

Economische en neo-institutionele organisatietheorie

Dr. N.G. Noorderhaven

1 Inleiding

De organisatietheorie beslaat een omvangrijk werkterrein. Al naar gelang de afkadering die men wil hanteren, omvat zij fenomenen op het niveau van het individu in de organisatie (bijvoorbeeld arbeidssatisfactie), fenomenen op het niveau van groepen binnen organisaties (bijvoorbeeld groepsbesluitvorming), fenomenen op het niveau van de organisatie zelf (bijvoorbeeld organisatiecultuur), en fenomenen op het interorganisatiele niveau (bijvoorbeeld organisationele netwerken). Daar komt nog bij dat de organisatietheorie bij uitstek een multidisciplinair werkterrein is. Naast de overbekende psychologische, sociologische en economische benaderingen zijn er bijvoorbeeld ook historische en antropologische benaderingen, alsmede benaderingen vanuit de linguïstiek. In het licht van deze veelzijdigheid is het duidelijk dat een beknopt artikel over recente ontwikkelingen binnen de organisatietheorie slechts mogelijk is bij een rigoureuze inperking van het onderwerp.

In dit artikel zal ik me beperken tot twee belangrijke stromingen, de *economische organisatietheorie* en de *neo-institutionele theorie*, exponenten van de toepassing op het fenomeen organisatie van respectievelijk het economische en het sociologische denken. Ook bij de bespreking van deze beide stromingen zal ik mij nog beperken, en wel tot de vraag hoe binnen deze stromingen variatie in organisationele vormen wordt verklaard. Het begrip *organisationele vorm* kan van alles inhouden. Het kan een bepaalde organi-

satiestructuur zijn (bijvoorbeeld de matrix-organisatie); een bepaalde procedure (bijvoorbeeld geformaliseerde beoordelingssystemen in het personeelsbeleid); of een ander organisatiekenmerk (bijvoorbeeld het gebruik van kwaliteitskringen). Ik zal me in dit artikel voornamelijk richten op de organisatiestructuur, en daarbinnen weer voornamelijk op de keuze tussen een functionele en een multidivisionele structuur. De reden voor deze beperking is dat een wat diepgaander bespreking van een concreet vraagstuk meer inzicht biedt in de verschillen en overeenkomsten tussen de beide stromingen dan een uitgebreidere, maar noodzakelijkerwijs oppervlakkigere bespreking van meerdere onderwerpen.

De keuze voor een bespreking van de economische organisatietheorie en de neo-institutionele theorie berust op een tweetal overwegingen. In de eerste plaats zijn beide stromingen in het denken over organisaties ontegenzeggelijk invloedrijk. De economische organisatietheorie heeft een grote vlucht genomen en kent thans talrijke vertakkingen, zoals de transactiekostentheorie, de agency-theorie, de 'property-rights'-theorie, en de theorie van de incomplete contracten. De neo-institutionele theorie, bij lezers van dit tijdschrift wellicht wat minder bekend, komt voort uit vroeger werk in de organisatiesociologie, zoals dat van Robert Merton en Philip Selznick. Op dit moment kan de neo-institutionele theorie gezien worden als de belangrijkste exponent van het sociologische denken over organisaties, en daarmee als de belangrijkste tegenhanger van de economische organisatietheorie.

In de tweede plaats is de keuze op deze twee stromingen gevallen omdat ze niet zelden diametraal van elkaar verschillen in hun beschrijvingen en verklaringsrichtingen (voorspellingen op grond

Dr. N.G. Noorderhaven is als universitair hoofddocent Bedrijfseconomie verbonden aan de Katholieke Universiteit Brabant.

van de beide benaderingen kunnen echter ook parallel lopen). In beide stromingen wordt over het algemeen uitgegaan van beperkte rationaliteit, maar de economische organisatietheorie tracht te laten zien hoe ondanks deze beperking keuzegedrag tot efficiënte organisatie-arrangementen pleegt te leiden, terwijl de neo-institutionele school poogt aan te tonen dat het keuzegedrag helemaal niet rationeel is, althans niet in de beperkte zin van economische rationaliteit. Voorts wordt in de economische organisatietheorie, in overeenstemming met het uitgangspunt van het methodologisch individualisme, gezocht naar verklaringen op het niveau van het handelen van de individuele actor, terwijl de neo-institutionele theorie de nadruk legt op de wijze waarop de omgeving het handelen van individuen beïnvloedt. Kortom: de economen leggen uit waarom individuen bepaalde keuzes maken, terwijl de sociologen uitleggen waarom individuen helemaal niet kunnen kiezen.

