



Het vak organisatie: een grabbelton

Auteur(s):

Witteloostuijn, A., van
Verbonden aan de Warwick Business School, VK

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4184, pagina D24, 7 januari 1999

Rubriek:

Dossier: Bedrijfseconomie

Trefwoord(en):

organisatie

Economen maken geleidelijk een opmars in de organisatiewetenschappen, het terrein waar ook sociologen en psychologen veel invloed hebben. Door het multidisciplinaire karakter van het vak organisatie is er een grabbelton ontstaan van vakinhoudelijke benaderingen. Organisatie is daarom ook een typisch zo'n terrein 'waar duizend bloemen moeten bloeien'.

De bedrijfswetenschappen bestaan uit een verzameling van subdisciplines die zich richten op de bestudering van het functioneren van organisaties in het algemeen en bedrijven in het bijzonder. Een subdiscipline van de bedrijfswetenschappen wordt kortweg aangeduid met 'organisatie', organisatiekunde of organisatiewetenschappen.

Het is zinvol, in navolging van de goeroe van de bedrijfseconomie Limperg¹, een onderscheid te maken tussen externe en interne organisatie. De externe organisatie betreft de omgeving waarmee een interne organisatie van doen heeft. Interne organisatie heeft betrekking op de structuur van en het gedrag binnen organisaties. Strategisch management neemt een tussenpositie in. Het strategisch management verkent, stuurt en exploiteert de interactie die plaatsvindt tussen de interne organisatie en haar omgeving. De primaire taak van het strategisch management is het analyseren van de omgeving en de positionering van de organisatie binnen het veld van concurrentiekrachten. Hierbij kunnen bijdragen van onder meer de economie (de werking van concurrentie), de politicologie (de gedragingen van overheden) en het recht (de beschrijving van wetgeving) niet worden gemist. Het combineren van inzichten uit diverse disciplines is eveneens van groot belang bij de bestudering van de interne organisaties.

De studie van het interne functioneren van organisaties is lange tijd vooral het werkerterrein geweest van de (arbeids- en) organisatiepsychologie en -sociologie. Gedurende de afgelopen twee decennia heeft de inbreng van economische theorieën echter aan belang gewonnen, bijvoorbeeld via de theorievorming rond principaal-agentrelaties, contractvormen en transactiekosten.

In [tabel 1](#) is een poging ondernomen de theoretische pluriformiteit binnen het vakgebied enigszins te structureren met gebruikmaking van twee criteria: analyseniveau en moederdiscipline². Aan de ene kant kan het niveau van aggregatie variëren van 'macro-macro' - de maatschappij als geheel - tot 'micro-micro' - de organisatieparticipant als individu. Aan de andere kant wordt veelvuldig uit drie moederdisciplines geput: economie, psychologie en sociologie. In [tabel 1](#) vallen de theorieën boven de =-lijn onder de noemer externe organisatie, en zijn de verzamelingen van theorieën onder de =-lijn onderdeel van de interne organisatie.

Tabel 1. Zes groepen van theorieën binnen de organisatiewetenschappen

Niveau van aggregatie	Disiplinair perspectief		
	Economie	Psychologie	Sociologie
Inter-organisatieel (maatschappij, meervoudige bedrijfstakken en/of enkelvoudige bedrijfstak)	1 inter-organisatieel economie	3 inter-organisatieel psychologie	5 inter-organisatieel sociologie
Intra-organisatieel (organisatie, organisatiegroep en/of organisatieparticipant)	2 intra-organisatieel economie	4 intra-organisatieel psychologie	6 intra-organisatieel sociologie

Het is nuttig om de zes resulterende deelgebieden binnen de organisatiewetenschappen kort te karakteriseren, zie het kader bij de tabel. Deze opsomming van deeltheorieën is natuurlijk alles behalve uitputtend. Verder moet nog worden opgemerkt dat veel theorieën zelf multidisciplinair zijn en/of twee of meer aggregatieniveaus afdekken. De gedragstheorie van organisaties (Cyert & March)³ is bijvoorbeeld economisch en psychologisch, en heeft betrekking op het niveau van de organisatie, de organisatiegroep en de organisatieparticipant. Tenslotte kan nog worden aangetekend dat kruisbestuivingen tussen analyseniveaus en disciplineaire theorieën

schering en inslag zijn ⁴.

