

## ENKELE OPMERKINGEN OVER INTEGRATIE IN VERBAND MET ORGANISATIE EN LEIDING

*door Prof. Dr. J. L. Mey*

1. Het woord integratie, aangewend om een wiskundige bewerking, nl. de bepaling van het door een bepaalde functie begrensde oppervlak, aan te duiden, wordt langzamerhand in velerlei betekenis gebruikt en begint zelfs meer en meer een bepaalde gevoelswaarde te verkrijgen en wel in die zin, dat men onder integratie de manifestatie van iets goeds, iets wat behoort te worden nagestreefd, gaat verstaan. In tegenstelling daartoe is dan desintegratie de aanduiding van een kwaad, dat dient te worden tegengegaan. Zo pleit nagenoeg ieder voor Europese integratie, terwijl een pleidooi voor handhaving of bevordering van desintegratie zelfs als misdadig of in ieder geval als hoogst bedenkelijk zou worden aangemerkt. Wanneer begrippen met een bepaalde wetenschappelijke inhoud op deze wijze gepopulariseerd worden is verdere hantering in het wetenschappelijk spraakgebruik nog slechts met grote omzichtigheid mogelijk. Men zal, ze gebruikende, ze van hun gevoelswaarde moeten ontdoen. Het verdient aanbeveling om, waar integratie ook op het terrein, dat door de bedrijfseconomie bewerkt wordt, zijn intrede heeft gedaan en daar ook reeds een uiteenlopende inhoud heeft verkregen, ons van de verschillende betekenissen, die we daar aantreffen rekenschap te geven. Nadat we ons hiermee bezig hebben gehouden zullen we ons afvragen welke consequenties aan de bedoelde ontwikkeling van het begrip integratie moeten worden verbonden, waarna ten slotte nog de vraag kan worden gesteld of de huidige verwijding van het begrip ook in de bedrijfseconomie moet worden overgenomen.

Het begrip integratie is in de organisatieleer al betrekkelijk oud, hoewel eerst Limperg het daar een meer bepaalde inhoud heeft gegeven. Meestal werd integratie gebezigd als een synoniem van verticale concentratie van ondernemingen. Limperg bezigde het begrip voor de samenvoeging van opeenvolgende fasen van het productieproces in één bedrijfshuishouding, waardoor de tussenmarkt als overgang van de ene fase naar de andere verdween. Het tegenovergestelde verschijnsel, de afstoting van een fase in het productieproces naar een zelfstandige bedrijfshuishouding, waardoor dus een tussenmarkt ontstond, noemde hij met een eveneens aan de wiskunde ontleende term: differentiatie. Reeds Limperg zelf, zowel als zijn leerlingen, hebben gepoogd deze begrippen evenals trouwens specialisatie en parallelisatie te verwijderen, door ze ook voor verbijzonderingsverschijnselen binnen de bedrijfshuishouding te bezigen. Zelfs is men hierbij zover gegaan dat men differentiatie en integratie niet alleen op verbijzondering van bedrijfsorganen of afdelingen, maar ook voor de personele verhoudingen in het bedrijf of in een bedrijfs onderdeel, is gaan toepassen. In het navolgende zal hierop worden teruggekomen.

Niet alleen binnen de bedrijfseconomische organisatieleer bezigde Limperg het begrip integratie; evenals het overkoepelende begrip verbijzondering gebruikte hij ook de deelbegrippen differentiatie en integratie in zijn leer van de kostprijs. We kunnen zeggen dat deze begrippen daar meer hun wiskundige inhoud naderbij komen, dan dit in de organisatieleer het geval is. Immers de differentiele kostprijs is in wezen het resultaat van een differentiatie van de kostenfunctie, terwijl de integrale kostprijs bepaald wordt door de kosten integraal te beschouwen, men kan zelfs

zeggen uit de kostenintegraal wordt afgeleid, daarbij het verschil tussen kosten en overige offers der voortbrenging in het oog houdend.

We zullen dit gebruik van de begrippen integratie en differentiatie niet verder bespreken. We hebben alleen willen opmerken dat Limperg met het bezigen van deze woorden in de leer van de kostprijs dichter bij het gebruik daarvan in de wiskunde staat dan bijv. F. J. de Jong destijds meende <sup>1)</sup>).

Hetgeen ons verder zal bezighouden is de uitbreiding die het begrip integratie verder in de leer van de organisatie en leiding heeft doorgemaakt en blijkbaar nog doormaakt.

