Benaderingen van organisaties vergeleken

Een kritische bespreking van theorievorming over de relatie tussen strategie en structuur van organisaties

Henk ten Holt

Landbouwuniversiteit Wageningen 1987

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag

Holt, H. ten

Benaderingen van organisaties vergeleken: een kritische bespreking van theorievorming over de relatie tussen strategie en structuur van organisaties / H. ten Holt. – Wageningen: Landbouwuniversiteit. – III. – (Mededelingen van de vakgroepen voor sociologie: 19)
Met lit. opg., reg.
ISBN 90-6754-098-6
SISO 366 UDC 65.01
Trefw.: organisatieleer.

ISBN 90-6754-098-6

© Landbouwuniversiteit, Wageningen, 1986.

Niets uit deze uitgave, met uitzondering van titelbeschrijving en korte citaten ten behoeve van een boekbespreking, mag worden gereproduceerd, opnieuw vastgelegd, vermenigvuldigd of uitgegeven door middel van druk, fotokopie, microfilm, langs electronische of elektromagnetische weg of op welke andere wijze ook zonder schriftelijke toestemming van de uitgever Landbouwuniversiteit, Postbus 9101, 6700 HB Wageningen. Voor alle kwesties inzake het kopiëren uit deze uitgave: Stichting Reprorecht, Amsterdam.

Gedrukt in Nederland.

LEEUWENBORCH-BIBLIOTHEEK
Landbouwuniversiteit
Hollandseweg 1 50
6706 KN Wageningen
Tel. 08370-82493

INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord	vii
	Ten Geleide (prof.drs. A.A. Kampfraath)	ix
I.	INLEIDING	
	Introductie	1
	Chandler's 'Strategy and Structure'	2
	Doel- en probleemstelling	5
	Het classificatieschema	6
II.	HET SYSTEEM-STRUCTURELE PERSPECTIEF	8
	Inleiding: de contingentietheorie	8
	Correlatieve versus typologische studie van de organisatie en haar omgeving	9
	De resource-dependence en information-processing benaderingen van de omgeving	10
	Resultaten van het contingentietheoretisch onderzoek	15
	De rol van het management	18
	Discussie en conclusies	18
III.	DE NATUURLIJKE SELECTIEBENADERING	21
	Inleiding	21
	Naar een systematiek van organisaties: taxonomie en classificatie	23
	Organisationele species, organisatievormen en populaties	25
	Niches en omgevingen	27
	Het isomorfisme-principe	30
	Natuurlijke selectie en structurele inertie van organisaties	31
	Het ontstaan en behoud van de vorm van een populatie van organisaties: 'resource pools' en institutionele cultuur	33
	Een evolutionair veranderingsmodel	37
	Het biologisch variatie-selectie-retentie model	37

De rol van het management 40
Discussie en conclusies 43

IV. DE STRATEGISCHE KEUZEBENADERING 51
Inleiding 51
De rol van strategische keuze 52
Enactment en omgeving 54
Besluitvorming 56
Onderhandelingsprocessen en macht 57
De rol van het management 59
Discussie en conclusies 60

V. DE COLLECTIEVE ACTIEBENADERING 63
Inleiding 63
De omgeving als inter-organisatie: niveaus en wijzen van analyse 63
De aard van de interacties tussen organisaties 66
'Omgevingseffectiviteit': strategisch handelen in organisatieverzameling en netwerk 70
Een politiek-economisch model van interorganisationele netwerken 73
De rol van het management 77
Discussie en conclusies 78

VI. NAAR EEN UITWEG UIT DE FRAGMENTATIE? 81
Inleiding 81
Kanttekeningen bij het classificatieschema 81
Samenvatting van de besproken benaderingen 85
Fragmentatie en mogelijke reacties daarop 86
Een opening voor een uitweg uit de fragmentatie 97
Tot slot: de manager en de praktijkgerichte taak van de theoreticus 100

Noten 102

Literatuurlijst 104

Bijlagen 110

VOORWOORD

Deze tekst werd oorspronkelijk geschreven als scriptie in het kader van een hoofdvak Bedrijfskunde aan de Landbouwuniversiteit Wageningen. De scriptie werd op een aantal onderdelen herschreven (met name de Hoofdstukken III en VI) om haar geschikt te maken voor publicatie in de reeks Mededelingen van de Vakgroepen Sociologie van de LUW.
Zowel bij mijn scriptie als bij het herschrijven hiervan heb ik zeer veel te danken gehad aan de stimulerende begeleiding en inhoudelijke betrokkenheid van Arthur Edwards, bestuurskundige, verbonden aan de vakgroep Bedrijfskunde. Daarnaast gaat mijn dank uit naar professor Kampfraath (vakgroep Bedrijfskunde), naar de redactie van deze reeks (ondermeer voor hun geduld bij de totstandkoming van de herschreven versie) en naar mijn moeder, die de oorspronkelijke tekst typte, en Corry Rothuizen, die de uiteindelijke tekst voor haar rekening nam.
Ik draag deze publicatie op aan mijn ouders en huisgenoten, die het soms zwaar te verduren hadden.

Henk ten Holt

TEN GELEIDE

Het vraagstuk van de relatie tussen strategie en structuur heeft reeds velen geïnteresseerd. Met de toegenomen aandacht voor explicitering van de door organisaties te volgen strategie kwam dit vraagstuk nog meer in de belangstelling te staan.
In de voorliggende studie worden verschillende benaderingen uit de organisatietheoretische literatuur met betrekking tot dit vraagstuk behandeld. De kwaliteit van deze studie rechtvaardigt ons inziens publicatie in deze reeks. De auteur volstaat niet met een (kritische) bespreking van de afzonderlijke benaderingen maar brengt ook de verschillende standpunten in kaart, die in de literatuur met betrekking tot de ontstane 'fragmentatie' in de organisatietheorie zijn ingenomen. Bovendien wijst hij op de mogelijkheid om het onderzoek naar de relatie tussen strategie en structuur te stimuleren door aansluiting te zoeken bij recente theoretische ontwikkelingen in de algemene sociologie.
Wat de bespreking van de afzonderlijke benaderingen betreft, verdient het hoofdstuk over de natuurlijke selectiebenadering wellicht speciale aanbeveling: niet het gemakkelijkste hoofdstuk maar wel één van de eerste besprekingen van deze benadering in de Nederlandse literatuur.

Het liefst zagen zij die met concrete vraagstellingen in organisaties bezig zijn, ook simpele recht-toe-recht-aan conclusies getrokken worden met betrekking tot de relatie strategie-structuur. De voorliggende studie kan die niet bieden. Daarvoor blijkt deze problematiek te veelzijdig. Wel wordt het geschetste beeld gecompleteerd met visies op de mogelijke rol en invloed van de manager en op de ondersteunende, praktijkgerichte rol van de theoreticus in dat verband.

A.A. Kampfraath

I. INLEIDING

Introductie

Waarom hebben organisaties verschillende structuren? Wat bepaalt structuur? Waarom hebben organisaties verschillende strategieën? Wat bepaalt strategie? Zijn strategie en structuur aan elkaar gerelateerd? Zo ja, in welke zin? En wat is de rol van het management daarin? Deze inhoudelijke vragen vormen het vertrekpunt van deze studie.

In de klassieke organisatie- en managementliteratuur die veelal als 'gesloten-systeem-denken' wordt gekenschetst, werd dit soort vragen niet (expliciet) gesteld. Met de introductie van het open-systeem-denken in de vijftiger jaren wordt de organisatie echter expliciet in een context geplaatst. Het begrip omgeving verwijst naar die context. Naast interesse voor ontwerp, interne werking en beheersing van de organisatie ontstaat er aandacht voor de strategie van de organisatie in een veranderende (en dus onzekere) omgeving. Die aandacht wordt gereflecteerd in de overtuiging van velen dat de primaire doelen van (profit-)organisaties niet langer winst en efficiency zijn, maar continuïteit en groei. De strategie is in dit verband te zien als een intermediair tussen de mogelijkheden die de huidige structuur biedt voor het gebruik van de beschikbare middelen en de zich wijzigende omstandigheden in de markt of in de omgeving.
Omgevingen van organisaties kunnen veranderen en kunnen ook verschillend zijn. Als verschillende organisaties met verschillende omgevingen geconfronteerd worden, is het geen revolutionair idee om te bedenken dat niet iedere strategie en structuur voor elke organisatie even effectief zullen zijn. Het was ondermeer dit idee dat de vervanging van de zogenaamde universalistische principes door contingentietheorieën inluidde. Maar als het van de situatie afhangt, welke strategie

en organisatievorm het meest effectief zijn, kan de vraag gesteld worden wat dan de relevante kenmerken van die situatie (context, omgeving, etc.) zijn, hoe belangrijk of bepalend de situatie is voor de strategie, wat de invloed is van de strategie op de structuur en andersom, en hoe in dit geheel de rol van het management gezien kan worden.
In de organisatieliteratuur van de afgelopen twintig jaar is een aantal stromingen ontstaan die deze vragen vanuit zeer verschillend perspectieven behandelen. Aan de hand van een recent door Van de Ven en Astley (1981) voorgestelde vierdeling van organisatietheorieën zullen deze uiteenlopende perspectieven op de relatie tussen strategie en structuur (of algemener: tussen omgeving en organisatie) nader worden bezien.
Alvorens hiertoe over te gaan, lijkt het echter zinnig ter verdere introductie de belangrijkste punten uit het boek, dat aan de wieg stond van een belangrijk deel van deze discussie, samen te vatten en kort te bespreken. Dit boek is het in 1962 verschenen "Strategy and Structure" van Alfred D. Chandler. Aan het einde van dit hoofdstuk worden doel- en probleemstelling van deze studie geformuleerd en wordt het classificatieschema van Van de Ven en Astley geïntroduceerd.

Chandler's 'Strategy and Structure'

Chandler behandelt verschillende thema's die moeilijk onder één noemer zijn te brengen. Primair is in dit verband van belang dat hij in een vergelijkende studie het ontstaan en de verbreiding van een structurele innovatie - de multi-divisionele organisatiestructuur - beschrijft.
Chandler definieert strategie als "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" (ibid: 13). Structuur is 'het ontwerp van de organisatie waardoor de onderneming bestuurd wordt', en heeft twee aspecten: "..., first, the lines of authority and communication between the different administrative offices and officers and, second, the information and data that flow through these lines of communication and authority" (ibid: 14).

Verschillende organisatievormen resulteren uit verschillende typen groei, en wanneer planning en uitvoering van deze groei als strategie beschouwd worden en het organisatie-ontwerp om deze toename in activiteiten en middelen (resources) te besturen als structuur, dan kan gesteld worden dat de structuur de strategie volgt of, zoals Chandler het met een prescriptieve ondertoon formuleert: "Unless structure follows strategy, inefficiency results" (ibid: 314).
Strategische groei resulteert uit een bewustzijn van de mogelijkheden en behoeften - veroorzaakt door veranderingen in populatie, inkomen en technologie - om bestaande of nieuwe middelen winstgevender te gebruiken. Uitbreiding van activiteiten naar nieuwe functies, regio's of produkten leidt op de duur tot overbelasting van de bestaande bestuursstructuur en tot ineffectieve benutting van de potentiële economische schaalvoordelen, tenzij die uitbreiding gepaard gaat met structurele aanpassing. In de praktijk blijkt de structuur de strategie vaak slechts langzaam te volgen. Er is sprake van een 'time lag'. De noodzaak tot structurele aanpassing wordt in veel gevallen niet direct herkend of zelfs ontkend. Vaak heerst er een tijdelijke crisis-situatie en is een 'wisseling van de wacht' nodig. Met andere woorden, de attitudes en de handelingen van de verschillende bestuurders (ondernemers en managers) beïnvloeden de snelheid en wijze van structurele innovatie.

Er is een aantal beperkingen aan te wijzen in Chandler's onderzoek, waardoor de conclusies moeilijk te generaliseren zijn. Chandler's belangstelling gaat in de eerste plaats uit naar het ontstaan van de nieuwste structurele innovatie, de multi-divisionele structuur. Zijn onderzoekspopulatie is een selectie uit de grootste Amerikaanse bedrijven (dus profit-organisaties). Hij geeft in een nationaal kader een retrospectieve beschrijving van de opeenvolging en het ontstaan van verschillende strategieën en structuren. Chandler's strategiebegrip is normatief omdat het een actieve, bewuste bepaling van lange termijn doelstellingen veronderstelt. Elders maakt Chandler duidelijk dat de drijvende kracht achter groei het winstgevend (blijven) exploiteren van bestaande, vaak toenemende middelen was en dat deze groei veelal onsamenhangend uitgevoerd werd door de 'empire-builders'. Die waren vooral geïnteresseerd in het bouwen en uitbreiden van hun koninkrijk en minder in het effectief besturen van de organisatie. Maar

ook of juist deze minder planmatige groei leidde tot bestuurlijke problemen, en op den duur tot structurele aanpassingen. 'Structure follows strategy' dekt daarmee niet de hele lading die Chandler beschrijft; 'structure follows growth(-direction)' lijkt een juistere conclusie.
Er kan hier nog een tweede kanttekening worden gemaakt. Chandler maakt duidelijk dat in de divisiestructuur een bepaalde strategie geïnstitutionaliseerd kan raken (nl. diversificatie/produktontwikkeling) en dat door groeiende bekendheid met de nieuwe structuur veel bedrijven die dat nog niet deden tot een diversificatie-strategie overgingen (ibid: 394). Dit betekent mijns inziens dat 'structure follows strategy' alleen in ideële, logische zin geldt en slechts als beschrijving van de praktijk opgevat kan worden voorzover er van een 'creatieve innovatie', een begrip afkomstig van Schumpeter, sprake is. In de praktijk zal aanpassing door imitatie veel vaker voorkomen dan creatieve innovatie.

Uit deze definitie van strategie blijkt duidelijk dat Chandler het management een actieve rol toekent. Dit komt ook tot uiting in zijn onderzoek naar organisationele vernieuwers die creatieve innovaties bedenken en implementeren. Innovatie en adaptatie zijn beide gericht op het realiseren van een passende structuur, die effectieve besturing mogelijk maakt wanneer de bestaande structuur verouderd is door de gevolgde groeistrategie. Strategieformulering is noodzakelijk door veranderende marktomstandigheden (extern) en de druk op winstgevende exploitatie van bestaande middelen (intern). De rol van het management is dus tevens reactief in de zin dat het een strategie moet formuleren die inspeelt op de (niet beheersbare) marktsituatie. Wel bestaan binnen die onbeheersbare condities keuzemogelijkheden ten aanzien van de te volgen strategie en de te ontwerpen structuur. Er is dus sprake van <u>vrijheid in gebondenheid</u>: marktveranderingen nopen tot (her-)formulering van de strategie; uitvoeren van de strategie kan structurele aanpassing nodig maken, maar een actief management zal een betere strategie uitstippelen en een tijdig en pijnloos structureel veranderingsproces bevorderen.

Doel- en probleemstelling

De publikatie van "Strategy and Structure" stimuleerde vele onderzoekers en theoretici tot het leveren van een bijdrage aan de discussie over het thema van de relatie tussen strategie en structuur. Ook stromingen die niet direct door Chandler geïnspireerd werden, lieten hun licht over dat thema schijnen.
Om twee redenen is het niet eenvoudig een overzicht over al deze literatuur te krijgen en te onderzoeken wat er vanuit de verschillende stromingen gezegd kan worden over het thema en de rol van de manager daarin. Ten eerste is daar het eclectische karakter van de organisatieliteratuur: er worden bijdragen geleverd vanuit verschillende disciplines met verschillende of althans verschillend geformuleerde vraagstellingen, èn verschillende organisatiekundigen lijken vrijelijk hun eigen selectie uit deze bijdragen te maken (ter ondersteuning van weer 'nieuwe' organisatietheorieën). Ten tweede zijn er de verschillen tussen vaak niet expliciet gemaakte maatschappijvisies en wetenschapstheoretische vooronderstellingen. Deze verschillende visies en vooronderstellingen zijn bijvoorbeeld van invloed op de gehanteerde begrippen. Vragen betreffende de relatie tussen strategie en structuur en de rol van het management daarin vormen weliswaar het vertrekpunt van deze studie maar, zoals Noorderhaven onlangs heeft aangegeven, de hantering van het begrip strategie veronderstelt op zichzelf al een zekere stellingname ten aanzien van deze vragen: "Zo is het feitelijk inconsistent om een term als strategie te gebruiken in een deterministisch verklaringsmodel" (Noorderhaven, 1986: 65).
Het is om deze twee redenen dat we ons in deze studie vooral ten doel stellen meer inzicht te verkrijgen in verschillende <u>benaderingen</u> van de hierboven aangeduide vragen: benaderingen, die zich onderscheiden wat betreft hun filosofische vooronderstellingen ten aanzien van het object van studie, methodologische vooronderstellingen ten aanzien van de wijze waarop wetenschappelijke kennis over dat object verkregen moet worden, uiteenlopende conceptualiseringen (bijvoorbeeld in termen van 'strategie') en (tenslotte) uiteenlopende, inhoudelijke theorieën.
In de Wiley Series on Organizational Assessment and Change verscheen in 1981 de bundel "Perspectives on Organization Design and Behavior", die bijdragen bevat vanuit de door de redacteuren belangrijkst geachte perspectieven of onderzoeksprogramma's op het gebied van ontwerp en

gedrag van organisaties. Een aantal van deze perspectieven is relevant voor het thema van de relatie tussen strategie en structuur, maar belangrijker is dat Van de Ven en Astley aan het einde van dit boek een poging doen om de besproken (en een aantal niet besproken) perspectieven in onderling verband te plaatsen. Zij ontwikkelen een classificatieschema waarin de perspectieven op twee dimensies geplaatst worden: een deterministische versus een voluntaristische oriëntatie, en een onderscheiding tussen een micro- en macroniveau van analyse (zie bijlage 1A en 1B). Aan de hand van dit classificatieschema zullen de volgende vragen behandeld worden:

a) Welke visie op het vraagstuk van de relatie tussen 'strategie' en 'structuur' en de rol van het management daarin kan vanuit elke benadering gereconstrueerd worden, welke begrippen en inhoudelijke thema's komen in dat verband aan de orde en welke overwegingen van wetenschapstheoretische aard lijken van belang?

b) Hoe kunnen de geconstateerde verschillen tussen deze visies worden beoordeeld? Sluiten de visies elkaar uit, of is er een manier om ze met elkaar te verzoenen?

Vraag a) wordt behandeld in de Hoofdstukken II, III, IV en V; vraag b) in Hoofdstuk VI. Richtsnoer voor de literatuurstudie, waarop de beantwoording van deze vragen berust, was een reconstructie van de vier visies, die voldeed aan de maatstaven van een essay. Deze werkwijze houdt het risico in dat belangrijke inzichten binnen de onderscheiden benaderingen zijn gemist. Daarnaast moet nog worden opgemerkt dat de richtingen of scholen, die Van de Ven en Astley <u>binnen</u> de benaderingen onderscheiden, niet allemaal voor een bespreking van de relatie tussen strategie en structuur relevant leken te zijn. Op dit punt is naar eigen inzicht een keuze gedaan.

Het classificatieschema

Van de Ven en Astley classificeren de verschillende perspectieven in vier benaderingen, te weten: de systeem-structurele benadering, de natuurlijke selectiebenadering, de strategische keuzebenadering en de collectieve actiebenadering.
Deze vier benaderingen vertegenwoordigen kwalitatief verschillende

visies op structuur, gedrag en verandering van organisaties en de rol van het management daarin. De twee dimensies ten aanzien waarvan de visies onderscheiden worden, zijn het analyseniveau en de deterministische versus de voluntaristische oriëntatie.

Het analyseniveau: organisaties kunnen bestudeerd worden op verschillende analyseniveaus. Van de Ven en Astley noemen het individu, de groep, de individuele organisatie (microniveau) en populaties of netwerken van organisaties, en samenlevingen van organisaties (macroniveau). De reden voor dit onderscheid is het belang van deel-geheel relaties en aandacht voor de keuze van het juiste analyseniveau in organisatiestudies.

Determinisme versus voluntarisme: het betreft hier een klassiek debat aangaande het mensbeeld in de filosofie en de sociale wetenschappen. Volgens de extreme determinist worden mensen en hun activiteiten en instituties volledig bepaald door exogene krachten, de situatie of de omgeving. De voluntaristische visie veronderstelt dat de mens een vrije wil heeft en volkomen autonoom is. Het standpunt dat een sociale wetenschapper expliciet of impliciet inneemt tussen deze twee extremen beïnvloedt zijn of haar referentiekader en analyse. Burrell en Morgan (1979) laten zien dat de keuze voor een deterministische cq. voluntaristische oriëntatie samenhangt met andere (ontologische, epistemologische en methodologische) vooronderstellingen en benaderingen van analyse van organisaties. Deze samenhangende stelsels van vooronderstellingen worden door deze auteurs samengevat in een objectief versus subjectief standpunt (zie bijlage 2). We komen op dit door Burrell en Morgan gehanteerde schema (in vergelijking met dat van Van de Ven en Astley) in Hoofdstuk VI nog terug.

II. HET SYSTEEM-STRUCTURELE PERSPECTIEF

Inleiding: de contingentietheorie

De systeem-structurele benadering domineert de organisatietheorie sedert haar ontstaan. Taylor, Fayol en de Human Relations theoretici zijn belangrijke vroegere vertegenwoordigers. De introductie van de open-systeem benadering binnen het systeem-structurele perspectief leidde tot kritiek op het gebruik van 'universalistische' principes die volgens de contingentietheoretici vervangen zouden moeten worden door situatie-afhankelijke aanbevelingen (als... dan...). Deze theoretici, die vanaf de zestiger jaren de belangrijkste vertegenwoordigers van het systeem-structurele perspectief zijn, hebben - achteraf gezien - eerder een functionalistisch uitgangspunt en een gemeenschappelijk credo gemeen dan een theorie: "the theory (oftewel het credo, HtH) states that there is no one best way of organizing, but that all ways of organizing are not equally effective. That is, the choice of organization form makes a difference in terms of economic performance. The choice depends, however, on the situation. Therefore, contingency theorists have concentrated on situational attributes that make a difference" (Galbraith & Nathanson, 1978: 54).
Of de onderzochte situationele attributen inderdaad verschil maken, zoals Galbraith stelt, staat alleen al ter discussie omdat de verschillende contingentietheoretici onderling van mening verschillen over het belang van bepaalde situationele attributen. Botter stelt dat het verschil tussen universalistische en contingentiebenaderingen niet zo essentieel is als hun vertegenwoordigers suggereren: beide zijn normatieve en technocratische theorieën. De wezenlijke vraag is, aldus Botter, of de contingentietheoretici werkelijk in staat zijn uit de duizenden condities de werkelijk relevante condities of voorwaarden aan te geven (Botter, 1981: 55).

De vraagstelling van de contingentietheorie beperkt zich niet tot de relaties tussen de omgeving en de organisatie. 'Situatie' wordt breder opgevat en betreft ook 'interne' karakteristieken als de gehanteerde technologie en de grootte van de organisatie. De contingentietheorie onderzoekt de relatie tussen (onafhankelijk verondersteld) situationele, contextuele of omgevingsvariabelen en (afhankelijke) structurele variabelen. De centrale hypothese van de contingentietheorie is de congruentiehypothese: "effective structuring requires a close fit between the contingency factors and the design-parameters" (Mintzberg, 1979: 219), ook wel de consistentie- of fit-hypothese genoemd: "the key concept and hypothesis ...is... consistency or fit and its relation to effectiveness... matching strategy and structure" (Galbraith & Nathanson, 1978: 10).
Zowel Galbraith en Nathanson als Mintzberg breiden de congruentiehypothese uit. Galbraith en Nathanson stellen dat congruentie tussen strategie en structuur niet voldoende is. De strategie moet eveneens congruent zijn met (alle) andere dimensies van de organisatievorm, namelijk de systemen en processen (taken, mensen, beloningssystemen en informatie- en besluitvormingsprocessen). Deze dimensies representeren inhoudelijke keuzen die tot een intern consistente organistie moeten leiden. Mintzberg vult de congruentiehypothese aan met een configuratiehypothese: "effective structuring requires an internal consistency among the design parameters" (Mintzberg, 1979: 219).

Gezien de opzet van deze publicatie werd er voor gekozen om de contingentietheorie in haar oorspronkelijke formulering te bespreken en af te zien van recentere formuleringen waarbij meer voluntaristische inzichten hun intrede in het contingentietheoretisch raamwerk doen (Ahaus & Kastelein, 1985, 1986; Schoonhoven, 1981). Hierop wordt in Hoofdstuk VI teruggekomen.

Correlatieve versus typologische studie van de organisatie en haar omgeving

In de jaren zestig brak een nieuwe fase aan in het sociologisch denken over organisaties die gekenmerkt werd door het uitvoeren van vergelijkend, met name empirisch, organisatie-onderzoek (Lammers, 1983: 104). Het grootste deel van dit onderzoek werd uitgevoerd door onderzoekers

met een contingentietheoretische inslag. Dit vergelijkende organisatie-onderzoek laat zich in twee genres indelen, te weten de typologiestudie en de correlatiestudie. De typologiestudie maakt deel uit van de aristotelische wetenschapstraditie. De onderzoeker probeert orde te scheppen in de verwarrende verscheidenheid van verschijnselen door beschrijving en classificatie, door het identificeren van een beperkt aantal 'grondvormen'. Een voorbeeld is de identificatie van soorten en hun indeling in klassen, ordes, etc. in de biologie. Op theoretische (speculatieve) gronden kan vervolgens geprobeerd worden verbanden tussen de verschillende typen van twee of meer verschijnselen (bijvoorbeeld de organisatie en haar omgeving) te leggen. De mate waarin een dergelijk verband de werkelijkheid adequaat beschrijft is uiteindelijk slechts vast te stellen op basis van empirisch onderzoek aan de hand van de variabelen of kenmerken waaruit men de corresponderende typen opgebouwd denkt, dat wil zeggen door middel van correlatiestudies. De correlatiestudie vindt zijn oorsprong in het galileïsche denken. Met een correlatiestudie wordt gestreefd naar het vaststellen van wetmatigheden tussen bepaalde (dimensies of kenmerken van) verschijnselen en de omstandigheden waaronder die wetmatigheden in meer of mindere mate gelden.
Beide genres sluiten elkaar dus niet principieel uit. In laatste instantie is elke typologie die via theoretische weg afgeleid wordt, opgebouwd uit een combinatie van (discrete of continue) variabelen (aspecten van dat type) binnen bepaalde grenswaarden, al blijkt het niet altijd even eenvoudig om een type tot meetbare variabelen te herleiden en aldus de typologie te toetsen. Ook andersom geldt dat in principe door combinatie van gemeten variabelen van een verschijnsel een typologie geconstrueerd kan worden waarbij dan echter het probleem zich voordoet dat het niet eenvoudig is om een theoretisch zinnig interpreteerbare typologie te construeren. Voor dergelijke empirisch afgeleide typologieën wordt ook wel het begrip taxonomie gereserveerd.

In het door contingentietheoretici verrichte correlatie-onderzoek naar de relatie tussen de organisatie en haar omgeving, wordt de omgeving meestal beschreven met (indices van) één dimensie of concept. In het algemeen wordt daarvoor het begrip 'onzekerheid' gebruikt dat soms 'op zichzelf' staat (Lawrence & Lorsch, 1967) dan weer verwijst naar, respectievelijk veroorzaakt wordt door andere dimensies, bijvoorbeeld

willekeurigheid, complexiteit, onvoorspelbaarheid of gebrek aan informatie (zie Pennings & Tripathi, 1978: 172) en bijvoorbeeld concentratie, welwillendheid en onderlinge verbondenheid (Pfeffer & Salancik, 1978: 68). Naast een uni-dimensionele benadering komt ook een multidimensionele benadering voor, bijvoorbeeld complexiteit èn stabiliteit bij Duncan (1972). In het algemeen resulteren deze studies in conclusies of aanbevelingen in de vorm van 'hoe groter X (omgevingsvariabele), hoe groter Y (structuurvariabele)'.
De meeste organistietypologieën worden theoretisch afgeleid (bekend zijn bijvoorbeeld de ideaaltypen van Etzioni (1961); Blau en Scott (1962); Perrow (1967). Daarnaast werden eind zestiger jaren een aantal pogingen gedaan typologieën empirisch af te leiden (bijvoorbeeld de bureaucratie-typologieën van Haas et al. (1966) en Pugh et al. (1969). Deze pogingen bleken niet erg vruchtbaar (zie Lammers, 1983) en het onderzoek langs deze weg werd niet voortgezet.
Binnen het contingentiemodel zijn ook pogingen gedaan om a priori omgevingstypologieën te construeren en te speculeren over de manier waarop deze correleren met organisatiestructuren, bijvoorbeeld door Emery en Trist (1965), Thompson (1967) en Jurkovich (1974). Er is echter nauwelijks empirisch onderzoek verricht om deze ideaaltypen te testen. Aangaande de kennis van contingentietheoretici over de invloed die organisaties op hun omgeving uitoefenen (en andersom) mag in het licht van het bovenstaande verwacht worden dat zij in sterke mate zou kunnen toenemen wanneer de inductieve en de deductieve weg elkaar zouden bevruchten, wanneer de armoedigheid van empirische details zonder expliciete theorie en theoretische speculatie zonder empirische toetsing opgeheven zou kunnen worden (zie Pennings & Tripathi, 1978: 176). Mintzberg's "The Structurering of Organizations" zou als voorbeeld van een begin kunnen gelden. Op basis van het (versnipperde) empirische onderzoek construeert hij vijf organisatietypen (intern consistente structurele configuraties) en suggereert dat er vijf (logische) configuraties van contingente factoren zijn (waarvan omgeving er één is). Vervolgens veronderstelt hij een één-op-één correspondentie tussen de organisatie- en contingentieconfiguraties, waarvoor hij een theoretische verklaring geeft. Mintzberg combineert de congruentie- en configuratiehypothese in een 'extended configuration' hypothese: "effective structuring requires a consistency among the design parameters and contingency factors" (Mintzberg, 1979: 220). Mintzberg

levert een belangrijke bijdrage met zijn synthese van het empirische onderzoek in een plausibele theorie. Door het laten vallen van de veronderstelling dat de contingente factoren onafhankelijke variabelen zijn, staat Mintzberg echter ten dele buiten de traditie van de contingentietheorie.

De resource-dependence en information-processing benaderingen van de omgeving

Veel contingentietheoretisch onderzoek maakt gebruik van subjectieve informatie (bijvoorbeeld interviews met managers). Deze onderzoeksmethode lijkt - in ieder geval in eerste instantie - in strijd met de objectivistische theorie. "Failure to reconcile 'perspective' with 'method' has led to controversy and curious findings" (Aldrich & Mindlin, 1978). Zo'n verrassende bevinding is bijvoorbeeld dat studies die gebruik maken van subjectieve informatie de fit-hypothese vrij sterk lijken te ondersteunen, zoals in de studies van Lawrence en Lorsch (1967), Duncan (1972) en Pfeffer en Leblebici (1973), in tegenstelling tot 'objectieve' studies (zie Pennings, 1975).
Dit verschil in methodiek verwijst - ten dele, omdat niet alle onderzoekers een methode gebruiken die consistent is met de theorie - naar een verschil in conceptualisatie van de omgeving of context binnen de contingentietheorie: de 'resource dependence' benadering en de 'information-processing' benadering.
De basis voor de eerste ('objectivistische') benadering is gelegd door Emerson (1962) en Thompson (1967). De omgeving wordt gezien als een bron van schaarse middelen of hulpbronnen die worden gezocht al naar gelang hun belang voor de taak en technologie, of het domein van de organisatie. De organisatie wordt daardoor afhankelijk van andere organisaties die om dezelfde hulpbronnen concurreren of de gewenste hulpbronnen beheersen. Het gedrag van de organisatie (waaronder bijvoorbeeld de structuur) wordt verklaard vanuit het management van de afhankelijkheden die zo ontstaan. De hoeveelheid hulpbronnen en de voorwaarden waarop ze beschikbaar zijn, zijn kritieke factoren. Vertegenwoordigers van deze benadering zijn onder andere Yuchtman en Seashore (1967), Aiken en Hage (1968), Pfeffer en Salancik (1978), Aldrich (1972b) en Benson (1975). Door de laatste drie wordt het afhanke-

lijkheidsconcept ook toegepast op de analyse van interorganisationele conflicten en samenwerking. (Zie ook Hoofdstuk V: een resource-dependence benadering wordt niet uitsluitend aangetroffen bij contingentietheoretici. Veel onderzoekers binnen de resource-dependence benadering - maar niet alle - maken gebruik van 'objectieve' informatie, bv. archieven en andere schriftelijke bronnen).

De tweede benadering legt de nadruk op de besluitvormingsprocessen binnen de organisatie en op de onzekerheid waarmee besluitvormers te kampen hebben. De informatie die de omgeving verstrekt, wordt door besluitvormers in de organisatie gebruikt als een basis voor het in stand houden of wijzigen van beleid, structuur en processen. Hierbij wordt de perceptie van informatie als een interveniërende factor gezien tussen de omgeving van de organisatie en de resulterende activiteiten van de organisatie. Deze benadering veronderstelt een tweestapsproces waarbij informatie over de omgeving een organisationeel besluitvormingsproces beïnvloedt (Aldrich & Mindlin, 1978: 151):

1) in statistische zin bestaat er onzekerheid in de omgeving naar de mate waarin relaties tussen omgevingselementen onvoorspelbaar zijn ('unpredictability');
2) daarenboven kan informatie over de omgeving twijfelachtig zijn door onbetrouwbaarheid van de informatiebron of door conflicterende bronnen ('equivocality').