In het algemeen kan echter zonder veel overdrijving worden gesteld dat deeltheorieën binnen de organisatiewetenschappen vooral de nadruk leggen op één van de aggregatieniveaus en disciplinaire perspectieven. Per saldo valt de subdiscipline organisatie te karakteriseren als een multidisciplinaire grabbelton.

Zes groepen van theorieën binnen de organisatiewetenschappen

Zie [tabel 1](#)

(1) *Inter-organisatiele economie*. Het leeuwendeel van de economische theorievorming richt zich van oudsher op de wereld buiten organisaties. In dit verband is de dominantie van de (micro-) economische standaardveronderstelling dat ondernemingen opereren als entiteiten die een eenduidige doelstelling - vrijwel altijd winst - nastreven, illustratief. De harde kern van de economische studie van inter-organisatiele concurrentie is de industriële organisatie, met name in de vorm van het klassieke structuur-gedrag-prestatieraamwerk (Scherer en Ross) en de moderne speltheoretische modellen (Tirole) ⁵. Het eerstgenoemde raamwerk heeft Porter ⁶ geïnspireerd bij de ontwikkeling van zijn vijf-krachten model als het ijkpunt voor een concurrentie-analyse in de context van strategieformulering ⁷.

(2) *Intra-organisatiele economie*. Een beperkt aantal economische theorieën heeft het interne functioneren van organisaties tot object van studie verheven. Hoewel Coase een aantal aspecten van bedrijven reeds in de jaren dertig (1937) ⁸ heeft geanalyseerd, waarmee hij het fundament legde voor de verkrijging van Nobelprijs van bijna zestig jaar later, heeft de intra-organisatiele economie toch vooral in de afgelopen twintig jaar momentum gekregen met als boegbeeld de agentschaptheorie. De recente leerboeken van Douma en Schreuder en Milgrom en Roberts bieden een introductie tot de huidige stand van kennis ⁹.

(3) *Inter-organisatiele psychologie*. Vanwege haar object van studie - het gedrag en de cognitie van individuele mensen - bestaat binnen de psychologie slechts bij hoge uitzondering aandacht voor bedrijfstakken of de maatschappij als geheel. In de context van vooral de economische psychologie is echter onderzoek verricht naar fenomenen die verband houden met inter-organisatieel gedrag. Voorbeelden van dergelijke onderzoek houden zich bezig met ondernemerschap, koopgedrag, spaarbehoeften en belastingontduiking (Lea, Tharpy en Webley) ¹⁰. Daarnaast kan de studie naar bedrijfstak- en nationale culturen (Gordon en Hofstede) ¹¹ tot de inter-organisatiele psychologie worden gerekend.

(4) *Intra-organisatiele psychologie*. Het gedrag van (groepen van) organisatieparticipanten is het centrale thema in een omvangrijke specialisatie binnen de psychologische discipline: arbeids- en organisatiepsychologie. In het kader van dit deelterrein binnen de psychologie is een groot aantal specifieke onderwerpen onder de loep genomen. Een bekende - uit de Angelsaksische wereld afkomstige - verzamelnaam voor deze inter-organisatiele psychologie is organisatiegedrag ('organizational behavior'). De onderwerpen variëren van motivatie en perceptie tot conflict en leiderschap ¹², waarbij zeker ook de bestudering hiervan in de context van het functioneren van topmanagementteams aandacht krijgt.

(5) *Inter-organisatiele sociologie*. In zekere zin is de sociologie - door haar concentratie op het geaggregeerde functioneren van menselijke systemen - het spiegelbeeld van de psychologie. Het deelterrein van de inter-organisatiele sociologie heeft een groot aantal theorieën gegenereerd. Ruwweg kunnen hierbij twee typen theorieën worden onderscheiden in termen van het primaire niveau van aggregatie: (i) maatschappelijke of macrotheorieën en (ii) populatie- of mesovarianten. Het eerste type richt zich op de maatschappelijke inbedding van organisaties in het algemeen (Pfeffer en Salancik), en het tweede op (enkel- of meervoudige) bedrijfstakomgevingen in het bijzonder (Hannan en Freeman) ¹³.