In het onderstaande zal ik eerst de hoofdlijnen van beide stromingen weergeven, de meer bekende economische organisatietheorie zeer beknopt in paragraaf 2, en de neo-institutionele theorie wat meer uitgebreid in paragraaf 3. In beide gevallen zal ik ingaan op de vraag wat beide benaderingen te berde brengen met betrekking tot de keuze van een organisationele vorm, in het bijzonder de multidivisionele vorm. In paragraaf 4 zal ik ingaan op de vraag of verklaringen op grond van de beide benaderingen nu in de eerste plaats gezien moeten worden als *concurrerend* (zoals men op het eerste gezicht geneigd zou zijn te denken), of als *complementair* (zoals ik zal proberen aan te tonen). Conclusies volgen in paragraaf 5.

2 Economische Organisatietheorie

In de economische organisatietheorie worden organisationele arrangementen verklaard op grond van (beperkt) rationeel keuzegedrag van actoren. De fundamentele vraag naar de bestaansreden van organisaties (die in de meer traditionele benaderingen niet of nauwelijks aan de orde kwam) is hierbij het uitgangspunt. Ik zal hier niet proberen om een overzicht van deze snel groeiende literatuur te geven. Hiervoor zij verwezen naar het overzichtsartikel van Moerland (1992). Ik zal in het onderstaande alleen kort weergeven op welke wijze twee invloedrijke economische organisatie-

theorieën, de transactiekostentheorie en de agency-theorie, het gebruik van de multidivisionele vorm verklaren.

De transactiekostentheorie (Williamson, 1985) houdt zich bezig met de vraag naar de keuze van een beheersingsmechanisme, waarbij meestal een onderscheid gemaakt wordt tussen marktcoördinatie en hiërarchische coördinatie (door internalisatie van de transactie binnen een onderneming). Deze keuze is de resultante van de afweging van productie- en transactiekosten. Dit kan het beste geïllustreerd worden aan de hand van de 'make or buy'-beslissing ten aanzien van een component. Inkoop kan leiden tot lagere productiekosten indien het toeleverende bedrijf de vraag van verscheidene afnemers kan aggregeren, en zodoende schaalvoordelen kan realiseren. Dit is echter alleen mogelijk als het een standaardcomponent betreft, of in elk geval een component dat met behulp van standaardmachines geproduceerd kan worden. Naarmate dit minder het geval is, is er sprake van grotere transactiespecificiteit en zijn er minder schaalvoordelen bij uitbesteding. Niet alleen de productiekosten hebben de neiging te stijgen bij toenemende transactiespecificiteit, maar ook de transactiekosten. Dit laatste omdat bij toenemende transactiespecificiteit de partijen een groter risico lopen bij het verbreken van de relatie. Teneinde dit risico te beperken, zullen de partijen veel tijd en geld investeren in een nauwkeurige (juridische) vormgeving van hun relatie. Het omslagpunt ligt bij die mate van transactiespecificiteit waarbij de kosten van het in eigen huis produceren (rekening houdend met geringere schaalvoordelen en de kosten gemoeid met de organisatie van de productie) lager zijn dan de kosten van uitbesteding.

Het bovenstaande paradigmatische voorbeeld van de transactiekostentheorie heeft van doen met de vraag waar de grens van de organisatie ligt, maar zegt weinig over de keuze van een organisationele vorm bij internalisatie. Maar de transactiekostentheorie kan ook gebruikt worden om de interne organisatie, bijvoorbeeld de keuze tussen een functionele en een multidivisionele organisatiestructuur, te verklaren. Chandler (1962) beschrijft de overgang van een functionele naar een multidivisionele structuur in de Amerikaanse industrie als een aanpassing (met vertraging) van de organisatiestructuur aan de strategie. Naarmate ondernemingen groeiden en op meer markten tegelijkertijd gingen opereren ging de traditionele

functionele structuur steeds minder goed voldoen.