Vertegenwoordigers van deze benadering zijn onder andere Dill (1958), Lawrence en Lorsch (1967), Duncan (1972) en Galbraith (1973). Sommige theoretici gaan zover dat ze aan (de eigenschappen van) de omgeving geen zelfstandige betekenis toekennen maar alleen aan de informatie over die omgeving, voorzover besluitvormers er aandacht aan schenken. Deze positie is verwant met die van fenomenologen en symbolisch-interactionisten, die stellen dat de omgeving hetzelfde is als informatie over de omgeving, of nog verder gaan door te stellen dat organisaties "create and constitute the environment to which they react" (Weick, 1969: 28). Daarmee verwaarlozen ze, aldus Aldrich en Mindlin, de eerste stap van het twee-stapsproces. Daarin wordt immers wel degelijk een 'objectieve' omgeving verondersteld, zodat het althans voor de onderzoeker mogelijk is aan te geven welke aspecten van de omgeving door besluitvormers gemist zijn of 'over het hoofd gezien' (Aldrich & Mindlin, 1978: 153).

Galbraith (1973) ziet organisaties als 'information-processing' syste-

men (d.w.z. dataverzameling, transformatie van data in informatie, communicatie en opslag van informatie). Organisaties hebben een goede structurele fit als de information-processing capaciteit van de organisatiestructuur past bij de information-processing vereisten die de omgeving en de technologie stellen. Egelhoff (1982), die zich baseert op Galbraith, stelt dat wanneer de strategie gemeten kan worden in termen van de aard en hoeveelheid information-processing nodig om de strategie te implementeren, er een goede fit tussen strategie en structuur bestaat als aan de information-processing vereisten van de strategie voldaan wordt door de information-processing capaciteiten van de structuur. Egelhoff en Galbraith accentueren daarmee de eerste stap van het twee-stapsproces.
Aldrich en Mindlin menen dat de beide benaderingen elkaar aanvullen. Zij stellen dat onzekerheid en afhankelijkheid onafhankelijk van elkaar kunnen variëren en dat de belangrijkste situatie die is waarin beide 'optreden'. Ze stellen dat in die situatie interactieve effecten optreden, "in the sense that the effects of either dependence or uncertainty will be most strongly felt when the other is also present" (Aldrich & Mindlin, 1978: 163). In feite nemen ze hiermee een voorschot op de andere mogelijkheid van integratie van de twee benaderingen die bestaat uit het op de voorgrond plaatsen van de percepties van besluitvormers. Afhankelijkheid is immers een toestand die al of niet waargenomen kan worden en er zijn situaties denkbaar waarin een hulpbron niet 'kritisch' is voor het voortbestaan van een organisatie maar wel als zodanig gezien wordt dooor de besluitvormers. Deze tweede integratie-mogelijkheid wordt door hen niet verder uitgewerkt maar in feite verruilen zij hiermee het systeem-structurele voor een fenomenologisch perspectief (zie Hoofdstuk IV). Dit betekent dat Aldrich en Mindlin er niet duidelijk in geslaagd zijn om de twee benaderingen binnen het systeemstructurele perspectief te integreren. Een poging tot integratie zou mijns inziens uit moeten gaan van de erkenning dat de benaderingen op twee belangrijke punten verschillen:

1) Het analyseniveau van de resource-dependence benadering ligt in het algemeen 'hoger' (individuele organisaties, netwerken en populaties) dan dat van de information-processing benadering (perceptie en besluitvorming verwijzen naar individueel en groepsniveau; aangevuld met een coalitiemodel kan dit ook betrekking hebben op hogere niveaus).

2) De resource-dependence benadering specificeert de externe omgeving (specifieke hulpbronnen leiden tot specifieke afhankelijkheden) en verklaart van daaruit welke opties het management ter beschikking staan (bv. fusies). De information-processing benadering gebruikt een algemeen concept om de omgeving aan te duiden (onzekerheid), en lijkt meer intern gericht (althans wanneer de tweede stap in het twee-stapsproces van belang geacht wordt), namelijk op perceptie en besluitvorming.

In beide opzichten lijken de benaderingen elkaar aan te vullen. Specifieke afhankelijkheden van de organisatie worden op specifieke posities in de organisaties gepercipieerd als 'onzekerheid'. Het belang van de specifieke afhankelijkheid voor de organisatie, gecombineerd met een intern onderhandelingsproces als bemiddelende factor, bepaalt de dominante coalitie, die weer de strategie formuleert.

Resultaten van het contingentietheoretisch onderzoek

De contingentietheorie ontstond met Woodward's technologisch imperatief: de produktietechnologie (ruwweg stuk-, massa- en proces-produktiesystemen) zou de belangrijkste determinant zijn van de organisatiestructuur. Met haar onderzoek ontstond ook de fit-hypothese omdat zij opmerkte dat de structuren van succesvolle firma's de meest typische (= gemiddelde) van hun klasse van technische systemen waren (Woodward, 1958, 1965). Uit het vervolgonderzoek naar de rol van de technologie wordt in het algemeen de conclusie getrokken dat de invloed van de produktietechnologie beperkt blijft tot de organisatie van de produktie zelf, en afneemt met het stijgen van het hiërarchische niveau. Aldrich (1972a) komt na analyse van de onderzoekgegevens echter tot de conclusie dat het afwijzen van het technologisch imperatief dooor de Aston-groep 'ill-advised and premature' is. Deze Aston-groep gebruikte zelf een multi-dimensionele benadering van de context (origin and history, ownership and control, size, charter, technology, location and dependence) en de structuur ('bureaucratie'-variabelen), en benadrukte de invloed van de 'grootte' van de organisatie op haar structuur. Kimberley (1976) stelt in een overzicht van studies naar de invloed van grootte op structuur dat het concept te weinig gespecificeerd is voor onderzoek. Er moeten eerst verschillende aspecten van

grootte onderscheiden worden voordat relaties met bepaalde dimensies van structuur onderzocht kunnen worden. Hij stelt tevens dat grootte onder bepaalde omstandigheden een element van de context is maar onder andere omstandigheden een element van het ontwerp van de organisatie. Grootte kan dus ook een afhankelijke variabele zijn.
In het debat dat ontstond tussen het technologie- en het grootte-imperatief komen Hall (1972) en andere auteurs tot de (plausibele) conclusie dat beide een selectief effect hebben op structuur. Child en Mansfield (1972) beschrijven een aantal van deze selectieve effecten: grootte voorspelt formalisatie en centralisatie beter, terwijl technologie de vorm van de organisatie ('spans of control' en het aantal hiërarchische niveaus) beter voorspelt (Mintzberg, 1979: 262/3).
Burns en Stalker (1961) introduceerden wat een omgevingsimperatief genoemd kan worden. Zij stellen dat de organisatievorm (structuur) contingent is met de snelheid van verandering van markten en technologieën (omgeving): in stabiele omgevingen nemen organisaties een 'mechanistische' vorm aan, in dynamische omgevingen past een 'organische' vorm. Zoals eerder vermeld wordt vervolgens 'omgeving' op vele manieren geconceptualiseerd. Het is ondoenlijk in dit kader te proberen de resultaten van het onderzoek naar de invloed van de verschillende, contingente factoren op de organisatiestructuur verder inhoudelijk samen te vatten.

Alvorens echter over te gaan tot het trekken van algemene conclusies, is het gezien de probleemstelling zinvol enige aandacht te besteden aan het onderzoek dat specifiek gericht is op de relatie tussen strategie en structuur. Het onderzoek naar die relatie wordt over het algemeen verricht door 'business policy'-onderzoekers van bijvoorbeeld de Harvard Business School. Dit onderzoek heeft een sterk praktijkgericht karakter. De bestudeerde praktijk blijft meestal beperkt tot die van de allergrootste, internationaal opererende bedrijven, wellicht omdat die de voor een onderzoeker meest interessante - want geavanceerde - structuren en strategieën vertonen. Chandler is de voornaamste inspiratiebron van deze onderzoekers, die impliciet vanuit een contingentiebenadering werken. Chandler's these kan bijvoorbeeld geïnterpreteerd worden als "structure is contingent upon growth strategy" (Galbraith & Nathanson, 1978). Strategie kan gezien worden als "a mediating force between the organization and its environment" (Mintz-

berg, 1979: 25). Wanneer de perceptie van de omgeving en de besluitvorming met behulp van de verkregen informatie over de omgeving niet geproblematiseerd worden, zoals het geval is bij veel 'business policy'-onderzoekers en contingentietheoretici, zijn de begrippen omgeving en strategie uitwisselbaar. Fit tussen omgeving en organisatie is dan vervangbaar door fit tussen strategie en structuur. De resultaten van dit onderzoek worden door Galbraith en Nathanson beschreven als een uitbreiding en verfijning van de these van Chandler: er worden verschillende typen diversificatiestrategieën en divisiestructuren onderscheiden (Channon, 1973); de relatie wordt gekwantificeerd met gegevens over financiële resultaten (Rumelt, 1974), en de relatie wordt uitgebreid met internationalisatiestrategieën (Stopford & Wells, 1972; Franko, 1974, 1976). De belangrijkste verfijning betreft de rol van competitie. De these van Chandler blijkt alleen op te gaan als diversificatie en (voldoende) concurrentie tegelijk optreden, of meer in het algemeen: "only under competitive conditions does a mismatch between strategy and structure lead to ineffective performance. If a firm has power over its environment... it can maintain effective economic performance even if there is a mismatch between strategy and structure" (Galbraith & Nathanson, 1978: 139). Deze auteurs komen tot de conclusie dat meerdere factoren een rol spelen in het verklaren van de relatie tussen strategie en structuur; strategie en structuur kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden, concurrentie is een noodzakelijke voorwaarde voor 'structure follows strategy', en de distributie van macht over de topmanagers speelt een rol en daarmee hun percepties en waarde-oriëntaties (d.w.z. structuur beïnvloedt strategie). Wezenlijk is volgens de auteurs niet de causaliteitsvraag maar de consistentie of fit tussen strategie en alle elementen van de structuur. In elke situatie zijn meerdere oplossingen geschikt, het belangrijkst is dat er consistente keuzen gedaan worden. Hiermee nemen zij onmiskenbaar een positie in tussen de deterministische en de voluntaristische visie, al ademt hun boek voor het overige een nogal objectief-deterministische sfeer. Tevens is duidelijk dat zij veel belang hechten aan de fit-hypothese waarvoor zij wel ondersteuning maar mijns inziens geen afdoende bewijs naar voren kunnen brengen.

De rol van het management

De rol van het management komt in deze vooral naar voren als het reageren op de strategische opties die de omgeving aanreikt. Een belangrijke rol is ook het zorg dragen voor consistentie tussen de 'gekozen' strategie en de structuur, eventueel met inbegrip van processen en systemen, of consistentie tussen andere contingente (d.w.z. onbeïnvloedbare) factoren en de structuur. Het accent ligt op het verzamelen van informatie in tegenstelling tot het kiezen op basis van beschikbare informatie.
Het management moet zorg dragen voor tijdige verzameling van correcte informatie (perceive), vaststellen wat de consequenties van het inspelen op de eisen en verwachtingen van de omgeving(-spartijen) zijn (process), bepalen op welke eisen en verwachtingen hòe te reageren (respond) en vervolgens de adaptatie implementeren. Dit is de 'responsive role of management' (naar Pfeffer & Salancik, 1978). Over de precieze mate waarin keuzemogelijkheden aanwezig zijn, verschillen de meningen; 'keuze' is geen belangrijk aandachtspunt, het gaat om het bereiken van consistentie, en dat betekent in een veranderende context adaptatie.

Discussie en conclusies

- Het lijkt plausibel - mede gezien de onderlinge onenigheid - dat er geen sprake is en kan zijn van welk imperatief dan ook. Het lijkt waarschijnlijk dat er vele contingente variabelen zijn die alle de structuur op een selectieve manier beïnvloeden of bepalen. Hoe groot die invloed is, is minstens afhankelijk van de specifieke (historische, economische, etc.) situatie en het organisatietype of de organisatievorm (bijvoorbeeld profit versus non-profit).
- In hoeverre de fit-hypothese ondersteund wordt door het empirische onderzoek is moeilijk vast te stellen door de grote verschillen in conceptualisering en operationalisering (omgeving/grootte/technologie, strategie, organisatievorm of structuur, fit, effectiviteit kunnen - als dat al gebeurt - zeer verschillend gedefinieerd worden) en gezien tal van methodologische pro-

blemen (zie onder). Galbraith en Nathanson (1978) beschrijven vele studies naar de relatie tussen strategie en structuur die de fit-hypothese ondersteunen (in de zin dat onderzoekers meer of minder hoge correlaties vinden tussen strategie- en structuurvariabelen). Er zijn echter weinig studies verricht waarbij ook de relatie tussen fit en effectiviteit onderzocht is. Dat is mijn inziens een serieuze tekortkoming, omdat het fit-concept juist een positieve invloed van congruentie tussen strategie en structuur op de effectiviteit van organisaties suggereert. Zonder zo'n positieve invloed heeft het begrip geen betekenis. Twee studies die wel de relatie tussen fit en effectiviteit bestuderen, ondersteunen de fit-hypothese niet (Mohr, 1971; Pennings, 1975).

- Dan is er het causaliteitsprobleem. Voor contingentietheoretici spreekt het vanzelf dat omgevings- of contextuele variabelen onafhankelijke variabelen zijn en structuur en effectiviteit afhankelijke variabelen. Zolang er geen longitudinale studies verricht zijn, kan daarover geen uitsluitsel gegeven worden. Tot die tijd blijven verschillende verklaringen van een eventueel aangetroffen congruentie mogelijk: slechte resultaten veroorzaken centralisatie en/of andersom, strategie bepaalt structuur en/of andersom.
- Methodologische problemen worden door vele auteurs besproken (zie bijvoorbeeld Pfeffer, 1981b). Het veelal onkritische gebruik van subjectieve informatie(-bronnen) ter ondersteuning van een objectivistische theorie is al genoemd. Belangrijke beperkingen zijn veelal verbonden aan de onderzoekspopulaties:
  - vaak beperkte aantallen
  - vaak zeer grote organisaties (Fortune 500)
  - soms zeer verschillende organisaties in een steekproef
  - soms zeer beperkte typen organisaties (bijvoorbeeld alleen makelaarskantoren).

Deze beperkingen zijn voor een deel verklaarbaar door problemen in de toegankelijkheid van (vooral niet-effectieve) organisaties. Voor een ander deel zijn ze het gevolg van het ontbreken van bruikbare classificaties van organisaties (organisatietypen) in de organisatietheorie. Het inductief-deductief kenproces van wetenschap werkt pas wanneer de bestudeerde verschijnselen in voldoende homogene klassen verdeeld kunnen worden. De contingen-

tietheorie is een 'grass-roots response' op het ontbreken van zo'n classificatie (McKelvey, 1975).

- Een laatste probleem is het gebruik van moeilijk definieerbare en operationaliseerbare begrippen en hypothesen, en - andersom - het gebruik van uit operationale maten samengestelde begrippen waarvan de betekenis onduidelijk is. Voorbeeld van het eerste is het begrip fit, van het laatste verschillende begrippen uit de Aston-studies, zoals 'structurering van activiteiten' dat samengesteld is uit specialisatie, standaardisatie en formalisatie. Het eerste leidt tot 'onweerlegbare' uitspraken, het laatste tot 'bewezen' relaties waarvan de betekenis niet duidelijk is. Overigens merkt ook Lammers over de Aston-studies op dat het hier mogelijk 'een doodlopende weg' betreft: "Factoranalyses e.d. zijn immers erg afhankelijk van de in eerste instantie gemeten kenmerken" (Lammers, 1983: 122). Het is duidelijk dat de beslissingen van de onderzoeker van welke kenmerken hij indices in het onderzoek opneemt, slechts verantwoord kunnen worden tegen de achtergrond van een theoretisch kader. Is dit laatste afwezig, dan is de betekenis van de gevonden relaties inderdaad volkomen ongewis.
- De rol van het management bestaat uit het hanteren van onzekerheid c.q. afhankelijkheid, en is vooral reactief. Besluitvorming is vooral het verzamelen en verwerken van correcte informatie over omgevingsvariaties. De keuze volgt dan min of meer 'vanzelf'.

III. DE NATUURLIJKE SELECTIEBENADERING

Inleiding

De relatie tusen organisaties en hun omgeving is het centrale thema van de natuurlijke selectiebenadering. Deze benadering richt zich niet primair op de structuur en het functioneren van individuele organisaties maar op de kenmerken van hele 'populaties' van organisaties. Demografische en economische ontwikkelingen op de lange termijn hebben tot gevolg dat populaties een eigen dynamiek en kenmerken vertonen die niet volledig zijn terug te voeren tot het niveau van de individuele organisatie. Van de verschillende varianten van de natuurlijke selectiebenadering die Van de Ven en Astley (1981) noemen (zie bijlage 1A), zal hier alleen de populatie-ecologische richting worden besproken, omdat die voor het thema het belangrijkst is. De behandeling wijkt enigermate af van die in de overige hoofdstukken aangezien de populatie-ecologen allen uitgaan van een meer of minder uitgewerkte analogie naar biologisch model. Daarom zal de wijze waarop de populatie-ecologen zich bedienen (van de centrale begrippen) van dat biologisch model om een theorie van (populaties van) organisaties op te stellen, voorop staan.

De populatie-ecologen onderscheiden zich vooral door hun kritiek op de onwetenschappelijkheid van de dominante organisatietheorie, waarbij ze met name de systeem-structurele benadering op het oog hebben: "the literature suffers from a somewhat general failure to distinguish engineering activity from scientific activity" (Hannan & Freeman, in Goodman et al., 1977: 107). In het bijzonder de opvatting dat het ontwerp van de organisatie bepaald zou worden door de aanpassingen, die de 'rationele' manager uitvoert (op basis van volledige informatie over de omgeving), wordt bekritiseerd, omdat in die opvatting een

reductief verklaringsprincipe wordt gehanteerd: het gedrag van de eenheid wordt verklaard vanuit de samenstellende delen, dus door het analyseniveau te verlagen. De populatie-ecologen wensen daarentegen het gedrag van de eenheid te verklaren door het analyseniveau te verleggen naar het omvattende systeem, of naar de omgeving waarin de eenheid is ingebed. Zij hanteren daarmee een verklarings- cq. onderzoeksprincipe dat Schwab (1960) 'rationeel' noemt (McKelvey, 1979: 489; Warriner, 1984: 153-154).
Organisatiewetenschap (-sociologie, -theorie) wordt volgens McKelvey en Aldrich (1983) in de praktijk, zoals bij organisatie-advisering en managementopleidingen, weinig toegepast. De oorzaak daarvoor ligt volgens hen in een gebrek aan aandacht voor de voorwaarden waaronder onderzoeksresultaten geldig zijn. Hun evaluatie van een groot aantal onderzoeksverslagen in de Administrative Science Quarterly en andere tijdschriften op basis van drie criteria van de positivistische, wetenschappelijke methode (te weten classificeerbaarheid, generaliseerbaarheid en voorspellende waarde) leidt tot bedroevende resultaten. Zij wijst tevens uit dat bij het onderzoek (impliciet) van de veronderstelling wordt uitgegaan dat óf alle organisaties hetzelfde zijn óf iedere organisatie uniek is. McKelvey en Aldrich pleiten voor een nieuwe oriëntatie van de organisatiewetenschap en een verhoging van het wetenschappelijke gehalte van het onderzoek, met name door het ontwikkelen van een empirische classificatie van organisaties (zie ook McKelvey, 1975) en het aangeven van de voorwaarden waaronder onderzoeksresultaten geldig zijn. Ze stellen voor om een populatieperspectief op organisaties te hanteren, dat bestaat uit vier aandachtsgebieden: (1) taxonomie (het ontwikkelen van een theorie van verschillen tussen organisaties en de keuze van theoretische uitgangspunten voor classificatie), (2) classificatie (identificatie en beschrijving van organisationele populaties en hun relatie met andere meer of minder verschillende populaties), (3) evolutie-theorie (verklaart hoe verschillende soorten organisaties ontstaan en verschillend blijven), en (4) populatie-ecologie (verklaart de relatie van organisatievormen tot hun 'niches' en omgevingen).

Naar een systematiek van organisaties: taxonomie en classificatie

Door vele - en niet alleen populatie-ecologische - auteurs wordt het ontbreken van een algemene classificatie van organisaties betreurd (o.a. McKelvey, 1975, 1978; Warriner, 1984; Pinder & Moore, 1979). In het meeste onderzoek treft men daarom nog steeds de traditionele common-sense categorieën van organisaties aan die niet zijn gebaseerd op expliciete criteria. Het merendeel van de wel voor organisatie-analyse ontwikkelde typologieën betreft monothetische (1), a priori classificaties, die slechts op één of enkele variabelen zijn gebaseerd en daarmee slechts voor specifieke doeleinden geschikt zijn (zie ook p. 9 e.v.).

Voor het ontwikkelen van een algemene classificatie van organisaties kan de organisatiewetenschap baat hebben bij de studie van de biologische systematiek, die is gericht op taxonomie, evolutieleer en classificatie. Taxonomie behelst de ontwikkeling van een theorie van verschillen tussen organisaties en de keuze van theoretische uitgangspunten voor classificatie. In de biologie zijn ten aanzien van dit laatste vraagstuk vier theoretische posities bekend:

1) Het essentialisme: het object van onderzoek heeft een verborgen realiteit bestaande uit één of enkele essentiële eigenschappen. Objecten zijn volledig analyseerbaar, dat wil zeggen dat alle eigenschappen herleidbaar zijn tot een aantal essentiële.
2) Het nominalisme: er bestaan slechts individuele objecten, geen natuurlijke groeperingen. Elke groepering is daarom een artefact van het menselijk verstand.
3) Empiricisme en numerieke taxonomie: er bestaan natuurlijke groeperingen (oftewel er bestaan 'species') die identificeerbaar zijn op grond van voldoende onderzoek. De classificatie moet gebaseerd zijn op zoveel mogelijk eigenschappen. Empiricisten benadrukken fenotypische (2) overeenkomsten en veronderstellen geen verborgen realiteit van het onderzoeksobject zoals de essentialisten.
4) Evolutieleer en fylogenetica: er bestaan natuurlijke groeperingen van de onderzochte objecten op grond van hun afstamming van gelijke voorouders. Modificaties ontstaan door aanpassing aan de diversiteit in omgevingen.

In de biologie worden de eerste twee classificatietheorieën tegenwoordig afgewezen. McKelvey (1978) stelt voor hetzelfde te doen ten aan-

zien van de classificatie van organisaties omdat er naar zijn mening natuurlijke groeperingen van organisaties bestaan en omdat het complexe verschijnsel organisatie niet volledig analyseerbaar is. De zwakte van de numerieke taxonomie is evenwel dat zij een rekenmethode maar geen theorie biedt op basis waarvan triviale van relevante kenmerken onderscheiden kunnen worden. Om toch enige richting te geven aan de selectie van variabelen kan de fylogenetische theorie gebruikt worden om a priori hypothetische klassen op te stellen. Hierin zit eigenlijk het essentiële verschil met de pogingen van de contingentietheoretici om op empirische basis tot een numerieke taxonomie te komen. (Deze pogingen waren niet erg vruchtbaar; zie p. 11).
Vervolgens geeft McKelvey (1978) aan op welke deelgebieden van systematiek theorieën en methoden ontwikkeld moeten worden wanneer men tot een algemene classificatie van organisaties wil komen op basis van de hiervoor aangegeven classificatietheorie, namelijk op het gebied van:

1) De processen die aan de vorming van organisationele species ten grondslag liggen.
   Het biologische species-begrip bevat drie belangrijke elementen of mechanismen:
   a. Ecologische mechanismen: natuurlijke selectie bepaalt vorm en levensvatbaarheid van species in de context van hun omgevingshabitat.
   b. Isolerende mechanismen: deze behouden de soort wanneer zij eenmaal gevormd is met behulp van barrières, die versmelting met nauw verwante soorten tegengaan.
   c. Genererende mechanismen: deze zorgen ervoor dat de species kan blijven bestaan door de opeenvolging van generaties. De genenpool zorgt voor stabiliteit op de korte termijn en maakt een geleidelijke aanpassing op de langere termijn mogelijk.
2) De oorsprong en evolutie van organisatievormen (fylogenetica).
3) Classificatie van organisaties op basis van de numerieke methode.

Populatie-ecologen wijzen op de noodzaak van een algemene classificatie van organisaties voor de vooruitgang van de organisatiewetenschap. Functionele studies (onderzoek naar algemene wetten en principes die het functioneren van organisaties bepalen) zijn pas zinvol wanneer de onderzochte klassen voldoende homogeen zijn. Pinder en Moore (1979) pleiten voor de ontwikkeling van een algemene classificatie ten be-

hoeve van de ontwikkeling van beperkte middle-range theorieën, dat wil zeggen het ontwikkelen van theorieën over een bepaald organisationeel verschijnsel in een bepaalde klasse van organisaties (bijvoorbeeld communicatie in ziekenhuizen) in plaats van het zoeken naar één algemene theorie van organisaties.
In de populatie-ecologische literatuur treft men een grote verscheidenheid aan definities van de centrale begrippen van het populatie-ecologisch model aan, hetgeen gezien het prille stadium van theorievorming geen verbazing hoeft te wekken. Wel kan dit verschijnsel duiden op een begin van onenigheid en richtingenstrijd binnen deze benadering. Om ondanks de conceptuele verwarring enige structuur aan te brengen in de bespreking van de belangrijkste begrippen en de wijze waarop deze samenhangen, zal met name in inhoudelijke zin de lijn die Warriner (1984) volgt, overgenomen worden. Hij behandelt de wijze waarop het biologische model toegepast wordt op organisationele verschijnselen. Hoewel Warriner zelf uiteindelijk de toepassing van het biologisch model op organisaties afwijst, rechtvaardigt zijn uitputtende en degelijke behandeling van de mogelijkheid van die toepassing mijns inziens een dergelijke keuze.
In de volgende paragrafen komen de belangrijkste begrippen van het populatie-ecologisch model en de problemen met de vertaling van het biologisch model naar organisationele verschijnselen aan de orde.

Organisationele species, organisatievormen en populaties

Uit het voorgaande mag blijken dat het een centraal uitgangspunt van de populatie-ecologische benadering is dat er natuurlijke groeperingen van organisaties oftewel organisationele species bestaan. De in de literatuur veelvuldiger gehanteerde begrippen organisatievorm en populatie van organisaties verwijzen, hoewel meer tentatief en minder expliciet gebruikmakend van de biologische analogie, naar hetzelfde uitgangspunt.
Hannan en Freeman hebben in een artikel uit 1977 de toepassing van een populatie-ecologisch model op organisaties geïntroduceerd. Daarin worden populaties van organisaties niet gedefinieerd als organisatieverzamelingen of netwerken, dat wil zeggen vanuit de concrete, onderlinge, of symbiotische relaties tussen organisaties (zie Hoofdstuk V),

maar op basis van relatieve homogeniteit in termen van kwetsbaarheid voor variaties in de omgeving (dat wil zeggen commensalistisch). 'Populatie' is bij Hannan en Freeman een theoretische abstractie, waarvan de specifieke invulling afhankelijk is van het doel van de onderzoeker die een systeem - en daarmee systeemgrenzen - definieert. Een populatie betreft dan alle organisaties binnen een bepaalde grens met (ongeveer) dezelfde organisatievorm. Een organisatievorm wordt door deze auteurs gezien als een 'blauwdruk' voor organisationele actie, voor de omzetting van inputs en outputs. Zij geven richtlijnen op basis waarvan kwalitatieve verschillen tussen organisatievormen bepaald kunnen worden:
"(1) the formal structure of the organization in the narrow sense, tables of organization, written rules of operation, etc.; (2) the patterns of activity within the organization - what actually gets done by whom; or (3) the normatieve order - the ways of organizing defined as right and proper by both members and relevant sectors of the environment" (Hannan & Freeman, 1977a: 935). Warriner definieert een populatie als "similarly constituted organizations, occupying the same ecological niche, and sharing the same modeling or replication materials through interconnections among the organizations in that population" (in: McKelvey & Aldrich, 1983: 109). In deze definitie van populaties is de analogie met het biologische species-begrip expliciet.
McKelvey (1978) definieert een organisationele species als een organisatievorm waarvan het bestaan zich uitstrekt over meerdere generaties van individuele organisaties die leden van de species zijn (McKelvey, 1978: 1431). De organisatievorm is samengesteld uit de interne structuur en processen van een organisatie en de onderlinge relaties tussen haar sub-eenheden, die bijdragen aan de eenheid van het geheel van de organisatie en aan de voortzetting van haar karakteristieke aktiviteiten, functie of aard (McKelvey & Aldrich, 1983: 110). McKelvey (1978) stelt voor het species-begrip te baseren op het kerntechnologieconcept van Krone (1974), uitgebreid tot: a) de gebruikte primaire werkplaats-technologieën (transport, onderhoud, transformatie, enz.), en b) de daarmee direct verbonden management-technologieën. Het concept voldoet volgens de auter aan de drie elementen of mechanismen die het biologische species-begrip kenmerken. Het genererende mechanisme baseert McKelvey op zijn tech-pool concept (analoog aan genen-pool):

de kerntechnologie bestaat uit technische (werkplaats- en management-) elementen die iedere organisatie die lid is van de species, op unieke maar voor het grootste deel met de andere species-leden overlappende wijze combineert (een zogenaamde polythetische (3) groep) en overdraagt op volgende generaties werknemers. De mobiliteitspatronen van werknemers zorgen er (mede) voor dat innovaties op de langere termijn gedeeld worden door de leden van de species, haar daarmee isolerend van andere species.
Warriner (1984) noemt eveneens drie functies van het species-begrip vergelijkbaar met de drie elementen of mechanismen volgens McKelvey. Hij stelt dat het species-begrip zinvol is wanneer elk van de drie functies dezelfde populatie identificeert. Warriner wijst er overigens op dat het begrip in de biologie een abstracte categorie is - en geen eenheid van onderzoek - die de conclusie van alle onderzoeksactiviteiten met betrekking tot concrete populaties representeert. De individuele leden van een species vallen dus niet samen in ruimte of tijd. De empirische eenheid van onderzoek is een concrete verzameling van zich onderling voortplantende individuen in een lokaal territorium, een zogenaamde 'deem' of (sub-)populatie. Een organisationele 'deem' kan gedefinieerd worden als een populatie van overeenkomstig geconstitueerde organisaties die dezelfde ecologische niche bezetten en dezelfde 'modeling or replication materials' delen door onderlinge verbindingen tussen de organisaties in de populatie. Wat betekent in dit verband 'dezelfde'?

