

FUNCTIONELE STRUCTUUR EN HIËRARCHIE

door Dr. Ir. M. R. Mantz

Inleiding

Het is geen geheim meer, dat de algemeen in zwang zijnde lijn- en staforganisatie haar problemen heeft.

Om er enkele te noemen:

- Bestaat er zo iets als specifieke lijnarbeid naast specifieke stafwerkzaamheden?
- Hoe is het samenspel tussen lijn en staf?
- In hoeverre heeft de staf slechts „adviserende bevoegdheid“?
- Wie is verantwoordelijk voor de introductie van nieuwe ideeën in het produktieproces, de staf of de lijn?

Voor deze steeds wederkerende vragen is een helder en klaar antwoord nog niet gevonden. Ook de onlangs gepubliceerde bijdrage van Professor van der Schroeff is niet overtuigend.

Wat kan hiervan de reden zijn? Mijns inziens alleen, dat in de conceptie lijn- en stafverhoudingen een fundamentele fout moet schuilen. Boven genoemde vragen zullen nooit bevredigend opgelost kunnen worden, zolang deze fundamentele fout niet aan het licht is gebracht. De begrippen „adviserende bevoegdheid“ en „functionele bevoegdheid“ zijn op te vatten als pleisters op een scheur, ontstaan, doordat in het fundament een tweeslachtigheid geslopen is. Het werkelijke probleem schuilt in de noodzaak de *functionele organisatiestructuur* te onderscheiden van de *hiërarchieke*.

De functionele structuur vindt haar rechtvaardiging en toepassing in het patroon van *arbeidsprocessen*, die der hiërarchie in het werken in *groepsverband*. Dit zijn twee systemen, compleet in zichzelf, die zich wel laten integreren, doch niet laten vermengen.

Om dit toe te lichten zullen we in het kort de ontwikkelingsgang nalopen van het individuele arbeidsproces (fig. 1) naar de moderne structuurvormen.

De uitbreiding van het individuele arbeidsproces

Elk arbeidsproces speelt zich gedeeltelijk in de menselijke geest af, die het plan voor de uitvoerende handeling opstelt. Nu is het eenmaal zo, dat de mens meer kan plannen, dan hij zelf handelend kan uitvoeren. Het is dus logisch dat hij zal pogen de uitvoering in de eerste plaats te delegeren aan andere menselijke hulpkrachten.

Hij moet daartoe deze groep van hulpkrachten voor zijn plan zien te winnen of dienstbaar te maken en uiteindelijk ook moeten nagaan of het gewenste resultaat wordt bereikt.

Uit het feit dus, dat het geestelijk deel van het arbeidsproces bij één man blijft en het handelend gedeelte wordt gedelegeerd aan een groep, ontstaat het beeld van de leider van de groep (fig. 2).

¹⁾Prof. Dr. H. J. van der Schroeff: Staforganen en staffuncties in de organisatie. Maandblad voor Accountancy no. 3 1958.

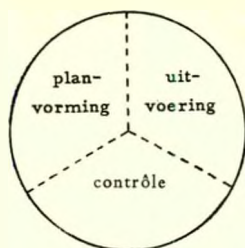


fig. 1 individueel
arbeidsproces

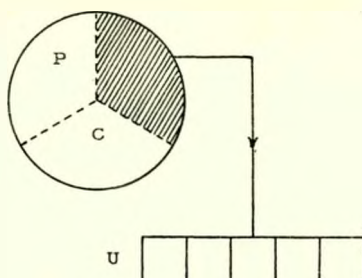


fig. 2 leider en groep

Verdere uitbreiding van het arbeidsproces, betekent in de eerste plaats een grotere groep, die zo groot kan worden dat de constituerende leider niet meer in staat is alle groepsleden te instrueren en te controleren.

In de oudheid heeft men de oplossing gevonden in de hiërarchieke structuur als de meest geschikte organisatie om een grote groep mensen, overeenkomstig het gedachtenbeeld van de leider, te laten handelen.

