

De vereiste economische taalvaardigheden voor Management en Organisatie Theorie en Toepassing (Keuning &Eppink, 2000)

J.P. ten Hoor, J. Beekman, A. vd Puil

30 januari 2003

Inhoud

Inleiding	3
De kernproblemen	4
Structureringsprobleem	4
Extern afstemmingsprobleem	4
Intern afstemmingsprobleem	5
Termen en definities	6
Organisatie	6
Ondernemingsraad	7
Onderneming	8
Specialisatie	9
Delegatie	9
Synergie	10
Diversificatie	11
Conclusie	12
Lijst van geraadpleegde werken	13

1 Inleiding

‘Mullah Krekar vrij door “miscommunicatie”

DEN HAAG - Het ministerie van Justitie heeft geen afspraken gemaakt met Noorwegen over de aanhouding van de Irakees Mullah Krekar. Justitie is er 'door een misverstand' vanuit gegaan dat Krekar bij aankomst in Noorwegen zou worden opgepakt. Afspraken daarover waren er echter niet. Dit heeft het ministerie dinsdag laten weten.’

Zo kopten de kranten afgelopen woensdag 15 januari. Hieruit blijkt dat van groot belang is dat we duidelijk maken wat we bedoelen en dat we ook consequent dezelfde betekenis geven aan de begrippen die we hanteren.

Net zoals in het dagelijks leven kan er ook binnen de economie sprake zijn van miscommunicatie. Het vak economie is opgebouwd uit deelwetenschappen met elk een eigen jargon. De verschillen in jargon kunnen zowel optreden binnen één deelwetenschap als onderling. Het is daarom vanzelfsprekend dat economische (ver)taalvaardigheid vereist is om economische boeken goed te kunnen begrijpen.

Binnen de interne verslaggeving heeft het begrip “cashflow” meerdere betekenissen. Zo betekent het bijvoorbeeld zowel *stroom van te verwachten ontvangsten* als ook *saldo van te verwachten ontvangsten*. Als we dan bijvoorbeeld naar “kosten” gaan kijken geldt hier voor dat als men het binnen de externe verslaggeving over kosten heeft, men praat over *de waarde die een ondernemer opoffert bij de ruil van zijn product voor geld*. Bij de interne verslaggeving ziet men kosten als *bedragen die in mindering komen op de brutowinst*. Zo zien we dat begrippen zowel binnen een vakgebied als tussen vakgebieden onderling, van betekenis kunnen verschillen.

In dit werkstuk beperken we ons tot het boek *Management en Organisatie - Theorie en toepassing van Keuning en Eppink* (2000). Dit boek behoort (als enige) tot de verplichte literatuur binnen het vakgebied Management & Organisatie zo als dat aan de Vrije Universiteit Amsterdam wordt gegeven.

De basis van economische (ver)taalvaardigheid is een grote alertheid op het gebruik van termen. Onze onderzoeksvraag luidt dan ook: welke onduidelijkheden zijn en zullen er ontstaan met betrekking tot het gebruik van termen uit het vakgebied Management & Organisatie door Keuning & Eppink?

Deelvragen daarbij zijn: welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de schrijvers met betrekking tot het voorkomen van deze onduidelijkheden, en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan docenten respectievelijk studenten met betrekking tot het omgaan met deze onduidelijkheden?

Om enige achtergrondinformatie te verschaffen aan de lezer van dit werkstuk worden de kernproblemen waarmee men binnen het vakgebied Management & Organisatie te maken krijgt omschreven, te weten: het structureringsprobleem, het interne afstemmingsprobleem en het externe afstemmingsprobleem.

Vervolgens wordt er verslag gedaan van het verrichte onderzoek naar de

belangrijkste respectievelijk meest voorkomende termen en hun onduidelijkheden uit *Management & Organisatie – Theorie en Toepassing*.

2 Kernproblemen

2.1 Het structureringsprobleem

Als informatiebron voor alle gegeven feiten hebben we gebruik gemaakt van *Management & Organisatie Theorie en Toepassing* (Keuning en Eppink 2000, pp. 87-155).