Niches en omgevingen

In Hoofdstuk II kwam naar voren dat de omgeving van de individuele organisatie op twee verschillende manieren in de organisatieliteratuur verschijnt, namelijk als bron van informatie (de omgeving wordt dan gekarakteriseerd met behulp van brede, abstracte dimensies) en als verschaffer van de schaarse hulpbronnen die de organisatie nodig heeft met het oog op haar domein. Ook op het niveau van populaties van organisaties kan de omgeving op twee manieren geconceptualiseerd worden, afhankelijk van de wijze waarop het populatie-begrip gedefinieerd wordt. Een populatie kan gezien worden als een verzameling organisaties die concrete, onderlinge relaties hebben. De organisatieverzame-

ling is dan de omgeving van de individuele organisatie. Deze zienswijze kenmerkt de collectieve actiebenadering (zie Hoofdstuk V). De omgeving kan echter ook gezien worden als verschaffer van schaarse hulpbronnen waar organisaties met een gelijksoortig domein om concurreren. In populatie-ecologische termen: gelijksoortige organisaties (concurrenten) bezetten dezelfde ecologische niche (zie bijlage 3).
Het begrip niche is specifieker dan omgeving in algemene zin ('setting'). Niet alle aspecten van de omgeving zijn voor een bepaalde organisatievorm immers relevant. Verschillende typen organisaties worden waarschijnlijk door verschillende aspecten van de omgeving beïnvloed (Warriner, 1984: 142). Niches zijn "distinct combinations of resources and other constraints that are sufficient to support an organization form" (Aldrich, 1979: 28), of de niche van een populatie is "that area in constraint space (the space whose dimensions are levels of resources, etc.) in which the population outcompetes all other local populations. The niche, then, consists of all those combinations of resource levels at which the population can survive and reproduce itself" (Hannan & Freeman, 1977a: 947).
Tegen bovenstaande opvatting, als zou de omgeving bestaan uit "discrete pockets of resources or other conditions, which are well differentiated from one another", wordt bezwaar gemaakt door McKelvey en Aldrich in een later artikel. De omgeving bestaat niet uit niches 'out there' die erop wachten tot ze ingenomen worden door een organisationele species. Niches moeten gezien worden als zich meeontwikkelend met elke species. "A niche is the activity space of an organization or population or community of organizational forms that reflects the sum total of both its adaptation <u>to</u> environmental forces that are not subject to its influence and adaptation <u>of</u> environmental forces that are subject to its influence" (McKelvey & Aldrich, 1983: 111). Tot dezelfde opvatting komen ook Wiewel en Hunter (1985) in een vergelijkende case studie naar het ontstaan van nieuwe organisaties in een bestaand netwerk, en Astley en Van de Ven in hun weergave van het debat rond geënacteerde domeinen (zie Hoofdstuk IV) versus niches (Astley & Van de Ven, 1983: 256).
Tot op zekere hoogte groeien de populatie-ecologen met deze gewijzigde opvatting toe naar de domein-enactment these van de strategische keuzebenadering. Wel staan de populatie-ecologen uiteraard kritisch tegenover de connotatie die het domein-begrip aankleeft, van een hoge

mate van bewustzijn waarmee het management van een organisatie strategisch handelt. De niche wordt echter niet meer als voor de organisatie volledig onbeïnvloedbaar gezien. Daardoor wordt het oorspronkelijk zeer sterke omgevingsdeterminisme dat de populatie-ecologen verkondigden, enigszins afgezwakt.
Hoe kan nu worden vastgesteld dat verschillende organisaties dezelfde niche bezetten, met andere woorden wanneer zijn organisaties aan dezelfde omgevingsinvloeden onderhevig? Volgens Warriner (1984) is het voor de identificatie van niches onvoldoende om omgevingen te karakteriseren met behulp van de brede, abstracte dimensies die met name de contingentietheoretici hanteren. Dergelijke dimensies (onzekerheid, turbulentie, vijandigheid, etc.) karakteriseren omgevingen (met het oog op de ondersteuning van management-besluitvorming), ze beschrijven ze echter niet. Niches moeten in concrete, specifieke termen beschreven worden. Ervan uitgaande dat organisaties alleen beïnvloed (kunnen) worden door de omgeving via de transacties ("actions across the boundaries of the actors", Warriner, 1984: 161) tussen de organisatie en andere sociale actoren, kiest Warriner voor een transactionele veldanalyse. De transacties tussen organisaties zijn het agens van de omgevingsinvloeden, omdat zij bestaan uit een stroom ('flow') van fysieke, sociale en/of symbolische materialen (de transactionele inhouden) die binnentreden in, gebruikt worden door of een produkt zijn van de voortgaande processen in de organisatie. De andere sociale actoren vormen de elementen van de omgeving. De transactionele verbindingen vormen de structuur ervan.
Elke individuele organisatie heeft dus uiteindelijk een unieke niche. Warriner draagt een drietal criteria aan voor de vergelijkbaarheid van de niches van organisaties. In afnemende volgorde van belang zijn dat de vergelijkbaarheid van de uitgewisselde transactionele inhouden, van de omgevingselementen en van de ecologische structuur (de structuur van de netwerken waarin de omgevingselementen deelnemen).
In zijn transactionele veldanalyse komt Warriner mijns inziens tot een gelukkige synthese van het niche-begrip van de populatie-ecologie en het organisatieverzamelingsidee van de collectieve actiebenadering, een synthese daarenboven waarin niet eenzijdig het primaat wordt toegekend aan òf een economische òf een sociale òf een culturele benadering van organisaties. Een synthese tenslotte die niet buiten het systeemtheoretische paradigma treedt.

Het isomorfisme-principe

De populatie-ecologie gaat er vanuit dat natuurlijke groeperingen of populaties van organisaties ontstaan doordat de omgeving aan een bepaald soort organisaties specifieke eisen stelt. Het overleven van een organisatie is daarom over het algemeen afhankelijk van de mate waarin zij zich aan deze eisen aanpast. Met andere woorden, de niche waarin een organisatie zich bevindt, oefent een zodanige druk uit op de organisatie dat haar vorm of constitutie gaat lijken op de vorm of constitutie van organisaties die zich in een vergelijkbare niche bevinden. Organisaties die niet in staat zijn zich aan te passen, zullen vaak niet overleven.

Er is sprake van 'fitness' van de overlevende organisaties. Deze fit-hypothese is gebaseerd op het isomorfisme-principe van Hawley (1950, 1968) dat stelt dat de verscheidenheid van organisatievormen overeenstemt met de verscheidenheid van omgevingen: "In each distinguishable environmental configuration one finds, in equilibrium, only that organization form optimally adapted to the demands of the environment. Each unit experiences constraints which force it to resemble other units with the same set of constraints" (Hannan & Freeman, 1977a: 939).

In evenwicht, dat wil zeggen dat niet alle op een bepaald moment aangetroffen (dat wil zeggen overlevende) organisaties ook 'isomorf' zijn met hun omgeving: ook de omgeving kan immers veranderen. Het betekent slechts dat natuurlijke selectie een beweging (van populaties) van organisaties naar een betere fit met de omgeving veroorzaakt. Hierdoor gaan bepaalde organisaties steeds meer op elkaar lijken en daarmee van andere organisaties verschillen. Er ontstaan organisatietypen.

Binnen de populatie-ecologie bestaat onduidelijkheid cq. onenigheid over de vraag of wat opgaat voor populaties ook opgaat voor individuele organisaties. Deze vraag raakt enerzijds aan de precieze invulling van de wijze waarop de omgeving organisatievormen selecteert en anderzijds aan de discussie rondom selectie versus adaptatie-doorleren van organisaties. Individuele organisaties zijn namelijk in tegenstelling tot organismen in staat om te leren en tijdens hun 'leven' hun specifieke organisatievorm te veranderen (met andere woorden van species te wisselen). Populatie-ecologen die stellen dat ook

individuele organisaties bewegen naar een betere fit met hun omgeving (Hannan & Freeman, 1977a; Aldrich, 1979), wijken in ieder geval op dat punt af van het biologische model, waarin alleen de vorm van populaties steeds geschikter wordt voor de omgeving doordat de passende (overlevende) organismen zich voortplanten en de niet passende organismen niet. Wel wordt door bijvoorbeeld Aldrich (1979) erkend, dat fitness niet bepalend is voor het overleven van individuele organisaties, fitness verwijst naar een tendens tot overleven.
Om de isomorfisme-hypothese te testen moeten niches of omgevingsconfiguraties onderscheiden worden. Niches kunnen echter overlappen, hetgeen wil zeggen dat verschillende organisatievormen door één bepaald kenmerk van de setting beïnvloed kunnen worden. Het is dan de vraag of de verschillende organisatievormen op éénzelfde omgevingskenmerk hetzelfde reageren. Wanneer dat namelijk niet het geval is wordt de specificatie van organisationele species (naast de identificatie van niches) cruciaal voor de mogelijkheid om de isomorfisme-hypothese te testen. Ter beantwoording van die vraag maakt Warriner (1984) gebruik van Merton's concept 'functionele alternatieven'. Wanneer de systeemtheoretische opvatting juist is dat organisaties geen assemblages van autonome delen zijn maar systemen van meer of minder 'loosely coupled' onderdelen, dan kan verwacht worden dat verschillende organisatietypen verschillend reageren op hetzelfde omgevingskenmerk. Een aanpassing kan functioneel dezelfde zijn maar constitutioneel verschillen omdat de aanpassing bij de rest van het systeem moet passen. Er zijn in dat geval verschillende theorieën nodig om de structuur en de processen in de organisatie te verklaren (vergelijk hiermee Pinder en Moore's aanbeveling tot het ontwikkelen van beperkte middle-range theorieën; Pinder & Moore, 1979).

Natuurlijke selectie en structurele inertie van organisaties

Volgens het populatie-ecologisch model van Hannan en Freeman (1977a) worden specifieke organisatievormen geselecteerd dooor externe krachten of omgevingscriteria. Hoewel in beperkte mate strategische keuze of interne beheersing van veranderingen in sociale systemen mogelijk zijn, zijn de meeste bronnen van verandering geen voorwerp van menselijke manipulatie. Hele populaties van organisaties overleven of wor-

den geëlimineerd onafhankelijk van de acties die individuele organisaties ondernemen. Hun opvatting dat selectieprocessen een veel grotere invloed hebben op de toekomst van de organisatie dan adaptatie-leerprocessen beargumenteren zij door te wijzen op belangrijke beperkingen in de mogelijkheden van organisaties om zich aan te passen aan een veranderende omgeving. Er zijn een aantal processen die 'structurele inertie' ten gevolge hebben.

Interne oorzaken zijn:

- investeringen in gebouwen, machines en personeel leggen een organisatie meer of minder vast,
- beperkte beschikbaarheid en verkrijgbaarheid van informatie en begrensde rationaliteit van besluitvormers,
- intern-politieke (machts-)verhoudingen en weerstanden tegen verandering,
- normatieve overeenstemming binnen de organisatie.

Externe oorzaken zijn:

- legale en fiscale barrières voor 'entry and exit' van markten,
- externe beperkingen op de beschikbaarheid en verwerving van informatie,
- beperking van de 'domein-flexibiliteit' door legitimatieproblemen,
- het collectieve rationaliteitsprobleem (4).

Aldrich (1979) noemt eveneens een reeks beperkingen op de mate waarin organisaties zich structureel kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. In een artikel uit 1984 van Hannan en Freeman wordt structurele inertie in een wat ander licht beschouwd. Een hoge mate van structurele inertie wordt nu niet meer in de eerste plaats behandeld als een voorwaarde voor de werking van het natuurlijke selectieproces maar als een consequentie daarvan. Zij geven namelijk een andere invulling aan de criteria op basis waarvan de omgeving selecteert. Aan organisaties als specifieke patronen van collectieve actie wordt niet de voorkeur gegeven omdat zij efficiënter zouden zijn dan andere patronen van collectieve actie; het zijn met name de betrouwbaarheid (constante kwaliteit) en het kunnen afleggen van verantwoording (legitimatie) die worden gewaardeerd. Dit vergt allereerst een grote reproduceerbaarheid van de structuur van de organisatie en dat heeft weer een sterke weerstand tegen verandering tot gevolg. Tevens wordt in dit artikel aan het structurele inertiebegrip een meer dynamisch karakter

gegeven. Het gaat niet meer om de absolute mate van inertie die een verandering meer of minder moeilijk uitvoerbaar maakt, het gaat volgens Hannan en Freeman vooral om de timing van organisatieveranderingen: "Can organizations learn about their environments and change strategies and structures as quickly as their environments change?" (Hannan & Freeman, 1984: 151). Als dat niet mogelijk is, kunnen volgens de auteurs natuurlijke selectie-argumenten toegepast worden.

Ontstaan en behoud van de vorm van een populatie van organisaties: 'resource pools' en institutionele cultuur

Kwamen eerder in dit hoofdstuk met betrekking tot de begrippen species, populatie en organisatievorm voornamelijk definitieproblemen aan de orde, in deze paragraaf zal het accent liggen op de wijze waarop een aantal populatie-ecologen de analogie van organisationele verschijnselen met biologische verschijnselen inhoudelijk-theoretisch nader uitwerkt en op de vraag in hoeverre deze uitwerkingen de structuur van het biologische model intact laten. Deze uitwerkingen betreffen in de eerste plaats de invulling die gegeven wordt aan de drie elementen van het species-begrip, waarbij de nadruk ligt op het genererende mechanisme, omdat vooral bij de invulling van dat element de mogelijkheid en zinvolheid van een evolutietheoretisch perspectief op organisaties zouden moeten blijken. Hoe ontstaan verschillen tussen organisatievormen of populaties, hoe worden deze in stand gehouden, en vooral, hoe kan een organisationele species op de langere termijn blijven bestaan?

Volgens McKelvey en Aldrich wordt differentiatie tussen populaties mede veroorzaakt doordat de activiteiten van bestaande organisatievormen 'resource opportunities' creëren voor andere (nog niet bestaande) organisatievormen. Deze 'resource opportunities' of 'resource pools' kunnen gebruikt of afgetapt worden door vele mogelijke organisatievormen. Elementen binnen organisaties verklaren waarom een bepaalde populatie verbonden raakt met een bepaalde pool en hoe de organisatievorm van een bepaalde populatie blijft bestaan en op de duur gedeeld wordt door andere organisaties in de populatie. Deze elementen zijn competentie-elementen (comps): "the elements of knowledge and skill that,

in total, constitute the dominant competence of an organization. Dominant competence is defined as the combined workplace (technological) and organizational knowledge and skills (e.g. differentiation, coordination, control, measurement of effectiveness, and organizing processes) that together are most salient in determining the ability of an organization to survive" (McKelvey & Aldrich, 1983: 112). McKelvey en Aldrich zien technische en organisationele competentie als menselijke antwoorden op problemen die de omgeving stelt, en veronderstellen naar hun zeggen geen technologisch of omgevingsdeterminisme.
Elke populatie, nu, heeft haar eigen verzameling van competentie-elementen in de vorm van kennis en vaardigheden van werknemers. Geen enkele organisatie bezit alle competentie-elementen en geen enkel competentie-element wordt gedeeld door alle organisaties (de polythetische groep). McKelvey en Aldrich (1983: 112) stellen nu dat er slechts één organisatievorm per populatie bestaat omdat "comps seem to come in highly probable combinations under conditions of competition over resources. Some combinations are simply more effective and efficient than others". Differentiatie tussen populaties wordt vergroot c.q. ontstaat door de neiging van verzamelingen van competentie-elementen tot clustering. Opleidings- en recruteringsbases, conferenties, wegkopen van personeel bij concurrenten en bedrijfsspionage zijn voorbeelden van manieren waarop (effectieve) competenties op den duur gedeeld worden door organisaties in een populatie.
Warriner (1984) bekritiseert de boven weergegeven invulling van het genererende element van het species-concept. De technische en competentie-elementen zijn daarin louter de kenmerken die gedefinieerd worden door de 'genen' en niet de 'genen' zelf. Deze technische en competentie-elementen zien zij als in bezit van de werknemers van de species en niet van de organisatie. McKelvey en Aldrich impliceren derhalve dat het equivalent van genen gezocht moet worden in een factor als 'kennis' (en het equivalent van 'genenpool' in een 'kennispool'). Warriner stelt hier tegenover dat erfelijkheid gezien kan worden als een mechanisme waardoor de populatie 'leert' uit haar ervaring. Deze 'leerervaring' ontstaat door het verschil in bijdrage aan de genenpool van succesvolle en onsuccesvolle organismen. Uit de genenpool verkrijgt de volgende generatie weer haar kenmerken. Omdat McKelvey (1978) zijn techpool-concept baseert op de door de kennis gedefinieerde kenmerken en niet op de kennis zelf, veronderstelt hij

een strikt genetisch determinisme dat volgens Warriner even ongeschikt is voor de analyse van organisaties als in de biologie.
Hannan en Freeman (1977a) besteden in dit verband aandacht aan de 'mallen' of blauwdrukken, dat wil zeggen aan de genetische determinanten van het karakter van individuele organisaties en stellen voor om de organisatiecultuur als een determinant te kiezen. Hiermee definiëren zij het probleem echter in termen van de determinanten van kenmerken van individuele organisaties in plaats van in termen van kenmerken van populaties van organisaties. Voorts gaan zij er aan voorbij dat niet de vraag aan de orde is wat de determinanten zijn van wat een organisatie doet, maar hoe het kan dat bepaalde kenmerken van organisaties - hoe ze ook ontstaan - een grote kans hebben om in de volgende 'generatie' voor te komen. Het biologische begrip genenpool verwijst niet naar een bestaand object, het is een representatie van de processen waardoor de kenmerken van een populatie behouden blijven en langzaam veranderen. Het is een begrip dat een waarschijnlijkheid uitdrukt en geen oorzakelijkheid.
Warriner stelt voor 'institutionele cultuur' als analoog aan de genenpool te kiezen. De inhoud van de cultuur kan dan beschouwd worden als de genotypische beschrijving van een populatie. De fenotypische kenmerken van de individuele leden van die populatie kunnen daarvan tot op zekere hoogte afwijken door omgevingsvariatie, toeval, etc. Cultuur moet dan niet gezien worden als een mal die de kenmerken van organisaties bepaalt, maar als een proces dat de waarschijnlijkheid van het voorkomen van die kenmerken in een volgende 'generatie' beïnvloedt. Cultuur is "a description generated within organizations of what that organization does and is like, a description that comes after the fact rather than before for any particular organization, and a description that may or may not closely correspond with the observational description of what an organization does" (Warriner, 1984: 149). Als deze invulling van een organisationele analogie aan genenpool juist is, zou dat betekenen dat organisaties onderling beschrijvingen van patronen van aktiviteiten, structuurmodellen en andere symbolische representaties van wat organisaties zijn of geacht worden te zijn, uitwisselen. Er zijn vele institutionele, culturele materialen in de vorm van handboeken, tijdschriften, gespecialiseerde trainingsprogramma's en dergelijke. De institutionele cultuur kan beschouwd worden als een (probabilistische) bron voor 'rationele' mimicry: oplossingen die in

vergelijkbare organisaties werken zullen het in de eigen organisatie ook wel goed doen. Onderzoek naar de verspreiding en het verdwijnen van innovaties zou een aanwijzing kunnen geven voor de juistheid van een dergelijke opvatting van cultuur.
Een volgend probleem betreft het generatie-concept van organisaties. Er ligt geen directe analogie met generaties van organismen voor de hand, omdat er geen intrinsieke grenzen zijn aan de levensduur van organisaties. Populaties veranderen primair doordat de kenmerken van bestaande organisaties veranderen (Warriner, 1984). Hoe kan dan verklaard worden dat nieuwe organisaties vaak merkwaardig veel op bestaande organisaties lijken? Met andere woorden hoe worden nieuwe kenmerken, innovaties, overgebracht tussen bestaande organisaties en hoe 'kennen' nieuwe organisaties de juiste kenmerken? De institutionele cultuur wordt in het algemeen als oplossing voor dit probleem gezien. McKelvey veronderstelde dat cultuur in de leden van de organisatie zetelt. Volgens Warriner is het juister en vruchtbaarder om cultuur als een collectief fenomeen te beschouwen dat in meer of mindere mate wordt aangetroffen in de persoonlijke representaties daarvan door de leden. In deze zin wijkt institutionele cultuur af van genenpool, omdat cultuur niet in de individuen zetelt. Selectie van innovaties vindt volgens Warriner op het institutionele niveau plaats (zoals in de biologie), niet op het niveau van de individuen.
De biologische doctrine van genotypische veroorzaking van fenotypische kenmerken is vereist om de selectie op het niveau van de individuele leden te verklaren. De evolutietheorie gaat er vanuit dat de kenmerken van een populatie onveranderd blijven behalve wanneer natuurlijke selectie door de omgeving optreedt. De biologische conceptie van natuurlijke selectie is (volgens Warriner) gebaseerd op de Aristotelische idee van essenties achter de verschijnselen. Voor sociale verschijnselen lijkt de contrasterende Galileïsche positie geschikter: organisaties zijn zoals ze verschijnen. Daarmee wordt het biologische uitgangspunt dat een populatie onveranderd blijft behalve wanneer de omgeving de kenmerken ervan beïnvloedt, verlaten. Het alternatief is dat een populatie van eenheden verandert behalve wanneer het een of ander proces de kenmerken van die populatie constant houdt. Een concept van cultuur dat hiermee consistent is, stelt dat ideeënsystemen door mensen gebruikt worden om patronen en praktijken die hun oorsprong in andere processen en condities hebben te beschrijven, te

verklaren en te verantwoorden. 'Cultuur' komt dan ná de sociale kenmerken waarnaar deze symbolen verwijzen; het betreft de collectieve assimilatie van wat gebeurd is.

Een evolutionair veranderingsmodel

Wanneer de isomorfisme-hypothese empirisch juist is gebleken, met andere woorden wanneer er een correlatie tussen organisatietypen en soorten niches bestaat, moet de vraag beantwoord worden hoe deze relatie tussen omgevingen en organisatietypen verklaard kan worden. De contingentietheoretici verklaren deze relatie door de bewuste aanpassing van de organisatie aan haar omgeving via de keuzen en besluiten van haar managers. Hoewel hierover uiteindelijk slechts langs empirische weg uitsluitsel kan worden gegeven, lijkt deze opvatting met name op de langere termijn en op het niveau van de kenmerken van populaties van organisaties te veel van de managers te verlangen. De populatie-ecologie stelt daar tegenover dat de kenmerken van (populaties van) organisaties geselecteerd worden door brute, onbewuste omgevingskrachten. Zij verklaart het isomorfisme van organisaties en/of organisatievormen met hun niche uit de werking van een drie-fasen proces (het variatie-selectie-retentie model) onder condities van een 'struggle for existence' oftewel vrije concurrentie tussen organisaties (Aldrich, 1979; McKelvey & Aldrich, 1983). Ook dit model vindt zijn oorsprong in de biologie.

Het biologisch variatie-selectie-retentie model

In evolutionaire modellen wordt uitgegaan van historische continuïteit tussen vroegere en latere vormen van organismen. Evolutietheorie ontkent 'special creation'. In evolutionaire, natuurlijke selectie-modellen zijn drie aspecten van populaties in omgevingen van belang:

1. De noodzaak van variatie in kenmerken in een populatie.
   De variaties worden verondersteld willekeurig te zijn met betrekking tot de niche: ze zijn blind. De bronnen van de variatie doen niet ter zake.
2. De selectie van kenmerken op basis van hun geschiktheid (fitness)

voor een bepaalde omgeving.
De selectie leidt tot 'survival of the fittest', omdat de individuen die het beste passen in een niche een grotere kans op reproductie hebben. In het biologische model is daarom sprake van indirecte selectie van kenmerken. Selectie vindt plaats op het niveau van het individu en niet van het kenmerk. De levensduur van het individu moet klein zijn ten opzichte van de levensduur van de populatie, omdat een continue turnover van individuen vereist is, wil een populatie in haar kenmerken kunnen veranderen. De kenmerken van individuen hangen onderling samen, zodat zij in combinatie bijdragen aan de fitness of haar verminderen.

3. Retentie (behoud) van de geselecteerde kenmerken in de populatie. Behoud van kenmerken is mogelijk doordat nieuwe individuen gecreëerd worden door de bestaande individuen (biogenese) en door genetische overerving ('genetic inheritance'). Op het niveau van het individu worden de kenmerken behouden door de genotypische veroorzaking van het fenotype ('genetic causation'); op het niveau van de populatie doordat de verschillende generaties de genen onveranderd doorgeven ('immutability of genes').

De hierboven beschreven uitgangspunten zijn volgens Warriner (1984) intrinsiek aan het biologisch model. Wanneer we een theorie van organisationele evolutie willen vormen, zullen deze uitgangspunten empirisch en theoretisch gerechtvaardigd moeten worden en vertaald in begrippen met betrekking tot de organisatie, die de integriteit van dat model handhaven. Wederom volgens Warriner is dat niet mogelijk omdat de verschijnselen die we bij organisaties waarnemen op minstens drie belangrijke punten afwijken van het biologisch voorbeeld:

1) Organisaties kennen geen intrinsieke grenzen aan hun levensduur. Omdat er geen regelmatige 'turnover' van organisaties is, kan de wijze waarop organismen geselecteerd worden niet gelden voor organisaties. Om dit probleem op te lossen stellen Hannan en Freeman (1977a) en McKelvey (1982) dat er een concept van organisationele generaties nodig is. McKelvey stelt voor daartoe het gemiddeld personeelsverloop te gebruiken. Dit doet het Darwinistische model echter geweld aan, omdat dan de organisatie niet meer de eenheid is die geselecteerd wordt en tevens niet meer de eenheid van continuïteit is. McKelvey opteert daarom voor het model van Lamarck dat verandering van de <u>kenmerken</u> van bestaande

organisaties betreft. Dit model vereist echter geen generatie-concept omdat het een ander selectiemechanisme veronderstelt (niet-selectief verlies van individuele eenheden met selectieve veranderingen in de kenmerken van de overblijvende individuen). McKelvey's voorstel is daarmee irrelevant geworden. De voorlopige conclusie lijkt gerechtvaardigd dat populaties niet veranderen door turnover maar door verandering van kenmerken in bestaande organisaties.

2) Het is waarschijnlijk dat organisaties en organisatievormen als nieuwe creaties (kunnen) ontstaan zonder de geleidelijke verandering van voorouders die het biologisch model vereist. Populaties kunnen dan dus ook veranderen door de selectieve introductie van nieuwe vormen.

3) Het mislukken van organisaties hoeft niet veroorzaakt te worden door de selectie van hun niet-passende vorm. De hoge kindersterfte onder nieuwe organisaties zou evenzeer geweten kunnen worden aan ontwikkelingsproblemen. Tevens kunnen veel mislukkingen veroorzaakt worden door 'ongelukken' die willekeurig zijn met betrekking tot de organisatievorm.

Volgens Warriner leiden deze afwijkingen ertoe dat het biologisch evolutiemodel niet gehanteerd kan worden. Om de verandering in populaties te verklaren moeten we de aandacht richten op de oorsprong en met name de verspreiding van innovaties (zie Warriners behandeling van de 'institutionele cultuur' in de vorige paragraaf). Nieuwe organisationele species kunnen dus zowel ontstaan door veranderingen in de kenmerken van bestaande organisaties als door nieuwvorming (neogenese). Een wat andersoortige maar mijns inziens minstens zo belangrijke kritiek op de 'brute, onbewuste' natuurlijke selectie van organisaties is het feit dat, hoewel organisaties misschien in zekere zin een 'eigen leven' vertonen, zij toch altijd ook door hun maatschappelijke context 'getolereerd' en misschien zelfs gewaardeerd worden vanwege de behoeften waaraan ze voldoen. De waarde die organisaties hebben voor de maatschappij waarin ze bestaan, komt in de populatie-ecologie slechts als blinde omgevingskracht tevoorschijn. Zonder de behoeften die ze bevredigen of de belangen die ze vertegenwoordigen hebben organisaties echter geen bestaansreden noch een bestaansrecht.

Een uitputtende analyse van het complexe verschijnsel organisatie op basis van een of enkele uitgangspunten zal niet mogelijk zijn. Toch

lijken mij 'motieven van mensen' en 'bedoelde en onbedoelde gevolgen van handelingen' betere uitgangspunten voor een begrip van organisationele verschijnselen dan het trekken van een analogie met de verschijnselen in de wereld van de organismen, hoezeer een dergelijke analogie alleen al vanuit etymologisch gezichtspunt voor de hand mag liggen. Een ecologische structuur is echter slechts een organisatie omdat mensen deze daarin zien. De organisatie is een artefact van de menselijke geest. Een ecologisch netwerk van 'functionele' rollen is niet meer dan een toevallige organisatie; de mens is echter in staat tot de creatieve activiteit van zelf-organisatie, die gepaard gaat met keuzen die niet louter instrumentele of functionele aspecten hebben, maar ook een normatieve component. Een analogie naar biologisch voorbeeld verduistert dergelijke aspecten.
Dat dit niet slechts een denkbeeldig gevaar betreft, kan de geschiedenis van het sociaal darwinisme uit het einde van de vorige eeuw leren. Het sociaal darwinisme stelde dat de mens bestudeerd kan worden als deel van de natuurlijke wereld waar het principe van de 'struggle for existence' geldt. Conservatieve darwinisten trokken daaruit de politieke conclusie dat sociale verandering dus 'natuurlijk' moet ontstaan en dat interventie in de sociale strijd niet gepast is, want "hardships can't be eradicated by trying to make things easier for anyone" (Aldrich, 1979: 32). In deze visie werd niet slechts de status quo heilig verklaard maar ook een teleologie toegedacht aan de sociale evolutie: 'survival of the fittest' zou leiden tot vooruitgang. Enige overeenkomst tussen het conservatief darwinisme en hedendaagse neoconservatieve stromingen (Thatcher, Reagan) lijkt onmiskenbaar, alhoewel een teleologie heden ten dage vermeden althans niet uitgesproken wordt. Ook het ontstaan of oprakelen van het sociobiologie-debat in de V.S. rond 1975 lijkt er op te duiden dat de opkomst van een populatie-ecologie van organisaties geen op zichzelf staande ontwikkeling is. Om de populatie-ecologen recht te doen, moet er tot slot op gewezen worden dat zij zich tegenstander verklaren van het toedichten van een teleologie aan sociale en biologische evolutie.

De rol van het management

In een theorie die zich op het standpunt stelt dat de omgeving van

organisaties de vorm, de structuur en het functioneren van die organisaties bepaalt, heeft het management per definitie een 'inactieve' rol. De handelingen van individuen kunnen geen relevant object van onderzoek vormen wanneer de onderzoeker een 'rationeel' verklaringsprincipe (zie p. 22) hanteert. In een strikt deterministische versie van de natuurlijke selectiebenadering zijn individuen niet meer dan één van de bronnen van toevallige variaties waaruit de omgeving de geschiktste variaties selecteert. De bronnen van variatie vormen geen object van onderzoek: variatie wordt verondersteld aanwezig te zijn. Zo stellen Hannan en Freeman (1977a) dat de meeste bronnen van verandering geen object van menselijke manipulatie zijn. Dit alles kwam in het voorafgaande reeds uitvoerig aan de orde. Het geringe belang dat aan het (be-)sturende vermogen van het management wordt gehecht, kan voor een deel worden verklaard uit de verhoging van het analyseniveau van organisaties naar populaties van organisaties en uit de wijze waarop de omgeving gedefinieerd wordt, namelijk niet door de aandacht te vestigen op de concrete transacties tussen organisaties (Warriner vormt hierop een uitzondering) maar 'commensalistisch' (gelijke kwetsbaarheid voor dezelfde omgevingsvariaties). Hierdoor verdwijnen acties en keuzen van individuen (zowel binnen als buiten de organisatie) uit het zicht en krijgt de omgeving het karakter van een 'blinde' kracht. Het is echter onmogelijk vol te houden dat economische en demografische lange termijn ontwikkelingen volledig autonoom zijn. Zij zijn een aangrijpingspunt van (meer of minder succesvolle) beïnvloeding door de verschillende overheden; zij vormen het aggregaat van (zeer vele) individuele keuzen en handelingen van burgers en managers. Desalniettemin is duidelijk dat de populatie-ecologische analyse er terecht op wijst dat zeer vele bronnen van verandering (bijvoorbeeld de ontwikkeling en vooral de maatschappelijke invloed van nieuwe technologieën) onbeheersbaar blijken te zijn. De toepasbaarheid en daarmee de waarde van de populatie-ecologie lijken in dit verband sterk afhankelijk te zijn van de maatschappelijke context waarin de organisaties zich bevinden. De populatie-ecologie is beter toegesneden op organisaties in kapitalistische dan in plan-economieën, geschikter voor analyse van organisaties in vroeg-kapitalistische dan in laat-kapitalistische samenlevingen, en geschikter voor profit- dan voor not-for-profit organisaties

De oorspronkelijke, sterk deterministische visie van de populatie-ecologie (Hannan & Freeman, 1977) werd later door een aantal auteurs enigzins herzien omdat op verschillende punten de biologische analogie niet op bleek te gaan. De stelling dat de acties van individuele organisaties - zeker op de langere termijn - geen invloed hebben op het voortbestaan van de organisatievorm of populatie, bleek niet zonder meer geprojecteerd te kunnen worden op het overleven van die individuele organisaties. Individuele organisaties blijken namelijk in staat tot overleving door van 'species' te veranderen, hoewel dat bemoeilijkt wordt door de structurele inertie van organisaties. Ook de wijze waarop de organisatievorm verandert, namelijk niet primair door selectie van organisaties maar door selectie van kenmerken binnen organisaties is een reden voor het relativeren van de invloed van de omgeving: individuele organisaties kunnen zich tot op zekere hoogte en met een bepaalde mate van bewustzijn aanpassen aan de eisen die de omgeving stelt. Een zekere mate van strategische keuze en beheersing van interne processen is mogelijk en kan bijdragen aan het overleven van de organisatie. Een derde punt betreft de invulling van het niche-begrip: de organisatie bepaalt mede haar eigen niches door de activiteiten die zij ontplooit.

Theoretisch kan de mogelijkheid niet worden uitgesloten dat de populatie-ecologische stelling dat de omgeving het overleven van de organisatievorm bepaalt, juist is, maar dat een groot aantal organisaties overleeft door op tijd een andere niche te zoeken oftewel van species te veranderen. In dat geval zou de rol van het management - op het eerste gezicht irrelevant - zeer belangrijk kunnen zijn. In hoeverre organisaties in staat zijn te overleven door aanpassing, respectievelijk in hoeverre brute selectiemechanismen dat overleven bepalen, is vooralsnog een onbeantwoorde vraag.

Naast de 'inactieve' rol van het management (of beter: de onderkenning van de irrelevantie van een dergelijke vraagstelling in het populatie-ecologische model), kan aan het management een symbolische rol toegekend worden. Daarmee wordt uitdrukking gegeven aan het wijdverbreide maar volgens populatie-ecologen niet terechte geloof in 'control and personal causation' (Pfeffer & Salancik, 1978:263) als tegengesteld aan het ware geloof: omgevingsdeterminisme. Zijn symbolische rol maakt

het management nu eens tot de overschatte held dan weer tot de onschuldige zondebok van een - volgens de populatie-ecologen - vals bewustzijn, maar verleent de organisatie wel een mechanisme om interne en externe spanningen te hanteren en vergroot daarmee de stabiliteit van organisaties.

Discussie en conclusies

De populatie-ecologische benadering wordt gekenmerkt door een kritische toon en een grote bereidheid tot discussie met andere benaderingen. Ze levert gefundeerde kritiek op de onwetenschappelijkheid van vooral de contingentietheorie. Er kunnen echter vooralsnog vraagtekens gesteld worden bij de mogelijkheid tot het waarmaken van haar eigen wetenschappelijke pretenties. In de eerste plaats moeten een aantal voorwaarden vervuld zijn voordat een populatie-ecologisch model op organisaties kan worden toegepast. Tevens zijn er een aantal beperkingen op het geldigheidsbereik van dit model. Verder zijn er inhoudelijk-theoretische problemen met betrekking tot de invulling van een aantal centrale begrippen, vooral in verband met die punten waarop organisationele verschijnselen duidelijk afwijken van het biologisch model. Ook is de populatie-ecologie om een aantal redenen geen compleet alternatief voor de door de populatie-ecologen bekritiseerde, dominante organisatietheorie. Zij behoeft aanvulling vanuit andere benaderingen. Ten slotte zijn er min of meer dubieuze, maatschappelijke implicaties verbonden aan de toepassing van natuurlijke selectietheorieën op organisaties.

