



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Internal governance

*Leiding en organisatie in de nieuwe economie*

Strikwerda, J.

### Publication date

2000

### Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

### Citation for published version (APA):

Strikwerda, J. (2000). *Internal governance: Leiding en organisatie in de nieuwe economie*. (Oratiereeks). Vossiuspers AUP.

### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Internal governance

Vossiuspers AUP

Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Colorscan, Voorhout

Opmaak: JAPES, Amsterdam

Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 90 5629 138 6

Vossiuspers AUP, Amsterdam, 2000

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912<sup>0</sup> het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

# Internal governance

*Leiding en organisatie in de nieuwe economie*

*Rede*

in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt  
van hoogleraar in de organisatieleer en organisatieverandering  
aan de Universiteit van Amsterdam op  
woensdag 26 april 2000

door

J. Strikwerda



VOSSIUSPERS AUP



*Mijnheer de Rector Magnificus,  
Geachte collegae hoogleraren, dames en heren studenten en alle andere belangstellenden,*

Gaarne geef ik gehoor aan het verzoek van het College van Bestuur om het ambt van Hoogleraar in de Organisatieleer en Organisatieverandering te aanvaarden door het uitspreken van een rede. Ik zal u daarin uiteenzetten wat ik als mijn vakgebied zie, welke ontwikkelingen zich daarin voordoen, welke vraagstukken in dat vakgebied spelen, en vanuit welke inzichten en opvattingen en met welke doelstellingen ik invulling denk te geven aan deze leerstoel.

## Inleiding

De titel van mijn rede, *Internal Governance, leiding en organisatie in de nieuwe economie*, geeft aan wat het terrein van onderwijs en onderzoek is, van organisatie en het daarmee onlosmakelijke vraagstuk van leidinggeven, de afbakening daarbinnen: de bestuurlijke verhoudingen – dat wil zeggen niet de organisatie van operationele processen – en wat daarin anders is en zal zijn als gevolg van ontwikkelingen die worden aangeduid met de term ‘nieuwe economie’.

De woorden ‘leiding’ en ‘organisatie’ verwijzen naar de titel van het befaamde boek van één van mijn voorgangers, de illustere Prof. Van der Schroeff: *Leiding en organisatie van het bedrijf*.<sup>1</sup> Bij de eerste druk van dit werk, dat verscheen in 1961, schreef een recensent dat Van der Schroeff het vraagstuk van leiding en organisatie niet benadert vanuit een dogmatisch standpunt en daarmee monistisch, maar met behulp van een variëteit van beelden. Met betrekking tot het vraagstuk van leiding en organisatie is er niet sprake van één normatieve waarheid. Organisatie en leiding kunnen niet behandeld worden als een gesloten consistente uiteenzetting van een theorie die van enkele hypothesen en axioma's uitgaat.<sup>2</sup> Een tweede recensent

schreef naar aanleiding van het boek van Van der Schroeff: 'Organisatie is niet alleen een zaak van het scheppen van goede kwantitatieve verhoudingen tussen economische grootheden, want de mens zelve is daarbij betrokken, met geheel zijn gecompliceerde structuur in de verhouding tot zichzelf en tot zijn medemens.'<sup>3</sup> Beide uitgangspunten, dat het vraagstuk van organisatie niet dogmatisch behandeld kan worden en dat de mens zelf daarin, in de verhouding tot zichzelf en tot anderen, een centrale rol speelt, gelden nog steeds waar het gaat om organisatie en organiseren.

Deze uitgangspunten betekenen niet dat alles maar kan. Het feit dat er niet één enkele normatieve waarheid bestaat, impliceert niet dat er geen wetmatigheden, normen en waarden bestaan. Het feit dat ook, of juist, in organisatievraagstukken de mens de maat der dingen is, betekent niet dat er geen noodzaak is voor bovenpersoonlijke doelstellingen en idem regels. Onderwijs en onderzoek heeft, onder meer, straks zal ik nog op een andere functie wijzen, de taak om aan nieuwe generaties die inzichten en technieken over te dragen die nodig en nuttig zijn om de ambities en de idealen van de nieuwe generaties te doen realiseren. Daarbij speelt steeds de vraag welke inzichten en technieken bepaald worden door omstandigheden en welke een meer bestendig, invariant karakter hebben.

Dat nieuwe generaties zelf vorm geven aan eeuwenoude principes komt niet voort uit eigenwijsheid, maar is een uitdrukking van verantwoordelijkheidsgevoel, van het zich bewust zijn dat de mens auteur is van zijn samenleving. In de literatuur en de kunsten zijn de constante thema's die van liefde, verdriet, dood, angst, hoop, het leven zelf. Elke generatie geeft daar steeds weer haar eigen uitdrukking, vorm en betekenis aan. Zo is het ook met ondernemingsbestuur, leiding en organisatie. In hun verschijningsvormen zijn noch ondernemingen, noch de organisatie van ondernemingen, noch het bestuur en de wijze van besturen constanten of invarianten. Ze worden bepaald door materiële omstandigheden, opvattingen, het beeld dat de mens van zichzelf heeft, van zijn samenleving en van zijn toekomst, en door technologieën die voorhanden zijn. Aan die steeds wisselende verschijningsvormen liggen *natural laws*, verhoudingen, wetmatigheden en behoeften ten grondslag die invariant zijn met betrekking tot uitdrukkingsvormen en technologie.

Er is in een sociaal systeem altijd sprake van regels en veronderstellingen die het gedrag van individuen en groepen sturen. Niet het op schrift stellen van regels en afspraken creëert een gevangenis, maar het zich niet bewust zijn van het bestaan, de oorsprong, het waarom en waartoe van die regels en afspraken creëert de mens een ijzeren kooi. Waar het om gaat bij organiseren is het zich, collectief en individueel,

bewust-zijn, bewust-blijven en steeds weer worden, van het waartoe en het waarom van de veronderstellingen, de context, van opvattingen en inzichten zoals die ten grondslag liggen aan organisaties, instituties en hun instrumenten. Het gaat er niet om te formuleren welke de organisatie van de onderneming zou moeten zijn in de nieuwe economie. Wat essentieel is, is dat er maatschappelijke processen bestaan en worden onderhouden, bijvoorbeeld in de vorm van onderwijs en onderzoek, die er steeds weer voor zorgen dat we ons bewust worden van wat verschijningsvormen, wat principiële veranderingen en wat constanten zijn, om zo op een verantwoorde wijze vorm en inhoud te geven aan het aanpassen van organisaties aan veranderende doelstellingen en omstandigheden. Dat het daarom gaat en hoe dat te realiseren wil ik u in deze rede uiteenzetten.

## Internal governance

Wat is *internal governance* en waarom is het van belang dit aspect van ondernemingsbestuur zo te benoemen en daaraan aandacht te geven? *Internal governance* is de verhouding tussen de Raad van Bestuur en het management van operationele eenheden als divisies, werkmaatschappijen en *business units*. Het gaat hierbij niet alleen om vennootschappen of andere private vormen van ondernemen. De term *internal governance* is ook van toepassing op overheidsinstellingen, in het bijzonder de zelfstandige bestuursorganen en ook universiteiten met hun colleges van bestuur en faculteiten. Het gaat om grotere, complexere ondernemingen en instellingen. *Internal governance* heeft niet uitsluitend betrekking op de bestuurlijke verhouding tussen het bestuur en de leiding van operationele eenheden, maar ook gaat het om het bepalen van het operationeel model van de onderneming, divisies, werkmaatschappijen, stafafdelingen, hun taken en onderlinge relaties. De term *governance* brengt tot uitdrukking dat de onderneming niet, zoals in de neoklassieke economie, enkel wordt gezien als een productiefunctie die op basis van de productiefactoren kapitaal, grond en arbeid producten en diensten voortbrengt. De onderneming, zeker de wat grotere, is vooral ook een *governance system*.<sup>4</sup>

Waarom is het van belang aandacht te geven aan *internal governance*? In de eerste plaats vanwege de problemen die daarmee worden ervaren in de praktijk. In weerwil van het feit dat al aan het begin van de jaren twintig van de twintigste eeuw door Alfred P. Sloan, de bestuursvoorzitter van General Motors, het leerstuk van de ver-



houding tussen de Raad van Bestuur en het management van de operationele eenheden werd uitgewerkt,<sup>5</sup> is tot op de dag van vandaag in vele ondernemingen en instellingen dat leerstuk niet bekend. Dit is overigens een typisch Nederlands probleem omdat hier, in vergelijking met bijvoorbeeld de Verenigde Staten en Duitsland, concernvorming pas recent op grotere schaal op gang is gekomen. Het besturen van een concern is, naar object van bestuur, bestuursinstrumenten en vraagstukken, iets anders dan het leiden van een operatie. Dat dit onderscheid niet voldoende gezien wordt door bestuurders, respectievelijk dat velen er niet mee bekend zijn dat het leerstuk van *internal governance* in het verleden al is uitgewerkt, heeft als gevolg dat een aantal ondernemingen en instellingen onnodige kosten maakt en tijd verliest bij het zoeken naar een oplossing hoe de onderneming of instelling te besturen. Dit probleem kan en moet eenvoudig worden opgelost door goed onderwijs, toegankelijke publicaties en advieswerk.

De tweede reden dat het van belang is aandacht te besteden aan de *internal governance* is dat de kwaliteit daar van niet alleen een rol speelt in de effectiviteit en efficiency van een onderneming, maar vooral in de bestuurbaarheid. Het besturen van een concern is meer dan enkel *performance management*. Juist op het niveau van de Raad van Bestuur van een concern gaat het er om het concern naar marktactiviteiten, operaties en technologieën, tijdig te herstructureren, zonder dat daartoe dwang van buitenaf nodig is. Jensen van de Harvard University suggereert dat in de Verenigde Staten tachtig procent van de besturen van beursgenoteerde ondernemingen door allerlei oorzaken geen of onvoldoende vermogen heeft om zelf, zonder dwang van buitenaf, noodzakelijke herstructureringen te initiëren en uit te voeren.<sup>6</sup> Dwang van buitenaf wil zeggen, ingrijpen door de aandeelhouders, gedwongen overnames, gedwongen *break ups* en/of faillissement. Jensen concludeert dan ook dat bij de meeste Amerikaanse ondernemingen de wat hij noemt de *internal control*, wat identiek is aan wat anderen *internal governance* noemen, in de praktijk faalt (althans waar het gaat om het vermogen tot herstructurering). Voor Nederland zijn hierover geen cijfers bekend. Op grond van observaties uit de adviespraktijk, en dat wat er bekend is over de mechanismen die ertoe leiden dat bestuurders niet tot herstructurering overgaan,<sup>7</sup> mag echter worden aangenomen dat wat Jensen voor de Verenigde Staten rapporteert, grosso modo ook hier geldt. Er is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de kwaliteit van en het type *corporate governance* van ondernemingen, het Angelsaksische of het Rijnlandse model. In de praktijk zien we dat deze twee modellen convergeren. In Nederland is de Raad van Commissarissen

## INTERNAL GOVERNANCE

veel dichter bij de Raad van Bestuur komen te staan, bijvoorbeeld door een actievere bemoeienis met strategie. In landen als het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten is er de ontwikkeling dat de *one tier board* nadrukkelijker in een executive- en in een niet-executive deel opereert. In de Verenigde Staten wordt de positie van CEO en van Chairman of the Board steeds vaker door twee verschillende personen ingenomen. In het Verenigd Koninkrijk is bij een aantal ondernemingen de Board, via de *by laws*, gesplitst in een *executive* deel en in een *non-executive, supervisory* deel. De kwaliteit van de *internal governance* is van veel groter belang voor de prestaties en de continuïteit van een onderneming dan de issue welk type *corporate governance* aan gehangen moet worden. Het bepalen van het type aansturing, *financial holding* versus operationele aansturing, de rol van de Raad van Bestuur met betrekking tot waardecreatie door middel van het exploiteren van synergie, het operationeel management tot prestaties te brengen waartoe het zelf niet zou zijn gekomen, dat is waar het om gaat.

De derde reden waarom aandacht moet worden gegeven aan het vraagstuk van *internal governance* is of de bestaande opvattingen, technieken, concepten daarvoor, die in essentie dateren uit het begin van de twintigste eeuw, nog voldoen aan de eisen van deze tijd, nog los van de discussie over de nieuwe economie. In de afgelopen jaren hebben we gezien dat een aantal sterk gediversifieerde ondernemingen zijn teruggekeerd naar de activiteit waarmee ze oorspronkelijk zijn begonnen.<sup>8</sup> Andere ondernemingen, vooral *financial holdings* zoals Hanson Trust in het Verenigd Koninkrijk en Pathé in Frankrijk, zijn in delen opgesplitst. De in de jaren zestig, onder invloed van de portfolietheorie en portfoliostrategie, opgekomen diversificatie van ondernemingen bracht met zich mee dat het concernbestuur niet veel meer deed dan portfoliomanagement dat enkel gebaseerd was op financiële parameters, weinig anders dan financiële investeerders doen. De *financial holding*, die zijn oorsprong heeft in het niet functioneren van kapitaalmarkten in de negentiende eeuw in landen als Frankrijk, is weggeconcentreerd door een steeds beter werkende kapitaalmarkt. Deze ontwikkeling heeft duidelijk gemaakt dat ook een Raad van Bestuur van een concern zich heeft te bewijzen in de vorm van een toegevoegde waarde. Verwacht mag worden – de eerste signalen daarvan zijn internationaal al zichtbaar – dat externe partijen, aandeelhouders, *financial analysts*, overheden, steeds indringender bestuurders vragen zullen stellen over de kwaliteit van de *internal governance* van de onderneming.

Een vierde reden tenslotte waarom aandacht moet worden besteed aan *internal governance* is omdat nader inzicht hierin van belang is voor theorievorming. De vraag moet worden opgeworpen wat nu precies de functie is van de onderneming als *governance system*. Het neo-klassieke marktmodel stelt dat een systeem waarin de prijzen van goederen en diensten op de juiste wijze tot stand (kunnen) komen de meest efficiënte methode is om activiteiten in de economie te coördineren. Het fundamentele welvaartstheorema in de economie suggereert dat het marktmechanisme zorgt voor een optimale allocatie van productiefactoren. In dat licht valt dus niet te verklaren waarom de elementaire economische actoren, consumenten en producenten, en dan in het bijzonder de laatste, zoiets nodig hebben als een concernbestuur. Het feit dat concerns toch bestaan, kan helpen de werking van de markt, dan wel tekortkomingen daarin, beter te begrijpen en dat kan er dan weer toe bijdragen dat de functie van het concernbestuur op een dieper niveau dan enkel het fenomenologische kan worden begrepen. Dat begrip kan weer bijdragen tot een beter functioneren van het concernbestuur.

## De nieuwe economie

Wat wordt bedoeld met de nieuwe economie? In 1998 ontstond er in de Verenigde Staten opwinding over een combinatie van macro-economische cijfers: het BNP vertoonde een groei van 4%, de productiviteitsgroei was 2-3%, de werkloosheid daalde tot 4,3% (begin 2000 4%) en de inflatie lag onder de 2%.<sup>9</sup> Historisch gezien is dit een ongekennde combinatie; de lage werkloosheid zou gepaard moeten gaan met een hogere inflatie. Ook lijkt het er op, maar dit wordt niet door alle economen onderschreven, dat de korte golven, de varkenscycli, uit de economie zijn verdwenen, wat dan toegeschreven zou kunnen worden aan een betere voorraadbeheersing en *value chain management*.<sup>10</sup> Deze gegevens, in combinatie met de gegroeide tweedeling in aandeelhouderswaarde tussen enerzijds ondernemingen die informatie produceren, verspreiden en communicatie verzorgen en anderzijds de traditionele industriële ondernemingen, worden dan tezamen de nieuwe economie genoemd. In het bijzonder wordt er op gewezen dat het mogelijk is dat nieuw kapitaal, OAL, oud kapitaal, Time Warner, overneemt, gefinancierd door fictief geld in de vorm van aandeelhouderswaarde. De vraag moet gesteld worden of dit inderdaad wel de definiërende elementen zijn van de, of een, nieuwe economie. Economen, nuchtere

mensen, nuchterder dan al die management goeroes, wijzen er terecht op dat de geciteerde groeicijfers in historisch perspectief niet bijzonder zijn. De groei van het Amerikaanse BNP en dito de productiviteit blijven onder die van vergelijkbare korte groeiperioden in de jaren zeventig en tachtig. De jaren vijftig en zestig van de twintigste eeuw kenden hogere groeicijfers, van zowel het BNP als de productiviteit.

Er is op dit moment sprake van een veelheid van ontwikkelingen in en met betrekking tot het bedrijfsleven: de-verticalisering van ondernemingen, het vormen van allianties tussen ondernemingen, bijvoorbeeld in de luchtvaart, de ontwikkeling van netwerken van ondernemingen, overnames in de financiële dienstverlening, *outsourcing*, horizontale fusies, bijvoorbeeld in de chemische industrie, complementaire fusies zoals in het geval van AOL en Time-Warner en het ontstaan van *e-firms*, ondernemingen die nagenoeg geen fysieke activa bezitten en die hun geld verdienen door handel in informatie. Bij die laatste ondernemingen is de fysieke marktplaats vervangen door de *market space* op het Internet. Het is verleidelijk al die ontwikkelingen te scharen onder de noemer 'nieuwe economie'. Dat is onjuist. Een aantal van de genoemde ontwikkelingen moet worden gerekend tot de logische gevolgen van de tweede industriële revolutie,<sup>11</sup> een aantal heeft te maken met de betere werking van het marktmechanisme en weer andere kunnen worden gezien als verschijningsvormen – wat nog iets anders is dan definiërende elementen – van de 'nieuwe economie'.

Onze economie is constant in verandering en in die zin is er steeds sprake van een nieuwe economie. Wanneer kan en mag er van een nieuwe economie worden gesproken? Greenspan hanteert als criterium dat van een nieuwe economie gesproken kan worden wanneer er sprake is van een fundamentele verandering in de wijze waarop de economie functioneert, een verandering die een discontinuïteit impliceert met het verleden en de belofte inhoudt van een hogere groeicurve van de economie in vergelijking met de daarvoor liggende decennia.<sup>12</sup> Greenspan gaat daarbij niet in op de kwestie van de wisselwerking tussen de, of een, nieuwe economie en overige veranderingen in de samenleving. Een economie functioneert bij de gratie van een stelsel van normen en waarden; een ontluikende nieuwe economie kan alleen doorzetten wanneer er sprake is van een geheel van waarden, opvattingen en bijvoorbeeld vertrouwen die die nieuwe economie schraagt.