(6) *Intra-organisatiele sociologie*. Een organisatie kan worden beschouwd als een microsamenleving (Lammers) ¹⁴. Mogelijk is dit de reden waarom de sociologie zich ook heeft bezig gehouden met de interne organisatie. Het 'piece de resistance' van de intra-organisatiele sociologie is de contingentietheorie. Deze theorie beschrijft de resultaten van een speurtocht naar contingenties tussen de externe omgeving en de interne organisatie die organisatieprestaties verhogen. In de Angelsaksische literatuur wordt de intra-organisatiele sociologie vaak aangeduid met het paraplubegrip organisatiestructuur (in het Engels ongelukkig 'organization theory' genoemd.) Grosso modo kan worden gezegd dat deze traditie zich vooral concentreert op de relatie tussen formele ontwerpeigenschappen van organisaties zoals organisatiestructuur, hiërarchieën en (de)centralisatie enerzijds en contingenties zoals leeftijd, omvang en technologie anderzijds ¹⁵.

De troost van de medelijder

Sinds augustus 1998 verblijf ik aan Warwick Business School in het Verenigd Koninkrijk. Uit ervaring kan ik daarom zeggen dat het misschien een troost is dat Nederland niet alleen staat in zijn regelzucht een column in *The Guardian* schetst George Monbiot een verpletterend beeld van de neergang van het Britse onderzoekleven ¹⁶. De overheid maakt de dubbele standaardfout: bezuinigingen werden gekoppeld invloedvergroting. Aan de ene kant zijn de gevolgen van 18 jaren met hardvochtig Tory-beleid nog altijd voelbaar. De salarissen zijn lager en de budgetten kleiner geworden. Deze ontwikkeling heeft veel onderzoekgroepen in de handen van private subsidiënten gedreven. Het kankeronderzoek wordt gesteund door de tabaksindustrie en het energieonderzoek door de oliegiiganten. Het is onwaarschijnlijk dat de omgang met dergelijke dominante geldverschaffers nooit tot compromissen leidt. Aan de andere kant wordt een groeiend deel van de (krimpende)

onderzoeksgeldstroom thematisch gestuurd. Via het zogenoemde *Foresight programme* worden de middelen verdeeld in stuurcommissies. De samenstelling van deze beslisorganen is merkwaardig. Een veelzeggend voorbeeld is de *Food and Drink Foresight Panel*: acht van de tien leden zijn in hun werkzame leven in dienst van voedingsbedrijven, terwijl slechts twee leden afkomstig zijn uit de universitaire wereld. De gevolgen van deze tweeledige ontwikkeling laten zich eenvoudig raden. Het volgende citaat spreekt boekdelen. "Today, there is scarcely a science faculty in Britain whose academic freedom has not been compromised by its funding arrangements. Our research departments have been offered for sale, and objectivity and intellectual honesty are becoming surplus to requirements. 1994, the Government has channelled on increasing proportion of its research budget through something called the Foresight Programme whose purpose is to ensure that British science meets the needs of industry. Far from filling the gaps left by commercial funding, it boosts the research programmes most likely to receive business sponsorship. Science which cannot answer the immediate needs of commerce is in danger of extinction. The Foresight Programme scarcely pretends to promote either academic objectivity or the public interest".

Nog twee details tot slot. De huidige directeur-generaal van de *Research Councils* is de voormalige directeur onderzoek van PB, en *New Labour* Minister van Wetenschappen is de voormalige CEO van het Britse Ahold (Sainsbury's). Het is hoog tijd voor een vergelijkend organisatiesociologisch diepte-onderzoek naar de werking van de gesubsidieerde onderzoekswereld in tijden die werden gekenmerkt door dalende private en publieke investeringen in onderzoek [17](#)

De positie van de organisatiewetenschapper

Lange tijd zijn de organisatiewetenschappen in de pikorde der bedrijfswetenschappen het zwarte schaap geweest. Met uitzondering van de beoefenaar van een enkel deel terrein - bijvoorbeeld industriële organisatie en productiemangement in de economische faculteiten - moest de organisatiewetenschap per zich zien te redden in de marge van het facultaire onderzoeksleven. In deze context is het voorbeeld van de economische faculteiten illustratief. Bijna zonder uitzondering was sprake van een dubbel ondergeschoven positie: niet alleen moesten de bedrijfseconomen knarsetandend toezien hoe de onderzoeksbuit grotendeels werd verdeeld onder de algemene econom(etr)isten, maar daarnaast was de hogere wetenschappelijke status van de 'harde' berichtgeving, financiering en marketing jaloersmakend. Het resultaat was dat menig organisatiewetenschapper door het academische leven ging als een veredelde lesboer of reflectie-arme managementconsulent. Van serieus en diepgravend onderzoek was nauwelijks sprake.