De leider reserveerde voor zichzelf het geestelijk deel van het arbeidsproces, omvattend de planvorming en de belangrijkste elementen van de controle.

De aldus ontstane organisatie staat bekend als de lijnorganisatie (fig. 3).

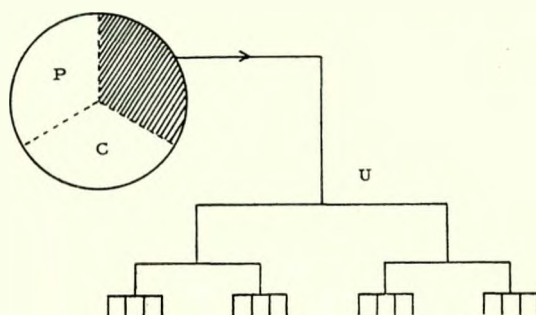


fig. 3 leider met hiërarchisch gestructureerde
groep

De verhoudingen zijn in de eerste plaats gezagsverhoudingen. De subchefs hadden daarin een bepaalde taak: het instrueren en toezicht houden op een aantal ondergeschikten. Om deze taak te kunnen uitvoeren waren ze bekleed met bevoegdheden bijv. om dwang uit te oefenen op de onder hen gestelde ondergeschikten. Bovendien waren ze verantwoording schuldig aan de opperste chef voor het bereikte resultaat.

De ontwikkeling stond echter niet stil. De gestelde doelen werden zo uitgebreid en veelomvattend, dat ook de planvorming en controle voor de leider te zwaar werd.

De enige uitweg was ook van deze elementen van het arbeidsproces gedeelten te delegeren.²⁾

In overeenstemming met het gebruik in de militaire organisatie noemde

²⁾ Prof. Th. Limperg Jr.: Collegedictaat O.V. Pag. 26.

men de medewerkers die voorbereidend en controlerend werk voor de leider deden: stafleden.

Deze verrichtten dus een deel van het geestelijk werk.

Daardoor heeft hun bijdrage het karakter van een voorstel of advies aan de leider. Deze kan als opdrachtgever met dit advies doen wat hem goeddunkt: gebruiken of niet gebruiken.

De delegatieprocedure voorziet slechts in een verantwoording aan de opdrachtgever, doch niet in een contact tussen de staf en de uitvoerende lijn.

De leider zelf coördineert en is de schakel tussen staf en lijn (fig.4).

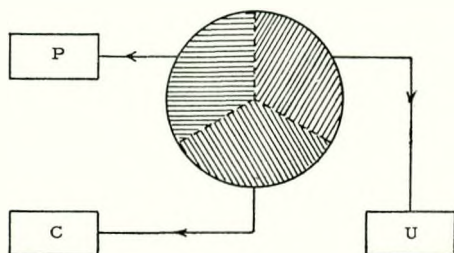


fig. 4 P, C en U gedelegeerd;
leider co-ordineert

Zolang de leider in staat is het werk tussen staf en lijn te coördineren, is er formeel geen reden voor rechtstreeks contact tussen deze lichamen.

Procestechnisch hebben staf en lijn echter wel met elkaar te maken. Ze werken aan hetzelfde produkt, ook al zijn hun bijdragen verschillend.

Rechtstreeks contact tussen een produktie-afdeling en de staf is dus procestechnisch volkomen natuurlijk. Wanneer dit contact tot conflicten leidt, zal de leider zich herinneren dat de spelregel van de delegatieprocedure verlangt, dat het contact over hem moet lopen en bepalen, dat de staf geen enkele bevoegdheid heeft over de uitvoering. Hiermede wordt een wig geschoven tussen staf en lijn, die slechts in deze stand van ontwikkeling verantwoord was. Zolang de leider in staat is het werk van de staf volledig te beoordelen is dit besluit namelijk volkomen logisch en verantwoord. Het is daarom verklaarbaar dat Emerson, Limperg en andere tijdgenoten slechts adviserende bevoegdheid toekenden aan de staf.