Wat is het structureringsprobleem? Het structureringsprobleem is een problemen dat aanleiding geeft tot het ontwerpen van een structuur die is toegesneden op de “specifieke bedrijfssituatie”.

Als men het over structureringsproblemen heeft, dan wordt dat vaak in één adem genoemd met de organisatiestructuur. Organisatiestructuur is ook een groot onderdeel van het structureringsprobleem.

Organisatiestructuur is een breed begrip, zo houdt het zich bezig met ‘*de indeling van te verrichten werkzaamheden in functies en taken*’. Ook wordt er onder organisatiestructuur de ‘*vastgestelde bevoegdheden en betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken*’ verstaan. Verder mogen ook de ‘*ingebouwde communicatiekanalen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar in verbinding staan*’ tot de organisatiestructuur gerekend worden.

Het ontwerpen van zo’n organisatiestructuur is altijd zowel een vraagstuk van ‘*arbeidsverdeling als van coördinatie, gegeven een gekozen strategie enerzijds en de beschikbare mensen en technologie anderzijds*’.

De vragen die bij het ontwerpen van een organisatiestructuur centraal staan, hebben betrekking op arbeidsverdeling of verbijzondering, en op bevoegdheden en coördinatie. Deze vragen dienen situatieafhankelijk en in onderlinge samenhang te worden opgelost door bijvoorbeeld een manager. De vraag die iedere manager in eerste instantie bezig houdt luidt: ‘Op welke wijze kan in de te verrichten taken een taakverdeling tot stand worden gebracht?’. In tweede instantie houdt de manager zich bezig met de vraag die luidt: ‘Hoe kunnen de beslissingsbevoegdheden worden gespreid en de onderlinge betrekkingen of relaties worden gelegd?’. Kortom ‘bij het structureringsprobleem manifesteert de manager zich als organisatiebouwer’.

Extern afstemmingsprobleem

Elke organisatie heeft te maken met factoren die zich buiten de organisatie afspelen (externe factoren) zoals technische vooruitgang, een plotseling tekort aan werknemers, een verhoging van de grondstofprijzen, nieuwe wetten die aangenomen worden. De leiding van een organisatie hoort op dit soort problemen voorbereid te zijn. Dit doen ze door zich bezig te houden met het externe

afstemmingsprobleem.

Het externe afstemmingsprobleem heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie moet worden afgestemd op de omringende partijen en situaties in het maatschappelijke systeem. Onder de omringende partijen en situaties verstaat men professionele groeperingen, banken, concurrenten, werknemers, vakbonden, overheid, omwonenden, aandeelhouders en eigenaren, toeleveranciers, consumenten en cliënten.

Externe afstemming houdt zich zowel bezig met het bepalen van doelstellingen, als het vaststellen van de beleidslijnen. De beleidslijnen geleiden een organisatie naar haar doelstellingen, er zijn verschillende soorten van doelstellingen. 'Zo heeft Ansoff de indeling gemaakt: economische doelstellingen, niet-economische doelstellingen, verantwoordelijkheden en beperkingen.' (Keuning en Eppink 2000, p. 416)

De manager bepaalt de doelstellingen, hij doet dat door middel van een onderzoek van kansen en bedreigingen in de externe omgeving. Tevens bepaalt hij ook op welke wijze (strategie), in welk tijdsbestek (planning) en met behulp van welke middelen (programmering) dit moet worden gerealiseerd. Beslissingen die in dit kader genomen moeten worden hebben ondermeer betrekking op; producten en diensten, marktsegmenten en afzetgebieden, wijze van financiering, groeitempo en wijze, organisatieklimaat, wijze van distributie, maatschappelijk verantwoordelijkheid, onderzoek en ontwikkeling.

'Bij het extern afstemmingsprobleem manifesteert de manager zich als strateeg en planner.' (Keuning en Eppink 2000, p.17)

Intern afstemmingsprobleem

In deze paragraaf wordt in het kort beschreven wat het intern afstemmingsprobleem inhoudt. In paragraaf 4.2.1 en 4.2.2 zullen de termen die onderzocht zijn met betrekking tot dit kernprobleem behandeld worden.

