



STUDIECENTRUM VOOR ECONOMISCH EN SOCIAAL ONDERZOEK

EEN ANALYSE VAN MANAGEMENT  
en de  
CORRESPONDERENDE NEDERLANDSTALIGE  
TERMINOLOGIE

Prof. A. Van Cauwenbergh  
Ass. N. Van Robaeys

werknota 7428

augustus 1974

Universitaire Faculteiten St.-Ignatius  
Prinsstraat 13 - 2000 Antwerpen

D/1974/1169/01

EEN ANALYSE VAN MANAGEMENT  
en de  
CORRESPONDERENDE NEDERLANDSTALIGE  
TERMINOLOGIE

	<u>blz.</u>
Inleiding	1.
DEEL 1. Een kritische analyse en voorstel tot coördinatie	3.
DEEL 2. Enkele vergelijkingen van termen in de moderne (vnl. Angelsaksische) managementsliteratuur	16.
Besluit	36.
Bibliografie	37.

## INLEIDING

Dit rapport heeft tot doel het resultaat te leveren van een kritisch onderzoek van een aantal basistermen uit de managementwetenschappen zoals ORGANISATIE (ORGANIZATION), BELEID (POLICY), STRATEGIE (STRATEGY), BEHEER (ADMINISTRATION), en de term MANAGEMENT of ALGEMEEN BELEID (MANAGEMENT) (1) zelf. Wij willen hiermee een systematiek formuleren en betere inzichten brengen die zowel voor studenten die trachten zich in deze stof in te werken als voor wetenschappers die over een goed instrumentarium zouden moeten beschikken om de realiteit te benaderen, van dienst kunnen zijn. Deze analyse moet tegelijk ook voor de praktijkman zin hebben, en hem toelaten de verschillende aspecten van het management in de realiteit beter te herkennen.

Spijts de uitgebreide literatuur die over managementonderwerpen reeds bestaat loont het o.i. de moeite om de gangbare termen nader te bekijken. Wij hebben aan de hand van geschriften van een twintigtal auteurs een vergelijkende studie gemaakt van de bovengenoemde termen uit de Angelsaksische managementliteratuur, die wel toonaangevend is en werden getroffen door de grote vrijheid die verschillende auteurs zich veroorloven bij het gebruik van de basistermen, terwijl anderen zich zelfs niet bekommeren om precieze definities, maar dadelijk naar de analyse van een of ander aspect van het nog weinig ontgonnen gebied van de managementstudie overgaan.

---

(1) In dit rapport zullen wij telkens de Engelse (resp. Amerikaanse) o.i. equivalente termen vernoemen.

In het eerste deel van ons onderzoeksrapport geven wij dan een verantwoorde benadering van de volgende termen, in hun relaties:

ALGEMEEN BELEID of MANAGEMENT (MANAGEMENT)

BELEID (POLICY)

STRATEGIE (STRATEGY)

BEHEER (ADMINISTRATION)

ORGANISATIE (ORGANIZATION).

Vervolgens geven wij, in een tweede deel van dit rapport, een aantal excerpten uit de managementliteratuur, natuurlijk meer ter illustratie van onze algemene opmerkingen, over het huidig nogal wild gebruik van managementtermen dan wel om er een exhaustieve analyse van te maken per auteur, hetgeen geenszins onze bedoeling is en waarvoor de beschikbare studietijd ook niet toereikend was.

Wij willen er verder op wijzen dat het in onze systematiek minder om de eigenlijke terminologie te doen is dan wel om een bepaalde benadering en classificering van de praktijk van het management, een naar onze mening dringende noodzaak om te komen tot een coherente verklaring van de fenomenen in de realiteit.

Onze aandacht is aldus meer gegaan naar een herorganiseren van de managementsystematiek dan naar een louter terminologische schoonmaakbeurt. Toch hebben wij een bijdrage willen leveren tot het preciseren van de termen van management in onze Nederlandse taal. Wij hopen te kunnen aantonen dat het één en het ander mogelijk is.

## DEEL 1. EEN KRITISCHE ANALYSE EN VOORSTEL TOT COÖRDINATIE

1. Onze eerste betrachting bestaat erin een systematische uiteenzetting te geven van verschillende managementtermen, waarna wij een meer gedetailleerd theoretisch denkschema zullen ontwikkelen.

Bij het nastreven van een systematisering beschouwen wij vooreerst het gedrag van organisaties dat wij in twee categorieën onderbrengen, en dit naar een welbekend onderscheid dat door H.A. SIMON gemaakt werd (1). Het zijn:

- (a) de "geprogrammeerde gedragingen" van organisaties, die reacties zijn beantwoordend aan repetitieve of "geprogrammeerde" situaties. Dit is het domein van de plannen, alle voorzieningen voor organisatiestructuren en -processen, en wordt door ons onder de term BEHEER (ADMINISTRATION) samengebracht.
- (b) de "niet-geprogrammeerde gedragingen"; hierbij kunnen wij een onderscheid maken tussen:
  - (i) gedragingen met calculus (d.w.z. met overleg) in situaties die gepercipieerd worden als zijnde nieuw of niet gestructureerd; dit is het domein van de STRATEGIE (STRATEGY). Deze "calculus" zelf betekent dat een stabiel evenwicht voor de organisatie (intern en/of extern) wordt nagestreefd (SIMON's "organizational equilibrium").

---

(1) Herbert A. SIMON, Besluitvorming, een Moderne Bedrijfswetenschap, Antwerpen, Uitgeverij Het Spectrum, 1964, 78 blz., blz. 17 e.v., (vertaling van: The New Science of Management Decision, New York, Harper & Brothers Publishers, 1960, vertaald door H.E. du PUIS).

Zie ook: James G. MARCH and Herbert A. SIMON, Organizations, New York, London, Sydney, Toronto, John Wiley & Sons, 1958, 262 blz., blz. 142 e.v., en blz. 172 e.v.

STRATEGIE zien wij dus als het "begeleiden" van evenwichten: dit kan dan ten eerste erin bestaan een vroeger stabiel evenwicht te behouden, nl. daar waar men na overleg reageert door geen nieuwe (fundamentele) acties te voeren, ofwel met een actie om naar een vroeger stabiel evenwicht terug te keren, dit noemen wij consolidatie. STRATEGIE kan er ten tweede ook in bestaan naar nieuwe evenwichten toe te calculeren, nl. daar waar men na overleg reageert door nieuwe acties; dit noemen wij dan groei. Hier zal STRATEGIE nieuwe acties, nieuwe procedures, nieuwe organisatiestructuren en -ontwerpen omvatten. Wij merken hierbij op dat de termen expansie, stagnatie en contractie enkel slaan op de omvang van de organisatie en haar operaties, en niet op het evenwicht zelf, en dus moeten onderscheiden worden van groei, consolidatie of verval (1).

- (ii) gedragingen zonder calculus (zonder overleg) die van het irrationele type kunnen zijn, impulsief, verwaarlozend, of zelfs pure paniek: bestaande programma's worden ervaren als niet voldoeninggevend, en sommige onverwachte acties, processen of organisatorische herschikkingen zullen plaatsgrijpen.

---

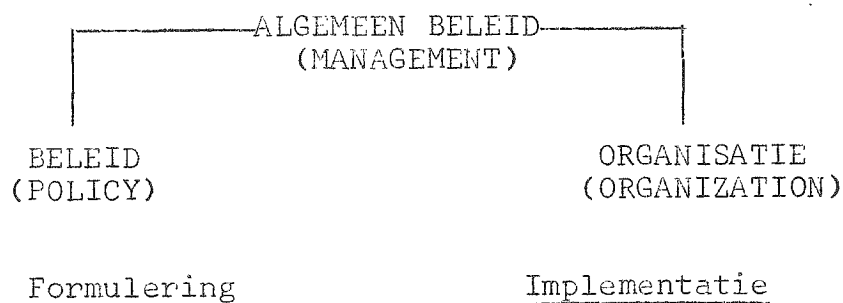
(1) Tegenover de genoemde stabiele evenwichten stellen wij verval, als een organisatie er niet in slaagt een "stabiel" evenwicht te bereiken. Verval van de eigen organisatie is echter normaal niet het voorwerp van strategie.