Wanneer echter de stafwerkzaamheden uitgroeien en de stafleden experts worden op speciaal terrein, dan wordt het voor de leider niet meer doenlijk het werk anders dan op de grote lijn te beoordelen.

De leider is dan niet de geschikte figuur meer voor het doorgeven van technische details. Een rechtstreeks contact tussen ontwerpende staf en uitvoerende lijn is dan noodzakelijk.

De leider is zelf niet meer in staat het werk van de staf op zijn technische merites te beoordelen. Het recht om voorstellen al dan niet te verwerpen heeft praktisch geen inhoud meer. Men neemt geen dure deskundigen in dienst om hun voorstellen te verwerpen.

Dit heeft ertoe geleid, dat de leiding aan de staf, op grond van deskundigheid, meer dan adviserende bevoegdheid gaat toekennen. ³⁾

Bovendien zal het doelmatig zijn om aan een ontwerpafdeling tevens de

³⁾ Perrin Stryker: Can Management be Managed, Fortune. July 1953 pag. 140.

bevoegdheid te geven om na te gaan in hoeverre de uitvoerende lijn het ontwerp op de juiste wijze volgt.

Om deze nieuwe verhouding te onderscheiden van de stafverhouding met slechts adviserende taak, heeft men de term functionele stafverhouding ingevoerd.⁴⁾

Een functionele bevoegdheid zou men kunnen definiëren als de bevoegdheid, die aan een bepaalde functie gekoppeld is om te waarborgen, dat de resultaten van haar specifieke werkzaamheden in het integrale verband doelmatig worden benut.

Gaan we de evolutielijn in het kort nog even na, dan zien we achtereenvolgens de volgende stadia:

— Het individu verricht het hele arbeidsproces: planvorming - uitvoering - controle (fig. 1).

— De uitvoering wordt gedelegeerd aan een groep. De leider reserveert planvorming en controle voor zich (fig. 2).

Naast het arbeidsproces ontstaat de bevelvoering.

— De groep wordt zo groot, dat een trapsgewijze structuur van bevelvoering moet worden ingevoerd.

Hiërarchie en lijnorganisatie ontstaan. (fig. 3)

— De leider schakelt hulpkrachten in voor planvorming en controle. De staf- en lijnorganisatie ontstaat. De leider is de coördinerende schakel tussen staf en lijn. (fig. 4)

— Het arbeidsproces wordt zo gecompliceerd dat ook coördinerende elementen moeten worden gedelegeerd. Het begrip functionele bevoegdheid doet zijn intrede. (fig. 5)

Volgens de aldus geschetste ontwikkelingsgang komt de figuur van de leider in het organisatiepatroon, zodra de uitvoerende arbeid wordt gedelegeerd aan een groep medewerkers. Tevens wordt het begrip bevelvoering als completerend element toegevoegd.

Hieruit mag niet worden opgemaakt dat bevelvoering identiek is met leiderschap. Leiding is meer; het omvat alle werkzaamheden, die nog niet gedelegeerd zijn, naast die voorzieningen om het gedelegeerde deel in de hand te houden.

Om de essentie van het leiderschap in één formule uit te drukken zou men kunnen stellen, dat de leider integraal verantwoordelijk is voor het arbeidsproces en alles wat daarmee samenhangt.⁵⁾

Om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen zal hij naar middelen zoeken om de alomvattende greep op het proces te handhaven, ook na delegatie van één of meer delen. Tevens moet hierbij doelmatigheid worden betracht, d.w.z. het moet worden bereikt met een minimum aan inspanning en tijdsbesteding.

Bij aandachtige beschouwing van het arbeidsproces blijkt, dat de leider zich moet richten op alle koppel- en overgangspunten tussen de deelprocessen. (fig. 5)

Wanneer de leiding de situatie kent aan elk begin en elk eind van een deelproces kan een manco gemakkelijk worden gelocaliseerd. Is een

⁴⁾ Höglund & Söderman: Developing an effective and co-operative organization structure Xe I. MC. Sao Paulo 1954 en ook:

Holden, Fish & Smith: Top-Management, Organization and Control, Section 3.