Heel begrijpelijk is één van de centrale vragen in de economische theorie wat de factoren zijn die de economische groei bevorderen. Nu is het hier niet de plaats een

uitputtende verhandeling te geven over economische groeitheorieën; ik zal *die* elementen eruit lichten die mijns inziens van belang zijn voor organisatie en organisatieverandering.<sup>13</sup>

Adam Smith voorzag een ongebreidelde groei van de economische welvaart mits er sprake zou zijn van een vrij marktmechanisme om productiemiddelen optimaal aan te wenden. De overheid kan zich dan beperken tot nationale defensie, openbare orde, rechtspraak en onderwijs, en dient zich te onthouden van het opleggen van restricties aan de handel. Als meer specifieke factoren voor economische groei zag Adam Smith arbeidsdeling of specialisatie, technologische ontwikkelingen en investeringen. Daarbij veronderstelde Smith, zoals ook nog steeds centraal staat in de economische groeitheorie, dat er een voldoende aanbod zou zijn van *entrepreneurs*. De rol van de ondernemer is, naast technologische innovatie als factor voor economische groei, het tweede hoofdpunt in de theorie van de economische ontwikkeling van de Oostenrijkse econoom Joseph A. Schumpeter. Het belang van Schumpeters theorie is dat daarin, anders dan in het model van Harrod-Domer voor economische groei, technologische ontwikkeling geen exogene variabele is maar een endogene variabele. Technologische ontwikkelingen zijn door de ondernemer te sturen door middel van investeringen en het creëren van goede organisatorische voorwaarden. De theorie van Schumpeter impliceerde dan ook dat in de economische productiefunctie niet alleen kapitaal, land en arbeid een rol speelt, maar ook menselijk kapitaal in de vorm van opgeleide en ervaren ontwerpers van producten. In het Harrod-Domer model werd verondersteld dat onderzoek en ontwikkeling uitsluitend op universiteiten zou plaatsvinden en dat de daar opgeleiden met hun daar opgedane kennis zouden overstappen naar het bedrijfsleven. Onderzoek en ontwikkeling werd aanvankelijk als een overheidstaak gezien. Dat inzicht moest al snel worden bijgesteld; de Duitse chemiefabrikanten organiseerden in de laatste decennia van de negentiende eeuw immers hun eigen laboratoria.<sup>14</sup> Het is dan ook onjuist de huidige of zich ontwikkelende economie te karakteriseren als een, of de, kenniseconomie. De ontwikkeling en exploitatie van kennis heeft altijd centraal gestaan in de economie van de tweede industriële revolutie. Al in 1927 merkte de econoom Clark op dat kennis de enige productiefactor is die niet onderworpen is aan de wet van de afnemende meeropbrengst.<sup>15</sup> Omdat die kennis steeds *embodied* werd in fysieke dingen, producten, productiemiddelen en een fysieke infrastructuur, bleef de economie van fysieke dingen die kennis domineren, waardoor Clarks observatie geen praktische betekenis kreeg.

Het voorgaande maakt duidelijk waarom technologische innovaties en economische groei veelal in één adem worden genoemd. Inderdaad zijn het in de geschiedenis vaak technische vindingen geweest die verhoudingen in de samenleving wezenlijk hebben doen verschuiven. Zo wijzigde de uitvinding van het buskruit de politiek-militaire machtsverhoudingen, deed de uitvinding van de stijgbeugel de gevechtskracht van de ruiter te paard toenemen, maakte de uitvinding van de ploegschaar marginale grond productief waardoor het aanbod van voedsel toenam, droeg de boekdrukkunst bij aan een breder ontwikkelingsniveau van de samenleving en verlengde elektriciteit de werkdag.

Technologie verklaart veel, maar niet het geheel van economische groei en het functioneren van de economie. Het marktmechanisme functioneert niet alleen dankzij een afzijdige overheid, maar vooral ook dankzij instituties als het beschikingsrecht op privé-eigendom, rechtspraak en een stelsel van normen, waarden en onderling vertrouwen.<sup>16</sup> (De overheid heeft overigens wel een taak in het onderhouden van een systeem van normen en waarden opdat het marktmechanisme kan blijven functioneren.) Het is maar de vraag of ons westers marktmechanisme, en daarmee de economische groei, van de grond zou zijn gekomen zonder de ordenende werking van de katholieke kerk en later de waarden die gepropageerd werden door het protestantisme. Ook de Verlichting die de mens in een andere verhouding bracht tot zijn religieuze wereld en daarmee de weg vrijmaakte voor futurologisch denken – waarmee de mens zich zijn ideale samenleving verbeelde, als richtsnoer voor investeringen, vindingen, het ontwikkelen van nieuwe producten, productiewijzen en vooral ook maatschappelijke instituties – moet als cruciale factor worden gezien in de economische groei.<sup>17</sup> In de context van het vraagstuk van leiding en organisatie moet er tevens op gewezen worden dat ook het verbeteren van de organisatie van ondernemingen als een factor van betekenis wordt beschouwd in de economische groei, onder meer door de OECD, alhoewel een duidelijke kwantificering van deze opvatting ontbreekt.<sup>18</sup>

De nieuwe economie wordt geïdentificeerd met de moderne informatie- en communicatietechnologie (ICT). De vraag is nu of het effect van de ICT op de economie voldoet aan het door Greenspan geformuleerde criterium voor een nieuwe economie. Zoals gezegd is het kenmerk van de nieuwe economie niet dat het een kenniseconomie is – de economie van de tweede industriële revolutie is dat immers al. In het bijzonder de met de nieuwe economie gepaard gaande opbloei van ondernemerschap in de vorm van *e-firms* duidt er op dat de ICT, uitgedrukt in het theore-

ma van de welvaartseconomie, het evenwicht in de economie verstoort doordat deze de prijs van één van de productiefactoren, vooral kennis, substantieel verlaagt. Het gaat om verstoringen in het economisch evenwicht, *disequilibriums* die, zoals Thurow dat beschrijft, voor een bepaalde periode grote groei en hoge winsten mogelijk maken in nieuwe takken van de economie. Precies hetzelfde was eerder het geval als gevolg van de introductie van de spoorwegen, elektriciteit en de automobiel. Dat is uiteraard wat de ICT doet, *disequilibriums* teweeg brengen, wat het succes van ondernemingen als Microsoft vanuit een macro-economisch perspectief verklaart. Net als honderd jaar geleden zijn het enkele ondernemers die dergelijke *disequilibriums* aanvoelen, daarnaar handelen en door het oprichten van nieuwe ondernemingen de nieuwe kansen benutten. Het is een gegeven in de economie dat fundamenteel nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld de vervanging van de radiobuis door de transistor, de verschuiving van hardware naar software, voor het merendeel worden opgepakt door nieuwe ondernemingen. Van de vijf grootste fabrikanten van radiobuizen in de jaren vijftig was Philips de enige die met succes op de halfgeleiders is overgestapt; het vanwege zijn aanpassingsvermogen tegenwoordig zo veel bezongen General Electric faalde in juist diezelfde overstap.<sup>19</sup> Niet IBM, eens *industry shaper* op het gebied van computers, heeft de markt voor de moderne *operating systems* en applicatie software gemaakt en gepakt, nee, de nieuwkomer Microsoft heeft die markt veroverd. Het gegeven dat nieuwe ontwikkelingen steeds voor het merendeel door nieuwe ondernemers wordt opgepakt en niet door bestaande ondernemingen is van groot belang voor het vraagstuk van organisatieverandering ter ondersteuning van strategische vernieuwing. Het vraagstuk van organisatieverandering kan niet uitsluitend binnen de context van de bestaande onderneming worden beschouwd. Vanuit het perspectief van de economische ontwikkeling als geheel betekent verandering ook dat nieuwe mogelijkheden in de economie door nieuwe ondernemingen worden opgepakt waarbij bestaande ondernemingen in de marge geraken of geheel verdwijnen.

Als het effect van de moderne ICT enkel zou zijn dat één van de productiefactoren in de geaggregeerde productiefunctie substantieel goedkoper wordt gemaakt, dan kan niet van een nieuwe economie worden gesproken. Hoewel de economie daardoor weliswaar op een hogere groeicurve komt, impliceert dit effect op zich niet een fundamenteel andere werking van de economie. Voor ondernemingen betekent het hierboven geschetste effect van ICT wel dat deze hun strategie moeten

herzien en als regel ook hun voortbrengingsproces; de kosten daarvan moeten structureel worden verlaagd.

De moderne ICT wordt ook wel in verband gebracht met *outsourcing*, de-verticisering en netwerkvorming in de economie. Dat verband is er zeker, maar de genoemde verschijnselen vinden in essentie hun oorzaak in een betere werking van het marktmechanisme zoals dat na de Tweede Wereldoorlog is gerealiseerd.<sup>20</sup> Dat het marktmechanisme beter is gaan functioneren, moet primair worden toegeschreven aan de liberalisering van de wereldhandel door het verminderen of opheffen van tarifaire en non-tarifaire handelsbelemmeringen, de ontwikkeling van standaarden voor technische componenten en subsystemen, het M6-schroefje, de OSI-standaard bijvoorbeeld, leereffecten op het gebied van contracteren,<sup>21</sup> inkoop- en *outsourcing*contracten etc. Hier is de stelling van toepassing die vervat is in het artikel van de econoom Ronald H. Coase, *The Nature of the Firm*,<sup>22</sup> die zich als volgt laat parafraseren: complexe ondernemingen hebben bestaansrecht in hun verticaal geïntegreerde vorm zolang en voor zover deze hun activiteiten effectiever en efficiënter coördineren dan het marktmechanisme dat kan of doet. Geheel in lijn met de verbeterde werking van het marktmechanisme door technologische ontwikkelingen, standaardisatie en een terugtrekkende overheid, doet zich na de Tweede Wereldoorlog een continue afbouw voor van de verticaal geïntegreerde onderneming. Dit verschijnsel is bijvoorbeeld door Alexis P. Jacquemin en Henry W. de Jong al voor de jaren zeventig statistisch en mathematisch beschreven met betrekking tot de Europese industrie.<sup>23</sup>

Door de afbouw van de verticaal geïntegreerde ondernemingen ontstaan verschillende typen economische netwerken binnen de context van de markteconomie. Ten opzichte van een economie – en de literatuur daarover – die gedomineerd werd door verticaal geïntegreerde ondernemingen lijkt dat misschien een nieuwe ontwikkeling te zijn, in een wat langer historisch perspectief is deze dat niet.<sup>24</sup>

De hierboven geschetste ontwikkeling wordt door de ICT zeker versneld als gevolg van de verbeterde technische mogelijkheden voor gedetailleerde communicatie, los nog van het verschijnsel dat bij veel bedrijven de ICT zelf ook onderwerp is van *outsourcing*. Zonder ICT zou er ook sprake zijn van de verschijnselen als de-verticisatie, *outsourcing* en netwerkvorming. In economische termen is het effect van *outsourcing* en afbouw van de verticaal geïntegreerde onderneming dat afzonderlijke bewerkingen in een totale productieketen veel beter geoptimaliseerd kunnen worden; productiefactoren worden tot een hogere productiviteit gebracht. Geheel



conform de strekking van het neo-klassieke marktmodel worden productiefactoren beter toegewezen en dus benut, wat bijdraagt aan een hogere economische groei. Dat geldt ook voor de werking van Internet: in de vorm van web-sites als *compare.com*, *e-bay.com*, *priceline.com* en cetera, zorgt Internet voor een transparantie van prijzen en productinformatie die zonder precedent is in de geschiedenis. Geheel in lijn met het neo-klassieke marktmodel draagt dit bij aan een hogere economische groei.

Een tweede effect van de ICT is dus dat deze technologie het marktmechanisme beter doet functioneren. Het effect hier weer van is overigens niet alleen een toename van de economische groei, maar ook een demping van de korte golven als gevolg van *value chain management*. Dat kan doordat een aantal – zelfstandige – ondernemingen, die gezamenlijk één voortbrengingsketen naar de markt vormen, door op ICT gebaseerde communicatie en op *operations research* gebaseerde plannings- en allocatietechnieken, die keten beter weten te balanceren dan in het verleden, waardoor vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd zijn, onder gelijktijdige vermindering van tussenvoorraden. Deze verklaringsgrond is overigens niet voldoende. De verbeterde technieken in de marketing voor het voorspellen van de ontwikkeling van de marktvaart, waarbij op voorhand wordt ingeschat hoe de aanbodzijde zich zou kunnen ontwikkelen, werken ook dempend op voorraadvorming en overcapaciteit in de industrie als oorzaak van golven in de economie. Meer doorslaggevend voor de demping van de korte golven zal zijn dat de vraag naar de fabrikant, die in het verleden werd bepaald door de tussenhandel, nu dominant wordt gestuurd door de consument, met als mechanisme een beter *demand management* in de handel. De consument bouwt geen voorraden TV's, auto's en dergelijke op, los nog van het gegeven dat de consument in zijn basisbehoeften volstrekt voorzien is.

Deze twee effecten van de ICT, die op de kosten van een van de productiefactoren en die op de werking van het marktmechanisme, rechtvaardigen niet de conclusie dat er sprake is van een nieuwe economie. De bestaande economische theorieën, inclusief de rol van kennis in de economische voortbrenging, geven immers een afdoende verklaring voor de effecten van ICT op de economie. De tot nu toe beschreven werking van de ICT impliceert niet meer dan een versterking van de economie van de tweede industriële revolutie, een economie met als kenmerken onder meer: de wet van de afnemende meeropbrengst, winstmaximalisatie die gerealiseerd wordt op het punt waar de marginale opbrengsten gelijk zijn aan de marginale kosten en leercurves in de productie.

Ook de huidige situatie van overcapaciteiten, de overnames, *mergers*, en dergelijke is in wezen niet anders dan aan het begin van de tweede industriële revolutie.<sup>25</sup> Wat wel anders is, is dat in de jaren twintig en de jaren dertig van de twintigste eeuw de werking van het internationale marktmechanisme verslechterde. Enerzijds was er het positieve effect van de nieuwe technologieën op de economie, denk aan de automobiel, de elektriciteit, de opkomende elektronica, de chemie. Daar stond tegenover dat als gevolg van de in de genoemde jaren ingestelde handelsbarrières, de opkomst van nationale en, in minder mate ook, internationale kartels en het teruglopen van de internationale investeringen van 4-5% tot minder dan 1% van de totale wereldinvesteringen, de werking van het marktmechanisme sterk verslechterde.<sup>26</sup> Het effect daarvan op de economie, met als dieptepunt de crash van 1929 om nog maar te zwijgen van de politieke effecten van de economische crises op het toenmalige Duitsland, mogen als bekend worden verondersteld. Nu is er de gunstige constellatie van een nieuwe technologie die èn een meest cruciale productiefactor in prijs verlaagt èn bijdraagt aan het beter doen functioneren van het marktmechanisme.

Op het mesoniveau van de economie, ook wel genoemd het niveau van de *industrial organization*, kan nog een ontwikkeling worden gezien, een ontwikkeling die mogelijk als teken van een nieuwe economie kan worden geduid. Het gaat hier om de groeiende dominantie van bedrijven die informatie produceren, wat genoemd wordt *content* of software, over ondernemingen die hardware leveren, de traditionele *manufacturing industry*. Deze dominantie is primair een gevolg van de verschuivende besteding van het consumentensurplus naar *experiences* (zie hieronder) en informatieproducten. Hieruit vloeit voort dat er een ontwikkeling gaande is waarin ondernemingen als Microsoft, AOL/Time Warner standaarden probeert op te leggen aan ondernemingen in de elektronicahardware en aan automobiefabrikanten. Zoals bij de opkomst van de industriële economie de agrarische economie niet verdween maar onder regie van industriële industrieën voor voedingsmiddelen kwamen te staan, tekent er zich nu een ontwikkeling af dat op een vergelijkbare wijze de *manufacturing industry* naar een tweede plan wordt verdrongen in de economie. De *manufacturing industry* zal niet verdwijnen, de moderne communicatiemiddelen hebben hardware nodig, er blijft een goede boterham te verdienen, maar de *manufacturing industry* en andere traditionele ondernemingen zullen gedwongen worden tot een *break through* in de kosten. Dat wil zeggen dat overcapaciteiten moeten worden afgebouwd en de resterende operaties veel efficiënter moeten worden georga-

niseerd en uitgevoerd. Tegelijkertijd zal de kennisinhoud van hardware producten hoger worden. Dit zal gerealiseerd worden doordat traditionele kennis op het gebied van *industrial engineering* in de praktijk gebracht wordt gecodeerd in software. Ook hierdoor zal de afhankelijkheid van de *manufacturing industry* van de informatie-industrie toenemen.

Er is nog een derde effect van ICT op het economisch proces, nu op microniveau. Eerder werd uiteengezet dat een kenmerk van de tweede industriële revolutie de exploitatie van expliciet op nieuwe producten en productiemiddelen gerichte ontwikkeling van kennis is. Die kennis werd steeds wat de econoom noemt *embodied*, belichaamd, in fysieke producten (geneesmiddelen, auto's, radio's), productiemiddelen (draaibanken, computerhardware) en fysieke infrastructuur (spoorwegen, telefoonnet). De *embodiment* van kennis in fysieke producten bracht geen fundamentele wijziging met zich mee in de economische wetmatigheden van de economie van de eerste industriële revolutie. Zoals eerder al geciteerd, werd in de jaren twintig al wel onderkend dat kennis als zodanig een andere economische wetmatigheid kent dan materiaal, maar als gevolg van de *embodiment* van kennis in fysieke producten bleef de economie van fysieke producten dominant.

Wat de toepassing van kennis op materialen deed en doet is het verhogen van de materiaalproductiviteit en de energieproductiviteit. Bijvoorbeeld, het vervangen van koperen communicatielijnen door glasvezel betekent dat bij gelijke of zelfs hogere functionaliteit aanzienlijk minder kilogrammen materiaal nodig zijn. Deze ontwikkeling, in combinatie met de steeds verdergaande miniaturisering en de informatisering, doet sommigen spreken van een *weightless economy*.<sup>27</sup> Er is echter een principieel verschil tussen het verminderen van de materiaalsbehoefte voor een functie, bijvoorbeeld transport, en het geheel niet meer nodig hebben van materiaal voor de realisatie van een functie. In vergelijking met de situatie tijdens de tweede industriële revolutie, waarin kennis werd (en wordt!) toegepast op materialen, is de moderne ICT, vooral die in de vorm van Internet, van een heel ander karakter. Deze technologie wordt toegepast op informatie zelf in de zin van informatieverwerking, communicatie, hulpmiddel bij interpretatie van informatie et cetera.<sup>28</sup> Hierdoor kan een aanmerkelijke productiviteitsstijging worden gerealiseerd, tenminste in dataverwerking, het interpreteren van data; het valt nog te bezien of dat ook geldt voor het genereren van kennis.