Enkel (a) BEHEER (ADMINISTRATION) en (b) STRATEGIE (STRATEGY) zijn op een of andere manier het voorwerp van voorspelbare gedragingen. BEHEER, zoals STRATEGIE is ook een verzameling van gedragingen die een organisatie en haar managers in diverse situaties kenmerken. Deze resulteren dan in georganiseerde acties die wij BELEID (POLICY) noemen, vanuit het oogpunt van gegeven sociale structuren en processen, en die wij ORGANISATIE (ORGANIZATION) noemen op het ogenblik dat wij enkel de structurele en processionele aspecten van acties in sociale lichamen beschouwen.

De termen BELEID (POLICY) en ORGANISATIE (ORGANIZATION) geven dan de inhoud van ALGEMEEN BELEID (MANAGEMENT).

Wij bepalen dit MANAGEMENT of ALGEMEEN BELEID als het organiseren van menselijke beleidsactiviteiten. Wij onderscheiden MANAGEMENT als een wetenschap en als een kunst, en stellen ook dat MANAGEMENT niet noodzakelijk op anderen betrekking heeft: wij kunnen ons vereenzelvigen met het gebruik van deze term voor het organiseren van een persoonlijk streven.

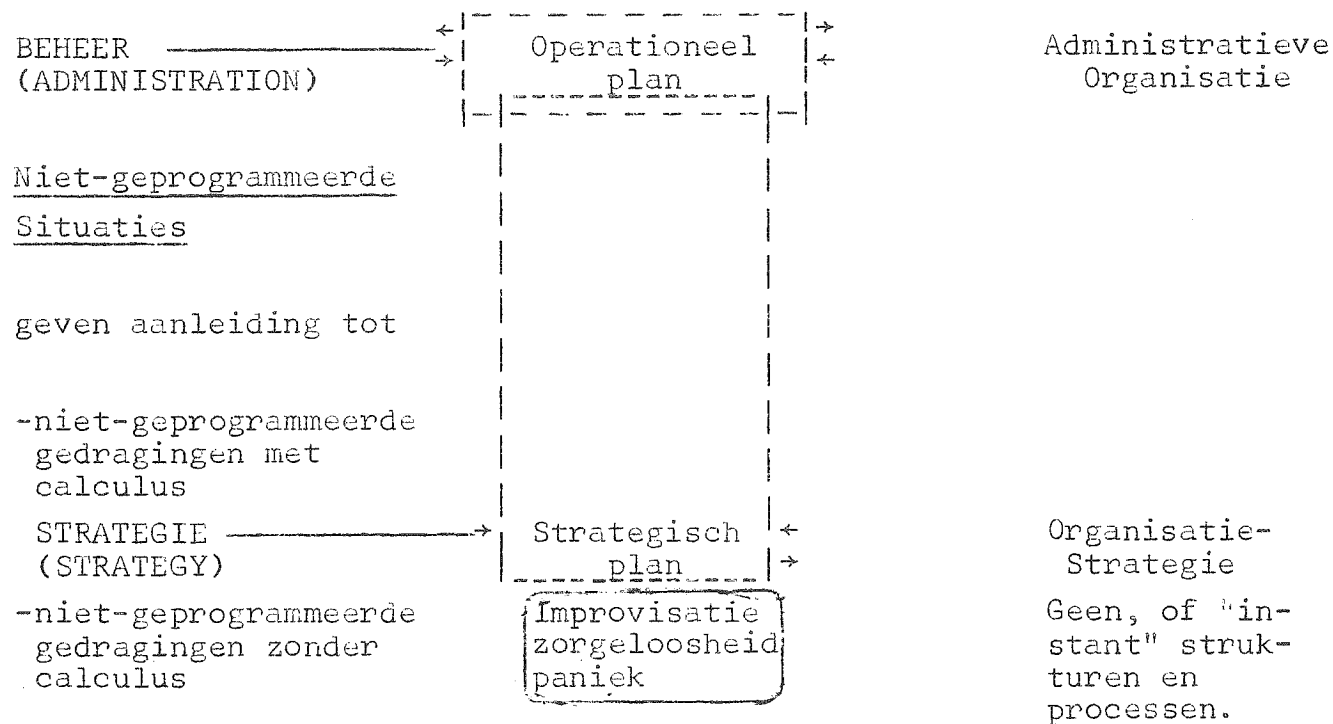
2. Deze eerste conceptuele analyse van de termen ALGEMEEN BELEID of MANAGEMENT (MANAGEMENT), BELEID (POLICY), ORGANISATIE (ORGANIZATION), BEHEER (ADMINISTRATION) en STRATEGIE (STRATEGY) kan in het hiernavolgend schema worden weergegeven en uitgebreid.



Geprogrammeerde  
Situaties:

geven aanleiding tot

geprogrammeerde  
gedragingen





3. Nu willen wij terugkomen tot de gebruikte termen.

Het studieobject van BELEID (POLICY) is de gedragingen van individuen en groepen binnen een gegeven organisatorisch systeem, acties die andere individuen, groepen of de ganse organisatie een bepaalde richting doen uitgaan.

Het studieobject van ORGANISATIE (ORGANIZATION) is de verhoudingen tussen individuen en groepen in een gegeven activiteit die deze individuen en/of groepen in bepaalde continue relaties met elkaar brengt.

ORGANISATIE en BELEID wijzen op eenzelfde realiteit, nl. organisaties in de actie, of acties binnen de organisatie. Wij kunnen dus ook stellen dat, in termen van de systeem-theorie, de gebruikte termen complementair zijn in die zin dat ze "randvoorwaarden" voor elkaar vormen.

STRATEGIE (STRATEGY) heeft betrekking op een of meerdere basis-opties genomen in een aantal niet-geprogrammeerde situaties in dewelke nieuwe of gewijzigde doel-middelcombinaties gegenereerd worden en die beantwoorden aan veranderingen, kansen of bedreigingen in de omgeving of in de organisatie zelf, zoals deze gepercipieerd worden door de participanten van de organisatie, in functie van (1) hun aspiraties (die voortvloeien uit vorige voldoeningen, die dan verder functie zijn van de waarden van de managers en de normen in de organisatie), en (2) hun beoordeling van de morele of ethische waarden van de gemeenschap (de omgeving).

Dit impliceert verder dat men niet kan spreken over "dé strategie" van een organisatie gezien de diversiteit der situaties die als nieuw en niet gestructureerd gepercipieerd worden en die tot strategische gedragingen, dus strategie kunnen leiden. Strategie in zijn elementaire vorm is volgens ons dan in wezen partieel, zodat men beter van een aantal strategieën van een organisatie kan spreken (1). In globo is strategie een verzamelterm.

BEHEER (ADMINISTRATION) omvat alle activiteiten in geprogrammeerde situaties, m.a.w. situaties voor zover deze gepercipieerd worden als terugkerend en tot de routine behorend, zodat er bepaalde procedures of programma's voor zijn ontstaan, en - wanneer deze situaties zich voordoen - deze niet behandeld moeten worden als "nieuw". Dit is het domein van de operationele beslissingen, plannen, procedures, programma's, enz.

Wat het BELEIDSPROCES (POLICY FORMATION) betreft, dit wordt geformuleerd in STRATEGISCHE PLANNEN (STRATEGIC PLAN) en OPERATIONELE PLANNEN (OPERATIONAL PLAN):

met de term STRATEGISCH PLAN (STRATEGIC PLAN) wordt bedoeld, een eerste programmering van een strategische optie, een eerste "vertaling" onder partiële ignorantie van een gepercipieerde doel-middelcombinatie, die de opdrachten in ruime termen toewijst, en die een bepaalde actierichting (groei) beoogt.

---

(1) Een ander argument dat deze stelling steunt, is gelegen in wat H.A. SIMON de "beperkte rationaliteit" noemt.