2. Voor we hiertoe overgaan willen we eerst nog enkele opmerkingen maken over de hantering van de begrippen in de organisatieleer door Limperg zelf en zijn leerlingen.

In de eerste plaats dan moeten we constateren, dat de verbijzondering waartoe Limperg differentiatie en specialisatie rekent allereerst door hem met de individuele bedrijfshuishouding in verband wordt gebracht. Hier zijn echter twee verschijnselen goed uit elkaar te houden en wel die, welke men in de angelsaksische literatuur als „single-plant” en „multi-plant” pleegt aan te duiden.

Het verschijnsel, waarbij opeenvolgende produktieprocessen in een „single-plant” worden geconcentreerd, is bepaald iets anders dan dat, waarbij bedrijfshuishoudingen die opeenvolgende produktieprocessen verzorgen, in één „multi-plant” worden verenigd. In de angelsaksische literatuur wordt integratie veelal in de laatst aangeduide betekenis gebezigd, Limperg daarentegen bedoelde met integratie kennelijk het eerste verschijnsel.

De redenen, die kunnen worden aangevoerd voor het ontstaan van „multi-plant” ondernemingen, zijn zeer verschillend. Zij zijn niet dezelfde als die welke betrekking hebben op de integratie van produktieprocessen in een individuele bedrijfshuishouding. Bij deze laatste integratie hebben we te maken met een afstemming van de opeenvolgende produktieprocessen, met een vraagstuk dus van kwantitatieve verhoudingen. De eerste integratie heeft met dit vraagstuk niets van doen. Het is zelfs de vraag, of bij de vorming van „multi-plant” ondernemingen, de gehele onderscheiding tussen integratie en parallellisatie veel betekenis heeft. „Multi-plant” ondernemingen worden om verschillende redenen gevormd. Zij kunnen bestaan uit ondernemingen, die hetzelfde produktieproces uitoefenen, of verschillende, hetzij opeenvolgende met elkaar min of meer verwante, of zelfs niet verwante produktieprocessen. Het wil mij voorkomen, dat hier alleen plaats is voor de vraag naar de oorzaken voor concern-vorming, ongeacht in welke richting de samentrekking van de betrokken bedrijfshuishoudingen zich beweegt.

De integratie van produktieprocessen in de individuele bedrijfshuishouding zet zich binnen de bedrijfshuishouding voort met betrekking tot verschillende bedrijfsafdelingen. Hier hebben we te doen met dezelfde kracht als die, welke integratie van bedrijfshuishoudingen tot één bedrijfshuishouding veroorzaakt.

De krachten die de verbijzondering van de bedrijfshuishouding bepalen, ongeacht of ze leiden tot een verregaande of minder vergaande mate daarvan, kunnen zich ten aanzien van de in de bedrijfshuishouding aanwezige afdelingen voortzetten.

Integratie binnen de bedrijfshuishouding betekent dan, dat afdelingen, die op-

<sup>1)</sup> M.A.B. 1950

eenvolgende fasen van het produktieproces verzorgen, worden samengevoegd. Dit zou bv. het geval zijn, indien de inkoop over de verschillende produktieafdelingen zou worden verdeeld. Ook het bandsysteem betekent gewoonlijk een oplossing van verschillende produktieafdelingen en de integratie van de daarin uitgevoerde fasen.

Door sommige van Limperg's leerlingen worden, zoals gezegd, de begrippen integratie en differentiatie ook op de personele verhoudingen, die we naast de verhoudingen tussen bedrijfsonderdelen of afdelingen moeten onderscheiden, betrokken. Men spreekt daarbij ook van verticale differentiatie en integratie. Enige jaren geleden hebben wij er al eens de aandacht op gevestigd, dat het wenselijk is de organische structuur van de bedrijfshuishouding te onderscheiden van de personele. De krachten, die deze laatste bepalen, zijn ongetwijfeld andere dan die de eerste veroorzaken. Daarom ontstaan hierbij ook begrippen van andere inhoud en passen bijgevolg andere termen.

3. We zullen thans overgaan tot een nadere beschouwing van de uitbreiding, die het begrip integratie in de laatste jaren heeft ondergaan.