Een tweede, meest belangrijke, kenmerk van de moderne ICT op microniveau is dat informatieoverdracht van welke aard dan ook, administratieve gegevens,

nieuws, achtergronden, literatuur, ontspanning, wetenschappelijke publicaties, niet langer het verbruik van materiaal inhoudt. Uiteraard is er nog steeds materiaal nodig, zoals glasvezels, servers, computers met hun displays, maar anders dan de krant van vandaag waar morgen de vis in verpakt wordt, wordt dat materiaal niet verbruikt. Dit betekent dat er goederen, informatieproducten geproduceerd (kunnen) worden waarvan de productie niet inhoudt dat grondstoffen opraken en voorraden aangevuld moeten worden. Het betekent onder meer dat het vraagstuk van voorraadhouding en planning van een heel ander karakter wordt. Voorraden van informatieproducten zijn tegelijk oneindig hoog en nul en hebben een hoge leverbetrouwbaarheid. Ze zijn beschikbaar op afroep. Afstand speelt geen rol want het afleveren kan niet worden verstoord door onvolkomenheden in het fysieke transport. In economische termen betekent dit dat goederen worden gemaakt tegen nagenoeg nul marginale meerkosten. De U-curve voor de kostprijs van een product, waarmee wordt uitgedrukt dat de kostprijs van een product een minimumpunt bereikt bij een bepaalde productie per jaar, gaat niet meer op. Ook de wet van de marginale meeropbrengsten gaat niet meer op. Bij informatieproducten als Windows van Microsoft werkt het juist precies andersom: hoe meer er van verkocht wordt hoe meer waarde het product voor de eindgebruiker krijgt, zonder dat de producent daarvoor extra hoeft te investeren.<sup>29</sup> Deze zogenaamde *network externality* van een product is niet uniek voor de moderne ICT; deze speelde al eerder een rol in de vorm van standaardisatie, bijvoorbeeld de Edison-fitting van gloeilampen, netspanningen en netfrequenties, maar vooral ook standaarden voor televisie, geluidsdragers en videorecorders.<sup>30</sup> Nu doet dit mechanisme zich op veel grotere schaal voor, bij een groter aantal producten en markten en dus ondernemingen.

Deze ontwikkeling aan de aanbodzijde zou zonder betekenis zijn als er niet eveneens sprake zou zijn van een vraag naar kennisproducten. Of dit nu gezien moet worden als een intrinsiek onderdeel van de nieuwe economie of als iets dat zich toevallig tegelfdertijd voordoet, feit is dat zich op dit moment in de consumentenvraag een verschuiving voordoet van producten naar diensten en van diensten naar wat Pine en Gilmore noemen *experiences*.<sup>31</sup> Met *experiences* worden bijvoorbeeld bedoeld de ervaringen van een gezin bij een bezoek aan Eurodisney, ervaringen die bij de betrokkenen een collectieve herinnering doet ontstaan. Deze collectieve herinnering raakt aan fundamentele behoeften van de mens, bij een groep te willen horen, identiteit. Het blijkt dat consumenten in toenemende mate bereid zijn hiervoor een *premium* te betalen, zodat gesproken wordt van de opkomst van een *experience economy*.

Consumenten besteedden in de jaren tachtig hun budget voor wat we nu noemen *home entertainment* hoofdzakelijk aan de daarvoor benodigde hardware. Op dit moment besteden consumenten hun budget voor *home entertainment* voornamelijk aan *content*, het kopen of huren van een film, software voor spelletjes en andere computerprogramma's en aan zaken als *pay TV*. Een dergelijke verschuiving in de vraag creëert, net als technologie, *disequilibriums* en daarmee mogelijkheden voor versnelde groei winsten en die hoger liggen dan het gemiddelde.<sup>32</sup>

Dit nu is principieel anders in de zich ontwikkelende economie in vergelijking met die van de tweede industriële revolutie: in de economie, in de zin van bestedingen aan en investeringen in, worden die producten dominant die geen fysiek voorwerp zijn, dat wil zeggen dat deze bestaan op een specifieke fysieke plaats, met een volume en een gewicht en alleen door transformatie van materiaal en energie reproduceerbaar zijn. Kennis wordt op kennis toegepast en kennis wordt niet langer *embodied* in wat de econoom *tools* noemt. Het impliceert dat de traditionele *production frontiercurve* (er moet een afweging gemaakt worden tussen het produceren van of goed A of goed B, maar beide kan niet ongelimiteerd) niet meer opgaat, of in ieder geval nu op een veel hoger niveau ligt. Een voorbeeld is het zogenaamde *richness or reach*-probleem in de detailhandel. Dankzij Internet is het mogelijk de consument een keuze te bieden uit het maximale aanbod van producten in de wereld als boeken en CD's, zonder dat dit ten koste gaat van een te lage omzet per strekkende meter schap in de winkel.<sup>33</sup> De ont koppeling van (soms zeer gedetailleerde) informatie over een product van het product als fysiek object betekent dat klassieke dilemma's in de bedrijfsvoering wegvallen (waar dan wel weer andere voor in de plaats komen).

De ontwikkeling van informatieproducten, in het bijzonder de zogeheten *content*, en de *disembodiment* of ont koppeling van informatie van fysieke producten, betekent dat de *sunk cost industry*, die zich tot nu toe hoofdzakelijk beperkte tot de filmindustrie, zich nu ook uitstrekt tot de *manufacturing industry*. Doordat de besturing van apparatuur computerbesturing is geworden, bepaalt de *embedded software* in toenemende mate de waarde van het product. Van consumentenproducten als GSM-telefoons en *set-top boxes* bestaan de ontwikkelkosten voor 80% uit het ontwikkelen van software.<sup>34</sup> Daarmee worden ook industriële ondernemingen meer en meer *sunk cost industries*. Deze ontwikkeling impliceert dat de *manufacturing industry* zich de bij de *sunk cost economy* behorende organisatiemodellen eigen zal moeten maken, modellen die heel anders zijn dan de bestaande in de *manufacturing in-*

*dusty*. Was de industrie gewend aan het beginsel van gedecentraliseerde en flexibele organisaties, de organisatie van Walt Disney, een typische *sunk cost manufacturer*, suggereert een toename van de gecentraliseerde, functionele organisatie.

Betekent het kenmerk van de nieuwe economie, namelijk dat exploitatie van kennis mogelijk is zonder dat deze *embodied* is in fysieke *tools*, dat het uitsluitend nieuwe ondernemingen zijn die dit aangaat, respectievelijk deze mogelijkheid zullen exploiteren? Niet persé; de *embodiment* van kennis in fysieke *tools* had zijn noodzaak immers in technologische beperkingen en nu de moderne ICT die heeft opgelost is het niet uitgesloten dat ook oudere ondernemingen de mogelijkheid krijgen hun *core competence* preciezer te onderscheiden en dus te exploiteren. Een voorbeeld hiervan is de oudste onderneming in Nederland, Lucas Bols, opgericht in Amsterdam in 1575, nu opererend als Bols Royal Distilleries. Deze onderneming heeft de stap gezet om de exploitatie van zijn merken te onderscheiden van de operatie zelf, destilleren, bottelen, distributie en verkoop. Deze keuze is terug te vinden in de structuur van de organisatie, ook in de zin van *accountable* eenheden en de bijbehorende managementprocessen. Deze keuze maakt het voor deze onderneming mogelijk het klassieke dilemma van gelijktijdige optimalisatie van *local responsiveness*, *economies of scale* en *economies of scope*, op te lossen en zo een nieuwe groeicurve te betreden.<sup>35</sup>

In termen van de klassieke productiefunctie in de economie, waarbij de output een functie is van kapitaal, land en arbeid, zien we nu dat in die functie kennis wel aanwezig was maar opgesloten lag in de factor fysiek kapitaal en in arbeid. In de huidige maatschappij, die de Spaans-Amerikaanse socioloog Castells de *informational society*<sup>36</sup> noemt en de Amerikaanse econoom Thurow de derde industriële revolutie, neemt kennis de plaats in van de traditionele productiefactoren land en energie.<sup>37</sup> De vraag kan zelfs gesteld worden of ook niet de factor kapitaal, in de zin van financieringskapitaal, uit de productiefunctie is verdrongen. De gedachte dat kennis de enige resulterende factor in de productiefunctie zal worden, is onbevredigend. Daarmee kunnen niet de huidige ontwikkelingen in het bedrijfsleven worden verklaard.

In de economie wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen bronnen van winst voor de onderneming: Ricardiaanse of schaarstewinst en Schumpeteriaanse of *entrepreneurial* winst.<sup>38</sup> Ricardiaanse winsten worden behaald op goederen die schaars zijn en waarnaar een zodanige vraag bestaat dat de eigenaar of exploitant van die goederen een meer dan marginale winst kan realiseren. Het gaat hierbij niet al-

leen om grondstoffen zoals bijvoorbeeld wolfram, maar ook om kapitaalgoederen die moeilijk te bouwen zijn, bijvoorbeeld energiecentrales. Bronnen voor Ricardi-aanse winst hebben een lange levensduur, maar het aantal daarvan is beperkt. Schumpeteriaanse winsten worden gemaakt door innoverende ondernemingen in de periode tussen de introductie van een nieuw product op de markt en het moment dat het op brede schaal beschikbaar is op de markt. Schumpeteriaanse winsten zijn daarmee altijd tijdelijk maar kennen vele bronnen. Wat blijkt nu? De moderne informatieproducten, in combinatie met Internet als instrument voor zowel markt-onderzoek als distributie, maakt het mogelijk om producten en diensten tegen veel lagere kosten te differentiëren dan het geval was in de economie van de tweede industriële revolutie. Voorwaarde daarvoor is dat de onderneming een voorbrenningsproces heeft waarmee hij specifieke kennis van wat individuele of specifieke groepen van afnemers willen, kan combineren met technische en/of professionele expertise in, op afnemers toegesneden diensten en producten. Het blijkt dat afnemers bereid zijn daarvoor een *premium* te betalen. In economische termen betekent dit dat de productiefunctie dan bestaat uit technisch/professionele kennis, gedragen door *professionals*, hun sociale systeem en ondersteunende infrastructuur, en de specifieke kennis van (delen van) de markt. Daarmee wordt als het ware de afnemer onderdeel van de productiefunctie. Dit inzicht, gecombineerd met het gegeven dat aan de basisbehoeften van de consument in de westerse markten voldaan wordt, dat er voor vrijwel alle producten overcapaciteit aan fabrieken is, maakt de consument tot schaarse factor in het economisch proces. Vandaar ook al die allianties gericht op het vergroten van de *customer base*. Met andere woorden, het is niet zozeer kennis in generieke zin die bepalend is voor de productiefunctie, respectievelijk het winstmodel voor de onderneming, het is de combinatie van verschillende typen kennis die doorslaggevend is voor het succes van de onderneming. De consequenties van dit inzicht gaan veel verder dan de klassieke opvatting dat marketing in een vroeg stadium bij productontwikkeling betrokken moet worden. De afnemer of logische groepen van afnemers moeten tot bouwsteen van de organisatie gemaakt worden om in deze nieuwe economie succesvol te zijn.<sup>39</sup>

De discussie over de nieuwe economie zou op dit moment zo kunnen worden samengevat: op macroniveau kunnen nog geen duidelijke conclusies worden getrokken, op het niveau van de *industrial organization* tekent zich duidelijk een nieuwe organisatie van de economie af; op microniveau, op het niveau van de onderneming, is er duidelijk sprake van een nieuwe economie. De grondkarakteristiek van de

nieuwe economie is dat kennis, respectievelijk op kennis en informatie gebaseerde producten, niet langer *embodied* hoeven te worden in fysieke *tools* – producten, productiemiddelen en fysieke infrastructuur – om die kennis te exploiteren. De exploitatie van kennis die niet *embodied* wordt, heeft vergaande consequenties voor wat ondernemen is, voor de organisatie van de onderneming, zelfs voor het concept van de vennootschap en vooral ook voor de factor arbeid. Om die effecten goed te kunnen inschatten moeten we ons ook realiseren dat de ontwikkeling van de nieuwe economie zich niet in een isolement afspeelt, maar in een totaal van ontwikkelingen zoals de afnemende rol van de nationale staat, de ontwikkeling van multi-etnische samenlevingen, religieuze ontwikkelingen, de ontwikkeling van het post-moderne denken, kortom alle factoren die op elkaar ingrijpen met één resultaat, de zich ontwikkelende, moderne samenleving. Alvorens uiteen te zetten wat een aantal van die gevolgen meer in het bijzonder zijn, is het goed een stap terug te zetten om het geheel beter te kunnen beschouwen.

## De bestaande opvattingen over leiding en organisatie

In het bijzonder een analyse als die van Manual Castells, die als geen ander op een heldere wijze het onderscheid schetst tussen de tweede industriële revolutie en wat hij noemt de *informational society*, ofwel de nieuwe economie, doet inzien dat die tweede industriële revolutie niet alleen goedkope producten heeft gebracht, maar ook tal van andere zaken. Het geheel van opvattingen over organisatie en leidinggeven zoals wij dat nu kennen en waarmee we werken, is tot ontwikkeling gekomen binnen de context van de tweede industriële revolutie. Voor 1875 bestond de verticaal geïntegreerde onderneming niet. De standaardvorm voor ondernemen was contractueel, *der Verlag*, niet institutioneel. Contractueel wil zeggen dat de ondernemer voor wat wij zouden noemen zijn onderneming, alle verschillende activiteiten (extractie van grondstoffen, bewerking, transport, verkoop) contracteerde met derden, met andere ondernemingen.

De Amerikaanse Harvard historicus Alfred Chandler heeft in zijn werken beschreven hoe en waarom de verticaal geïntegreerde onderneming is ontstaan. Dit had te maken met factoren als niet functionerende of afwezige factormarkten, bijvoorbeeld voor distributie, maar soms ook voor toeleveringen, de noodzaak voor kapitaalscummulatie, de noodzaak voor schaalvergroting om de stukprijs te verla-



gen en het mitigeren van risico's in de toelieferingen. Zo ontstonden er rond 1900 de grote ondernemingen van Rockefeller, Carnegie, Vail en Morgan, later gevolgd door ondernemingen als Ford en General Motors.<sup>40</sup>

Al de bestaande literatuur over organisatie en leidinggeven is ontstaan binnen de economische en maatschappelijke context van de opkomst en groei van de verticaal geïntegreerde onderneming, in reactie op problemen waarop ondernemers stuitten in de realisatie van hun plannen. De geschriften van de kerkvaders van het vak organisatie en leiding, onder meer Rathenau, Fayol en Barnard, dateren van rond 1900. Taylors *scientific management* dateert ook uit die periode, maar heeft enkel betrekking op de organisatie van de werkvloer, niet op het bestuur van de onderneming of het concern als geheel. Het leerstuk hoe een *business unit* organisatie, dan wel een onderneming met een multidivisionele organisatie te besturen, werd in de jaren twintig van de twintigste eeuw geformuleerd door ondernemers als Du Pont en Alfred Sloan. Het ligt voor de hand dat de door die ondernemers ontwikkelde opvattingen en praktijken van ondernemingsbestuur antwoorden waren op problemen waarvoor zij zich toen gesteld zagen. Dat betekent dus ook dat zij bij de oplossingen die zij kozen, bewust of onbewust de toen bestaande gegevens van technologie en de factor arbeid als uitgangspunt namen. Er wordt vaak kritiek geleverd op Taylors *scientific management*. Twee dingen worden dan uit het oog verloren. De eerste is dat het *scientific management* geheel in lijn met de theorie van Adam Smith, namelijk dat specialisatie van arbeid de arbeidsproductiviteit verhoogt, een enorme bijdrage heeft geleverd aan de welvaarts-groei. De tweede factor is dat het toenmalige Amerika veel immigranten kende die nauwelijks het Engels meester waren en in een voor hen vreemde, pluriforme samenleving van normen en waarden hun weg moesten zien te vinden. Dan werkt coördinatie via pre-organisatorische socialisatie, uniforme waarden en doelstellingen niet maar moeten er heel precieze instructies worden gegeven. Bij een andere samenstelling van het personeelsbestand, een hoger opleidingsniveau en/of vorming van een in sociologisch opzicht meer homogene arbeidsmarkt, kunnen sympathiekere technieken voor coördinatie worden toegepast.

In dit verband moet ook worden gewezen op een hardnekkig misverstand over datgene waarop organisatieconcepten berusten. Veelal wordt geklaagd over te bureaucratische ondernemingen. De werkelijkheid is dat de principes voor een bureaucratische organisatie (oorspronkelijk had dit begrip een positieve betekenis!) zoals geformuleerd door Max Weber, in de praktijk niet worden toegepast. Er is

sprake van talloze formele organisaties, maar de literatuur over de praktijk van deze organisaties beschrijft hoe weinig rationeel deze organisaties in werkelijkheid zijn: heldere relaties ontbreken, onduidelijk is wie waarover beslist en het ontbreekt aan een eenduidige opdeling van het totale werk in deeltaken.<sup>41</sup> Dit wil zeggen dat diegenen die in hun beschouwingen afgeven op de Tayloriaanse organisatie (die voor het bestuurlijk niveau nimmer gedefinieerd is) en op de Weberiaanse bureaucratie, niet bestaande spoken najagen.

Niet alleen de *business unit* organisatie en de verticaal geïntegreerde onderneming zijn producten van de tweede industriële revolutie, ook de vennootschap zoals wij die nu kennen is dat. De idee dat de onderneming juridisch vormgegeven moet en kan worden in één enkele vennootschap en dan nog wel een vennootschap in institutionele vorm, dat wil zeggen dat het een rechtspersoon is die vergelijkbaar is met een natuurlijke rechtspersoon, dateert van het eind van de negentiende eeuw. Deze opvatting, de zogenaamde *entity law of the firm*, ontwikkelde zich via een aantal uitspraken van rechters in de Verenigde Staten, met die uit de staat Delaware voorop.<sup>42</sup> Volgens deze opvatting is de onderneming als economische entiteit in het maatschappelijk verkeer identiek aan de vennootschap waarin deze is ondergebracht; als verticaal geïntegreerde onderneming is de organisatie van de onderneming ook geheel gesitueerd binnen die vennootschap, respectievelijk binnen het concernverband.