Zie hierover: James G. MARCH and Herbert A. SIMON, Organizations o.c., Chapter 6, "Cognitive Limits on Rationality", blz. 136-171.

Een OPERATIONEEL PLAN (OPERATIONAL PLAN) is een geprogrammeerde en gespecificeerde actie, een taak, meestal met een precieze opvatting in tijdsonderdeling en tijdstoewijzing van de onderdelen.

Laten wij de aandacht verder vestigen op het feit dat de termen "strategisch plan" en "operationeel plan" in wezen niet refereren aan de concepten "lange termijnplan" ("long-range plan") en "korte termijn plan" ("short-range plan") aangezien deze laatste enkel betrekking hebben op de duur der consequenties van een beslissing.

Verder stellen wij dat de termen "plan" en "voorspelling" ("prediction") elkaar niet dekken aangezien "planning" enkel slaat op het voorspellen van de toekomst in zoverre deze betrekking heeft op tegenwoordige acties.

X

X

X

Beantwoordend aan de categorieën van acties zoals deze werden beschreven, spreken wij dan verder over ORGANISATIESTRATEGIE (ORGANIZATION STRATEGY) en ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE (ADMINISTRATIVE ORGANIZATION).

De eerste term, ORGANISATIESTRATEGIE (ORGANIZATION STRATEGY) wordt gedefinieerd als de adaptatie in de verhoudingen tussen individuen en/of groepen aan een strategische optie tot groei, dus in verhoudingen die gepercipieerd worden als nieuw.

De tweede term, ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE (ADMINISTRATIVE ORGANIZATION) refereert aan de verhoudingen tussen individuen en/of tussen groepen, in situaties die gepercipieerd worden als "geprogrammeerd". Het verwijst naar 'gevestigde' relaties, 'gevestigde' structuren en processen.

Beide termen kunnen begrepen worden als de implementatie van de beleidsformulering, d.w.z. als de respons van het organisatiesysteem op de geïnduceerde actierichting.

X

X

X

Zoals reeds betoogd werd is ALGEMEEN BELEID (MANAGEMENT) samengesteld uit de componenten BELEID (POLICY) en ORGANISATIE (ORGANIZATION); bij ALGEMEEN BELEID kunnen wij ook functionele deelgebieden onderscheiden zoals Algemeen Produktiebeleid (Production Management), Algemeen Personeelsbeleid (Personnel Management), of Algemeen Financieel Beleid (Financial Management) en dan doelen wij logischerwijze op de beide aspecten van Produktiebeleid en -organisatie, Personeelsbeleid en -organisatie enz., zodat de bovengenoemde termen de beide studieobjecten impliceren.

Produktiebeleid (Production Policy) omvat dan Produktiebeheer (Production Administration) en Produktiestrategie (Production Strategy). Marketingbeleid omvat dan Marketingbeheer (Marketing Administration) en Marketingstrategie (Marketing Strategy).

Meer specifiek over ondernemingen (1) kunnen wij dan spreken over Algemeen Ondernemingsbeleid (Business Management), omvatende Ondernemingsorganisatie (Business Organisation) en Ondernemingsbeleid (Business Policy), waarbij deze laatste term zowel Ondernemingsstrategie (Business Strategy) als Ondernemingsbeheer (Business Administration) inhoudt.

---

(1) Wij onderscheiden het begrip ONDERNEMING, dat een administratief-juridisch concept is van het begrip BEDRIJF dat een technologisch-organisatorisch concept is.

Een onderneming wordt gekenmerkt door (1) een juridisch erkende autonomie in de beleidsvorming, (2) een erkend recht van eigendom - zodat een onderneming een eigen beleid heeft en voor zichzelf instaat, en (3) een juridisch erkend recht om produktiemiddelen aan te trekken.

Een bedrijf wordt gekenmerkt (1) door het samenbrengen en combineren van produktiefactoren binnen een gegeven technologisch kader, (2) door het aanwenden van deze inputs in een efficiënt voortbrengingsproces, en (3) door het verzekeren van een voldoende output om de cyclus input-throughput-output in stand te kunnen houden.

Bedrijven zijn aldus niet autonoom maar zullen normaal deel uitmaken van een autonome (grote) onderneming of een overheidsorganisme.

Algemeen Ondernemingsbeleid (Business Management) kunnen wij specificëren als Algemeen Industrieel Beleid (Industrial Management), Algemeen Landbouwbeleid (Agricultural Management), Algemeen Dienstenbeleid (Services Management) enz.

Naast Algemeen Ondernemingsbeleid (Business Management) bestaat het Algemeen Beleid van non-profit organisaties (Management of Non-Profit Organizations), het Algemeen Beleid van de Overheid (Management of Public Affairs) enz.

De overkoepeling van dit alles is het domein van het BELEID IN HET ALGEMEEN (GENERAL MANAGEMENT), wat verwijst naar het management van alle types van organisaties.

4. Wij zouden nog het onderscheid willen aanduiden tussen BELEID (POLICY) en POLITIEK (POLITICS); deze laatste term refereert o.i. aan het onderhandelingsproces dat plaatsgrijpt
  - (a) onder de participanten in de organisatie zelf, rekening houdend met
    - (i) hun perceptie van de situatie waarin de organisatie zich bevindt, met de mogelijkheden die deze biedt;
    - (ii) hun perceptie van persoonlijke waarden en strevingen;
    - (iii) hun perceptie van de morele en de ethische waarden van de gemeenschap; en
  - (b) tussen de organisatie en de andere organisaties, de omgeving, en de gemeenschap, met de hun respectieve wensen en strevingen.

POLITIEK (POLITICS) is dus een combinatiespel van krachten en waarden waar elke verandering een strategisch proces mogelijk maakt van machtsuitoefening door individuen en groepen waarbij zekere machtsgrenzen worden gepreciseerd of verlegd in verhouding tot

andere groepen en individuen. Als strategisch proces is politiek dus een onderdeel van strategie, nl. strategie in activiteit, en heeft betrekking op de realisatie- of uitvoeringsfase (tegenover de conceptuele fase van de design). In die zin begrijpen wij dan marktpolitiek, financiële politiek, personeelspolitiek. Zoals strategie heeft het politiek onderdeel dan een beleidsaspect en een organisatieaspect.

X

X

X

5. Dit conceptueel denkschema kunnen wij tenslotte aanvullen door het opnemen van een dubbele benadering, die van THEORIE (THEORY) en die van LEER (PRINCIPLES).

Een THEORIE (THEORY) is een rationeel en coherent geheel van inzichten dat toelaat fenomenen (1) te verklaren, (2) te voorspellen en (3) aan te duiden hoe deze te beïnvloeden. Een theorie is in wezen descriptief.

De LEER van BELEID en ORGANISATIE (Principles of Policy Formation and Organization) slaat op het stellen van principes, normen en procedures met het oog op het realiseren van een doelmatig en rationeel beleid en organisatie. Deze benadering is in wezen prescriptief en houdt een waardeoordeel in.

Op deze wijze komen wij tot het onderscheid tussen:

- (a) ALGEMENE BELEIDSTHEORIE (MANAGEMENT THEORY), die zowel BELEIDSTHEORIE (THEORY OF POLICY FORMATION) als ORGANISATIE-THEORIE (ORGANIZATION THEORY) omvat; en een
- (b) ALGEMENE BELEIDSLEER (PRINCIPLES OF MANAGEMENT), die zowel op BELEIDSLEER (PRINCIPLES OF POLICY FORMATION) als op ORGANISATIELEER (PRINCIPLES OF ORGANIZATION) slaat.

De BELEIDSTHEORIE (THEORY OF POLICY FORMATION) dan, bestudeert het fenomeen van de beleidsgedragingen, d.i. het gedrag waarbij individuen en groepen doelen en middelen percipiëren, en acties genereren, ontwikkelen en implementeren - hierbij individuen, groepen of de ganse organisatie in een bepaalde actierichting leidend.

