

Abonnementen

Beheer abonnementendienst Lieve Lerno – tel. (03) 220 45 24

Abonnementsprijzen 1996*

België

Individueel abonnement	850 BEF
Institutioneel abonnement (bedrijven, instellingen, bibliotheken enz.)	1.300 BEF
Studentenabonnement	600 BEF
Wikingssenioren	700 BEF

Nederland

Individueel abonnement	1.100 BEF
Institutioneel abonnement (verzendingkosten inbegrepen)	1.550 BEF

Alle andere landen 1.650 BEF
(verzending- en bankkosten inbegrepen)

Los nummer 370 BEF

* Inclusief 6% BTW

Om administratieve redenen kan een besteld abonnement niet geannuleerd worden.

Themanummers en losse nummers

Van een aantal themanummers en ook van nummers uit oudere jaargangen zijn nog exemplaren verkrijgbaar. Voor informatie over de prijs en voor bestellingen kunt u contact opnemen met Lieve Lerno.

Rekeningnummers

Kredietbank	409-6521861-13
ASLK	001-0283295-34
Postrekening Nederland	113 087
	(t.n.v. UFSIA, 2000 Antwerpen)

Redactieadres

Economisch en Sociaal Tijdschrift
Venusstraat 35, 2000 Antwerpen

Tel. redactie (03) 220 45 23

Tel. abonnementen en boekhouding (03) 220 45 24

Verantwoordelijke uitgever

Paul Roosens, Kanunnik Peetersstraat 146, 2600 Berchem

Economisch en Sociaal Tijdschrift is regularly listed in the *International Current Awareness Services*. Selected material is indexed in the *International Bibliography of the Social Sciences*.

REVIEW

Jean-Louis Van Belle *

Koen Vandenberghe *

Veranderingen in organisaties: de transactiekostenbenadering versus het actieperspectief

Trefwoorden: veranderingen; transactiekosten; zingevingsprocessen

In dit artikel staat de organisatieveranderingsproblematiek centraal. Twee extreme benaderingen van die problematiek en de daaruit voortvloeiende managementvoorschriften worden met elkaar vergeleken. Enerzijds evalueren we de geschiktheid van de economische organisatieleer – en in het bijzonder de transactiekostenbenadering – als (1) verklaring ex post van en (2) leidraad ex ante voor organisatieveranderingen. Anderzijds belichten we de sociaal-psychologische benadering van organisatieveranderingen, die door sommige auteurs het actieperspectief genoemd wordt, aan de hand van het ideeën-goed van Weick.

Wij komen tot de conclusie dat de economische organisatieleer op een verklaringsschema gebaseerd is dat "causaal" genoemd kan worden: actie is het resultaat van een deterministische calculus in functie van welomschreven doelstellingen. Dit causale verklaringsschema wordt ook – impliciet of expliciet – overgenomen in een aantal bekende en veel gebruikte managementtechnieken. In het actieperspectief daarentegen gaat de aandacht vooral uit naar zingevingsprocessen die moeilijk in termen van causale relaties geanalyseerd kunnen worden. Die sociaal-psychologische benadering van organisaties en haar participanten resulteert niet alleen in een rijkere kijk op het organisatiegebeuren, maar tracht ook de dynamiek achter veranderingen te duiden.

* Universiteit Antwerpen (UFSIA). De auteurs wensen twee anonieme referees te danken voor hun zeer waardevolle opmerkingen.

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1996/4, blz. 555-591

Omdat het wezen van de transactiekostenbenadering en haar verklaringsschema het onderzoek van vele elementen van het organisatiegebeuren uitsluit, zijn de aangereikte voorschriften daarom niet zonder meer adequaat of toereikend in veranderingssituaties.

Inleiding

Veranderingen in organisaties zijn altijd al een voor de hand liggend onderzoeksveld geweest. De grote maatschappelijke belangstelling voor het reilen en zeilen van organisaties is daar niet vreemd aan. De jaren tachtig en negentig kenmerken zich echter door een tempooversnelling. De concurrentieomgeving van organisaties is drastisch gewijzigd en zowel de sociaal-economische als de politieke gevolgen van de organisatieveranderingen die zich opdringen, manifesteren zich steeds duidelijker. De manager wordt op de proef gesteld. Het beheer van veranderingen ("change management") is uitgegroeid tot een volwaardig academisch onderzoeksgebied en tot een lucratief actiegebied in de consultingwereld.

De managementprescripties die hieruit voortvloeien, geven echter niet altijd een even duidelijk beeld van wat een goede verandering überhaupt inhoudt en hoe een verandering effectief gemanaged kan worden. In vele gevallen is het zelfs zo dat succesvolle veranderingen haaks staan op een aantal voorschriften die vanuit de academische *mainstream*-theorieën of in meer populaire *management fads* geformuleerd worden. In dit artikel willen we dieper ingaan op de vooronderstellingen die achter deze managementprescripties schuilen.

Het artikel bestaat uit vijf delen. In het eerste deel geven we een voorbeeld dat illustreert hoe verschillende verklaring modellen gebruikt kunnen worden om eenzelfde fenomeen te analyseren. Dit voorbeeld illustreert ook onmiddellijk ons pragmatisch uitgangspunt. Net zoals Friedman (1953, blz. 16-23) maken we een onderscheid tussen een "juiste" verklaring en een "geschikte" (of bruikbare) verklaring.¹ De doelstellingen van de eindgebruiker, in dit geval de manager, bepalen in

1 Hoe dient men een verklaring of een model te kiezen? Volgens Friedman dient niet de vraag of de assumpties van de theorie realistisch of "juist" zijn, beantwoord te worden (Friedman, 1966, blz. 14), maar wel of de theorie werkt. In zijn overwegend macro-economische optiek concretiseert zich dat in de vraag of voorspellingen al dan niet betrouwbaar zijn (Friedman, 1966, blz. 17).

belangrijke mate de geschiktheid van een verklaring. In tegenstelling tot Friedman heeft een manager echter niet noodzakelijkerwijs behoefte aan een model dat betrouwbare voorspellingen oplevert, maar wel aan een theorie of een verklaring die bruikbaar is als veranderingsinstrument. Omdat we ervan uitgaan dat de disciplinaire paradigma's (economie, sociologie, psychologie en sociale psychologie) de basiscomponenten leveren voor de verscheidenheid aan benaderingen in de organisatieleer² – het vakgebied "Management en Organisatie" (managerial economics, strategisch management, organisatieontwikkeling, organisatie theorie enz.) – analyseren we die disciplinaire modellen. We problematiseren met name de economische verklaring van het ondernemingsgebeuren (in het tweede deel van dit artikel) en contrasteren dit verklaringsmodel met de vrij recente sociaal-psychologisch georiënteerde benadering waar Karl Weick (1969, 1979, 1995) en anderen voor staan, en die we – in navolging van Eccles e.a. (1992) en Nohria en Gulati (1994) – aanduiden met de term "actieperspectief" (deel 3).³ Vanzelfsprekend is er wel sprake van enige complementariteit, maar anderzijds zijn de verschillende invalshoeken in een aantal opzichten niet compatibel. Deze problematiek behandelen we in deel 4. Het artikel eindigt met een korte bespreking van de implicaties voor het verdere onderzoek en vooral met enkele wenken voor managers (deel 5).

2 We zijn er ons bewust dat deze uitspraak vatbaar is voor kritiek. De institutionele zelfstandigheid van de organisatieleer als academische discipline, zoals die zich bijvoorbeeld uitdrukt in eigen vaktijdschriften en onafhankelijke managementscholen, is duidelijk. Een genealogische of wetenschapshistorische analyse reveleert echter de schatplichtigheid aan andere disciplines. Uit een uitspraak zoals die van de organisatie-theoreticus Lex Donaldson (1995, blz. xi), in de inleiding van een overwegend academisch werk, blijkt ook dat de zelfstandigheid vooraansnog eerder een wensdroom dan een realiteit is: "My overall mission is to advance an organization theory that draws upon more traditional academic disciplines (sociology, psychology, economics, etc.), but is not subservient to them and is sovereign in its own territory."

3 De lezer vraagt zich wellicht af waarom het sociologische perspectief ook niet uitgediept wordt. Ons antwoord hierop is tweeledig. Ten eerste is de sociaal-psychologische benadering van Weick e.a. – veel meer dan de economische organisatieleer – compatibel met talrijke inzichten uit de sociologie. Met name het methodologische individualisme van de economische benadering wordt (meestal) niet gedeeld door zowel sociologische als sociaal-psychologische analyses en bevordert deze toenadering. Die inzichten worden dan ook vaak impliciet of expliciet geïntegreerd in de analyse. Ten tweede is er de evidente materiële beperking: in het bestek van dit artikel is de integratie van een bespreking van het sociologische analysekader (en met name van de verschilpunten met het sociaal-psychologische *pur sang*) die niet in algemeenheden vervalt, een bijzonder moeilijke opdracht.

1. Kasparov: een 4-2-overwinning op Deep Blue

A. Inleiding

Deep Blue, 's werelds beste schaakcomputer, verloor uiteindelijk, na een spannende 2-2-stand, de reeks van zes partijen tegen Kasparov. Deep Blue bekijkt ongeveer 200 miljoen zetten per seconde en kan een database van 600.000 partijen consulteren, waaronder ook alle partijen die Kasparov ooit speelde. Een goede menselijke schaker bekijkt 1 tot 2 zetten per seconde. Kasparov rekent Deep Blue bij de zestig beste schakers ter wereld (*De Standaard*, 19 februari 1996).

Het spel van Deep Blue kan causaal vanuit de algoritmes en de programmeregels van de machine beschreven en verklaard worden. Elke zet is immers het resultaat van een *calculus*. De exacte calculus of de "juiste" verklaring van één zet van Deep Blue beslaat een waanzinnige hoeveelheid papier. Deep Blue evalueert immers alle mogelijke zetten, en per zet ook nog eens immens veel mogelijke spelontwikkelingen.

We zouden het spel ook kunnen laten analyseren door een schaakmeester zonder er hem attent op te maken dat het spel geproduceerd werd door een causaal en deterministisch systeem. Een schaakmeester zal veel minder zetten en spelmogelijkheden analyseren. In elke spelfase zal de structuur van het spel het aantal te overwegen spelmogelijkheden beperken. De schaakmeester zal naar een *zinvolle* verklaring voor elke zet zoeken. Hij zal elke zet verduidelijken in functie van een spelstrategie of van spelstructuren. Hij zal een zet bijvoorbeeld offensief of defensief noemen. Die begrippen verwijzen naar een *betekenis* die binnen een ruimere context ontstaat en die we met verwijzingen naar begrippen zoals "strategie" en "spelstructuur" expliciteren.

Die zinvolle verklaring is niet deterministisch. Talloze zetten worden niet eens in overweging genomen, en op basis van de structuur van het spel en een gegeven strategie zal de schaakmeester ook niet in staat zijn om een zet te voorspellen. Het is zelfs zo dat onze schaakmeester een aantal zetten van Deep Blue wellicht minder gepast zal vinden, of dat de rationale erachter voor hem niet helemaal duidelijk zal zijn. De programmeur daarentegen, die de algoritmes en programmeregels van Deep Blue kent, kan zich in theorie (de uitvoerbaarheid is een andere zaak) wél aan een voorspelling wagen, die in principe ook juist zou moeten zijn, voorzover hij de optimaliseringslogica strak en correct toepast.