Afstemmingsproblemen tussen functionele afdelingen (bijvoorbeeld Productie en Marketing) worden problematischer naarmate die afdelingen groter worden en de processen die zich binnen de afdelingen afspelen complexer. De functionele afdelingen slagen er steeds minder goed in om operationele problemen gezamenlijk op te lossen, waardoor het topmanagement wordt overladen. De prestaties van de onderneming hebben hieronder te leiden (zie ook Channon, 1973). Implementatie van een multidivisionele structuur beperkt de noodzaak tot afstemming tussen functionele afdelingen, en legt de verantwoordelijkheid voor het vinden van oplossingen eenduidig vast op een lager niveau in de organisatie. Het topmanagement houdt daardoor meer tijd over om zich te wijden aan strategische vraagstukken.

De transactiekostentheorie (Armour en Teece, 1979; Teece, 1981; Williamson, 1985) interpreteert de door Chandler beschreven ontwikkeling in termen van de veronderstelde basiskarakteristieken van de menselijke natuur: beperkte rationaliteit en opportunisme. Groei en diversificatie van de onderneming maken dat deze twee karakteristieken een sterkere belemmerende rol gaan spelen bij de interne coördinatie. Beperkte rationaliteit is er de oorzaak van dat de complexiteit van de afstemmingsvraagstukken voor het management niet meer te overzien is. Opportunisme gaat een grotere rol spelen omdat het verband tussen de vele verschillende activiteiten binnen de grote functionele afdelingen en de winstgevendheid van de onderneming als geheel niet goed meer te overzien is. Daardoor is de kans groot dat managers binnen de functionele afdelingen hun eigen doelstellingen gaan najagen. De functionele structuur maakt het moeilijk om prikkels te geven om het eigen handelen te richten op het welzijn van de onderneming als geheel.

Overgang naar een multidivisionele structuur betekent een verlichting van deze problemen. Doordat elke divisie zich slechts richt op een enkele product/markt combinatie of geografische regio is de complexiteit geringer. De functionele afdelingen binnen de divisies zijn ook kleiner, wat eveneens tot afname van de complexiteit en vergemakkelijking van afstemming leidt. De overgang van een functionele naar een multidivisionele structuur is in deze visie een voorbeeld van het opgeven van bepaalde productiekostenvoordelen (schaalvoordelen), teneinde lagere transactie-

kosten (beheerskosten) te realiseren.

Op basis van de agency-theorie kan een aanvullende verklaring van de voordelen van de multidivisionele structuur gegeven worden. De agency-theorie richt zich op de relatie tussen een of meer *agenten*, die handelen voor of in opdracht van een *principaal*, waarbij het inkomen van de principaal beïnvloed wordt door de handelingen van de agent(en) (Ross, 1974). De theorie is veel toegepast op de relatie tussen aandeelhouders en management in naamloze vennootschappen. Managers nemen beslissingen die van invloed zijn op de waarde van de onderneming, en dus op het inkomen van de aandeelhouders. Tegelijkertijd lopen de belangen van aandeelhouders en managers niet geheel parallel. Voor managers kan het aantrekkelijk zijn om beslissingen te nemen die hun eigen leven aangenamer maken, ook als die beslissingen niet ten goede komen aan de waarde van de onderneming. Aandeelhouders zouden dit graag willen voorkomen, maar kunnen niet (of slechts tegen exorbitante kosten) effectief toezicht houden op de managers. De oplossing die door de agency-theorie wordt voorgesteld is het meer in elkaars verlengde brengen van de belangen van aandeelhouders en managers, door het inkomen van de laatsten (deels) afhankelijk te maken van de gecreëerde waardevermeerdering van de onderneming, bijvoorbeeld door het toekennen van opties op aandelen (Murphy, 1986).

Het door de agency-theorie toegepaste conceptuele model kan ook gebruikt worden voor het verklaren van arrangementen binnen de onderneming. In het bovenstaande is de nadruk gelegd op de wijze waarop de problemen voortkomend uit beperkte rationaliteit verminderd worden door de overgang naar een multidivisionele structuur. In de agency-theorie speelt de veronderstelling van beperkte rationaliteit echter een geringere rol (in veel gevallen wordt zelfs hyperrationaliteit verondersteld). In plaats daarvan ligt de nadruk op de problemen voortkomend uit opportunisme, gekoppeld aan asymmetrische informatie.