De BELEIDSLEER (PRINCIPLES OF POLICY FORMATION) bespreekt kritisch doelen en middelen, analyseert en evalueert deze met het oog op de actie in de praktijk. De BELEIDSLEER stelt aldus principes van besliskunde voorop die moeten toelaten een optimale aanwending der middelen te realiseren in het licht van een rationele combinatie van doelstellingen.

Het onderwerp van de ORGANISATIETHEORIE (ORGANIZATION THEORY) is de studie van het gedrag in de organisatie als een sociaal systeem, d.i. het geheel van structuren en processen die in het sociaal systeem voorkomen. Het heeft aldus te doen met de sociale entiteit van de organisatie (als een fenomeen) met de bedoeling deze te analyseren (uit te leggen), te commentariëren en (eventueel) te voorspellen, met de mogelijkheid te beïnvloeden.

ORGANISATIELEER (PRINCIPLES OF ORGANIZATION) heeft te maken met de regels voor het evalueren van structuren en processen met het oog op een (meer) doelmatige organisatie.

ALGEMENE BELEIDSTHEORIE of MANAGEMENTTHEORIE (MANAGEMENT THEORY) is dus de descriptieve benadering van MANAGEMENT of ALGEMEEN BELEID, d.w.z. dat het organiseren van menselijke beleidsactiviteiten wordt verklaard, wordt voorspeld, en dat aangeduid wordt hoe dit te beïnvloeden.

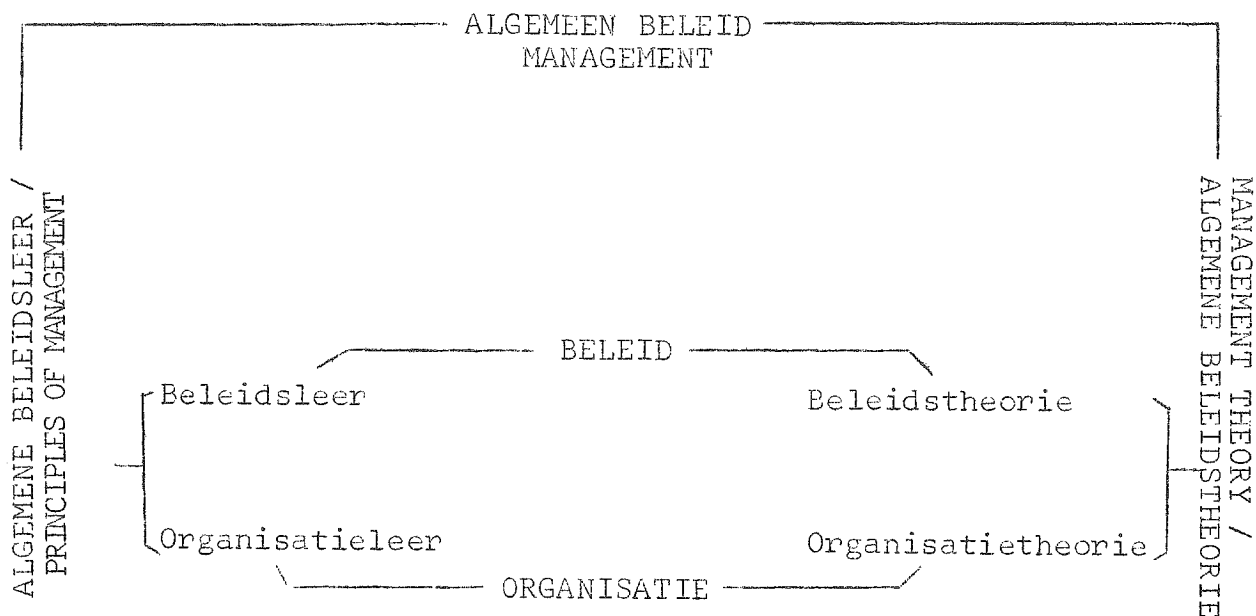


ALGEMENE BELEIDSLEER of MANAGEMENTLEER (PRINCIPLES OF MANAGEMENT) is daarentegen de prescriptieve benadering van hetzelfde fenomeen, en heeft dus als voorwerp het opstellen van principes, normen en procedures met het oog op een meer doelmatig organiseren van menselijke beleidsactiviteiten.

Het moet worden erkend dat betreffende organisatie en beleid in de managementtheorie de elementen "voorspellen" en "beïnvloeden" nog weinig gearticuleerd zijn.

Vanzelfsprekend dienen de prescriptieve formuleringen van de LEER rekening te houden met de descriptieve inzichten van de THEORIE.

Dit conceptueel denkschema wordt hierna weergegeven.



## DEEL 2. ENKELE VERGELIJKINGEN VAN TERMEN IN DE MODERNE (vnl. ANGEL- SAKSISCHE) MANAGEMENTLITERATUUR

Ter gelegenheid van onze studie van de terminologie op het gebied van management ("MANAGEMENT", "BELEID", "ORGANISATIE", "STRATEGIE", "BEHEER" ...) hebben wij vergelijkingen gemaakt van begripsomschrijvingen die enkele auteurs in hun werken hebben gebruikt. De geraadpleegde werken werden in het hiernavolgende onderdeel van ons rapport chronologisch gerangschikt, en de termen, zoals de auteurs ze gebruiken, worden in de tekst van dit werkstuk, in hun oorspronkelijke taal (het Engels) weergegeven. Zo zullen wij de bepaling van de begrippen POLICY of ADMINISTRATION hieronder terugvinden, en niet van de begrippen BELEID of BEHEER. De eerste keer dat een bepaalde term bij een auteur behandeld wordt, is deze term onderstreept. Ook de omschrijvingen zelf werden in de oorspronkelijke taal weergegeven. Getracht werd om enkele verwijzingen op te nemen wanneer "gelijkaardige" omschrijvingen bij verschillende auteurs werden aangetroffen. Het spreekt vanzelf dat een geciteerde bepaling niet steeds de ganse filosofie van de betreffende auteur(s) over een bepaald begrip zal weergeven, en de verwijzingen naar "gelijkaardige" termen derhalve ook niet als verwijzingen naar "gelijke" omschrijvingen dienen te worden geïnterpreteerd. Toch zal deze werkwijze ons duidelijk maken dat in de literatuur eenzelfde term een verschillende inhoud kan hebben, en een bepaald begrip ook door verschillende termen wordt weergegeven.

Wij merken op dat de term "organisatie" grosso modo op twee manieren geïnterpreteerd wordt, nl. organisatie als "de activiteit van het organiseren" zoals wij bedoelen, en organisatie als "een sociale entiteit", als een geheel. Onze bepaling van "management" dient trouwens ook niet als "de groep van personen die zich in een organisatie

(als entiteit) met het management bezig houden", maar wel "inhoudelijk" worden verstaan. Daar het dikwijls moeilijk is uit een korte begripsomschrijving dit onderscheid in benaderingswijze telkens af te lijnen, werd dit in de onderliggende bespreking achterwege gelaten, omdat dit aan de terminologische contrasten weinig afdoet.

Nog dient te worden opgemerkt dat de termen zowel uit de literatuur van het Algemeen Beleid als uit deze van het Algemeen Ondernemingsbeleid werden geput; dit maakt volgens ons echter geen groot verschil uit daar wij het Algemeen Ondernemingsbeleid zien als een toepassing van het Algemeen Beleid op de specifieke soort organisatie van de onderneming, en de termen en omschrijvingen aldus op eenzelfde realiteit duiden.

X

X

X

1. Het minst recente werk dat door ons met het oog op een vergelijkende studie van managementtermen werd nageslagen dateert van 1946. De auteur Peter F. DRUCKER definieert in zijn werk Concept of the Corporation (1) de term POLICY als een geheel van principes en richtlijnen die de individuele acties en de individuele gedragingen beperken en leiden. Hij schrijft op blz. 36 van het genoemde werk:

"Because the corporation is an institution it must have a basic policy. For it must subordinate individual ambitions and decisions to the needs of the corporation's welfare and survival. That means it must have a set of principles and a rule of conduct which limit and direct individual actions and behavior" (2).

---

(1) Peter F. DRUCKER, Concept of the Corporation, New York, The John Day Company, 1946, 297 blz.