Voorwaarden voor toepassing en beperkingen op het geldigheidsbereik van de populatie ecologie

- De theoretische waarde en de praktische bruikbaarheid van een populatie-ecologische benadering van organisaties staan of vallen met de ontwikkeling van een empirische classificatie van organisaties oftewel met het identificeren van organisationele species of organisatievormen. Van iets minder belang zijn de identificatie van niches en het aantonen van het isomorfisme-principe.
- Concurrentie tussen organisaties is een voorwaarde voor de even-

tuele werking van een natuurlijk selectiemechanisme en daarmee voor een evolutionaire verandering van organisatievormen. Deze voorwaarde perkt het geldigheidsbereik van de populatie-ecologie sterk in: historische (na het ontstaan van de geindustrialiseerde samenlevingen, de 'Gesellschaften' van Weber, en - bijvoorbeeld - tot de opkomst van het laat-kapitalisme), geografisch (niet toepasbaar in de context van bijvoorbeeld de volksdemocratieën), voor wat betreft de aard van de organisatie (profit versus not-for-profit) en met betrekking tot de macht van organisaties (monopolie/oligopolie/volledige mededinging; groot/klein). Een populatie-ecologische benadering lijkt het meest toepasbaar op kleine organisaties zonder politieke bescherming in een omgeving met verspreide hulpbronnen.

- Voorspellingen zijn met het populatie-ecologisch model (vooralsnog) niet mogelijk omdat ten eerste (nog) niet bekend is welke specifieke organisatiekarakteristieken bijdragen aan 'fitness' in specifieke omgevingen, en ten tweede, omdat daarvoor omgevingsveranderingen voorspeld moeten kunnen worden. Al hoeft dit de wetenschappelijke status van het populatie-ecologische model niet aan te tasten - wanneer tautologische uitspraken vermeden kunnen worden, waarvoor het gevaar groot is gezien de achteraf-analyse en de retrospectieve verklaring van de invloed van vroegere selectiecriteria - het is wel bevreemdend in het licht van de lans die McKelvey en Aldrich breken voor meer toepassing van organisatiewetenschap.

Inhoudelijk theoretische problemen

Deze betreffen vooral de invulling van de verschillende populatie-ecologische begrippen. Vrijwel iedere populatie-ecologische auteur heeft een min of meer eigen versie van het model waardoor een verwarrende veelheid aan definities bestaat en het populatie-ecologische veld moeilijk te overzien valt. Deze onoverzichtelijkheid hangt samen met het probleem dat een op organisaties toepasbare analogie van het natuurlijke selectiemodel moet worden gevonden. Het is namelijk de vraag of een dergelijke analogie zoals Warriner (1984) stelt, het biologische voorbeeld strikt moet navolgen. Wanneer dat inderdaad het geval zou zijn, kan in dit stadium van de ontwikkeling van de popula-

tie-ecologie waarschijnlijk al geconcludeerd worden dat het bij een onvruchtbare poging zal blijven (wat Warriner inderdaad doet), omdat organisaties op een aantal essentiële punten afwijken van dat biologische voorbeeld:

1) De mens en daarmee ook de organisatie wordt gekenmerkt door veel snellere leerprocessen dan bij organismen het geval is. De organisatie is in principe in staat zichzelf te veranderen op het niveau van haar kenmerken, het organisme niet. Organisaties kunnen van species wisselen door andere activiteiten te gaan ontplooien (dat wil zeggen een andere niche te kiezen) en hun organisatievormen daaraan aan te passen en zodoende te overleven.
2) Organisaties en organisatievormen kunnen ontstaan door 'special creation' dat wil zeggen zonder dat ze afstammen van een directe voorouder. Het is daarom twijfelachtig of er wel sprake is van evolutie van organisatievormen. Belangrijke veranderingen ontstaan waarschijnlijk door revolutie in crisisperioden. Daarmee zou de fylogenetische component van de populatie-ecologie sterk in betekenis afnemen en daarmee tevens de voorsprong die de populatie-ecologen dachten te hebben op de contingentietheoretici in het ontwikkelen van een empirische classificatie van organisaties.
3) Vanwege de twee bovenstaande punten is een generatie-concept van organisaties problematisch.
4) De omgeving van de organisatie bestaat uit actoren en kan daarom in tegenstelling tot de omgeving van organismen op zichzelf reflecteren en haar eigen veranderingen en ontwikkelingen in principe proberen te beïnvloeden.

Beperkingen van de populatie ecologie als alternatief voor de dominante organisatietheorie

De vraagstelling van de populatie-ecologie is beperkt door haar specifieke invalshoek en het macro-analyseniveau: allerlei onderwerpen waaraan in de organisatieliteratuur traditioneel veel belang wordt gehecht komen niet aan bod (bijvoorbeeld leiderschap, organisatieveranderingsprocessen, macht, besluitvorming, etcetera). In een populatie-ecologische analyse zouden dergelijke onderwerpen geplaatst worden onder het kopje 'bronnen van variatie' en verder niet van belang

geacht worden. Deze populatie-ecologische stellingname is echter pas gerechtvaardigd, wanneer inderdaad zou blijken dat selectie van organisationele kenmerken door de omgeving van veel groter belang is dan de zogenaamde aanpassing-door-leren. Of, in de bewoordingen van Astley en Van de Ven: "the population-ecology model attributes to the environment what a population level of analysis actually achieves" (Astley & Van de Ven, 1983: 257). Omgevingsvariatie kan namelijk ook gezien worden als de geaggregeerde uitkomst van keuzen en handelingen van vele individuen, belangengroepen en organisaties. Deze kritiek op de populatie-ecologische onderschatting van het belang van dergelijke micro-processen doet McKelvey af door haar te bestempelen als een Ptolemaeische argumentatie: "it is not nice to have theories which don't put people at the center of things!" (McKelvey, 1979:492).
Op een aantal manieren ligt een aanvulling van het populatie-ecologische model voor de hand:

1) Binnen het eigen paradigma met de theorieën van institutionele economen als Williamson (1975). Deze beginnen waar de populatie-ecologie ophoudt, namelijk bij niet-competitieve omstandigheden: hiërarchie (of organisatie) ontstaat als reactie op 'market failures'.
2) Lawrence (1981) stelt voor de natuurlijke selectiebenadering toe te passen op kleine, beginnende organisaties, en haar aan te vullen met adaptatie-door-leren wanneer de organisatie de eerste levensfase doorgemaakt heeft, want: "it may evolve a set of more differentiated subsystems and appropriate integrative mechanisms, enabling it to adapt to subsequent environmental changes that would have been fatal at an earlier stage" (Lawrence, 1981: 320).
3) In een variatie op de populatie-ecologische vraagstelling 'waarom zijn er zoveel soorten organisaties?' (Hannan & Freeman, 1977) vragen DiMaggio en Powell (1983) zich af waarom organisaties zoveel op elkaar lijken. Zij stellen dat de populatie-ecologische verklaring van het isomorfisme van organisaties uit de concurrentie op de markt voor de huidige fase in de ontwikkeling van het kapitalisme niet opgaat. Leidde in eerdere fasen de noodzaak van efficiency tot rationalisering en bureaucratisering, nu vinden deze plaats onder invloed van de staat en de professies. Na de initiële fase in de ontwikkeling van een veld van organisaties, die gepaard gaat met veel variatie en waarin de vrije en open

concurentie tussen organisaties leidt tot rationalisering en isomorfisme, volgt een fase waarin het isomorfisme nu veroorzaakt wordt door een toenemende 'structuratie' (Giddens, 1979) van het veld van organisaties (of een institutionele sector). Dit proces van institutionele definiëring of structuratie omvat ondermeer een toename van de interacties tussen de organisaties in het veld, het ontstaan van scherp gedefinieerde dominantiestructuren en coalitiepatronen, en een toename van het bewustzijn van de deelnemers in een veld van organisaties dat zij deelnemen aan een 'common enterprise'. Voorbij een bepaald punt in deze structuratie worden de organisaties in toenemende mate isomorf door de pogingen van rationele actoren in de organisatie om haar te veranderen. Innovaties worden overgenomen door de organisaties in dat veld omdat ze normatief gesanctioneerd zijn en de legitimiteit vergroten. Met hun nadruk op institutionalisering of adaptatie van organisaties in plaats van selectie willen DiMaggio en Powell niet suggereren dat de acties van de managers op de lange termijn strategisch zouden zijn. Twee van de drie mechanismen van institutioneel isomorfisme die zij onderscheiden, hebben meer betrekking op management-gedragingen vanuit vanzelfsprekende vooronderstellingen dan op bewuste strategische keuzen: isomorfisme door dwang (vanuit andere organisaties, zoals de staat of vanuit maatschappelijke verwachtingspatronen), isomorfisme door nabootsing (uit onzekerheid, ter vergroting van de legitimiteit), isomorfisme met normatieve oorsprong (professionalisering: opleiding, training en professionele netwerken leiden tot uitwisselbare individuen, tot 'homosexual reproduction of management').

4) Volgens Astley (1985a) is de populatie-ecologie als theorie van de <u>evolutie</u> van organisaties te beperkt. De populatie-ecologie benadrukt homogeniserende en stabiliserende krachten in populaties en kan daarom alleen de geleidelijke evolutionaire verandering binnen populaties verklaren. Zij is niet in staat een werkelijke verklaring te leveren voor het ontstaan van nieuwe populaties, de proliferatie van heterogene organisatievormen en de dood van organisatievormen. Daartoe is een 'community ecology' van organisaties nodig die gepaard gaat met een verdere verhoging van het analyseniveau. Een 'community' of gemeenschap van organisaties is een geïntegreerd systeem van interacterende populaties

die intern homogeen zijn (commensalisme) en, zich ontwikkelend, steeds meer hulpbronnen onderling uitwisselen in plaats van met de omgeving. De gemeenschap ontwikkelt zich via concurrentie binnen populaties en symbiose tussen populaties geleidelijk tot een gesloten, volgestructureerd systeem met een complexe, interne structuur die haar enerzijds een zekere autonomie ten opzicht van de omgeving (geen isomorfisme) verleent, maar anderzijds kwetsbaar maakt door de onderlinge verbondenheid. Bepaalde verstoringen kunnen een domino-effect hebben.

Astley veronderstelt nu dat technologische innovatie een centrale rol vervult in de evolutie van gemeenschappen van organisaties. De keuze voor en investering in een kerntechnologie brengt met zich mee dat een eenmaal ontstane populatie nog slechts geleidelijk kan veranderen door marginale verbeteringsinnovaties (structurele inertie). De kerntechnologie belichaamt een serie basisveronderstellingen die de grenzen van de mogelijke variatie bepalen. Nieuwe populatievormen ontstaan echter niet geleidelijk. Een fylogenetische benadering van organisaties kan slechts de geleidelijke verandering van een populatie van binnenuit verklaren tot aan het punt waar populaties stabiliseren omdat de mogelijkheden tot innovatie uitgeput zijn. Voor het ontstaan van nieuwe organisatievormen zijn ten eerste basisinnovaties nodig en ten tweede is een situatie vereist waarin de organisaties die van deze innovaties gebruik maken een zekere experimenteerruimte hebben, waarin zij de tijd en de middelen hebben om hun niche te bepalen. Dat wil zeggen dat er geen concurrentie optreedt en dat een goede fit (nog) niet belangrijk is. Een dergelijke situatie ontstaat slechts zelden en gaat vaak gepaard met een economische depressie.

Het essentiële verschil met de populatie-ecologie betreft de rol van variaties die in het populatie-ecologische model altijd onderworpen zijn aan <u>selectie</u>. In een 'community ecology' model is juist de <u>variatie</u> de drijvende evolutionaire kracht omdat zij de richting van de evolutie bepaalt vóórdat selectiemechanismen haar stabiliseren.

De bovengenoemde beperkingen van de populatie-ecologie als alternatief voor de dominante organisatietheorie nemen niet weg dat de populatie-ecologen zo nu en dan waardevolle inzichten presenteren die in andere

benaderingen niet naar voren (kunnen) komen.

Maatschappelijke implicaties

Tenslotte moet gewezen worden op de gevaren verbonden aan het trekken van analogieën tussen biologische organismen en sociale organisaties. "An ill-founded procedure" volgens Van de Ven (1979). Ecologische analogieën verduisteren of ontkennen impliciet dat organisaties sociale instituties zijn "created by people to serve the purposes and choices of people. Furthermore ... it diverts attention from problems of ethics and public policy, and surrounds the question of organizational change, creation, and transformation with an aura of 'naturalness' and even an inevitability" (Van de Ven, 1979: 325).
Hierboven is op deze kant van de zaak reeds ingegaan.

Ter afsluiting lijkt het zinvol om op te merken dat het, gezien de onvruchtbaar gebleken pogingen van de contingentietheoretici om een empirische classificatie van organisaties te ontwikkelen, en gezien het feit dat het weinig plausibel lijkt dat organisaties van voorouders afstammen, betwijfeld moet worden of er, zoals McKelvey aan het begin van de populatie-ecologische onderneming vrij probleemloos stelde, natuurlijke groeperingen van organisaties bestaan die op grond van voldoende empirisch onderzoek en een fylogenetica van organisaties identificeerbaar zijn. Wanneer er groeperingen van organisaties geïdentificeerd worden, zal mijns inziens blijken dat deze in ieder geval niet 'natuurlijk' zijn. Door te abstraheren van het individu vergeet de populatie-ecologie dat organisaties menselijke behoeften vervullen en menselijke waarden vertegenwoordigen.
Deze laatste gezichtspunten lijken mij dan ook betere uitgangspunten voor de identificatie van soorten van organisaties, die dan in zoverre natuurlijk zijn als deze behoeften en waarden natuurlijk zijn. Dit voert dan direct tot de volgende opmerking die betrekking heeft op het gebruik van de traditionele common-sense categorieën van organisaties. Deze categorieën lijken via de omweg van de populatie-ecologische kritiek en de daarop volgende invulling van een organisationele analogie van ecologische theorieën terug te komen. Het bleek namelijk vanaf het begin onmogelijk te zijn een helder concept van organisationele species te ontwikkelen totdat gebruik gemaakt werd van het begrip

'(institutionele) cultuur'. En daarmee is de populatie-ecologie mijns inziens terug bij de onderscheidingen van organisaties die het Alltagswissen hanteert.

IV. DE STRATEGISCHE KEUZEBENADERING

Inleiding

De strategische keuzebenadering is de voluntaristische tegenhanger van de systeem-structurele benadering. In de filosofie en de sociologie is het debat tussen functionalisten en structuralisten enerzijds en fenomenologen en actie-theoretici anderzijds al van oude datum. Extreem gesteld starten de eersten met hun analyse bij het geheel (de maatschappij, de organisatie) en plaatsen individuele acties naar hun functie in het geheel. Het individu wordt daarmee gereduceerd tot een deel van een functionerend systeem en slechts erkend voorzover het bijdraagt aan het voortbestaan hiervan. Deze benadering heeft haar uitgangspunt in de status quo en neigt veelal tot systeem-bevestiging en -beheersing. Fenomenologen en actie-theoretici beginnen hun analyse bij het individu en zijn/haar percepties, acties en interacties met andere individuen. Zij zien het grotere geheel slechts als de geaggregeerde uitkomst van individuele acties. Het verklaren van coördinatie van acties, van continuïteit en van de klaarblijkelijke orde binnen grotere gehelen is voor deze benadering problematisch.

De opkomst van een voluntaristische benadering binnen de organisatie- en managementtheorie begon ruim twintig jaar geleden. De socio-technische school van Emery en Trist (1965) betwijfelde het bestaan van een technologisch imperatief. Uit hun onderzoek bleek dat er bij het ontwerpen van organisaties (vaak) voldoende ruimte was om zowel technologische als sociaal-psychologische wensen te realiseren zonder dat dat leidde tot slechtere resultaten. De publikatie van "The Role of Strategic Choice" van John Child (1972) en de bijdragen van de 'echte' actie-theoretici en fenomenologen (Silverman, 1970; Weick, 1969) gaven een flinke stoot aan de verdere ontwikkeling van deze benadering. Van

de Ven en Astley onderscheiden vier scholen binnen deze benadering (zie bijlage 1A): 'kwaliteit van de arbeid', strategische beleidsformulering, besluitvormingstheorie en interactie-theorie.

De rol van strategische keuze

In 1972 publiceerde John Child (lid van de Aston groep, zie Hoofdstuk II) zijn kritiek op de deterministische wijze waarop de systeemstructuralisten de relatie tussen de context en de organisatie interpreteren. Deze systeemstructuralisten zien de organisatiestructuur als het produkt van contextuele variabelen, die de organisatie met name economische beperkingen opleggen. Een dergelijke interpretatie negeert volgens Child het politieke proces waarin de machtigste leden van de organisatie (ook wel: de dominante coalitie of de organisationele elite) beslissen over de te volgen strategische koers. Zo'n strategische keuze betreft niet alleen het tot stand brengen van structurele vormen, maar ook de manipulatie van de omgeving en de keuze van maatstaven waaraan de resultaten moeten voldoen. De directe bron van variatie in formele, structurele arrangementen is daarom niet de context van de organisatie, maar de strategische besluitvorming van de dominante coalitie.
De strategische besluiten worden natuurlijk wel beïnvloed door de evaluatie van de omgeving door de dominante coalitie. Child wijst in dit verband op een aantal mechanismen waardoor het effect van contextuele factoren op de structuurkeuze afgezwakt wordt/kan worden. Die afzwakking is sterker naarmate:

1) het ontwerp van de organisatie een beperkt effect heeft op het bereikte niveau van de resultaten, en de dominante coalitie dat zo ziet;
2) daardoor contextuele variabelen slechts beperkte eisen ten aanzien van de structuur representeren, en de dominante coalitie dat zo ziet;
3) besluitvormers in de positie verkeren om de context te modificeren (bijvoorbeeld door een andere strategie te kiezen, d.w.z. een ander domein);
4) er sprake is van 'satisficing' (5) (als tegengesteld aan maximalisatie): het afwegen van de waarde van betere resultaten tegen

de waarde van een 'prettiger' structuur;

5) de besluitvormers vinden dat er sprake is van conflicterende eisen aan de structuur ten gevolge van contextuele factoren.

In zijn conceptualisatie van de omgeving refereert Child aan het begrip 'domein' van Levine en White (1961): de omgeving is niet los te zien van de doelstellingen (en de daarbij gebruikte technologie) die de organisatie wenst te realiseren. Doelstellingen worden geformuleerd door besluitvormers, die daarin tot op zekere hoogte vrij zijn. Ook bij de keuze van de technologie om de gekozen doelen te realiseren bestaat een zekere vrijheid. Dit impliceert dat besluitvormers het relevante segment van de 'totale' omgeving afbakenen (6). Ook waar de grens ligt tussen de organisatie en haar omgeving is afhankelijk van de doelstellingen en acties van de besluitvormers, omdat deze een bepaalde mate van gezag of invloed hebben over organisaties in hun omgeving.

Child ziet strategische besluitvorming als een politiek proces: de verdeling van macht in de organisatie heeft invloed op de gekozen structuur doordat de ideologische waarden van de besluitvormers een rol spelen bij de evaluatie van de kansen en bedreigingen voor de organisatie. De relatie tussen strategie en structuur is daarom geen éénrichtingsrelatie, zoals de meeste contingentietheoretici stellen. De omgeving heeft - bemiddeld door strategische keuze - invloed op de structuur, en de structuur heeft invloed op de machtsverdeling in de organisatie en daarmee op de strategie en de relevante omgeving.

Child's uiteenzetting staat mijns inziens - ondanks dit amendement - vrij dicht bij de rationalistische contingentie-traditie. Zijn accent op strategische keuze is het gevolg van het willen verklaren van de grote hoeveelheid variantie, die in de contingentiestudies onverklaard blijft. Hij veronderstelt bijvoorbeeld geen 'enactment' (zie verderop). Child's artikel geeft vooral de condities aan waaronder meer of minder vrijheid van handelen mogelijk is (zie de bovengenoemde vijf punten). In welke mate organisaties of actoren in organisaties in de praktijk vrijheid van handelen bezitten, is echter een vraag waarop het antwoord slechts empirisch vastgesteld kan worden. De populatie-ecoloog Aldrich (1979) schetst in zijn bespreking van de strategische keuzebenadering deze vrijheid van handelen als een voornamelijk theoretische mogelijkheid, dat wil zeggen, wel denkbaar maar niet waarschijnlijk.

Enactment en omgeving

Vanuit een fenomenologisch of actie-theoretisch standpunt worden organisaties voortdurend geconstrueerd, dat wil zeggen al of niet veranderd, vanuit de situatie-definities van de actoren. Deze situatie-definities betreffen de subjectieve betekenissen en interpretaties die actoren aan de verschijnselen, die zij in de wereld waarnemen, geven. De gebeurtenissen in de omgeving presenteren zich niet aan de mens met naambordjes en vaste, gegeven interpretaties. Het toekennen van betekenis aan waarnemingen is een actief en creatief proces: "the human creates the environment to which the system then adapts. The human actor does not react to an environment, he enacts it" (Weick, 1969: 64). Enactment betekent zowel vaststellen, (realiteits-)waarde toekennen, als herscheppen of opvoeren, zoals van een toneelstuk. Beide processen spelen een rol, omdat vastgesteld moet worden wàt de werkelijkheid is (de objectieve omgeving zou beschouwd kunnen worden als een oneindig grote verzameling 'betekenisloze gebeurtenissen'), èn omdat dit toekennen van betekenis pas achteraf kan gebeuren, zodat het gebeurde opnieuw beschouwd of beleefd moet worden (re-creatie). Besluitvorming en planning zijn dus altijd gebaseerd op het verleden, op vroegere ervaringen, op wat de omgeving wàs.
Alle waarneming, dus ook van de omgeving en de organisatiestructuur, is onderhevig aan dit enactment-proces. In andere woorden: alle waarneming wordt gekleurd door ervaringen, geloof en normen en het beeld van de realiteit is onvermijdelijk 'beperkt', omdat de capaciteit van de aandacht beperkt is. Dat heeft tot gevolg dat ontbrekende stukken ingevuld worden en de mens veelvuldig genoodzaakt is tot samenvatten, simplificeren en selecteren (Pfeffer & Salancik, 1978: 72). Vanuit dit fenomenologische standpunt is het begrip omgeving dus inhoudsloos wanneer daarbij niet in aanmerking genomen wordt welke individuen in welke organisatie het betreft. Pfeffer en Salancik maken een onderscheid tussen de omgeving, zoals die door actoren geënacteerd wordt en daarmee - na onderhandelingsprocessen - de acties van de organisatie kan beïnvloeden, en een objectieve omgeving die onafhankelijk van het enactment-proces de uitkomsten van die acties beïnvloedt. Hun aanbeveling is dat organisaties moeten streven naar een zo adequaat mogelijk beeld van hun eigen realiteit, zodat acties zoveel mogelijk bedoelde uitkomsten tot gevolg hebben.

In een tweede editie van "The Social Psychology of Organizing" werkt Weick zijn gedachten verder uit. Hij past het evolutionaire variatie-selectie-retentie model toe op organiseren. Uit een complex van gebeurtenissen, waaraan een persoon of groep aandacht zou kunnen geven, worden bepaalde verschijnselen geïsoleerd. Op basis daarvan wordt gehandeld (enactment); de resultaten van deze acties worden vervolgens geclassificeerd en geïnterpreteerd (selectie); de gekozen interpretatie wordt opgeslagen (retentie). Organiseren is volgens Weick een cyclisch, natuurlijk selectieproces, waarbij de selectiecriteria zich niet buiten de organisatie(-leden) - zoals in het populatie-ecologisch model - bevinden, maar in henzelf. Organiseren is een cyclisch proces, omdat de opgeslagen interpretaties (de structuralistische parallel is de organisatiestructuur) voor een groot deel bepalen op welke delen van de omgeving gereageerd wordt (enactment) en welke betekenis aan de resultaten van die interactie gegeven wordt (selectie); gekozen interpretaties worden vervolgens 'toegevoegd' aan de al opgeslagen interpretaties (retentie). Het proces van organiseren wordt gecompliceerd doordat individuen en groepen verschillende interpretaties geven aan gebeurtenissen. Veel activiteit is gericht op het bereiken van overeenstemming over de selectie en interpretatie van informatie.
Het gebruik van een evolutionair model leidt, wellicht verrassend gezien het grote verschil in uitgangspunten, tot aanbevelingen die vergelijkbaar zijn met die van de populatie-ecologen. Het overleven van organisaties is volgens Weick gediend met ambivalentie, wanorde en diversiteit in plaats van helderheid van doelstellingen, orde en uniformiteit. Ofwel, adaptatie aan de huidige of vroegere omgeving kan het adaptatievermogen in de toekomst beperken. Ambivalentie kan bijvoorbeeld verkregen worden door één en dezelfde 'kennis' (retentie) als valide te gebruiken bij het ondernemen van acties en als niet-valide bij het interpreteren van de consequenties van die actie (selectie).
Het verschil met het populatie-ecologische evolutiemodel is de vervanging van variatie door enactment, dit om te benadrukken dat managers zelf de 'objectieve' kenmerken van de omgeving construeren, waarmee zij letterlijk voor zichzelf de beperkingen definiëren die vervolgens aan hen 'opgelegd' worden.

Besluitvorming

Wanneer men opmerkt dat de omgeving van een organisatie, voorzover zij de acties in die organisatie beïnvloedt, een enactment is, verschuift de aandacht van karakteristieken van de objectieve omgeving naar karakteristieken van organisationele besluitvormingsprocessen (en naar vraagstukken van onderhandelingsprocessen en macht, zie de volgende paragraaf). Vele organisatietheoretici hebben besluitvormingstheorieën ontwikkeld. Daarvan zijn de meeste hier niet relevant, omdat zij òf niet thuishoren in deze benadering òf niet (specifiek) geschikt zijn voor besluitvorming in de onzekere omstandigheden die strategische besluitvorming over het algemeen kenmerken.
De afvalbak-besluitvormingstheorie van March en Olsen (1976) voldoet wel aan beide bovengenoemde criteria. March en Olsen stellen dat in onzekere of dubbelzinnige omstandigheden de klassieke, rationele besluitvormingstheorieën niet opgaan, omdat keuzen in dergelijke omstandigheden niet op een rationele wijze gemaakt (kunnen) worden. Dergelijke irrationele besluitvormings- en keuzeprocessen zijn echter meer dan de afwijkingen van een wenselijke rationaliteit waartoe andere theoretici ze zouden bestempelen: de schijnbare anarchie in dergelijke processen kent haar eigen structurering en organisatie, en is te beschouwen als een natuurlijke en zelfs verstandige reactie op (extreme) onzekerheid. March en Olsen zien organisaties als 'georganiseerde anarchieën' met afvalbak-besluitvormingsprocessen. In zo'n 'afvalbak' of 'vergaarbak' stromen de componenten van besluitvormingsprocessen (problemen of onderwerpen, oplossingen, deelnemers en keuzesituaties of -kansen) min of meer willekeurig en onafhankelijk van elkaar binnen en blijven erin 'broeien'. Oplossingen kunnen dus voorafgaan aan problemen. Oplossingen en keuzen kunnen keuze-situaties als het ware afwachten of uitzoeken. Besluiten worden genomen op de knooppunten van de vier stromen.
De sociale structuur van de organisatie beïnvloedt de deelname van de medewerkers van de organisatie aan besluitvormingssituaties, en ze beperkt daarmee het aantal en de soort van mogelijke probleem-oplossingscombinaties aangezien iedere deelnemer zijn eigen interesses, geloof, perspectieven, verwachtingen, oplossingen en problemen meebrengt. De sociale structuur reguleert daarmee de vier, a priori onafhankelijke, stromen (problemen, oplossingen, deelnemers en keuze-

situaties). Het mengsel van de vier stromen, de sociale structuur en de culturele context, bepaalt nu de uitkomsten van de keuzesituatie. Om dergelijk 'willekeurig en grillig' gedrag doelgericht en rationeel te doen lijken, wordt door de betrokkenen een retrospectieve logica verzonnen. Besluitvorming in dergelijke situaties is van groter belang vanwege het sociaal-rituele aspect van het proces dan vanwege de uitkomsten van dat proces - althans voor de deelnemers. Keuzesituaties zijn te zien als expressiemogelijkheden.

Onderhandelingsprocessen en macht

De basis-analyse-eenheid van actie-theoretici en fenomenologen is het individu en zijn/haar percepties, handelingen en interacties. Individuen hebben de neiging niet altijd en vanzelf elkaars mening te delen. De strategische keuzebenadering heeft dus een theorie nodig die verklaart waarom, ondanks meer of minder latente conflicten tussen individuen, deze toch tot gecoördineerde actie in organisationeel verband in staat blijken.
Wanneer het klassieke beeld van de organisatie als rationeel ontwerp vanuit consensus over doelstellingen in twijfel getrokken wordt, lijkt een beschouwing van macht en invloed onvermijdelijk. Vele auteurs (Perrow, 1979; Strauss, 1978; Bacharach & Lawler, 1980; Pfeffer, 1981a, en andere) benadrukken het belang van macht en onderhandeling in de interacties en de collectieve besluitvorming die in organisaties plaatsvinden. Abell ziet organisaties als "complex mechanisms for arriving at collective decisions through bargaining and influence processes amongst a set of power and influence-holding units" (Abell, 1975: 11). Dat betekent echter niet dat alles altijd onderhandelbaar is in organisaties - dat is ook weer afhankelijk van macht -, maar wel dat de op een bepaald moment aanwezige, structurele arrangementen of interactiepatronen tot stand zijn gekomen via een meer of minder collectief onderhandelings- en besluitvormingsproces.
Onderhandelingen vinden met name plaats omdat:

1) er besluiten genomen moeten worden, en - voorzover er niet a priori consensus bestaat - besluitvormingsprocessen gekarakteriseerd worden door de belangrijke rol die macht en (be-)invloed (-ing) spelen om a posteriori tot 'consensus' ofwel een besluit

te komen;

2) hoe bureaucratisch of strikt gedefinieerd de taken in een organisatie ook zijn, er in iedere taak een zekere beslissingsruimte en vrijheid van handelen bestaat.

Met name strategische besluitvorming wordt in de praktijk gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid, onduidelijkheid, beperkte rationaliteit, en wat dies meer zij, en dus ook door dissensus en conflict. Macht en invloed zijn de belangrijkste mechanismen bij onderhandelingen om deze conflicten 'op te lossen'. Onderhandelingsmacht wordt door Abell gedefinieerd als het vermogen om de eigen doelstellingen ondanks oppositie te realiseren. Invloed is het vermogen om iemand van mening of gedachten te doen veranderen.

Abell stelt dat, hoewel het nemen van beslissingen formeel is toegekend aan afzonderlijke posities, in de praktijk de meeste beslissingen vorm krijgen via meer of minder geformaliseerde interacties binnen een groep van individuen (een onderhandelingszône). Zo'n groep bezit normen die de als haalbaar en geschikt beschouwde, wenselijke uitkomsten inperken. Binnen die normatieve context proberen de leden van de groep vanuit hun verschillende doelstellingen te komen tot collectieve besluiten via een complex proces van beïnvloeding en onderhandeling. Deze onderhandelingsprocessen (en de samenstelling van de onderhandelingszône) zijn onderhevig aan de beperkingen, die voortvloeien uit de taak van ieder lid van de organisatie. Deze taak beïnvloedt zowel zijn uitgangspunten en meningen als zijn macht en invloed (Abell, 1975: 120/126).

Bacharach en Lawler (1980) streven naar een politieke theorie van organisaties door middel van een integratie van de sociale psychologie van organisaties (Weick) en een structurele analyse (op basis van een herwaardering van Weber). Zij zien organisaties als 'politically negotiated orders'. Politiek betreft bij hen het tactische gebruik van macht.

Bacharach en Lawler stellen dat macht in de structuralistische literatuur wel aandacht heeft gekregen (Crozier, 1963; Selznick, 1949), maar dat de patronen van intra-organisationele politiek niet onderzocht zijn. Op basis van Hirschman's veel geciteerde 'Exit, Voice and Loyalty' (1970) bespreken zij de opties die individuen als politieke actoren hebben in organisaties, wanneer zij met een voor hen onbevredigen-

de situatie geconfronteerd worden. Zij komen tot de conclusie dat de enige, levensvatbare of reële optie, die individuen hebben om hun onvrede te uiten, de groep is (individuele politiek maakt (te) kwetsbaar; opstappen komt tegenwoordig voor de meeste mensen niet 'im Frage').
Bacharach en Lawler onderscheiden drie groepen die relevant zijn voor een politieke analyse van organisaties: (formele) werkgroepen, belangengroepen (niet formeel of taakgericht, maar gebaseerd op overeenkomstigheid in doelen en positie) en coalities (groeperingen van belangengroepen ter bereiking van een bepaald doel).
Een politieke analyse richt zich primair op de aard en verdeling van macht over groepen en de specificatie van (hun) tactieken. Macht is volgens Bacharach en Lawler geen absoluut attribuut van een sociale eenheid; macht is ingebed in sociale relaties (interacties). Deze interacties moeten vervolgens beschreven worden in termen van aard en patronen van afhankelijkheid. Binnen die afhankelijksrelaties valt de analyse van de condities waaronder actoren macht gebruiken, hoe ze dat doen, en welke resultaten dat oplevert. Conflicten tussen intra-organisationele coalities nemen in concreto de vorm aan van of uiten zich als onderhandelingsprocessen.
Het coalitiemodel van Bacharach en Lawler impliceert dat intra-organisationele relaties situaties van gemengde motieven zijn, dat wil zeggen, dat zij elementen bevatten van positieve en nul-som situaties. Deelnemers worden tegelijkertijd verleid tot samenwerking en tot conflict. Door onderhandeling wordt dat dilemma opgelost, zij het slechts tijdelijk.
De machtsverdeling over coalities in organisaties is een functie van de formele hiërarchie. Anderzijds kan de formele hiërarchie wijzigingen ondergaan afhankelijk van de uitkomsten van onderhandelingsprocessen. Op basis van de machts-afhankelijkheidstheorie classificeren Bacharach en Lawler vier voor de hand liggende tactieken, waarvan de specifieke toepassing situatie-afhankelijk is.

