. Diepenhorst

1. Het verschijnsel van de verbijzondering, dat zich zowel in de maatschappelijke productie als in de individuele bedrijfshuishouding openbaart en voor beide gebieden in gelijke mate structuurbepalend is, heeft niettemin voor beide gebieden niet geheel dezelfde inhoud.

De in de organisatie-leer gebezigde terminologie zal met dit feit rekening moeten houden. Tot nu toe heeft zij dit niet of in slechts onvoldoende mate gedaan.

De in deze studie ontwikkelde gedachten vormen een uitvloeisel van een aantal bezwaren, welke bij ons opkwamen met betrekking tot de doelmatigheid van de gebruikelijke terminologie in de leer van de interne organisatie. Wat echter in eerste instantie niet meer was dan het aanwijzen van optredende terminologische verwarringen en het zoeken van een oplossing hiervoor door het invoeren van een meer gedifferentieerd arsenaal van termen, groeide allengs uit tot een nieuwe wijze van benadering van de interne organisatie-structuur.

Deze ontwikkeling van onze gedachten bleek geenszins een toevallige: dezelfde kiem, die in de terminologische bezwaren besloten lag, leidde tot het ontwerp voor een nieuwe aanpak van het organisatie-vraagstuk.

Dat ten aanzien van de gebruikelijke terminologie allengs een onbevredigende toestand was ontstaan, viel maar al te gemakkelijk te constateren. De richtingen, welke in de maatschappelijke verbijzondering, dus in de externe organisatie, tot uitdrukking kwamen, bleken niet zonder meer naar het terrein van de interne organisatie te kunnen worden overgeplant, zonder tot onvoldoende gemotiveerde verschuivingen in hun inhoud en tot het ontstaan van meervoudige betekenissen te leiden. Dit onmiskenbare feit bracht dan ook Kleerekoper er toe, bij zijn behandeling van de interne verbijzondering, de termen differentiatie en specialisatie volkomen overboord te zetten, waarmede ons inziens echter met het badwater ook het kind werd weggegooid.¹⁾

Weliswaar bleef ons uitgangspunt, dat dezelfde krachten, die de externe verbijzondering beheersen, ook bepalend geacht moeten worden voor de interne organisatie, maar zij bleken zich binnen de bedrijfshuishouding op andere wijze te openbaren dan in de maatschappij.

In sommige gevallen was de verwantschap in sterke mate aanwezig: een interne verbijzondering als bijvoorbeeld die, welke tot het ontstaan van bedrijfsafdelingen als walserij, snijderij, perserij en slijperij leidt, vond haar parallel in de differentiatie binnen de bedrijfskolom, echter met dien verstande dat marktforming bij de interne verbijzondering achterwege bleef, al kon ze in een verrekeningstelsel bedriegelijk worden nagebootst.

Iets anders kwam de zaak reeds te liggen bij een interne verbijzondering als die op inkoop, bewerking en verkoop. Dit was extern niet meer denkbaar, maar desalniettemin bleef de differentiatie hier toch gemakkelijk te herkennen, al realiseerde zij zich hier ook binnen een gewijzigd en wel verruimd kader van mogelijkheden. Wanneer nu echter een interne ver-

¹⁾ S. Kleerekoper, Grondbeginselen der Bedrijfseconomie, Amsterdam 1948, Deel I, pag. 417 en 418.

bijzondering als die welke de hiërarchische niveau's doet ontstaan werd gezien, was het duidelijk, dat dit verschijnsel in de externe organisatie geen enkel pendant kon vinden. Hier was sprake van een geheel nieuw verschijnsel voor welks ontstaan de voorwaarden uitsluitend binnen de bedrijfshuishouding gegeven konden zijn.