(2) ibid., blz. 36.

2. In een ander werk van dezelfde auteur nl. The Practice of Management (1) worden STRATEGIC decisions beschreven als die beslissingen die werkelijk van belang zijn;

"The important decisions, the decisions that really matter, are strategic. They involve either finding out what the situation is, or changing it, either finding out what the resources are or what they should be. These are specifically managerial decisions" (2).

MANAGERIAL decisions worden o.i. hier enger bepaald dan de STRATEGIC decisions en slaan op het bepalen van de middelen.

3. Herbert A. SIMON in zijn werk Administrative Behavior (3) maakt een onderscheid tussen de termen POLICY en ADMINISTRATION naar gelang in de besluitvorming het "waarde-element" (het "ethische element"), of het "feiten-element" van hoofdbelang is.

POLICY en ADMINISTRATION kunnen volgens Herbert A. SIMON onderscheiden worden door

"an explanation of the distinction between the value element, and the factual element in decision-making. It has been shown, furthermore, that this distinction is the basis for the line that is commonly drawn between the questions of policy and the questions of administration" (4).

Op bladzijde 53 van dit werk staat te lezen:

---

(1) Peter F. DRUCKER, The Practice of Management, Melbourne, London, Toronto, William Heinemann, Ltd., repr. 1957, 335 blz.

(2) ibid., blz. 311.

(3) Herbert A. SIMON, Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations, New York, The Macmillan Company, 1959, 259 blz.

(4) ibid., blz. 59-60.

"At best it might be hoped that the process of decision could be subdivided into two segments. The first (i.e. POLICY) would involve the development of a system of intermediate values, and an appraisal of their relative weights. The second (i.e. ADMINISTRATION) would consist in a comparison of the possible lines of action in terms of this value system. The first segment would obviously involve both ethical and factual considerations; the second segment could be pretty well restricted to factual problems" (1).

STRATEGY wordt door Herbert A. SIMON beschreven als reeksen beslissingen of keuzen, die het gedrag over een bepaalde tijd determineren.

"Decision, or choice, (...) is the process by which one of (the) alternatives for each moment's behavior is selected to be carried out. The series of such decisions which determines behavior over some stretch of time may be called a strategy" (2). In zekere zin zijn dit dan ook de "werkelijke belangrijke" beslissingen zoals Peter DRUCKER dit heeft beschreven (3).

Het begrip ORGANIZATION zoals Herbert A. SIMON dit geeft kan samengevat worden als een "complex patroon van relaties in een groep van mensen". In zijn omschrijving van dit begrip expliciteert hij dit verder:

---

(1) Herbert A. SIMON, Administrative Behavior, o.c., blz. 53.

(2) ibid., blz. 67.

(3) Zie blz. 18 van dit werkstuk.

"The term organization refers to the complex pattern of communications and other relations in a group of human beings. This pattern provides to each member of the group much of the information, assumptions, goals, and attitudes, that enter into his decisions, and provides him also with a set of stable and comprehensive expectations as to what the other members of the group are doing and how they will react to what he says and does" (1).

4. Uit het werk Strategy and Structure van Alfred D. CHANDLER (2) putten wij de omschrijving van twee begrippen. Onder de term ADMINISTRATION verstaat deze auteur de acties, en de richtlijnen (bevelen) van de leiding, de beslissingen betreffende het coördineren van , evalueren en plannen van het werk, en het toewijzen van de middelen. Wij citeren:

"Administration, as used here , includes executive action and orders as well as the decisions taken in coordinating, appraising, and planning the work of the enterprise and in allocating its resources" (3).

De term STRATEGY heeft volgens Alfred CHANDLER betrekking op het vaststellen van de lange-termijndoelstellingen van de onderneming, het bepalen van actiewegen en het toewijzen van de middelen voor het bereiken van deze doelstellingen. Over STRATEGY, de volgende citaten:

"Strategic decisions are concerned with the long-term health of the enterprise" (4).

---

(1) Herbert A. SIMON, Administrative Behavior, o.c., blz. XVI.

(2) Alfred D. CHANDLER, Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts, London, The M.I.T. Press, 1962, 463 blz.

(3) ibid., blz. 8.

(4) ibid., blz. 11.

"Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals (1).

Op te merken valt dat de elementen (a) het bepalen van de doelstellingen van de onderneming, en (b) het bepalen van de wegen om deze te bereiken, ook elementen zijn die door R.C. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS en J.L. BOWER in hun definitie van STRATEGY gebruikt worden (2).

Een duidelijke relatie tussen de begrippen ADMINISTRATION en STRATEGY hebben wij in het boek van Alfred CHANDLER echter niet teruggevonden.

5. Richard M. CYERT en James G. MARCH in hun boek genaamd: A Behavioral Theory of the Firm (3) omschrijven ORGANIZATION als een coalitie:

"It is a coalition of individuals, some of them organized into subcoalitions. In a business organization, the coalition members include managers, workers, stockholders, suppliers, customers, lawyers, tax collectors, regulatory agencies, etc. In the governmental organization the members include administrators, workers, appointive officials, elective officials, legislators, judges, clientele, interest group leaders, etc. In the voluntary charitable organization there are paid functionaries, volunteers, donors, donees, etc." (4).

---

(1) Alfred D. CHANDLER, Strategy and Structure, o.c., blz. 13.

(2) Zie blz. 31 van dit werkstuk.

(3) Richard M. CYERT and James G. MARCH, A Behavioral Theory of the Firm; Develops a Theory of the Firm which is based on Empirical Studies of Decision-Making within the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1963, 332 blz.

(4) ibid., blz. 27.

Een verder essentieel punt in hun benadering van het concept ORGANIZATION bestaat in de idee dat organisaties als dusdanig geen doelstellingen hebben ("People - i.e. individuals - have goals; collectivities of people do not") (1), maar dat deze door onderhandelen tussen de (actieve) coalitie-leden ontstaan (2).

6. De auteur aan wie het wordt toegeschreven dat het concept STRATEGY zijn burgerrechten in de literatuur van het ondernemingsbeleid verwierf, is H. Igor ANSOFF, en dit vnl. met zijn werk Corporate Strategy (3). Aan dit werk ontleen wij de omschrijving van enkele managementtermen. STRATEGIC decisions, hebben volgens deze auteur betrekking op de relatie van de onderneming met haar omgeving, terwijl ADMINISTRATIVE decisions slaan op de organisatie (het "intern" structureren) van haar middelen. "Administrative decisions are concerned with structuring the firm's resources in a way which creates a maximum performance potential" (4).

"Strategic decisions are primarily concerned with external, rather than internal, problems of the firm and specifically with selection of the product-mix the firm will produce and the markets to which it will sell" (5).

Igor ANSOFF, die over de STRATEGY van de onderneming spreekt, ziet deze in het nemen van een aantal (juiste) produkt-markt initiatieven.

---

(1) Richard M. CYERT and James G. MARCH, A Behavioral Theory of the Firm, o.c., blz. 26.

(2) Zie hierover: ibid., blz. 26-30.

(3) Igor H. ANSOFF, Corporate Strategy, An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965, repr. Penguin Books, 205 blz.

(4) Ibid., blz. 19.

(5) Ibid., blz. 18.



"We speak of 'strategic decisions' where 'strategic' means 'relating the firm's match to its environment', and of 'strategy' where the word means 'rules for decision under partial ignorance' (1).

POLICY is volgens Igor ANSOFF een "beslissing" onder onzekerheid, terwijl - zoals uit het bovenstaand citaat blijkt - STRATEGY dan een "beslissingsregel" onder deze voorwaarde is.

"Policy is a contingent decision, where strategy is a rule for making decisions" (2).

MANAGEMENT ten slotte is het proces van het vaststellen van de wegen naar, en het leiden van de onderneming naar haar doelstellingen.

"Management (is) the active process of determining and guiding the course of a firm towards its objectives" (3).

Deze omschrijving is vergelijkbaar met het concept STRATEGY van Alfred D. CHANDLER (4) en van R.C. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS, en J.L. BOWER (5).