Voor iemand die wil leren schaken, zal de verklaring van het spel van Deep Blue door de schaakmeester echter begrijpelijker en inzichtelijker zijn dan de algoritmes van de programmeur. Het doel van het onderzoek (wil ik beter leren schaken, of wil ik gewoon de schaakmachine Deep Blue beschrijven en eventueel een zet voorspellen?) bepaalt de geschikteste typebeschrijving. In dit geval is de niet-deterministische (de onjuiste) beschrijving van het systeem voor de practicus bruikbaar, en niet de causale (de juiste).

B. Typeverklaringen in de organisatieleer

De complexe realiteit van organisaties is natuurlijk niet te herleiden tot een deterministisch systeem zoals Deep Blue. Toch zijn in de studie van organisaties beide typeverklaringen terug te vinden. De econoom zal niet graag vergeleken worden met de programmeur. Toch is de calculus in zekere zin de invalshoek van de econoom. De manager daarentegen kan veeleer vergeleken worden met de man of vrouw die goed wil schaken.

In dit artikel willen we de economische benadering van organisaties – organizational economics (waarin begrippen zoals transactiekosten, *principal-agent*-relaties en eigendomsrechten centraal staan)⁴ – confronteren met de sociaal-psychologische invalshoek van Karl E. Weick (1969, 1979, 1995). Deze auteur beschrijft en verklaart de verschillende organisatiefenomenen en het gedrag van individuen, al dan niet in groepsverband, in termen van zingevingprocessen. De economische benadering daarentegen verklaart individueel menselijk gedrag causaal vanuit nutsmaximerende algoritmes. De twee volgende citaten illustreren deze boude – en, toegegeven, polariserende – stelling.

4 De term *organizational economics* (verder: de economische organisatieleer) wordt o.m. door Barney en Ouchi (1986) gebruikt om de economische benadering van organisaties aan te duiden. Deze benadering werd onder meer ontwikkeld door Alchian en Demsetz (1972) (de kapitalistische onderneming als organisatorisch antwoord op het probleem van controle bij teamproductie), Jensen en Meckling (1976) (de firma als een nexus van contracten), Grossman en Hart (1986) (het belang van eigendomsrechten), en in de grote synthese, de transactiekostenbenadering, waar Oliver E. Williamson voor staat. De origine van de benadering is echter veel ouder en wordt traditioneel geassocieerd met een van de meest geciteerde artikelen in de economische wetenschap: "The Nature of the Firm" van Ronald H. Coase (in *Economica*, 1937 (4), blz. 386-405). Voor een duidelijk en bondig overzichtsartikel over de ontstaansgeschiedenis, zie bijvoorbeeld O. Hart, in: Williamson, 1995.

De economische verklaring

"The goal of any economic organization, including the economic system as a whole, is to satisfy the wants and needs of individual human beings. We judge performance in terms of this goal. [...] This approach obviously requires that we ascribe preferences to individuals. Indeed, we assume that people are equipped with measures of their welfare (called utility functions), that they like one situation better than another if and only if it gives greater utility, and that their economic goal is to maximize this measure of satisfaction." (Milgrom en Roberts, 1992, blz. 22)

Een voorbeeld van een sociaal-psychologische verklaring

"Organizations are much more than input-output, resource consuming, goal-seeking systems [...]. Organizations are as much a meaning system as they are an input-output system." (Weick en Daft, 1983, blz. 88)

"Hard-headed realists take pride in asserting that organizations are concerned with real things like profit and loss. To label profit a thing is to miss much of what is interesting about it. Profit is one way of labeling and making sense of the world [...]. Profit, loss, money, and assets are reasonable though arbitrary ways to label and bracket the stream of experience [...]." (Weick, 1979, blz. 250)

Geloofwaardigheidsproblemen ontstaan vooral als managementprescripties die afgeleid worden uit deze twee typeverklaringen elkaar tegenspreken. De vraag rijst hoe deze twee typeverklaringen zich ten opzichte van elkaar verhouden: concurreren de verschillende verklaringsmodellen met elkaar of beschrijven ze veeleer verschillende aspecten van een bepaald gebeuren? Die vraag kan volgens ons niet eenduidig beantwoord worden. Beide invalshoeken beschrijven tot op zekere hoogte inderdaad verschillende aspecten van het menselijk handelen, maar anderzijds leiden de diverse invalshoeken soms ook tot concurrerende voorschriften voor managers. Dat blijkt duidelijk uit de managementliteratuur, waarin de verschillende disciplinaire invalshoeken gevonden

kunnen worden. Hoe verander je een organisatie? Wat is de rol van de manager? De antwoorden op die vragen hangen nauw samen met de typebeschrijving waarvoor geopteerd wordt, en zijn soms contradicto-
risch.

In dit artikel willen we de typeverklaringen met elkaar confronteren. Het uitgangspunt is pragmatisch. Op het eerste gezicht immers lijken vele stellingen uit sociaal-psychologische benaderingen immers niet erg bruikbaar. De stelling van Weick bijvoorbeeld dat de focus op winst en verlies alleen maar "a way of labeling and making sense of the world" is, zal binnen de bedrijfswereld op weinig steun kunnen rekenen. Voor de manager is winst en/of efficiëntie immers een reële doelstelling van reële aandeelhouders die een inefficiënte organisatie (en de managers die ze leiden) afstraffen. Anderzijds resulteren de utilitaristische uitgangspunten van economen vaak ook in voor de leek bijna ontoegankelijke formeel-wiskundige modellen, die al evenmin een houvast bieden aan de manager. Bovendien wordt de veronderstelling van economische rationaliteit vaak ook gerelateerd aan een *engineering*-benadering die soms op weinig sympathie kan rekenen in de organisatie. Bijgevolg vinden hun prescripties en verklaringen meestal wel ingang in de literatuur, maar moeilijk in de managementpraktijk.⁵

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op het paradigma dat binnen het economisch wetenschappelijk onderzoek een belangrijke plaats inneemt. We noemen dit paradigma de 3-S-benadering (Strategie – Structuur – Systemen).⁶

5 Een voorbeeld is de toepassing van het *agency*-model in de publieke sector bij verzelfstandiging. In een economische analyse is een koppeling tussen de resultaten en de beloning van de agent een *conditio sine qua non* voor een performantieverbetering bij het verzelfstandigen van overheidsorganisaties of administraties (zie bijvoorbeeld Mol en Verbon, 1995). Die koppeling is in verschillende landen helemaal niet expliciet. In de praktijk krijgt de uitvoeringsorganisatie of de *public manager* bijvoorbeeld zelden een deel van de efficiëntiewinsten. Toch is er in diverse gevallen sprake van een performantieverbetering (Helgason, 1996). De performantieproblematiek kan blijkbaar niet gereduceerd worden tot een analyse van de "carrots and sticks" - of de *incentive structure*.

6 De impliciete verwijzing naar het 7-S-model van McKinsey en de implicatie (de beperkingen van de economische 3-S-benadering) is duidelijk.

2. De economische 3-S-benadering

Het is natuurlijk altijd gevaarlijk om de verschillende economische benaderingen en verklaringen van organisaties onder één hoedje te brengen. Er zijn vanzelfsprekend heel wat dissidente stromingen die zich afzetten tegen de orthodoxie. Binnen de orthodoxie is er echter wel sprake van een min of meer coherente benadering op basis van de typische economische redenering: de doelmaximalisatie in de vorm van nuts- of winstmaximalisatie.

A. Transactiekosten: de theoretische analyse

1. De oorsprong

De klassieke economische benadering van organisaties (in de micro-economie) omschrijft een organisatie technologisch, in termen van een productiefunctie. De organisatie of de firma wordt dus gereduceerd tot een productie-eenheid. Binnen dit technologisch gegeven worden inputs (arbeid en kapitaal) omgezet in outputs (producten en/of services).

Winstmaximalisatie moet resulteren in optimale prijzen, outputs, en aanpassingen in functie van veranderende omgevingsvariabelen (vraagveranderingen, wijzigingen in de inputprijzen). De aandacht van economen is of was derhalve gericht op het bepalen van de optimale prijs en output, en niet op het eigenlijke organisatieprobleem. Schaal- en scope-voordelen – met andere woorden, de productietechnologie – bepalen in dit model immers de omvang, de specialisatiegraad en de organisatie van de firma, of, juister uitgedrukt, van de productie-eenheid.

Die correctie – het onderscheid tussen de firma (*a theory of the firm*) en de productie-eenheid (*a theory of production*) – is belangrijk. De Nobelprijswinnaar Economie (1991) Coase was echter een van de eerste economen die zich ernstig afvroeg waarom die verschillende productie-eenheden bijvoorbeeld niet in één gigantische onderneming georganiseerd konden worden (Coase, 1937). Het antwoord was vanzelfsprekend eenvoudig: de organisatie van de productie in één gigantische onderneming – die de hele economie omvat – zou bijzonder hoge coördinatiekosten impliceren. De markt blijkt vaak een efficiënter coördinatiemechanisme te zijn dan de hiërarchische onderneming.⁷ Coase was aldus de eerste econoom die de onderneming analyseerde als een coördinatie-

mechanisme, net zoals de markt, in plaats van als een technologisch bepaald gegeven. Williamson (1975) heeft de problematiek die Coase aan de orde stelde, bijzonder duidelijk uitgewerkt, en sindsdien is het duidelijk dat de optimale organisatievorm niet alleen afhangt van de productietechnologie, maar ook van de coördinatiekosten die met elke organisatievorm – de markt versus de hiërarchie bijvoorbeeld – gepaard gaan.

De *economische organisatieleer* was geboren. Binnen deze economische organisatieleer is de transactiekostenbenadering duidelijk een unificerend theoretisch model (Milgrom en Roberts, 1992; Donaldson, 1995; Williamson, 1996). De transactiekostenbenadering beschrijft organisaties en markten als alternatieve coördinatie- of bestuursmechanismen, wat impliceert dat de grootte en de vorm van een organisatie eerder een endogene dan een exogene (door de technologie bepaalde) variabele is. Meer specifiek wordt de keuze van een bestuursmechanisme – de *governance structure* – bepaald door de transactiekosten (Williamson, 1995; zie verder). De hamvraag van dit paradigma is dus nog steeds dezelfde als van de klassieke economische productietheorie: *hoe kan een economische activiteit (bijvoorbeeld de productie van goederen en diensten) efficiënt georganiseerd worden*, maar binnen dit gegeven staan nu coördinatie- en motivatieproblemen centraal⁸, met andere woorden, het eigenlijke organisatieprobleem. Die coördinatieproblemen worden in een geïntegreerde economische analyse van organisaties, zoals die volgens Milgrom en Roberts (1992) en Williamson (1985/1991), in samenhang met transactiekosten geanalyseerd. Die analyse leidt dan tot een economisch model van een organisatie dat we een 3-S-model zouden kunnen noemen. De focus is namelijk drievoudig: strategie, structuren en systemen staan centraal, in functie van de toegevoegde waarde. We verduidelijken dit hieronder.

2. Organiseren als coördineren: de onderneming versus de markt

Als organiseren in essentie neerkomt op coördinatie, zijn verschillende organisatievormen verschillende coördinatiemechanismen. In die ana-

7 Die hoge coördinatiekosten zijn met name een van de belangrijkste oorzaken waarom de communistische planeconomie in de jaren zeventig niet kon concurreren met de westerse markteconomie. Die vaststelling heeft in de jaren tachtig dan geleid tot een legitimatiecrisis: de communistische ideologie zelf werd gediscrediteerd en werd uiteindelijk – op het einde van de jaren tachtig – als systeem verworpen.