In het geval van een grote, gediversificeerde onderneming met een functionele structuur is er informatieasymmetrie tussen de managers van de verschillende functionele afdelingen, en tussen deze managers en het topmanagement. De informatieasymmetrie tussen de functionele afdelingen bemoeilijkt de coördinatie, omdat de inkoopmanager bijvoorbeeld nooit kan controleren of de productiemanager de gevraagde componenten

werkelijk zo snel nodig heeft, of alleen maar wat speling probeert in te bouwen. Omgekeerd kan de productiemanager niet controleren of de inkoopafdeling werkelijk zijn best doet om de beste componenten tegen de laagste prijs te bemachtigen. Het topmanagement heeft het probleem dat het zeer moeilijk is om winsten of verliezen toe te rekenen aan bepaalde afdelingen, zodat het ook niet goed mogelijk is om te bepalen wie goed werk levert en wie niet.

In de multidivisionele structuur echter zijn de resultaten per divisie bekend (hoewel er altijd wat vertekening op zal treden in verband met de doorrekening van centrale kosten en door het gebruik van transferprijzen). Het inkomen van het management van een divisie kan dus (deels) gekoppeld worden aan de winstgevendheid van de divisie, waardoor het probleem van opportunistisch handelen verkleind wordt.

Zoals uit de hierboven beschreven voorbeelden blijkt, kenmerkt de economische organisatie-theorie zich door de nadruk die gelegd wordt op de economische efficiëntie van gekozen organisatievormen, gegeven de karakteristieken van opportunisme en beperkte rationaliteit van actoren. Impliciet of expliciet wordt ervan uitgegaan dat dit proces geleid wordt door de druk van de concurrentiekrachten. Waar de problematiek voor de menselijke beslisser te complex is om geheel te overzien (beperkte rationaliteit), zal door een proces van 'trial and error' uiteindelijk een economisch efficiënte uitkomst bereikt worden. Dit uitgangspunt van disciplineren door de markt wordt niet gedeeld door de neo-institutionele theorie, zoals we in de volgende paragraaf zullen zien.

3 Neo-Institutionele Theorie

De opkomst van de neo-institutionele theorie is van betrekkelijk recente datum. Het verschijnen van Meyer en Rowan's artikel 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony' (1977) wordt veelal als de start van deze benadering gezien (Tolbert en Zucker, 1996). De wortels van de neo-institutionele theorie liggen in de Amerikaanse organisatiesociologie van de jaren veertig en vijftig, en met name in het werk van Philip Selznick. Selznick (1949, 1957) beschrijft gedetailleerd het ontstaan en de verdere ontwikkeling van de *Tennessee Valley Authority*, een nationaal agentschap dat, mede bouwend op

initiatieven op het lokale niveau, plannen om de Tennessee rivier te reguleren moest gaan uitvoeren, teneinde de fysieke en de socio-economische omstandigheden van de staten in dit stroomgebied te verbeteren.

Centraal in de beschrijving van Selznick staat het ontstaan van orde uit chaos, doordat geleidelijk aan gedragspatronen steeds stabiel worden, evenals de verwachtingen met betrekking tot deze gedragspatronen. Waar het te verwachten gedrag van een individu of organisatieafdeling binnen of rond de TVA aanvankelijk nog onzeker is, wordt dit na verloop van tijd een vanzelfsprekendheid. Hierdoor wordt de complexiteit en onzekerheid gereduceerd. Dit wordt nog versterkt doordat mensen geneigd zijn om aan gewoontegetrouwe gedragspatronen een positieve waarde te hechten, die los staat van de technische effectiviteit van de handelingen.

Het begrip *institutie*, zoals in deze benadering gehanteerd, kan als volgt worden omschreven: een gestandaardiseerde interactie-episode, ondersteund door routinematige, zichzelf reproducerende procedures, en doordrenkt van een positieve normatieve waarde (vgl. Jepperson 1991: 145). Instituties bestaan uit gestandaardiseerde interactie-episodes, niet noodzakelijkerwijs omdat ze ooit bewust zo zijn ontworpen, maar veeleer omdat ze het gevolg zijn van gewoontevorming zoals beschreven door Berger en Luckmann (1966). Hierdoor ontstaan wederzijdse verwachtingen, die vervolgens tot de verdere bestendiging van het gedrag leiden. Meer formele procedures vormen de objectieve neerslag van deze wederzijdse verwachtingen. Een procedurele handeling (bijvoorbeeld het aanvragen van een interne levering met behulp van een bestelbon) lukt een procedurele reactie uit, die op zijn beurt weer aanleiding is voor een volgende procedurele handeling, enzovoorts. Zo houdt routinematig gedrag zichzelf in stand, zelfs zonder directe interactie tussen de betrokkenen. Als gevolg hiervan zijn instituties 'kleverig', moeilijk te veranderen.