⁵⁾ Dr. Ir. M. R. Mantz: Harmonische Bedrijfsvoering.

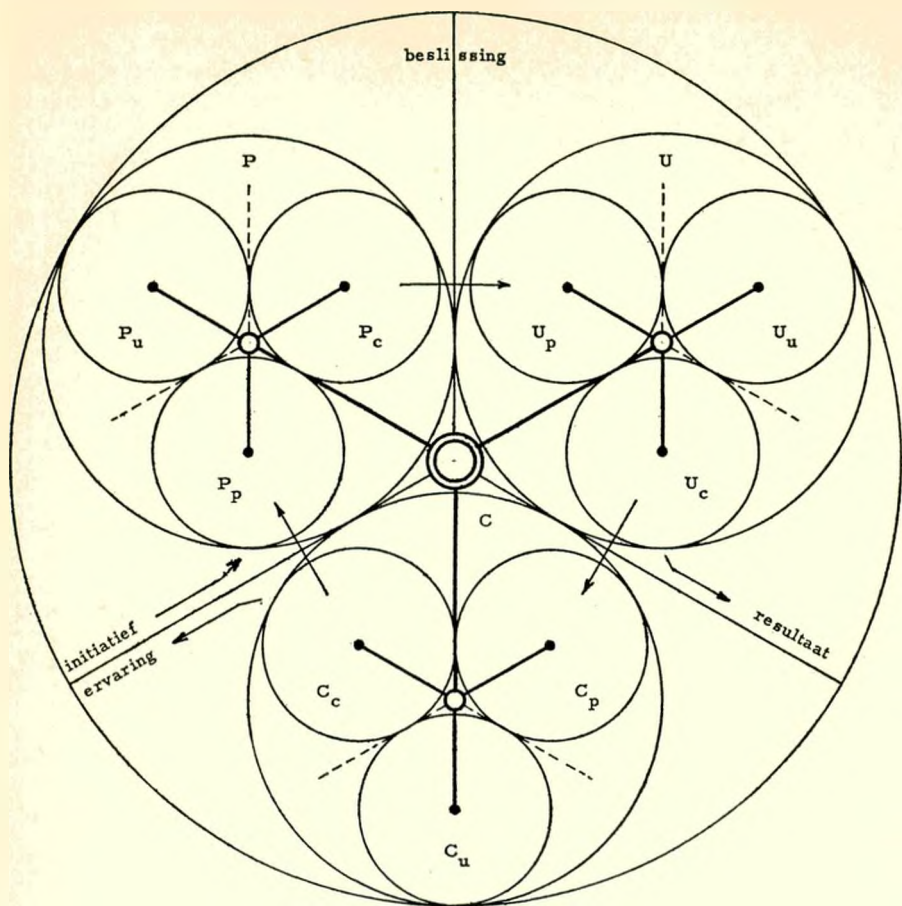


fig. 5 Het gedifferentieerde kringproces, volledig door de leiding gedelegeerd; centrale leiding neemt deel in de functionele structuur op de overgangspunten; daarnaast de hiërarchische structuur (dikker getekend).

manco gelocaliseerd, dan kan de centrale leiding de betreffende subchef hiervoor verantwoordelijk stellen. Aldus werken directe bewaking van de processtructuur en de hiërarchie samen om een fout te localiseren en te herstellen.

Een direct toezicht op de overgangspunten door de centrale leiding is ook raadzaam, omdat juist bij de overgangen gemakkelijk stagnaties kunnen optreden. Bepaalde handelingen zijn noodzakelijk, die noch tot het voorgaande noch tot het volgende deelproces gerekend kunnen worden.

Het is duidelijk, dat de samenhang tussen de delen wordt bepaald door wat er bij de overgangen gebeurt of niet gebeurt. Daarom zijn dit de sleutelposities voor de topleiding om haar integrerende functie te effectueren.