7. Met de omschrijving van de term ORGANIZATION van Richard CYERT en James MARCH vergelijken wij deze van Warren G. BENNIS (Changing Organizations) (6); daar waar de eerstgenoemden stellen dat organisaties als zodanig geen doelstellingen hebben, spreekt Warren BENNIS over organisaties als essentieel "goal-seeking units".

---

(1) Igor H. ANSOFF, Corporate Strategy, o.c., blz. 107.

(2) Ibid., blz. 106.

(3) Ibid., blz. 9.

(4) Zie blz. 20 en 21 van dit werkstuk.

(5) Zie blz. 31 van dit werkstuk.

(6) Warren G. BENNIS, Changing Organizations, Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill Book Company, 1966, 223 blz.

Hij schrijft:

"Organizations are primarily complex goal-seeking units. In order to survive, they must also accomplish the secondary tasks of (1) maintaining the internal system and coordinating the 'human side of enterprise' - a process of mutual compliance here called 'reciprocity' - and (2) adapting to and shaping the external environment - here called 'adaptability' (1).

8. Daniel KATZ en Robert L. KAHN in The Social Psychology of Organizations (2) omschrijven een aantal managementtermen op vrij concrete wijze. De relatie tussen POLICY en ADMINISTRATION komt in de volgende citaten tot uiting:

"Organizational policies are abstractions or generalizations about organizational behavior, at a level which involves the structure of the organization. This definition is in contrast to the notion that policies are behavior itself, or that they are official statements, regardless of their relation to organizational structure and behavior" (3).

Verder op dezelfde bladzijde lezen wij:

"Such prospective statements of policy comprise a category of decisions: those decisions within an organization which affect the structure of an organization. Policy-making is therefore an aspect of organizational change - the decision aspect" (4).

POLICY wordt dus gezien als het beslissingsaspect van organisatieverandering; ADMINISTRATION is dan de beslissing binnen bestaande organisatiestructuren; ADMINISTRATION onderscheidt zich van POLICY wat betreft "the significance of decisions for organizational structure and functioning" (5).

---

(1) Warren G. BENNIS, Changing Organizations, o.c., blz. 7.

(2) Daniel KATZ and Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney, John Wiley & Sons, Inc., 1968, 498 blz.

(3) Ibid., blz. 259.

(4) Ibid., blz. 259.

(5) Ibid., blz. 262.

ADMINISTRATION kenmerkt zich dan door "the use of existing structure" (1).

Het concept ORGANIZATION wordt door deze auteurs als volgt omschreven:

"An organization is a social device for efficiently accomplishing through group means some stated purpose" (2).

Het theoretisch model dat hierbij verder gebruikt wordt is dit van het "input-output-feedback" systeem.

"Our theoretical model for the understanding of organizations is that of an energetic input-output system in which the energetic return from the output reactivates the system" (3).

Het begrip STRATEGY wordt in dit werk omschreven als een algemene beslissingsregel.

"(Strategie are) general rules which commits the organization to follow one path toward achieving its goals rather than another, rules according to which it handles external problems, and meet internal ones, and assesses its progress" (4).

9. In plaats van een korte en concrete definitie van het begrip ORGANIZATION geeft Joseph A. LITTERER (The Analysis of Organizations) (5) een aantal omschrijvingen die de term duidelijk moeten maken.

---

(1) Daniel KATZ and Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, c.c., blz. 327.

(2) Ibid., blz. 16.

(3) Ibid., blz. 16.

(4) Ibid., blz. 268.

(5) Joseph A. LITTERER, The Analysis of Organizations, New York, London, Sydney, John Wiley & Sons, Inc., 1965, 471 blz.

"(...) To describe an organization requires the consideration of a number of properties it possesses, thus gradually making clear, or at least clearer, what it is. To begin with, an organization produces something (...). All organizations do not necessarily produce a result immediately visible to the world without (...). The purposes of the organization (...) are accomplishing by a collection of people whose efforts - or to use a term to be employed throughout this book, behavior - are so directed that they become coordinated and integrated in order to attain the objectives of the organization. (...) Organizations have a life and existence of their own" (1).

De omschrijving van de term POLICY kan vergeleken worden met het begrip STRATEGY van R.C. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS, en J.L. BOWER (2) daar dezen de soort organisatie die gewenst wordt, in hun omschrijving opnemen.

"A Policy is a broad statement of an organization's intent in a particular area, and the general way in which this end will be achieved" (3).

10. Aan Paul R. LAWRENCE en Jay W. LORSCH (Developing Organizations: Diagnosis and Action) (4) ontlelen wij een omschrijving van de term ORGANIZATION waarbij deze auteurs de nadruk op coördinatie leggen.

"An organization is the coordination of different activities of individual contributors to carry out planned transactions with the environment" (5).

---

(1) Joseph A. LITTERER, The Analysis of Organizations, o.c., blz.5-6

(2) Zie blz. 31 van dit werkstuk.

(3) Joseph A. LITTERER, The Analysis of Organizations, o.c., blz.226.

(4) Paul R. LAWRENCE and Jay W. LORSCH, Developing Organizations: Diagnosis and Action, London, Addison Wesley Publishing Company, 1969, 101 blz.

(5) Ibid., blz. 3.

Verder zien wij dat een ander element, nl. de omgeving in deze bepaling opgenomen is hetgeen op een open-systeembenadering wijst. Dit konden wij ook bij D. KATZ en R.L. KAHN vaststellen (1).

11. George A. STEINER (Top Management Planning) (2) beschrijft de term POLICY als een "brede actielijn" en de term STRATEGY als een "specifieke actie". Wij citeren:

"Policies are broad guides to action and strategies are the means to deploy resources" (3).

"Policies are generally considered to be guides to action or channels to thinking. They establish the universe in which action is to be taken" (4).

"A business policy can be defined as management's expressed or implied intent to govern action in the achievement of a company's aims" (5).

"Strategy means a specific action, usually but not always the deployment of resources, to achieve an objective decided upon in strategic planning" (6).

12. Uit het werk Management and Organizational Behavior, A Multi-dimensional Approach van Billy J. HODGE en Herbert J. JOHNSON(7) citeren wij een bepaling van ORGANIZATION die aanleunt bij deze van Herbert A. SIMON (8) wat betreft de organisatie als een complex patroon van relaties, en door de notie "netwerk of systems"

---

(1) Zie blz. 25 van dit werkstuk.

(2) George A. STEINER, Top Management Planning, London, The Macmillan Company, 1969, 795 blz.

(3) Ibid., blz. 34.

(4) Ibid., blz. 265 .

(5) Ibid., blz. 265.

(6) Ibid., blz. 238.

(7) Billy J. HODGE and Herbert J. JOHNSON, Management and Organizational Behavior, A Multidimensional Approach, New York, London, Sydney, Toronto, John Wiley & Sons, Inc., 1970, 531 blz.

(8) Zie blz. 20 van dit werkstuk.

doet denken aan de omschrijving van Fremont E. KAST en James E. ROSENZWEIG (1):

"An organization can be thought of as a complex of relationships among human and physical resources and work, cemented together in a network of systems" (2).

Het begrip MANAGEMENT wordt omschreven als een proces van besluitvorming.

"Management is the process of making decisions and issuing commands in behalf of an organization's membership groups, taking into consideration the complex of objectives, limitations, and standards underlying the production and distribution of value required to satisfy membership's needs" (3).

13. Aan Joseph L. BOWER (4) ontlelen wij de omschrijving van het concept STRATEGY. Voor het eerst vinden wij er het element "opportuniteit" in terug.

"The concept (of strategy) conceives the task of general management to be a problem-solving proces involving the direction of corporate competence toward opportunity in the environment by vehicles of organization, measurement and reward" (5).

14. Concrete definities van bepaalde managementtermen vinden wij terug in Organization and Management van Fremont E. KAST en

---

(1) Zie blz. 29 van dit werkstuk.

(2) Billy J. HODGE and Herbert J. JOHNSON, Management and Organizational Behavior, p.c., blz. 6.