'Het intern afstemmingsprobleem heeft betrekking op de vraag hoe de organisatie en de individuele organisatieleden en de componenten onderling (bijvoorbeeld mensen en middelen, waaronder de technologie) op elkaar moeten worden afgestemd.' (Keuning & Eppink 2000, p. 17).

Om te bepalen wat er gedaan moet worden dienen ten eerste de doelstellingen van de organisatie te worden geformuleerd. Per afdeling van de organisatie worden die verder uitgesplitst in subdoelen en vertaald in 'uitvoeringsnormen'. Tijdens het proces van 'doelrealisering' dient er te worden nagegaan of de uitvoering moet worden bijgesteld, zo niet dan dient er een aanpassing van de gestelde uitvoeringsnormen plaats te vinden. Als blijkt dat zich tussen norm en uitvoering afwijkingen voordoen, gelden er twee regels. De eerste regel luidt: wordt de afwijking veroorzaakt door structurele wijzingen in de omstandigheden, dan moet de norm worden bijgesteld. De tweede: wordt de afwijking veroorzaakt door

toevallige omstandigheden, dan moet de uitvoering aangepast worden.

Verder is het van belang om na te gaan hoe deze doelstellingen kunnen worden bereikt. Binnen een organisatie spelen de 'machts- en gezagsverhoudingen' een cruciale rol. Wil men iets voor elkaar krijgen, dan is het belangrijk om te weten welke personen er binnen de organisatie invloed hebben. Als dit is gelukt kunnen er 'actieplannen' worden gemaakt; zij staan aan het begin van de uitvoeringswerkzaamheden.

Tenslotte moeten de componenten zodanig op elkaar worden afgestemd dat er kan worden begonnen met de uitvoeringswerkzaamheden. Een grote rol in de uitvoering is weggelegd voor de manager; hij treedt op als 'leider' en 'stuurman'. Hij ziet er op toe dat de uitvoeringswerkzaamheden volbracht worden. 'Het meten van de uitvoering en het vergelijken van de uitkomsten daarvan met de gestelde normen wordt "controle" genoemd.' (Keuning & Eppink 2000, p. 578). Drie vragen spelen een rol bij controle: hoe en wat moet er gecontroleerd worden en wie moet deze controle uitvoeren (de antwoorden op deze vragen zijn niet van belang voor dit werkstuk).

3 Termen en definities

3.1 Organisatie

Organisatie is een essentieel begrip binnen het vak Management en Organisatie, je komt het begrip overal tegen. Bijvoorbeeld in het structureringsprobleem 'Organiseren en het organisatieontwerp'. (Keuning en Eppink 2000 p.85) of 'formele organisatie is de door de leiding ingestelde taakverdeling, aangevuld met functie- en taakbeschrijving, richtlijnen en procedures.' (Keuning en Eppink 2000 p.104). Je komt het ook tegen in het externe afstemmingsprobleem, 'Voor het vaststellen van de doeleinden van een organisatie zijn twee aspecten van belang(...). (Keuning en Eppink 2000 p.416). Tenslotte komt het ook nog in het interne afstemmingsprobleem voor. 'deze vormen van informeel gedrag keren zich tegen de bedoeling van de organisatieontwerper en de formele organisatie structuur.' (Keuning en Eppink 2000 p.507).

'Maar wat betekent het begrip organisatie eigenlijk? In het boek M&O Theorie en Toepassing van Keuning en Eppink wordt het als volgt uitgelegd:

'Organisatie: een begrip met drie betekenissen

Zowel in de theorie als in de praktijk wordt het begrip organisatie in diverse betekenissen gebruikt. Als men zegt dat Philips... een organisatie is, dan heeft men een concreet waarneembaar geheel van mensen op het oog: deze instelling of institutie. Met andere woorden, een organisatie in *institutionele zin*.

Daarnaast spreken we over de organisatie van Philips Dan hebben we vooral de organisatiestructuur op het oog of bepaalde delen ervan op het oog: de

arbeidsverdeling, coördinatie, ... planning enzovoort. Hier gaat het om de organisatie van de organisatie, ofwel de organisatie in *instrumentele zin* (van de organisatie in institutionele zin). Als we tenslotte spreken over de organisatie van een congres, een personeels feest of dergelijke, dan wordt de term organisatie gebruikt in *functionele zin*. Dan heeft de term betrekking op een proces of een activiteit: het organiseren.' (Keuning en Eppink 2000, p.4).