In de eerste plaats is men de onderlinge afstemming van verschillende op elkaar volgende produktieprocessen als integratie gaan bestempelen. Het wil ons voorkomen dat men hier reeds te ver gaat. Indien deze fasen in bepaalde departementen of afdelingen zijn ondergebracht, zal er vanzelfsprekend naar gestreefd moeten worden de produktie in de verschillende afdelingen op elkaar af te stemmen, zowel wat tempo als hoedanigheid aangaat. Men kan echter dan niet zeggen, dat deze produktieprocessen geïntegreerd zijn. Integendeel de produktie vindt gedifferentieerd plaats. Er is hier sprake van interne differentiatie. Indien men de bedrijfsafdelingen zou oplossen in een aantal produktie-banden zou men van een integratie kunnen spreken. Immers nu zijn de produktieprocessen niet meer gescheiden, aan de band wordt het gehele produktieproces verricht, dat vroeger over de verschillende afdelingen was verspreid. Er heeft nu niet telkens afgifte door de ene afdeling en ontvangst door de andere plaats, maar een geregelde doorstroming tijdens welke de goederen tot produkten worden gemaakt. Ook de verantwoordelijkheid, en dit is belangrijk, is hier anders komen te liggen. De leider van de band is voor het gehele produktieproces verantwoordelijk. De afdelingsleider slechts voor een bepaalde fase. Van de andere kant zal de bandproduktie veelal een meer gespecialiseerd karakter hebben, terwijl de gedifferentieerde afdelingen voor verschillende produkten onderdelen zullen maken. Men zaait nu verwarring indien men het begrip integratie gaat toepassen op de onderlinge samenwerking en afstemming, die er tussen gedifferentieerde produktieafdelingen moet bestaan. Evenzo kan het begrip integratie niet worden toegepast, indien het gaat om de samenwerking van ontwerp- en produktieafdelingen, of om de samenwerking tussen deze en de verkoopafdeling.

Samenwerking zowel als onderlinge afstemming zijn begrippen van andere inhoud dan het begrip integratie, zoals dat in de organisatieleer wordt gebezigd.

Men maakt de verwarring nog groter indien men het begrip integratie op de personele verhoudingen gaat betrekken. In bepaalde bedrijfsonderdelen zal de arbeid van de daarin werkzame personen moeten worden geleid en gecoördineerd. We zien nu dat men hier eveneens van integratie gaat spreken en stelt, dat die arbeid moet worden geïntegreerd. Zowel voor het richten van de arbeid als het

coördineren daarvan gaat men dus geheel overbodig de term integratie bezigen. Het is duidelijk, dat er nu van de oorspronkelijke betekenis van het woord in de organisatieleer al heel weinig meer over is gebleven.

Dit weinige echter schijnt soms nog te veel en men gaat er toe over ook te spreken van integratie van taken in één persoon. Dit verschijnsel doet zich dan voor indien iemand meer taken te vervullen heeft, of wanneer die taken uit een cyclus van verschillende bewerkingen bestaan. We hebben hier te doen óf met het geval dat iemand meer dan één functie in zich verenigt óf dat zijn taak gecompliceerd is en dientengevolge uit een meer of minder groot aantal arbeidsverrichtingen bestaat. Dit feit integratie te noemen doet aan de oorspronkelijke inhoud van het begrip wel erg veel geweld aan.

Indien de uitvoering van een taak kennis uit verschillende wetenschapsgebieden noodzakelijk maakt, wordt eveneens wel gezegd, dat van integratie sprake is. Nu gaat het niet zoals in het voorgaande geval over de integratie van taken of arbeidsverrichtingen, maar om de integratie van kennis. Ook deze integratie heeft een andere inhoud dan die, welke het begrip in de organisatieleer had. Hier kan eveneens de vraag worden gesteld, of het wel doelmatig is het woord integratie aan te wenden. Immers hier is alleen van toepassing van hetgeen men geleerd heeft sprake.