8 In vele gevallen is het coördinatieprobleem tegelijkertijd een motivatieprobleem.

lyse is een organisatie in de conventionele betekenis van het woord – de hiërarchische organisatie of de “verticale” organisatievorm – één extreem van een continuüm. De markt is dan het extreem aan de andere zijde van het spectrum, of een “horizontale” organisatievorm. Er zijn vanzelfsprekend ook diverse hybride vormen, zoals bijvoorbeeld joint venture, samenwerkingsverbanden en franchising-overeenkomsten. Die hybride contracten worden onder meer gekenmerkt door onvolledigheid – Llewellyn (1931) typeerde dit soort contracten als *framework* – en de typische transacties die in het kader van dergelijke contracten plaatsvinden, impliceren een wederzijdse afhankelijkheid die ontbreekt bij ideaaltypische markttransacties (Williamson, 1991, blz. 271-273). Omdat er diverse organisatievormen zijn, hangen transactiekosten niet alleen af van de transactie zelf, maar ook van de organisatievorm waarbinnen de transactie gebeurt. In een voorbeeld geeft Williamson (1991, blz. 283) die relaties tussen organisatievormen, transactiekosten en transactiekennmerken als volgt weer:

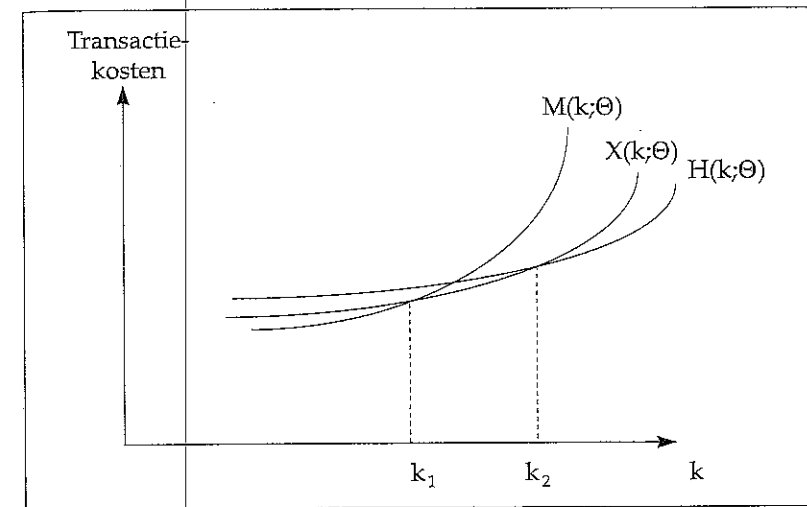
$$M=M(k;\Theta)$$

$$H=H(k;\Theta)$$

$$X=X(k;\Theta)$$

M, H en X staan hier voor de transactiekosten die inherent zijn aan respectievelijk de markt, de hiërarchie en een hybride organisatievorm. Die transactiekosten worden veroorzaakt door transacties die door één of meerdere attributen k gekenmerkt worden, en hangen ook af van de institutionele omgeving, weergegeven als de vector van *shift*-parameters Θ . Uit de bovenstaande formules blijkt duidelijk dat de functionele relatie tussen de transactiekosten (de *governance*-kosten) en de transactiekennmerken, specifiek is voor elke organisatievorm. Die specifieke functionele relaties en de kenmerken van transacties bepalen uiteindelijk welke organisatievorm het meest geschikt is voor die transacties. Dit is de bekende hypothese van *discriminating alignment*: “Transactions, which differ in their attributes, are aligned [gegroepeerd of ondergebracht onder] with governance structures, which differ in their costs and competences, in a discriminating (mainly, transaction-cost economizing) way.” (Williamson, 1991, blz. 133). Dit kan grafisch als volgt geïllustreerd worden (zie figuur 1).

Figuur 1. Transactiekosten en coördinatiemechanismen.



Transacties die gekenmerkt worden door een kleinere k dan k_1 kunnen beter als markttransacties georganiseerd worden, terwijl transacties met een k groter dan k_2 beter in de traditionele hiërarchische organisatie ondergebracht worden. De waarde van de parametervector Θ is afhankelijk van de institutionele omgeving waarbinnen de transacties tot standkomen. Zo stelt Dyer (1996) dat de transactiekosten voor dezelfde transacties vaak lager zullen liggen in Japan dan in de Verenigde Staten.⁹ Dit verschil verklaart hij vanuit de manier waarop met afspraken wordt omgegaan (zie verder): in de westerse wereld zouden vooral de contracten zelf de belangrijkste garantie zijn voor het nakomen van afspraken, terwijl in Japan relationele aspecten, vertrouwen, goodwill en reputatie een veel belangrijker rol spelen. Deze vrij informele beschermingsmechanismen zouden tot lagere transactiekosten leiden. Ook algemene technologische ontwikkelingen kunnen de coördinatiekosten beïnvloeden. Scott-Morton (1991) wijst bijvoorbeeld op het ontstaan van elektronische markten in verschillende sectoren (bijvoorbeeld de reissector) en stelt dat informatietechnologie (IT) hier transactiekosten reduceert. Een interessante implicatie van deze benadering is dat wijzi-

9 Dyer (1996) analyseert de gespecialiseerde leveranciersnetwerken in de auto-industrie en in welke mate die aanleiding geven tot verschillen in performantie tussen Japanse en Amerikaanse ondernemingen.

gingen in de institutionele omgeving of zelfs algemene technologische ontwikkelingen (bijvoorbeeld informatietechnologische ontwikkelingen) de coördinatiekosten beïnvloeden (via de vector Θ kunnen ze een *shift* van de kostenfuncties veroorzaken), en op die wijze ingrijpende gevolgen kunnen hebben voor de optimale organisatievorm.¹⁰

Belangrijk is dat de *strategie* van het management van een organisatie in deze benadering hoofdzakelijk gericht is op het bepalen van de optimale organisatievorm en het beperken van de transactiekosten in het licht van veranderingen in de omgeving. Typische voorbeelden van organisatiebeslissingen in dit verband zijn dan bijvoorbeeld de "make-or-buy"-beslissingen. Meer algemeen impliceert deze benadering vooral ook een sterke focus op (het wijzigen van) de *structuren* en *systemen* van de organisatie (Milgrom en Roberts, 1992; Williamson, 1991). Vooraleer we deze zogenaamde 3-S-benadering expliciet bespreken, verduidelijken we eerst verder het transactiekostenbegrip. Dit begrip dekt immers een bijzonder ruime lading: coördinatiekosten, controlekosten, contractuele-garantiekosten, ... Waarover gaat het eigenlijk en wat is het werkelijke probleem?

3. Transactiekosten en opportunisme

In een eerste ruwe benadering blijkt het transactiekostenprobleem vooral iets met opportunistisch gedrag te maken te hebben. In het voorbeeld van Williamson (1991) bijvoorbeeld staat *k* voor de "asset-specificiteit", of de specifieke investeringen die in het kader van een transactie gedaan worden. Wat is het probleem hier? Specifieke investeringen impliceren een onmiddellijke wederzijdse afhankelijkheid. Als A bijvoorbeeld investeert in specifieke machines om een specifiek product te leveren aan B (en als dit product niet of moeilijk elders afgezet kan worden), zijn A en B duidelijk van elkaar afhankelijk. De gedane investeringen zijn immers alleen zinvol in het kader van de productie voor B. Dit creëert een zogenaamd hold-up-probleem: de ene partij kan de andere ex post (nadat de investeringen gedaan werden) onder druk zetten om op die manier een onevenredig deel van het surplus naar zich toe te trekken: strategisch gedrag van B kan de winstmarge van A onder druk zetten.

10 De controlekosten in een onderneming kunnen als transactiekosten geïnterpreteerd worden. Ook die kosten worden door IT beïnvloed: het werken met computers bijvoorbeeld kan prestatiecontroles vereenvoudigen. De mogelijkheid om controlekosten te reduceren leidt volgens Scott-Morton en vele andere auteurs (1991, blz. 18) naar meer marktconforme organisaties of vlakke organisatiestructuren.

Dit opportunistische gedrag leidt tot transactiekosten. A zal bijvoorbeeld bijzonder duidelijke en uitgebreide contractuele afspraken maken, en bij een contractbreuk naar de rechter stappen. Gerechtelijke procedures kosten echter tijd, geld en moeite, en ook die marge kan B aanwenden om A alsnog - na het afsluiten van het contract - onder druk te zetten om de contractuele afspraken in zijn voordeel aan te passen. Het is bovendien praktisch onmogelijk om alle mogelijke toekomstige problemen en contingenties te voorzien die een herziening van het contract en nieuwe onderhandelingen noodzakelijk zullen maken. Kortom, het is problematisch om de exacte verdeling van het surplus vooraf contractueel vast te leggen voor alle contingenties die zich eventueel kunnen voordoen.

Als de omgeving en de toekomst bijzonder onzeker is, kunnen de transactiekosten verbonden met de marktconforme organisatie van de transacties zelfs prohibitief zijn: de transacties gaan gewoon niet door. Een andere organisatie van dezelfde transacties echter kan wel haalbaar zijn. Het hold-up-probleem kan bijvoorbeeld opgelost worden door een fusie van de belangen van de twee partijen, in concreto door een effectieve bedrijfsfusie of een acquisitie.¹¹ Men opteert dan voor de verticale organisatie als coördinatiemechanisme. Het standaardvoorbeeld in de literatuur is dat van Fisher Body, een bedrijf dat carrosseriedelen produceerde voor General Motors, en in 1926 door GM werd overgenomen (Klein, Crawford en Alchian, 1978; Klein, 1988). De marktconforme of puur contractuele organisatie van de transacties tussen Fisher Body en GM was blijkbaar onbevredigend. Het is echter niet zo dat een verticale organisatie niet gepaard gaat met transactiekosten. Immers, ook in een conventionele onderneming zijn er transactiekosten, o.m. in de vorm van controlekosten op werknemers: werknemers gedragen zich immers ook opportunistisch (Ghoshal en Moran, 1996).¹² Hier kan men echter verwachten dat de transactiekosten lager zullen liggen: de langetermijnrelatie (herhaalde transacties) tussen de werknemers en de werkgever zorgt er immers voor dat dit opportunisme veel minder scherp is. Bij een eenmalige transactie daarentegen kan men verwachten dat opportunistisch gedrag een uitgesproken *hit-and-run* karakter heeft.

11 Of A B overneemt, of B A, maakt wel degelijk een verschil uit, maar het zou ons te ver leiden om daarop in te gaan (zie Klein, 1988).

12 In de traditie van de transactiekostenbenadering wordt opportunistisch gedrag als volgt omschreven: "an expression of self-interest unconstrained by morality" (zie bijvoorbeeld Milgrom en Roberts, 1992); of nog: "self-interest seeking with guile" (Williamson, 1995).