Overigens blijken deze punten ook uitermate geschikt om op eenvoudige wijze overzicht en inzicht te krijgen in het gebeuren. Juist bij de overgangspunten vindt een concentratie en kristallisatie plaats van wat er in de voorgaande fase tot stand is gekomen en wordt de richtlijn gegeven voor wat de volgende fase tot stand moet brengen.

Zo vangt de oriënterende fase aan met het *initiatief* afkomstig van de topleider. Ze levert een *plan*, dan wel een aantal alternatieve plannen, waarop de centrale leiding een *beslissing* neemt. Deze beslissing houdt in, dat de uitvoerende fase het gekozen plan moet realiseren. Het opgeleverde resultaat vraagt weer de volle belangstelling van de centrale leiding. Aan de hand van het resultaat kan zij beoordelen of dit aan de bedoeling beantwoordt en kan worden *vrijgegeven voor aflevering* en distributie.

Bovendien levert de beoordeling van het resultaat belangrijke gegevens voor *correctie op de uitvoering* (tegengekoppeld kringproces).

De derde gebruiker van de gegevens is het controleproces, zoals het een sluitstuk vormt naar de planvorming.

Het resultaat daarvan zou men de *ervaring* kunnen noemen op grond waarvan nieuwe initiatieven ontstaan.

De bewaking van het resultaat is tevens een gegeven om de arbeidsinspanning te beoordelen aan de hand van daarvoor gestelde normen. M.a.w. hier verkrijgt ook het *commandoproces* zijn noodzakelijke gegevens. Voor het centrale commando liggen op dit knooppunt van overgangen op het minst vier taken, die ze eventueel kan delegeren aan aparte controle instanties, die echter direct tot de organisatie van de centrale leiding behoren en geen delen zijn der subprocessen.

Hoogstens zou men de tegenkoppeling op de uitvoering binnen het subprocessus uitvoering kunnen trekken. Men loopt dan echter kans op een dubbele in de waarneming van het resultaat, n.l. éénmaal door de subleiding uitvoering en éénmaal door de centrale leiding.

Het lijkt economischer deze te verenigen.

Samenvattend is het directe aandeel van de centrale leiding aan het integrale arbeidsproces:

- het nemen van initiatief
- het beslissen
- het waarnemen van het resultaat en de vergelijking ervan met gestelde doelen en normen, alsmede de zorg voor de kanalisering der controle gegevens.
- de zorg dat de opgedane ervaring bij toekomstige oriëntatie wordt benut.

Daarnaast kent de leiding de functie van de bevelvoering.

Dit houdt in, het zorgdragen dat een ieder de hem opgedragen taak naar behoren vervult. Bovendien heeft de hiërarchie nog een andere zeer belangrijke functie. N.l. het opvangen van moeilijkheden binnen de gedelegeerde procesdelen.

Immers met het bewaken van de grensovergangen is nog niet opgevangen, wat er gebeurt als het resultaat niet voldoet aan de verwachtingen. Het gedelegeerde arbeidsdeel is dan niet naar behoren vervuld en hiervoor wordt de betreffende subchef verantwoordelijk gesteld. Ook deze zelf kan als hij in moeilijkheden verkeert een beroep doen op de hiërarchisch boven hem gestelde chef.

We zien dus dat we twee patronen duidelijk moeten onderscheiden:

1. het functionele patroon
2. het hiërarchieke patroon.

Hoe werken deze samen?

In de ideale toestand als alles loopt volgens de bedoeling, wordt er gewerkt en samengespeeld volgens het functionele patroon.

De hiërarchie echter is op te vatten als een noodstructuur die latent aanwezig is, en normaal niet wordt gebruikt.

Zodra ergens echter een kink in de kabel komt, waarvoor het functionele patroon geen oplossing geeft, worden de hiërarchische verhoudingen plotseling belangrijk en actueel. In het ergste geval worden bepaalde delegaties tijdelijk ongedaan gemaakt; de hogere chef bepaalt nu zelf wat er gebeuren moet.