Reeds uit de hier gegeven en gemakkelijk te vermeerderen voorbeelden bleek ons, dat zich bij de interne verbijzondering deels dezelfde verschijnselen voordeden als bij de externe organisatie, zij het aangepast aan het kader waarbinnen zij zich realiseerden, maar dat daarnaast ook slechts in dat kader mogelijke vormen van verbijzondering optraden. Wanneer men deze specifiek intern-organisatorische verbijzondering zou trachten op te vangen in het gebruikelijke schema van differentiatie, integratie, specialisatie en parallelisatie zou deze aan het Procrustes-bed herinnerende werkzaamheid niet alleen een verwarrende maar bovendien een geforceerde terminologie doen ontstaan, welke het inzicht zou vertroebelen in plaats van het te verhelderen. Niet alleen de terminologie, maar ook het analytisch apparaat bleek op de helling te moeten.

2. Het moet als de grote verdienste van Th. Limperg worden beschouwd, dat hij duidelijk in het licht heeft gesteld, dat in de verbijzondering in de maatschappelijke voortbrenging twee richtingen moeten worden onderscheiden, uitvloeisel van twee verschillend gerichte, niettemin beide in het economisch beginsel hun oorsprong vindende krachten, de specialisatie en de differentiatie.

Enerzijds de specialisatie, die, de voortbrenging richtend op de bevrediging van bepaalde categorieën van behoeften, aanleiding geeft tot het ontstaan van bedrijfskolommen en verticale breuklijnen in het lichaam der maatschappelijke voortbrenging door een horizontaal gerichte kracht veroorzaakt, anderzijds de differentiatie, de bedrijfshuishoudingen verbijzonderend op bepaalde fasen in de productie, als verticale kracht horizontale breuklijnen veroorzakend, en aldus aan bedrijfstakken het aanzien gevend.

Voor de tegengestelde krachten, de samenvoegende dus, werden de begrippen parallelisatie en integratie ingevoerd.

Hierdoor werd een einde gemaakt aan het verwarrend gebruik van het begrip specialisatie voor alle mogelijke vormen van verbijzondering en het al even verwarrend gebruik van het begrip concentratie voor allerlei soort van samenvoeging van productie-middelen.

Hoewel door allerlei schrijvers vele nieuwe termen werden gepropageerd, mist ook thans nog de buitenlandse en voor een deel ook de binnenlandse literatuur die klaarheid, die door Limperg's terminologie kan worden verkregen.

Was dus met de onderscheiding van de begrippen differentiatie en specialisatie en hun afgeleiden integratie en parallelisatie een belangrijke schrede op de weg naar zuivere begripsvorming gezet, niet kan worden gezegd, dat die weg hiermee ten einde toe bewandeld is.

Wanneer we het begrip verbijzondering ruim opvatten en daaronder dus begrijpen de samentrekking van gelijksoortige activiteit in één orgaan of één persoon, dan is het duidelijk, dat de begrippen differentiatie en specialisatie in de leer der externe organisatie slechts betrekking kunnen hebben op de organen der maatschappelijke voortbrenging, dus op de bedrijfshuishoudingen. Zij kunnen niet betrokken worden op de verbijzondering, die zich binnen de bedrijfshuishouding openbaart, hoewel deze laatste daarmee in bepaalde gevallen een zekere gelijkenis vertoont. Te-

recht echter heeft Limperg opgemerkt, dat binnen de bedrijfshuishouding de verbijzondering bepaalde lijnen vertoont, die in de maatschappelijke voortbrenging niet optreden. Ook de verbijzonderingsverschijnselen, die met die der maatschappelijke voortbrenging wel in aard en richting tot op zekere hoogte overeenstemmen zijn van deze laatste in ander opzicht toch weer onderscheiden. Bovendien kan worden opgemerkt, dat het begrip verbijzondering niet alleen functioneel kan worden opgevat, zoals in de begrippen differentiatie en specialisatie gebeurt, doch ook geografisch, dus ruimtelijk en tenslotte ook tijdruimtelijk.