Ten slotte wordt van integratie van wetenschappen bij de toepassing daarvan op bepaalde problemen gesproken. De problematiek, die de verschijnselen van het maatschappelijk leven en ook van het bedrijfsleven, oproepen is steeds gecompliceerd. De problemen kunnen en moeten van verschillende zijden worden benaderd. Wanneer we ons tot de problemen van het bedrijfsleven beperken zien we daarin niet alleen technische, maar ook economische, sociologische en psychologische vraagstukken, waarbij dan nog in bepaalde gevallen van de wiskunde als hulpwetenschap wordt gebruik gemaakt. Kan men nu van integratie spreken, indien specialisten uit deze verschillende terreinen van wetenschap hun kennis aanwenden om bedoelde vraagstukken tot een oplossing te brengen? Ook dit lijkt het begrip integratie geweld aandoen. In de eerste plaats zullen de bedoelde specialisten ieder hun zijde van het vraagstuk zien en van hun wetenschap uit het vraagstuk benaderen. Het is duidelijk, dat de technicus in de eerste plaats rekening zal houden met de processen, die zullen moeten worden toegepast en de resultaten, die er mee kunnen worden verkregen; de economist zal het eerst naar de kosten en de te verwachten opbrengsten vragen, terwijl de socioloog de consequenties van de samenwerking van mensen aan eenzelfde doel zal interesseren; de psycholoog zal daarbij echter voor de mens als zodanig allereerst belangstelling hebben. Men kan echter niet zeggen, dat als mensen van verschillende scholing zich met de hierbedoelde vraagstukken bezighouden, er van een integratie sprake is. Immers deze wetenschappen worden niet tot één samengesmolten, zoals bij de integratie van de opeenvolgende fasen van een produktieproces het geval is.

Degene, die een beslissing moet nemen en zich door de bovengenoemde specialisten heeft laten voorlichten, zal op een bepaalde wijze met hun gezichtspunten rekening houden. Kan men dit rekenen met die verschillende gezichtspunten integratie noemen? Naar onze mening kan men dit evenmin als wanneer, zoals in het voorgaande werd beschreven, iemand zijn uit verschillende gebieden afkomstige kennis of ervaring voor een bepaald vraagstuk aanwendt. Degene, die uit eigen kennis of ervaring puttend een beslissing neemt, verschilt principieel niet van hem die deze kennis aan de adviezen van anderen ontleent.

Het is de vraag, of men hier kennis uit verschillende gebieden samenvoegt, of tot één geheel maakt. Weer een andere vraag is of dit samenvoegen volgens bepaalde, van tevoren vaststaande, en formuleerbare beginselen zal plaats vinden. Ware dit laatste het geval, dan zou er naast de hierboven genoemde wetenschappen, die ook in de bedrijfsorganisatie toepassing vinden, inderdaad sprake kunnen zijn van een nieuwe wetenschap, die men dan misschien de leer van de integratie zou kunnen noemen. Het is echter niet duidelijk, hoe men zich die integratie, die samensmelting van de verschillende benaderingswijzen, moet voorstellen. Het is ook erg onwaarschijnlijk dat hiervoor algemeen geldende formules zouden kunnen worden gegeven. Laten wij dit aan een eenvoudig voorbeeld trachten toe te lichten. Stel een bedrijfshuishouding overweegt een nieuw produkt aan haar bestaande produktieprogramma toe te voegen. Ten behoeve van deze maatregel zullen de ploegendiensten in meer of mindere mate worden uitgebreid en nieuwe apparatuur moeten worden aangeschaft. Voor dat het zover is zal echter een grote hoeveelheid voorbereidings- en ontwikkelingswerk moeten worden verzet, dat reeds een belangrijke investering vereist.

Inderdaad komen aan de voorbereiding van deze beslissing een groot aantal wetenschappen te pas, zowel voordat het besluit genomen als nadat het gevallen is. Indien we ons tot dit laatste geval beperken zal voor de technicus de vraag rijzen op welke verschillende methoden het produkt kan worden gemaakt, de econoom zal zich bezighouden niet alleen met de kosten van de verschillende alternatieve produktie-wijzen, maar ook met de financiering van de benodigde investeringen, de socioloog zal de consequenties van de uitbreiding der ploegendiensten en haar consequenties voor de menselijke verhoudingen in het bedrijf onder het oog moeten zien. Ten slotte neemt de directie een beslissing over de wijze waarop het produkt zal worden gemaakt.

Wat is hier nu de integratie? Hoogstens kan men zeggen, dat de directie de verschillende door specialisten belichte aspecten van het vraagstuk in zich opneemt en deze tegen elkaar afweegt alvorens haar besluit te nemen. In zoverre is er in dat geval sprake van integratie, dat de verschillende visies in de beslissing van de directie opgaan. Men kan dan echter simpeler en misschien duidelijker zeggen, dat de directie de hierbedoelde visies in haar beslissing verwerkt. Er is hier dus wel samenwerking van beoefenaren van verschillende wetenschappen, maar er is geen integratie van wetenschappen.