De opbouw en spelregels van het hiërarchieke systeem zijn overbekend. ⁶⁾

In het kort komt het erop neer, dat het delegeren van een taak gepaard moet gaan met de middelen en rechten, noodzakelijk om deze taak naar behoren te kunnen volbrengen. Er worden dus ook bevoegdheden gedelegeerd. Tevens is de gedelegeerde verantwoording schuldig aan de delegant omtrent het resultaat van zijn werk. Daartoe worden verantwoordelijkheden gesteld, waarbij de delegant een zekere integrale verantwoordelijkheid houdt t.o.z. van de gedelegeerde taken. ⁷⁾

Liever dan op deze bekende paden voort te gaan stellen we de vraag: hoe moet de functionele organisatie verder worden opgebouwd?

We zagen reeds, dat het arbeidsproces onder te verdelen was in de subprocessen planvorming-uitvoering en controle.

Elk van deze subprocessen is weer een compleet arbeidsproces in zich zelf en bevat daarom wederom sub-subgeledingen respectievelijk van planvormend, uitvoerend en controlerend karakter.

Deze indeling kunnen we naar believen voortzetten, doch het blijkt dat men dan al spoedig op elementaire arbeidshandelingen stuit, die zelden tot het uitsluitend arbeidsveld van één persoon behoren. (fig. 5)

Een bedrijf is echter meer dan een enkel gedifferentieerd hoofdproces. Het hoofdproces krijgt toevoer en wel in de eerste plaats van speciale kennis en gegevens aan het oriënterende gedeelte van het subprocess planvorming. Deze toegevoerde kennis en gegevens kunnen zelf weer het product zijn van een arbeidsproces, dat we t.o.v. het hoofdproces een hulpproces zullen noemen.

In het bovengenoemde hulpproces herkennen we dat der adviserende staf. Is het hulpproces ten dienste van de voorbereidende fase van het uitvoerende subprocess, dan herkennen we hierin z.g. hulpdiensten. Behalve kennis en materialen aanvoeren is ook sprake van handelingen ten behoeve van de uitvoering. Vandaar de benaming dienst.

De bijdragen van de hulpprocessen beïnvloeden het resultaat der productie min of meer direct, hoewel aan de andere kant slechts partieel.

Daarnaast zijn nog nevenprocessen te onderscheiden b.v. veiligheid.

Deze is belangrijk voor iedereen, maar de veiligheid is geen kwaliteit van het geleverde product zelf.

Dit geldt ook voor de administratie, de technische outillage etc.

Een nevenproces is als het ware met alle geledingen van het productieprocessen patroon verweven, zonder nochtans direct aan de productie zelf deel te nemen. Wellicht zouden we een nevenproces kunnen karakteriseren als een proces, bedoeld om de conditie van het productieve proces te verbeteren b.v. door toepassing aan organisatie-technieken, personeelszorg etc. Het beïnvloedt het productieresultaat dus indirect via de wijze van productievoering. (fig. 6)

Ondanks de schetsmatige opzet zijn t.a.z. van de bevoegdheden al positieve conclusies te trekken.

⁶⁾ A. Brown: Organisation, a formulation of principle.

⁷⁾ Mr. H. Luyk: De kunst van het delegeren Nive-Publicatie E 372.