De in de tweede industriële revolutie ontwikkelde opvatting over leidinggeven is dat de leiding het totale werk opdeelt in deeltaken, daarbij de meeste geschikte personen zoekt, deze motiveert, taken stelt, toezicht houdt op uitvoering, beoordeelt en beloont. Kenmerkend voor deze organisatievorm en wijze van leidinggeven is dat wel beslissingsbevoegdheid wordt gedelegeerd, maar niet het recht deze beslissingsbevoegdheid aan anderen dan ondergeschikten over te dragen.<sup>43</sup> Deze vorm van leidinggeven berust op het westerse beginsel van beschikkingsrecht op privé-eigendom. De werknemer heeft daarbij niets in eigendom maar levert enkel zijn werkkraft. De praktische consequentie daarvan is dat de zogenaamde *residual claim* – datgene wat overblijft nadat alle schulden zijn voldaan, inclusief de lonen – uitsluitend bij de aandeelhouder respectievelijk de eigenaar van de onderneming terecht komt. Deze vorm van leidinggeven veronderstelt dat de leidinggevende de ondergeschikte precies kan uitleggen wat en hoe hij dat moet doen en dat de leidinggevende niet alleen het eindresultaat beoordeelt maar ook de wijze waarop de ondergeschikte zijn taak uitvoert. Dat laatste is nodig om er voor te zorgen dat de

ondergeschikte op een zo efficiënt mogelijke wijze zijn werk doet. Deze wordt daartoe immers niet aangespoord door bijvoorbeeld een beloning in de vorm van een deel van de *residual claim*. Ook het besturen van een multidivisionele onderneming, zoals geformuleerd door Alfred Sloan, veronderstelt dat de concernleiding zodanig op de hoogte is van de aard van de markt en de operatie van elke divisie, dat er zich geen onacceptabele *agency costs* voordoen in de relatie tussen het divisie management en de concernleiding. Sloan introduceerde dan ook een omvangrijk rapportagesysteem van statistische gegevens om te controleren of divisies zo efficiënt mogelijk opereerden.

Met betrekking tot leidinggeven moet ook gewezen worden op de belangrijke rol van de sociale wetenschappen in de tweede industriële revolutie. De vóór-moderne, orthodoxe, sociologische organisatietheorie zoals die eind negentiende, begin twintigste eeuw werd opgesteld door Saint-Simon Auguste Comte, John Stuart Mill, Herbert Spencer en Emile Durkheim, redeneerde naar analogie van organische systemen, dat wil zeggen functionalistisch. Elk onderdeel van de organisatie moest een logische deelfunctie uitoefenen in relatie met andere onderdelen. De organisatie zelf werd als een gegeven beschouwd, net zoals dat later het geval was in de structuralistische opvatting. De logische consequentie van deze opvatting was dat methoden en technieken werden ontwikkeld om de meest geschikte personen te selecteren, naar intelligentie, vaardigheden en kennis, voor gegeven posities in de organisatie. De zogenaamde Hawthorne-experimenten van Mayo brachten aan het licht dat persoonlijke aandacht en ruimte voor de sociale organisatie binnen de economische organisatie, een nog grotere, positieve invloed kan uitoefenen op de motivatie en productiviteit van individuen dan fysieke omstandigheden of voorzieningen. Dit inzicht leidde tot de ontwikkeling van de zogenaamde *Human Relations School* in de organisatiesociologie die daarmee een verschuiving teweegbracht in de aandacht voor de factor mens in het productiesysteem. In het kapitalisme van de negentiende eeuw werd de arbeider met zijn persoonlijke vaardigheden immers niet zo belangrijk gevonden. Arbeid was een *hired-and-fired* marginale factor in de totale productie. De opkomst van het socialisme was, althans in Europa, een antwoord op de tweederangs positie van de werknemer in het kapitalisme die de belofte inhield de factor arbeid een centrale positie te geven in het economisch systeem.<sup>44</sup> In de Verenigde Staten was er een andere reactie op de marginale positie van de werknemer. Aanvankelijk werd het werken in een grote, hiërarchische organisatie in strijd geacht met het Amerikaanse ideaal van individuele vrijheid en verantwoordelijk-

heid. Dit werd opgelost door onderscheid te maken tussen de functie die iemand bekleedde en de persoon die die functie bekleedde. Zo kon de persoonlijke verantwoordelijkheid worden benadrukt, namelijk om een toegekende functie zo goed mogelijk uit te oefenen, mede ook op basis van het beginsel van *self-control*.

Waar mensen met elkaar samenwerken is er niet alleen sprake van formele relaties, gericht op het gezamenlijk realiseren van een taak, maar vooral en vooreerst van emotionele relaties. Daarin ligt ook de bron van het onderscheid tussen de formele en de informele organisatie. De laatste komt voort uit de behoefte van de mens niet enkel formeel met elkaar om te willen gaan; in elke verhouding tussen mensen speelt immers de behoefte aan erkenning, sociale validatie, sociale vergelijking, de behoefte rechtvaardig behandeld te worden en de behoefte aan fysieke, economische en sociale veiligheid. Dit laatste betekent dat de organisatie van een onderneming niet alleen een *Gesellschaft* is, een groep personen die om economische motieven een samenwerkingsverband aangaan, maar ook een *Gemeinschaft*, een samenleving waaraan individuen hun identiteit ontleen, waarin ze zich geborgen weten, die zingeving verschaft, die het het individu mogelijk maakt om te leven. Wanneer de organisatie eenmaal gecreëerd is voor een economisch doel – als instrument van de ondernemer – wordt de organisatie een eigen realiteit.<sup>45</sup>

Zo stabiel waren de structuren van organisaties en economische patronen in de jaren zestig en zeventig dat de discussie over organisatie in zijn geheel kon verschuiven naar het sociale aspect, de persoonlijke beleving en de onderlinge emotionele relaties. Dat was ook mogelijk omdat de efficiency expert zich concentreerde op het realiseren van de verbetering van de arbeidsproductiviteit en de controller zorgde voor een deugdelijke management accounting. Daarmee trad in de organisatie van veel ondernemingen een *goal shift* op: de organisatie van de onderneming als *Gemeinschaft* overvleugelde de organisatie van de onderneming als *Gesellschaft*. Zo werd organisatie-theorie identiek aan organisatiesociologie.

In de sociologische benadering van de organisatie werd management accounting gezien als onderdeel van de structuur van de organisatie, niet van het proces van de organisatie. Van oudsher stond de management accounting centraal in de uitoefening van het rentmeesterschap en in het houden van toezicht op de managers van de onderneming. We zien dan ook dat in het begin van de twintigste eeuw, bijvoorbeeld aan de hand van de case Du Pont, innovatie van organisatie hand in hand gaat met innovatie van de management accounting. De uitvinding van de *business unit* ging samen met de introductie van het befaamde Du Pont-schema.<sup>46</sup> Het ontstaan

van de grote, verticaal geïntegreerde, multidivisionele ondernemingen in het begin van de twintigste eeuw is nauw verbonden met innovaties in technieken voor management accounting.<sup>47</sup> De goede uitwerking van systemen voor management accounting die als onderdeel werden, en worden, gezien van de formele structuur van een organisatie, heeft ertoe geleid dat in het denken over organisaties, in de discussies hoe te organiseren, steeds minder nadruk kwam te liggen op de economische aspecten van de organisatie, zoals taakstructuren, formele bevoegdheden en processen voor coördinatie ('Coordination is the essence of managership'.<sup>48</sup>) Daarmee is er binnen organisaties niet langer de spanning tussen 'maximizing and satisficing', maar gaat de discussie over substantiële rationaliteit versus procedurele rationaliteit.<sup>49</sup> Substantiële rationaliteit concentreert zich op de uitkomsten van besluitvorming, niet op hoe die besluitvorming tot stand komt. Procedurele rationaliteit concentreert zich op de wijze waarop besluitvorming verloopt en is er op gericht de behoefte aan betrokkenheid, het creëren van een draagvlak en consensusvorming recht te doen.

De moderne management accounting maakte de groei van organisaties van ondernemingen mogelijk, maar verminderde tegelijkertijd de substantiële rationaliteit van organisaties, dat wil zeggen de mate waarin de complementaire taken en afhankelijkheden uitgewerkt zijn in expliciete taken, regels en bevoegdheden.<sup>50</sup> In het bovenstaande werd er al op gewezen dat Webers concept van bureaucratie niet wordt toegepast in de praktijk. Hierdoor kon het gebeuren dat over organisaties werd gesproken, gedacht en geschreven in tal van beelden die niet aan de werkelijkheid van organisaties waren ontleend. Deze beelden zijn in feite sociologische interpretaties van wat als organisaties werd gezien en van de wijze waarop leden van die organisaties voorgaven dat de organisatie is, daarbij niet verwijzend naar onderliggende systemen als bijvoorbeeld het management accounting systeem. Die werden als zo vanzelfsprekend verondersteld dat die niet als variabele in de onderlinge verhoudingen werd gezien. Dit heeft met zich meegebracht dat de organisatieleer, zoals die besloten ligt in de management accounting, zich los van inzichten zoals die in het bijzonder de bedrijfskunde van de jaren zeventig en tachtig opgeden, heeft ontwikkeld. Management accounting spreekt over organisaties in termen van *profit centers*, *investment centers* en dergelijke; de sociologische bedrijfskunde spreekt over configuraties (Mintzberg), metaforen (Morgan). Dan spreek ik nog niet over de stortvloed van termen die uit meer commerciële motieven in zwang zijn geraakt.

Op dit punt moet de term ‘organisatieleer’ uit de beschrijving van mijn leerstoel worden toegelicht. Waarom is bijvoorbeeld niet voor term ‘organisatietheorie’, ‘organisatiekunde’ of ‘organiseerprocessen’ (zoals sommigen het graag willen hebben<sup>51</sup>) gekozen? De term ‘organisatieleer’ suggereert dat er inzichten, opvattingen of een leerstuk bestaat over de wijze waarop een onderneming of instelling georganiseerd dient te zijn. De term ‘leer’ suggereert dat er een norm bestaat aan de hand waarvan getoetst kan worden of een organisatie wel of niet goed is georganiseerd. Het bestaan van zo’n norm wordt door verscheidene auteurs met verve bestreden. Organiseren, zo wordt dan gesteld, is een kwestie van hoe de betrokkenen het willen. In werkelijkheid heeft de onderneming te voldoen aan zekere regels waar het gaat om het vastleggen van gegevens, waarderingsgrondslagen en andere eisen die in het maatschappelijk verkeer worden gesteld en die een vertaling behoeven in de organisatie van de onderneming.

Daarnaast, zo kan uit de literatuur worden afgeleid,<sup>52</sup> heeft de organisatie van een onderneming toch wel aan bepaalde markteconomische eisen te voldoen, in het bijzonder aan het *fit-to-market* criterium. Het zijn die ondernemingen die zich het beste aan veranderende omstandigheden weten aan te passen, die overleven. Tegelijk is heel begrijpelijk dat de debâcles van de ondernemingen die in het boek *In Search of Excellence*<sup>53</sup> zijn beschreven velen cynisch hebben gemaakt met betrekking tot de in dat boek gesuggereerde vuistregels voor succes.

Ook opvallend is dat de klassieke organisatieprincipes zoals die door Fayol rond 1900 werden geformuleerd<sup>54</sup> – en tevens in de jaren vijftig door Koontz en O’Donnell<sup>55</sup> en verder werden aangehaald door Van der Schroeff in zijn al eerder genoemde boek – in de jaren zeventig door de sociale wetenschappers van de hand werden gewezen als zouden het empirische vuistregels zijn die wetenschappelijk niet te bewijzen zijn. De ironie is dat de aandacht voor communicatie en cultuur zoals die opkwam in de jaren tachtig trachtte te repareren wat door veronachtzaming van de klassieke organisatieprincipes was ontstaan: een disfunctionele organisatiecultuur. (Een andere factor die ook een rol speelt, is dat door de opkomst van de multi-etnische en de postmoderne samenleving met zijn veelheid van opvattingen en inzichten, expliciete organisatorische socialisatie, dus het expliciteren van normen en waarden in organisaties, noodzakelijk maakte). Zoals Wehrich & Koontz dat hebben uiteengezet, leidt het niet naleven van beginselen als bijvoorbeeld de *linear chain of command* en het pariteitsbeginsel, tot een disfunctionele cultuur van cynisme en geschonden vertrouwen.<sup>56</sup> Dat op zijn beurt versterkt het mechanisme

van de informele organisatie, maar verzwakt het economisch functioneren van de organisatie, in het bijzonder waar het gaat om het aanpassingsvermogen. Dat laatste is geen onoverkomelijk probleem in tijden van stabiliteit in markten, technologie en andere externe omstandigheden. De organisatie bestaat dan immers uit routines die vooral gedragen worden door sociale structuren.

In tijden van sterke verandering, in de markt, de concurrentieverhoudingen, de technologie, moet de organisatie in zijn functie van systeem voor de coördinatie van de activiteiten van en binnen de onderneming, aan die veranderende omstandigheden worden aangepast. Die aanpassing verloopt moeizaam wanneer de formele relaties te impliciet zijn ten opzichte van het sociale systeem. Een wijziging in de formele relaties wordt dan door de betrokkenen ervaren als een verstoring in affectieve relaties, identiteit en status en daarmee als een schending van de basale behoefte van de mens aan veiligheid, waardering, respect en rechtvaardigheid. Dat immers zijn de wetmatigheden die ten grondslag liggen aan de klassieke organisatieprincipes en vraagstukken van communicatie en cultuur. De laatste worden in hun formuleringen, hun verschijningsvormen en ook in hun relatieve belang steeds bepaald door de omstandigheden van het moment. De basale principes en psychologische wetmatigheden zijn invariant in relatie tot maatschappelijke omstandigheden, uitingvormen, mensbeelden, politieke, economische en technologische verhoudingen.

Het voorgaande impliceert dat een organisatie niet alleen heeft te voldoen aan op dat moment geldende voorschriften en andere institutionele voorwaarden zoals economische wetmatigheden, maar ook aan bepaalde invariante dieper liggende psychologische wetmatigheden. Vandaar dat het zinvol is om bijvoorbeeld naast het gebruik van 'organisatietheorie', dat meer verklarend van karakter is, over 'organisatieleer' te spreken. Bij organisatieleer gaat het erom de tijdelijke en meer permanente institutionele vereisten te kennen en toe te passen, evenals relevante economische wetmatigheden en vooral ook de wetmatigheden van de menselijke psyche, zowel individueel gezien als in relatie tot anderen. De woorden en symbolen waarmee de sociaal-psychologische onderliggende wetmatigheden in concrete situaties, als regel onbewust, tot uitdrukking worden gebracht, het relatieve belang van de verschillende wetmatigheden en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan, zullen bij elke generatie weer anders zijn en zo moet dat ook. De vrijheid in uitdrukkingvormen voor onderlinge afspraken suggereert dat er geen dwingende regels zijn die bepalen hoe de organisatie van een onderneming vormgegeven dient te worden wat

betreft structuur en processen, terwijl er wel een verzameling onderliggende principes bestaat die niet genegeerd kunnen worden. Vandaar de term ‘organisatieleer’ en niet ‘organisatietheorie’.

Dat voor een interne organisatie dwingende regels niet passen, schrijft ook de jurist Raaijmakers.<sup>57</sup> Bij hem heeft dat betrekking op de vraag naar het waarom van dwingend vennootschapsrecht. Vennootschapsrecht is, althans dat is de gangbare opvatting, nodig voor de bescherming van de externe belangen. Eerder werd al vermeld dat de vennootschap zoals wij die nu hanteren – in het bijzonder in zijn institutionele opvatting, als een niet-natuurlijke rechtspersoon – ook een product is van de tweede industriële revolutie. Eén van de gevolgen hiervan is dat zich naast de in de management accounting besloten organisatieleer, die besloten in de bedrijfskunde en in de sociologie, nog een organisatieschool heeft ontwikkeld: de juridische school. Deze school leidt tot nu toe een onafhankelijk bestaan van de andere scholen, alhoewel gesteld zou kunnen worden dat de organisatieleer die in de management accounting besloten ligt de brug vormt tussen de bedrijfskundige organisatie en de juridische organisatie.

Waarom is het van belang de juridische organisatieschool in het daglicht te plaatsen? Omdat juist bij internationaal opererende ondernemingen de juridische organisatie strijdig kan zijn met de noodzakelijke bedrijfskundige of bedrijfseconomische organisatievorm. Bij multinationale ondernemingen, maar bijvoorbeeld ook bij ondernemingen met een hoofdkantoor in Nederland en een honderd procent gehouden dochter in het Verenigd Koninkrijk, wordt de juridische organisatie als regel bepaald door fiscale overwegingen en lokale wetgeving. (In mindere mate speelt ook de wens tot externe flexibiliteit een rol, dat wil zeggen dat een onderdeel met lage of geen ontvlechtingskosten vervreemd kan worden.) Dit betekent voor vrijwel alle multinationale ondernemingen dat deze in elk land waarin zij opereren, zeker als dit ontwikkeling en fabrikage inhoudt, een lokale vennootschap houden, in vele gevallen zelfs een lokale concernstructuur. Wanneer de totale markt van een multinationale onderneming is opgebouwd uit afzonderlijke nationale markten levert dit geen probleem op. Er kan dan eenvoudig worden voldaan aan het *Rechtskongruenzprinzip*. Dat houdt in dat de operationele structuur één-op-één loopt met de juridische structuur. Daarmee lopen dan ook zaken als de eigendomsverhoudingen, de formele zeggenschap en de *accountability* één-op-één met de delegatie van bevoegdheden, de implementatie van de strategie en de operationele taakstelling, zoals die voortvloeit uit de bedrijfseconomische organisatie.