Gewapend met wat goede wil zou men ook kunnen zeggen, dat het integratieproces plaats heeft na quantificering en samenvoeging tot een model van de verschillende verhoudingen, die in de beleidsbeslissing een rol spelen.

Indien men niet alleen de verhouding tussen kosten en opbrengsten bij verschillende produktie-methoden, die meer of minder ploegenarbeid vereisen, zou kunnen quantificeren, maar bovendien ook de meerdere of mindere mate van onlust, die door uitbreiding of vermindering van het ploegensysteem wordt ondervonden, dan zou men door een betrekkelijk eenvoudige mathematische procedure de optimale produktie-methode kunnen vinden. Deze optimale produktiemethode zou die zijn, welke het laagste totaal van kosten en arbeidsonlust veroorzaakt. Het zou ceteris paribus dan rationeel zijn, die methode te kiezen. Het zal duidelijk zijn, dat achter dit ceteris paribus een groot aantal factoren schuil gaan, die niet gelijk blijven bij verschillende produktie-methoden, meer of minder ploegendienst e.d. Als we daarvoor ook quantificeerbare relaties zouden kunnen vinden of wilden

aannemen, dan zou het probleem mathematisch echter evenzeer oplosbaar blijven. Dat is dus geen probleem.

Wat ons interesseert is echter de vraag kan men nu zeggen, dat hier integratie van techniek, bedrijfseconomie, bedrijfssociologie en wiskunde plaats heeft gehad. Hier heeft niets anders plaats gehad dan dat door een aantal op bepaalde gebieden gespecialiseerde wetenschappen bepaalde quantificeerbare of mathematisch formuleerbare relaties aan het licht zijn gebracht, die volgens een bepaalde wiskundige techniek, gewoonlijk een vorm van matrix-algebra of lineaire programmering, zijn bewerkt.

Indien we de vraag stellen of het inderdaad geoorloofd is de door de bedrijfseconomie en de sociologie opgespoorde quantificeerbare relaties in een mathematisch model tezamen te brengen, dan kan ons antwoord in het algemeen niet twijfelachtig zijn. De hier beschreven procedure toch komt in feite neer op het optellen van ongelijksoortige grootheden. Slechts indien deze grootheden een gemeenschappelijke eigenschap zouden hebben en we zouden in verband met ons doel de quantificering naar die eigenschap kunnen toepassen, zouden we daartoe gerechtigd zijn. Dit zou in ons voorbeeld kunnen betekenen, dat we de onlust-gevoelens in geld zouden moeten vertalen. Stel dat dit mogelijk zou zijn, dan zou echter het bedrijfs-sociologische probleem tot een economisch vraagstuk zijn teruggebracht.

Uit hetgeen hier is opgemerkt volgt, dat zelfs al zouden in elk der betrokken wetenschappen de het gegeven model bepalende relaties kunnen worden gequantificeerd, men de hier beschreven procedure bezwaarlijk kan toepassen.

De mathematische procedure, waarvan hier sprake was, is als regel slechts met tot een bepaalde wetenschap behorende relaties mogelijk. Men kan wel quantitative bedrijfseconomie of bedrijfseconometrie bedrijven, men kan hetzelfde doen in de sociologie of in de psychologie. De resultaten daarvan kan men niet tot één mathematische bewerking samenvoegen. Ook op deze wijze is dus van integratie van wetenschappen geen sprake.

4. Bezemer omschrijft het begrip integratie als „het tot stand brengen van eenheid in en met handhaving van *verscheidenheid* ter bereiking van een bepaald doel (curs. van de schrijver). Het is dus geen eenheid ten koste van de *verscheidenheid*, zij het misschien wel ten koste van enige elementen der *verscheidenheid*.”<sup>2)</sup>

Met een dergelijke ruime omschrijving begeben we ons ver buiten de organisatie-leer. Men kan onder deze omschrijving bijvoorbeeld ook de natie-vorming in een land als de Verenigde Staten begrijpen. Toegegeven moet worden, dat de integratie-

<sup>2)</sup> De bijdrage der integratie tot grotere doelmatigheid. Inaugurale rede, Rotterdam 1955, blz. 1. In een voordracht gehouden voor een conferentie vanwege het Research Instituut voor Bedrijfs-wetenschappen te 's-Gravenhage op 5 en 6 november 1959, omschreef dezelfde auteur integratie (als proces) als: „het doen samensmelten van een aantal afzonderlijke elementen met uiteenlopende functies tot een organisch geheel van hogere orde”. Hoewel anders geformuleerd meen ik te mogen aannemen dat Bezemer's opvatting nog dezelfde is als die welke hij in zijn oratie verkondigde.