Zo zou men dus in de maatschappelijke voortbrenging niet alleen verbijzondering hebben te zien in het vasthaken van de voortbrenging in de onderscheiden bedrijfshuishoudingen aan bepaalde behoeftencategorieën (specialisatie) en het richten daarvan op bepaalde fasen of deelprocessen der productie (differentiatie), maar ook het binden van de productie aan bepaalde gebieden en aan bepaalde tijdruimten. Het structuurpatroon der maatschappelijke productie moet dan ook niet alleen door de functionele spreiding (differentiatie en specialisatie) der bedrijfshuishoudingen, maar ook door hun ruimtelijke (geografische) en tijdruimtelijke bepaald worden geacht. Zouden we „vanuit den hoge” de wriemelende mierenhoop kunnen bezien, die we maatschappelijke voortbrenging noemen, dan zouden inderdaad de geografische en de tijdruimtelijke spreiding voor ons oog evenzeer structuurbepalend zijn als de functionele. De ruimtelijke en de tijdruimtelijke spreiding vormen als het ware van het twee-dimensionele patroon door horizontale en verticale verbijzondering bepaald de derde en de vierde dimensie.

Wat onderscheidt nu de verbijzondering in de maatschappelijke voortbrenging van de verbijzondering in de bedrijfshuishouding? Naar het ons wil voorkomen bestaat hier een onderscheid in tweeërlei opzicht.

In de eerste plaats heeft de verbijzondering binnen de bedrijfshuishouding betrekking op onzelfstandige, geen eigen bestaan hebbende organen, in de tweede plaats treedt hier een verbijzondering op met betrekking tot de in de bedrijfshuishouding werkzame en van haar deel uitmakende personen.

Is de eerste verbijzondering als een voortzetting of als een herhaling op verkleinde schaal van de maatschappelijke verbijzondering te zien, de tweede is daarvan fundamenteel verschillend.

Verskillend omdat ze niet op organen maar op personen en hun plaats in de structuur der bedrijfshuishouding betrekking heeft.

Vandaar dat wij menen, dat in de leer der interne organisatie onderscheid dient te worden gemaakt tussen organieke en personele verbijzondering. In de leer der externe organisatie heeft een dergelijke onderscheiding geen zin. Hier heeft de verbijzondering alleen betrekking op de organen der maatschappelijke voortbrenging, de bedrijfshuishoudingen.

3. De organieke verbijzondering kunnen we dus zowel in de maatschappelijke productie als binnen de bedrijfshuishouding onderscheiden. Dit is begrijpelijk. De vorming van bedrijfshuishoudingen kan immers worden gezien als de omsluiting van een meer of minder groot gebied der maatschappelijke voortbrenging in een financieel-organisatorische eenheid. Men verliest dit wel eens uit het oog. Met name bij de verklaring van de differentiatie en de specialisatie in de leer der externe organisatie. Indien men zoals gebruikelijk de differentiatie in de maatschappelijke voortbrenging uit proportionaliteitsverbetering verklaart, ziet men over

het hoofd, dat de proportionaliteitsverbetering niet gebonden is aan het ontstaan van zelfstandige bedrijfshuishoudingen. Analoge bezwaren kunnen uiteraard ook tegen de verklaring van de specialisatie worden aangevoerd. Er zijn dus feitelijk twee problemen te verklaren, n.l. het optreden van de organieke verbijzondering en het ontstaan van de zelfstandige bedrijfshuishouding. De verklaring van het eerste dekt niet tevens het tweede probleem. Het is overigens hier niet de plaats daarop verder in te gaan.

Hoofdzak is vast te stellen, dat de orgaanvorming in de voortbrenging zich in de bedrijfshuishoudingen blijkt voort te zetten. Men kan hierbij tweërlei constateren: in de eerste plaats zijn de organen niet meer zelfstandig, het zijn onderdelen van een grotere eenheid en in de tweede plaats kan de orgaanvorming een zekere verfijning binnen de bedrijfshuishouding ondergaan, die in de maatschappelijke productie veelal niet mogelijk is. Principieel is dit onderscheid echter in het algemeen niet, ook tussen de bedrijfshuishoudingen is een zeer verfijnde verbijzondering zowel in de richting van specialisatie als differentiatie mogelijk.