De positieve normatieve waarde verbonden aan instituties kan op twee verschillende manieren gevormd worden (Zucker, 1987). In de eerste plaats kunnen de individuen die het gestandaardiseerde gedrag vertonen hieraan na verloop van tijd een intrinsieke waarde gaan hechten ('dat is de manier waarop we hier werken') (Selznick 1957). In de tweede plaats kan de sociale omgeving waarbinnen het gedrag plaatsvindt bepaalde

gedragsvormen als meer legitiem aanmerken dan andere (Meyer and Rowan 1977). Een directeur die in spijkerbroek op zijn werk verschijnt loopt in veel branches (maar niet in alle) het risico niet serieus genomen te worden.

De neo-institutionele benadering vertoont (nog) geen sterke paradigma-consensus (Tolbert en Zucker, 1996). De hierboven gegeven definitie van het begrip 'institutie' zal bijvoorbeeld niet worden gedeeld door alle proponenten van de stroming (vgl. DiMaggio en Powell, 1991). In zijn algemeenheid kan echter gesteld worden dat het beeld van organisaties dat opgeroepen wordt door de neo-institutionele theorie sterk verschilt van dat van de economische organisatietheorie. Volgens de economische organisatietheorie worden rationele beslissingen genomen die, gegeven bepaalde randvoorwaarden, tot een zo efficiënt mogelijk functionerende organisatie leiden. Elk individu wordt hierbij geacht zijn eigen belang na te streven.

Volgens de neo-institutionele theorie worden er vaak geen bewuste beslissingen genomen, maar groeien organisatievormen spontaan door de institutionalisering van gedrag. Voorzover er al sprake is van beslissingen, zijn deze meer gebaseerd op overwegingen van legitimiteit dan van economische efficiëntie. Aangezien veel keuzes door actoren als vanzelfsprekend ervaren worden, speelt het bewust nastreven van eigenbelang in de neo-institutionele theorie een ondergeschikt belang (DiMaggio, 1988; Selznick, 1996). Er is in de neo-institutionele benadering ook geen sprake van een veronderstelling van een ontwikkeling in de richting van optimale efficiëntie onder de druk van de concurrentiekrachten. De druk tot aanpassing aan de institutionele omgeving teneinde legitimiteit te verwerven staat los van, en kan in sommige gevallen zelfs tegengesteld zijn aan het streven naar efficiëntie (Scott en Meyer, 1983). Zo beschrijven DiMaggio en Powell (1983) een televisiestation dat zich een multidivisionele structuur aanmat omdat verondersteld werd dat dit een betere indruk zou maken op adverteerders, hoewel topmanagement sceptisch was over de efficiëntie van de nieuwe structuur. Dit soort van disfunctionele karakteristieken van organisaties laat zich moeilijk verklaren met de economische organisatietheorie. Overigens kunnen instituties soms een direct gevolg zijn van welbegrepen eigenbelang, zoals wanneer organisaties een sector reguleren om de negatieve effecten van concurrentie

zonder spelregels te voorkomen. In dat geval lopen de verklaringen van de economische organisatie-theorie en de neo-institutionele theorie volledig parallel (vgl. Ingram en Inman, 1997).

Het zal duidelijk zijn dat in de neo-institutionele theorie een andere betekenis wordt gehecht ook aan het fenomeen formele organisatiestructuur (en dus ook de multidivisionele vorm) dan in de economische organisatietheorie. Volgens Meyer en Rowan (1977) komt de keuze van een formele organisatiestructuur niet voort uit feitelijke problemen die om een oplossing vragen, maar wordt geleid door wat in de omgeving doorgaat voor economisch efficiënt. Organisaties zijn geneigd zich aan te passen (althans aan de oppervlakte) aan wat in de omgeving als norm gezien wordt. Omdat wat de meeste organisaties doen allicht geacht wordt rationeel te zijn, ontstaat wat DiMaggio en Powell (1983) noemen 'institutioneel isomorfisme'.