4. Transactiekosten, interdependentie en innovatie

Opportunisme is het belangrijkste motief dat in de literatuur opduikt als dieperliggende oorzaak van transactiekosten, meestal echter in minder expliciete bewoordingen. Transactiekosten kunnen echter ook het resultaat zijn van andere kenmerken of attributen van transacties, zoals bijvoorbeeld de interdependentie of samenhang met andere transacties (*connectedness*). Aan het op de markt brengen van een nieuwe computer bijvoorbeeld (Milgrom en Roberts, 1992, blz. 33) gaan talloze interdependente transacties vooraf¹³: "The manufacturers of the various parts and the software developers in this situation need to have their activities closely coordinated." Milgrom en Roberts noemen dit soort interdependentie *design connectedness*. Een centrale planning (de hiërarchie) heeft hier duidelijk voordelen op een horizontale organisatie. Het is theoretisch inderdaad ook mogelijk om dit coördinatieprobleem op te lossen door een marktconform systeem waarin alleen prijssignalen de coördinatie verzekeren (zie bijvoorbeeld Milgrom en Roberts, 1992, blz. 91 en blz. 104-106), maar dit coördinatiemechanisme is duidelijk veel minder efficiënt.

Als het zogenaamde innovatieattribuut aanwezig is, duikt een gelijksoortig probleem op. Innovatie verwijst hier naar een situatie waar een organisatie een voor haar nieuw product op de markt wil brengen of een nieuw productiesysteem wenst te implementeren (bijvoorbeeld JIT). Ook hier is een verticale organisatie aangewezen. Milgrom en Roberts (1992, blz. 93) stellen terecht dat het kostefficiënt oplossen van het coördinatieprobleem in aanwezigheid van innovatieattributen een efficiënt informatie- en communicatiesysteem veronderstelt waarin veel méér informatie dan alleen maar prijzen en hoeveelheden worden uitgewisseld. Vaak is er een uniek aanspreekpunt (één verantwoordelijke) nodig die relevante informatie verzamelt en voorlegt aan een hiërarchische top, die – centraal – definitieve beslissingen neemt. Een eenvoudig prijssysteem dat gebaseerd is op de reacties van individuen die enkel over eigen (lokale) informatie beschikken, zal onder deze omstandigheden niet tot een optimaal plan leiden (zie verder).

¹³ Vanzelfsprekend kan het *hold-up*-probleem in principe ook geanalyseerd worden als een probleem van interdependente transacties, maar het interdependentiebeprijp wordt in die context dan toch wel duidelijk anders ingevuld en gebruikt. Het interdependentiebeprijp zoals Milgrom en Roberts dat gebruiken, is heel neutraal en verwijst helemaal niet naar opportunistisch gedrag.

De begrippen *connectedness* en innovatie kunnen onmiddellijk gekoppeld worden aan het concept van *fit*, dat in de strategieliteratuur zo prominent aanwezig is. In de benadering die hierboven beschreven werd, wordt inderdaad ook het strategiebegrip duidelijk gesitueerd.

B. Het centrale probleem geëxpliciteerd: transactiekosten, strategie, structuren en systemen

Volgens Milgrom en Roberts (1992) heeft strategie vooral te maken met innovatie- en designattributen, kortom met *fit*. De onderliggende assumptie is dat de verschillende delen van een organisatie bij succesvolle organisaties op elkaar afgestemd zijn, in functie van de karakteristieken van de omgeving en van de transactiekostenstructuur. Miles en Snow bijvoorbeeld beschrijven *fit* als een "dynamic search that seeks to align the organization with its environment and to arrange resources internally in support of that alignment." (1984, blz. 11). Dit concept van *fit* veronderstelt een doelgerichtheid, die concreet wordt gemaakt door de strategische instrumenten waaraan de onderneming kan sleutelen, met name de organisatiestructuur (bijvoorbeeld de unitaire, multidivisionele of de holdingstructuur) en de managementsystemen. In dit rationele organisatie-model verwijzen de systemen vooral naar andere coördinatiemechanismen dan de markt (of de contractuele organisatie *pur sang*), zoals de beloningsstructuur (*incentive structure*), de controle in organisaties, en specifieke organisatorische arrangementen van rechten (o.m. ook eigendomsrechten) en plichten.

Een typisch voorbeeld zijn de beloningscontracten die uit de *principal-agent*-modellen voortvloeien: een koppeling tussen resultaten en beloning remedieert hier gedeeltelijk het probleem dat de prestaties van de agent in de organisatie (bijvoorbeeld de verkoper) niet onmiddellijk geobserveerd (kunnen) worden. De kost van de extra verloning moet echter afgewogen worden tegen de alternatieven: meer middelen besteden aan controle, of een nieuwe verdeling van de eigendomsrechten (werknemers als aandeelhouders bijvoorbeeld).

Transactiekosten en organisatieverandering

Net zoals transacties op basis van de transactiekosten die zij genereren, ondergebracht worden in een specifieke organisatorische modus (de markt, de hiërarchie, of een hybride vorm), bepalen transactiekosten ook

hoe gereageerd wordt op veranderingen.¹⁴ Overigens is het zo dat ook binnen de *transactiekostenbenadering de aanpassing aan veranderende omstandigheden* beschouwd wordt als het centrale probleem van de economische organisatie (Williamson, 1995).

Het is echter duidelijk dat de anatomie van de verklaring die de transactiekostenbenadering hier aanreikt, gekenmerkt wordt door causale verbanden. De *make-or-buy*-beslissing is hier een goed voorbeeld van. Het al dan niet uitbesteden van een goed wordt afhankelijk gesteld van de attributen van de transactie. Indien de onderneming behoefte heeft aan een *commodity* (waarbij er nauwelijks een *hold-up*-probleem is), dan lijkt een transactie op de markt (de *buy*-beslissing) raadzaam. In het geval dat de transactie meer ondernemings specifiek wordt en dus specifieke investeringen vergt, zal de onderneming de daaruit voortvloeiende contractuele risico's trachten te beperken (Williamson, 1996). In het extreme geval besluit de onderneming de transactie volledig binnen de eigen organisatie uit te voeren. Williamson noemt dit een *kost-effectieve verschuiving van het ene coördinatiemechanisme naar het andere*. Beslissingen en veranderingsprocessen worden genomen en geïnitieerd op basis van calculus en rationele keuze. Het management van de onderneming dient die organisatieveranderingen door te voeren die de transactiekosten geassocieerd met de (eventueel nieuwe) activiteiten minimaliseren.

C. Evaluatie: verklaring ex post en/of leidraad ex ante?

De aanhangers van de transactiekostenbenadering trachten de bruikbaarheid van hun theorie aan te geven door te verwijzen naar de empirische verificatie van hun basishypothese, d.i. de hypothese van *discriminating alignment* (zie boven). Volgens Williamson (1996) is deze hypothese consistent met een groot aantal van de empirisch waargenomen gebeurtenissen binnen organisaties.

Vanuit de organisatieliteratuur wordt echter de vraag gesteld of uit de transactiekostentheorie, die zich in eerste instantie als een positieve theorie profileert (en dus de nadruk legt op het verklaren en voorspellen

¹⁴ De transactiekostenbenadering incorporeert de argumenten van de "autonome aanpassing" (individuele willekeurige reageren op marktprijssignalen) van Friedrich Hayek (1945) en van de "coöperatieve aanpassing" (doelgerichte aanpassing door coördinatie binnen de hiërarchie) van Chester Barnard (1938). Voor een uitgebreide bespreking zie Williamson (1995).

van gebeurtenissen), ook normatieve prescripties afgeleid kunnen worden, aanbevelingen voor concrete acties dus. Deze vraag is des te relevanter, aangezien de transactiekostenbenadering steeds meer de hoeksteen vormt voor strategische en organisatorische analyses gericht op verticale integratie, internationale expansie, strategische allianties, optimale financieringsstructuur en interne vergoedingssystemen. Die analyses krijgen al snel een normatief karakter.

Onder meer Ghoshal en Moran (1996) waarschuwen voor deze tendens en stellen dat de transactiekostenbenadering niet geschikt is als een normatieve theorie (bijvoorbeeld als een beslissingstheorie voor managers), gegeven de aard van de onderliggende assumpties en haar neiging tot extreem modelleren. Vanuit de meer sociologisch en/of sociaal-psychologisch georiënteerde organisatieliteratuur (zie voor een overzicht onder meer Simon, 1985; Barlett en Ghoshal, 1993; Ghoshal en Moran, 1996) wordt in hoofdzaak kritiek geleverd op de "*undersocialized*" benadering van het probleem van de menselijke motivatie binnen een organisatie. We distilleren hieruit twee belangrijke kritieken.

1. *Methodologisch individualisme versus "embeddedness"*

In de economische organisatieleer – in casu de transactiekostenbenadering – is het individu in de organisatie de *homo economicus*. Deze "economic man" kenmerkt zich ook door strikt individualistisch en zelfs egoïstisch gedrag (zie Milgrom en Roberts 1992, blz. 42). De assumptie van de "economic man" maakt het mogelijk om het gedrag van de participanten te standaardiseren – wat het modelleren van het organisatorisch gebeuren vereenvoudigt. Tevens sluit deze assumptie naadloos aan bij de (neo)klassieke micro-economische theorie: ook in deze organisatie modellen staat het principe van de nutsmaximalisatie centraal. De conclusies liggen vanzelfsprekend in het verlengde van deze assumptie: organisaties moeten worden uitgerust met aangepaste vergoedings- en controlesystemen teneinde het opportunistisch gedrag in te dijken (Milgrom en Roberts, 1992). Zoals we reeds vroeger stelden, resulteren de utilitaristische uitgangspunten echter ook in modellen die slechts een zeer beperkt houvast bieden aan de manager.

De focus van meer sociologisch en/of sociaal-psychologisch georiënteerde modellen daarentegen is het "sociaal verankerde" individu – de *organizational man* die verankerd is in de sociale structuur van de onderneming (*embeddedness*). Dit impliceert een rijkere kijk op de aard van

de participanten binnen een organisatie en hun motivatie (Levitt en March, 1995). Chester Barnard (1938) wees al op het belang van de niet-monetaire incentives in een organisatie als gevolg van de sociale interacties. Barnard (1938) merkte trouwens ook op dat de echte waarde van de financiële vergoedingen ligt in de sociale erkenning die aan vergoedingen verbonden is, en niet in de materiële prikkel waarvoor de vergoeding staat.

Als antwoord op deze kritiek benadrukken economen vaak dat de individualistische mensopvatting in het economische model een "methodologisch individualisme" betreft: er wordt niet gesteld dat de mens te herleiden is tot een homo economicus die autonoom zijn nut maximaliseert, maar wel dat de assumptie¹⁵ in verschillende contexten tot vruchtbare wetenschappelijke resultaten leidt. Dit antwoord neemt echter niet de bezwaren weg dat de economische visie op motivatie, als normatieve theorie, tekortschiet (zie ook punt 3.B). De assumptie van *embeddedness* impliceert andere aanbevelingen. We suggereerden eerder al dat de manager vanuit een sociaal-psychologische analyse een heel andere functie toebedeeld krijgt: een leider manipuleert symbolen in een collectief zingevingsproces. De aandacht gaat in dit geval uit naar zingeving, mensen en processen, en niet zozeer naar strategie, structuren en systemen.

2. Rationaliteit versus intelligentie

Een tweede kritiek betreft het concept van rationaliteit dat zo'n centrale plaats inneemt in de economische analyse. In navolging van March (1976, blz. 70) verstaan we onder *rationaliteit* het proces waardoor een individu beslist wat "correct" gedrag is door het systematisch koppelen [vergelijken] van de gevolgen van een bepaald gedrag aan [met] de gestelde doelstellingen. Volgens March (1976) impliceert deze omschrijving:

1. het bestaan van doelstellingen vooraleer acties ondernomen, beslissingen genomen of keuzen gemaakt moeten worden;
2. de noodzaak van consistentie in het menselijk handelen.