De rol van het management

Volgens de strategische keuzebenadering heeft het management een (pro-)actieve of interactieve rol. Het management heeft een zekere of

belangrijke mate van keuzevrijheid. Het keuzegedrag is doelgericht en rationeeel in intentie ('subjectieve rationaliteit'). Omgeving en structuur worden op een zodanige manier geënacteerd dat ze zingeving en acties van vooral de machtige organisatieleden belichamen of, zoals Perrow (1979) het formuleert. organisaties zijn - imperfecte - instrumenten in de handen van de macht. Imperfect, omdat het gebruik van de organisatie als instrument onderhevig is aan externe beperkingen (die door het management overigens zelf geconstitueerd worden door zijn domeinkeuze of strategische beleidsformulering), maar vooral aan interne beperkingen, omdat de dominante coalitie zich in onderhandelingsprocessen van de medewerking van de overige organisatieleden moet verzekeren. De manager heeft dus een belangrijke taak als politicus, onderhandelaar en 'intern' strateeg.
Een met een dergelijke oriëntatie of handelwijze gepaard gaand probleem is dat het streven naar het handhaven van een machtspositie gepaard zal gaan met pogingen van de dominante coalitie om organisationele processen (bijvoorbeeld door middel van vormgeving aan de onderhandelings- of besluitvormingscontext) te beheersen. Een dergelijke beheersing hoeft echter niet altijd en volledig in het belang van de organisatie als geheel (voorzover deze benadering iets dergelijks erkent) te zijn. Weick, die echter het bereiken van consensus niet problematiseert, stelt bijvoorbeeld dat het overleven van de organisatie gediend is met ambivalentie en diversiteit.
De rol van het management wordt door Pfeffer en Salancik (1979) gekarakteriseerd als ondermeer 'discretionary': het management kan acties ondernemen om de omgeving te veranderen (fuseren, co-opteren, diversifiëren, lobbyen en dergelijke); de uitkomsten van die acties kan het echter niet (volledig) beheersen.

Discussie en conclusies

Met de strategische keuzebenadering betreden we de rechterhelft van het schema van Van de Ven en Astley (zie bijlage 1A en 1B). Meer nog wellicht dan een verschuiving van een deterministisch naar een voluntaristisch standpunt - de mate van voluntarisme binnen de strategische keuzebenadering loopt tussen de verschillende scholen en auteurs uiteen - lijkt hier een verschuiving naar een sociologiserende beschou-

wingswijze aan de orde. In tegenstelling tot de contingentie- en natuurlijke selectiebenaderingen hanteren de theoretici van de strategische keuzebenadering immers de twee volgende methodologische uitgangspunten:

1) een 'antropologisch' uitgangspunt: het 'vaste punt van Archimedes' wordt gezocht bij de menselijke actoren, bij hun interpretaties, handelingen, communicatie en interactie;
2) een 'realistisch' uitgangspunt: het verklaren van het functioneren van organisaties - bijvoorbeeld de relatie tussen strategie en structuur - kan niet (slechts) bestaan uit het opsporen van correlaties tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen (variantie-onderzoek) maar moet ook de sociale mechanismen en processen blootleggen, die tot het te verklaren verschijnsel hebben geleid (vgl. Pennings, 1984).

De 'toegevoegde waarde' van de strategische keuzebenadering lijkt in de eerste plaats gelegen te zijn in deze methodologische uitgangspunten.

Intussen kan de nadruk, die vooral de fenomenologisch en actie-theoretisch georiënteerde organisatietheoretici leggen op interpretatie, communicatieve interactie en op het actieve aandeel van menselijke actoren in de totstandkoming van de organisationele werkelijkheid, leiden tot een tweetal eenzijdigheden.

In de eerste plaats dreigt de materiële dimensie van organisationele processen aan het oog te worden onttrokken. Sociale verschijnselen zijn steeds nauw verbonden met materiële verschijnselen. Evenzo is communicatieve interactie in organisaties niet los te zien van de productieprocessen waarbij (materiële) 'inputs' in 'outputs' worden getransformeerd. Het 'spel om de macht' in en tussen organisaties heeft als inzet het aandeel in de zeggenschap over deze materiële transformatieprocessen en de beschikking over schaarse, materiële hulpbronnen.

In de tweede plaats moet het 'antropologisch' uitgangspunt, dat een methodologische status heeft, scherp onderscheiden worden van het inhoudelijke standpunt dat menselijke actoren in concrete situaties over een aanzienlijke handelingsvrijheid beschikken. Deze laatste bewering kan slechts op empirische gronden worden verdedigd. In dit licht moet bijvoorbeeld de uitspraak van de populatie-ecoloog Aldrich

(1979), dat handelingsvrijheid van managers als een voornamelijk theoretische mogelijkheid moet worden gezien, serieus genomen worden. Of het al dan niet om méér dan een theoretische mogelijkheid gaat kan niet op voorhand (door de theoretici) worden vastgesteld.

Naast overeenkomsten wordt binnen de strategische keuzebenadering een grote diversiteit in behandelde onderwerpen en gelegde accenten gevonden: Weick concentreert zich op enactment en op een evolutionaire benadering van het cyclische proces van organiseren, Perrow en Pfeffer concentreren zich op macht, Child op condities waaronder keuzemogelijkheden bestaan, etcetera. Belangrijker is misschien het verschil in het niveau van analyse: individu (Weick), groep (Bacharach & Lawler), en organisatie (Child). Verschil in analyseniveau lijkt samen te hangen met verschil in onderwerpkeuze (of andersom) en in de bereikte conclusies.
De strategische keuzebenadering is vooral gericht op de interne organisatie en de processen die zich daarin afspelen zoals de sociaal-psychologische processen van zingeving en perceptie van individuen, de intra-organisationele beïnvloedings- en onderhandelingsprocessen, groeps- en coalitie-vorming, en collectieve besluitvorming. Strategie is - naast domeinkeuze - vooral het bewust manipuleren van structurele arrangementen, die te zien zijn als condities voor macht en invloed, onderhandeling en besluitvorming.
In tegenstelling tot de systeem-structurele en de collectieve actiebenadering wordt de strategische keuzebenadering niet gekenmerkt door een grote mate van onderlinge discussie, hoewel de vrij brede variatie in uitgangspunten (in dit verband is vooral de mate van voluntarisme relevant) en analyseniveaus daartoe zeker aanleiding geeft. Men heeft vooral de neiging om zich 'af te zetten' tegen het determinisme van de systeem-structuralisten.

V. DE COLLECTIEVE ACTIEBENADERING

Inleiding

De collectieve actiebenadering legt evenals de natuurlijke selectiebenadering het accent op een macro-analyse van organisationele verandering. Die verandering wordt echter niet gezien als het gevolg van amorfe omgevingskrachten maar als het resultaat van interacties die voortvloeien uit menselijke (organisatorische) keuzen en acties. Bijdragen worden geleverd vanuit verscheidene disciplines zoals de organisatie-ecologie, de sociale planning en de politieke economie. Er is mijns inziens binnen de collectieve actiebenadering niet zo duidelijk sprake van schoolvorming als door het schema van Van de Ven en Astley (Bijlage 1A) gesuggereerd wordt. In onderstaande bespreking zal daarom in het midden gelaten worden in hoeverre een auteur een bepaalde school vertegenwoordigt.

De omgeving als inter-organisatie: niveaus en wijzen van analyse

Sinds het begin van de zestiger jaren is er volgens Perrow (1979) een tendens tot toenemende specificatie van het begrip omgeving. Tevens werden omgevingsanalyses steeds grootschaliger opgezet en werd de stap van analyse op het niveau van de organisatie naar analyse op het niveau van de populatie of het netwerk gezet. Wat begon met 'anything out there' leidde vooreerst tot analyse van twee of drie interacterende organisaties met het accent van de analyse op het effect van de interacties op één van deze organisaties. Vervolgens werd de analyse gericht op de zogenaamde organisatieverzameling, en tenslotte ontstond het idee van netwerken van organisaties, waarbij het accent wordt gelegd op de eigenschappen van het netwerk en niet op de eigenschappen

van een afzonderlijke organisatie.
Binnen de collectieve actiebenadering wordt de omgeving van een organisatie gezien als voor een zeer belangrijk deel bestaande uit andere organisaties. Organisaties hebben onderling relaties en afhankelijkheden, met andere woorden de omgeving is zelf gestructureerd. Deze structurering "wordt niet opgevat als door het toeval ontstaan, maar als bewust vanuit verschillende kanten, doelgericht, georganiseerd" (Breuer, 1978: 33).
Vanuit een dergelijke visie gaat het niet meer in eerste instantie om de invloed van de omgeving op de interne structurering van organisaties (zoals in de contingentie-theorie) maar om de analyse van en vormgeving aan het interorganisationele veld (= gestructureerde omgeving) ten behoeve van de strategiebepaling en -uitvoering, zowel voor individuele organisaties als voor bijvoorbeeld de overheidsregulering van netwerken. In plaats van structurele adaptatie van organisaties aan hun omgeving voor te schrijven kan men "omgevingskenmerken niet zozeer als structuurbepalend beschouwen, maar als problemen die een oplossing vragen" (Van Gils, 1978: 17).
Breuer onderscheidt binnen de interorganisationele analyse een omgevingsanalyse en een veldanalyse. De omgevingsanalyse betreft de invalshoek van de individuele organisatie: analyse van de externe relaties van de organisatie en de gevolgen daarvan voor haar interne structuur. Breuer maakt in navolging van Hall (1977) onderscheid tussen 'algemene' omgevingscondities (7) die het milieu voor alle organisaties op een bepaald moment in een bepaald gebied vormen, 'specifieke' omgevingscondities die van invloed zijn doordat de organisatie in directe interactie treedt met andere handelende eenheden (voorzover dat organisaties zijn, is dit de organisatieverzameling), en "algemene omgevingscondities die kunnen worden verbijzonderd naar een bepaalde organisatie toe zonder dat er nog van directe interactie met externe actoren sprake behoeft te zijn" (Breuer, 1978: 34). Voorbeeld van de laatste is dat voor een bepaalde organisatie slechts een beperkt gebied van technische, demografische en andere ontwikkelingen direct van belang zal zijn. Het 'interorganisationeel veld' is nu "het samenhangend geheel van gespecificeerde omgevingscondities, die niet via rechtstreekse interactie met bepaalde actoren, maar door de dynamiek van op elkaar inwerkende factoren direct van invloed zijn op de organisatie" (Breuer, 1978: 34).

De omgevingsanalyse kan gericht worden op elk van de genoemde condities. Breuer constateert in de literatuur een samenhang tussen de aard van de geanalyseerde condities en de richting waarin men naar een aangepast ontwerp van de interne organisatie zoekt. Analyse van de algemene omgevingscondities hangt samen met het ontwerpen van een organisatie die in staat is zich aan veranderende omstandigheden aan te passen (de 'organische structuur', decentralisatie van de besluitvorming, etcetera). Analyse van specifieke omgevingscondities hangt samen met het zoeken naar de beste aansluiting ('fit') tussen interne structurering en de vereisten die voortvloeien uit de onzekerheid van het management ten aanzien van relevante taakgebieden (contingentietheorie). Om echter de werking van mechanismen, waardoor de wisselwerking tussen veranderingen in de omgeving en veranderingen in de organisatie tot stand komt, te begrijpen, is het nodig ook de activiteiten van externe actoren bij de analyse te betrekken. Een analyse van de interacties van één centrale organisatie met een verzameling aan haar gerelateerde organisaties (de organisatieverzameling) betrekt wel de activiteiten van externe organisaties in haar analyse, maar heeft als bezwaar dat de organisaties dan als (quasi) handelende eenheden worden opgevat. Daarmee wordt voorbijgegaan aan de handelingen van personen die van de organisaties deel uitmaken en dreigen de feitelijke mechanismen via welke de interacties plaatsvinden buiten het gezichtsveld te vallen. Daartoe zou afgedaald moeten worden tot de sociale processen tussen de personen die de grensposities van de interacterende organisaties bezetten. Een dergelijke analyse hangt dan samen met het ontwerpen van een (geschikte) grensstructuur.
De conclusie van Breuer is dat, ongeacht de vorm die de omgevingsanalyse aanneemt, steeds hetzelfde probleem centraal staat: hoe moet de interne structuur van de organisatie worden ingericht? Omgevingsanalyse mondt dus steeds uit in structuurbeginselen voor het interne organisatie-ontwerp. Analyse van interorganisationele structuurproblemen vereist dat de aandacht meer rechtstreeks op de processen in het interorganisationele veld moet worden gericht dat wil zeggen <u>veldanalyse</u>. Veldanalyse kan zich bijvoorbeeld richten op de invloedsverdeling tussen organisaties, de schakeling van organisaties, samenwerking tussen organisaties en vraagstukken van planning en beheersing van netwerken.

Samenvattend blijkt de interorganisationele analyse plaats te kunnen vinden op verschillende analyseniveaus:

- analyse van de interacties tussen paren organisaties ('dyadic relationships');
- analyse van de relaties tussen één centrale organisatie ('focal organization') en een verzameling andere organisaties (bijvoorbeeld leveranciers, afnemers, vakbonden, etc.): de zogenaamde organisatieverzameling ('organization set');
- analyse van de relaties van organisaties in een netwerk en de relaties tussen het netwerk als totaliteit en zijn omgeving,

en op verschillende wijzen:

- analyse van interorganisationele schakelprocessen, waarbij organisaties gesitueerd worden op een proceslijn waarin zij een of andere bijdrage vervullen;
- analyse van samenwerkingsprocessen tussen organisaties en de condities voor die samenwerking; bijvoorbeeld:
  - analyse van interorganisationele planningsprocessen, en
  - analyse van actieverzamelingen ('action sets'): tijdelijke allianties van organisaties om een specifiek doel te bereiken.

De aard van de interacties tussen organisaties

Wanneer men de omgeving van een organisatie beschouwt als bestaande uit andere organisaties, of wanneer men een netwerk van organisaties als een eenheid ziet, die in staat is te handelen om collectieve doelstellingen te bereiken, dan impliceert dat het bestaan van relaties of interacties tussen organisaties. Hoe moeten deze interorganisationele relaties nu gezien worden?

In de meeste (vooral de wat oudere) literatuur wordt vrijwillige samenwerking tussen organisaties benadrukt vanuit een uitwisselings- of ruilperspectief ('exchange-perspective'). Voorbeelden zijn Levine en White (1961), en Tuite (1972). Volgens deze benadering ontstaan relaties tussen organisaties wanneer leden van twee of meer organisaties wederzijdse voordelen van de interactie waarnemen. De motivatie tot interactie is dus symmetrisch: de leiders van de betrokken organisaties denken hun doelen beter te kunnen bereiken door interactie dan door autonoom te blijven. Deze visie impliceert ook dat de aard van de

interactie vooral gekenmerkt zal worden door een sterke mate van samenwerking en probleemoplossing (als tegengesteld aan conflict en onderhandeling).
Andere theoretici gaan uit van een machts- c.q. afhankelijkheidsbenadering. Zij stellen dat de motivatie tot interactie asymmetrisch is. Organisaties zijn gericht op het behoud van hun autonomie en slechts externe druk kan organisaties tot samenwerking dwingen. Relaties ontstaan alleen wanneer de gemotiveerde partij voldoende machtig is om de andere te dwingen. Onderhandeling en conflict kenmerken de aard van de interactie, omdat iedere partij probeert haar doelstellingen te verwezenlijken ten koste van de andere partij. Vertegenwoordigers zijn ondermeer March en Simon (1958), Schmidt en Kochan (1972), en Geutzkow (1966).
Schmidt en Kochan (1977) stellen voor beide benaderingen te integreren, omdat in de praktijk een organisatie waarschijnlijk relaties van beide typen binnen haar organisatieverzameling zal hebben, en omdat waarschijnlijk geen enkele interorganisationele relatie aan één van beide ideaaltypen zal voldoen. Interorganisationele relaties worden gekenmerkt door een combinatie van samenwerking en conflict. Organisationele interactie is een 'mixed-motive' situatie: pogingen tot het voorspellen van het gedrag van organisaties moeten uitgaan van de veronderstelling dat (leden van) organisaties eigen belangen hebben. De onderzoeker moet zich concentreren op de voor- en nadelen van de interacties gezien vanuit de specifieke doelstellingen van de organisaties in plaats vanuit de doelstellingen van het veld. Een theorie van interorganisationele relaties moet een spel-theoretisch perspectief adopteren.
Hall, Clark, et al. (1977) trachten aan de beperkingen van de ruilbenadering op iets andere wijze tegemoet te komen. Hun uitgangspunt blijft in tegenstelling tot dat van Schmidt en Kochan de gebruikelijke 'samenwerking en coördinatie'; Hall en Clark onderzoeken welke soort relatie ontstaat afhankelijk van de <u>interactie-basis</u>. (De interactiebasis is te zien als een conditie voor de feitelijke interacties.) Coördinatie van activiteiten tussen organisaties is namelijk niet altijd gebaseerd op vrijwillige interactie. De interactie kan ook gemandateerd of geformaliseerd zijn. In die gevallen is een aantal problemen dat gepaard gaat met een vrijwillige ruilverhouding niet meer relevant. Een geformaliseerde interactie is een vrijwillige in-

teractie, maar gestandaardiseerd door een of andere vorm van formele overeenstemming (bijvoorbeeld een contract). Ruil gaat vooraf aan het bereiken van formele overeenstemming, maar de interacties die daarop volgen worden geleid door die overeenstemming. Dat betekent dat allerlei kwesties die een rol spelen in ruilsituaties (bijvoorbeeld competentie van personeel, uitvoering, en verenigbaarheid van de gehanteerde filosofieën) blijkbaar niet meer relevant of problematisch zijn. Wanneer de interacties tussen organisaties gemandateerd zijn door wetten of regelingen, worden vaak allerlei zaken gespecificeerd (bijvoorbeeld het domein, informatie- en cliëntstromen, financiële verplichtingen). Vaak ook wordt een domein opgedeeld tussen organisaties, zodat een situatie van sequentiële interdependentie ontstaat. In gemandateerde relaties blijkt in zekere zin ook het vraagstuk van de machtsverhouding opgelost, althans in die zin dat het geen waarneembaar deel uitmaakt van de relatiepatronen; machtsverschillen zijn gegeven met het mandaat en worden aanvaard, aldus de auteurs. Aldrich (1979) heeft gevonden dat gemandateerde interacties in het algemeen intenser, onevenwichtig in het voordeel van een van de partijen, en minder coöperatief (in de waarneming van de partijen) zijn.
Warren (1967) beschrijft de context van interorganisationele besluitvorming als variërend tussen situaties, waarin autonome organisaties hun eigen doelstellingen proberen te bereiken in een 'politieke arena', en situaties, waarin de organisaties opgenomen zijn in een omvattende (centralistisch-bureaucratische) besluitvormingsstructuur. De context van interorganisationele besluitvorming beïnvloedt het gedrag van de organisaties in het interactieproces. Warren stelt de vraag of de 'mix van waarden', die door besluitvormingsorganisaties in een lokale gemeenschap in hun totaliteit gerealiseerd wordt, te verbeteren is door bewust vorm te geven aan de context van de interacties waarin die waarden gerealiseerd worden, bijvoorbeeld door verheldering van het interorganisationele veld door onderlinge uitwisseling van informatie, of door gezamenlijke planning. Volgens velen is het interorganisationele veld namelijk zó turbulent (in de zin van Emery & Trist, 1965), dat meer coördinatie en centrale planning nodig zijn. Warren stelt dat dat een kwestie van empirische vaststelling is.
Warren, Rose en Bergunder (1974) onderzochten vervolgens in hoeverre het heersende beeld van een chaotisch, turbulent, interorganisationeel veld (vele organisaties die elkaar bestrijden om geld, invloedssfeer

en klanten; nauwelijks coördinatie en gezamenlijke planning) juist is. Zij komen tot de conclusie dat het beeld eerder omgekeerd is; het interorganisationele veld wordt gekenmerkt door weinig interactie, nauwelijks strijd om fondsen en domeinen, nauwelijks behoefte aan coördinatie door het bestaan van consensus over wie wat behoort te doen, en nauwelijks innovatie. Zij schetsen het interorganisationele veld als een systeem dat streeft naar zelfhandhaving. Interactie en coördinatie zijn vrijwel overbodig in het licht van de gemeenschappelijke ideologie: het geloof in de gezondheid van het institutionele bestel van de Amerikaanse samenleving. De auteurs beschrijven vervolgens drie defensieve strategieën die door de betrokken organisaties afzonderlijk en gezamenlijk gevoerd werden om de 'orde' in hun veld te handhaven (Lammers, 1983: 192).
Perrow verklaart de ordelijkheid van het interorganisationele veld in iets andere termen: "the agencies shared a common 'institutionalized thought structure'. This is the 'ground' that, once seen, altered the nature of the network or 'figure' that would be set off" (Perrow, 1979: 236). Perrow stelt dat interacties in een netwerk gezien moeten worden tegen deze achtergrond van geïnstitutionaliseerde gedachten, normen en gewoonten. De indruk die we dan van het interorganisationele veld krijgen is er niet een van turbulentie en complexiteit, maar een van stabiliteit en van weinig behoefte aan en noodzaak tot interactie. De institutionalisering van waarden is het proces waardoor volgens de collectieve actiebenadering orde en sociale cohesie verkregen worden. Dit normvormingsproces is oorspronkelijk geformuleerd door John R. Commons in zijn boek "The economics of collective action" (1950). De redenering verloopt kortweg als volgt: geschikt blijkende interacties en collectieve handelingen worden herhaald en krijgen op den duur de status van symbolen en gewoonten, die de 'working rules' vormen voor interactie. Normen en gewoonten ontstaan continu. Door te onderhandelen en compromissen te sluiten creëren mensen (gedeeltelijk) zelf de gewoonten die vervolgens hun interacties sturen. Individuen zijn dus niet geheel machteloos. Individuele handelingen vinden plaats in de wijdere context van collectieve actie en worden door die context beïnvloed. Handelingen die voldoende 'aanslaan' kunnen echter door herhaling routiniseren en een normatief karakter verkrijgen en daarmee collectieve actie initiëren. Met andere woorden, mensen kunnen - vooral in samenwerking - de aard van de collectieve beheersing modifi-

ceren. Sommigen, bijvoorbeeld Durkheim, stellen dat normen een bevrijdende werking hebben omdat ze collectieve organisatie überhaupt eerst mogelijk maken en de mens daarmee bevrijden van de noodzaak in iedere situatie nieuwe handelingspatronen te bedenken.

'Omgevingseffectiviteit': strategisch handelen in organisatieverzameling en netwerk

Metcalfe (1976) onderscheidt binnen het open-systeem-perspectief twee wijzen van adaptatie aan omgevingskrachten die sterk verschillende implicaties hebben voor het proces van het definiëren van de aard, identiteit of missie van de organisatie ('character-defining commitments'). Deze wijzen van adaptatie zijn aanpassing aan de omgeving ('environmental responsiveness') en omgevingseffectiviteit ('environmental effectiveness'). De meeste onderzoeken en organisatietheorieën accentueren 'aanpassing aan de omgeving', dat wil zeggen het voortdurend zodanig bijstellen van het beleid dat de organisatie zich aanpast aan de gewijzigde externe omstandigheden. 'Omgevingseffectiviteit' legt echter de nadruk op het vormgeven aan de omgeving zelf om een input te verkrijgen, die meer congruent is met de doelstellingen van de organisatie. Dit adaptatie-concept is karakteristiek voor de collectieve actiebenadering.
Een fundamenteel dilemma van management is het verzoenen van organisatorische doelstellingen met externe verwachtingen. Eisen, verwachtingen, en voorwaarden, die andere organisaties stellen voor het geven van hun ondersteuning en medewerking aan de organisatie, begrenzen de haalbaarheid van het beleid. Omgevingseffectiviteit betreft nu pogingen tot modificatie van deze externe eisen, verwachtingen en voorwaarden. Het beheersen van interorganisationele relaties is volgens Metcalfe vooral het integreren van de verschillende verwachtingen van de leden van de organisatieverzameling. Voor het afleiden van strategieën, die organisaties in bepaalde situaties ter beschikking staan, bouwt Metcalfe voort op het concept organisatieverzameling, dat Evan in 1966 in navolging van Merton's rolverzameling formuleerde: "de individuele organisatie is ingebed in een omgeving welke bestaat uit andere organisaties en omgeven door een complex van normen, waarden, rollen en rolverwachtingen die tezamen de structuur van deze omgeving

bepalen" (Van Gils, 1978: 19, naar Evan).
Merton analyseerde de interacties tussen de bekleder van een bepaalde rol en zijn verzameling rolpartners in een bestaande sociale structuur (een netwerk van sociale relaties). De rolpartners hebben verschillende verwachtingen van de persoon door hun verschillende posities in de sociale structuur. Merton identificeerde zes mechanismen die konden dienen voor het beschrijven van de rolverzameling en het hanteren van conflicten daarin door de bekleder van een bepaalde rol. Met behulp van deze mechanismen formuleert Metcalfe relaties tussen specifieke aspecten van interorganisationele structuur en organisatiestrategie. Een voorbeeld: verschillen in macht tussen leden van de organisatieverzameling kunnen overbrugd worden door het vormen van een coalitie van zwakkere leden om een bepaald doel te bereiken. Metcalfe suggereert niet dat de geformuleerde strategieën voldoende zijn voor het bereiken van continuïteit in het beleid (de reden voor het veranderen van de omgeving) maar wel dat het noodzakelijke voorwaarden zijn.
Metcalfe gaat echter verder en stelt dat het concept organisatieverzameling het bestaan van een netwerk van organisationele rollen impliceert en niet slechts een verzameling van tweewaardige relaties tussen een centrale organisatie en andere organisaties. Dit is vooral van belang, omdat het betekent dat het gedrag van organisaties indirect - maar systematisch - beïnvloed kan worden door veranderingen op knooppunten in het netwerk. Ten behoeve van de beschrijving en analyse van netwerken benut Metcalfe vervolgens het onderscheid dat de antropoloog Mitchell maakt tussen morfologische en interactionele eigenschappen van sociale netwerken. Morfologische analyse is geschikt voor het beschrijven van de vorm van een netwerk (uitgebreidheid, dichtheid, onderlinge verbondenheid, bereikbaarheid, en dergelijke). Om echter de mogelijkheden en beperkingen die de omgeving presenteert te beoordelen, moet de aandacht gevestigd worden op de 'interactionele eigenschappen' van de organisatieverzamelingsstructuur. Metcalfe conceptualiseert deze interactionele eigenschappen als dimensies van sociale integratie, die bestaat uit culturele, normatieve, communicatieve en functionele integratie. Culturele integratie is de waargenomen mate van consistentie (= congruentie en legitimiteit) in waarden binnen een cultuur. Normatieve integratie is de mate van conformiteit aan rolverwachtingen (= de intensiteit van de betrokkenheid en normatieve isolatie). Communicatieve integratie is het bewustzijn van leden van de

organisatieverzameling van elkaars verwachtingen en belangen. Functionele integratie is de bewuste coördinatie van de soms ongelijksoortige activiteiten van de leden van de organisatieverzameling op basis van wederzijdse uitwisselings- en machtsrelaties tussen de leden. Interactie tussen organisaties krijgt vorm door variaties langs deze dimensies.
Metcalfe identificeert tenslotte strategieën voor het hanteren van eventuele integratieproblemen. Zijn analyse lijkt vooral ingegeven door het belang bij de beheersing van netwerken van organisaties van de kant van de overheid of van zogenaamde netwerkorganisaties. Dit zijn organisaties, die tot taak hebben om de samenwerking tussen organisaties door coördinatie (een Nederlands voorbeeld is de NEHEM), en in het algemeen door vrijwillige regulering van netwerken, te bevorderen. Zijn analyse vertoont een aantal tekortkomingen: er is weinig aandacht voor de condities waaronder organisaties (kunnen) samenwerken, voor conflicten en eigenbelang, en voor de omgeving van het netwerk.
Evenals Metcalfe ziet Van Gils een netwerk als concrete werkelijkheid met handelingsmogelijkheden: "een netwerk is een cluster van interdependente organisaties, die op enigerlei wijze zich gebundeld hebben om als collectiviteit een bepaald doel te bereiken" (Van Gils, 1978: 21). Een netwerk is een tijdelijk (volgens andere is dit een actieverzameling) of meer permanent samenwerkingverband met een bepaalde besluitvormingsstructuur. Een belangrijke vraag wordt dan onder welke condities een interorganisationeel samenwerkingsverband tot stand komt en hoe de organisaties tot besluitvorming komen en hun gedrag coördineren: "het netwerk als entiteit op zich kan eigenschappen bezitten die niet op het niveau van de individuele organisatie zijn terug te vinden" (Van Gils, 1978: 22) en elk netwerk heeft zijn eigen relevante omgeving waarmee het in wisselwerking staat. De conventionele microorganisatietheorie kan dus niet zonder meer worden doorgetrokken naar dergelijke 'pluralistische' systemen. De organisaties in het netwerk zullen niet zonder meer de doelen van het netwerk geïnternaliseerd hebben. Met andere woorden: <u>een netwerk is (ondermeer) een politiek systeem</u>. Door het ontbreken van een legitieme hiërarchie is dat met name relevant. Machtsverhoudingen in een netwerk zullen de interacties en de uitkomsten daarvan beïnvloeden, maar het is voor iedere organisatie legitiem om haar eigen doelen na te streven: interacties tussen

organisaties vinden in principe op een gelijkwaardige basis plaats. Het bereiken van consensus met betrekking tot de doelen van het netwerk is dan een kwestie van onderhandeling en compromissen (Schmidt & Kochan, 1977).