Als gevolg van de internationalisering van de verschillende afzetmarkten, dit geldt voor vele professionele afnemers en voor de *first tier* consumentenmarkten, valt de marktstructuur niet meer samen met het gebied van soevereine staten. Omdat voor veel ondernemingen geldt dat ze moeten concurreren op basis van *global economies of scale* en in toenemende mate *global account management* moeten voeren, kunnen divisies of *business units* niet meer *self contained* georganiseerd zijn binnen nationale markten. Het gevolg is dat vrijwel alle multinationale ondernemingen, althans in de industrie, juridisch een geheel andere organisatie kennen dan de bedrijfskundige organisatie. Dit heeft onder meer tot gevolg dat het zogenaamde *entity law concept*, volgens welke iedere onderneming als een afzonderlijke en zelfstandige rechtspersoon wordt beschouwd (ook al wordt deze honderd procent gehouden en gecontroleerd door een andere onderneming), de moedermaatschappij, niet langer in overeenstemming is met de economische realiteit.<sup>58</sup> Toch zien we op dit moment bijvoorbeeld een aantal handelshuizen, als ook ondernemingen in het transportwezen en in de financiële dienstverlening, worstelen met het ontvlechten van de juridische organisatie en de bedrijfskundige organisatie. In de financiële dienstverlening heeft deze worsteling begrijpelijkerwijze zijn grond deels in de lokale wetgeving, in het bijzonder het toezicht. Toch speelt bij veel ondernemingen ook een rol dat de juridische organisatie als instrument voor toezicht en controle wordt gehanteerd op de bedrijfseconomische organisatie. Binnen de wereld van juristen bestaan hierover verschillende opvattingen. Internationaal overheerst toch wel de volgende opvatting: *‘Die rechtlichen Struktur weder qualifiziert noch dominiert den Konzernaufbau, sie ist der organisatorische Rahmen für die Gestaltung der wirtschaftlichen Aufgaben.’*<sup>59</sup> In deze uitspraak ligt inderdaad de functie besloten van de juridische organisatieleer in haar verhouding tot de onderneming: de juridische organisatie moet het economisch functioneren van de onderneming mogelijk maken. Tegelijk ligt in de geciteerde uitspraak ook de gedachte besloten dat de onderneming is ondergebracht in één vennootschap, respectievelijk een concern dat als één vennootschap beschouwd kan worden. De recente ontwikkeling van allianties impliceert dat de onderneming in economische zin niet langer samenvalt met een vennootschap.

## Het effect van de nieuwe economie.

Wat betekent nu de nieuwe economie, zoals hiervoor geschetst, voor de leiding en organisatie van ondernemingen en instellingen, voor het leerstuk van organisatie en leidinggeven, en ook voor het onderzoek en onderwijs op dit gebied? De ondernemer wil uiteraard voor zijn specifieke situatie, context, doelstelling, middelen en mensen een voor hem werkende oplossing. Zoals altijd het geval is geweest, vinden de meeste ondernemers vaak intuïtief een oplossing. De juistheid van die oplossing wordt eenvoudig bepaald door het antwoord op de vraag ‘werkt het?’, niet of die oplossing aan allerlei theoretische inzichten voldoet. (Wel stelt de ondernemer het op prijs dat hij zijn organisatie kan presenteren in algemeen geaccepteerde en vooral verwachte termen zoals plat, flexibel, open, klantgericht, lerend en procesgericht.) Voor de wetenschapper en de professionele management consultant is het veel meer van belang te weten met welke begrippen, met behulp van welke inzichten en technieken een oplossing gevonden kan worden voor specifieke problemen.

Nu zijn er grofweg twee methoden om een antwoord te vinden op de vraag wat het effect is, of kan zijn, van de nieuwe economie op de leiding en organisatie van ondernemingen en instellingen. De eerste is observatie, empirisch onderzoek. Zijn er voorbeelden te vinden van ondernemingen die op de een of andere wijze de definiërende kenmerken van de nieuwe economie in hun onderneming hebben toegepast? Dat definiërende kenmerk is dat kennis wordt geëxploiteerd zonder dat die kennis *embodied* is in fysieke *tools* zoals dat wel het geval was in de economie van de tweede industriële revolutie.

Met de nieuwe economie worden ondernemingen als AOL, Amazon.com, E-bay.com, Microsoft geassocieerd. Die associatie berust niet alleen op de activiteiten van die ondernemingen, maar ook op hun – in vergelijking met traditionele ondernemingen als bijvoorbeeld Time-Warner, General Motors – hogere beurswaarde. Ik spreek dan van een beurswaarde die niet alleen in absolute zin hoger is, maar ook in vergelijking tot de operationele winst en het geïnvesteerd vermogen. Die hogere beurswaarde is vooral een gevolg van het feit dat deze ondernemingen *disequilibriums* in de economie zien en exploiteren in combinatie met een verwachtingspatroon van investeerders. Een onderneming als E-bay.com<sup>60</sup> maakt gebruik van Internet om daarmee een elektronische versie van het Waterlooplein te creëren. Het bedrijf doet dit echter op een mondiale markt, voor veel meer artikelen, voor veel meer aanbieders en vragers en vooral, tegen lagere kosten. Op zich ex-

ploiteert E-bay.com geen kennis, maar wel de mogelijkheden van de moderne ICT om een basisbehoefte van de mens, handel te drijven, beter te kunnen uitoefenen. E-bay.com exploiteert het fenomeen van lagere transactiekosten en is daarmee een moderne versie van de klassieke koopman.

Anders ligt dat met een oude firma als Walt-Disney. Deze exploiteert *content* maar is ook drager van een andere ontwikkeling in de economie, de opkomst van de hiervoor al genoemde *experience* economie. Het is een onderneming die in een stroomversnelling is gekomen omdat die *content*, als gevolg van de moderne technologie, bevrijd is geraakt van de wetmatigheden van de oude, fysieke economie. Daardoor kan Walt-Disney de door Clark al in 1927 gesignaleerde wetmatigheid van exploitatie van kennis nu volledig benutten. Microsoft is typisch een onderneming van de nieuwe economie. De kern van haar activiteiten is het exploiteren van *intellectual property*, die niet is onderworpen aan de wetmatigheden van de economie van de tweede industriële revolutie. De winsten van Microsoft worden echter meer bepaald door een quasi-monopoloïde situatie van haar *operating system* Windows en het *network externality*-effect, dan dat Microsoft de combinatie van technische- en specifieke marktkennis exploiteert. Dat laatste begint wel, zij het langzaam en moeizaam, op gang te komen in de detailhandel en in de financiële dienstverlening. Het gaat langzaam omdat de daarvoor benodigde expertsystemen nog niet goed ontwikkeld zijn en moeizaam omdat voor de exploitatie van de continue Schumpeteriaanse *Neukombinationen* andere operationele modellen, andere organisatievormen nodig zijn dan de klassieke multidivisionele organisatie, de *business unit*-organisatie of de *financial holding*.

Daar zien we dus een eerste effect van de nieuwe economie op de organisatie van ondernemingen: de bouwstenen van de organisatie worden andere entiteiten dan die welke gehanteerd werden in de tweede industriële revolutie. De *disembodiment* van kennis uit fysieke *tools* heeft dan ook de logische consequentie dat de nu dominante productiefactoren, technisch/professionele kennis en specifieke marktkennis, als duidelijk accountable eenheden in het operationele model van de onderneming moeten worden gedefinieerd. Er was al langer sprake van een ontwikkeling in deze richting, dat marktsegmenten als accountable eenheden worden gedefinieerd, onder meer in de vorm van account management. Dit was een reactie op de contractie in de groothandel en in de detailhandel, maar werd ervaren als een verstoring op het model van de multidivisionele organisatie, niet als voorbode van een principiële omslag in de economie. Bedrijven hielden vast aan het model van de

multidivisionele organisatie, waarbij elke divisie een eigen markt heeft en verticaal geïntegreerd is. De contractie in de handel impliceerde dat de aan de multidivisionele organisatie ten grondslag liggende eenduidige en stabiele marktsegmentering steeds minder opgaat, wat dan nog weer eens versterkt wordt door Internet en e-commerce. Als gevolg van ontwikkelingen in de technologie is het voor veel ondernemingen in toenemende mate onhoudbaar vast te houden aan de verticale integratie, soms nog wel voor de onderneming als geheel, maar niet voor de afzonderlijke divisies. Het gevolg hiervan is dat voor een toenemend aantal ondernemingen het multidivisionele model niet meer opgaat. Op zich heeft dit niets met de nieuwe economie te maken en ook niet omdat er meer behoefte is aan openheid, netwerkvorming en het exploiteren van synergie. De uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de multidivisionele organisatie gaan niet meer op. In de praktijk is er een aantal ondernemingen die hierop met fundamenteel andere organisatievormen reageert, die overigens, oh ironie, teruggaan op het basismodel voor ondernemen van voor de tweede industriële revolutie, de *Verlag*. Dit model blijkt nu de productiefunctie van de nieuwe economie in zich te dragen: de expliciete exploitatie van specifieke marktkennis en technisch-professionele kennis in hun onderlinge combinatie in *differentiated* producten en diensten.

Deze ontwikkeling heeft niet alleen betekenis voor vraagstukken van leiding en organisatie, maar ook voor het begrip onderneming als zodanig. Zoals hiervoor is uiteengezet, worden begrippen als onderneming en organisatie in de economie van de tweede industriële revolutie als regel als synoniemen beschouwd, zeker in de managementliteratuur. Daarnaast worden de begrippen onderneming en vennootschap doorgaans als synoniemen opgevat. Daaruit vloeit voort dat de *internal governance* van ondernemingen een institutioneel *governance* model is, dat wil zeggen gebaseerd op beschikkingsrecht op privé-eigendom, hiërarchische onderschikking en arbeidsovereenkomsten. Op dit moment zien we dat zich ondernemingen ontwikkelen die eruit bestaan dat onder de leiding van een *nodal firm*<sup>61</sup> een aantal ondernemingen, op grond van overeenkomsten, tezamen een nieuwe onderneming vormen. Dit kan tijdelijk zijn in de vorm van een consortium, of meer permanent, zonder dat er sprake is van concernvorming in juridische zin. De deelnemende ondernemingen gaan qua eigendom niet op in het grotere geheel. Let wel, deze ontwikkeling is op zich niet nieuw, maar doet zich nu voor op grotere schaal. Coördinatie van vraag en aanbod in de markt, in de zin van de combinatie van specifieke marktkennis en technisch/professionele kennis, is exploiteerbaar los van de

exploitatie van fysieke productiemiddelen of operaties als transport en retail. Ook dit is een gevolg van de *disembodiment* van kennis uit fysieke producten, productiemiddelen en fysieke infrastructuur.

Dit betekent dat het begrip onderneming niet meer opgevat kan worden als synoniem aan het begrip vennootschap. De onderneming wordt veel meer een *nexus of contracts*;<sup>62</sup> de institutionele *governance* maakt plaats voor een contractuele *governance*. Dit betekent dat de onderneming in zijn rechtsdefinitie niet meer zozeer een algemeenheid is van goederen en schulden, maar ook rechtens is wat het in economisch zin is, een samenwerkingsverband gericht op de voortbrenging van goederen en diensten. In zekere zin zijn we daarmee terug bij af omdat de vennootschap haar oorsprong heeft in de maatschap, dat wil zeggen in een aantal maten die gezamenlijk iets ondernemen, en daarmee bij de contractuele opvatting van de vennootschap.<sup>63</sup> Het punt waar het hier om gaat is dat de opvattingen en praktijken met betrekking tot de rol van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, de verhouding tussen de Raad van Bestuur en het management van de operationele eenheden, opvattingen en technieken voor *management accounting* en *management control*, et cetera, gegroeid zijn in de context van en gebaseerd zijn op de institutionele opvatting van de onderneming. Wat we op dit moment dan ook zien, is een zoeken naar vormen en technieken waarmee allianties bestuurd kunnen worden, in operationele zin, om nog niet te spreken van wat de positie is of wordt van de aandeelhouders bij allianties. Uiteraard bestaan er al werkende voorbeelden in de praktijk, maar het is nog te vroeg om te concluderen of het inderdaad mogelijk is, wat tot nu toe heel zeldzaam is gebleken, om tot stabiele allianties te komen op langere termijn. Tot nu toe zijn allianties òf uiteen gevallen in *arms-length*-contractuele relaties, of overgegaan in een juridische fusie.<sup>64</sup>

De exploitatie van kennis die niet *embodied* is in fysieke *tools*, in het bijzonder de exploitatie van specifieke kennis – dat is kennis die slechts tegen veel kosten op anderen kan worden overgedragen<sup>65</sup> – heeft consequenties voor de *internal governance* van ondernemingen. Tot nu toe werd gesproken over de *agency costs* tussen de eigenaar van de onderneming – los nog van de vraag of een onderneming wel een eigenaar heeft, maar dan is in ieder geval de aandeelhouder bedoeld – en degene die de dagelijkse leiding heeft over de onderneming. De toenemende rol van specifieke kennis in de productiefunctie – in bedrijfseconomische termen het winstmodel van de onderneming – betekent dat de *agency costs* tussen de Raad van Bestuur en het management van de operationele eenheden juist een veel groter probleem wordt.<sup>66</sup>

In het klassieke model kon de Raad van Bestuur immers op basis van een beperkt aantal parameters, die bovendien in de tijd als regel niet sterk wijzigenden, divisies en *business units* op een verantwoorde wijze aansturen.

In een situatie waarin producten en diensten continue gedifferentieerd worden, waarin professionele kennis, en dus lokaal oordeelsvermogen, een rol speelt, waarin kennis en vaardigheden intrinsiek verbonden zijn aan een persoon of een team en niet, zoals ten tijde van Taylor, gecodificeerd werd in van personen onafhankelijke voorschriften en hulpmiddelen, kan niet meer gestuurd worden op basis van enkele operationele parameters. (Deze ontwikkeling stelt het vraagstuk van het eigendom van de onderneming in een ander daglicht.<sup>67</sup>) Uiteraard wordt de toenemende afhankelijkheid van individuele- of teamkennis gevoeld binnen ondernemingen. Daarop wordt gereageerd met *performance management*: 'hoe weten wij managers niet, als zij, de werknemers, maar prestaties leveren in de vorm van cash flow, ROI, EVA.' Deze benadering werkt niet zonder dat ook de beloning van de managers die in zo'n context prestaties moeten leveren, op een andere grondslag wordt gebaseerd. Deels gebeurt dat in de vorm van aandelenopties, bonussen die een aanzienlijk deel van het totale salaris uitmaken, deels door divisies, business units en andere operationele eenheden in eigendom over te dragen aan het management daarvan. De laatste oplossing ligt uiteraard het meest voor de hand. Deze lost immers het vraagstuk van de *agency costs* volledig op, doordat de *residual claim* toekomt aan diegene die de beslissingen neemt die die *residual claim* direct beïnvloedt. Deze constructie heeft als voorwaarde dat er met de oorspronkelijke onderneming enkel nog een *arms-length*-contractuele relatie wordt onderhouden, dat wil zeggen geen garanties worden geboden voor terugkeer van personen naar de oorspronkelijke onderneming en voor afname van goederen en of diensten. In de praktijk blijkt dit ook het meest motiverend voor betrokkenen, maar het leert ook op harde wijze wie qua persoonlijkheid managers zijn en wie ondernemers.

De geschetste ontwikkeling betekent niet dat alle ondernemingen langs deze weg uiteenvallen in netwerken van kleine ondernemingen. Contractuele relaties hebben namelijk de onzekerheid dat partijen de vrijheid hebben hun eigen weg te gaan. Het marktmechanisme heeft ook zo zijn kosten, beperkingen en risico's. Niet ieder individu is een geboren ondernemer, niet elk risico kan afdoende via een contract worden beperkt of beschreven. Er zijn bovendien activiteiten die, om tot bloei te komen, even afgeschermd moeten worden van de eisen van de financiële markt.

In die zin is de geïntegreerde onderneming in staat een aantal zaken te realiseren die via het marktmechanisme niet, of tegen een hogere kosten gerealiseerd worden.<sup>68</sup>

Bovendien speelt ook hier de factor mens een rol. De publicatie van Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The personal consequences of work in the new capitalism*,<sup>69</sup> maar ook al eerdere sociologische studies, suggereren dat netwerkorganisaties, flexibele organisaties, het werken in steeds andere projecten, *peer group control*, een sterk negatief effect hebben op het sociale welzijn van werknemers. Verlies aan identiteit, gebrek aan binding met anderen, het gevoel slechts een oppervlakkige ervaring in het leven mee te maken, verzwakking van de persoonlijkheid in de zin van het gevoel te hebben niet van wezenlijke betekenis te zijn en niet nodig te zijn voor anderen, *burn out* op vijfendertigjarige leeftijd, zijn enkele van de effecten die gesignaleerd zijn in samenhang met de genoemde organisatievormen. Het is bekend dat personen die als zelfstandige werken hechte netwerken vormen met andere zelfstandigen, eenvoudig omdat de mens behoefte heeft aan een stabiele groep waaraan hij zijn identiteit ontleend, of zijn verhaal aan kwijt kan, en die hem helpt hem te voorzien in een zekere stroom van opdrachten. Soms is de gehechtheid aan dergelijk netwerken zo groot (iets wat overigens ook geldt voor sommige vormen van netwerkeconomieën), dat deze innovaties eerder remmen dan bevorderen. Dit laatste wordt de hiërarchische organisatie vaak verweten.

De expliciete exploitatie van kennis, separaat of in combinatie met de exploitatie van fysieke activa, brengt andere operationele modellen mee dan de klassieke M-, U-, of H-vorm. Dat op zijn beurt impliceert veranderingen voor de rol van de Raad van Bestuur in relatie tot het management van operationele organisaties. In de laatste jaren is er een hang ontstaan naar besturen op *arms length*: een Raad van Bestuur die zich beperkt tot een aandeelhouders-plus relatie met de operationele eenheden. De financiële wereld heeft eerder al laten weten het niet te accepteren dat een Raad van Bestuur zich beperkt tot port-folio management; dat doet de markt van *investment capital* immers zelf wel. Ook is het niet voldoende dat de Raad van Bestuur zich beperkt tot het spelen van een bemiddelende rol tussen operationele managers en de financiële wereld. De laatste heeft keer op keer bewezen zichzelf op een goede wijze rechtstreeks met operationeel managers te kunnen verstaan. Vooral de *venture capitalists* zijn daar zeer bedreven in. De Raad van Bestuur zal veel dichter op de operatie moeten kruipen en er door actieve coördinatie, dan wel door het creëren van voorwaarden daarvoor, voor moeten zorgen dat kennis exploiterende eenheden – zowel die met professioneel/technische- als die met specifieke markt-

kennis – en fysieke operaties effectiever en efficiënter samenwerken dan het marktmechanisme dat doet.

Veranderende structuren impliceren ook andere rollen. De rollen van de leden van de Raad van Bestuur zullen voor die ondernemingen die op grondslag van de nieuwe economie willen functioneren, andere zijn dan in de traditionele ondernemingen. In de traditionele onderneming was de rol van de Raad van Bestuur sterk ingegeven door *management control*, het beoordelen van mensen en het formuleren van strategie. Nu groeit er een situatie waarin de samenwerking tussen complementaire eenheden veel actiever geconditioneerd moet worden, zeker daar waar er sprake is, of zal zijn, van *one-system-firms*. De algemene ontwikkeling is op dit moment, neem bijvoorbeeld de financiële dienstverlening, die van conglomeraten met *self-contained entities* naar *one-system-firms*. Tegelijkertijd, en dat maakt het er niet eenvoudiger op, zal diezelfde Raad van Bestuur meer aandacht moeten geven aan de externe organisatie van de onderneming, vanwege allianties, zeker als die onderneming een *nexus of contracts* is en niet alle activiteiten georganiseerd zijn in één enkele vennootschap. Maar zoals steeds bij rollen in het maatschappelijk verkeer is rolverandering niet alleen een probleem voor diegene die de rol moet uitoefenen, maar evenzeer voor de omgeving die de veranderde rol moet erkennen, begrijpen en vooral ook moet bevestigen.