¹⁵ Een assumptie in de wetenschap impliceert niet dat de wetenschapper die assumptie voor waar aanneemt. Een assumptie is gewoon een werkhypothese: een abstract principe om een aspect van de complexe werkelijkheid beter te begrijpen. In die zin komt dit begrip niet overeen met het concept zoals dat gehanteerd wordt in het gewone taalgebruik. Natuurlijk wordt een theorie gemakkelijker aanvaard als de assumpties redelijk lijken, zeker als een keuze gemaakt moet worden tussen verschillende theorieën.

Dit rationaliteitsconcept schraagt de transactiekostenbenadering, waarin de taak van de manager gereduceerd wordt tot een systematische analyse van hoe een activiteit op de efficiëntste wijze georganiseerd kan worden en hoe de organisatie als een geheel zich op de "beste" wijze kan aanpassen aan veranderende omgevingsomstandigheden.¹⁶ Dit impliceert onder meer dat managers nood hebben aan rationele beslissingschema's.

Een voorbeeld van zo'n schema is de welbekende "cost-benefit"-analyse. Binnen dit kader kunnen managers beslissingen nemen; de basisredenering is dat men door kansen toe te kennen aan de kosten en de opbrengsten van een actie kan berekenen wat de "beste" actie is die men moet ondernemen. De uitkomst van de berekening is een "net present benefit", die, rekening houdend met de risicohouding van de beslisser, tot een welbepaalde actie leidt. Het probleem is echter dat managers, in de praktijk, bij het nemen van beslissingen niet alleen zelden een beroep doen op dergelijke schema's, maar ook vaak geen beroep *kunnen* doen op deze en andere beslissingstheorieën (cost-benefit analysis, decision tree enz.). Heel wat probleemsituaties (welke verandering moet worden doorgevoerd? wat moet er beslist worden?) worden immers niet enkel gekenmerkt door onzekerheid (*uncertainty*) maar in heel veel gevallen ook door ambiguïteit.

Deze problematiek werken we in de volgende paragraaf verder uit. We onthouden hier voorlopig dat de beslissingen van managers in heel veel gevallen niet gebaseerd kunnen zijn op analyse en/of rationaliteit. Chester Barnard (1938) benaderde dit probleem op de volgende wijze. Hij maakte een onderscheid tussen rationaliteit en intelligentie. Intelligentie heeft met "good judgement" of "good sense" te maken. Rationaliteit daarentegen is analytisch en gebaseerd op gegevens, en veronderstelt causale relaties. Vanuit dit onderscheid hebben vele auteurs de centrale plaats van de rationaliteit binnen de economische orthodoxie bekritiseerd (zie als pioniers Simon, 1959; Cyert en March, 1963). Deze auteurs bestudeerden kritieke processen binnen organisaties (besluitvorming, "goal formation", conflicten en macht, "organizational learning",...) die

¹⁶ Rationaliteit neemt de vorm aan van wat Simon (1957) omschrijft als "bounded [begrensd] rationality". De capaciteit van de mens om informatie te verwerken is immers begrensd. Een beslissing op basis van informatie is derhalve beperkt tot die informatie die verwerkt kan worden. "Bounded rationality" verwijst volgens de transactiekostenbenadering naar "intended but limited rationality" (Williamson, 1996, blz.185).

in de rationale organisatieleer niet of nauwelijks aan bod komen, of als veel minder problematisch worden afgedaan.

3. Het actieperspectief: een zoektocht naar de dynamiek van veranderingen

Uit de vorige paragraaf is duidelijk dat het verklaringsschema van de economische organisatieleer ter discussie staat. De kritiek sluit nauw aan bij onze *manuductio* in de inleiding (de mogelijke verklaringsschema's die bij een beschrijving van het spel van Deep Blue gebruikt kunnen worden). De transactiekostenbenadering gaat uit van een vastgesteld doel (een effectieve en efficiënte organisatievorm). Vervolgens worden, op basis van een causale redenering (A geeft aanleiding tot B en B tot het bereiken van het doel), normatieve implicaties afgeleid (wat dient de manager te doen om C of D te bereiken?). Het belang van deze typeverklaring mag niet onderschat worden. De meeste "management-technieken" zijn volgens dit schema opgebouwd. Zo stelt Total Quality Management (TQM of integrale kwaliteitszorg, IKZ) dat kwaliteit essentieel is teneinde succesvol te zijn. Bijgevolg zijn de TQM-aanbevelingen gericht op het bereiken van hoge kwaliteitsstandaarden in alle activiteiten van de onderneming. Niettegenstaande het uitgangspunt – de belangrijke rol van kwaliteit – waarschijnlijk correct is, kan het pas ex post duidelijk zijn welke elementen verantwoordelijk waren voor het al dan niet bereiken van een bepaalde doelstelling. Sterker nog, beslissingen worden genomen in een context die gekenmerkt wordt door situationele omstandigheden waarbinnen het onderscheid tussen verklarende en te verklaren variabelen moeilijk ex ante te maken is (Eccles e.a. 1992; Nohria en Gulati, 1994; Weick, 1979).

Deze laatste stelling, die een centrale plaats inneemt binnen het actieperspectief, impliceert dat achter succesvolle veranderingen een andere dynamiek schuilgaat dan door de economische organisatieleer verondersteld wordt.

A. Het uitgangspunt geëxpliciteerd: onzekerheid versus dubbelzinnigheid

Weick (1979/1995) en Daft en Lengel (1986) stellen dat organisaties en hun participanten niet alleen geconfronteerd worden met gebeurtenissen

en situaties die gekenmerkt worden door *onzekerheid* [uncertainty], maar vaak ook door *dubbelzinnigheid* [equivocality].¹⁷ In "onzekere" situaties heeft de onderneming nood aan extra informatie om de ervaren onwetendheid [ignorance] te reduceren. Onzekerheid is een probleem van onvoldoende informatie; de onderneming heeft behoefte aan een antwoord op een welbepaalde vraag en dient additionele informatie te zoeken om een antwoord te kunnen geven. "Dubbelzinnige situaties" daarentegen worden eerder door verwarring [confusion] dan wel door onwetendheid gekenmerkt. Dit impliceert vaak dat extra informatie het probleem niet zal oplossen. De oorzaak van dubbelzinnigheid of ambiguïteit ligt immers niet in een gebrek aan informatie, integendeel: soms zelfs in een teveel! In ambigue situaties is er sprake van veelvuldige en conflicterende inputs (bijvoorbeeld gebeurtenissen) die meer dan één betekenis hebben. Een heel alledaags voorbeeld van een dubbelzinnige situatie is de probleemvaststelling zelf. In rationele benaderingen daarentegen is het probleem het uitgangspunt. Tabel 1 verduidelijkt de verschillende uitgangspunten.

Tabel 1. Probleemstellingen en oplossingen in dubbelzinnige en onzekere situaties.

Situatie	Probleemstelling	Oplossing	Voorbeelden
Dubbelzinnigheid [equivocality]	Verwarring [confusion] Verschillende interpretaties van hetzelfde fenomeen mogelijk "Do we have a problem?"	Het probleem wordt vastgesteld door te handelen; "action" op basis van: * interpretatie * "judgement" * common perspective * ?	* Moeten we doelstellingen bepalen? * Is deze gebeurtenis relevant? * Hoe zijn we eraan toe?
Onzekerheid [uncertainty]	Onvoldoende informatie Onwetendheid "Oplossen van een welbepaald probleem"	* Information Technology * Planning en analyse * Cost-benefit analysis * Beslissingen onder onzekerheid, ...	* Wat is de waarde van variabele X en Y? * Welke omzetting moet worden geboekt als we doelstelling S willen realiseren?

¹⁷ Zo analyseerden o.m. Galbraith (1973) en Lawrence en Lorsch (1967) ondernemingen nog als "informatieverwerkende systemen", waarbij gesteld wordt dat organisaties door informatie te verwerken de waargenomen "onzekerheid" [uncertainty] trachten te verminderen. Weick (1969,1979) was een van de eersten die systematisch aantoonde dat organisaties in vele gevallen eerder met dubbelzinnigheid [equivocality] dan met onzekerheid geconfronteerd worden.

Interpretatie en "judgement" als mogelijke oplossingen van dubbelzinnige situaties (bijvoorbeeld: wat moeten we doen?) verwijzen naar het belang van zingevingsprocessen van individuen binnen en buiten een organisatorische context en impliceren een interactie tussen het individu en zijn "omgeving".¹⁸

We kunnen trouwens opmerken dat heel wat onzekere situaties, die schijnbaar rationeel opgelost worden, meestal ook gemakkelijk als dubbelzinnige situaties geanalyseerd kunnen worden, met andere woorden, in termen van zingevingsprocessen die vaak een retrospectief karakter hebben. Concreet is het bijvoorbeeld moeilijk om staande te houden dat deze of gene input (bijvoorbeeld BPR, IKZ, externe omgevingsfactoren) een waargenomen output (bijvoorbeeld een succesvolle verandering) hebben veroorzaakt. Wat wél duidelijk is, is dat men "iets" heeft *gedaan* en dat er "iets" is gebeurd, maar het is pas achteraf dat men de output succesvol of een mislukking noemt, en dat de causale verbanden die a priori zinvol leken, bevestigd of ontkend worden. Of de causale verbanden bovendien "juist" zijn, is nog een heel andere zaak. In elk geval levert dit zingevingsproces nieuwe inputs op die in een nieuwe dubbelzinnige situatie gehanteerd worden als leidraad voor een nieuwe actie, die ook pas ex post verduidelijkt kan worden.

B. "Sensemaking" en "enactment" als elementaire processen

Hoe individuen of organisaties zin geven aan gebeurtenissen en situaties en wat het gevolg van deze zingeving is, zijn centrale aandachtspunten in de werken van Weick (1979/1995). Weick analyseert niet alleen de zingevingsprocessen ("sensemaking") op individueel niveau, maar legt vooral sterk de nadruk op:

1. de intersubjectieve zingevingsprocessen

Op dit niveau worden de concrete sociale interacties waarin participanten acties en gebeurtenissen interpreteren, geanalyseerd (1995, blz. 71).

2. de zingevende structuren die zich voortdurend kristalliseren op een nog hoger niveau, dat hij het niveau van de generieke subjectiviteit noemt

18 Deze vaststelling vinden we ook bij andere eminente organisatiedeskundigen die de sterke rationaliteitsveronderstelling relativeren, zoals Cyert en March (1963) en Olsen (1976). Olsen (1976) stelt dat in hoofdzaak "nieuwe situaties" als dubbelzinnig ervaren worden en eerder door interpretatie dan door analyse opgelost worden. Tevens stelt hij dat het bestempelen van een situatie door de betrokken managers als "nieuw" een subjectief gegeven is en geen objectieve vaststelling (blz. 338-350).

("generic subjectivity"), en dat veel minder gepersonaliseerd is dan het subjectieve en intersubjectieve niveau

Dit niveau omvat routines, formele structuren en "standard operating procedures". Weick analyseert bijvoorbeeld nauwkeurig hoe sterke routines de ambiguïteit in situaties verminderen: voorschriften geven vaak een houvast; wat we moeten doen, is dan immers voorgeschreven (Weick, 1995).¹⁹ Of onze acties vervolgens effectief zijn, is een andere zaak.