In één opzicht moet hier een uitzondering worden gemaakt en wel met betrekking tot het contact met de markten, inkoopmarkten (inclusief de arbeidsmarkt en de vermogensmarkt) en de verkoopmarkten, dat elke zelfstandige bedrijfshuishouding moet onderhouden. Immers men kan stellen, dat zodra dit contact niet meer over de markt loopt, de betrokken bedrijfshuishoudingen niet meer geheel zelfstandig naast elkaar bestaan.

Dit zal het geval zijn, indien de ene bedrijfshuishouding een contractuele leveringsplicht ten opzichte van de andere heeft. Zoals bekend zijn hier verschillende gevallen in de maatschappelijke voortbrenging aan te wijzen, die al naar gelang van de richting der ontwikkeling als onvolkomen differentiaties en integraties zijn aan te merken.

Het is nu mogelijk, dat de organieke verbijzondering zich binnen de bedrijfshuishouding voortzet in dien zin, dat organen zich op dit contact met de markten verbijzonderen, waardoor binnen de bedrijfshuishouding organen ontstaan als inkoopafdeling, verkoopafdeling, personeelafdeling e.d., die moeilijk als zelfstandige bedrijfshuishoudingen zijn te denken, terwijl men zich omgekeerd moeilijk zelfstandige bedrijfshuishoudingen kan voorstellen, die deze functies niet zouden uitoefenen, ook al behoeven daarin niet immer afzonderlijke daarop verbijzonderde organen aanwezig te zijn. Laat men in de definities van differentiatie en integratie het markt-criterium vallen dan zou de hiervermelde uitzondering niet gemaakt behoeven te worden. Om andere redenen zou het ons inziens echter niet gewenst zijn dit criterium of althans het criterium van de volledige zelfstandigheid der huishouding prijs te geven.

In het algemeen echter kan men zeggen, dat de organieke verbijzondering, die het structuurpatroon der maatschappelijke voortbrenging bepaalt en bestaat in de concentratie van overeenkomstige verrichtingen in bepaalde bedrijfshuishoudingen, op bepaalde plaatsen en in bepaalde tijdspannen, zich binnen de individuele bedrijfshuishoudingen herhaalt en voortzet. Ook daar grijpen die krachten van verbijzondering niet aan op de daarin werkzame personen, maar zij leiden tot verbijzondering van de organen of cellen, waaruit de bedrijfshuishouding is opgebouwd.

Het is dus mogelijk en noodzakelijk in de interne organisatie een aantal begrippen te onderscheiden, die parallel zijn aan die welke we in de externe organisatie onderscheiden en die betrekking op de organen binnen de bedrijfshuishoudingen hebben.

We zouden dus kunnen onderscheiden naast specialisatie in de maatschappelijke voortbrenging een interne specialisatie, die eveneens tot verbijzonderde organen, echter niet tot zelfstandige bedrijfshuishoudingen leidt. Naast differentiatie als de verbijzondering van bedrijfshuishoudingen op bepaalde fasen van een productie-proces kan worden onderscheiden interne differentiatie, de verbijzondering van organen binnen de bedrijfshuishouding op de verschillende fasen van het daarin uitgeoefende productie-proces. Voorts kan onderscheiden worden naast het vraagstuk van de geografische spreiding of het vestigingsplaatsprobleem het vraagstuk van de „lay-out” binnen de bedrijfshuishouding. Tenslotte vindt de tijdruimtelijke verdeling der maatschappelijke productie haar voortzetting in de tijdruimtelijke ordening der productie in de bedrijfshuishouding, die men in aansluiting aan de voor de ruimtelijke verdeling gebezigde term „time-lay-out” of „seasoning” zou kunnen noemen. Overigens bestaat onzerzijds geen voorkeur voor deze Angelsaksische termen. Het woord „lay-out” begint echter ook in de Nederlandse literatuur langzamerhand burgerrecht te verkrijgen.