De geschetste ontwikkelingen hebben een vergaande betekenis voor het vraagstuk van organisatieverandering. Organiseerverandering is het aanpassen van het systemische aspect van de organisatie (dus niet van de mens) aan veranderende omstandigheden. Als gevolg van de verwevenheid tussen de formele organisatie en de affectief-sociale organisatie, is het heel begrijpelijk dat organisatieverandering wordt gezien als een vraagstuk van hoe mensen zo ver te krijgen zijn dat ze instemmen met een noodzakelijke verandering en zelfs zo ver dat ze uit zichzelf noodzakelijke veranderingen entameren en in gang zetten. Als reactie hierop is een uitgebreid aanbod ontstaan van methoden en technieken voor *management of change*. Al deze technieken zijn ontstaan in de context van de economie, van de samenleving van de tweede industriële revolutie, en weerspiegelen dan ook al de opvattingen, omstandigheden, institutionele contexten, mens- en maatschappijbeelden uit die periode. Dat is dan inclusief de scheiding tussen de substantiële rationaliteit en de procedurele rationaliteit. Ondanks de publicatie van bijvoorbeeld het *7-S framework* van McKinsey, blijkt in de praktijk dat organisatieverandering zich richt op struc-



tuurvraagstukken, gedrag van mensen en op cultuur; aan onderliggende aspecten zoals bijvoorbeeld het *profit model* wordt onvoldoende aandacht gegeven.

Cultuur is geen veranderingsvariabele, zeker niet de *pervasive culture* van een sociaal systeem. Het gedrag van de meeste mensen wordt bepaald door sociaal gedefinieerde kennis, dat wil zeggen door de structuren waarin zij zich bevinden. In die zin is het juist om de structuur van organisaties als het aangrijppingspunt voor organisatieverandering te nemen en niet de individuele kennis. Maar iemand moet inzien dat de structuur gewijzigd moet worden, en daartoe besluiten nemen. Echter, een organisatiestructuur wordt voor diegenen die daar in werken als snel tot een psychologisch schema<sup>70</sup> met als gevolg dat problemen, nieuwe ontwikkelingen, als ook oplossingen via dat schema worden gezien (of juist niet gezien of onjuist geïnterpreteerd). Dit is één van de oorzaken van het door Jensen gesignaleerde probleem met de *internal governance* in de Verenigde Staten: deze faalt juist in situaties van herstructurering.

‘Organizations change when their environments and the technologies they use change, and as they accumulate information and experience about what kinds of organizations work best for particular tasks.’<sup>71</sup> Daarin zit nu juist het probleem met organisatieverandering in de huidige economische verandering, dat men geen wetenschap heeft van werkende alternatieve organisatievormen. Werkend wil onder meer zeggen dat de *management control* (ook in subjectieve zin, dat diegenen die besluiten moeten nemen de perceptie hebben dat ze in de nieuwe situatie *in control* zijn) en *management processen* uitgewerkt zijn. Deze situatie is ontstaan omdat het bepalen van een organisatie van een onderneming, afgezien van de innovatoren als Sloan en Du Pont, niet gezien werd als een ontwerpprobleem. Na de Tweede Wereldoorlog kopieerden ondernemingen elders toegepaste organisatie modellen, zeker als deze positief beschreven werden.<sup>72</sup>

Een organisatie is ook een vertaling van het oorzaak-gevolg diagram waarmee de ondernemer denkt winst te maken. Wanneer het voor de betrokkenen – op een navolgbare wijze en zo mogelijk met directe betrokkenheid en inbreng – duidelijk is hoe en waarom een causaal model hoe winst te maken, vertaald is in een organisatie model, wordt dat model niet zozeer een dwingende structuur maar vooral een gemeenschappelijk verhaal over waarom en waartoe de onderlinge taakverdeling geregeld is zoals die geregeld is. Daarbij is het van het grootste belang dat de organisatie niet alleen als een procedurele rationaliteit wordt neergezet – of nog erger, in termen van intenties (‘we zullen de werkmaatschappijen op *arms-length* besturen’)

– maar vooral ook als substantiele rationaliteit, dat wil zeggen dat structuur, *management control* en managementprocessen worden uitgewerkt. Een dergelijke uitwerking biedt de betrokkenen de gelegenheid om zich een beeld te vormen waarom zij in de nieuwe organisatie in welke verhouding komen te staan met welke collega's, uitgedrukt in complementaire rollen, contacten en onderlinge betrokkenheid. Wanneer de managementprocessen niet op voorhand worden geëxpliciteerd, waardoor het onduidelijk is wie met wie om de tafel zit, dan ontstaat de angst buitengesloten te worden van besluitvorming, wat zich onbewust vertaalt in angst voor uitstoting en voor *loss of personhood*. Die angst resulteert dan in 'weerstand tegen verandering'. Hierop ontstaat dan weer een aanbod van technieken hoe men daarmee om moet gaan. Problemen, ook het probleem van organisatieverandering, moeten bij de wortel worden aangepakt, dus bij de vraag waarom de organisatie veranderd moet worden en de nieuwe organisatie moet uitgewerkt worden zodat aan onderliggende invariante wetmatigheden wordt voldaan.

Hier geldt een basiswet, die van de *expectancy theory*: mensen doen die dingen waarvan ze percipiëren dat die hen die beloning brengt waarnaar ze in hun leven streven (en waarvan ze het gevoel hebben dat ze die ook kunnen). Organizeverandering moet zich daarom richten op de substantiële rationaliteit, niet op de procedurele rationaliteit van het organisatievraagstuk. In tijden van meer fundamentele veranderingen in de economie moet het vraagstuk van organisatieverandering geplaatst en gehanteerd worden binnen de context van het gegeven dat nieuwe kansen in meerderheid door nieuwe ondernemingen worden opgepakt, niet door bestaande. Dit betekent dus dat verandering primair het stimuleren is van ondernemerschap in de vrije economie. Velen verbinden hieraan de conclusie dat bestaande ondernemingen veranderingen niet moeten benaderen via cultuur of andere indirecte methoden, maar dat het *intrapreneurship* binnen die onderneming moet worden gestimuleerd. Dit *intrapreneurship* werkt maar in beperkt zin omdat deze toch onderworpen is aan de *dominant general management logic* en aan een procedurele rationaliteit gerichte context, terwijl ondernemerschap het moet hebben van substantiële rationaliteit, zeker bij nieuwe *ventures*. (Een aantal ondernemingen, IBM, SUN, Oracle, HP,<sup>73</sup> werkt aan een vorm tussen *intrapreneuring* en *entrepreneuring*, waarbij *new ventures* worden gevormd met extern kapitaal en gedeeltelijk eigendom van de *new venture* door diegenen die de *new venture* leiden. Ook dit illustreert dat ondernemingen het marktmechanisme, inclusief het beloningsmechanisme van de *residual claim*, nodig hebben om vernieuwing te realiseren.)

Betekent dit dat we ons dan heel erg druk moeten maken over nieuwe methoden voor *management of change* in het kader van de nieuwe economie?<sup>74</sup> Vernieuwing betekent ook afscheid nemen van het oude, door Schumpeter samengevat met de uitdrukking *creative destruction*. *Creative destruction* is uiteraard geen methode voor *management of change* omdat het op microniveau een negatieve, bedreigende klank heeft. In de praktijk loopt *creative destruction* via overnames, fusies, *outsourcing* en vervreemding van onderdelen van de onderneming, slechts in een enkel geval door middel van liquidatie. Hierdoor kan de ondernemer zich concentreren op iets geheel nieuws, wat iets anders is dan het veranderen van iets dat bestaat. Het dilemma dat hier aan de orde is, is dat wanneer het *change process* aan het marktmechanisme wordt overgelaten dat als regel gepaard gaat met hardheden als gedwongen ontslagen en vernietiging van *social capital*. Anderzijds kan gesteld worden dat als het een aanzienlijk deel van de ondernemingen ontbreekt aan een autonoom vermogen tot tijdige herstructurering, soms ingegeven door sociale argumenten, de groep die aanvankelijk door de bedrijfsleiding in bescherming werd genomen tegen dat marktmechanisme, uiteindelijk toch koud op de (arbeids)markt komt te staan. Het is dus de moeite waard om na te gaan of een weg gevonden kan worden die zich concentreert op het nieuwe, maar daarbij voortbouwt op het *social capital* van bestaande ondernemingen. Dit brengt mij op de rol van de universiteit in relatie tot vernieuwing van organisaties.

## Wat betekent de nieuwe economie voor het onderwijs en onderzoek op het gebied van organisatieleer en organisatieverandering?

Om op deze vraag een antwoord te geven moet allereerst worden stilgestaan bij de veranderende rol van de universiteit in de samenleving, in dit geval waar het gaat om organisatievraagstukken. De universiteit heeft, sinds ondernemingen aan het eind van de negentiende eeuw zelf laboratoria voor toegepast en soms ook fundamenteel onderzoek oprichtten, geen monopolie meer op waarheidsvinding en het ontwikkelen van inzichten. Dit geldt niet alleen voor natuurwetenschappelijk en technisch onderzoek: veel ondernemingen waren en zijn ook laboratoria voor de ontwikkeling van nieuwe organisatievormen. De ontwikkeling van de moderne organisatie is veel meer een gevolg ervan dat ondernemers voor de problemen waar-

voor zij zich gesteld zagen zelf een oplossing wisten te vinden, dan dat academici met oplossingen kwamen voor problemen die door ondernemers werden gesignaleerd. Uitzonderingen daarop zijn bijvoorbeeld de selectiepsychologie en de oplossingen van een aantal sociaal-psychologische problemen (waaruit de Human Relations School is voortgekomen) waarin academici wel een doorslaggevende rol hebben gespeeld. In latere perioden, in de jaren vijftig en later, bedachten ondernemers niet zelf een organisatie voor hun specifieke situatie, maar kopieerden modellen die door anderen al met succes werden toegepast.

Neem bijvoorbeeld de meest toegepaste organisatievorm, de multidivisionele organisatie. Deze is bedacht door de al eerder genoemde Sloan. Deze vorm werd in waarderende woorden beschreven door Peter F. Drucker in zijn boek *Concept of the Corporation*<sup>75</sup> en daarmee als een voorbeeldige organisatievorm gepropageerd. Vervolgens werd deze organisatievorm door organisatieadviseurs aan andere ondernemingen geadviseerd. Veel ondernemingen accepteerden deze organisatievorm omdat het kopiëren van wat elders werkt als minder risicovol werd, en wordt, beoordeeld dan het bedenken van een originele oplossing voor de eigen specifieke situatie.<sup>76</sup> Het gevolg hiervan is dat in de praktijk een aantal organisatievormen tot standaard is verheven, de H-, F-, U-, en M-vorm. Deze vormen worden vervolgens door academici bestudeerd op de omstandigheden onder welke deze worden toegepast, de effectiviteit ervan en de relatie met bedrijfsresultaten. Daarbij worden fricties vastgesteld; immers elke bedrijfssituatie is uniek in verhouding tot de genoemde standaard organisatievormen. Omdat vijftig jaar na het ontstaan van die vormen die vormen zelf niet ter discussie staan, worden andere verklaringen voor de geconstateerde fricties gezocht dan een mogelijke *mismatch* tussen die vormen en specifieke bedrijfssituaties. Deze verklaringsgronden werden gevonden in termen als organisatiecultuur, het exploiteren van synergie, het klantgericht zijn, *proces management*, *total quality management*.

Uiteraard zijn er ook academici en consultants die stellen dat organisatiestructuren fundamenteel anders moeten en daarover ook denkbeelden hebben geformuleerd. Ze zijn daarbij echter in een valkuil gevallen die door het postmodernisme is gegraven, namelijk dat kennis van het feitelijke door kennis van het representatieve wordt vervangen.<sup>77</sup> De taal waarin over de praktijk wordt gesproken, correspondeert in het postmodernisme niet langer met de empirische werkelijkheid. In plaats daarvan dient de gekozen taal het doel van professionele zelfrechtvaardiging. Onderzoek over organisaties bedient zich van een terminologie, van redeneringen en

van modellen die niet worden bepaald door wat zich in de empirie afspeelt, maar die gangbaar en geaccepteerd zijn in de wetenschappelijke wereld. Nu zou dat op zichzelf nog wel kunnen als die academische terminologie, opvattingen en ideeën, die dan op enige afstand staan van de praktijk, de man van de praktijk helpen eens even afstand te nemen van het dagelijkse, problemen vanuit een nieuwe invalshoek te beschouwen om zo verrijkt weer verder te kunnen in de praktijk.

Echter, zo werkt dat niet helemaal in de relatie tussen de sociale wetenschappen en de empirie. Begrippen die in de sociale wetenschappen worden geformuleerd ten dienste van inzicht, worden, zeker wanneer dat inzicht van praktische betekenis is dan wel dat het individuen en groepen een verhaal verschaft waarmee ze de wereld beter kunnen begrijpen, overgenomen door de samenleving die onderwerp van onderzoek was.<sup>78</sup> In de sociale wetenschappen transformeren onderzoek en de publicaties daarover hun eigen object van onderzoek.<sup>79</sup> Wanneer wetenschappers onderzoek doen naar de factor cultuur in organisaties en zij daarover publiceren, hebben tal van organisaties plotseling een cultuurprobleem. Wordt er gewezen op het belang van communicatie dan zijn opeens alle problemen communicatieproblemen. Publicaties over flexibele organisaties resulteren in verzoeken om de organisatie meer flexibel te maken.

Dit verschijnsel is te verklaren uit het gegeven dat mensen behoefte hebben aan verhalen, beelden en termen om met elkaar over hun eigen situatie te spreken. Dit gegeven verander je niet. Echter bij de groep van beoefenaren van de organisatie-theorie is over het volgende het bewustzijn verloren gegaan: (a) dat een nieuwe generatie onderzoekers termen uit de empirie overnamen, termen die door eerdere onderzoekers waren geïntroduceerd; (b) dat individuen in die empirie hun denken over die empirie niet door de problemen in die empirie hebben laten leiden, maar door de beelden die anderen daarover gemaakt hebben; (c) dat de termen waarin over die empirie door wetenschappers wordt gesproken niet de basistermen zijn die verwijzen naar invariante grondbeginselen in sociologie, economie en psychologie, maar contemporaine, door omstandigheden gevormde uitdrukkingsvormen; (d) dat de beschrijvingen van organisaties enkel over de procedurele rationaliteit van organisaties gaat, niet over de substantiële rationaliteit zoals die in de management accounting, de juridische organisatie en andere dragende systemen besloten ligt.

Zo kon het gebeuren dat aan universiteiten onderwijs over organisaties wordt gegeven aan de hand van de organisatiebeelden van Mintzberg en Morgan, alsof dat

realistische beschrijvingen zijn van de werkelijkheid van bestaande organisaties, die de student later in zijn werk zou kunnen aantreffen. Dit effect is nog eens versterkt door de nadruk die in de jaren zeventig en tachtig gelegd werd op zaken als informele organisatie, cultuur en communicatie. Het gevolg daarvan is dat wanneer een manager gevraagd wordt zijn organisatie te beschrijven, hij dat doet met begrippen die door academici, journalisten maar ook zijn eigen medewerkers verwacht worden. Bij nader onderzoek blijkt dat de werkelijkheid is, achter de *espoused theory* van informele organisatie, persoonlijke contacten en cultuur, zoals die wordt uitgesproken door managers en bestuurders, dat bij de meeste Nederlandse bedrijven gewoon aan de hand van businessplannen en andere formele instrumenten wordt gemanaged.<sup>80</sup>

In de professe van management consultancy heeft het hiervoor geschetste proces ertoe geleid dat voor vrijwel elk *academic construct* een methode, een adviesproduct is geformuleerd. Daarvan is dan weer het gevolg dat de opdrachtgever, die zijn probleem veelal beschrijft in sociaal gangbare en geaccepteerde termen, als antwoord krijgt dat daarvoor wel een oplossing bestaat, zonder dat de probleemsituatie zorgvuldig wordt gediagnosticeerd.<sup>81</sup>

De universiteit moet zich er beter van bewust zijn dat zij, onbedoeld, een quasi religieuze functie heeft waar het gaat om vraagstukken van organisatie en leiding. Mogelijk geldt dit zelfs voor het hele gebied van de gedragswetenschappen. Mensen hebben behoefte aan een verhaal, aan beelden en modellen waarmee zij zich voor zichzelf en aan anderen hun leven en hun organisatie kunnen verklaren en beschrijven. Gedragswetenschappen leveren zulke modellen, zeker in de sfeer van organisatie en leidinggeven. Die modellen hoeven niet juist of waar te zijn in meer objectieve zin; de vraag daarnaar mag eigenlijk niet gesteld worden, omdat die modellen dezelfde functie vervullen als de sacramenten in de kerk. Sacramenten zijn geen onderwerp van toetsing, laat staan van falsificatie. Als zodanig hoeft dit verschijnsel niet slecht te zijn. Dat wordt het pas wanneer mensen en organisaties door die modellen van de substantiële rationaliteit worden afgesneden en zo in hun aanpassingsvermogen worden beperkt.

Dit betekent dat in het onderwijs met betrekking tot organisatie meer aandacht moet worden gegeven aan: (a) het verband tussen invariante economische- en andere gedragswetenschappelijke wetmatigheden, en contemporaine vormen van organisatie; (b) de institutionele vereisten waaraan organisaties hebben te voldoen, *in casu* het verband tussen ondernemen, organiseren, leidinggeven, management ac-

counting en de juridische organisatie. Studenten moeten begrijpen wat de rol van cultuur is in een organisatie als microsamenleving, wat de verschillende aspecten van cultuur zijn en hun functie, maar ook dat cultuur en het daarmee bezig zijn in veel gevallen een uiting is van wat Argyris noemt *soft reasoning*. Daarmee worden problemen niet tot een oplossing gebracht.