Een politiek-economisch model van interorganisationele netwerken

In een goed geslaagde poging tot verheldering en integratie van het interorganisationele onderzoek formuleert Benson in 1975 zijn politiek-economisch model van interorganisationele netwerken. Hij bereikt een waarlijk interorganisationeel analyseniveau: hij verklaart de relaties tussen organisaties vanuit de structuur van het netwerk en de relaties tussen het netwerk en zijn omgeving. Daarnaast geeft zijn analyse een aanzet tot het maken van een verbinding tussen (inter-) organisatietheorie en de maatschappelijke macro-structuur, en tot slot plaatst hij de onderzoeken die zich bezighouden met 'sentiments and cooperative interactions', respectievelijk met 'power and resources', in een theoretisch raamwerk. Zijn model is echter niet generaliseerbaar naar alle typen interorganisationele netwerken (met name niet naar netwerken van profit-organisaties).
Benson stelt dat een netwerk geanalyseerd kan worden op twee (onderling gerelateerde) manieren: analyse van de interactiepatronen rond de feitelijke uitvoering van kernfuncties of doelstellingen van de organisaties, en, fundamenteler, analyse van de activiteiten van organisatieleden in hun streven naar een adequate voorziening met hulpbronnen. Interactie op het niveau van het realiseren van doelstellingen (produkten/diensten) is afhankelijk van de interactie op het niveau van het verkrijgen van hulpbronnen, min of meer analoog aan de marxistische stelling dat de bovenbouw afhankelijk is van de onderbouw.
In het dagelijkse of feitelijke functioneren van organisaties spelen abstracte doelstellingen voornamelijk een rol in het verschaffen van voortdurende, ideologische legitimatie voor de activiteiten van de organisatie. Voor de organisatieleden zelf spelen ze slechts op de achtergrond van 'shared assumptions'. Zij vertalen de abstracte doelstellingen in structuren en processen, in programma's van uitvoering en dergelijke. Het onderhouden of uitbreiden van de tot stand gebrachte organisatiemachine, dat wil zeggen het verkrijgen en verdedi-

gen van een adequate hoeveelheid hulpbronnen, vormt de operationele definitie van de doelen. Daarop zijn de besluitvormers georiënteerd.
Benson onderscheidt twee fundamentele typen hulpbronnen. Gezag betreft de legitimatie van activiteiten, het recht en de verantwoordelijkheid bepaalde programma's uit te voeren, oftewel het bezit van een legitieme claim op een domein. De verkrijging van de andere fundamentele hulpbron, geld, is daaraan gerelateerd. Gezag en geld zijn een voorwaarde voor het verkrijgen van andere vereiste hulpbronnen.
Op onderbouwniveau interacteren de organisaties in het netwerk terwijl zij streven naar schaarse hulpbronnen. Machtsverschillen tussen interacterende organisaties ontstaan door de interne netwerkstructuur en/of door externe verbindingen van de organisaties in het netwerk naar het grotere patroon van sociale organisatie. Macht op basis van de interne netwerkstructuur kan bijvoorbeeld gelegen zijn in het vervullen van centrale of kritische functies voor de andere organisaties in het netwerk. 'Externe' macht kan bestaan uit het kunnen mobiliseren van externe krachten of maatschappelijk belangrijke groeperingen. Ook deze macht kan gebruikt worden om de stroom van hulpbronnen naar het netwerk en de verdeling van die hulpbronnen binnen het netwerk te beïnvloeden. Dit betekent eveneens dat machtsrelaties tussen organisaties niet begrepen kunnen worden zonder aandacht voor de grotere patronen van maatschappelijke machtsverdeling.
Macht houdt in dat een organisatie haar domein kan beschermen door de 'ruilvoorwaarden' in haar voordeel vast te leggen en tevens dat ze andere organisaties in onderhandelingen betreffende het uitvoeren van gezamenlijke programma's of het bijleggen van conflicten kan dwingen haar voorwaarden te accepteren. Macht, verkregen door een goede positie op onderbouwniveau, gaat dus gepaard met de mogelijkheid tot het beïnvloeden van processen op bovenbouwniveau.
Benson stelt dat interacties op bovenbouwniveau belangrijk zijn, maar in de literatuur teveel aandacht krijgen: veel onderzoek benadrukt coördinatie en consensus. In zijn visie hangen deze 'sentiments and interactions' op bovenbouwniveau af van de onderliggende politieke en economische krachten. De bovenbouw kan geanalyseerd worden met de metafoor 'equilibrium', waaraan Benson een specifiekere betekenis toekent dan aan het begrip 'evenwicht'. Een netwerk is geëquilibreerd wanneer de interacties tussen de organisaties gekenmerkt worden door een sterke mate van coördinatie en coöperatie gebaseerd op normatieve

consensus en wederzijds respect. Er zijn vier componenten van interorganisationeel equilibrium: domeinconsensus, ideologische consensus, positieve evaluatie en coördinatie van activiteiten. Domeinconsensus betreft overeenstemming over de juiste rol en reikwijdte van een instelling. Ideologische consensus betreft overeenstemming over de aard van de taken en de juiste benadering tot die taken. Positieve evaluatie betreft het oordeel van organisaties over de waarde van het werk van een andere organisatie. Coördinatie van activiteiten betreft patronen van samenwerking. Benson veronderstelt nu dat er een neiging tot evenwicht tussen deze componenten bestaat, dat wil zeggen dat de componenten, in onderlinge wisselwerking verkerend, in gelijke richting en mate veranderen totdat een (semi-permanente) evenwichtstoestand ontstaat, die niet noodzakelijkerwijs een equilibrium hoeft te zijn. (Het begrip equilibrium wordt door Benson gereserveerd voor de situatie waarin de equilibriumcomponenten alle hun 'maximale waarde' bereiken.) Simpeler gezegd: Benson veronderstelt dat sentimenten en interacties op bovenbouwniveau een tendens tot innerlijke consistentie vertonen. Onderlinge onenigheid respectievelijk consensus gaat gepaard met elkaar dwarsbomen respectievelijk samenwerking.
Het optreden van niet evenwichtige netwerken impliceert de werking van variabelen die niet in het equilibrium-model zijn opgenomen. Benson lokaliseert deze variabelen in ... de onderbouw: politieke of economische krachten kunnen het evenwicht verstoren. Een gebrek aan hulpbronnen kan de gewenste samenwerking onmogelijk maken. Wetgeving kan tot (minimale) samenwerking dwingen.
Verschijnselen op bovenbouwniveau moeten uiteindelijk verklaard worden vanuit het onderbouwniveau: "the general argument for the dependence of superstructure is that substructural events place restrictive limits upon the potential range of variation of the equilibrium components (Benson, 1975: 236) (8).
Samenwerking van organisaties is dus afhankelijk van de structuur van de politiek-economische krachten. Een voorwaarde voor consensus is het oplossen van fundamentele belangenconflicten in een zorgvuldig onderhandelingsproces.

Ook een interorganisationeel netwerk heeft een omgeving. De omgeving verschaft het netwerk een sociale context waarin over netwerkrelaties 'onderhandeld' wordt. De omgeving is van belang voorzover zij de

toevoer van hulpbronnen en de distributie van macht beïnvloedt. Zij kan geanalyseerd worden in termen van structuur en in termen van verandering.
De omgeving die relevant is voor de verdeling van hulpbronnen en macht is een gestructureerde omgeving: ze bestaat voornamelijk uit organisaties, functionarissen en publieken. Deze omgevingsparticipanten zijn onderling verbonden in interactiepatronen, gecentreerd rond een bepaald netwerk ter besturing van de verdeling van hulpbronnen en macht in dat netwerk. De omgeving is voor een netwerk dus gedeeltelijk uniek, hoewel overlappingen voorkomen.
Belangrijke dimensies van de omgeving zijn onder andere de mate van concentratie van hulpbronnen en macht, de mate waarin het netwerk afhankelijk is van de omgeving, het type participanten met macht, en - meer algemene factoren - de mate van schaarste van hulpbronnen überhaupt en de beheersingsmechanismen die de omgeving tot haar beschikking heeft.
Op basis van zijn politiek-economisch model onderscheidt Benson vier algemene typen strategieën ter verandering van de relaties in een netwerk. Deze strategieën worden gedefinieerd naar het gebruikte middel tot verandering.
In coöperatieve strategieën wordt verandering gezocht door middel van overeenstemming en gezamenlijke planning: elke beïnvloede partij neemt deel aan de onderhandelingen. Het zinvol toepassen van coöperatieve strategieën is beperkt tot situaties waarin iedere partij een zekere macht heeft over de andere partijen. Om coöperatieve strategieën zinvol te laten zijn, kan het nodig zijn eerst de onderliggende machtsverhoudingen te veranderen, bijvoorbeeld door het toepassen van ontwrichtende strategieën die doelgericht proberen de capaciteit tot verzameling van hulpbronnen van bepaalde instellingen te bedreigen door het ondermijnen van hun positie in de politieke economie. Condities voor het gebruiken van deze strategie zijn een behoorlijk verschil in macht en fragmentatie in de hulpbronkanalen.
Manipulatieve strategieën betreffen de doelgerichte verandering van omstandigheden in de omgeving die de stroom van hulpbronnen beïnvloeden, bijvoorbeeld door verandering van de totale stroom hulpbronnen of door verandering van hulpbronkanalen. Voorwaarde is een zekere autonomie van het netwerk: bepaalde instellingen in het netwerk moeten in staat zijn bepaalde programma's en banden met andere instellingen te

initiëren, te onderhouden en te beëindigen. Het vierde type strategie betreft het (her-)groeperen van netwerkrelaties op basis van gezag, bijvoorbeeld de precieze specificatie van de relaties tussen organisaties door een wetgevend orgaan in de vorm van mandaten of formalisering van relaties. De keuze van strategieën die gebaseerd zijn op gezag is voorbehouden aan bijzonder machtige organisaties.

De rol van het management

De rol van het management komt naar voren als een actieve, of liever, een interactieve rol. Het management is gericht op het vormgeven aan de omgeving van de organisatie ('environmental effectiveness'), dat wil zeggen aan de relaties van de organisatie met andere organisaties, ter bevordering van de continuïteit in het beleid. Dat kan zowel in de vorm van samenwerking en gezamenlijke planning als van conflict en onderhandeling, afhankelijk van de motieven van de organisaties en hun eigenbelang (of positie in de politieke economie). In de collectieve actiebenadering is de manager vooral een homo politicus.
Volgens Metcalfe is management gericht op het verzoenen van de (tegenstrijdige) verwachtingen en eisen van de organisaties in de organisatieverzameling. Het vormgeven aan interacties geschiedt door het beïnvloeden van de dimensies van sociale integratie. Benson daarentegen onderscheidt strategieën voor het veranderen van netwerkrelaties door het beïnvloeden van de stroom van hulpbronnen naar en in het netwerk en door het manipuleren van de machtsstructuur van het netwerk.
De strategieën van Benson en Metcalfe lijken geschikt voor het veranderen van netwerkrelaties door een centrale organisatie in het netwerk, hoewel in dat geval aanvulling met een speltheoretisch perspectief, dat een dynamisch beeld in de tijd geeft van 'zet en tegenzet', mijns inziens nodig is. De strategieën lijken echter vooral beschreven met het oog op beïnvloeding van 'buitenaf' door bijvoorbeeld de overheid of netwerkorganisaties.
Metcalfe (1974) stelt dat in erg complexe omgevingen organisaties niet in staat zijn zich op eigen houtje succesvol aan de omgeving aan te passen. Adaptatie vereist dan collectieve actie. Metcalfe pleit daarom voor de ontwikkeling van een macro-organisatietheorie om de (des-) integratie van pluralistische systemen te begrijpen. Tevens blijken

deze pluralistische systemen 'undermanaged' op het niveau van het systeem: de ongecoördineerde acties van organisaties veroorzaken turbulentie in het systeem en zetten een spiraal van toenemende desintegratie in werking. Daarom is ook macro-organisationeel management nodig: "to create a framework of institutions and macro-policies capable of coping with potentially destructive interorganizational conflict" (Metcalfe, 1974: 655). Deze instituties of 'organisaties van de tweede orde' bevorderen systeemintegratie, stimuleren en begeleiden het zoeken naar 'gemeenschappelijke oriëntaties en gedeelde waarden', die het gedrag van organisaties meer op één lijn kunnen brengen. Met andere woorden: zij begeleiden en besturen het netwerk op het niveau van het netwerk.

Discussie en conclusie

De collectieve actiebenadering wordt gekenmerkt door een sterke mate van inhoudelijke theorievorming, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de contingentiebenadering. Onderstaande discussie zal daarom van een ander karakter zijn dan in bijvoorbeeld hoofdstuk 2. Ik concentreer me vooral op een aantal belangrijke, onderbelichte of zwakkere punten van de collectieve actiebenadering.

- De focus op sociale en politieke aspecten van macro-organisatie leidt per definitie tot onderbelichting van economische aspecten (wellicht met uitzondering van Benson). De collectieve actiebenadering lijkt daarom vooral toegesneden op netwerken van organisaties die niet in eerste instantie op economische criteria beoordeeld worden. Dat wil niet zegggen dat de profit-sector niet óók op andere criteria beoordeeld wordt, of dat in de non-profit sector financiële criteria geen enkele rol spelen. Wel kan geconcludeerd worden dat de achtergrond van de theoretici en het soort organisaties dat zij onderzoeken, weerspiegeld worden in de ontwikkelde theorie (wat in zijn algemeenheid ook geldt voor de andere benaderingen). Hiertegenover kunnen echter twee argumenten aangevoerd worden om de profit-sector wel expliciet te betrekken in de theorievorming van de collectieve actiebenadering. In de eerste plaats moet worden benadrukt dat óók economie een sociale

wetenschap is die verschijnselen bestudeert die het resultaat zijn van menselijke keuzen en handelingen. Dat betekent dat ook de profit-sector bestudeerd kan worden als onderhevig aan normen en situatie-definities. Verhelderend is in de tweede plaats de stelling van Perrow (1979) dat (juist) ook profit-organisaties instrumenten zijn in de handen van hun meesters; wellicht geen perfecte (want onderhevig aan externe beperkingen), maar goed genoeg. Dat zou betekenen dat optredende interacties wellicht beter verklaard kunnen worden vanuit het streven naar macht en beheersing van de markt door de heersende elites dan vanuit de 'neutrale' efficiency-overwegingen van de natuurlijke selectiebenadering. Een nadruk op (schijnbaar neutrale, objectieve) economische criteria kan gezien worden als ideologische legitimatie voor en door de heersende elite.

- Door veel theoretici (met name in de sfeer van de maatschappelijke planning) wordt, meer of minder expliciet, veel belang gehecht aan coördinatie van activiteiten van organisaties op het niveau van het netwerk. Hiermee sluipt een normatief element binnen: veel theorievorming is gericht op 'sociale integratie', 'institutionalisering van waarden', of identificatie van de condities waaronder organisaties samenwerken. Met andere woorden, de aandacht is gericht op het bereiken van consensus en het beheersen van netwerken. Ik zou het praktische belang van coördinatie niet direct willen aanvechten, maar wel twee kanttekeningen willen maken. Mijns inziens is er ten eerste een - minstens intellectuele - behoefte aan een theorie die een dergelijke sociaal-technologische oriëntatie legitimeert. Ten tweede wordt de organisatietheorie mijns inziens gekenmerkt door een te grote mate van, niet gelegitimeerde, aandacht voor dergelijke 'praktische' belangen (beheersing), die de ontwikkeling van een <u>organisatiewetenschap</u> in de weg staan. Ik zou hiermee willen pleiten voor een over de hele linie afstandelijker benadering van het verschijnsel organisatie.

In het bijzonder leidt het accent op samenwerking in de theorieën tot een aantal inhoudelijke tekorten/gevaren:

1) Er is weinig aandacht voor interorganisationeel conflict.
2) Het bestaan van een 'netwerk van semi-autonome, interacterende, functioneel interdependente organisaties' in morfolo-

gische zin (of als analytisch concept) kàn, maar hoeft niet te betekenen dat netwerken concreet bestaan als besluitvormende en handelende, collectieve eenheden (zie bijvoorbeeld Aldrich, 1979, en Aldrich & Whetten, 1981, die zich beperken tot netwerken als analytisch concept). Mijns inziens wordt deze belangrijke stap te snel gemaakt (met name door Van Gils en Metcalfe). Interacties tussen organisaties impliceren het bestaan van netwerken in morfologische zin, maar dat betekent niet dat er een omvattende collectieve besluitvormingsstructuur bestaat.

3) Het veelvuldig gebruik van het begrip 'pluralistische systemen', en de wens om te komen tot een macro-organisationeel management, waarin organisaties zich na onderhandeling ondergeschikt maken aan het belang van het grotere geheel (het beperken van turbulentie), legt mogelijk verkeerde accenten en is wellicht overbodig. Uit het onderzoek van Warren, Rose en Bergunder (1974) zou - hoewel vooralsnog onduidelijk is in hoeverre hun onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn - de conclusie getrokken kunnen worden dat het met de veronderstelde turbulentie nogal meevalt: de 'geïnstitutionaliseerde gedachtenstructuur' dwingt de actoren tot conformisme, en zorgt voor een veel grotere stabiliteit dan algemeen wordt aangenomen (9, 10). Er blijkt voldoende 'ruimte' in het interorganisationele veld om nieuwkomers een plaats te geven; afwijken van de geïnstitutionaliseerde gedachtenstructuur (in de zin van een radicale filosofie) wordt echter niet getolereerd. Actoren die afwijken worden gedwongen zich aan te passen: pluralisme is daarom een versluierende term, die beter door (functionele) specialisatie vervangen kan worden. De noodzaak om te komen tot een macro-organisationeel management kan daarmee worden betwijfeld, of het moest zijn om ruimte te scheppen voor een werkelijk pluralisme.

VI. NAAR EEN UITWEG UIT DE FRAGMENTATIE?

Inleiding

Uit de bespreking van de vier benaderingen die de relatie tussen strategie en structuur, of in meer algemene zin tussen de organisatie en haar omgeving behandelen, kan de conclusie worden getrokken dat de vraagstellingen, aandachtsgebieden en inhoudelijke inzichten niet alleen per behandeling verschillen maar dat deze met elkaar ook op gespannen voet staan. Voor wie zich hier nog eens snel van wil overtuigen wordt verderop in dit hoofdstuk een samenvatting van de vier besproken benaderingen cq. scholen gegeven.
In dit hoofdstuk zullen we ons bezighouden met de nu voor de hand liggende vragen waardoor deze verschillen van inzicht veroorzaakt worden, hoe ze gewaardeerd moeten worden en welke strategie geboden lijkt om de fragmentatie van de discipline die door deze verschillen ontstaan is, te hanteren. Voordat deze vragen behandeld worden, zal eerst aandacht besteed worden aan de sterke en zwakke kanten van de in navolging van Van de Ven en Astley (1981) gebruikte classificatie (zie bijlage 1A en 1B) en zal kort een aantal andere classificaties de revue passeren.

Kanttekeningen bij het classificatieschema

De classificatie van benaderingen en scholen in een classificatieschema en de plaatsing ervan ten opzichte van elkaar gaat noodzakelijkerwijs gepaard met een groot verlies aan nuances en leidt tot veronachtzaming van niet onbelangrijke verschillen, omdat slechts twee classificatiedimensies tegelijk gehanteerd kunnen worden zonder in onover-

zichtelijkheid te vervallen. De werkelijkheid is altijd complexer, rijker en minder eenduidig dan door schema's gesuggereerd wordt. Dat erkennend kan de gebruikte classificatie verdedigd worden door te wijzen op het fundamentele karakter van met name de tegenstelling tussen voluntaristische en deterministische oriëntaties waarop althans een deel van de aangetroffen verschillen tussen de benaderingen teruggevoerd lijkt te kunnen worden. In dit verband kan tevens verwezen worden naar de lange voorgeschiedenis van dit debat in de sociale wetenschapppen en de filosofie.
Van minder groot belang is de keuze van het analyseniveau in de studie van organisaties. Deze keuze leidt niet tot een opdeling van organisatietheorieën die vergelijkbaar is met de tweedeling veroorzaakt door deterministische versus voluntaristische oriëntaties.

De indeling van publicaties bij een school en van scholen bij een benadering is geen van te voren uitgemaakte zaak en niet geheel vrij van een persoonlijke inschatting. In dit hoofdstuk is het uiteraard niet meer mogelijk om aan allerlei inhoudelijk-theoretische nuances recht te doen. Wellicht ten overvloede wordt er hier nog eens op gewezen dat het trekken van een grens tussen voluntarisme en determinisme en tussen micro- en macro-analyses arbitrair is; het gaat hier vooral om een relatieve plaatsing van de scholen en benaderingen ten opzichte van elkaar. Daarentegen kan de eenheid binnen een benadering snel worden overschat: de verschillen tussen (publicaties van) auteurs die aan één school toegerekend worden, kunnen aanzienlijk zijn. Men vergelijke bijvoorbeeld respectievelijk Child (1972) met Weick (1969), Hannan en Freeman (1977, 1984) met McKelvey en Aldrich (1983), en Metcalfe (1974, 1976) met Warren et al. (1974) of Benson (1975). Ook tussen de publicaties van één auteur zijn soms aanzienlijke verschillen zichtbaar, om voor de hand liggende redenen.

Een classificatieschema als dit suggereert ten onrechte dat de daarin vermelde benaderingen (en scholen) van hetzelfde gewicht en dezelfde status zijn. De 'scholen' die Van de Ven en Astley onderscheiden, verschillen onderling sterk naar de mate waarin van feitelijke schoolvorming sprake is. Tevens verschillen de scholen in 'omvattendheid'. Sommige scholen zijn eerder vakdisciplines, andere representeren 'complete' wereldbeelden, weer andere beperken zich tot een duidelijk

afgebakend onderwerp. De populatie-ecologie is bijvoorbeeld een school van beperkte omvang en hanteert één metafoor als uitgangspunt voor onderzoek en theorievorming. De contingentietheorie daarentegen omvat zeer vele, uiteenlopende onderzoeksprogramma's (waarvan het metaforische karakter vaak wat op de achtergrond staat). Deze onderzoeksprogramma's delen slechts de gemeenschappelijke verwachting inzake de invloed van de omgeving op structuur en functioneren van de organisatie (het open-systeem karakter van de organisatie). Bovendien kenmerken zij zich door een positivistische methodologie (die nauwelijks verantwoord wordt).
Een ander punt waarop hier gewezen kan worden, is dat het merendeel van de benaderingen tot ontwikkeling kwam als reactie of kritiek op de functionalistisch-systeemtheoretische stroming, die ondanks het groeiend aantal critici en alternatieve modellen nog steeds de discipline domineert. Dit laatste hangt samen met het sterk pragmatische, probleem- en onderzoekgerichte karakter van de discipline. Hoewel daarmee niet gesuggereerd wil worden dat de functionalistische benadering geen (briljante) theoretici zou kennen, geldt bijvoorbeeld toch zeker voor de contingentietheorie dat haar theoretisch fundament niet sterk is en weinig uitgewerkt. De de laatste jaren waarneembare proliferatie van metaforen (hier samengevat in drie alternatieve benaderingen) is dan ook mede te duiden als een kritiek op het tekort aan aandacht voor de ontwikkeling van een theoretisch fundament in de hoofdstroom van de discipline (vergelijk ook Pennings, 1984: 347-348). Er is dus niet alleen sprake van een debat tussen theorieën of alternatieve verklaringswijzen, maar ook van een confrontatie tussen 'theoretici' en 'onderzoekers'.

De criteria die Van de Ven en Astley gebruiken om een school als zodanig aan te merken en in hun bespreking op te nemen, blijven overigens impliciet. Het is daarom voor mij moeilijk te beoordelen in hoeverre zij daarin correct en volledig zijn.

Er zijn natuurlijk andere classificaties van organisatietheorieën mogelijk. Een classificatie met een doelstelling vergelijkbaar met die van Van de Ven en Astley (1981) is die van Burrell en Morgan (1979; zie ook Morgan, 1980); deze is hier vooral van belang omdat zij een wat ander zicht geeft op de classificatie van het hele veld van orga-

nisatietheorieën (zie bijlage 2 en 4).
De deterministische versus voluntaristische oriëntatie is met drie andere dimensies (namelijk de ontologische, epistemologische en methodologische) samengevat in een subjectivistische versus objectivistische benadering (zie Hoofdstuk I). Op de andere as classificeren Burrell en Morgan benaderingen naar de mate waarin deze in hun maatschappijtheorie 'orde en beheersing' versus 'conflict en radicale verandering' benadrukken. Zij komen tot de conclusie dat (bijna) het hele organisatietheoretische veld binnen het functionalistische paradigma valt. Het schema van Burrell en Morgan is in eerste instantie toegespitst op de classificatie van stromingen in de sociologie in het algemeen en pas in tweede instantie op de classificatie van organisatietheorieën daarbinnen. Het schema van Van de Ven en Astley (1981) beperkt zich daarentegen tot de organisatietheorie.
In de organisatieliteratuur wordt vaak een tweedeling van organisatietheorieën aangetroffen die de hierboven besproken classificatiedimensies 'analyseniveau' en 'orde versus conflict' samenvat. De tegenstelling tussen voluntarisme en determinisme blijft daarin over het algemeen impliciet. Voorbeelden zijn het (sociaal-cultureel) systeemmodel versus het (conglomeraat van) partijenmodel van Lammers (o.a. 1983), het integratie- versus coalitiemodel van Peper (1973) en vele andere vergelijkbare tweedelingen (zie Lammers, 1983). Degeling en Colebatch (1984) hanteren een driedeling waarin het functionalisme van twee kanten onder vuur genomen wordt, namelijk vanuit de sociale actietheorie en vanuit structuralistische theorieën. Zij pleiten voor de ontwikkeling van een vierde benadering op basis van de kritische theorie (die zij in ruime zin opvatten), waarbij de sterke punten van de sociale actietheorie en van het structuralisme verenigd worden, en waarvan ook de expliciete aandacht voor de normatieve aspecten van de organisatietheorie en -praktijk tot de toegevoegde waarde behoort.
Pennings (1984) - die in tegenstelling tot Van de Ven en Astley (1981) niet van scholen of paradigma's wil spreken omdat de discipline niet voldoende theoretisch is uitgekristalliseerd - onderscheidt drie wetenschappelijke onderzoeksprogramma's, te weten het intentioneel rationalisme, het contextueel determinisme en het sociaal constructionisme. Deze drie stromingen overlappen slechts gedeeltelijk met de benaderingen van Van de Ven en Astley (1981).

Samenvatting van de besproken benaderingen

1) De systeem-structurele benadering: de contingentietheorie.
Organisationeel gedrag krijgt vorm onder invloed van een aantal onpersoonlijke mechanismen, die te beschouwen zijn als externe condities. Structurele elementen zijn functioneel, dat wil zeggen, dragen bij aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Mensen vervullen de rollen zoals ze vastgelegd zijn in het organisatie-ontwerp, moeten daartoe geselecteerd worden en in hun gedrag gevolgd en beheerst worden. Veranderingen in een structuur zijn het gevolg van aanpassing aan externe veranderingen ('contingente factoren'): congruentie tussen de contingente factoren en de ontwerpparameters, of tussen strategie en structuren, processen en systemen zorgt voor een effectieve organisatie, althans in competitieve omstandigheden. De rol van het management is reactief: het moet informatie verzamelen over externe ontwikkelingen, de informatie beoordelen aan de hand van (taak-)technische criteria, oftewel de juiste strategie 'ontdekken' en vervolgens zorg dragen voor een structuur die aansluit bij de strategie.
2) De natuurlijke selectiebenadering: de populatie-ecologie.
Hulpbronnen zijn gestructureerd in niches. Niches worden met name bepaald door macro-economische en demografische ontwikkelingen in de maatschappij, en zijn daarom voor organisaties onbeïnvloedbaar. Organisaties hebben zeer beperkte mogelijkheden zowel om een strategie te kiezen als om hun vorm aan te passen aan een - veranderende - niche: hun lot ligt in handen van de omgeving. Ze passen toevallig in hun niche en als ze daar niet in passen worden ze geliquideerd. Verandering in organisatie(-vormen) ontstaat door externe selectie van geschikte, maar toevallig optredende variaties. Het management kan - zeker op langere termijn - niets doen om bij te dragen aan het overleven van de organisatie. Zijn rol is dus inactief, en tegelijk symbolisch (op 'micro-niveau') omdat het wèl verantwoordelijk wordt gehouden.
3) De strategische keuzebenadering.
Organisaties worden continu gereconstrueerd c.q. veranderd vanuit de situatiedefinities van de actoren. Actoren enacteren hun (eigen) omgeving en de organisationele interactiepatronen. Conflicten tussen individuele actoren en groepen worden opgelost door onderhandelingsproces-

sen. Organisationele verandering ontstaat van binnenuit: vooral de dominante coalitie is in staat om haar definitie van de realiteit in strategische keuzen tot uitdrukking te brengen. Strategische keuze betreft zowel de omgeving (het domein) als de structuur. In onzekere omstandigheden kunnen strategische keuzen niet rationeel gemaakt worden, maar ze worden wel als zodanig ervaren en naar buiten gepresenteerd. Het management heeft een actievere en belangrijkere rol naarmate zijn machtspositie steviger is. 'De macht' speelt een actieve rol en heeft een relatief autonome positie.

4) De collectieve actiebenadering.

Een interorganisationeel netwerk bestaat uit semi-autonome organisaties die gezamenlijk hun collectieve domein construeren of modificeren. Een netwerk kan dus als eenheid handelen en heeft daartoe een omvattende besluitvormingsstructuur. Collectieve beslissingen komen tot stand door middel van onderhandelingen, compromissen en wederzijdse aanpassing van organisaties. (Onderhandelings-)macht van organisaties is afhankelijk van de mate waarin zij de verdeling van hulpbronnen in het netwerk kunnen beheersen, bijvoorbeeld door een centrale functie te vervullen. Normen ontstaan uit de frequente herhaling van interacties en krijgen op den duur het karakter van een geïnstitutionaliseerde gedachtenstructuur. Deze beperkt de turbulentie in het interorganisationele veld en bevrijdt afzonderlijke actoren van de noodzaak om in iedere situatie nieuwe handelingspatronen te bedenken. Interorganisationele relaties kunnen gewijzigd worden door beïnvloeding van de sociale integratie van het netwerk of door verandering van de verdeling van hulpbronnen en macht over de organisaties in het netwerk. De rol van het management is interactief en bestaat - vanuit het gezichtspunt van de individuele organisatie - vooral uit het vorm geven aan de omgeving van de organisatie, dat wil zeggen aan de relaties met andere organisaties.

Fragmentatie en mogelijke reacties daarop

Terugkijkend blijkt de stelling van Chandler dat structuur volgt op strategie, veel problematischer dan men uit de schijnbare logica van die stelling zou verwachten. De vier benaderingen en de scholen daarbinnen behandelen het vraagstuk van de relatie tussen strategie en

structuur vanuit verschillende gezichtspunten gericht op uiteenlopende aandachtsgebieden, en formuleren inhoudelijke inzichten die met elkaar op gespannen voet staan. De verschillen tussen de benaderingen kunnen ten dele teruggevoerd worden op hun ontologische en epistemologische grondslagen, hier verder kort aangeduid met een voluntaristisch versus een deterministisch standpunt. Een andere oorzaak die ook de verschillen binnen de benaderingen kan verklaren, ligt in de complexiteit van het object waarbij het analyseniveau één van de complexiteitsbevorderende dimensies is. Verder wordt fragmentatie in de hand gewerkt door het metaforische karakter van de organisatietheoretische taal. Aan de onderzoeksprogramma's ligt veelal een suggestieve metafoor ten grondslag die uitgewerkt wordt in een conceptueel model (Sederberg, 1984; Astley, 1985b; Morgan, 1980). In de afgelopen decennia is sprake van een haast explosieve toename van het aantal beeldspraken waarmee steeds nieuwe facetten van de organisatie geïdentificeerd worden of bekende facetten op een andere wijze worden aangeduid. De verrijking van de organisatietheorie die daarmee optreedt, zou uiteraard positief gewaardeerd kunnen worden. Deze verrijking leidt echter bij het ontbreken van een overkoepelend kader ook tot een fragmentatie van de discipline. Hoewel de conceptuele modellen elkaar in zekere zin aanvullen, treedt vooral de concurrentie tussen de modellen naar voren. In dat opzicht doen de modellen aanspraak op superioriteit; ze proberen alle de organisatie als verschijnsel of het organiseren als proces te verklaren. Hoe moet deze ontwikkeling nu gewaardeerd worden? Zijn alle modellen evenveel waard of zijn er één of meer superieur? Zijn de modellen complementair of sluiten ze elkaar uit? Hoe kan met de theoretische verscheidenheid in de organisatietheorie worden omgegaan?
De beantwoording van deze vragen moet mijns inziens geschieden op basis van een analyse van de oorzaken die tot de fragmentatie leidden en haar in stand houden. Dan kan bekeken worden of de fragmentatie onvermijdelijk en wenselijk is of niet, en kan eventueel een strategie ontwikkeld worden om de theorievorming en het onderzoek in een gewenste richting te sturen.

Voor de fragmentatie kan een (waarschijnlijk onvolledige) lijst van oorzaken opgesteld worden.

- de tegenstelling tussen voluntaristische en deterministische oriëntaties;

- de aard en complexiteit van het object. De complexiteit van de organisatietheorie wordt mede bepaald door het grote aantal niveaus waarop organisaties geanalyseerd kunnen worden;
- het metaforische karakter van de organisatietheoretische taal;
- een onkritische houding ten aanzien van vooronderstellingen, onvoldoende (longitudinaal) empirisch onderzoek en het onvoldoende voeren van een dialoog of debat;
- het (vaak impliciete) politieke karakter van een organisatietheorie wat verband houdt met de praktische belangen van groepen die hun visie of praktijk gelegitimeerd willen zien;
- verschillen in kennisbelangen van theoretici, onderzoekers, organisatieveranderaars en managers;
- de verschillende disciplinaire achtergronden van theoretici en onderzoekers;
- de verschillende historisch-maatschappelijke contexten (landen, politieke culturen, etc.) waarin organisaties zijn ingebed.

Afhankelijk van de nadruk die men legt op de verschillende oorzaken kan een standpunt geformuleerd worden ten aanzien van de wijze waarop de geschetste impasse doorbroken kan worden.

Welke reacties op basis van welke analyse van de oorzaken voor fragmentering treffen we nu in de literatuur en de onderzoekspraktijk aan? Een eerste, wat apart staande reactie ziet de fragmentatie als onproblematisch. Deze vrij populaire reactie wordt juist daarom niet expliciet verdedigd omdat haar vertegenwoordigers zich niet met bewuste theoretische stellingnames bezighouden. Deze groep van vooral onderzoekers geeft zich over aan een ongefundeerd eclecticisme, dat impliciet uitgaat van een eenvoudige verzoenbaarheid van conceptuele modellen of metaforen. De keuze voor (elementen uit) één of meerdere modellen wordt waarschijnlijk gebaseerd op een op het eerste gezicht meer of minder goede aansluiting bij en relevantie voor de probleemstelling van het onderzoek. Hierbij kan nog worden opgemerkt dat, aangezien het meeste onderzoek binnen de discipline gericht is op een meer of minder direct praktisch nut in aansluiting op een managementoptiek, veelal (elementen van) modellen gekozen worden die gerekend kunnen worden tot het dominante, functionalistisch-instrumentalistische paradigma (zie het schema van Burrell en Morgan, bijlage 4). Deze vorm van eclecticisme leidt daarom in het algemeen tot minder acute, theoretische

problemen voor de onderzoeker dan wanneer uit het hele veld van beschikbare theorieën geput zou worden. In theoretisch opzicht moet deze reactie echter als onbevredigend worden aangemerkt.