In tenminste twee stappen is deze treurige status quo in beweging gekomen. In de eerste plaats hebben allerlei deel terreinen van de organisatiewetenschappen een voorname plaats gekregen in de bedrijfskundefaculteiten. In de tweede plaats is binnen een aantal economische faculteiten een jongere generatie organisatiewetenschappers in de internationale voetsporen van de spaarzame pioniers (met name de emeritushoogleraren Geert Hofstede en Cor Lammers) of emigranten (bijvoorbeeld Manfred Kets de Vries en Hans Pennings) getreden. In Maastricht (Christophe Boone, John Hagedoorn, Gerard Pfann en Arjen van Witteloostuijn) en Tilburg (Harry Barkema, Sytse Douma, Niels Noorderhaven en Celeste Wilderom) zijn bijvoorbeeld inmiddels hier voltijdhoogleraren met succes actief op organisatiewetenschappelijke onderzoeksterreinen (buiten het veld van het logistiek en productiemangement) via diepgravend onderzoek dat heeft geleid tot een wassende stroom van publicaties in internationale tijdschriften, ook in de topbladen zoals de *Academy of Management Journal* en *Management Science*. Ook elders, bijvoorbeeld de bedrijfskundige groepen van Bart Nooteboom in Groningen en Henk Volberda in Rotterdam, wordt sinds enige tijd driftig aan de internationale onderzoeksweg getimmerd. Daarmee is het internationale organisatiewetenschappelijke onderzoek uiteraard nog lang niet overal tot volle wasdom gekomen. Op veel plaatsen is de arbeiderspers, oriëntatie op de Nederlandse en de adviesmarkten nog altijd dominant. Natuurlijk zijn ook deze twee markten van belang. Het is echter een gelukkige ontwikkeling dat de rol van de derde, internationale onderzoeksmarkt is toegenomen.

Een vak voor iedereen

De Nederlandse organisatiewetenschappen onderscheiden zich niet van die elders in de wereld: het is een disciplinair en thematisch 'zooitje'. Natuurlijk is de centrale vraag vaak waar variabele x , y of z kan betekenen voor organisatiegedrag of -prestaties. De inhoud van x , y en z is echter veelkleuriger dan een regenboog. De inter- en intra-organisatiele economie (zie het eerste kader) heeft vooral wortel geschoten in de econom(etr)ische faculteiten. Juist hier kunnen algemene econom(etr)isten hun imperialistische eieren kwijt. Sinds een aantal jaren is het onder algemene econom(etr)isten buitengewoon populair om zich ook bezig te houden met onderwerpen op bedrijfswetenschappelijke terreinen. Deze beweging beperkt zich niet tot de traditionele raakvlakken in de sfeer van de industriële organisatie en het strategisch management. Inmiddels is ook de bestudering van allerlei vraagstukken in de context van het interne functioneren van organisaties in econom(etr)istenland gearriveerd.

De inter- en intra-organisatiele sociologie heeft vooral een voorname plaats verworven in de bedrijfskundefaculteiten. Vragen in de sfeer van de beheersing, cultuur en structuur van organisatieprocessen vormen van oudsher de kern van het bedrijfskundige onderzoek. Daarnaast heeft de bestudering van het organisatieleven uiteraard een plaats gekregen binnen sociologische vakgroepen. Tenslotte is in de vorm van de arbeids- en organisatiepsychologie een plaats ingeruimd voor met name de intra-organisatiele psychologie binnen de psychologische faculteiten.