De hier gereleveerde begrippen betekenen in de leer van de externe organisatie en in die van de interne organisatie precies hetzelfde. De orgaanvorming en de verbijzondering, waartoe zij aanleiding geven, is in beide gevallen volkomen analoog. Verschil bestaat alleen met betrekking tot de zelfstandigheid. In de externe organisatie zijn de organen zelfstandige bedrijfshuishoudingen, in de interne organisatie delen van dezelfde bedrijfshuishouding. Is differentiatie in verband met de bereiking van optimale quantitatieve verhoudingen doelmatig, dan blijft de differentiatie ook na samenvoeging van achtereenvolgende fasen van het productie-proces in dezelfde bedrijfshuishouding bestaan, nu echter binnen de bedrijfshuishouding. De geïntegreerde bedrijfshuishoudingen zijn onzelfstandige organen van een en dezelfde bedrijfshuishouding geworden.

Parallelisatie, extern gezien als een samentrekking van tot verschillende bedrijfskolommen behorende productieprocessen in de bedrijfshuishouding, betekent eveneens voortzetting van de specialisatie binnen de bedrijfshuishouding, mits deze specialisatie tevoren op rationele gronden bestond, ook al verandert ze daarmee wellicht in karakter.

4. Van geheel andere aard is de personele verbijzondering, die naar wij menen alleen binnen de bedrijfshuishouding kan worden onderscheiden. We hebben hier te doen met een verbijzondering op het karakter en het niveau van de arbeid, door de in de bedrijfshuishouding samenwerkende personen verricht.

Deze personele verbijzondering kan allereerst worden geconstateerd in de splitsing van leidinggevende en uitvoerende arbeid.

Is de verbijzondering in de uitvoerende arbeid verder in hoofdzaak door de organieke bepaald en daarop gebaseerd, in de leiding zet zich de verbijzondering langs nieuwe lijnen voort.

In de eerste plaats is daar dan de verbijzondering, die we als *hiërarchering* zouden kunnen aanduiden en die de stratificatie of lagenvorming in de structuur van de leiding, optredend als gevolg van de begrensdheid van de spanwijdte van de leiding volgt.

De stratificatie is op zich nog geen verbijzondering, maar zal wel steeds met verbijzondering gepaard gaan. Immers het zal steeds zo moeten zijn,

dat de werkzaamheden van de leiders, op lager niveau geplaatst, gesubordineerd zijn aan die van het hogere niveau.

Wat is nu het karakter van die verbijzondering, die we als hiërarchering menen te moeten aanduiden?

Men heeft weleens onderscheid gemaakt tussen leiding, adjunct-leiding en toezicht. Het wil ons voorkomen, dat deze onderscheiding niet geheel bevredigt. Er is in de eerste plaats geen duidelijke noch wezenlijke onderscheiding te maken tussen leiding en adjunct-leiding. Wel is er een onderscheid te maken tussen leiding en toezicht, echter slechts in dien zin dat toezicht houden geen leiding geven is. Weliswaar is toezicht veelal gebonden aan leiding en daarvan moeilijk los te maken, doch het enkel en alleen houden van toezicht stempelt een functionaris nog niet tot leider. Immers hij heeft geen bevelen te geven doch hoogstens te rapporteren, hetgeen door hem wordt waargenomen.

Het enige criterium voor de verbijzondering, waarvan hier sprake is, moet naar onze opvatting gezocht worden in de draagwijdte van het bevel. Het bevel op de hogere trap heeft een grotere draagwijdte en als regel een algemenere strekking dan het bevel op de lagere trap. De bevelen op de lagere trap zijn als het ware een detaillering van het hogere bevel.

We kunnen aldus de hiërarchering definiëren als de verbijzondering in de leiding, welke op de draagwijdte van het bevel gebouwd is en door de stratificatie in de structuur van de leiding in het leven wordt geroepen.

De hiërarchering kunnen we als een verticaal gerichte verbijzondering aanduiden. Daarnaast kan ook een verbijzondering in horizontale richting in de structuur van de leiding worden onderscheiden.