Verder wordt er nog gezegd dat de drie verschillende betekenissen van organisatie door elkaar zullen worden gebruikt zonder er expliciet bij te vermelden in welke zin ze gebruikt worden, de institutionele, instrumentele of functionele zin. Je moet dus zelf interpreteren op welke manier het begrip wordt gebruikt, dat is niet altijd even duidelijk. Je merkt het al als je de citaten in de eerste alinea leest, bijvoorbeeld 'organiseren en het organisatieontwerp' (Keuning en Eppink 2000 p. 85). Organisatie zou hier in institutionele zin gebruikt kunnen zijn, hoe ziet de organisatie eruit wat zijn hun doelen en wat is hun imago. Het zou ook in instrumentele zin bedoeld kunnen zijn hoe ziet de organisatie van de organisatie eruit. Pas een pagina verder wordt duidelijk wat er bedoeld wordt met organisatieontwerp 'het ontwerp van een organisatie structuur is afhankelijk van de strategie en van de beschikbare middelen en is dus altijd een situatie gebonden oplossing.' (Keuning en Eppink 2000 p.86) Hieruit blijkt dat met organisatieontwerp het ontwerp van de organisatiestructuur bedoeld wordt en dus organisatie in de instrumentele zin bedoeld wordt.

Keuning en Eppink hadden verwarring kunnen voorkomen door verschillende synoniemen van de term organisatie te gebruiken. Als ze het over een organisatie in *institutionele zin* hebben zouden ze in plaats van organisatie ook de synoniemen bedrijf of instituut kunnen gebruiken. Voor organisatie in *instrumentele zin* zou je de synonieme organisatiestructuur kunnen gebruiken.

'Een organisatie kan worden omschreven als een doelrealiserend samenwerkingsverband!' (De Graaf 2002 Management & Organisatie 1.1 Hoorcollege 2: Dia ref meta16 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**)

Zo zie je dat het woord organisatie op vele verschillende manieren gebruikt kan worden en toch kan het niet gelaten worden om op een college sheet een definitie te zetten waarin gesuggereerd wordt dat dit de juiste en allesomvattende uitleg is van het woord organisatie.

Het is dus van belang alert te zijn op het gebruik van het begrip organisatie en je goed te realiseren in welke zin organisatie wordt gebruikt.

Daarnaast is het de student aan te bevelen kritisch naar de verantwoordelijke docent en zijn/ haar lesstof te kijken.

3.2 Ondernemingsraad (OR)

De ondernemingsraad is een orgaan, van een organisatie, dat participeert in de besluitvorming van een organisatie. Daarom is deze ondernemingsraad wettelijk verplicht voor bedrijven met meer dan 50 deelnemers.

Wat is een ondernemingsraad nou precies? Een ondernemingsraad bestaat uit werknemers die gekozen worden om alle werknemers van een organisatie te vertegenwoordigen. 'De OR staat buiten de normale hiërarchische verhoudingen binnen de bedrijfsorganisatie.' (Keuning en Eppink 2000, p. 354). De OR heeft wel binnen de organisatie het recht van advies of instemming.

Deze regel geldt niet in het bijzonder voor bedrijven die produceren, maar voor alle bedrijfstypen. Zo valt ook een ministerie of een gemeentelijke sociale dienst onder deze wet, de z.g.n. "Wet op de ondernemingsraden (WOR 1998)" (Keuning en Eppink 2000, p. 100). Alle rechten van een OR staan beschreven in de Wet op de ondernemingsraden.

Volgens deze wet zijn het minimum aantal leden van een ondernemingsraad 3 en het maximale aantal leden 25. De verkiezingen voor deze ondernemingsraden gaan meestal via het kiesgroepenstelsel. 'De ondernemingsraad wordt ingesteld ten behoeve van het overleg van de leiding met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen, een en ander in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen.' (Wet op de ondernemingsraden 1998). 'De ondernemingsraad heeft dus een tweeledige doelstelling:

het behartigen van personeelsbelang ten opzichte van de ondernemer: bestuurder
(personeelsorgaan)

het behartigen van de doelstellingen van de onderneming (ondernemingsorgaan).
(Keuning en Eppink 2000, p. 354).