Een tweede reactie ziet de fragmentatie wel als problematisch maar ziet geen grote, theoretische problemen die een verzoening in de weg kunnen staan. Deze vorm van eclecticisme die met name in de functionalistische organisatieliteratuur regelmatig kan worden aangetroffen, betreft het 'onder het eigen paradigma' brengen van in eerste instantie concurrerende, conceptuele modellen. De in het functionalistische paradigma geïncorporeerde conceptuele modellen zijn echter vaak ontstaan als meer of minder fundamentele kritiek op dat functionalisme. De (deel-)integratie betreft dan ook over het algemeen alleen de door het concurrerende model beschreven aspecten van het organisatieverschijnsel of nieuw geïdentificeerde onderwerpen zonder confrontatie en integratie van de verschillende theoretische uitgangspunten van de conceptuele modellen. Deze reactie treft men uiteraard aan in vele organisatietheoretische leer- en handboeken.
Aan een dergelijke integratie zou mijns inziens een analyse vooraf moeten gaan van de mate waarin de door het andere model beschreven en verklaarde aspecten juist op basis van die andere uitgangspunten geïdentificeerd en verklaard kunnen worden en daarmee meer of minder onverbrekelijk verbonden zijn. Deze positie kan gekenmerkt worden als incorporerend eclecticisme of paradigmavervuiling. Momenteel is sprake van een theoretische ontwikkeling binnen de contingentiebenadering waarbij gepoogd wordt inzichten uit de strategische keuzebenadering daarin op te nemen (Ahaus & Kastelein, 1985, 1986; Aldrich & Mindlin, 1978). In hoeverre daarbij sprake is van wat hierboven incorporerend eclecticisme genoemd is dan wel van integrerende theorievorming zal in het licht van de voorafgaande opmerkingen beoordeeld moeten worden. Enkele recentere publicaties (Schoonhoven, 1981; Drazin & Van de Ven, 1985) wijzen er op dat binnen de contingentiebenadering als zodanig sprake is van een toegenomen aandacht voor de theoretische uitgangspunten er van.

Een derde reactie ziet de fragmentatie als problematisch en knoopt hieraan een pleidooi voor integrerende theorievorming en het verzoenen van tegenstellingen vast. Op de voorgrond staat in deze opvatting

vooral het streven naar een 'rijke' theorie van organisaties die recht doet aan de complexiteit van het verschijnsel onder gelijktijdige erkenning van de fragmentatie. Ten behoeve daarvan worden heuristische schema's ontwikkeld waarin verschillende conceptuele modellen bij elkaar worden gebracht. Deze schema's worden dan aangeprezen om richting te geven aan onderzoek en theorievorming: Hrebiniak en Joyce (1985), Van de Ven en Astley (1981), Hoppe en Edwards (1986). Niet altijd wordt echter erkend dat daarmee nog geen inhoudelijk-theoretische integratie gegeven is (bijvoorbeeld Hrebiniak en Joyce, 1985) of worden de verschillen in uitgangspunten van de theorieën gereduceerd tot verschillen in onderwerp vanuit de omkering van de gedachte dat het paradigma het onderwerp bepaalt (Van de Ven en Astley, 1981). In dat geval wordt het verschil in benadering te vrijblijvend opgevat (vergelijk de tweede reactie).

Een vierde reactie beschouwt de fragmentatie als het gevolg van het onvoldoende voeren van debatten, onvoldoende empirisch onderzoek ter falsificatie van theorieën, en/of onvoldoende kritische evaluatie van vooronderstellingen. In een theoriedebat kunnen - mede op empirische basis - de waarheidsaanspraken van de verschillende benaderingen en modellen argumentatief worden getoetst (vergelijk Hoppe en Edwards, 1985). Iedere onderzoeker-theoreticus maakt feitelijk aanspraak op superioriteit van zijn/haar benadering; nieuwe benaderingen worden meer of minder expliciet in debat met andere benaderingen ontwikkeld.
Een speciale positie binnen deze reactie wordt ingenomen door Kilmann (1983) die pleit voor een 'lijfelijk' theoriedebat tussen vertegenwoordigers van verschillende disciplines en benaderingen. In zijn voorstel worden op basis van een nogal 'politiek' aandoende procedure (stakeholder-analysis) de vooronderstellingen die aan de verschillende theorieën ten grondslag liggen, blootgelegd en wordt geëvalueerd met welke mate van zekerheid de vooronderstellingen die van centraal belang zijn voor de inhoud van de theorie juist zijn. Met behulp van dit theoriedebat kan dan richting worden gegeven aan verdere theorievorming en onderzoek. Vooruitgang in de discipline is volgens de auteur gediend met een dergelijke procedure voor 'gestructureerde paradigma-ontwikkeling c.q. -wisseling'.
In het licht van Kilmann's 'politieke' procedure ter achterhaling van de vooronderstellingen van theorieën mag het bevreemdend genoemd wor-

den dat hij voor wat de ontwikkeling van de discipline betreft van de theoretici en onderzoekers eist dat zij open, rationeel en 'a-politiek' zijn. Een ander probleem met Kilmann's voorstel betreft de selectie van de deelnemers aan het theoriedebat (ook a-politiek?): wordt een dergelijk debat geen elitaire aangelegenheid en is het niet waarschijnlijk dat juist de mensen die kunnen bijdragen aan een wisseling van paradigma, van het lijfelijke debat geweerd zullen worden?

Een vijfde reactie acht de metaforische aard van organisatietheoretische taal respectievelijk het (te) kwistige gebruik van metaforen binnen de discipline verantwoordelijk voor de fragmentatie.
Zo stellen Pinder en Bourgeois (1982, 1983) dat een te kwistig gebruik van metaforen (vaak ontleend aan andere disciplines) fragmentatie in de hand werkt en de vooruitgang van de discipline verhindert of vertraagt. Metaforen kunnen niet geheel vermeden worden en vervullen een nuttige functie als 'heuristic device' in de beginfase van de ontwikkeling van een theorie door de verbeelding te stimuleren. Bij het uitwerken daarvan in empirisch toetsbare hypothesen moet metafoorgebruik echter zoveel mogelijk vermeden worden en is 'letterlijke' taal nodig (theorieën hoeven niet waar te zijn maar wel empirisch adequaat). Zij willen daarmee de vooruitgang van de organisatiewetenschap bevorderen en streven naar een lineair proces van steeds adequatere theorievorming.
Deze positivistische opvatting van vooruitgang in de discipline en kritiek op het kwistige gebruik van metaforen wordt bestreden door Morgan (1983) die stelt dat het gebruik van metaforen onvermijdelijk is ('organisatie' is al een metafoor) en "a basic structural form of experience through which human beings engage, organize and understand their world" (Morgan, 1983: 601; zie ook Astley, 1985b). Het object van onderzoek (de organisatie of het organiseren) is niet eenduidig af te bakenen. De aard van het object en de grenzen ervan worden bepaald door de gebruikte metafoor. Het is belangrijk om het metaforische karakter van de organisatietheorie te onderkennen omdat metaforen per definitie eenzijdig zijn en altijd gedeeltelijk onjuist. Wanneer men zich daar niet van bewust is, is het gevaar groot dat de discipline gevangen blijft in één of enkele functionalistische metaforen (orthodoxie) die gepaard gaat met een eenzijdige managementoptiek en impliceren dat de organisationele realiteit als een letterlijke identiteit

bestudeerd kan worden, onafhankelijk van de onderzoeker. Morgan (1980, 1983), Burrell en Morgan (1979) en White (1983) pleiten daarom tegen een integratie of synthese van metaforen 'on narrow grounds' en voor een theoretisch en methodologisch pluralisme (heterodoxie). Een manier om daartoe te komen is het theoriedebat dat het metaforische karakter van organisatietheorie duidelijk maakt en via immanente kritiek de metaforen zuiver houdt.

Deze twee standpunten lijken mij beide onhoudbaar: het eerste vanwege de hierin tot uiting komende wetenschapsopvatting en het vrij naïeve beroep op de goede wil van de organisatiewetenschappers om metafoorgebruik te vermijden, het tweede vanwege de impliciete stelling dat alle taalgebruik metaforisch is, waardoor het onduidelijk is hoe daar nog iets zinnigs over gezegd kan worden. Een wetenschapssociologische analyse zoals die van Astley (1985) lijkt dan vruchtbaarder.

Een ander standpunt wordt tenslotte ingenomen door Sederberg (1984). Hij stelt dat organisatietheoretische taal inderdaad van metaforische aard, is maar dat dat nog niet wil zeggen dat alle metaforen gelijkwaardig zijn. Sederberg bepleit de superioriteit van een metafoor die de organisatie met een 'verklarende structuur' vergelijkt. Deze metafoor belooft vele theoretische toepassingsmogelijkheden en is meer omvattend dan andere metaforen. Het gebruik van metaforen is onvermijdelijk, maar brengt ook risico's met zich mee. Metaforen zijn niet neutraal omdat ze bepaalde aspecten benadrukken ten koste van andere, metaforen overschrijden per definitie (object-)categorieën, en vooral bij krachtige metaforen bestaat het gevaar dat ze letterlijk worden genomen: "the line between make-belief and belief is thin" (Sederberg, 1984: 168). Metaforen kunnen een ideologische functie vervullen zoals duidelijk is bij de klassieke machine-metafoor. Sederberg pleit dus - impliciet - voor een 'normatief-metaforisch' theoriedebat.

Een <u>zesde</u> reactie stelt dat de fragmentatie in essentie het gevolg is van tegenstellingen in wetenschapstheoretische en anthropologische grondslagen. Om een eind te maken aan de fragmentatie zou aan integrerende theorievorming op het niveau van deze grondslagen gewerkt moeten worden. Van de Ven en Astley (1981) stellen dat een uitweg gevonden kan worden door de deterministische en voluntaristische oriëntaties

niet als elkaar wederzijds uitsluitend te beschouwen maar door ze als een dualiteit te zien: "To say that my conduct is free is to say it is under my control - i.e., guided by my own intentions, motives and desires. To say this is not to say that my conduct is in any way uncaused (meaning a description of regularities, not a prescription for compulsory regularity). Thus, it is not paradoxical to say the same action is both caused and free" (Van de Ven & Astley, 1981: 457, naar O'Connor, 1971). Zelf gaan Van de Ven en Astley een stap verder en baseren zich daarbij op een dialectische benadering in algemene zin (naar Hegel) en op auteurs als Benson (1977) en Zeitz (1980) die een dialectische organisatietheorie voorstaan. In de Nederlandse context kan verwezen worden naar een auteur als Godfroy (1981).
Van de Ven en Astley (1981) stellen dat de onderliggende vraag bij de behandeling van de relatie tussen strategie en structuur (voluntarisme versus determinisme) de vraag is naar het hoe en waarom van organisationele verandering. De bronnen van organisationele verandering zijn de dialectische tegenstellingen en spanningen die het verschijnsel organisatie kenmerken. De vier in de hoofdstukken twee tot vijf besproken benaderingen belichten over het algemeen slechts één kant van een dialectisch spanningsveld: de organisatie wordt exclusief geanalyseerd vanuit haar (formele) structuur dan wel vanuit de acties van individuen en groepen daarbinnen.
Een analyse van de wederkerige relatie tussen structuur en actie kan echter (een deel van een) verklaring bieden voor organisationele veranderingsprocessen. Van de Ven en Astley vormen daartoe het schema dat ze gebruiken om benaderingen en scholen in te delen om tot een schema waarmee veranderingen in organisatiestructuur en gedrag onderzocht kunnen worden (zie bijlage 5). De onverzoenbare tegenstelling in paradigma is vervangen door een (dialectisch verzoenbare) tegenstelling in onderwerp. De micro-macro dimensie is vervangen door (eveneens dialectisch verzoenbare) deel-geheel tegenstellingen of tegenstellingen tussen 'zelf' en collectieve referentiekaders. Tevens voegen zij een tijdsdimensie toe. In dit gewijzigde schema delen ze nu geen scholen in maar centrale concepten van de benaderingen. De tegenstellingen of spanningen tussen de concrete realiteiten waar deze concepten naar verwijzen, uiten zich in het ontvouwen van veranderingsprocessen in de tijd. Dit modelmatige, dialectische integratieschema is mijns inziens vooral geschikt om probleemstellingen voor onderzoek te

genereren. Het biedt echter nog geen inhoudelijke theorie die aangeeft hoe structuur en actie samenhangen. Een poging daartoe wordt ondernomen door Ranson, Hinings en Greenwood (1980) op basis van de structuratietheorie van Giddens (1976, 1984). Structuur zien zij als een complex medium tot beheersing, dat continu geproduceerd en in stand gehouden wordt in interactie en tegelijk die interactie vorm geeft. Structuur en interactie zijn wederzijds constituerend. Vervolgens vallen de auteurs toch weer terug in de functionalistische opvatting door te stellen dat de sociale constructie van de organisationele realiteit niet overschat moet worden (Wilmott, 1981). De actoren bestaan niet in een vacuüm: zowel organisationele als omgevingskarakteristieken perken volgens de auteurs de handelingsvrijheid van actoren in. De onvruchtbare tegenstelling tussen actor en context blijft daarmee bestaan.

Een inhoudelijke integratie van deze in eerste instantie tegengestelde posities zou moeten starten met een grondig onderzoek van hun grondslagen (functionalisme-structuralisme vs. fenomenologie-actietheorie), bijvoorbeeld in een theoriedebat. Integratie op het huidige 'niveau' van theorievorming is niet mogelijk zonder een van beide posities onrecht te doen. "For the difference between 'structure as framework' and 'structure as interaction' cannot be reconciled simply by asserting that structure 'describes both the prescribed frameworks and realized configurations of interaction, and the degrees to which they are mutually constituted and constituting' (Ranson, Hinings en Greenwood, 1980: 3). "The reason for this is that the theoretical standpoint from which structure describes framework is not the same as the standpoint from which structure appears as interaction" (Wilmott, 1981: 473). Volgens Kaplan (1964) vereist een nieuwe theorie haar eigen termen en genereert ze haar eigen wetten. Oude concepten worden niet slechts gereorganiseerd maar opnieuw gevormd; de oude wetten niet slechts gecorrigeerd maar een nieuwe betekenis toegekend. Het beste van beide posities moet dus bewaard blijven via een (metatheoretische) herformulering waarbij de wederkerige relatie tussen structuur/systeem en actie centraal staat. Op basis van een dergelijke herformulering zou een nieuwe generatie organisatietheorieën tot ontwikkeling kunnen komen.
Aanknopingspunten voor een dergelijke herformulering kunnen gevonden

worden in de theoretische sociologie bij auteurs als Bourdieu (1977), Giddens (1976, 1984) en Habermas (1971, 1981). Een begin van toepassing van de ideeën van deze auteurs op de organisatietheorie kan gevonden worden bij Wilmott (1981) en Degeling en Colebatch (1984).

Deze herformulering op het niveau van de ontologische en epistemologische grondslagen vormt een van de uitgangspunten van de strategie waarvoor wij in de volgende paragraaf een aanzet willen leveren en die erop gericht is aan de fragmentatie het hoofd te bieden.

Een zevende reactie stelt dat aan de fragmentatie politieke oorzaken ten grondslag liggen. Astley (1985b) stelt dat de organisatietheorie van metaforische aard is en theorievorming een interpretatieve activiteit. Wat als feit geldt is theorie- of metafoor-afhankelijk. Theorie heeft zowel de functie om de organisationele realiteit te beschrijven als om haar te verklaren. Wat als waar geldt is het produkt van een sociaal onderhandelde consensus binnen wetenschappelijke gemeenschappen, die beïnvloed worden door de vele 'constituencies' die hun belangen in de theorie gerepresenteerd willen zien. Perrow spreekt in dit verband over de proliferatie van 'interest-theories' (1980). Sociaalwetenschappelijke kennis is onderhevig aan sociale controle omdat deze wetenschap de praktijk niet ongemoeid laat maar haar verandert. Organisatietheorie en managementpraktijk staan in een dialectische verhouding tot elkaar. Ook Astley en Van de Ven (1983) stellen dat organisatietheorie een 'multiple paradigm science' is vanwege de politieke functie van de theorie. De voorstanders van een benadering streven naar dominantie om hun conceptie van de realiteit aan de praktijk op te leggen. Een theoriedebat lijkt in deze visies onmogelijk of het zou zich expliciet moeten richten op de normatief-politieke aspecten van de theorie. De fragmentatie lijkt onvermijdelijk.
Astley's wetenschapsociologische beschouwing roept nog verschillende vragen op. Zo wordt gesuggereerd dat in de organisatiewetenschap zowel fragmentatie bevorderende tendenzen werkzaam zijn als mechanismen die de ontwikkeling van nieuwe theorieën belemmeren. Astley geeft echter geen criteria aan om vast te stellen of de ene dan wel de andere tendens overweegt.

Van een aantal oorzaken voor de fragmentatie van de organisatietheo-

rie, zoals die aan het begin van deze paragraaf zijn onderscheiden, heb ik in de organisatieliteratuur geen voorbeelden aangetroffen. In het kort zal hieronder gepoogd worden aan te duiden welke ingang tot het probleem men zich op basis van deze analyses van oorzaken zou kunnen voorstellen.

Wanneer de oorzaken van fragmentatie gezocht worden in de verschillende disciplinaire achtergronden en invalshoeken van organisatiewetenschappers zal een pleidooi voor integratie in het teken staan van multi- en interdisciplinariteit. Het mislukte streven naar een metataal in de vorm van de systeemleer in de vijftiger jaren en daarna lijkt voorlopig de laatste poging te zijn geweest om een overkoepelende discipline te vinden, die de vroegere plaats van de filosofie kan innemen. Voor het overige lijkt het ook bij deze diagnose te gaan om de superioriteit versus de complementariteit van de mens- en wetenschapsbeelden die aan de discipline ten grondslag liggen (even afgezien van discussies die zich binnen de disciplines kunnen afspelen).

Een andere manier om de fragmentatie te duiden, vestigt de aandacht op de verschillende kennisbelangen die aan theorieën ten grondslag kunnen liggen: Habermas (1973) onderscheidt een technisch (gericht op beheersing), een practisch (gericht op 'Verstehen') en een emancipatorisch (11) of kritisch (gericht op bevrijding) kennisbelang. Kennisbelangen zijn algemene oriëntaties die de specifieke gezichtspunten vastleggen waaronder men de realiteit als zodanig eerst kan benaderen; zij bepalen het aspect waaronder de werkelijkheid geobjectiveerd wordt en daarmee voor de ervaring toegankelijk wordt gemaakt.

In dit verband lijkt in eerste instantie het onderscheid tussen technisch en practisch kennisbelang de moeite van het overdenken waard, omdat het suggereert dat de tegenstelling tussen functionalistische en fenomenologische en/of hermeneutische stromingen dieper gaat dan een (stevig) verschil van mening over theoretische uitgangspunten.

Aan af en toe te beluisteren pleidooien voor het streven naar een kritische organisatietheorie (Degeling & Colebatch, 1984; Wilmott, 1981; Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1980) die uit wil stijgen boven het instrumentalisme van het functionalisme, en boven het relativisme dat gepaard kan gaan met meer hermeneutische stromingen, zou in de eerste plaats een emancipatorisch kennisbelang ten grondslag kunnen liggen. In samenhang hiermee is de analyse van oorzaken aan de orde die stelt, dat de fragmentatie een gevolg is van het veelal niet

expliciet in de analyse betrekken van de historisch-maatschappelijke context waarin organisaties zijn ingebed, en die zich in de organisatie reflecteert. Een conceptueel model dat de organisatie isoleert van haar bredere context, kan in deze opvatting geen adequaat begrip van de aard van de organisatie opleveren. Vooral de dialectici onder de organisatiewetenschappers leggen hier de nadruk op (Benson, 1977, 1975; Zeitz, 1980): "the study ... (van organisaties, HtH) ... must be linked to the wider mode of societal organization to which they give detailed empirical content and form" en "this calls for a complete rethinking of what organization theory should be about" (Morgan, 1980: 620).

Een opening voor een uitweg uit de fragmentatie

In de vorige paragraaf hebben we een aantal oorzaken voor de fragmentatie genoemd en een aantal reacties hierop onderscheiden in de literatuur en de onderzoekspraktijk.
Met De Vries (1977) zijn we van mening dat het uiteraard mogelijk is dat de talrijke naast elkaar bestaande stromingen, onderzoeksprogramma's e.d. elkaar aanvullen, maar dat hierover geen uitsluitsel gegeven kan worden zolang niet duidelijk is wat de onderlinge relatie is tussen de verschillende, blootgelegde aspecten (De Vries, 1977: 24-25). Het is deze laatste overweging - en niet de bonte verscheidenheid als zodanig - op grond waarvan de fragmentatie in de organisatietheorie als problematisch kan worden aangemerkt. Het zoeken van een uitweg uit de fragmentatie lijkt dan te moeten starten met de vraag wat de aard is van het object van de organisatietheorie: "Proliferatie van theorieën werpt (...) alleen dan vruchten af, wanneer in grote lijnen overeenstemming bestaat over de problemen waarvoor een oplossing moet worden gezocht" (De Vries, 1977: 10). Doel van de sociale wetenschap is het bieden van verklarende theorieën ten aanzien van vragen als: hoe groot is de handelingsvrijheid van actoren in bepaalde contexten? Maar om zover te komen is het allereerst nodig om 'voorwetenschappelijke' vermoedens of in de omgangstaal geformuleerde problemen internwetenschappelijk te reconstrueren. Deze reconstructie moet het mogelijk maken om een klassieke, methodologische tegenstelling als bijvoorbeeld die tussen voluntarisme en determinisme te herformuleren in

een theoretische probleemstelling, die zich leent voor empirisch onderzoek, zonder dat de uitkomst daarvan al op voorhand door de keuze van een 'benadering' wordt beïnvloed.
Zo'n intern-wetenschappelijke reconstructie heeft als doel "de vorm aan te reiken waarin sociale feiten beschreven kunnen worden" (De Vries, 1977: 82). Beschrijvingen van sociale feiten kunnen niet volstaan met aan te sluiten bij de interpretaties van de actoren zelf. Het is echter even onbevredigend om deze beschrijvingen te baseren op door de onderzoeker zelf geformuleerde definities, omdat daarmee nog geen theorie gegeven is op basis waarvan feiten geïdentificeerd kunnen worden. Immers, "'feiten' bestaan pas voor wie over een kader beschikt waarin die feiten zich kunnen aandienen" (De Vries, 1977: 97). Deze stelling geldt zowel voor de 'theoretici' (de sociale wetenschappers) als voor de 'practici' (de actoren). Dit betekent dat de taak van de sociale wetenschap in de eerste plaats bestaat in het opstellen van beschrijvende theorieën van de kaders, die door actoren worden gehanteerd. Het is duidelijk dat dit laatste iets anders is dan direct aan te sluiten bij actor-interpretaties.
De kaders, die actoren hanteren, bestaan - aldus De Vries, die zich hier baseert op de taalfilosofie van Wittgenstein - uit systemen van regels. Regelsystemen hebben zowel op het handelen van actoren betrekking, als op hun interpretaties en oordeelsvorming.

Het begrip 'regelsystemen' vormt de kern van de inhoudelijke uitgangspunten ('principes') die De Vries formuleert en die dienen om een intern-wetenschappelijke karakterisering van sociale verschijnselen mogelijk te maken. De keuze voor deze principes is, zoals De Vries (1977: 81) aangeeft, niet rechtstreeks te rechtvaardigen. De vruchtbaarheid ervan moet blijken uit de mogelijkheid om op basis van die principes theorieën te vormen, "die enige tijd stand houden" (ibidem). De 'status' van deze principes lijkt daarmee dezelfde als die van de 'structuratie-theorie' van Giddens, die in dit hoofdstuk eerder ter sprake kwam: een ontologisch model, met een vooral heuristische functie (zie Mommaas, 1985: 21). Ook inhoudelijk zijn er belangrijke overeenkomsten. Giddens poneert een dualiteit tussen handelen en structuur "waarbij het handelingsbegrip een notie van structuur vooronderstelt (...) en waarbij het structuurbegrip op zijn beurt een notie van het handelen vooronderstelt" (Giddens, 1985: 35). Het begrip

structuur omschrijft hij als een geheel van regels en hulpbronnen (Giddens, 1984: 17).

Zoals gezegd, het is de taak van degene die onderzoek doet eerst een beschrijvende theorie op te stellen. Met de keuze voor zo'n conceptueel model bij de start van zijn/haar onderzoek drukt de onderzoeker een vermoeden uit over de regels die de actoren in het onderzochte geval volgen. In het onderzoek wordt allereerst getoetst in hoeverre de theorie 'descriptief-adequaat' is. Een eerste criterium hiervoor is gelegen in het 'overtuigend patroon' van de theoretische interpretatie, dat wil zeggen in de mate waarin de interne logica van de onderzochte situatie wordt blootgelegd. De interne logica verwijst immers naar de regelsystemen die actoren volgen. Een tweede criterium hiervoor is gelegen in de mate waarin met behulp van die beschrijvende theorie feiten kunnen worden geïdentificeerd en problemen kunnen worden onderkend, die actoren binnen hun eigen common sense interpretaties, zonder die theorie, niet kunnen herkennen. Actoren hebben immers in het dagelijks handelen een beperkt of zelfs 'vals' bewustzijn van de regelsystemen die zij in werkelijkheid hanteren.
Vervolgens moet onderzoek plaatsvinden op verklarend niveau. Dan is de vraag aan de orde waarom actoren de beschreven regels volgen en niet andere. In dat verband kan, maar nu als empirische vraag, ook het 'oude' methodologische dilemma inzake gedragsbepaaldheid vs. handelingsvrijheid worden gesteld: welke regels worden actoren 'opgelegd', ten aanzien van welke regels bestaan keuzemogelijkheden, enz. Giddens' structuratie-theorie biedt eveneens deze mogelijkheden. Door bijvoorbeeld onderzoek te doen naar de sociale praktijken waaraan actoren deelnemen, kunnen processen van totstandkoming en instandhouding van structuren worden blootgelegd, kan het inzicht worden vergroot in de 'dwang' die bestaande regels op de interpretaties, oordeelsvorming en handelingen van actoren uitoefenen, dan wel juist in het actieve aandeel dat actoren hebben in de verandering van regels of in de vorming van nieuwe.

Tot slot: de manager en de praktijkgerichte taak van de organisatietheoreticus

In de voorgaande paragrafen werd de aandacht gevestigd op de problemen die de fragmentatie met zich meebrengt voor de organisatietheorie zelf. Tot slot kan nu de vraag gesteld worden wat de fragmentatie betekent voor de manager en voor de organisatietheoreticus (organisatiekundige, organisatieveranderaar) die de managementpraktijk wil ondersteunen . In inhoudelijke zin kan, gezien de ontwikkelingsfase van de organisatietheorie die zich uit in een concurrentie tussen conceptuele modellen en inhoudelijke inzichten, (een vorm van) practisch eclecticisme niet op voorhand afgewezen worden. Vanuit dit oogpunt vertegenwoordigen de vier verschillende benaderingen: "a repertoire of ways to quadrangulate on a given set of problems" (Van de Ven & Astley, 1981: 450). Een vergelijkbare opvatting hebben Bolman en Deal (1984) die vier complementaire gezichtspunten (structureel, human resource, politiek, symbolisch) onderscheiden en manager en bestuurder aanbevelen om deze te hanteren als 'rotating conceptual prism' voor het interpreteren en begrijpen van de organisatie. Bolman en Deal's doelstelling is het vergroten van het conceptuele repertoire waarin managers denken over organisaties. Het gaat hen dus niet zozeer om het vinden van de 'juiste' antwoorden als wel om het vergroten van de creatieve respons op situaties (van Meter, 1985). In de visie van Astley (1985b) fungeert theorie niet als een handleiding voor actie maar als een hulpmiddel om het de manager mogelijk te maken practische kennis, die hij/zij al bezit, te activeren. Het abstractieniveau van de theorieën en het ontbreken van empirisch precieze formuleringen beperken de toepasbaarheid van de theorie daarom juist niet. Door in algemene termen te spreken zijn theorieën tevens in staat een grote variëteit aan acties in zeer verschillende omstandigheden te legitimeren.

De visie van Astley kan - al doet hij dat zelf niet expliciet - geïnterpreteerd worden als een aanzet tot reflectie op de normatieve implicaties van organisatietheorieën. Juist omdat de organisatietheorie niet in staat is om technische gedragshandleidingen aan managers voor te schrijven, wordt vanzelf de aandacht gevestigd op deze normatieve aspecten die criteria voor de keuze of afwijzing van een conceptueel model kunnen verschaffen.

Organisatietheorieën hebben een normatieve dimensie, waaraan noch de manager noch de organisatietheoreticus zich kan onttrekken. De manager niet, omdat hij of zij de regelsystemen 'toepast', die in de organisatietheorie beschreven worden. De organisatietheoreticus niet, al was het maar omdat hij of zij niet alleen (bestaande) regelsystemen beschrijft, maar ook een belangrijk aandeel heeft in de ontwikkeling van nieuwe. Van managers mag verwacht worden dat zij zich van deze normatieve dimensie rekenschap geven en overwegingen hieromtrent laten meewegen in hun dagelijkse praktijk, en ook bereid zijn deze ter discussie te stellen. Organisatietheoretici hebben een eigen verantwoordelijkheid bij het opstellen van theorieën, waarbij minstens de normatieve aspecten van hun concepten zo goed mogelijk geëxpliciteerd behoren te worden. Daarnaast hebben zij een taak in het stimuleren en ondersteunen van een praktisch-normatief theoriedebat.

NOTEN

1. Een monothetische classificatie is een classificatie waarbij alle leden van een klasse dezelfde eigenschappen delen. Alle leden van die klasse zijn identiek met betrekking tot een bepaald aantal (essentiële) kenmerken. De leden van een polythetische klasse of groep vertonen een zgn. 'familiegelijkenis'. Geen enkele lid draagt alle betrokken kenmerken en geen enkel kenmerk wordt door alle leden gedragen. De leden delen een groot aantal, steeds gedeeltelijk verschillende kenmerken met andere leden binnen hun klasse of groep.

2. Genotype: de verschijningsvorm van levende planten of diersoorten zoals bepaald door erfelijke aanleg.
Fenotype: de verschijningsvorm van levende wezens zoals die ontstaat uit de gelijktijdige werking van erfelijke en het beïnvloedend milieu.

3. Zie noot 1.

4. Hiermee wordt waarschijnlijk gedoeld op het verschijnsel dat bekend staat als het 'prisoner's dilemma'.

5. Het begrip 'satisficing' is afkomstig van Herbert Simon en wil zeggen dat besluitvormers niet streven naar het best denkbare alternatief, maar zich tevreden stellen met een alternatief dat - naar hun oordeel - in voldoende mate tegemoet komt aan hun voorkeuren. Deze voorkeuren of criteria worden niet eerst onder één noemer gebracht, zoals bij (nuts)maximalisatie het geval is, maar worden separaat gehanteerd. Er vindt een afweging plaats in termen van 'in bevredigende mate' voldoen aan deze criteria.

6. Vergelijk het onderscheid dat Hall (1977) maakt tussen 'algemene' en 'specifieke' omgevingscondities (Hoofdstuk V, p. 64).

7. Hall onderscheidt technologische, juridische, politieke, economische, demografische, ecologische en culturele condities (Hall, 1977: 304-312).

8. Hoewel de verdere uitwerking sterk verschilt, is er een opvallende overeenkomst tussen dit uitgangspunt van Benson en dat van de populatie-ecologen.

9. Een eventuele oorzaak voor het opvallende verschil in conclusies en oriëntaties van de auteurs die tot deze benadering gerekend kunnen worden (nl. turbulentie versus stabiliteit, coördinatie versus conflict), zou gelegen kunnen zijn in een methodologisch verschil: de auteurs die turbulentie benadrukken, hebben over het algemeen meer micro-sociologisch onderzoek verricht (vgl. Lammers, 1983: 193).

10. Een vrij recente theorie die dit onderzoeksresultaat kan verhelderen, is de institutioneel-ceremoniële theorie van ondermeer de Amerikaanse sociologen Meyer en Scott. Zij beschouwen organisaties en instituties als de neerslag van 'gerationaliseerde mythen'. Vooral voor organisaties waarvan de effectiviteit niet eenvoudig geëvalueerd kan worden (non-profit sector) is het overleven niet zozeer gediend met een streven naar doelmatigheid maar met het naleven van institutionele regels: niet de technische omgeving maar de sociaal-culturele omgeving (ideologieën) zou bepalend zijn voor het overleven van deze organisaties. Zie bijvoorbeeld Meyer en Scott (1985), met name hoofdstuk 1 en 7, en Lammers (1983: 413-414).

11. Het emancipatorisch kennisbelang als zodanig lijkt (de discussie is nog niet afgesloten) niet aantoonbaar in de menselijke aard gefundeerd te kunnen worden (McCarthy, 1980). In zekere zin komt het echter terug in de stelling dat instrumenteel en strategisch handelen 'parasiteren' op communicatief handelen. Communicatief handelen is gericht op het tot stand brengen van gedeeld begrip en dat is per definitie een kritische of emancipatorische activiteit (Habermas, 1981).

LITERATUURLIJST

Abell, P. (ed.) (1975), Organizations as bargaining and influence systems (London: Heinemann)

Ahaus, C.T.B. & A. Kastelein (1985, 1986), Ontwikkelingen in de contingency-benadering: enkele kritische kanttekeningen (1 en 2). Bedrijfskunde 57: 397-404 en 58: 87-90

Aiken, M. & J. Hage (1968), Organizational interdependence and intra-organizational structure, American Sociological Review 33: 912-930

Aldrich, H. (1972a), Technology and organizational structure: a re-examination of the findings of the Aston Group, Administrative Science Quarterly 17: 26-43

Aldrich, H. (1972b), An organization-environment perspective on cooperation and conflict in the manpower training system, in: A. Neghandi, (ed.), Conflict and power in complex organizations: 11-47 (Kent, Ohio: C.A.R.I., Kent State University)

Aldrich, H. (1976), Resource dependence and interorganizational relations: local employment service offices and social services sector organizations, Administration and Society 7: 419-454

Aldrich, H. (1979), Organizations and environments (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.)