Toegepast op de verklaring van de keuze voor de multidivisionele vorm berust een verklaring geïnspireerd door de neo-institutionele benadering niet op het minder efficiënt functioneren van een functionele structuur bij een strategie van diversificatie, of op overwegingen met betrekking tot de prikkels die in verschillende structuren aan managers gegeven kunnen worden. Volgens de neo-institutionele benadering moet in het proces van diffusie van een nieuwe organisationele vorm zoals de multidivisionele structuur een onderscheid gemaakt worden tussen vroege en late fasen van adoptie. In de vroege fase spelen economische factoren een belangrijke rol. In de late fase heeft de nieuwe vorm reeds legitimiteit verworven, en geschiedt adoptie voornamelijk op basis van imitatie, of onder druk van de omgeving (Fligstein, 1985). Het verband met de economische rationaliteit wordt daarom verondersteld zwak te zijn (Baron *et al.*, 1988).

Verschillende mechanismen kunnen een rol spelen in de institutionele invloed op de adoptie van de multidivisionele vorm. Het is moeilijk om in te schatten of de omgeving van de onderneming objectief gezien vraagt om een multidivisionele structuur: de omgeving is niet ondubbelzinnig, maar moet geïnterpreteerd worden (Fligstein, 1991). Het is ook buitengewoon moeilijk om de (potentiële) efficiency-eigenschappen van een organisatiestructuur te beoordelen. Daarom kan het verstandig zijn om niet te proberen het wiel opnieuw uit te vinden, maar simpelweg de organi-

satiestructuur van andere ondernemingen in de branche na te bootsen (DiMaggio en Powell, 1983).

In het bovenstaande geval is er geen sprake van normatieve druk, de onderneming adopteert de multidivisionele vorm uit vrije wil. Die druk kan wel bestaan als een machtige partij in de omgeving van de onderneming een voorkeur heeft voor een multidivisionele structuur (of juist een afkeer ervan; in dat geval staat de normatieve druk adoptie van de multidivisionele vorm in de weg). Zo'n actor in de omgeving van de onderneming kan bijvoorbeeld een lid van de raad van commissarissen zijn, die tevens een bestuursfunctie heeft bij een onderneming die de multidivisionele vorm reeds heeft geïmplementeerd (en dus vermoedelijk een voorstander van deze organisatievorm is). Een andere potentiële bron van normatieve druk wordt gevormd door het systeem van managementeducatie, waarbinnen managers worden onderricht in de algemeen aanvaarde wijsheden van het vak (Schein, 1968).

4 Concurrerend of Complementair?

Zijn de benaderingen vanuit de economische organisatie-theorie en vanuit de neo-institutionele theorie nu in de eerste plaats concurrerend of complementair? Op basis van de in veel opzichten diametraal verschillende uitgangspunten zou men geneigd zijn het eerste te denken, en op zoek gaan naar empirisch uitsluitsel over de relatieve verklaringskracht van de benaderingen.

Proponenten van beide benaderingen kunnen wijzen op ondersteunende empirische studies. Institutionele studies zijn vaak impliciet of expliciet gebaseerd op het uitgangspunt dat de theorie concurreert met 'rationele-actor'-theorieën. De vroege bijdragen hadden veelal een voornamelijk casuïstisch karakter, in later werk worden de neo-institutionele benadering en concurrerende benaderingen (waaronder economische organisatie-theorie) ook aan grootschaliger vergelijkingen onderworpen. In een studie van krantenuitgevers in het tijdvak van 1870 tot 1980 constateren Carroll en Huo (1986) dat institutionele variabelen (in hun geval vooral van politieke aard) meer invloed hebben op 'geboorte' en 'dood' van kranten dan variabelen op het niveau van de taakomgeving, terwijl het omgekeerde waargenomen wordt indien de te verklaren variabele het succes van kranten is.

Voor wat betreft de multidivisionele structuur is er een studie waarin de verklaringskracht van de economische organisatie-theorie en de neo-institutionele theorie rechtstreeks vergeleken worden. Palmer *et al.* (1993) beschrijven de verspreiding van de multidivisionele structuur in de Verenigde Staten in de jaren zestig, waarbij zowel institutionele als economische onafhankelijke variabelen in beschouwing genomen worden. Palmer *et al.* kijken ook naar 'politieke' variabelen, die samenhangen met de invloed van aandelenbezit geconcentreerd binnen een familie (bijvoorbeeld de familie van de oprichter van het bedrijf), aandelenbezit geconcentreerd bij een bank, en de functionele achtergrond van de topmanager. De verklaringskracht van deze variabelen - die voor een deel ook onder de neo-institutionele benadering gerangschikt kunnen worden - blijkt echter gering te zijn. Daarom worden ze hier verder buiten beschouwing gelaten.