Hoe gaat een ondernemingsraad nou in z'n werk? Een ondernemingsraad heeft een voorzitter en een directeur die door deze figuren geleid wordt. Eerst komt de raad van een onderneming bij elkaar om te beslissen waar over vergaderd dient te worden. Vervolgens wordt dit even later in de ondernemingsraad besproken.

Bij de samenstelling van de ondernemingsraad is het van belang om er voor te zorgen dat iedere groep binnen de organisatie redelijkerwijs vertegenwoordigd wordt. Het is dus van belang dat een ondernemingsraad iedere groep vertegenwoordigt, dus gezien kan worden als '(...) een dwarsdoorsnede van het bedrijf (...), zowel *in de breedte* (de verschillende afdelingen en functies) als *in de diepte* (de niveaus van hoog tot laag).' (Keuning en Eppink 2000, p. 101).

Het is van groot belang dat de leden van de OR een schakel vormen tussen de directie en de afdelingen. 'Daarom dient er steeds een juist evenwicht te worden gevonden tussen de eigen deskundigheid en de verantwoordelijkheid voor het gehele bedrijfsgebeuren, (...).' (Keuning en Eppink 2000, p. 101).

Waar een "kwaliteitszorgprogramma" ingevoerd wordt speelt de

ondernemingsraad een grote rol. De reden hiervoor is omdat het hier een invoering betreft die alle bedrijfsafdelingen raakt. Je geeft namelijk met de invoering van een kwaliteitsprogramma een nieuwe vorm aan de samenhang tussen afdelingen.

‘OR is een middel om tot een vorm van indirecte medezeggenschap te komen.’ (Keuning en Eppink 2000, p. 354). Hier wordt de OR gebruikt als functie om toch medezeggenschap via een indirecte wijze te geven aan alle werknemers van een organisatie. De medewerkers krijgen op deze manier een stem bij de besluitvorming via een aantal “spokesmen” die voor hen in de OR zitten.

Onderneming

Het woord onderneming is toch wel één van de moeilijkste woorden om de betekenis van te blijven volgen. Het woord heeft zoveel verschillende betekenissen, maar wordt toch steeds op dezelfde manier gebruikt.

Het woord onderneming heeft een aantal verschillende betekenissen. Zo kan het gaan over een commercieel bedrijf als je het over het woord onderneming hebt, maar ook over een organisatie of over zomaar elk bedrijf.

Als men spreekt over onderneming in de zin van een commercieel bedrijf, dan heeft men het vaak over een bedrijf dat als doel heeft winst te maken. Maar niet alle ondernemingen zijn er om winst te maken, zo heb je ook ondernemingen die er zijn om mensen te helpen en dus niet alleen uit zijn op het goedkoopste productie proces en de afzet van je producten tegen een zo hoog mogelijke prijs.

Als men het heeft over een onderneming in de zin van elk bedrijf, dan wordt het heel snel moeilijker om er achter te komen wat degene dan voor bedrijf voor ogen heeft. Zo kan men het hebben over een ministerie maar ook over een bedrijf als Heineken. Het eerste is ook een bedrijf of organisatie, maar heeft niet zoals het tweede als doel voor ogen, winst te maken.

Op de sheets van Unbundeling van Hoorcollege 6 van 2002 Management & Organisatie valt op dat als men het heeft over een onderneming in de zin van elke organisatie, ze het toch steeds over het zorgen dat de kosten zo laag mogelijk zijn, zoals in het volgende voorbeeld:

‘Stelling:

Een organisatie zal komen tot die vorm die de interactiekosten minimaliseert.

Resultaat:

Als de interactiekosten bij het intern (‘zelf’) uitvoeren van een activiteit lager zijn dan de de interactiekosten bij het extern laten uitvoeren ervan dan zal die activiteit binnen de organisatie worden uitgevoerd.’