Aldrich, H. & S. Mindlin (1978), Uncertainty and dependence: two perspectives on environment, in: L. Karpik (ed.), Organization and environment: 149-170 (London: Sage Publications Ltd.)

Aldrich, H. & D.A. Whetten (1981), Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity, in: P.C. Nystrom & W.H. Starbruck (eds.), Handbook of organizational design, vol. 1 Adapting organizations to their environments: 385-408 (New York: Oxford University Press)

Astley, W.G. (1985a), The two ecologies: population and community perspectives on organizational evolution, Administrative Science Quarterly 30: 224-241

Astley, W.G. (1985b), Administrative science as socially constructed truth, Administrative Science Quarterly 30: 497-513

Astley, W.G. & A.H. van de Ven (1983), Central perspectives and debates in organization theory, Administrative Science Quarterly 28: 245-273

Bacharach, S.B. & E.J. Lawler (1980), Power and politics in organizations (San Francisco: Jossey-Bass Publishers)

Benson, J.K. (1975), The interorganizational network as a political economy, Administrative Science Quarterly 20: 229-249

Benson, J.K. (1977), Organizations: a dialectical view, Administrative Science Quarterly 22: 1-22

Blau, P.M. & W.R. Scott (1962), Formal organizations. A comparative approach (San Francisco: Chandler Publishing Company)

Bolman, L.G. & T.H. Deal (1984), Modern approaches to understanding and managing organizations (San Francisco: Jossey-Bass Publishers)

Botter, C.H. (1981), Industrie en organisatie: een overzicht en uitzicht, 12e druk (Deventer: Kluwer/NIVE)

Bourdieu, P. (1977), Outline of a theory of practice (Cambridge: Cambridge University Press)

Bourgeois, V.W. & C.C. Pinder (1983), Contrasting philosophical perspectives in administration science: a reply to Morgan, Administrative Science Quarterly 28: 608-613
Breuer, F. (1978), De interorganisationele analyse, M & O 32: 32-43
Burns, T. & G.M. Stalker (1961), The management of innovation (London: Heinemann)
Burrell, G. & G. Morgan (1979), Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life (London: Tavistock Publications)
Chandler, A.D. jr. (1962), Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise (Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press)
Channon, D. (1973), The strategy and structure of British enterprise (London: McMillan and Co.)
Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology 6: 1-22
Child, J. & R. Mansfield (1972), Technology, size and organization structure, Sociology 6: 369-393
Commons, J.R. (1950), The economics of collective action (Madison: University of Wisconsin)
Crozier, M. (1963), Le phénomène bureaucratique (Paris: Editions du Seuil)
Degeling, P. & H.K. Colebatch (1984), Structure and action as constructs in the practice of public aministration, Australian Journal of Public Administration 18: 320-331
Dill, W. (1958), Environment as an influence on managerial autonomy, Administrative Science Quarterly 2: 409-443
DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review 48: 147-160
Drazin, R. & A.H. van de Ven (1985), Alternative forms of fit in contingency theory, Administrative Science Quarterly 30: 514-539
Duncan, R.B. (1972), Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, Administrative Science Quarterly 17: 313-327
Egelhoff, W.G. (1982), Strategy and structure in multinational corporations: an information-processing approach, Administrative Science Quarterly 27: 435-458
Emerson, R. (1962), Power-dependence relations, American Sociological Review 27: 31-41
Emery, F.E. & E.L. Trist (1965), The causal texture of organizational environments, Human Relations 18: 21-31
Etzioni, A. (1961), A comparative analysis of complex organizations (New York: The Free Press of Glencoe, Inc.)
Franko, L.G. (1974), The move toward a multi-divisional structure in European organizations, Administrative Science Quarterly 19: 493-506
Franko, L.G. (1976), The European multinationals (Greenwich, Connecticut: Greylock Press)
Galbraith, J.R. (1973), Designing complex organizations (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.)
Galbraith, J.R. & D.A. Nathanson (1978), Strategy implementation; the role of structure and process (St. Paul, Minnesota: West Publishing Company)
Geutzkow, H. (1966), Relations among organizations, in: R.V. Bowers (ed.), Studies on behavior in organizations: 13-44 (Athens: G.A.: University of Georgia Press)
Giddens, A. (1976), New rules of sociological method (London: Hutchinson)
Giddens, A. (1979), Central problems in social theory: Action, structure

and contradiction in social analysis (London: MacMillan)
Giddens, A. (1984), The constitution of society (Cambridge: Polity Press)
Giddens, A. (1985), Structuratietheorie en empirisch onderzoek, in: Q.J. Munters et al., Anthony Giddens. Een kennismaking met de structuratietheorie: 27-56 (Wageningen: Pudoc)
Gils, M.R. van (1978), De organisatie van organisaties: aspecten van interorganisationele samenwerking, M & O 32: 9-31
Godfroy, A. (1981), Netwerken van organisaties: strategieën, spelen, structuren ('s-Gravenhage: VUGA-Uitgeverij)
Haas, J.E., R.H. Hall & N.J. Johnson (1966), Towards an empirically derived taxonomy of organizations, in: R.V. Bowers (ed)., Studies on behavior in organizations: 157-180 (Athens, G.A.: University of Georgia Press)
Habermas, J. (1971), Toward a rational society (London: Heinemann)
Habermas, J. (1973), Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus (Frankfurt a. M., Suhrkamp)
Habermas, J. (1982), Theorie des kommunikativen Handelns (Frankfurt a. M., Suhrkamp)
Hall, R.H. (1972), Organizations: structure and process (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.)
Hall, R.H. (1977), Organizations: structure and process, 2nd. ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.)
Hall, R.H. & J.P. Clark et al. (1977), Patterns of interorganizational relationships, Administrative Science Quarterly 22: 457-471
Hannan, M.T. & J. Freeman (1977a), The population ecology of organizations, American Journal of Sociology 82: 929-964
Hannan, M.T. & J. Freeman (1977b), Obstacles to comparative studies, in: P.S. Goodman, J.M. Pennings et al., New perspectives on organizational effectiveness: 106-131 (San Francisco: Jossey-Bass Publishers)
Hannan, M.T. & J. Freeman (1984), Structural inertia and organizational change, American Sociological Review 49: 149-164
Hawley, A. (1950), Human ecology; a theory of community structure (New York: Ronald)
Hawley, A. (1968), Human ecology, in: D.L. Sills, (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences: 328-337 (New York: The Free Press)
Hirschman, A.O. (1970), Exit, voice and loyalty (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press)
Hoppe, R. & A.R. Edwards (1985), Beleidsvorming: benaderingen in soorten en maten, in: R. Hoppe, (red.), Trends in beleidsvormingstheorie en ontwerpleer: 27-73 (Amsterdam: VU Uitgeverij)
Hrebiniak, L.G. & W.F. Joyce (1985), Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, Administrative Science Quarterly 30: 336-349
Jurkovich, R. (1974), A core typology of organizational environments, Administrative Science Quarterly 19: 380-394
Kaplan, A. (1964), The conduct of inquiry: methodology for behavioral science (New York: Harper & Row)
Kilmann, R.H. (1983), A dialectical approach to formulating and testing social science theories: assumptional analysis, Human Relations 36: 1-22
Kimberley, J. (1976), Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal, Administrative Science Quarterly 21: 571-597
Krone, C.G. (1974), Open systems planning: redesign. Working Paper no. 74-6, Los Angeles, Human Systems Development Study Center, Graduate School of Management
Lammers, C.J. (1983), Organisaties vergelijkenderwijs (Utrecht: Uitgeverij

Het Spectrum)
Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967), Organization and environment (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press)
Lawrence, P.R. (1981), The Harvard organization and environment perspective, in: Van de Ven, A.H. en W.F. Joyce (ed.), Perspectives on organization design and behavior: 311-337 (New York: John Wiley & Sons)
Levine, S. & P.E. White (1961), Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, Administrative Science Quarterly 5: 583-601
March, J.G. & H.A. Simon (1958), Organizations (New York: John Wiley & Sons)
March, J.G. & J.P. Olsen (1976), Ambiguity and choice in organizations (Bergen: Universitets Forlaget)
McCarthy, Th. (1980), Kritik der Verständigungsverhältnisse. Zur Theorie von Jürgen Habermas (Frankfurt a. M.: Suhrkamp)
McKelvey, B. (1975), Guidelines for the empirical classification of organizations, Administrative Science Quarterly 20: 509-525
McKelvey, B. (1978), Organizational systematics: taxonomic lessons from biology, Management Science 24 (13): 1428-1440
McKelvey, B. (1979), Comment on the biological analog in organization science, on the occasion of Van de Ven's review of Aldrich, Administrative Science Quarterly 24: 488-493
McKelvey, B. (1982), Organizational systematics: taxonomy, evolution, classification (Berkeley: University of California Press)
McKelvey, B. & H. Aldrich (1983), Populations, natural selection, and applied organizational science, Administrative Science Quarterly 28: 101-128
Metcalfe, J.L. (1974), Systems models, economic models and the causal texture of organizational environments: an approach to macro-organization theory, Human Relations 27: 639-663
Metcalfe, J.L. (1976), Organizational strategies and interorganizational networks, Human Relations 29: 327-343
Meter, E.J. van (1985), Modern approaches to understanding and managing organizations by L.G. Bolman & T.E. Deal, Administrative Science Quarterly 30: 135-138 (recensie)
Meyer, J.W. & W.R. Scott (1985), Organizational environments: ritual and rationality, 2nd ed. (Beverley Hills, California: Sage Publications)
Mintzberg, H. (1979), The structuring of organizations. A synthesis of the research (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.)
Moch, M.K. & L.R. Pondy (1977), The structure of chaos: organized anarchy as a response to ambiguity, Administrative Science Quarterly 22: 351-362 (recensie van March & Olsen, 1976)
Mohr, L.B. (1971), Organization technology and organization structure, Administrative Science Quarterly 16: 444-459
Mommaas, H. (1985), Inleiding: plaats en pretentie van de structuratietheorie, in: Q.J. Munters et al. (red.), Anthony Giddens. Een kennismaking met de structuratietheorie: 11-23
Morgan, G. (1980), Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory, Administrative Science Quarterly 25: 605-622
Morgan, G. (1983), More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science, Administrative Science Quarterly 28: 601-607
Noorderhaven, N.G. (1986), Onderzoek van organisatiestrategie. Op zoek naar een theoretisch uitgangspunt, M & O 40: 61-72
O'Connor (1971), Free Will (Garden City, NY: Anchor Books)
Pennings, J.M. (1975), The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness, Administrative Science Quarterly 20: 393-410

Pennings, J.M. (1984), Organisatietheorie in de Verenigde Staten. Een globaal overzicht, M & O 38: 339-350
Pennings, J.M. & n R.C. Tripathi (1978), The organization-environment relationship: dimensional versus typological viewpoints, in: L. Karpik (ed.), Organization and environment: 171-195 (London: Sage Publications Ltd.)
Peper, B. (red.) (1973), De Nederlandse arbeidsverhoudingen: continuïteit en verandering (Rotterdam: Universitaire Pers)
Perrow, C. (1967), A framework for the comparative analysis of organizations, American Sociological Review 32: 194-208
Perrow, C. (1979), Complex organizations, a critical essay, 2nd. ed. (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company)
Perrow, C. (1980), 'Zoo story' or: 'Life in the organizational sandpit', in: G. Salamon & K. Thompson, Control and ideology in organizations: 259-277 (Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press)
Pfeffer, J. (1977), Usefulness of the concept, in: P.S. Goodman, J.M. Pennings et al., New perspectives on organizational effectiveness: 132-145 (San Francisco: Jossey-Bass Publishers)
Pfeffer, J. (1981a), Power in organizations (Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.)
Pfeffer, J. (1981b), Four laws of organizational research, in: Van de Ven, A.H. en W.F. Joyce (ed.), Perspectives on organization design and behavior: 409-418 (New York: John Wiley & Sons)
Pfeffer, J. & H. Leblebici (1973), The effect of competion on some dimensions of organizational structure, Social Forces 52: 268-279
Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978), The external control of organizations: a resource dependence perspective (New York: Harper & Row)
Pinder, C.C. & L.F. Moore (1979), The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior, Administrative Science Quarterly 24: 99-118
Pinder, C.C. & V.W. Bourgeois (1982), Controlling tropes in administrative science, Administrative Science Quarterly 27: 641-652
Pugh, D., D. Hickson & R. Hinings (1969), An empirical taxonomy of structures of work organizations, Administrative Science Quarterly 14: 115-126
Ranson, S., B. Hinings & R. Greenwood (1980), The structuring of organizational structures, Administrative Science Quarterly 25: 1-17
Rumelt, R. (1974), Strategy, structure and economic performance (Boston: Division of Research, Harvard Business School)
Schmidt, S.M. & T.A. Kochan (1972), Conflict: toward conceptual clarity, Administrative Science Quarterly 17: 359-370
Schmidt, S.M. T.A. Kochan (1977), Interorganizational relationships: patterns and motivations, Administrative Science Quarterly 22: 220-233
Schoonhoven, C.B. (1981), Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory", Administrative Science Quarterly 26: 349-377
Schwab, J.J. (1960), What do scientists do?, Behavioral Science 5: 1-27
Sederberg, P.C. (1984), Organization and explanation. New metaphors for old problems, Administration and Society 16: 167-194
Selznick, P. (1949), TVA and the grass roots: a study of sociology of formal organizations (New York: Harper & Row Publishers)
Silverman, D. (1970), The theory of organizations, a sociological framework (London: Heinemann)
Stopford, J. & L. Wells (1972), Managing the multinational enterprise (London: Longmans)
Strauss, A. (1978), Negotiations (San Francisco: Jossey-Bass Publishers)
Swanborn, P.G. (1984), Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek

(Meppel: Boom)
Thompson, J.D. (1967), Organizations in action (New York: McGraw-Hill Book Company)
Tuite, M.F. (1972), Toward a theory of joint decisionmaking, in: M. Tuite, R. Chisholm & M. Radnor, Interorganizational decisionmaking: 9-19 (Chicago: Aldine Publishing Company)
Ven, A.H. van de (1979), Organizations and environments, Administrative Science Quarterly 24:320-326 (recensie)
Ven, A.H. van de & W.G. Astley (1931), Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior, in: A.H. van de Ven & W.F. Joyce (eds.), Perspectives on organization design and behavior: 427-468 (New York: John Wiley & Sons)
Vries, G. de (1977), Sociale orde, regels en de sociologie (Meppel: Boom)
Warren, R.L. (1967), The interorganizational field as a focus for investigation, Administrative Science Quarterly 12: 396-419
Warren, R., S. Rose & A. Bergunder (1974), The structure of urban reform (Lexington, Massachusetts: Lexington Books)
Warriner, C.K. (1983), Organizational types: notes on the organizational species concept. Mimeographed paper, University of Kansas, Department of Sociology (gecit. in McKelvey & Aldrich, 1983)
Warriner, C.K. (1984), Organizations and their environments: essays in the sociology of organizations (Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.)
Weick, K.E. (1969), The social psychology of organizing (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company)
White, O.F. (1983), Improving the prospects for heterodoxy in organization theory. A review of sociological paradigms and organizational analysis by Gibson Burrell and Gareth Morgan, Administration and Society 15: 257-272
Wicker, A.W. (1980), The social psychology of organizing, 2nd. ed., Administrative Science Quarterly 25: 713-719 (recensie)
Wiewel, W. & A. Hunter (1985), The interorganizational network as a resource: a comparative case study on organizaticnal genesis, Administrative Science Quarterly 30: 482-496
Williamson, O.E. (1975), Markets and hierarchies (New York: The Free Press)
Willmott, H. (1981), The structuring of organizational structure: a note, Administrative Science Quarterly 26: 470-474
Woodward, J. (1958), Management and technology (London: HMSO)
Woodward, J. (1965), Industrial organization: theory and practice (London, Oxford: University Press)
Yuchtman, E. & S. Seashore (1967), A systems resource approach to organizational effectiveness, American Sociological Review 32: 891-903
Zeitz, G. (1980), Interorganizational dialectics, Administrative Science Quarterly 25: 72-88

Bijlage 1A. Vier benaderingen van organisatie-analyse - het classificatieschema

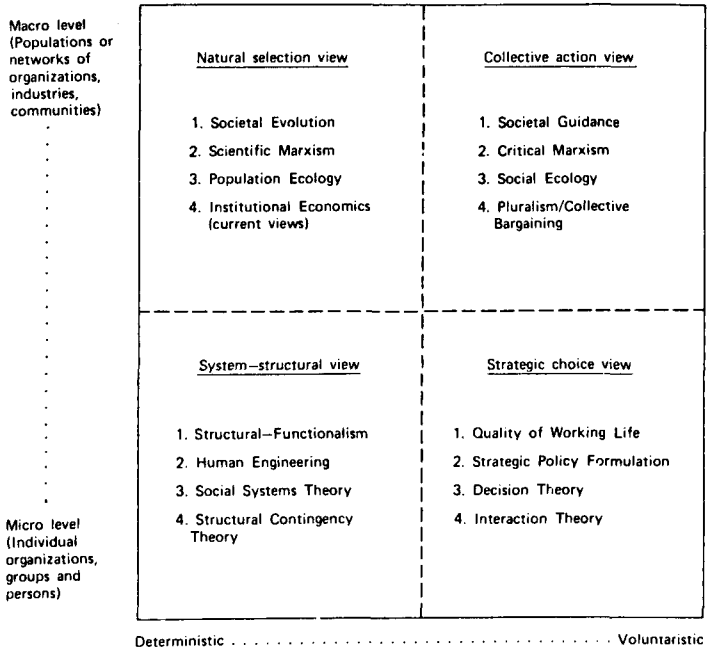


Figure 11-1 Classification of major schools of organization design and behavior (from W. G. Astley and A. H. Van de Ven (1981).

(uit: Van de Ven, A.H.; Astley, W.G., 1981, p. 430)

Bijlage 1B. Samenvatting van de vier visies

Macro level	Natural Selection View: Structure: Like all natural things, social organization is given by nature. Environmental competition and carrying capacity select and deselect organizational forms. Change: A natural evolution of environmental variation, selection, and retention of organizational forms, which must either fit their environmental niches or they fail. Behavior: Random, natural environmental selection. Manager role: Inactive or alienated.	Collective Action View: Structure: Networks of semi-autonomous partisan groups that interact to modify or construct their collective environment, rules and options. Organization is collective action controlling, liberating, and expanding individual action. Change: Collective bargaining, conflict negotiation, and compromise through partisan mutual adjustment. Behavior: Reasonable, collective moral selection and construction Manager role: Interactive.
Micro level	System–Structural View: Structure: Roles and positions hierarchically arranged to efficiently achieve the function of the system. Changes: Divide and integrate roles to adapt subsystems to changes in environment, technology, size, and resource needs. Behavior: Determined, constrained, and adaptive. Manager role: Reactive.	Strategic Choice View: Structure: People and their relationships organized and socialized to serve the choices and purposes of people in power. Change: Environment and structure are enacted and embody the meanings of action of people in power. Behavior: Constructed, autonomous, and enacted. Manager role: Proactive.

Deterministic orientation . . . . . Voluntaristic orientation

Figure 11-2 Summary of four views of organization and behavior (from W. G. Astley and A. H. Van de Ven 1981).

(uit: Van de Ven & Astley, 1981, p. 431)

Bijlage 2. Classificatie van sociologische en organisatietheoretische paradigma's

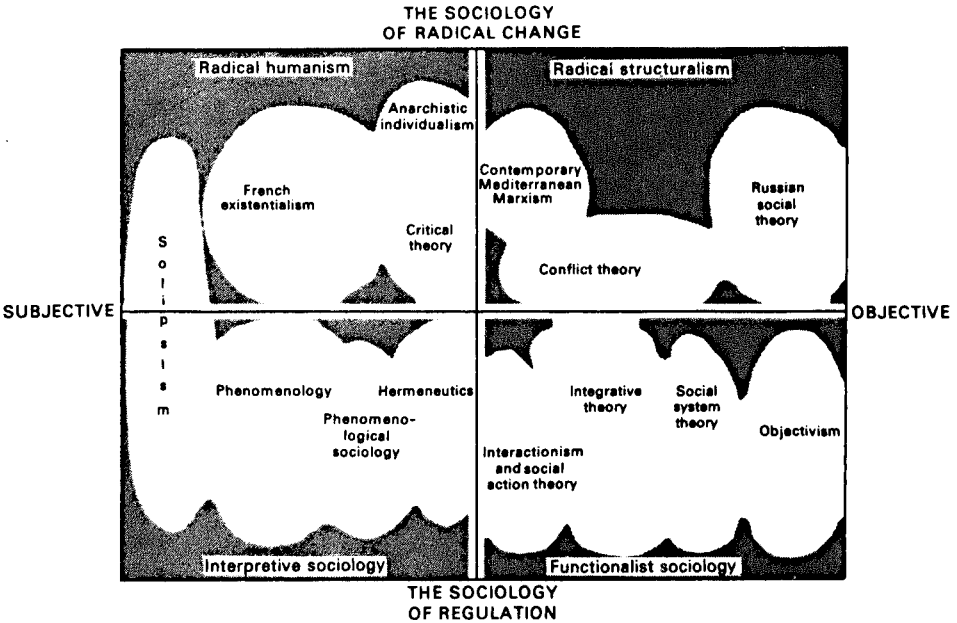


Figure 3.3 The four sociological paradigms

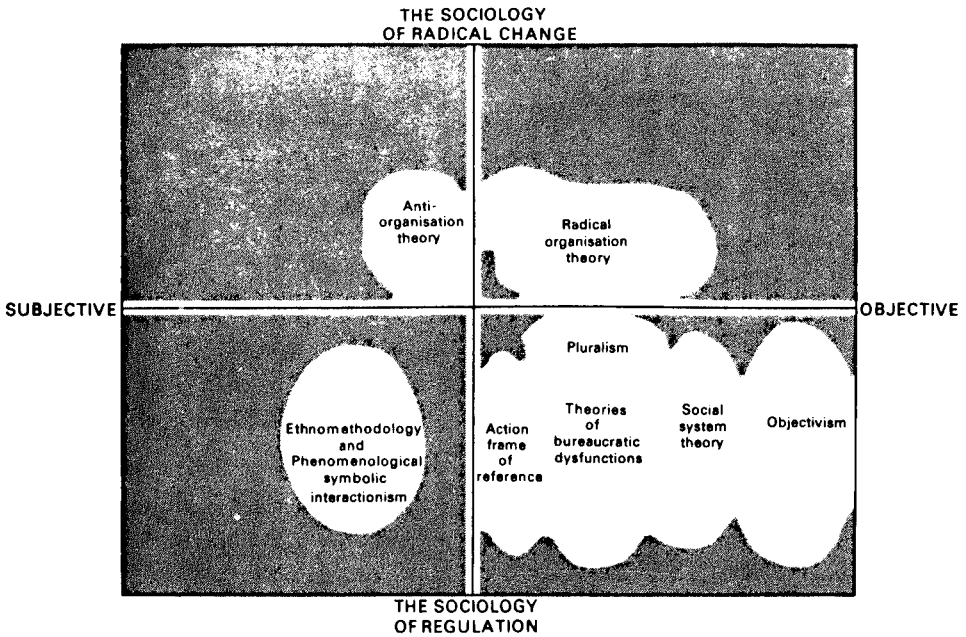
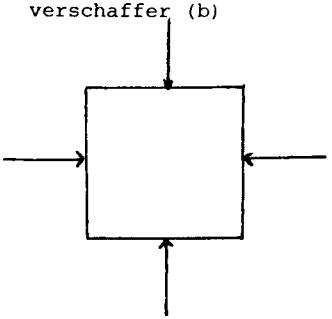


Figure 3.4 The main schools of organisational analysis

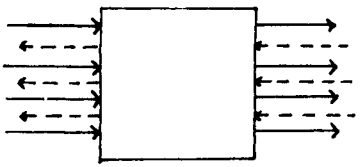
(uit: Burrell & Morgan, 1978, p. 29 en 30)

Bijlage 3. De omgeving van organisaties

1. De omgeving van de organisatie als informatiebron (a) en hulpbronverschaffer (b)

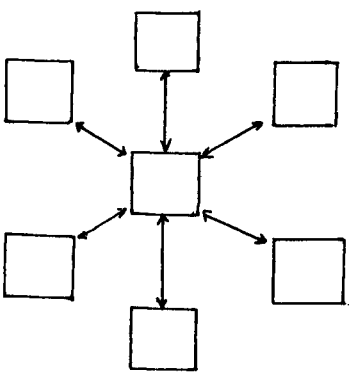


(a)

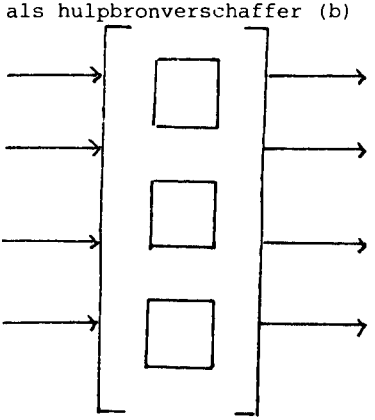


(b)

2. De omgeving van de organisatie als organisatieverzameling (a) en de omgeving van concurrerende organisaties als hulpbronverschaffer (b)



(a)



(b)

Bijlage 4. Paradigma's, metaforen, en scholen van organisatie-analyse

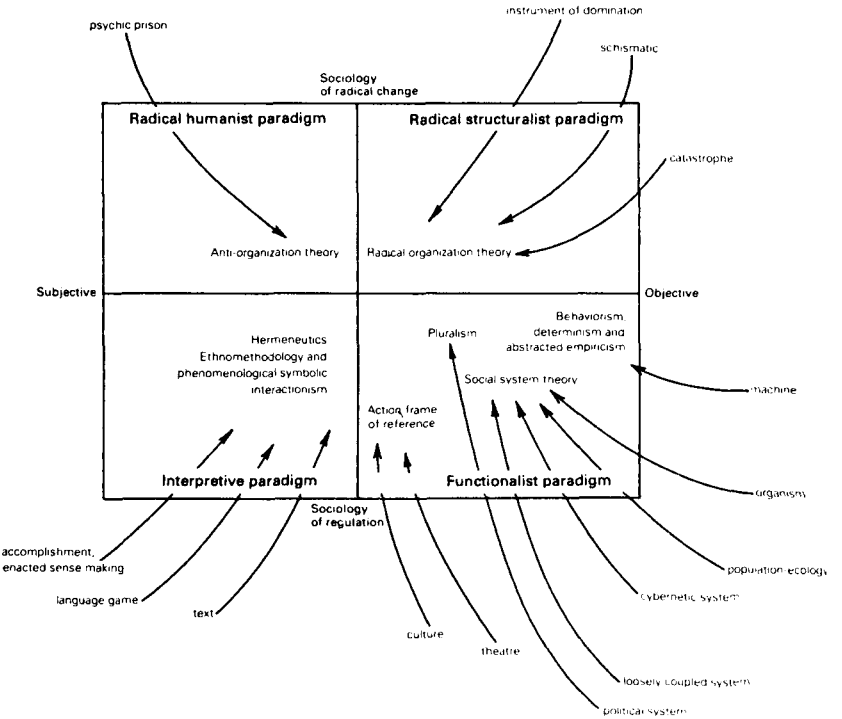


Figure 2. Paradigms, metaphors, and related schools of organizational analysis.

(uit: Morgan, 1980, p. 608)

Bijlage 5. Een nieuw schema voor het onderzoek van verandering in organisaties

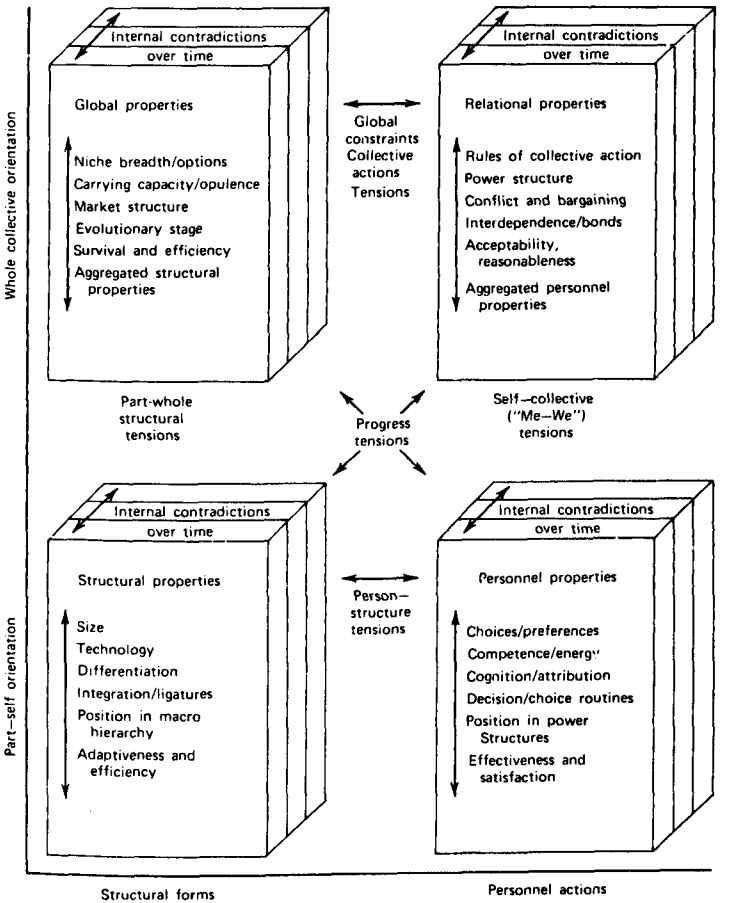


Figure 11-3 A scheme for examining change in organization structure and behavior.

(uit: Van de Ven, A.H.; Astley, W.G., 1981, p. 453)

Reeds verschenen in deze reeks

Differentiële sociologie in kort bestek. Schets van de differentiële sociologie en haar functie in het concrete sociaal-wetenschappelijk onderzoek (uitverkocht)
E. W. Hofstee. 1982, 54 blz., ing., (nr. 1)

Migratie uit de steden. Een literatuurstudie
Lily Harm. 1982, 82 blz., ing., nr. 2)

Man and manihot. Vol. I: Case studies on cassava cultivators (uitverkocht)
L. Box and F. Doorman. 1982, 185 blz., ing., (nr. 3)

Over vriendschap. Verslag van een hypothesenvormend sociologisch onderzoek naar een bijzondere betrekking tussen mensen
G. A. Kooy. 1982, 130 blz., ing., (nr. 4)

Man and manihot. Vol. II: An annotated bibliography on cassava cultivation and processing among Amerindians (uitverkocht)
B. de la Rive Box-Lasocki. 1982, 170 blz., ing., (nr. 5)

Van huwelijk tot echtscheiding; een regenboog van ervaringen (uitverkocht)
Iteke Weeda. 1983, 502 blz., ing., (nr. 6)

Rekreatiegedrag en ekonomische crisis
Henk de Jong, 1983, 154 blz., ing., (nr. 7)

Planning voor vrijheid. Een historisch-sociologische studie van de overheidsinterventie in rekreatie en vrije tijd
Theo Beckers. 1983, 456 blz., ing., (nr. 8)

Volksonderwijs in de Welingerigte Maatschappij. Een inhoudsanalyse van prijsverhandelingen (1790-1850) van de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen
Dick van der Wouw en Jo Louvenberg. 1983, 135 blz., ing., (nr. 9)

Over de welzijnstaal. Een onderzoek naar de psy-normering
Ernst Meijer. 1983, 95 blz., ing., (nr. 10)

Paddy farmers, irrigation and agricultural services in Malaysia. A case study in the Kemubu Scheme
G. Kalshoven, J. R. V. Daane, L. J. Fredericks, F. van der Steen van Ommeren and A. van Tilburg. 1984, 205 blz., ing., (nr. 11), ISBN 90-6754-055-2

De woongroep verlaten. Een verkennend sociologisch onderzoek naar uittreding uit woongroepen na conflicten.
Adri Bolt. 1984, 111 pp., paperback, (no. 12), ISBN 90-6754-056-0

Huwelijkswelslagen in Nederland. Een vergelijking tussen 1967 en 1983
G. A. Kooy. 1984, 164 pp., paperback, (no. 13), ISBN 90-6754-057-9

Anthony Giddens. Een kennismaking met de structuratietheorie
Q. J. Munters, Ernst Meijer, Hans Mommaas, Hugo van der Poel, René Rosendal, Gert Spaargaren. 1985, 137 pp., paperback, (no. 14), ISBN 90-6754-061-7

Handelen, Handelingscontext en Planning. Een theoretisch-sociologische verkenning
Fer Kleefmann. 1985, 371 pp., paperback, (no. 15), ISBN 90-6754-062-5

Irrigation and social organization in West Malaysia
H. J. Hoogstraten. 1985, 148 pp., paperback, (no. 16), ISBN 90-6754-067-6

The commoditization debate: labour process, strategy and social network
Norman Long, Jan Douwe van der Ploeg, Chris Curtin and Louk Box. 1986, 123 pp., paperback, (no. 17), ISBN 90-6754-087-0

Rood en Zwart: Bedrijfsstrategieën en kennismodellen in de Nederlandse melkveehouderij
Benjo Maso. 1986, 135 blz., ing., (nr. 18), ISBN-90-6754-094-3

Te bestellen bij

Uw boekhandelaar of

Pudoc
Postbus 4
6700 AA Wageningen
Telefoon 08370-84541 en 84548