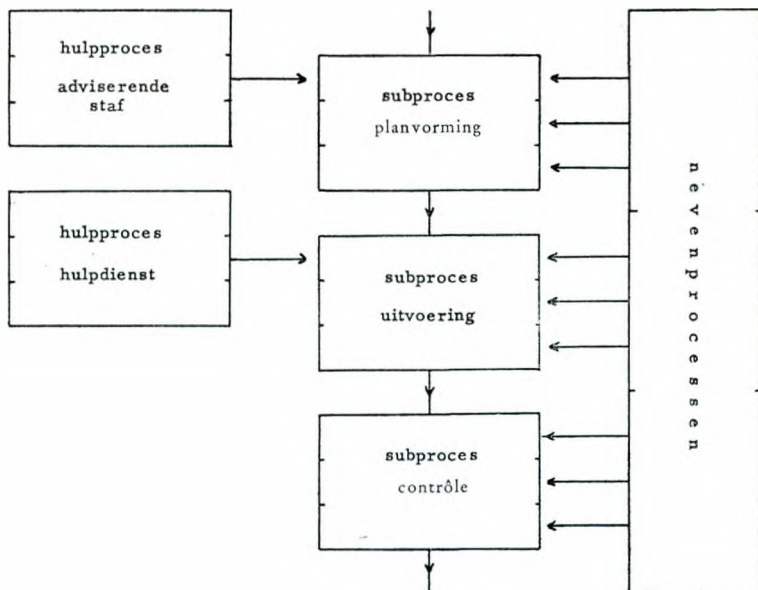


fig. 6

Een subproces dat een *directe* stempel op het *gehele* eindresultaat drukt, zal in de eerste plaats in aanmerking komen om een functionele bevoegdheid t.o.v. een andere fase te krijgen. Immers voortgang en doelmatigheid eisen, dat al wat het ene subproces tot stand brengt tot uitdrukking komt in een volgende fase. Functionele bevoegdheden dienen ervoor om deze invloed te waarborgen. Anders staat het met een hulpproces. De invloed is hier slechts *partieel*. We kunnen ons daarom voorstellen, dat het hoofdproces bepaalt of het de dienst van een hulpproces nodig heeft ja dan neen.

Immers het hoofdproces is verantwoordelijk voor de integratie van het product en moet de vrijheid hebben om te bepalen welke eigenschappen de benodigde onderdelen moeten hebben.

Aan de andere kant is het oneconomisch om een hulpproces binnen het bedrijf te hebben, dat geen afzet voor zijn product vindt.

Men moet dus òf het hoofdproces dwingen af te nemen, òf voor het hulpproces ook een andere afzet-mogelijkheid vinden. In het eerste geval zal het hoofdproces zeggenschap moeten hebben over het hulpproces. In het tweede geval zijn ze min of meer van elkaar onafhankelijk en is de verhouding in de geest van een klant ten opzichte van een winkelier.

De verhouding van het hoofdproces tot een nevenproces is nog anders.

Wij hebben het nevenproces gekenmerkt als een proces gericht op de conditie-verbetering van de producerende activiteit. Een organisatiedeskundige kan aangeven hoe het arbeidsproces doelmatiger kan worden gevoerd, de hulpmiddelen kunnen worden verbeterd etc. doch hij zal zelf niet aan de producerende activiteit deelnemen. Niettemin is het oneconomisch de voorstellen van deze deskundige te negeren en kan de directie op grond van haar vertrouwen in de deskundigheid aan een nevenfunctie meer dan adviserende, dus „functionele”(?) bevoegdheid verlenen.

De term functionele bevoegdheid bevredigt hier niet en zou ik willen reserveren voor bevoegdheden aan functies in het productieve arbeidsprocessen-patroon.

In wezen komt een verder gaande bevoegdheid van een nevenfunctie overeen met een gezagsverhouding, doch niet t.a.z. van de medewerkers zoals bij de hiërarchie, doch t.a.z. van de specialiteit van het nevenproces.

Dus een gezagsbevoegdheid op speciaal terrein.

De eenheid van bevelvoering komt hierdoor niet in gedrang omdat de terreinen gescheiden zijn.

In geval van onenigheid of belangendoorkruising beslist de hiërarchisch hoger gestelde gemeenschappelijke chef.

Samenvattend kunnen we dus zeggen, dat het samenspel binnen het bedrijf wordt bepaald door drie structuurpatronen.