Terwijl hier gesproken wordt over zomaar een organisatie, wordt er van jou als student verwacht dat je de link van het woord organisatie naar het woord onderneming in de zin van een commercieel bedrijf maakt. Dat zijn twee stappen die je verwacht wordt te maken als student.

3.4 Specialisatie

Specialisatie is een vorm van arbeidsverdeling, zoals ook differentiatie (niet van belang verder voor dit werkstuk) is. Omdat specialisatie een ruim begrip is, en een groot deel ervan niets met management en organisatie te maken heeft, zullen we ons maar beperken tot de *interne specialisatie*.

‘Interne specialisatie is arbeidsverdeling naar de *doelstelling* van te verrichten handelingen; dat wil zeggen naar product, marktsegment of geografische plaats.’ (Keuning en Eppink 2000, p. 152). Met andere woorden, interne specialisatie is het reorganiseren van arbeid om zo kleinere afdelingen te krijgen die zich uitsluitend bezig houden met hetgeen wat hun doel is.

Zoals Keuning en Eppink 2000 op pagina 152 stelt:

‘Men groepeerde deze naar de eindprestatie die de doelstelling van de werkzaamheden vormt, (...)’ Om het voorbeeld te verduidelijken, moet het gelezen worden in de context van dat met “men” de groep mensen bedoeld wordt die zich met het verdelen van de groepen bezighoudt. Met “deze” wordt dan de groep mensen die gegroepeerd wordt bedoeld.

Specialisatie is een echt structureringsprobleem, omdat bij het toepassen van interne specialisatie er een duidelijke verandering komt in de structuur van een bedrijf. Daarom wordt bij grote reorganisaties vaak intern gespecialiseerd, om zo de effectiviteit van een organisatie te vergroten.

Het woord specialisatie is een woord dat zo breed is dat het bijna onmogelijk is om steeds weer in dezelfde context te gebruiken. Iedere keer als je het woord tegenkomt, heeft het een andere betekenis, mede door de aanwezigheid van een zelfstandig naamwoord erbij dat het woord specialisatie een extra betekenis geeft. Zo heb je bijvoorbeeld “interne specialisatie” wat inhoudt dat er ‘arbeidsverdeling plaats moet vinden naar de doelstelling van de te verrichten handelingen; (...)’ (Keuning en Eppink 2000, p.152). Je hebt bijvoorbeeld ook “externe specialisatie” wat inhoudt dat je de samenwerkingsbanden met andere organisaties aangaat of ondehoudt.

3.5 Delegatie

Hieronder volgt eerst een uitleg over het begrip delegatie en hoe het in eerste instantie in het boek wordt gebruikt. Daarna zal blijken dat delegatie verderop in het boek een andere betekenis krijgt, en op een andere manier wordt gebruikt door Keuning & Eppink. Tenslotte wordt er ingegaan op hoe dit had kunnen worden voorkomen.

‘Delegatie is het door een daartoe bevoegde functionaris overdragen van taken aan een of meer andere functionarissen’. (Keuning & Eppink 2000, p. 201). Delegatie hangt samen met de opbouw en uitbouw van de organisatiestructuur. Als een organisatie groeit zullen de taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten worden aangepast. De functionaris zal dan gaan kijken welke

taken hij zelf moet uitvoeren en welke taken hij kan overdragen.

Vervolgens wordt er voor delegatie een andere omschrijving gegeven namelijk:

‘Delegatie wil zeggen dat een bestuursorgaan, een toegekende bevoegdheid overdraagt aan een ander bestuursorgaan dat deze bevoegdheid onder eigen verantwoordelijkheid, naar eigen inzicht en onder eigen naam zal uitoefenen’.

Het belangrijkste verschil zit in het feit dat in de eerste omschrijving het delegeren door een functionaris wordt gedaan, en in de tweede door een bestuursorgaan.

Keuning & Eppink hadden de verwarring die hierdoor ontstaat kunnen voorkomen door het begrip delegatie in eerste instantie in een ruimer kader te plaatsen. Door aan te geven dat delegatie alleen door functionarissen kan plaatsvinden, komen zij later in de problemen als delegatie in samenhang met openbaar bestuur wordt behandeld. In het openbaar bestuur kan delegatie namelijk niet alleen door functionarissen plaatsvinden, maar ook door bestuursorganen.