(3) Ibid., blz. 6.

(4) Joseph L. BOWER, Managing the Resource Allocation Process, A Study of Corporate Planning and Investment, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1970, 363 blz.

(5) Ibid., blz. 205.

James E. ROSENZWEIG (1). Deze omschrijvingen behoeven weinig commentaar:

"ORGANIZATIONS are (1) goal oriented, people with a purpose; (2) psychological systems, people working in groups; (3) technological systems, people using knowledge and techniques; and (4) an integration of structured activities, people working together" (2).

"MANAGEMENT involves the coordination of human and material resources toward objective accomplishment. (...). Four basic elements can be identified: (1) toward objectives, (2) through people, (3) via techniques, and, (4) in an organization" (3).

Het onderscheid tussen ADMINISTRATION en MANAGEMENT is volgens deze auteurs van weinig belang: zij gebruiken deze termen vrijwel als synoniemen:

"Administration often has the connotation of governmental or other nonprofit organizations, whereas management has been relegated to business enterprises. However there are considerable overlap in usage" (4).

POLICY zien deze auteurs eerder als een actieplan:

"A policy is a general plan of action that guided the members of the organization in the conduct of its operation" (5).

Dit kan vergeleken worden met de omschrijving van Peter F. DRUCKER van deze term. (6).

---

(1) Fremont E. KAST and James E. ROSENZWEIG, Organization and Management, A systems Approach, New York, McGraw-Hill Book Company, 1970, 654 blz.

(2) Ibid., blz. 6.

(3) Ibid., blz. 6.

(4) Ibid., blz. 7.

(5) Ibid., blz. 444.

(6) Zie blz. 17 van dit werkstuk.

Verder merken wij nog op dat de opvatting aangaande de doelstellingen van de organisaties zoals deze hier tot uiting is gekomen bij de eerst aangehaalde omschrijving niet dezelfde verfijning kent als wij bij Richard D. CYERT en James G. MARCH hebben teruggevonden (1).

15. Uit het boek The Concept of Corporate Strategy van Kenneth R. ANDREWS (2) citeren wij de omschrijving van het begrip

MANAGEMENT:

"Management itself may be regarded as leadership in the informed, planned, purposeful conduct of organized activity" (3)(4).

16. Uit het derde boek van Peter F. DRUCKER (Drucker on Management) (5) dat wij met het oog op deze studie hebben geraadpleegd, lichten wij de volgende omschrijving van MANAGEMENT; hierin wordt het aspect "innovatie" en "toekomstgerichtheid" sterk beklemtoond.

"The real task of management in the effective business is that of re-directing and re-focusing activities towards what are the right economic realities for today and for tomorrow" (6).

---

(1) Zie blz. 21 en 22 van dit werkstuk.

(2) Kenneth R. ANDREWS, The Concept of Corporate Strategy, Homewood Illinois, Dow Jones-Irwin, Inc., 1971, 245 blz.

(3) Ibid., blz. 2.

(4) Wij merken op dat deze uitgave van Kenneth R. ANDREWS een bewerking is van de teksten van het in 1964 uitgegeven werk van Edmund P. LEARNED, Roland C. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS en William D. GUTH, Business Policy, Text and Cases, Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1964, 1046 blz.. Ook een volgend besproken en gelijknamig werk van Roland C. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS en Joseph L. BOWER (zie blz. 31 van dit werkstuk) is een herwerkte uitgave van het zopas genoemde boek. Aangezien de begripsomschrijvingen dezelfde zijn als in het werk van 1973 wordt hier alleen het begrip MANAGEMENT behandeld; dit begrip werd nl. voor het eerst in dit werk van K.R. ANDREWS geëxpliciteerd.

(5) Peter F. DRUCKER, Drucker on Management, London, BIM, Management Publications Limited, Gillow House, 1971, 165 blz.

(6) Ibid., blz. 3.



17. In het boek Business Policy: Teaching and Research van Bernard TAYLOR en Keith MACMILLAN - onder de titel "What is Business Policy?" - staat een citaat van de auteur Denis THOMAS (Business Policy Definition and Teaching Objectives) over de term BUSINESS POLICY; deze laatste omschrijft. dit dan als volgt:

"(Business Policy) is the study of issues and problems encountered by managers whose principle responsibility is the long term development of a total enterprise" (1).

Deze omschrijving van het begrip komt in zekere mate overeen met het concept STRATEGY van Alfred CHANDLER (2).

18. Roland C. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS en Joseph L. BOWER in hun recente uitgave van Business Policy, Text and Cases (3) omschrijven het concept STRATEGY op een vrij analoge wijze als Alfred CHANDLER (4).

"For us strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way to define what business the company is in or is to be in, and the kind of company it is, or is to be" (5).

Zoals boven in dit werkstuk werd aangehaald, vertoont deze omschrijving van het begrip STRATEGY gelijkenis met het begrip POLICY van Joseph LITTERER (6). Verder kan deze omschrijving vergeleken worden met "MANAGEMENT" bij Igor ANSOFF (7).

---

(1) THOMAS, Denis, Business Policy, Definition and Teaching Objectives, A Work Group Report, European Association of Managing Training Centers, July 1971, geciteerd in: Bernard TAYLOR and Keith MACMILLAN, (eds.), Business Policy: Teaching and Research, London, Bradford University Press and Crosby Lockwood, 1973, 429 blz., blz.1.

(2) Zie blz. 20-21 van dit werkstuk.

(3) Roland C. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS, Joseph L. BOWER, Business Policy, Text and Cases, Homewood Illinois, Richard D. Irwin, Inc., Third Edit., 1973, 1012 blz.

(4) Zie blz. 20-21 van dit werkstuk

(5) R.C. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS, J.L. BOWER, Business Policy, Text and cases, o.c., blz. 107.

(6) Zie blz. 26 van dit werkstuk.

(7) Zie blz. 23 van dit werkstuk.

Het concept POLICY wordt door deze auteurs vrij vaag omschreven:

"Policy is the study of the functions and responsibilities of general management and the problems which affect the character and succes of the entreprise" (1).

Wij merken op dat de hier gevonden begripsomschrijvingen o.i. niet duidelijk de relatie tussen de termen POLICY en STRATEGY weergeven, en dat hoewel hun werk de titel "Business Policy" draagt, de nadruk op het concept (corporate) strategy gelegd wordt. Dit is wellicht de reden waarom het genoemde werk van Kenneth R. ANDREWS de titel The Concept of "Corporate Strategy" draagt (2).

19. Over het begrip STRATEGIE schrijft J.S.KLINGEN het volgende:

"Veranderingsprocessen leiden ertoe dat de onderneming zich aanpast aan de omgeving met handhaving, gelijke ontwikkeling of fundamentele wijziging van haar ondernemingsfunctie. Dit laatste kan eveneens plaats vinden in een situatie waarin de onderneming de omgeving op eigen initiatief beïnvloedt. Dit voortdurend aanpassen noemen wij 'strategisch gedrag'" (3).

Verder schrijft hij:

"De wijze waarop de onderneming zich strategisch zal gedragen noemen wij strategie" (4).

De relatie "onderneming-omgeving" die wij hier terugvinden is te vergelijken met STRATEGIC DECISIONS van Igor ANSOFF (5).

---

(1) R.C.CHRISTENSEN, K.R.ANDREWS, J.L.BOWER, Business Policy, Text and Cases, o.c., blz. 3.

(2) Zie blz.30 van dit werkstuk. De aanhalingstekens werden door ons aangebracht.

(3) J.S.KLINGEN, Strategische Manoeuvrereerbaarheid en Strategische Besturing, Brussel, Samsom Uitgeverij Alphen a/d Rijn, 1973, 153 blz., blz.20.

(4) Ibid., blz. 42.

(5) Zie blz. 22 van dit werkstuk.

20. In het in 1974 verschenen boek Contemporary Management: Issues and Viewpoints (Joseph W. McGUIRE - ed.) wordt op blz. 417 een definitie van het begrip ORGANIZATION van Richard W. SCOTT geciteerd:

"Organizations are social units consisting of a network of relations which orients and regulates the behavior among a specific set of individuals in the pursuit of relatively specific goals" (1).