Het belang van de zingeving is ook terug te vinden in de omschrijving van wat een organisatie juist inhoudt. Voor Weick is een organisatie²⁰ een geheel van consensueel gevalideerde regels en conventies [zowel de sociale werkelijkheid tussen individuen als de routines, structuren en processen] gericht op het reduceren van ambiguïteit.²¹ Een organisatie is dus een interpretatiesysteem; "an organization makes sense", in alle betekenissen van de uitdrukking. Een belangrijke opmerking betreft de term *consensualiteit*. Die term verwijst hier alleen maar naar het sociale karakter van het zingevingsproces. Consensualiteit hoeft zeker geen volledige overeenstemming of convergentie tussen individuen te impliceren, bijvoorbeeld over de doelstellingen van de organisatie. De klemtoon op deze verschillen is bij Weick zelfs radicaal. In dit verband, en gerelateerd aan de interpretatie van een organisatie als interpretatiesysteem, duikt met name het bekende concept van de noodzakelijke verscheidenheid of *requisite variety* op (Conant en Ashby, 1970). Weick (1979, blz. 188-189) pleit ervoor om voldoende dubbel- en meerzinnigheid in een organisatie te laten bestaan. Het stroomlijnen of standaardiseren van ideeën, interpretaties en opvattingen bij individuen kan resulteren in een ongeschiktheid van de organisatie om zich aan te passen (d.w.z. effectief te interpreteren). Als we dit denkschema nog één stap verder ontwikkelen, wordt het conflict fundamenteel positief gewaardeerd! We

19 Weick (1995, blz. 71) bouwt hier verder op de analyse van Wiley (1988). In de analyse van Wiley verwijst de "generieke subjectiviteit" (de subjectiviteit ontdaan van de concrete individuen) naar sociale structuren, zoals organisaties. Wiley onderscheidt nog een hoger niveau, dat van de cultuur, een subjectloze realiteit die dan ook "extra-subjectief" genoemd wordt: "A generic self that occupies roles is now replaced by pure meanings." (in: Weick, 1995, blz. 71) Weick geeft het voorbeeld van de betekenissen die gecreëerd worden in een kapitalistische cultuur.

20 Weick gebruikt het statische woord "organisatie" liever niet. Het werkwoord "organiseren" geeft volgens hem veel beter de eigenheid en de dynamische aspecten van organisaties weer.

21 "A consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors." (1979, blz. 3).

zullen er hier niet langer bij blijven stilstaan, maar het is duidelijk dat dit enkele kanttekeningen plaatst bij een substantieel deel van de managementliteratuur over de effectiviteit van sterke organisatieculturen...

Een belangrijke claim is ook dat in het zingevingsproces "de omgeving" vorm krijgt. Weick duidt dit aan met het begrip *enactment* en wordt in de literatuur meestal geciteerd met een verwijzing naar dit concept. *Enactment* geeft aan dat individuen (en ook organisaties als verzamelingen van individuen) in belangrijke mate zelf onbewust vorm geven aan de omgeving. De omgeving is bijgevolg veel minder hard of objectief dan we denken, en percepties zijn cruciaal. Het subject schept orde in een chaotische stroom van gebeurtenissen. De werkelijkheid is een gepercipieerde werkelijkheid, een selectie van gebeurtenissen die gecatalogiseerd worden, in categorieën die voor ons zinvol zijn. Deze catalogisering (door interpretaties en handelingen [interacties]) vloeit voort uit een eigen denkkader en apriorische verwachtingen en bepaalt derhalve wat waargenomen wordt (Weick, 1995, blz. 35). Een focus op de wijze waarop dit gebeurt, kan tot nieuwe inzichten leiden die heel andere strategieën naar organisatieveranderingen toe impliceren (Olsen, 1976; Weick, 1979).

Hoewel vele uitspraken in deze school op het eerste gezicht niet erg revolutionair zijn, staan ze vaak toch haaks op de gebruikelijke managementtechnieken, die een uitdrukkelijke focus op doelstellingen als uitgangspunt hebben (cf. de transactiekostenbenadering). De volgende paragraaf analyseert een aantal concrete managementvraagstukken (de rol van strategie, de rol van de manager) aan de hand van begrippen zoals dubbelzinnigheid, zingeving en *enactment*, en situeert ze in het ruimere kader van het actieperspectief.

C. Strategie binnen het actieperspectief

Verschillende auteurs (zie o.m. Mintzberg, 1994b) beschouwen het stellen van handelingen ("action") als de essentie van *managerial work*. Dit sluit nauw aan bij de term *enactment*. *Enactment* impliceert immers acties, die natuurlijk centraal staan in het actieperspectief (Eccles en Nohria, 1992; Nohria en Gulati, 1994).

Door het stellen van handelingen interageert de manager met "de omgeving"; hij creëert tastbare outputs die de oorspronkelijke context ver-

anderen, op een wijze die vóór de handeling niet (of zeker niet volledig) kon worden bepaald. Die outputs leveren de noodzakelijke inputs voor verdere acties. De initiële handeling is gebaseerd op "judgement" (Olsen, 1976), "inspiration" (Thompson, 1967), "presumptions" (en vertrouwen) en/of "improvisation" (Weick, 1987) en veel minder op logica, rationaliteit en planning. De betekenisvolle achtergrond waarop de manager zijn handelen situeert, is in die optiek dan ook eerder een *retrospectief* zingevingsproces (cf. "emergent strategy", Mintzberg, 1994a; zie verder). Planning, doelstellingen (winstmaximalisatie) en strategie spelen hier een heel andere rol dan door de "mainstream"-theorie wordt voorgedhouden (zie verder). Het actieperspectief poneert de volgende stellingen:

1. handelingen geven betekenis aan beslissingen (d.m.v. outputs);
2. de handeling is belangrijk en niet het voorwendsel dat tot de handeling leidde; en
3. strategie is een van de vele voorwendsels om zin te geven aan wat er binnen en buiten een organisatie gebeurt (Weick, 1987). Of, door te ageren, kan de manager zin geven aan wat er rondom hem gebeurt.

Volgens Weick is strategie hier duidelijk een rationalisering ex post. Zijn besluit is bijzonder provocerend: "Strategists take credit for their foresight when they are actually trading on their hindsight." (1995, blz. 78).

De "acties" van managers bestaan ook uit het bespelen van de "retoriek" die rekening houdt met de "identiteit" van de verschillende individuen. Retoriek verwijst naar een "language game", dat individuen moet aanzetten tot handelingen die het overleven van de onderneming bewerkstelligen. Het zingevingsproces staat ook hier centraal. Eccles en Nohria (1992, blz. 29) stellen dat de wijze waarop mensen over de wereld spreken, bepaald wordt door hoe ze de wereld verstaan en hoe ze erin handelen. Het concept van revolutionaire verandering bijvoorbeeld is grotendeels afhankelijk van hoe de wereld vorm krijgt door de taal.

Een klemtoon op de actiewaarde van symbolen en betekenissen leidt al vlug naar prescripties, die, uit hun context geciteerd, wat provocatief zijn. Volgens een auteur zoals Scott (1987) heeft een van de belangrijkste taken van de manager vooral te maken met het actief creëren en manipuleren van betekenissen en symbolen die in een organisatie impliciet of expliciet aanwezig zijn. Een rationalistische focus op formele structuren en systemen is voor hem in elk geval *out*. "Organizational design" is eerder een instrument – een "tool" – die aanzet geeft tot actie dan een doel op zichzelf.

4. Complementariteit of incompatibiliteit tussen de economische organisatieleer en het actieperspectief

A. Complementariteit

We stelden eerder al dat de vraag in welke mate de verschillende verklaringsmodellen echt met elkaar concurreren niet eenduidig beantwoord kan worden. Verschillende invalshoeken beschrijven tot op zekere hoogte inderdaad verschillende aspecten van het menselijk handelen, en in concrete managementproblemen moeten inderdaad diverse invalshoeken aan bod komen. Onze beschrijving van het economische organisatie-model als een 3-S-model wijst duidelijk op de onvolledigheid van deze benadering in concrete situaties. Een aantal dimensies ontbreken.

De uitspraak van de inmiddels overleden kwaliteitsgoeroe Deming in 1986 dat "[...] most troubles and most possibilities for improvement add up to proportions like 94% that belong to the system and 6% to special causes" (in: Peppard en Rowland, 1995, blz. 14) moet o.i. dan ook met een grote korrel zout genomen worden. Structuren en systemen zijn inderdaad bijzonder belangrijke componenten van een organisatie, maar een exclusieve focus op de formele organisatie van processen is suboptimaal en in het ergste geval onvoldoende om een effectief proces van organisatieverandering op gang te brengen. Die exclusieve focus komt bijzonder duidelijk tot uitdrukking in de hype rond business process re-engineering (BPR), die volgens sommige auteurs trouwens ook al over zijn hoogtepunt is (zie bijvoorbeeld *Newsweek*, 6 februari 1995).

De goeroe van deze beweging, Michael Hammer, geeft zelf toe dat de doelstellingen van BPR-inspanningen wellicht in 70% van de gevallen niet bereikt worden. De belangrijkste reden die hij hiervoor opgeeft, is een gebrek aan en te weinig aandacht voor "change management". Davenport, de BPR-goeroe van Ernst & Young, vindt dat niet zo verschrikkelijk. Hij stelt laconiek vast dat een succesvolle implementatie van eender welk business-plan eerder de uitzondering is dan de regel. Ook de strategie- en organisatiedeskundige Henry Mintzberg (1994a) geeft een soortgelijke vaststelling: maximum 10% van de strategische plannen worden uitgevoerd. De cijfers die EDS citeerde in een seminarie (EDS-Vlerick, 1994) uit een bevraging bij organisaties, zijn al evenmin bemoedigend. Als een van de belangrijkste redenen voor mislukkingen wordt de onvoorbereidheid op de weerstanden in organisaties aangehaald. Recente literatuur die in BPR-tijdschriften besproken wordt, er-

kent dit ook: Peter Scott-Morgan in zijn *The Unwritten Rules of the Game* (1994) heeft het expliciet over de zogenaamde onzichtbare organisatie-karakteristieken.

Het is duidelijk dat elke organisatieveranderingsmethodologie rekening moet houden met zowel objectieve (formele) als subjectieve (informele) organisatiekarakteristieken. Davenport (1994) argumenteert zelfs dat in vele situaties een meer evoluerende [natuurlijke] benadering van veranderingen meer aangewezen is dan de benadering die ontwerp [design] en "engineering" centraal stelt. De kritiek op de al te rationele aanpak van organisatieveranderingen is te vergelijken met de kritiek op het ideeëngoed van Frederic Taylor en de "scientific management school". Deze school legde ook overdreven de nadruk op doelstellingen, formele structuur, technische voorschriften en dergelijke.

In die optiek kan de extreme positie die Weick en anderen innemen, dan gezien worden als een noodzakelijke en belangrijke aanvulling, die, als veranderingsinstrument, misschien minder gemakkelijk verkoopt (het is immers moeilijker om deze analyses in eenvoudige schema's, checklists en stappenplannen te gieten), maar net daarom om meer aandacht vraagt. De oplossing lijkt dan eenvoudig: *get one of those psychologists involved!* Het label van een organisatieveranderingsmethodologie doet er dan uiteindelijk niet toe, als de aanpak maar "holistisch" is (om nog maar eens een modewoord te gebruiken), en als het BPR-concept nu al te veel negatieve connotaties heeft, dringen zich andere termen op. *What about BPE?*²²

B. Incompatibiliteit

De platitute dat elke organisatieveranderingsmethodologie rekening moet houden met zowel formele als informele organisatiekarakteristieken, doet echter afbreuk aan de rijkdom van de ideeën van de auteurs die we hier aanhalen. De complementariteit is in vele opzichten beperkt. Hieronder geven we twee duidelijke aanbevelingen aan die haaks staan op de traditionele *do's and don'ts*.