Vermelding verdient dat hij in zijn voordracht voor het genoemde Instituut onder het integratie-begrip bracht:

- integratie van bedrijven (zowel integratie als parallelisatie)
- integratie in de bedrijven en wel:
  - van doelstellingen
  - van functies onder één leider
  - van praktijk en wetenschap
  - van verschillende wetenschappen bij het toegepast bedrijfswetenschappelijk onderzoek
- integratie m.b.t. de bedrijfswetenschappen en wel t.b.v. de ontwikkeling van een algemene wetenschap van het besturen, waarvan dan het kenobject zou zijn de problematiek van de integratie in het bestuursproces.

processen waarmee de organisatieleer te doen heeft wel de door Bezemer genoemde kenmerken van eenwording met behoud van verscheidenheid vertonen; het begrip integratie zal, wil het in de organisatieleer hanteerbaar zijn, toch een nadere omschrijving behoeven. Men zal zich er wel rekenschap van moeten geven dat het bij integratie in de organisatieleer gaat om produktieprocessen. Integratie krijgt daarmee een engere betekenis. Dit is ook nodig, omdat de organisatieleer een bepaald complex van verschijnselen nader wil bestuderen en dus behoefte heeft aan een fijner begrippen-apparaat, waarbij elk begrip een engere hoewel scherper omlijnde inhoud verkrijgt dan het vaak met hetzelfde woord aangeduide begrip uit het dagelijks spraakgebruik.

Het is dus zeer wel mogelijk, dat integratie in het spraakgebruik een inhoud heeft verkregen, die wel overeenstemt met Bezemer's definitie. Dit is nochtans geen reden haar voor de organisatieleer of de wiskunde over te nemen. In de organisatieleer moet integratie een meer specifieke inhoud hebben teneinde deze te kunnen plaatsen tegenover differentiatie enerzijds en parallelisatie anderzijds. Ook de wiskunde heeft behoefte aan zulk een verengd integratiebegrip teneinde de daaronder begrepen mathematische bewerking van alle andere te onderscheiden.

In de organisatieleer moet men er zich van bewust blijven, dat integratie steeds een middel is om een meer rationeel, d.i. een beter op zijn doeleinden afgestemd, produktieproces te verkrijgen. Hierbij is het gewenst de door Limperg aangebrachte tegenstelling tussen integratie en parallelisatie niet uit het oog te verliezen, en te blijven betrekken op de samenvoeging van produktieprocessen in een enkelvoudige bedrijfshuishouding (single-plant). Het betekent bepaald een verarming van ons wetenschappelijk instrumentarium integratie zodanig te definiëren, dat het onderscheid tussen dit begrip en parallelisatie zou verloren gaan. Immers ook parallelisatie beoogt een eenheid te brengen met handhaving van de verscheidenheid ter bereiking van een bepaald doel, nl. een betere organisatie van het produktieproces. Niettemin hoezeer zijn beiden onderscheiden, onderscheiden in die zin, dat de voorwaarden waaronder integratie rationeel is juist niet die zijn waaronder doelmatig geparalleliseerd kan worden, terwijl omgekeerd waar parallelisatie doelmatig is integratie minder effect zal sorteren. Er is dus alle aanleiding om beide begrippen niet „gelijk te schakelen”. Integratie blijve dan overeenkomstig de daaraan door Limperg gegeven betekenis voorbehouden aan een samenvoeging van opeenvolgende produktieprocessen die op hetzelfde eindprodukt betrekking hebben, parallelisatie daarentegen aan een samenvoeging van dezelfde fasen van produktieprocessen, de verkrijging van verschillende eindprodukten ten doel hebbend. Ontkend kan niet worden, dat een beide begrippen overkoepelende uitdrukking nuttig kan zijn. Men gebruike hiervoor het woord concentratie. Aldus kan men onderscheid maken tussen verticale concentratie of integratie en horizontale concentratie of parallelisatie.

5. We hebben gezien dat het woord integratie langzamerhand voor vele uiteenlopende begrippen wordt gebezigd. In het spraakgebruik is daartegen niet zoveel bezwaar te maken. Naarmate echter deze term daardoor een steeds verder uit-

- integratie m.b.t. onderwijs en opleiding inzake bedrijfsorganisatie.