Deze opsomming is overigens alles behalve uitputtend: ook bijvoorbeeld antropologen en wiskundigen weten sinds jaar en dag de organisatiewetenschappen te vinden. Geen wonder dat naast inhoudelijke ook methodologische pluriformiteit hoogtij viert. Mathematische modellenbouw ongeavanceerde econometrie bestaan naast taalanalyses en casusstudies.

Natuurlijk is overal en nergens sprake van mengvormen. Do organisatiewetenschappen zijn immers bij uitstek multidisciplinair. In de Maastrichtse groep werken bij voorbeeld economen, econometristen, psychologen en sociologen naast en met elkaar aan een brede waaier van onderwerpen. Vaak is - helaas - echter nog sprake van kampvorming: menig bedrijfskundige vindt de economische modellenbouw een uiting van *l'art pour l'art*; nogal wat econom(etr)isten kenschetsen bedrijfskundig onderzoek als boterzacht; het aantal onderzoekscontacten tussen economische en sociaal-wetenschappelijke faculteiten is buitengewoon pover; Babylonische spraakverwarring ("het idee van rationaliteit is flauwekul", "het machtsconcept is onmeetbaar") is schering en inslag. Daarmee is de organisatiewetenschappelijke veelkleurigheid tegelijkertijd een sterkte en een zwakte. Aan de ene kant staat de inhoudelijke en methodologische pluriformiteit garant voor een boeiende waaier van onderzoeksonderwerpen. Aan de andere kant blijven vooralsnog veel schaal- en synergievoordelen onbenut.

Duizend bloemen

Gezien de pluriformiteit in benaderingen is het vak organisatie typisch zo'n terrein waar duizend bloemen moeten bloeien. De afgelopen jaren zijn de faculteiten 'geteisterd' met regels, onderzoeksthema's en bemoeizucht. Nederland is hierin overigens geen uitzondering (zie het kader over de situatie in het VK). Vooral voor het vak organisatie is een ontwikkeling naar meer regelzucht fnuikend. Het leidt tot Machiavellistische strijd om macht en middelen. Dat gaat ten koste van de energie die aan onderzoek besteed hoort te worden en

het werkt tegenstellingen in de hand tussen partijen die juist baat zouden hebben bij samenwerking. Als ergens geldt 'dat duizend bloemen moeten bloeien', dan is het wel in het vakgebied organisatie

1 Th. Limperg jr., *Bedrijfseconomie: verzameld werk*, Kluwer, Deventer, 1994.

2 A. van Witteloostuijn, *Laat duizend bloemen bloeien: tolerantie in en rond organisaties*, Academic Service, Amsterdam, 1994, alsmede A. van Witteloostuijn, Contexts and environments, in: M. Warner (red.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, Londen, 1996, blz. 752-761.

3 R. Cyert en J. March, *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

4 C. Boone en A. van Witteloostuijn, Industrial organization and organizational ecology: the potentials for cross-fertilization, *Organization Studies*, 1995, blz. 265-298, alsmede A. van Witteloostuijn, Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition and chronic failure, *Management Science*, 1998, blz. 501-519.

5 F.M. Scherer en D. Ross, *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin Boston, 1990, alsmede J. Tirole, *The modern theory of industrial organization*, MIT Press, Cambridge, MA, 1988

6 M. Porter, *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980

7 A. van Witteloostuijn, Multimarket Competition and Business Strategy, *Review of Industrial Organization*, 1993, blz 83-99

8 R. Coase, The nature of the firm, *Economica*, 1937, blz. 386-405

9 Douma en Schreuder, 1997 en Milgrom en Roberts, 1992

10 Lea, Tarpay en Webley, 1987

11 C.G. Gordon, Industry determinant of organizational culture, *Academy of Management Review*, 1991, blz. 396-415, alsmede G. Hofstede, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, SAGE, Beverly Hills, CA, 1980

12 Robbins, 1993

13 Pfeffer and Salancik, 1978, alsmede M. Hannan en J. Freeman, *Organizational ecology*, Harvard University Press Cambridge, MA, 1989

14 C. Lammers, 1993.

15 Daft, 1992.

16 G. Monbiot, Integrity for sale: commercial funding is compromising research, *The Guardian*, 17 januari 1998, blz. 20.

17 A. van Witteloostuijn, *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren*, Arbeiderspers, Amsterdam/Antwerpen, 1999.