De jaren zestig vormen een late fase in het proces van adoptie van de multidivisionele vorm in de Verenigde Staten. Rond 1960 was zo'n 60% van de Fortune 500 industriële ondernemingen overgegaan op deze structuur (Rumelt, 1974). Daarom is de verwachting dat institutionele factoren een grotere invloed hebben op het adoptieproces dan economische factoren. De voornaamste institutionele variabelen die door Palmer *et al.* gemeten zijn, zijn de reeds bestaande verspreiding van de multidivisionele vorm in de industrie waarin de onderneming opereert, de financiële afhankelijkheid van een bank, de opleiding van de topmanager, en de aanwezigheid van een lid van de raad van commissarissen met directe of indirecte banden met een onderneming met een multidivisionele structuur. De voornaamste economische variabelen zijn de mate van diversificatie (gerelateerd en ongerelateerd), de geografische spreiding van de activiteiten, en het voorkomen van acquisities die het werkterrein van de onderneming vergroten.

De bevindingen van Palmer *et al.* laten zien dat alle bovengenoemde economische factoren significant gerelateerd zijn aan de adoptie van de multidivisionele structuur, en in de voorspelde richting. Dit is een sterke ondersteuning voor de economische organisatie-theorie. Maar de bovengenoemde institutionele variabelen zijn óók significant gerelateerd aan de adoptie van de multidivisionele structuur! Het sterkste verband dat in de studie gevonden werd is dat tussen de

opleiding van de topmanager en de adoptie van de multidivisionele structuur. De kans op adoptie was vijf keer zo groot bij ondernemingen waarvan de topmanager een opleiding had gevolgd aan een van de Amerikaanse *elite graduate business schools*. De bevindingen met betrekking tot het effect van de aanwezigheid van een lid van de raad van commissarissen met directe of indirecte banden met een onderneming met een multidivisionele structuur zijn tweeslachtig, en moeilijk te duiden.

Al met al levert de studie van Palmer *et al.* (1993) geen duidelijke 'overwinnaar' op. De auteurs merken op dat dat ook niet te verwachten was, omdat de resultaten van empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen altijd voor meerdere uitleg vatbaar zijn. Zo kan het sterke effect van de opleiding van de topmanager, door de institutionalisten geïnterpreteerd als een teken van normatieve invloed, ook geduid worden als een teken dat topmanagers met een goede opleiding beter in staat zijn economisch rationele beslissingen te nemen (Palmer *et al.*, 1993: 127).

In het licht van het bovenstaande kan de stelling verdedigd worden dat de economische organisatietheorie en de neo-institutionele benadering geen concurrerende, maar complementaire benaderingen zijn (Jepperson, 1991; Scott, 1987; Selznick, 1996; Tolbert en Zucker, 1996). Aangezien de beide benaderingen tevens in sommige opzichten diametraal van elkaar verschillen is de vraag gerechtvaardigd wanneer de ene, en wanneer de andere benadering geacht moet worden meer vruchtbaar te zijn. Drie criteria lijken in aanmerking te komen: de fase in het adoptieproces (hierboven al genoemd), de branche waarin de onderneming werkzaam is, en de aard van het probleem, de beslissing of het veranderingsproces.

Het criterium van de fase van het adoptieproces, waarbij vroege aanvaarders beslissen op basis van rationele overwegingen, en late aanvaarders op basis van navolging, wordt vrij algemeen onderschreven in de neo-institutionele literatuur. Deze verschuiving in de verklaringskracht van economische naar institutionele variabelen wordt bijvoorbeeld beschreven in studies van de hervorming van gemeentelijke diensten (Tolbert en Zucker, 1983) en de adoptie van gespecialiseerde personeelsafdelingen (Baron *et al.*, 1986). Hiertegenover staat de bevinding van Palmer *et al.*, hierboven beschreven, dat ook in de late fase economische factoren nog veel verklaringskracht

bevatten. Laatstgenoemde auteurs zien de beide benaderingen dan ook als gelijktijdig, en niet volgtijdig complementair.