Hierbij doen zich twee mogelijkheden voor. Allereerst kan worden geconstateerd een eenvoudige vermeerdering van het aantal leiders op hetzelfde niveau, die ieder een overeenkomstige taak hebben te vervullen. De werkzaamheden van elk der leiders blijven dus met vermeerdering van hun aantal volkomen dezelfde. We zien dit bij vermeerdering van het aantal ploegbazen of het aantal opzichters op hoger niveau. Op elke trap van de stratificatie treffen we deze multiplicatie aan. De multiplicatie in een bepaalde geleding geeft weer aanleiding tot het ontstaan van een nieuwe hogere geleding, indien tengevolge van de multiplicatie de spanwijdte in de hogere geleding wordt overschreden.

In strikte zin zou men multiplicatie geen nieuwe verbijzondering mogen noemen, aangezien elk der leiders in beginsel hetzelfde werk blijft verrichten.

Met de tweede vorm van horizontale verbijzondering, die wij als functionalisatie wensen aan te duiden, is dat een ander geval. De functionalisatie is te zien als een verbijzondering in de leiding op een hogere trap op de elementen van de arbeid op een lager niveau. Op de laagste geleding van de leidinggevende arbeid zien we die functionalisatie optreden in de toepassing van het Taylor-organisatie-stelsel, waar de bazen zich zoals Limperg het heeft uitgedrukt verbijzonderen op de elementen van de uitvoerende arbeid. Telkens wanneer een verbijzondering in de leidinggevende arbeid gebaseerd is op hetgeen door lagere geledingen moet worden uitgevoerd, kan van zodanige verbijzondering worden gesproken. Tot in de hoogste geledingen kan deze functionalisatie worden geconstateerd. Men denke onder meer aan een directorium, Raad van Bestuur of Board of Directors, waarvan de leden zich hebben verbijzonderd op financiële, technische, commerciële en sociale aangelegenheden in het door hen bestuurd bedrijf.

De vraag kan worden gesteld of er niet naast een verbijzondering op de elementen van de arbeid in een lagere geleiding een mogelijkheid is voor verbijzondering van de leiding op de elementen van de arbeid op dezelfde trap. We menen deze vraag ontkennend te moeten beantwoorden.

Men zou de verbijzondering kunnen zoeken in de onderscheiding, die met betrekking tot de leidinggevende arbeid wel wordt gemaakt in dirigerende, constituerende en controlerende arbeid. Naar onze mening zijn echter de beide laatste categorieën van werkzaamheid niet als leidinggevende te bestempelen als ze niet gecompleteerd worden door bevelvoering.

Constituerende en controlerende werkzaamheden kunnen met leidinggevende arbeid zijn verbonden, maar ze kunnen daarvan ook worden afgesplitst. Zou dat laatste gebeuren, maar zou de dirigerende leiding ontbreken, dan zouden die werkzaamheden geen enkel effect sorteren. Er is een direct in het oog springend verschil tussen de verbijzondering op de elementen van de uitvoerende arbeid en de afsplitsing van constituerend of controlerend werk.

In het eerste geval zijn alle leiders inderdaad „dirigenten”, zij geven daadwerkelijke leiding. Zij die zich op het samenstellen en uitvoeren van arbeidsmethoden, het opstellen van transportschema's e.d. verbijzonderen, zijn als zodanig geen leiders, evenmin als degenen, die ten behoeve van de leider werkzaamheden controleren en daarover rapporteren.

Anders ligt het natuurlijk indien de bovengenoemde functionarissen de bevoegdheid hebben zelf in het productie-proces in te grijpen en benaalde methoden voor te schrijven. Dan is echter de verbijzondering, die hier optreden kan, weer een functionalisatie.

Hoe moet in de hier ontwikkelde gedachtengang de staf-organisatie haar plaats vinden?