Deze definitie doet denken aan die van H.A.SIMON (2) daar waar een organisatie bepaald wordt als "een complex patroon van relaties" en aan de omschrijving van R.C. CYERT en J.G. MARCH waar dezen het hebben over het niet enkelvoudig opvatten van de doeleinden ("goals") van organisaties (3).

X

X

X

Als conclusie van deze verzameling van citaten willen wij nog aangeven welke verschillende termen (door verschillende auteurs gebruikt) op een "gelijkaardige" inhoud slaan:

POLICY (Joseph A. LITTERER):

"A policy is a broad statement of an organization's intent in a particular area, and the general way in which this end will be achieved" (4).

---

(1) Richard W. SCOTT, "Organizational Goals and Tasks", in: Richard W. SCOTT, (ed.), Social Structures, an Introduction to Sociology, New York, Holt Rinehart and Winston, 1970, blz. 412-419, geciteerd in Joseph W. McGUIRE, (ed.), Contemporary Management, Issues and Viewpoints, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1974, 662 blz., blz. 417.

(2) Zie blz. 20 van dit werkstuk.

(3) Zie blz. 21 en 22 van dit werkstuk.

(4) Zie blz. 26 van dit werkstuk.

De elementen (a) "organization's intent in a particular area" en (b) "the general way in which this end will be achieved", komen terug in de omschrijving van R.C.CHRISTENSEN, K.R.ANDREWS en J.L.BOWER geven aan het begrip STRATEGY.

STRATEGY (R.C.CHRISTENSEN, K.R.ANDREWS en J.L.BOWER)

"For us strategy is the pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company in in or is to be in, and the kind of company it is, or is to be" (1).

De elementen (a) "pattern of objectives and goals", en (b) "major policies and plans for achieving these goals", vinden wij terug in de bepaling van STRATEGY door Alfred D.CHANDLER.

STRATEGY (Alfred D.CHANDLER)

"Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals" (2).

Deze begripsomschrijving is verder te vergelijken met wat Igor ANSOFF verstaat onder de term MANAGEMENT.

MANAGEMENT (H. Igor ANSOFF)

"Management(is)the active process of determining and guiding the course of a firm towards its objectives " (3).

Wij merken wel op dat Igor ANSOFF het element van het vaststellen van de doelen van de onderneming hierin niet opneemt.

- 
- (1) Zie blz.31 van dit werkstuk.
  - (2) Zie blz.21 van dit werkstuk.
  - (3) Zie blz.23 van dit werkstuk.

Resumerend constateren wij dus een "inhoudelijke gelijkenis" van de termen POLICY (Joseph A. LITTERER) - STRATEGY (CHRISTENSEN, ANDREWS, BOWER) - STRATEGY (A.CHANDLER) - en MANAGEMENT (H.I. ANSOFF). Wij zouden dit verwarde beeld nog kunnen uitbreiden door verder te verwijzen naar de gelijkenis van de termen POLICY van Denis THOMAS (1) en STRATEGY van A.D. CHANDLER, en naar de opvatting van F.E. KAST en J.E. ROSENZWEIG als zouden de termen MANAGEMENT en ADMINISTRATION vrijwel als synoniemen kunnen gebruikt worden (2).

---

(1) Zie blz.31 van dit werkstuk.

(2) Zie blz.29 van dit werkstuk.

BESLUIT

In dit rapport hebben wij onze aandacht gewijd (1) aan een kritische analyse en vergelijking van een aantal termen uit de managementwetenschap (MANAGEMENT, BELEID, ORGANISATIE, STRATEGIE, BEHEER ...) aan de hand van de moderne literatuur, (2) aan de vooropstelling dat een meer heldere systematiek en definitie van deze termen mogelijk is, en (3) aan een eigen poging om een verantwoorde systematiek voor te brengen.

Dit onderzoek geschiedde naar aanleiding van de leeropdracht over Organisatie, en later Beleid, waarmee wij aan de Faculteit voor Toegepaste Economische Wetenschappen van de U.F.S.I.A. te Antwerpen sinds 1970 werden belast.

Dit onderzoek gaat voort, zoals elke permanente leeropdracht; wij meenden toch dat een eerste stadium van rijpheid bereikt was en dat het aangewezen was de verrijkende feedback van een forum zoals dat van onze Vereniging voor Economie op te zoeken.

A.V.C.

N.V.R.

BIBLIOGRAFIE

1. ANDREWS, Kenneth R., The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, Inc., 1971, 245 blz.
2. ANSOFF, Igor H., Corporate Strategy, An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965, repr. Penguin Books, 1968, 205 blz.
3. BENNIS, Warren G., Changing Organizations, Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill Book Company, 1966, 223 blz.
4. BOWER, Joseph L., Managing the Resource Allocation Process, A Study of Corporate Planning and Control, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1970, 363 blz.
5. CHANDLER, Alfred D., Strategy and Structure, Chapters in the History of American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts, London, The M.I.T. Press, 1962, 463 blz.
6. CHRISTENSEN, Roland R., ANDREWS, Kenneth R., BOWER, Joseph L., Business Policy, Text and Cases, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., Third Edit., 1973, 1013 blz.
7. CYERT, Richard M., MARCH, James G., A Behavioral Theory of the Firm; Develops a Theory of the Firm which is based on Empirical Studies of Decision-Making within the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1963, 332 blz.
8. DRUCKER, Peter F., Concept of the Corporation, New York, The John Day Company, 1946, 297 blz.
9. DRUCKER, Peter F., The Practice of Management, Melbourne, London, Toronto, William Heinemann, Ltd., repr. 1957, 335 blz.
10. DRUCKER, Peter F., Drucker on Management, London, BIM, Management publications Limited, Gillow House, 1971, 165 blz.
11. HODGE, Billy J., JOHNSON, Herbert J., Management and Organizational Behavior, A Multidimensional Approach, New York, London, Sydney, Toronto, John Wiley & Sons, Inc., 1970, 531 blz.

12. KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James G., Organization and Management, A Systems Approach, New York, McGraw-Hill Book Company, 1970, 654 blz.
13. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L., The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney, John Wiley & Sons, 1966, 498 blz.
14. KLINGEN, J.S., Strategische Manoevreeerbaarheid en Strategische Besturing, Brussel, Samsom Uitgeverij Alphen a/d Rijn, 1973, 153 blz.
15. LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W., Developing Organizations: Diagnosis and Action, London, Addison Wesley Publishing Company, 1969, 101 blz.
16. LITTERER, Joseph A., The Analysis of Organizations, New York, London, Sydney, John Wiley & Sons, Inc., 1965, 471 blz.
17. MARCH, James G., and SIMON, Herbert A., Organizations, New York, London, Sydney, John Wiley & Sons, 1958, 262 blz.
18. SCOTT, Richard W., "Organizational Goals and Tasks", in SCOTT, Richard W., (ed.), Social Structures, an Introduction to Sociology, New York, Holt Rinehart and Winston, 1970, blz. 412-419, geciteerd in: McGUIRE, Joseph W., (ed.), Contemporary Management, Issues and Viewpoints, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1974, 662 blz.
19. SIMON, Herbert A., Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations, New York, The Macmillan Company, 1959, 259 blz.
20. SIMON, Herbert A., Besluitvorming, een Moderne Bedrijfswetenschap, Antwerpen, Uitgeverij het Spectrum, 1964, 78 blz., vertaling van The New Science of Management Decision, New York, Harper & Brothers Publishers, 1960, vert.door H.E. du PUIS.
21. STEINER, George A., Top Management Planning, London, The Macmillan Company, 1969, 795 blz.
22. THOMAS, Denis, Business Policy, Definition and Teaching Objectives, A working group report, European Association of Managing and Training Centers, July 1971, geciteerd in: TAYLOR, Bernard, MACMILLAN, Keith (eds.), Business Policy: Teaching and Research, London, Bradford University Press and Crosby Lockwood, 1973, 429 blz.