²² Business Process Engineering zou dan naar een meer evolutionaire aanpak verwijzen, die beter op de Europese ondernemingscontext afgestemd zou zijn.

1. "Chaotic action is preferable to orderly inaction" (Weick, 1979, blz. 245)

Het contrast tussen het ontnuchterende betoog van M. Gillebeert (organisatieconsulente van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) op het openingscongres over verzelfstandiging van het Vlaams Instituut voor Overheidsmanagement met de andere sprekers was duidelijk. M. Gillebeert had geen inleiding met sterke conceptuele schema's en modellen over verzelfstandiging. Voor het ingrijpende decentraliseringsproces bij de VDAB is er geen blauwdruk, stelde ze, want er is niet eens een consensus over de mate waarin de VDAB moet decentraliseren! M. Gillebeert omschreef het organisatieveranderingsproces als experimenteel. De VDAB leert uit haar eigen ervaringen en past haar plannen voor de toekomst dynamisch aan. De hele operatie wordt wel geschraagd en in vele opzichten zelfs gestuurd door bijzonder ambitieuze ontwikkelingen van informatiesystemen. In 1994 liet de centrale directie de eerste drie subregionale tewerkstellingsdiensten los en vorig jaar (1995) werden de vijftien andere subregionale organisaties in verregaande mate verzelfstandigd en geresponsabiliseerd op basis van genegotieerde contracten (beleidsplannen in het VDAB-jargon) tussen de centrale directie en de subregionale beleidsniveaus. Er zijn nu wel wat informatica-technische problemen, maar organisatorisch loopt alles toch min of meer gesmeerd: "het decentralisatieproces wordt bij alle betrokkenen als een welkome evolutie beschouwd." (M. Gillebeert, 1995). Als het maken van blauwdrukken en plannen polariserend en verlamdend werkt, is chaotische actie inderdaad te verkiezen boven ordelijke inactiviteit.

In eerste instantie was de situatie van de VDAB gekenmerkt door ambiguïteit (zie boven): gaat er iets mis?/wat gaat er mis?/wat zijn de opties? Over de gevolgen en modaliteiten van die opties tastte men min of meer in het duister. Pas door het handelen zelf, en na het maken van een ingrijpende keuze met onzekere gevolgen, werd de ambiguïteit gereduceerd. Op die manier worden de nodige inputs geproduceerd die nieuwe beslissingen, bijvoorbeeld over concrete modaliteiten, mogelijk maken (en vanzelfsprekend beïnvloeden). Handelingen [acties] geven aanleiding tot *sensemaking*; de "beweging" van de onderneming of het individu is noodzakelijk, om, via een geïnduceerde stroom van gebeurtenissen, te leren (cf. de "learning organisation") en ervaringen te creëren die nuttig zijn in nieuwe situaties. In die optiek is het logisch dat chaotisch handelen beter is dan "ordelijk nietsdoen."

2. De effectiviteit van interpretaties

Een interpretatie van een organisatie als "interpretatiesysteem" [hoe worden de omgeving en de onderneming waargenomen] beïnvloedt vanzelfsprekend ook de opvattingen over de effectiviteit van organisaties. Effectiviteit wordt in dit denkkader dan ook gemeten [of benaderd] door de "kwaliteit" van de interpretaties, veeleer dan in termen van concrete performantiedoelstellingen (Weick, 1983, blz. 88). Om te verduidelijken wat dit concreet inhoudt, willen we eerst nog een op het eerste gezicht provocerende én contradictorische uitspraak van Weick aanhalen, waarin hij stelt dat organisaties veeleer gesloten dan open systemen zijn [...] en dat een niet-genuanceerd gebruik van de opensysteemtheorie aanleiding kan geven tot een verkeerdelijk inzicht in de krachten die de onderneming doen voortbestaan (Weick, 1979, blz. 250).

Op het eerste gezicht lijkt het bovenstaande inderdaad contradictorisch. Indien een organisatie als een interpretatiesysteem omschreven wordt, impliceert dit toch een te interpreteren omgeving, en staat dit niet haaks op Weicks provocerende beschrijving van een organisatie als een gesloten systeem? Deze schijnbare tegenstelling kunnen we als volgt verduidelijken. Met de tweede uitspraak [een organisatie als een gesloten systeem] sluit Weick duidelijk aan bij de typologische beschrijving van Nohria en Gulati (1994, blz. 536) van de *social relations school* in de organisatieleer (o.a. R. Merton en T. Parsons). Die school zag organisaties uitdrukkelijk als een middel en een doel op zich, een antwoord op de "human need for sociability". De primaire doelstellingen van de participanten van organisaties zijn in die optiek geen externe, eng gedefinieerde en kwantificeerbare doelstellingen, maar in eerste instantie gewoon het bestaan van de organisatie zelf. Nohria en Gulati geven hierbij het bekende voorbeeld van Selznicks studie (1949) over de Tennessee Valley Authority, die aantoont hoe een organisatie die in termen van de officiële doelstellingen overbodig wordt, overleefd, als antwoord op een aantal impliciete behoeften van zowel interne als externe betrokkenen. Met andere woorden, organisaties komen in eerste instantie tegemoet aan de sociale behoeften van de mens, en de objectieve doelstellingen van een organisatie (zoals productie, marktaandeel, of winst) zijn slechts secundair.

Managers zullen dat vanzelfsprekend niet graag horen, maar academici zoals Weick hebben in elk geval de verdienste dat ze de gevolgen van dergelijke assumpties consequent uitwerken. Een tekort aan de open-

steebenadering (die impliciet ten grondslag ligt aan de meeste *mainstream*-managementtheorieën) is volgens ons dat fenomenen zoals organisatorische inertie veel te weinig onderzocht worden. Heel wat organisaties en individuen zien inderdaad in belangrijke mate wat ze willen zien, en geven op die manier zelf vorm aan de gepercipieerde omgeving.

Weick wordt op dit punt echter normatief: managers mogen zich hier volgens hem niet bij neerleggen. In een van zijn artikels ontwikkelt hij een duidelijk normatieve typologie van organisaties. Hij onderscheidt "test makers" enerzijds - organisaties die de omgeving actief "testen", "springen" vooraleer ze kijken, strategieën uitproberen om na te gaan wat fout gaat, en ontdekken wat haalbaar is door het actief ter discussie stellen (testen) van veronderstelde beperkingen - en "test avoiders" anderzijds - ondernemingen die interpreteren zonder de (zelfopgelegde) grenzen te testen (Weick, 1983, blz. 78-79). Jonge en nieuwe organisaties beginnen vaak als "test makers". Ze zijn kritisch, vrij van doctrines, en laten zich weinig of niet beïnvloeden door bestaande "cause maps" (interpretatie- en verklaringsschema's). Gradueel echter ontwikkelen ze een interpretatiesysteem (structuren en regels worden geformaliseerd) dat veronderstelde grenzen en beperkingen niet langer ter discussie stelt.

Voor Weick begint effectiviteit dan ook niet bij de cijfers (een focus op meetbare outputs en het sleutelen aan de "carrots and sticks" - de incentives), maar bij een bewustzijn van de processen die de beeldvorming in de eigen organisatie beïnvloeden. Dit vraagt echter een heel andere aanpak. De manager moet zich hier niet alleen kritisch opstellen ten opzichte van de eigen organisatiecultuur in de ruime zin van het woord, maar in het bijzonder ten opzichte van de managementcultuur die ook zijn interpretaties en handelingen bepaalt.

5. Conclusies, implicaties voor verder onderzoek en wenken voor managers

A. Conclusies

De organisatieveranderingsproblematiek staat centraal in dit artikel. Vanuit zowel de wetenschappelijke literatuur als de economische berichtgeving wordt de noodzaak tot veranderen gesitueerd in een steeds sneller veranderende omgeving. Oplossingen en antwoorden worden

blijkbaar vooral gezocht in de afbraak van de verticale structuur (onder meer door een drastische vermindering van het aantal managementlagen in de organisatie), het uitbesteden van tal van activiteiten, en herstructureringen.

De voorschriften die uit de managementliteratuur naar voren komen, lijken hier nauw bij aan te sluiten, in het bijzonder de aanbevelingen die impliciet of expliciet op de economische organisatieleer gebaseerd zijn. Het economische paradigma met zijn sterk ontwikkelde concepten en methoden is duidelijk de bekendste en meest aanvaarde benadering binnen de bedrijfswereld.

In dit artikel hebben we de denkschema's hierachter geproblematiseerd. Causale en vereenvoudigende benaderingen zijn wellicht niet alleen "niet juist", maar bovendien vaak "niet geschikt" als veranderingsinstrument. Via een gedetailleerde analyse van het uitgangspunt van de transactiekostentheorie, een benadering die de hoeksteen vormt van vele andere analyses, hebben we getracht de beperkingen van een louter economische benadering met betrekking tot veranderingen en veranderingsprocessen duidelijk te stellen. De economische benadering (of *hoe een econoom zin geeft aan de wereld*) is inderdaad een krachtig interpretatieschema. De waarde van dit schema als een leidraad bij een organisatieveranderingen is echter even beperkt als de focus van de economische organisatieleer (3-S-benadering: strategie, structuren en systemen). De voorschriften die hieruit voortvloeien, houden bijgevolg slechts in zeer beperkte mate rekening met de complexiteit van organisaties en van organisatieveranderingen.

De verschillende benaderingen, en zeker de economische 3-S-benadering, kunnen, zoals hierboven al gesuggereerd werd, op zich geanalyseerd worden als specifieke interpretaties van het organisatieprobleem en de organisatieveranderingsproblematiek. De sterke concepten van Weick, zoals "sense making" en "enactment", beschrijven dan geen andere realiteit dan het strakke economische schema van strategie, structuren en systemen, maar ze impliceren wel een frisse en nieuwe kijk op de organisatie zelf, op het wezen van organisatieveranderingen en op de rol van de manager. De effectiviteit analyseren van formele en informele routines bijvoorbeeld, als zingevingsinstrumenten, veronderstelt een radicale en kritische zelfanalyse die veel dieper gaat en fundamenteeler is dan bijvoorbeeld de technieken van *business process analysis* in diverse *re-engineering*-methodologieën. *Second-order change* is in dit nieu-

we perspectief vooral het breken van de dikke en vervormende lens waarmee individuen zichzelf, hun organisatie en de organisatieomgeving bekijken, kortom, een transitie van "test avoider" naar "test maker".

B. Implicaties voor verder onderzoek

Onderzoek in het domein van strategie en organisatie-theorie dient de theoretische lens verder te verfijnen. Een stap in de goede richting is zeker de aandacht voor meer dynamische theoretische modellen met betrekking tot het ondernemingsgebeuren. Eminente organisatie- en strategiedeskundigen zoals Barnett en Burgelman (1996) spreken over de noodzaak om de zogenaamde "evolutionary perspectives on strategy" verder te ontwikkelen. Organizationalonderzoek moet meer aandacht schenken aan *hoe* strategieën en organisatieveranderingen zich ontwikkelen en manifesteren in de onderneming, met andere woorden, *hoe* een onderneming leert, *hoe* het management en de participanten strategische alternatieven kiezen (selecteren), *hoe* de onderneming zich aanpast aan de uitkomsten van haar eigen keuzegedrag enz.