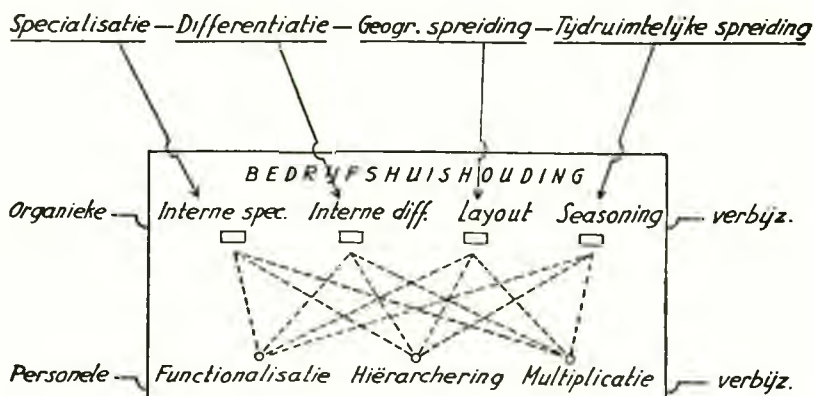
De stafvorming is naar het ons wil voorkomen geen stelsel van personele verbijzondering; de vorming van staforganen is een organieke verbijzondering. In de staf zelf kunnen weer personele verbijzonderingen als hiërarchering en multiplicatie optreden.

Het is ook mogelijk dat de staffunctionarissen met betrekking tot de uitvoerende arbeid een zelfstandige leidinggevende taak verkrijgen. Dan hebben we echter weer te doen met het verschijnsel der functionalisatie.

Als organieke verbijzondering is de stafvorming een vorm van interne differentiatie. Ook zij vindt haar analogen in de externe organisatie en wel in de organisatie- en efficiency-bureaux, technische en commerciële adviesbureaux en tot op zekere hoogte in de accountantskantoren.

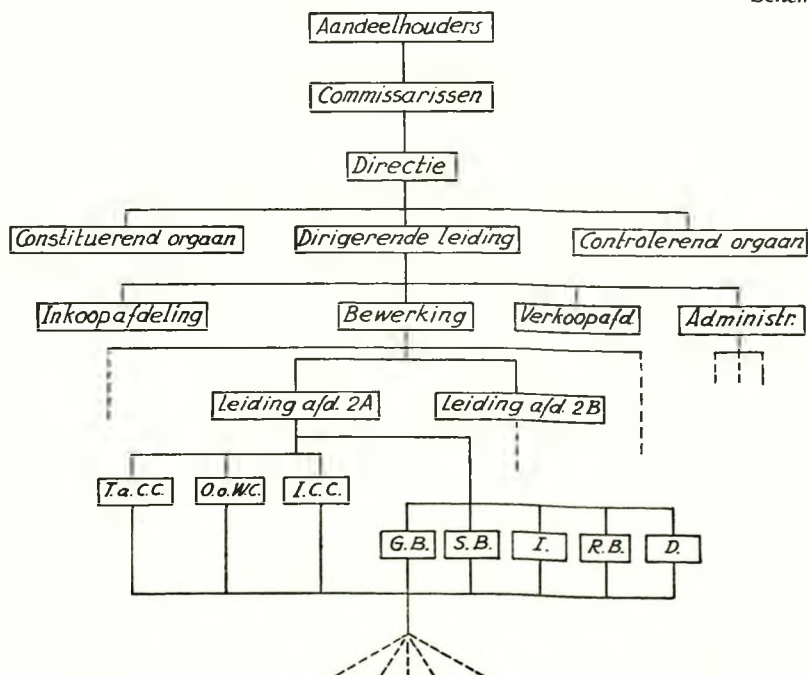
Een samenvattende indruk van de verhouding tussen de hier naar voren gebrachte begrippen kan verkregen worden uit schema I.

5. Wij geven thans een proeve van toepassing van de hier ontwikkelde gedachtengang en de daarbij aansluitende terminologie met betrekking tot de opstelling van organisatieschema's. Daarbij is gekozen een eenvoudige organisatorische structuur, waarbij de Directie beschikt over een staf, terwijl de bewerking van één van de drie naast elkaar voortgebrachte producten gedupliceerd wordt in twee praktisch congruente afdelingen, 2A en 2B, welke op orthodox-Tayloriaanse wijze zijn georganiseerd. Hier treden dus als functionarissen op: time-and-cost-clerk, order-of-work-clerk, instruction-card-clerk, gang-boss, speedboss, inspector, repair-boss en disciplinarian.