1 het hiërarchisch systeem met als taken:

- de bevelvoering om de groepsleden te brengen zich in te zetten voor het gemeenschappelijk doel.
- de opbouw, in stand houding en bewaking van het organisatie-systeem in zijn totaliteit.
- een recht en een plicht tot ingrijpen wanneer onvoorziene moeilijkheden zich voordoen, waarvoor het functionele systeem geen oplossing heeft. De verhoudingen zijn: gezagsverhoudingen.

2 Het functionele systeem, met zijn spelregels, gedecreteerd door de doelmatige rationele samenhang van de delen in het arbeidsproces, met als voornaamste delen:

- de functionele bijdrage van de leiding aan de integrale samenhang en voortgang van het proces.
 - de bijdrage der subprocessen: planvorming, uitvoering en controle
 - de bijdrage der hulpprocessen
- De verhoudingen zijn functionele verhoudingen.
De bevoegdheden zijn gebaseerd op de doelmatige functionering der delen in hun onderling verband.

3 De nevenprocessen ter verbetering der conditie van voorgenoemde processen. Zoals het hiërarchische systeem gericht is op het inschakelen van menselijke hulpmiddelen, zo zijn de nevenprocessen gericht op het inschakelen van andere hulpmiddelen in de vorm van mechanische en administratieve systemen.

Een neventaak is het verzorgen van bepaalde verbindingen met de buitenwereld (vakbonden, staat etc.)

De verhoudingen, die men hier treft zijn meest gezagsverhoudingen op specifiek en beperkt terrein.

Het functionele systeem zelf omvat zeer heterogene processen, die op grond van hun specifieke doelstellingen een daaraan aangepaste structuur dienen te hebben.

Bij de uitvoering domineert het plan, ruggesgraat voor de eenheid van leiding. In de orientatie valt de steun van het plan weg. Daar moet juist uit een veelheid van invloedsfactoren het plan worden opgebouwd. De eenheid van leiding gaat over in de eenheid van doelstelling. Bij de controle ligt het kernpunt in de vraag: „welke gegevens en voor wie?”

Het is niet voldoende, dat alleen de leiding over controle-gegevens beschikt, elke geleiding heeft behoefte aan deze gegevens en hiervan hangt weer af, of het detailgegevens zijn, dan wel totaal cijfers; of ze snel ter beschikking moeten staan, dan wel geen haast hebben.* 8)

8) Henri Fayol: Administration industrielle et générale.

Beschouwen we in dit licht nog eens de lijn- en stafverhoudingen, dan zien we dat volgens de gangbare opvattingen (Limperg- Emerson) als *lijn* moet worden beschouwd het uitvoerende subproces met het daarop betrokken deel der hiërarchie. De rest moet dan gerekend worden tot de *staf*, doch deze staf is zo'n conglomeraat van processen van ongelijk karakter en verschillende verhoudingen met de uitvoering, dat men onmogelijk kan spreken van staf als een specifiek orgaan. Het enige wat als specifiek bij de staf kan worden opgemerkt is, dat het functionele karakter ervan sterk op de voorgrond treedt, in tegenstelling met de uitvoering waar de hiërarchieke lijn een belangrijke rol speelt, door het groot aantal erbij betrokken medewerkers.

Om een beeldspraak te gebruiken: men poogt met de lijn- en stafgedachte functionele wijn in het hiërarchieke vat te schenken, met de ongewenste gevolgen van dien.

Het functioneel patroon en het hiërarchieke patroon zijn compleet in zichzelf en vangen elkaar op, afhankelijk van de situatie. Het functionele patroon streeft naar de ideaal werking, het hiërarchieke patroon vangt het onideale in zijn realiteit op. In de primitieve constellatie drijft een organisatie op het hiërarchieke patroon; in de geëvolueerde wint het functionele patroon aan belangrijkheid voor het samenspel in het bedrijf.

* In grote lijnen doet het hier ontwikkelde structuurbeeld sterk denken aan dat van Fayol. Wanneer men Fayol vanuit dit gedachte beeld interpreteert, rekening houdend met de inmiddels voltrokken evolutie, dan wordt men getroffen door de overeenkomsten.