Het voorgaande impliceert dat studenten niet alleen geleerd moeten worden welke organisatie modellen in de praktijk voorkomen en hoe en waarom deze werken, ze moeten ook inzien wat de bouwstenen zijn van een organisatie en de ontwerpprincipes om zo voor nieuwe situaties specifieke oplossingen te kunnen vinden. Het onderwijs schiet te kort wanneer enkel een paar bestaande modellen worden gedoceerd. Ook zou het onjuist zijn (iets wat de titel van deze oratie wellicht oproept) te doceren of daarnaar onderzoek te doen, wat *het* organisatie model is voor *de* nieuwe economie. Het creëren van nieuwe organisatie modellen is een praktijkaangelegenheid waarin alle factoren meegewogen moeten worden. Dat lukt alleen in situaties waarbij het inkomen van de betrokkenen direct afhankelijk is van de te creëren organisatie. Het zou evenmin juist zijn studenten enkel te verhalen over organisaties in termen van paradigma's, *out of the box-denken* en andere beschouwende methoden: uiteindelijk gaat het er om dat problemen worden opgelost, uiteraard in de volle wetenschap dat elke oplossing weer zijn eigen problemen oproept maar zo zit het leven nu eenmaal in elkaar.

De Rector Magnificus van deze universiteit heeft eens gesteld dat het de taak van de universiteit is om het geweten te zijn van de samenleving.<sup>82</sup> Dat is een opmerkelijke uitspraak omdat in de moderne wetenschap met zijn rationele verklaringsgronden de moraliteit verbannen is verklaard.<sup>83</sup> Ik denk echter dat die opvatting terecht is, gelet op de zich ontwikkelende multi-etnische samenleving waarin wij leven en het daarmee groeiend aantal religieuze stromingen en dus verschillende opvattingen, normen en waarden. Hiermee hangt samen, de internationalisering van de economie draagt daaraan ook nog bij, dat de rol van de overheid steeds verder wordt teruggedrongen. Dit resulteert in wat genoemd wordt de horizontale samenleving. Castells' *informational society* met zijn nieuwe economie kent het primaat van het individu. Het is het individu die in de interactie met zijn gelijken de regels maakt. De moderne samenleving is gebaseerd op economische transacties waarin elk individu door uitwisseling van tijd, kennis, goederen en diensten zijn kosten minimaliseert en zijn opbrengsten maximaliseert. Daardoor worden sociale verhoudingen niet meer gereguleerd door bovenpersoonlijke, geaccepteerde en of op-

gelegde regels die extern zijn aan het individu. De sociale regulering is een horizontaal proces geworden op basis van door het individu geïnternaliseerde principes. Daardoor is er niet enkel sprake van een *marktconomie*, maar van een *marktsamenleving*.<sup>84</sup> In die marktsamenleving wordt verondersteld – anders dan in de samenleving van de tweede industriële revolutie – dat de sociale rechtvaardigheid niet door de staat of een ander bovenpersoonlijk idee als wetenschap of kerk wordt gerealiseerd, maar door een marktmechanisme. Daarmee zou de samenleving als markt ook in sociaal opzicht rechtvaardig zijn.

Dat laatste is nog te bezien. Moraliteit is geen economisch goed, het karakter daarvan is religieus en filosofisch.<sup>85</sup> Juist omdat de wetenschap een sterk analytisch, rationeel karakter heeft, is het noodzakelijk dat studenten worden geconfronteerd met morele vraagstukken. Uiteraard heeft de universiteit daarop geen monopolie. In de idee van de horizontale samenleving zit een ander aspect dat naar mijn oordeel van belang is voor de rol van de universiteit. Het individu heeft van zichzelf geen regels voor het maatschappelijk verkeer, hij ontwikkelt deze door schade en schande en maakt zich deze eigen via studie en opvoeding, via socialisatieprocessen, soms bewust, maar veelal ook onbewust. Regels die het individu heeft geïnternaliseerd zijn doorgaans geen bewuste regels.

Een probleem bij organisatieverandering is vaak dat betrokkenen zich niet, of slechts gedeeltelijk, bewust zijn van de regels waaronder zij leven en de uitgangspunten die ze hanteren. De paradox van de horizontale samenleving is dan ook dat diegenen die zich willen bevrijden van de door staat, kerk en wetenschap opgelegde regels, gevangen zijn van regels die ze, in tegenstelling tot de situatie in de verticale samenleving, niet kunnen benoemen.<sup>86</sup> En wat niet benoemd kan worden kan ook niet onderzocht en niet gewijzigd worden.

De rol van de universiteit is, juist in een horizontale samenleving, onder andere om er toe bij te dragen dat actoren zich bewust worden van hun motieven, hun veronderstellingen en de beelden die ze hanteren in relatie tot hun beslissingen. De mens is zich nooit ten volle bewust van zijn motieven, zijn doelstellingen en het waarom van zijn handelen. Dat is een gegeven. Wetenschappelijk onderzoek dat belangeloos is van dat wat onderzocht wordt, moet bijdragen aan het continue proces van wat Castoriades collectieve psychoanalyse noemt.<sup>87</sup> De term collectieve psychoanalyse is in zoverre slecht gekozen omdat deze een intern gerichte reflectie suggereert, evenals de uitdrukking reflectief handelen. Deze begrippen suggereren (en betekenen dat in de praktijk vaak ook) dat betrokkenen in een gesloten context



zich bewust proberen te worden van het waartoe en waarom van hun denken en handelen.

De hierboven bepleitte bewustzijnsontwikkeling kan slechts gerealiseerd worden door een onderzoekende instelling, door historische analyse, door contemporaine verschijningsvormen trachten te onderscheiden van invarianten, door vanuit andere disciplines naar bekende vraagstukken te kijken, door analyse en ontleding, maar vooral ook door het zich onttrekken aan de maatschappelijke mores. In de journalistiek, in de wereld van management consultancy, maar ook in de wetenschappelijke wereld bestaat er een sterke neiging om in cliché's te denken en te communiceren. We leven in een tijd van steeds meer informatie en steeds minder begrip. Dat komt omdat we in korte uitdrukkingen communiceren, *sound bites*, en omdat er sprake is van een verdere vorming van subculturen, elk met hun eigen taal. Hierdoor groeit er een situatie waarin het gemakkelijker is om een gedachte uit te dragen die een variatie is op een bestaand begrip of bestaande verklaring, dan een nieuw inzicht te presenteren.<sup>88</sup> Voor dat laatste is meer tekst en uitleg nodig en dat past niet in een tijd van *sound bites*. De rol van de universiteit is nu juist om wel nieuwe inzichten over te dragen in het belang van een zich ontwikkelende samenleving.

Voor het onderwijs en onderzoek op het gebied van organisatie en leidinggeven betekent dit dat de terminologie en modellen zoals die in het bedrijfsleven worden gehanteerd, in de journalistiek, in de commerciële management boeken en in de management consultancy, niet als gegeven gehanteerd dient te worden, maar als empirisch materiaal. Ze moeten worden gezien als contemporaine uitdrukkingvormen die tegen het licht van inzichten uit de verschillende monodisciplines, in het bijzonder de dieper liggende invariante inzichten, getoetst moeten worden op validiteit en universaliteit. Gezien de sociale processen die ook in wetenschappelijk onderzoek een rol spelen, is het nodig dat de wetenschapper afstand houdt van wat hij onderzoekt. Het komt soms voor dat een wetenschapper zich op het pad begeeft van advieswerk. Dat hoeft niet verkeerd te zijn, integendeel. Echter, als de wetenschapper de acceptatie van zijn advies door een cliënt als bewijs ziet van zijn theorie, wordt het bedenkelijk. Hij is op dat moment geen belangeloze figuur meer. Bij het adviseren van een cliënt hoort enkel het belang van de cliënt te spelen. Hieraan moet worden toegevoegd dat ook management consultants de genoemde neiging nog wel eens hebben.

Hierboven heb ik het beeld geschetst van het effect van de moderne ICT op de leiding en organisatie van de onderneming. De moderne ICT heeft ook invloed op

de wijze waarop kennis wordt gegenereerd in onze samenleving. Max Boisot beschrijft het creëren en toepassen van kennis als een continue kringloop in een drie-dimensionale ruimte die gevormd wordt door de assen *diffusie*, *codificatie* en *abstractie*.<sup>89</sup> Op de as van diffusie wordt kennis via empirisch onderzoek verzameld uit de praktijk. In het codificatieproces wordt deze concrete, maar niet-gestructureerde kennis gecodificeerd. Daarmee wordt empirische kennis van zijn dubbelzinnigheid ontdaan, zodat minder data nodig is voor het overdragen daarvan. Bij codificatie moet onder meer gedacht worden aan het formuleren van taxonomieën, kwantitatieve verbanden, regels en definities. Dit codificatieproces gaat gepaard met verlies aan kennis en met sociale conflicten. Elke stap in het codificatieproces laat een residu van kennis achter, impliciete kennis, die niet opgenomen kan worden in een volgende stap van het codificatieproces. Codificatie gaat gepaard met conflicten. Nieuw geformuleerde kennis botst met bestaande formuleringen, ook met maatschappelijke ordes. In het proces van abstractie worden verbanden gelegd tussen verschijnselen. Waar codificatie de complexiteit van vormen reduceert, reduceert abstractie de complexiteit van de inhoud. Abstractie betekent ook dat kennis ontdaan wordt van tijd en plaats. Maar abstractie is, door zijn modelvorming, ook een interpretatie van de wereld of delen daarvan. Elke nieuwe interpretatie betekent een conflict met het bestaande, een conflict over datgene wat waar is en wat niet. Dat geldt althans in de wetenschap in het algemeen. Denk bijvoorbeeld aan het conflict tussen Galileï en de Kerk dat ontstond doordat Galileï's interpretatie van het hemelstelsel de centrale positie van de Kerk aantastte. Het merkwaardige echter in de organisatie-theorie is dat nieuw gepubliceerde modellen helemaal geen discussie of conflicten oproepen. De oorzaak daarvan ligt deels in de sacramentoel-tol van modellen, deels in hun commerciële tol.

Abstracte modelvorming kan onderworpen worden aan validatie en falsificatie. Dat is één van de waarden van abstractie. Abstractie is ook een middel om tot de kern van de zaak door te dringen, om nieuwe inzichten gewaar te worden. Abstractie was in het verleden ook van belang: een helder geformuleerd inzicht leent zich immers voor overdracht naar de praktijk, waar nieuwe modellen via decoding en toepassing weer in nieuwe praktijkkennis worden omgezet. Door de huidige overvloed aan communicatiecapaciteit is de economische noodzaak om te codificeren, te abstraheren en modellen te vormen, afgenomen. Het gevolg is dat er in het model van Boisot op de as van diffusie driftig wordt gecommuniceerd, in beide richtingen, maar codificatie en modelvorming blijven achterwege, althans in de be-

drijfskunde. Voorzover er aan modelvorming wordt gedaan is dit vaak uit commerciële motieven. Deze commerciële modellen worden als regel niet in het openbaar gevalideerd volgens academische normen (wel wordt er bij elk commercieel model een aantal praktijksituaties ter adstractie genoemd; wat opvalt is dat voor verschillende modellen en concepten veelal dezelfde ondernemingen als voorbeeld worden genoemd).<sup>90</sup> Het gevolg van de hierboven geschetste ontwikkeling is dat diegenen die moeten besluiten over een wijziging van hun organisatie het spoor bijster zijn. Ze zijn geïnteresseerd in nieuwe modellen maar er is geen valide bewijs voor besluitvormers dat de gepresenteerde modellen ook werken (als regel worden in deze modellen niet de *management control* en de managementprocessen uitgewerkt waardoor diegenen die over acceptatie van bedoelde modellen moeten besluiten niet goed kunnen beoordelen hoe deze modellen nu precies werken in de praktijk). Dit nu raakt een fundamenteel aspect van organisatieverandering. Betrokkenen besluiten pas dan tot de verandering van hun organisatie wanneer ze doordrongen zijn van de noodzaak daarvoor en wanneer ze bekend zijn met alternatieve modellen die naar hun oordeel werken en betrouwbaar zijn.

De vraag is nu hoe deze ontwikkeling beoordeeld moet worden en hoe de universitaire wereld daarmee om kan of moet gaan. Dat er veel modellen naast elkaar kunnen bestaan, is nuttig voor die situaties waar hulpmiddelen nodig zijn een proces van organisatie-ontwikkeling op gang te brengen. Betrokkenen kunnen daardoor over een verhaal beschikken dat naar hun gevoel zo dicht mogelijk bij hun eigen situatie staat. Dat weer helpt hen een aantal zaken te ordenen en motiveert om verbeteringen te bedenken en te implementeren. Dat zal ook verklaren waarom gepubliceerde modellen over organiseren nooit worden aangevallen. De in het proces van organisatie-ontwikkeling gehanteerde modellen dienen primair om een discussie te faciliteren, niet om tot een wijziging te komen in de substantiële rationaliteit van de organisatie. De hiervoor gebruikte modellen hoeven ook niet getoetst te worden aan de empirie en aan invariante wetmatigheden.

Echter, organisatie-ontwikkeling als methode voor organisatieverandering veronderstelt dat er geen sprake is van fundamentele ontwikkelingen in de markt en de technologie. Is dat laatste wel het geval, dan moet de te ontwerpen organisatie gebaseerd zijn op een model dat wel getoetst is aan empirie en wetmatigheden. De in het begin geschetste meervoudige werking van de moderne ICT, de discussie over de nieuwe economie en de effecten daarvan op leiding en organisatie, illustreert dat een analytische instelling, nauwgezetheid, zorgvuldige doordenken en nuchterheid

vereist zijn om te voorkomen dat verkeerde verbanden worden gelegd en daarmee onjuiste keuzes worden gemaakt hoe te organiseren. Het is de taak van de universiteit om er voor te zorgen dat Boisots *social learning curve* zo ruim mogelijk blijft, vooral ook op de assen van codificatie en abstractie, en daarmee validatie. Organisatiemodellen die in de empirie ontstaan, moeten door de universiteit nauwkeurig op hun uitgangspunten, in het bijzonder de onbewuste veronderstellingen, van welke aard dan ook, worden onderzocht en getoetst aan invariante wetmatigheden.

Op dit punt moet ik ook rekenschap geven van wat mijn persoonlijke positie is in de geschetste verhouding tussen empirie en universiteit. Van professie ben ik management consultant en één dag per week hoogleraar aan deze universiteit, betaald door een management adviesbureau. Zo'n constructie roept steeds weer vragen op, want, zo zegt de volksmond, 'wiens brood met eet wiens woord met spreekt', en 'men bijt niet de hand waaruit men eet'. Het hoogleraarsambt is een openbaar ambt, dat wil zeggen dat de bekleder daarvan rekenschap van zijn opvattingen, inzichten, onderzoek et cetera. heeft af te leggen door middel van publicaties die voor iedereen toegankelijk zijn. Dit moeten ook publicaties zijn in wetenschappelijk tijdschriften, in het bijzonder vanwege de *review* procedure. Een belangrijke rol van iemand in mijn positie is om empirisch materiaal te verzamelen ten behoeve van het onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, om, zoals hiervoor geschetst, dit tegen het licht te houden, niet om dat te presenteren als normatief. Tot dat empirisch materiaal kunnen ook methoden en technieken behoren die door management consultants worden gebruikt. Ook die moeten tegen het licht worden gehouden. Dat is tevens in het belang van de management consultants zelf: ook zij zijn onderworpen aan *bounded rationality*, ook zij hebben hun *dominant logics* die op zeker moment verouderd zijn. Als dit betekent dat ik een methode of een model van een collega als te licht beoordeel, of als verouderd, dan is het mijn plicht dat oordeel – beargumenteerd – te geven, of betrokkene dat nu leuk vindt of niet. Juist van een professional mag worden verwacht, dat deze kritisch staat tegenover zijn eigen werk en zich onderwerpt aan het oordeel van zijn collega's. Omgekeerd verwacht ik van mijn academische vakgenoten en van mijn professionele broeders dat zij mijn ideeën en publicaties kritisch beoordelen.

Juist in tijden waarin de economie fundamenteel verandert, is het zaak de organisatie van een onderneming in zijn totaliteit te kennen. Dat wil zeggen het geheel van de veranderende context, de institutionele omgeving, de invariante wetmatigheden versus toevallige verschijningsvormen, de verschillende organisatiestructu-

ren zoals de operationele, de sociale, de *control*, de juridische, de financierings en de fiscale structuur. In een toenemend aantal gevallen zullen al deze structuren tegelijkertijd in hun onderlinge samenhang aan veranderende omstandigheden moeten worden aangepast. De beschrijving die ik hierboven heb gegeven van zowel de nieuwe economie als van wat daar van de gevolgen kunnen zijn voor leiding en organisatie is tevens een proeve van hoe ik mij voorstel onderwijs te geven en verder onderzoek te verrichten op het terrein van *internal governance*. Het onderwijs moet uit drie elementen bestaan: (a) overdracht van kennis in ‘technische’ zin, hoe wordt feitelijk in de praktijk georganiseerd en aan welke institutionele eisen heeft een organisatie te voldoen; (b) inzicht in het onderscheid tussen invariante wetmatigheden (economisch, psychologisch, sociaal) en contemporaine verschijningsvormen; (c) vooral ook de ontwikkeling van een actieve houding tegenover het fenomeen organisatie als een sociale constructie. De organisatie is er voor de mens en niet andersom. Het resultaat hiervan moet zijn dat de studenten hun ambities, of dat nu is als ondernemer, als professional of als manager, op een zo vrij mogelijke wijze zullen kunnen realiseren. Met ‘vrij’ duid ik vooral ook op de vrijheid van heersende opvattingen en verschijningsvormen, dat wil zeggen dat men zich te weer weet te stellen tegen de sociaal bepaalde *bounded rationality* zonder dat het besef verloren gaat dat een economisch systeem niet kan functioneren zonder ingebed te zijn in een systeem van normen en waarden. Vrij wil ook zeggen dat men de maatschappelijke spelregels kent en wel zo dat die zonder te negeren op een creatieve wijze oversteegen kunnen worden. Vrij betekent ook het ontwikkelen van het vermogen om tegelijkertijd zowel in een organisatie te werken als met een organisatie, er afstand van te kunnen nemen en de organisatie te kunnen relativiseren. Dat is de rol die de universiteit in de samenleving heeft met betrekking tot veranderingsprocessen in bedrijven en instellingen.

Elke generatie zal zelf zijn organisatieproblemen weer moeten oplossen, en die oplossing kan alleen in de praktijk worden gevonden. De rol van het onderwijs is studenten inzichten, begrippen, methoden, concepten, een houding bij te brengen, die hen in staat stellen in hun eigen concrete situatie met organisatieproblemen om te gaan. Hier gelden de woorden van de Amerikaanse hoogleraar Jacob Neusner: ‘Great teachers don’t teach. They help students learn.’