Tegenover elkaar worden nu gesteld een specimen van de gebruikelijke voorstellingswijze (zie schema II) en één van een voorstellingswijze, waarin met behulp van eenvoudige symbolen het verband met de hiervoor ontwikkelde theoretische beschouwingen tot uitdrukking is gebracht (zie schema III).

Schema II



De gebezigde symbolen zijn de volgende:

I. Organieke verbijzondering:

specialisatie



differentiatie



II. Personele verbijzondering:

hiërarchering

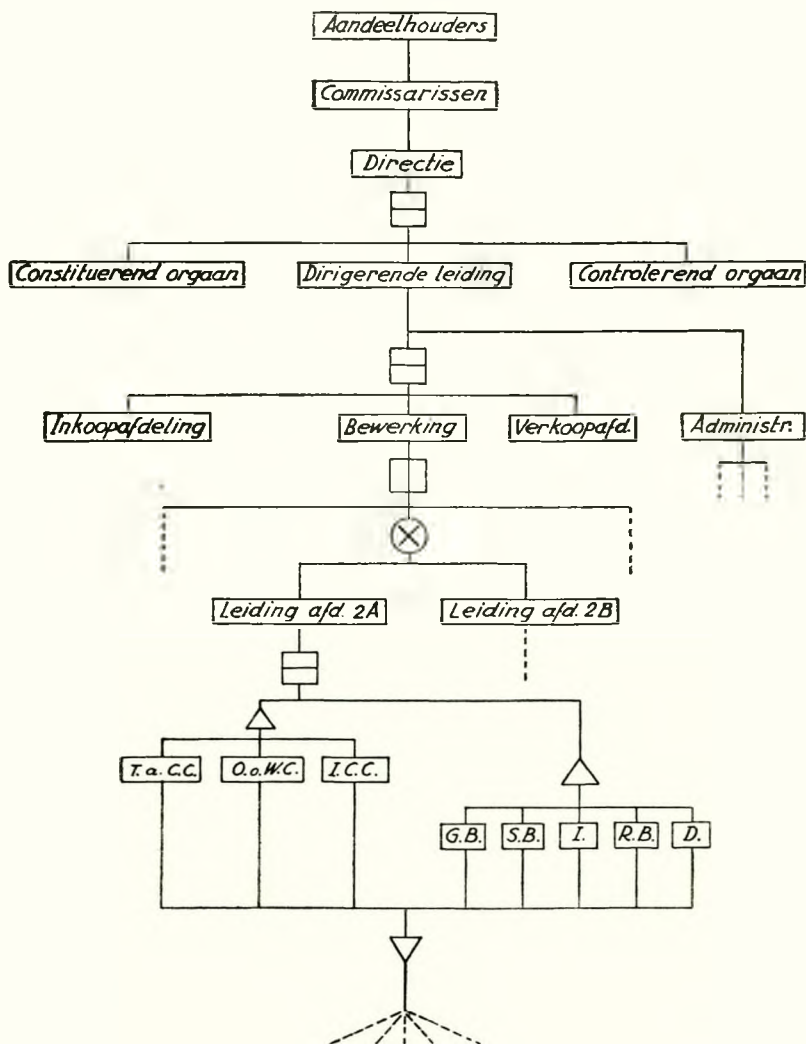
functionalisatie

defunctionalisatie

multiplicatie



Schema III



Op het eerste gezicht schijnt slechts een complicatie bereikt te zijn. Bij nadere beschouwing zal echter blijken, dat de in schema III gevolgde voorstellingswijze veel gemakkelijker leesbaar is en de opbouw van de organisatie ondubbelzinnig vastlegt, terwijl ze daarnaast de aandacht direct vestigt op het steeds wisselende karakter in de verbijzondering.