Die dynamische theorieën zullen meer rekening moeten houden met het belang en de verschillende facetten van de ondernemingscontext en/of de ondernemingscultuur. Zij impliceren een onderzoeksbenadering die ruimer is dan een louter economische en ook meer aandacht voor verschillen dan voor similariteiten. De definitie van organisatiecultuur van Cook en Yanow illustreert dit laatste punt ten gronde: cultuur is " [...] a set of values, beliefs and feelings, together with the artifacts of their expression and transmission (such as myths, symbols, metaphors, rituals) that are created, inherited, shared, and transmitted within one group of people and that, in part, distinguish that group from others" (in Weick en Westley, 1996, blz. 442).

C. Wenken voor de manager

Vanuit onze beperkte analyse kunnen we drie duidelijke boodschappen voor de manager formuleren.

Formele structuren en systemen (de hiërarchie, de routines,...) zijn zingevingsinstrumenten van de participanten in een organisatie. Routines ("standard operating procedures"), in de ruime zin van het woord,

duwen het interpretatieproces echter vaak in een keurslijf, waardoor de organisatie in vele opzichten geanalyseerd kan worden als een systeem, dat veeleer gesloten dan open is voor zijn omgeving. Ook het concept *enactment* legt de vinger op een zere wonde: participanten in het zingevingsproces zien vaak wat ze willen zien.

Die inzichten impliceren een nieuwe kijk op aanpassingsprocessen en op de effectiviteit van organisaties. Zeker in turbulente omgevingen, waar het overduidelijk is dat bestaande routines, systemen en structuren tekortschieten, kan een focus op het interpretatievermogen van de organisatie op de diverse systeemniveaus (subjectief, intersubjectief, en op het niveau van de organisatie als sociaal systeem) en de dynamiek van interpretatieprocessen verhelderend zijn. Het succes van consultants zoals Gareth Morgan, die expliciet op zoek gaan naar de impliciete assumpties en vooronderstellingen die in organisaties leven, is in dat opzicht geen losstaand fenomeen, maar wijst misschien op de noodzaak aan een fundamenteel nieuwe benadering van de veranderingsproblematiek waarmee organisaties vandaag geconfronteerd worden.

Het actieperspectief relativeert de analyse achter succesvolle strategieën. Het is niet alleen de analytische sterkte of de inhoud van de strategie (bijvoorbeeld de marktanalyses, de positionering, de kwaliteitsanalyses enz.) die tot succes leidt, maar vooral de actiewaarde van de strategie: de strategie moet aanzetten tot handelen. Pas al handelend wordt duidelijk welke handelingen of opties al dan niet succesvol zijn. De causale verbanden die in een strategie gepostuleerd worden, kunnen pas achteraf (nooit?) geverifieerd worden.

In een radicale analyse à la Weick zouden we strategieën en managementinstrumenten of -revoluties, zoals de BPR-methodologie, een *rhetorical device* kunnen noemen: een semantische locus, een veld vol betekenissen die een houvast moeten bieden aan de handelende mens, een hulpmiddel om actie te legitimeren. We gebruiken de Engelse term *device* hier opzettelijk, omdat deze vlag zoveel ladingen dekt: het woord betekent zowel motto als plan, middel, list, instrument of ontwerp. Een plan of een organisatieveranderingsmethodologie als retoriek omschrijven, is provocerend. Anderzijds stimuleert de term *retoriek* inderdaad een radicale kritiek. Eén voordeel is alvast dat het relativeren van de analytische waarde van plannen en een klemtoon op de symbolische waarde ervan, duidelijk het bekende probleem van *analysis paralysis* aan de orde stelt.

Vooral in die situaties die eerder gekenmerkt worden door ambiguïteit dan door onzekerheid, en waar meer informatie of nog meer analyses het probleem niet oplossen, krijgt het handelen van de manager een belangrijke symbolische waarde. Zeker in een turbulente omgeving zijn die situaties schering en inslag, en moet de manager zich bewust zijn van de nieuwe rollen die hij moet invullen. De analytische inhoud van strategieën en zelfs van veranderingsmethodologieën is zeker in die situaties bijzonder relatief. De boodschap voor de manager is dan ook duidelijk: *stop thinking about it, just do it!*

Bibliografie

- ALCHIAN, A. en H. DEMSETZ (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, december, blz. 777-795.
- BARLETT, C en S. GHOSHAL (1993), "Beyond the M-form: Towards a Managerial Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Special Issue (Winter), blz. 23-46.
- BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BARNETT, W.P. en R.A. BURGELMAN (1996), "Evolutionary Perspectives on Strategy", *Strategic Management Journal*, Summer Special, jg. 17, blz. 5-19.
- BARNEY, J.B. en OUCHI, W.G., eds. (1986), *Organizational Economics*, San Francisco, Jossey-Bass.
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- COASE, R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, blz. 386-405.
- CONANT, R.C. en R.W. ASHBY (1970), "Every good regulator of a system must be a model of that system", *International Journal of Systems Science*, 1, nr. 2, blz. 89-97.
- CYERT, R.M. en J.G. MARCH (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- DAFT, R.L. en R.H. LENGEL (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, jg. 32, nr. 5, blz. 554-571.
- DAVENPORT, T.H. (1994), "Interview with J. Watts", *Business Change and Re-engineering*, jg. 2, nr. 1, zomer, blz. 2-4.
- DONALDSON, L. (1995), *American Anti-Management Theories of Organization: A critique of paradigm proliferation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DYER, J.H. (1996), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, jg. 17, april, blz. 271-291.
- ECCLES, R.G., N. NOHRIA en J.D. BERKLEY (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the essence of management*, Boston, Mass., Harvard Business School.
- FRIEDMAN, F. (1953/1966), *Essays in positive economics*, Chicago, University of Chicago Press.
- GALBRAITH, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- GHOSHAL, S. en P. MORAN (1996), "Bad for Practice: A critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, jg. 21, nr. 1, blz. 13-47.
- GROSSMAN, S. en O. HART (1988), "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy*, 94, blz. 691-719.
- HAYEK, F. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, jg. 35, blz. 19-30.
- HELGASON, S. (1996), *Verzelfstandiging: de ervaringen in Denemarken, Noorwegen en Nieuw-Zeeland*, bijdrage in het kader van het rapporteringscongres van het Vlaams Instituut voor Overheidsmanagement, 6 mei, Brussel.
- JAMES, W. (1950), *The Principles of Psychology*, (deel 1 en 2), New York, Dover.
- JAMES, W. (1956), "Is life worth living?", in: W. JAMES, *The Will to Believe*, New York, Dover, blz. 32-62.
- JENSEN, M. en W. MECKLING (1976), "Theory of the Firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, jg. 3, blz. 305-60.
- KLEIN, B. (1988), "Vertical integration as organizational ownership: the Fisher Body - General Motors relationship revisited", *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (1), blz. 199-213.
- KLEIN, B., R. CRAWFORD en A. ALCHIAN (1978), "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21, blz. 297-326.
- LAWRENCE, P. en J. LORSCH (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press.
- LEVITT, B. en J.G. MARCH (1995), "Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning", in: O.E. WILLIAMSON, ed., *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York, Oxford University Press, blz. 11-38.
- LLEWELYN, K.N. (1931), "What Price Contract? An Essay in Perspective", *Yale Law Journal*, 40, mei, blz. 704-751.
- MARCH, J.G. (1976), "The Technology of Foolishness", in: J.G. MARCH en J.P. OLSEN, *Ambiguity and Choice in Organisations*, Bergen, Universitetsforlaget, blz. 69-81.
- MARCH, J.G. en J.P. OLSEN (1976), "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past", in: J.G. MARCH en J.P. OLSEN, *Ambiguity and Choice in Organisations*, Bergen, Universitetsforlaget, blz. 54-68.
- MILES, R. en C. SNOW (1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, jg. 26, nr. 3, blz. 10-28.
- MILGROM, P. en J. ROBERTS, (1992), *Economic Organizations and Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International.
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1994a), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall.

- MINTZBERG, H. (1994b), "Rounding out the Manager's Job", *Sloan Management Review*, herfst, blz. 11-27.
- MOL, N.P. en H.A.A. VERBON (1993), *Institutionele economie en openbaar bestuur: perspectieven op de verzelfstandiging van overheidsdiensten*, Den Haag, VUGA.
- MORGAN, G. (1993), *Imagination: the art of creative management*, Newbury Park, Sage.
- NOHRIA, N. en R. GULATI (1994), "Firms and their Environments", in: N.J. SMELSER en R. SWEDBERG, eds., *The Handbook of Economic Sociology*, New York, Princeton University Press, blz. 529-555.
- OLSEN, J.P. (1976), "The Process of Interpreting Organizational History", in: J.G. MARCH en J.P. OLSEN, *Ambiguity and Choice in Organisations*, Bergen, Universitetsforlaget, blz. 338-350.
- PEPPARD, J. en P. ROWLAND (1995), *The Essence of Business Process Re-engineering*, New York, Prentice Hall.
- SABEL, J.F. (1993), "Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development", in: SMELSER, N.J. en R. SWEDBERG, eds., *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, NJ, Princeton University Press, blz. 137-165.
- SCOTT, W.R. (1987), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2de editie.
- SCOTT-MORTON, M.S. (1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press.
- SELZNICK, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press.
- SIMON, H. (1959), "Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*, jg. 49, juni, blz. 253-258.
- SIMON, H. (1985), "Human Nature in Politics: The dialogue of psychology with political science", *American Political Science Review*, jg. 79, blz. 293-304.
- THOMPSON, J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- WEICK, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, New York, McGraw-Hill.
- WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2de editie, New York, McGraw-Hill.
- WEICK, K.E. en R.L. DAFT (1983), "The Effectiveness of Interpretation Systems", in: K.S. CAMERON en D.A. WHETTEN, *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, New York, Academic Press, blz. 71-93.
- WEICK, K.E. en F. WESTLEY (1996), "Organizational Learning: affirming an oxymoron", in: S.R. CLEGG, C. HARDY en W.R. NORD, eds., *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- WEICK, K.E. (1995), *Sensemaking In Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- WILEY, N. (1988), "The Micro-Macro Problem in Social Theory", *Sociological Theory*, jg. 6, blz. 254-261.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", in: *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), juni, blz. 269-296.

- WILLIAMSON, O.E., ed. (1995), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York, Oxford, Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1996), "Economics and Organization: A Primer", *California Management Journal*, jg. 38, nr. 2, Winter, blz. 129-146.

Abstract

Changing Organizations: Transaction Cost Economics Versus the Action Perspective

How should an organization change? This is the central question of this paper. Two extreme approaches to the change management problem and their management prescriptions are compared. First we evaluate the appropriateness of Organizational Economics – and more specifically the Transaction Cost Economics framework – as (1) an ex post explanation of organizational changes and (2) an ex ante change management tool. Then we discuss the usefulness of a social-psychological approach to organizational change – often referred to as the Action Perspective – using the concepts and theories of Karl E. Weick. The prescriptions of transaction cost economics offer clear and unequivocal cause and effect relationships. Moreover, many known and widely used management tools have incorporated the basics of this explanation model. A social-psychological approach suggests a richer view on the organization and its participants. It also deals in essence with the nature (and the dynamics) of changes. According to this framework, analyses of sense making processes within organizations are the key to a better understanding of organizational dynamics. We conclude that the nature of the transaction cost approach and its explanation model exclude many aspects of organizations. Consequently, its prescriptions are questionable and potentially bad for practice.