We kunnen Bezemer erkentelijk zijn voor deze detaillering. Ze toont nog duidelijker de ook reeds in zijn oratie tot uiting komende neiging, die overigens niet alleen bij hem valt waar te nemen, om het integratie-begrip een zo ruim mogelijke inhoud te geven, een neiging die wij voorsnog ondoelmatig achten, een neiging die ook geen steun vindt in de behoefte aan een hanteerbaar begrippen-instrumentarium, dat elke wetenschap nodig heeft.

dijende inhoud verkrijgt, wordt hij wetenschappelijk hoe langer hoe minder bruikbaar. Door velen worden thans zeer uiteenlopende verschijnselen op het gebied van de organisatieleer met integratie aangeduid. Van de samenwerking van ondernemingen, die opeenvolgende fasen van het produktieproces verzorgen, tot de aanwending van verschillende takken van wetenschap ter voorbereiding van beleidsbeslissingen toe. Met deze laatste verwijding treedt men zelfs buiten de toch al veel te ruim getrokken grenzen van Bezemer's definitie. Immers bij deze toepassing van verschillende wetenschappen past niet meer het „tot stand brengen van eenheid met behoud van verscheidenheid". Van de andere kant trekt zijn omschrijving allerlei verschijnselen binnen het integratie-begrip, die niet tot de organisatieleer behoren en evenmin door haar kunnen worden verklaard.

Geheel zonder betekenis is dit pogen tot verwijding van het integratie-begrip intussen niet. Er schuilt iets meer achter dan het - op zich te veroordelen - pogen het wetenschappelijk spraakgebruik bij een zich tot mode-woord ontwikkeld hebbende uitdrukking aan te passen. In deze pogingen tot uitbreiding van het integratie-begrip constateren we de wens te komen tot een wetenschap of leer van het doelmatig handelen, waarin dan verschillende wetenschappen zouden moeten worden geïntegreerd, terwijl bovendien door deze integratie ook een integratie van wetenschap en praktijk, van het bedrijfsleven, zou tot stand kunnen komen. <sup>3)</sup>

Het wil mij voorkomen dat deze gedachten en verlangens uit een aantal misvattingen voortkomen.

In de eerste plaats de misvatting, dat doelmatig handelen iets anders zou zijn dan economisch handelen. De problematiek, die het streven naar doelmatigheid opwerpt is juist hierin gelegen, dat we over beperkte middelen beschikken, die we voor verschillende doeleinden kunnen aanwenden. Dit dwingt tot economisch handelen en is dan ook uitgangspunt voor elke economische redenering <sup>4)</sup>. Verder gaat men datgene als integratie bestempelen, wat eigenlijk niets anders is dan onderlinge afstemming. Weliswaar is voor integratie van produktieprocessen deze afstemming noodzakelijk. De afstemming als zodanig kan niet als integratie worden aangemerkt.

Vervolgens is daar de verwarring van integratie en applicatie. Het feit, dat een verschijnsel verschillende aspecten en ook dat een genomen maatregel gevolgen op verschillend gebied heeft, dwingt degenen, die met deze verschijnselen te maken hebben of die bepaalde maatregelen te nemen hebben, verschillende wetenschappen toe te passen, willen zij niet voor onverwachte gevolgen komen te staan. Dit betekent echter niet, dat wetenschappen kunnen worden geïntegreerd of dat deze wetenschappen met „de praktijk" kunnen worden geïntegreerd.

Wil men een goede samenwerking van wetenschap en praktijk, dan is het waardevoller, dat de wetenschappen zich van hun eigen karakter en hun eigen noodwendige eenzijdigheid bewust blijven, daardoor beseffend wat zij wel en wat zij niet voor de praktijk kunnen betekenen, dan te streven naar éénwording van hetgeen naar aard en wezen verscheiden is en moet zijn.

De wetenschap zal des te meer voor de praktijk betekenen naarmate zij haar studieveld beter en intensiever bewerkt. Dan zal zij echter ook aan een steeds verder gaande en aan hogere eisen beantwoordende verfijning van haar begrippenapparaat behoefte hebben.

<sup>3)</sup> Bezemer, t.a.p. blz. 18.

<sup>4)</sup> Men zie ook mijn beoordeling van R. van Maanen, Grondslagen der industriële organisatieleer, Alphen a.d. Rijn, 1958 in nr. 10 van dit blad.