3.6 Synergie

Het begrip synergie zal niet bij iedereen bekend zijn. Daarom zal eerst de omschrijving van synergie volgen zoals die in een Nederlands woordenboek wordt weergegeven. Daarna wordt er onderscheid gemaakt tussen inconsequent gebruik van het begrip synergie binnen het structureringsprobleem enerzijds, en inconsequent gebruik binnen het externe afstemmingsprobleem. Tenslotte wordt een mogelijke reden beschreven waarom Keuning & Eppink inconsequent omgaan met synergie binnen het externe afstemmingsprobleem.

Synergie wordt in het Van Dale woordenboek omschreven als innige samenwerking tussen kerk en staat. Hieronder zal blijken dat synergie binnen het vakgebied van Management & Organisatie een heel andere betekenis heeft. Binnen het structureringsprobleem heeft het begrip synergie twee betekenissen, te weten: ‘maximale concentratie en gemeenschappelijk gebruik’ (p.245) en ‘samenvoegingvoordelen’ (p.246).

Het belangrijkste verschil zit in het feit dat in de tweede omschrijving voordelen worden toegedicht aan synergie, en in de eerste niet. Een en ander wordt duidelijk als Keuning & Eppink het later over ‘synergievoordelen’ (p.249) hebben. Als we dan de tweede omschrijving van synergie hierin invullen krijgen we: samenvoegingvoordelen-voordelen, wat dubbelop is. Waarschijnlijk bedoelen Keuning & Eppink dus met synergie: ‘maximale concentratie en gemeenschappelijk gebruik’; het is studenten dus aan te raden de omschrijvingen die voor synergie worden gegeven in hun context te bezien.

Binnen het externe afstemmingsprobleem worden er twee omschrijvingen gegeven van synergie. ‘Synergie is het voordeel dat kan worden behaald als een bedrijf verschillende activiteiten ontplooit die elkaar ondersteunen.’ (idem, p. 427).

Daarna hebben Keuning & Eppink het over: ‘(...) in hoeverre nieuwe

activiteiten kunnen steunen op of profiteren van de bestaande activiteiten en bekwaamheden.’ (idem, p. 468). Het enige verschil zijn de nieuwe activiteiten; de verwarring is dus niet zo groot.

Hier zit het belangrijkste verschil in het feit dat de eerste omschrijving in een ruimer kader geplaatst wordt dan de tweede. Reden hiervoor is dat Keuning & Eppink onderscheid maken tussen synergie als aspect bij het vaststellen van het huidige profiel van een organisatie enerzijds, en synergie als aspect bij het kiezen uit strategische alternatieven voor een organisatie anderzijds. Waarschijnlijk laten zij de nieuwe activiteiten weg bij het vaststellen van het huidige profiel, omdat nieuwe activiteiten geen onderdeel uitmaken van een huidig profiel.

Keuning & Eppink hadden verwarring kunnen voorkomen door aan te geven dat zij dit onderscheid maken. Dit hebben zij echter niet gedaan, en dus is het de taak van de verantwoordelijke docent om aan de student aan te geven dat Keuning & Eppink dit onderscheid maken.

3.7 Diversificatie

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe Keuning & Eppink omgaan met het begrip diversificatie. Onduidelijkheid ten aanzien van de introductie van het begrip wordt eerst aan de orde gebracht. Daarna wordt het gebruik behandeld, en komt de product/ marktmatrix van Ansoff ter sprake. Tenslotte wordt aangegeven waarom Keuning & Eppink het begrip diversificatie inconsequent gebruiken.

Eerder in het boek wordt door Keuning & Eppink het diversiteitverschijnsel omschreven als de omstandigheid dat op verschillende tijdstippen een verschillend beroep gedaan wordt op beschikbare mensen (p. 158). In een later hoofdstuk duikt het diversiteitverschijnsel weer op, gevolgd door de introductie van diversificatie: ‘Beslissingen over diversificatiemogelijkheden worden meestal door de concernleiding genomen.’ (idem, p.248). Er wordt echter geen omschrijving gegeven van het begrip diversificatie gegeven; onduidelijk is of het diversiteitverschijnsel en diversificatie iets met elkaar te maken hebben.