## Dankwoord

Ook de universiteit is een sociale constructie die functioneert bij de gratie van mensen van vlees en bloed. Deze benoeming is niet een gevolg van ‘het systeem’, maar van personen die zich daarvoor hebben ingezet. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar Prof. dr S. Bergsma, die mijn benoeming niet alleen heeft geïnitieerd, maar, zoals alles wat hij aanvat, de procedure ook heeft doen afronden. Mijn tegenpool in het denken over organisatieverandering, Prof. drs J.W. Ganzevoort, heeft zich, geheel in de traditie van de postmoderne *multi-voice* gedachte, daarbij bepaald niet afzijdig gehouden, in positieve zin wel te verstaan. Om de benoemingsprocedure verder te volgen: ik ben de Decaan van de faculteit voor Economische Wetenschappen en Econometrie erkentelijk voor zijn beslissing mij voor benoeming voor te dragen bij het College van Bestuur en dit laatste dat dit mij deze zo eervolle benoeming waardig heeft geacht, zonder dat ik eerst een verklaring hoefde af te leggen of deze universiteit wel goed georganiseerd is. Dat kan twee dingen betekenen: òf het College van Bestuur is er van overtuigd dat de universiteit goed is georganiseerd, òf het College houdt er een post-modernistische, metaparadigmatische, reflexief dynamische organisatieopvatting op na die in een volgens de klassieke leer van de administratieve organisatie geformuleerd beheersreglement, metaforisch is gecodificeerd.

Mijn dank gaat ook uit naar degenen die mijn opvattingen en mijn inzichten hebben helpen vormen. Ik denk aan Prof. dr H.J. van Dongen van de voormalige Inter-universitaire Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft en aan Prof. dr J.B. Rijsman bij wie ik promoveerde. Vooral ook ben ik mijn cliënten dankbaar die mij door hun vragen en opdrachten de gelegenheid hebben gegeven mijn inzichten te ontwikkelen. In het bijzonder denk ik aan mijn oud-collega's bij Philips Electronics; zo'n complexe onderneming is niet alleen een broedplaats voor nieuwe producten, maar ook voor nieuwe organisatievormen, opvattingen en inzichten.

Deze benoeming is mogelijk geworden door de stimulerende, mentale en materiële steun van mijn werkgever, KPMG Management Consulting, in het bijzonder Nolan, Norton & Co. en het Nolan Norton Instituut. Mijn collega's daar vormen voor mij, door hun erkenning en tegenspel, door het uitdragen van mijn opvattingen en het terugkoppelen van hun ervaringen, daarmee een onmisbare factor in het continue proces van het ontwikkelen van inzichten.

Zoals gezegd, een mens kan niet zonder affectieve relaties, hoe boeiend zijn werk ook is. Op een moment als dit besef je hoe belangrijk en waardevol een goed

## J. STRIKWERDA

thuisfront is. Mijn vrouw en twee dochters, Nora, Roos en Anne, vormen dat thuisfront, die geborgenheid, waarin ze zo nu en dan, terecht, mijn aandacht opeisen, maar vooral ook het mij mogelijk maken op die andere momenten mij volledig op mijn werk te concentreren. Zonder dat had ik hier niet gestaan, mijn dankbaarheid aan deze drie, in het bijzonder Nora, is niet in woorden uit te drukken.

Ik heb gezegd.

## Literatuur

- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organization Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Arrow, K.J. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton & Company.
- Bloch, E. (1959). *Das Prinzip Hoffnung*. Frankfurt a/M: Suhrkamp.
- Blumber, Philip I. (1993). *The Multinational Challenge to Corporation Law*. New York: Oxford University Press.
- Boisot, M.H. (1995). *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. Londen: Routledge.
- Boisot, M.H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, D. (1997). "The relational constitution of contract and the limits of 'Economics': Kenneth Arrow on the social background of markets." in: Deakin & Michie, p. 317.
- Carrol, G.R. en Teece, D.J. (1999). *Firms, Markets and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture Volume I: The Rise of the Network Society*. Londen: Blackwell.
- Castoriadis, C. (1999). "L'individu privatisé". *Manière de Voir*, no. 46. p. 75-77.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.
- Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A.D. & Daems, H. (red.) (1980). *Managerial Hierarchies, Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Clark, J.M. (1927). "Overhead Costs in Modern Industry". *Journal of Political Economics*. geciteerd in: Leonard-Barton, L. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, p. 91.
- Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm", herdrukt in: Williamson & Winter (red.), *The Nature of the Firm*, 1991, hoofdstuk 2.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1997). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Chicago: Irwin.
- Coyle, D. (1999). *The Weightless World: Thriving in the Digital Age*. Oxford: Capstone.
- Dale, E. (1967). *Organization*. American Management Association.
- Davidson, M. (1995). *The Transformation of Management*. Londen: MacMillan.



- Davidson, J.D. & Rees-Mogg, W. (1997). *The Sovereign Individual: Mastering the Transition to the Information Age*. New York: Simon & Schuster.
- Deakin, S. & Michie, J. (1997). *Contracts, Co-operation, and Competition: Studies in Economics, Management, and Law*. New York: Oxford University Press.
- Dijk, N.M.H. van (1989). *Een methodische strategie van organisatie-verandering* [proefschrift]. Delft: Eburon.
- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality." *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Drucker, P.F. (1946/1993). *Concept of the Corporation*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Evans, Ph. & Wurster, T.S. (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fama, E. (1980). "Agency problems and the theory of the firm." *Journal of Political Economy*. vol. 88. p. 288-307.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Parijs: Bulletin de la Societé de l'Industrie Minérale.
- Gates, J. (1998). *The Ownership Solution: Towards a Shared Capitalism for the Twenty-First Century*. Londen: Penguin Books.
- Gergen, K.J. (1994). *Realities and Relationships*. Cambridge: Harvard University Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkely: University of California Press.
- Giddens, A. (1999). *Runaway World: How Globalisation is Reshaping our Lives*. Londen: Profile Books.
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Greenspan, A. (1998). "Is there a new economy?." *California Management Review*, vol. 12, p. 74-85.
- Groeneveld, G.L. (1962). "Leiding en organisatie". [Boekbespreking] *The Economist*, p. 560-567.
- Halal, W.E. & Taylor, K.B. (1999). *21<sup>st</sup> Century Economics; Perspectives of Socioeconomics for a Changing World*. Londen: MacMillan.
- Hassard, John. (1993). *Sociology and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A. (1994). *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*. New York: Osford University Press.
- Jacquemin, A.P. & Jong, H.W. de (1977). *European Industrial Organization*. Londen: The MacMillan Press.

- Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership." *The Journal of Financial Economics*, vol 3, p. 305-60.
- Jensen, M.C. (1998). *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jensen, M.C. (2000). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems" in: *The Theory of the Firm* (Jensen). Forthcoming Harvard University Press.
- Kaysen, C. (red.) (1996). *The American Corporation Today*. New York: Oxford University Press.
- Kelly, K. (1999). *Nieuwe regels voor de nieuwe economie* [vert. New Rules for the New Economy – 10 Radical Strategies for a connected world]. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Kermally, S. (1999). *When Economics Means Business: The New Economics of the Information Age*. Londen: Financial Times/Pitman.
- Klein, P. G. (1998). "New Institutional Economics." *Eyclopedia of Law and Economics*.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Leonard-Barton, L. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Maas, A.J.J.A. (1988). *Ongedefinieerde ruimten sociaal-symbolische configuraties* [proefschrift]. Delft: Eburon.
- Madrick, Jeff. (1999). "How New Is the New Economy?" *The New York Review of Books* (september 23), p. 1-20.
- Magretta, J. (red.) (1999). *Managing in the New Economy*. Boston: Harvard Business Review
- Meyer, J.W. (1994). "Social Environments and Organizational Accounting". in Scott, W.R., & Meyer, J.W. (red.) (1994).
- Meyer, J.W., Boli, J. & Thomas, G.M. (1994). "Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account" in: Scott, W.R. & Meyer, J.W. (red.), hoofdstuk 1.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1994). *Fit, failure and the Hall of Fame*. New York: The Free Press.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New York: Prentice-Hall.
- Movery, D.C., & Nelson, R.R. (red.) (1999). *Sources of Industrial Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- OECD. (1987). *Structural Adjustment and Economic Performance*. Paris: OECD.
- Peters, T. en Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Haper and Row.
- Petrella, R. (1999). "La dépossession de l'Etat". *Le Monde Diplomatique* (augustus): 3.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1996). "Dominant Logic" in: Goold, M. & Sommers Luchs, K. *Managing the Multibusiness Company*. Londen: Routledge.
- Raaijmakers, M.J.G.C. (1987). *Rechtspersonen tussen contract en instituut* [inaugurele rede]. Deventer: Kluwer.

- Raaijmakers, M.J.G.C. (2000). *Vennootschaps- en rechtspersonenrecht*. Deventer: Gouda Quint.
- Scherer, F.M. (1999). *New Perspectives on Economic Growth and Technological Innovation*. Washington D.C.: British-North American Committee, Brookings Institutions Press.
- Scott, W.R., & Meyer, J.W. (red.) (1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Schroeff, H.J. van der (1961/1968). *Leiding en organisatie van het bedrijf*. Amsterdam: Kosmos.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Co.
- Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors*. New York: Double Day.
- Smith, G.D. & Dyer, D. (1996). "The Rise and Transformation of the American Corporation" in: Kaysen, C. (red.) (1996), p. 28-73.
- Strikwerda, J. (1994). *Organisatie-advisering, Wetenschap en pragmatiek* [proefschrift]. Delft: Eburon.
- Strikwerda, J. & Hest, M.M.J. van (1998). *Ondernemingsbestuur in Nederland, Voorwaarden voor groei*. [research memorandum]. Utrecht: Nolan Norton Institute.
- Strikwerda, J. & Otten, I. (2000). *Ondernemingsbestuur: Een kwestie van percepties. Over de psychologie tussen bestuurders bij veranderingen*. In druk.
- Strikwerda, J. (1999). "The Network Spectrum: Entrepreneurship in a Network Environment" in: Zee, H. van der (red.) (1999). *Business Transformation in a Networked World*. Amsterdam: Addison Wesley.
- Strikwerda J. (1999). "De houding van de professional in de lerende organisatie". Interne voordracht KPMG Management Consulting.
- Strikwerda, J. (2000). "The Changing Change Concept: Creative Destruction" in: Zee, H. van der & Strikwerda, J. (red.) (2000), p. 156-171.
- Strikwerda, J. (2000). *Het ontwerpen van een organisatie: De concernstructuur*. Amsterdam: Prentice Hall.
- Strikwerda, J. (2000b). "Internal Governance als vraagstuk van moraliteit." Voordracht op seminar *Governance en ethiek*. Universiteit van Amsterdam. 5 januari.
- Theise, M.R. (1991). *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*. Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Thurow, L.C. (1999). *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge Based Economy*. New York: HarperCollins.
- Vromen, J.J. (1995). *Economic Evolution*. Londen: Routledge.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective* [10<sup>th</sup> ed.]. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O.E. (1999). "Revisiting Legal Realism." Carrol, G.R. & Teece, D.J. (1999), hoofdstuk 10.

- Williamson, O.E. & Winter, S.G. (red.) (1991). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press.
- Woestijne, K. (1962). "Leiding en organisatie van het bedrijf". [Boekbespreking] *Maandschrift Accountancy en Bedrijfseconomie*, nr. 5, p. 124-126.
- Wolf, M.J. (1999). *The Experience Economy: How Mega-media Forces are Transforming Our Lives*. New York: Times Books.
- Van der Zee, J.T.M. & Strikwerda, J. (red.) (2000). *Changing Business Designs for the 21<sup>st</sup> Century: How to realize aspirational business strategies*. Amsterdam: Addison-Wesley.



## Noten

- 1 Van der Schroeffer, 1961/1968.
- 2 Woestijne, 1962.
- 3 Groeneveld, 1962.
- 4 'Indeed, this move from a technological construction (the firm-as-production function) to an organizational construction (the firm-as-governance structure) is basic to the entire transaction cost economics enterprise. The former holds that the firm is a black box, according to which inputs are transformed into outputs according to the laws of technology; the latter is a comparative institutional construction according to which the mechanisms of governance differ among alternative modes of governance and have real consequences. Organization is ignored and is conceptually irrelevant under the former, organization matters crucially and is susceptible to analysis under the latter'. Williamson, 1999.
- 5 Sloan, 1963; Chandler, 1962.
- 6 Jensen, 2000.
- 7 Strikwerda, 2000b.
- 8 Hoskisson & Hitt, 1994.
- 9 Madrick, 1999.
- 10 Greenspan, 1998.
- 11 Als eerste industriële revolutie wordt de periode plm. 1765-1875 genomen, de periode van de introductie van de stoommachine. Castells, 1996.
- 12 Greenspan, 1998.
- 13 Vgl. bijvoorbeeld: Scherer, 1999.
- 14 Castells, 1996: 31-32
- 15 Geciteerd uit Leonard-Barton, 1995: 91.
- 16 Sen, 1999: 262.
- 17 Bloch, 1959.
- 18 Strikwerda, 1994: 19.
- 19 Thurow, 1999.
- 20 OECD, 1987.
- 21 Zie bijv. Deakin & Michie, 1997.
- 22 Coase, 1937.
- 23 Jacquemin & De Jong, 1977.
- 24 Strikwerda, 1999.
- 25 Jensen, 2000; Gates 1998.
- 26 OECD, 1987.
- 27 Coyle, 1999.

- 28 Castells, 1996: 61.
- 29 Shapiro & Varian, 1999.
- 30 Shapiro & Varian, 1999.
- 31 Pine & Gilmore, 1999.
- 32 Wolf, 1999.
- 33 Evans & Wurster, 1999: 15-17.
- 34 Niet gepubliceerde doctoraalscriptie van Van Wijck en Van Amerongen, 2000.
- 35 Met dank aan de heer Van Ogtrop, directievoorzitter van BRD.
- 36 Castells, 1966.
- 37 Thurow, 1999: 117.
- 38 Collis & Montgomery, 1997: 38-39.
- 39 Zie voor een uitwerking hiervan: Strikwerda, 2000.
- 40 Smith & Deyer, 1996: 39.
- 41 Meyer, Boli & Thomas, 1994: 135.
- 42 Smith & Dyer, 1996, hoofdstuk 2.
- 43 'In contrast to markets, organizations generally do not delegate both decision rights and the alienability of those rights to the agent.' Jensen, 1998: 103-104.
- 44 Thurow, 1999: 131-2.
- 45 Prahalad & Bettis.
- 46 Jensen, 1998: 131.
- 47 Jensen, 1998: 132; Meyer, 1994: 135.
- 48 Wehrich & Koontz.
- 49 Vromen, 1995: 121.
- 50 Meyer, 1994: 135.
- 51 Zie bijvoorbeeld: Maas, 1988; Van Dijk, 1989.
- 52 Chandler, 1962; Miles & Snow 1994.
- 53 Peters & Waterman, 1982.
- 54 Fayol, 1916.
- 55 Koontz & O'Donnell, 1955: 291-297; Dale, 1967, hoofdstuk 1.
- 56 Wehrich & Koontz, 1993, hoofdstuk 12.
- 57 Raaijmakers, 2000: 34.
- 58 Blumber, 1993: 100.
- 59 Theise, 1991: 173.
- 60 Time, 27 december 1999: 60.
- 61 Doz & Hamel, 1998.
- 62 Zie ook Raaijmakers, 2000: 40.
- 63 Raaijmakers, 1987.
- 64 Gomes-Casseres, 1996.
- 65 Jensen, 1998: 103.
- 66 Jensen, 1998: 103-104.

- 67 'However, ownership of capital should not be confused with ownership of the firm. Each factor in a firm is owned by somebody. The firm is just the set of contracts covering the way inputs are joined to create outputs and the way receipts from outputs are shared among inputs. In this "nexus of contracts" perspective, ownership of the firm is an irrelevant concept.' Fama, 1980.
- 68 'What typically is at the issue is that as market transaction costs are infinite for large-scale projects, the firm can do things that simply cannot be done by the market (Chandler 1990: part 1). ... It is that the firm overcomes residual risks which remains for those making the commitment to production even after they have decided to enter into some sort of relationships... Were all risks capable of being presentiated, that is to say, were there fully contingent markets, there would be no residual risk.' Campbell, 1997: 317.
- 69 Sennett, 1998.
- 70 Prahalad & Bettis, 1996.
- 71 Milgrom & Roberts, 1992: 543.
- 72 Dimaggio & Powell, 1983.
- 73 Neue Züricher Zeitung, 8 maart 2000.
- 74 Voor een op ondernemerschap gebaseerde methode voor *change*, zie: Strikwerda, 2000.
- 75 Drucker, 1946/1993.
- 76 Dimaggio & Powell, 1983.
- 77 Hassard, 1993: 127. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat wat is, ook in de natuur, steeds in taal als menselijke constructie wordt beschreven. Zie ook mijn proefschrift (1994). Hassard duidt hier op het fenomeen dat academici in termen van *academic constructs* over organisaties schrijven.
- 78 Giddens, 1984: 351.
- 79 Giddens, 1984: 348.
- 80 Strikwerda & Van Hest, 1998.
- 81 Strikwerda & Otten, 2000.
- 82 In zijn e-mail correspondentie aan de auteur, 3 februari 2000.
- 83 Gergen, 1994: 35; 'The commitment to positivist philosophy of science, capitalism, and bourgeois liberalism (contemporary manifestations of the Enlightenment vision) lent itself to such evils as the erosion of community, the deterioration of moral values, the establishment of dominance relationships, the renunciation of pleasure, and the mutilation of nature.'
- 84 Petrella, 1999.
- 85 'Economic reasoning.. should not be taken to imply that morality is in fact nothing more than a manipulative device that survives because of its economic value. The nature of moral authority is ultimately a philosophical and religious issue, and not an economic one.' Campbell, 1997: 320.
- 86 'Practical men, who believe themselves to be quite exempt from any intellectual influence, are usually the slaves of some defunct economist.' John Maynard Keynes (1883-



1946), British economist. *The General Theory of Employment, Interest and Money*, hoofdstuk 24, 'Concluding Notes' (1936). The Columbia Dictionary of Quotations is licensed from Columbia University Press. Copyright © 1993, 1995 by Columbia University Press. All rights reserved.

- 87 Castoriades, 1999.
- 88 Davidson & Rees-Mog, 1997: 361.
- 89 Boisot, 1995, 1998.
- 90 Voorbeelden van de bedoelde modellen zijn:
  - networked organization (Drucker)
  - learning organization (Senge)
  - virtual corporation (Davidow en Malone)
  - relational organization (Keene)
  - boundaryless organization (Ashkenas)
  - human networking (Savage)
  - democratic corporation (Ackoff)
  - centerless corporation (Pasternack & Viscio)
  - intelligent enterprise (Quinn)
  - reengineered corporation (Hammer & Champy).