Vervolgens wordt er dan toch een omschrijving van diversificatie gegeven: ‘Als de organisatie groeimogelijkheden zoekt in de richting van nieuwe producten en nieuwe markten, spreekt men van diversificatie.’ (idem, p. 458). Dit is de betekenis van diversificatie zoals die gebruikt wordt in de product/ marktmatrix van Ansoff. Deze bestaat uit bestaande en nieuwe producten enerzijds, en bestaande en nieuwe producten anderzijds. Probeert een organisatie te groeien door nieuwe producten te introduceren op nieuwe markten, dan heeft men het over diversificatie.

Het verband tussen het diversiteitverschijnsel en diversificatie blijft echter onduidelijk. Als aangenomen wordt dat deze twee begrippen los van elkaar moeten worden gezien, treedt er verwarring op als er naar de omschrijving van beide begrippen wordt gekeken; de begrippen lijken niets met elkaar te maken te hebben. Mag er nu geconcludeerd worden dat Keuning & Eppink diversificatie bij de lezer als bekend hebben verondersteld?

Nee, afwezigheid van onderling verband tussen het diversiteitverschijnsel en diversificatie is ook onwaarschijnlijk. Als Keuning & Eppink diversificatie bij de lezer bekend veronderstellen, dan is het merkwaardig dat zij een omschrijving van diversificatie geven 210 pagina's na de introductie van het begrip. Wat is er dan de reden van dat er zo slordig wordt omgegaan met dit begrip?

Keuning & Eppink onderscheiden twee soorten diversificatie. Diversificatie zoals die binnen het vakgebied Management & Organisatie wordt gebruikt enerzijds, en diversificatie zoals die door Ansoff binnen zijn product/ marktmatrix wordt gebruikt anderzijds.

Keuning & Eppink hadden verwarring kunnen voorkomen door aan te geven dat zij dit onderscheid maken. Studenten is aan te bevelen de omschrijvingen die voor diversificatie respectievelijk het diversiteitverschijnsel worden gegeven in hun context te bezien. Nog beter is het als de verantwoordelijke docent van tevoren aan de student aangeeft dat Keuning & Eppink dit onderscheid maken.

4 Conclusie

Welke onduidelijkheden een rol kunnen spelen met betrekking tot het gebruik van termen uit het vakgebied Management & Organisatie door Keuning & Eppink zijn uiteengezet in paragraaf drie. Een en ander valt op.

Keuning & Eppink maken onderscheid tussen bepaalde situaties waarin termen gebruikt worden. Deze termen krijgen dan een heel andere betekenis. Keuning & Eppink hadden verwarring kunnen voorkomen door aan te geven dat zij onderscheid in bepaalde situaties maken.

Daarnaast plaatsen Keuning & Eppink hun eerste omschrijving van een begrip soms in een te smal kader, waardoor zij later bij een tweede omschrijving in de problemen komen. Het verdient dan ook de aanbeveling een eerste omschrijving van een begrip in een ruimer kader te plaatsen.

Waar Keuning & Eppink falen duidelijkheid aan de student te verschaffen, is het de taak van de verantwoordelijke docent dit wel te doen. Gebeurt dit niet, dan is de student grote alertheid geboden op het gebruik van termen uit het vakgebied Management & Organisatie door Keuning & Eppink.

5 Lijst van geraadpleegde werken

Keuning en Eppink. 2000, Management & Organisatie Theorie en Toepassing

www.bedrijfs-economische-begrippen.nl

Vrije Universiteit Amsterdam © 2002 Drs. G.P. Melker Management & Organisatie 1.1 Hoorcollege

13^e druk 1999, Van Dale Groot woordenboek

* Een kwaliteitszorgprogramma is een programma waar gedragsveranderingen centraal staan en dat fasegewijs en systematisch ingevoerd dient te worden. Met andere woorden, het is een verandering van het werkgedrag dat doorgevoerd wordt.

Vrije Universiteit Amsterdam © 2002 Drs. G.P. Melker Management & Organisatie 1.1 Hoorcollege 6