Het tweede mogelijke criterium is dat van de sector of branche. Het valt op dat veel empirische studies in de neo-institutionele school zich richten op de non-profitsector. Zo beschrijft een van de weinige vroege systematische empirische studies het beleid van kunstmusea (DiMaggio en Powell, geciteerd in Zucker, 1987). Waar het vizier gericht wordt op de marktsector, is dat niet zelden op die delen daarvan die sterk afwijken van het ideaalbeeld van volledige mededinging, zoals bijvoorbeeld de procedurele rationaliteit van producenten van defensiematerieel (Meyer en Rowan, 1977). In de marktsector, in situaties met een redelijke mate van mededinging, lijkt de verklaringskracht van de economische organisatietheorie (althans waar het wezenlijke aspecten van de organisationele vorm betreft) groter dan die van de neo-institutionele theorie. Dit betekent dat bedrijven die blootstaan aan de marktkrachten, over het algemeen meer zullen beantwoorden aan de verwachtingen van de economische organisatietheorie, dan organisaties die zich van deze krachten hebben weten af te schermen. Gezien de voortschrijdende privatisering en stimulering van concurrentie in steeds meer sectoren in Westerse landen, mag verondersteld worden dat de economische organisatietheorie enig terrein aan het winnen is op de neo-institutionele theorie.

Ten slotte kan het criterium van de aard van het probleem, de beslissing of het veranderingsproces genoemd worden. Deze gedachtegang, die geen gemeengoed is in de neo-institutionele literatuur, sluit aan bij het idee dat institutionaliseringsprocessen net zo goed binnen de onderneming als in de omgeving van de onderneming plaatsvinden (Zucker, 1987). Dat wil zeggen dat het beleid van een onderneming voor een belangrijk deel plaatsvindt in de vorm van routinematige ofwel geprogrammeerde beslissingen. Dit geldt niet alleen voor het operationele management, maar ten dele ook voor het strategische management (Noorderhaven, 1995a). Beslissingen die op deze wijze plaatsvinden zijn beter te verklaren met behulp van de neo-institutionele theorie dan met de economische organisatietheorie.

Om een voorbeeld te geven: in de literatuur over innovatieprocessen in industriële samenwerkingsverbanden wordt een onderscheid gemaakt tussen stapsgewijze en sprongsgewijze innovaties

(Håkansson, 1989). Stapsgewijze innovatie leidt niet zo snel tot een radicale verschuiving van de verhouding tussen de samenwerkende ondernemingen, en daarom ook niet tot een fundamentele herbezinning op de vormgeving van de relatie (Noorderhaven, 1995b). In dit geval vindt de besluitvorming met betrekking tot de onderlinge relatie op routinematige wijze plaats, hetgeen er bijvoorbeeld toe leidt dat contracten automatisch vernieuwd worden. Sprongsgewijze innovatie daarentegen verscheurt het web van institutionele verhoudingen waarin de ondernemingen zich bevonden, en eist de aandacht van het management dwingend op.

Een ander voorbeeld kan gevonden worden in de sfeer van de transactiekostentheorie. In deze benadering wordt geen onderscheid gemaakt in de mate waarin investeringen in verschillende soorten van transactiespecifieke activa geschieden op basis van rationele overwegingen. Analooq aan het onderscheid tussen stapsgewijze en sprongsgewijze innovatie is het echter zinnig om een onderscheid te maken tussen discrete en continue investeringsprocessen (Noorderhaven, 1995b). Investeringsprocessen in transactiespecifieke activa, zoals gespecialiseerde machines en apparaten, hebben een discreet karakter. Dit soort investeringen vraagt de aandacht van het management. Andere transactiespecifieke investeringen echter, zoals investeringen in menselijke activa in de vorm van 'learning-by-doing', hebben een continu karakter, en kunnen gemakkelijk ongemerkt accumuleren. Om deze laatste vorm van investeringen te verklaren kan een verwijzing naar institutionaliseringsprocessen binnen de onderneming onmisbaar zijn.

Het zou een illusie zijn te menen dat hiermee de relatie tussen economische organisatie-theorie en neo-institutionele theorie afgehandeld is. Daarvoor is de problematiek te complex. Een van de problemen, endemisch in de sociale wetenschappen, is dat hetzelfde verschijnsel met vele verschillende theorieën verklaard kan worden, waarbij het zeer moeilijk is, zo niet onmogelijk, om vast te stellen wat de 'beste' verklaring is. Indien we de uitkomsten van de hierboven beschreven studie van Palmer *et al.* (1993) opvatten als bewijs dat de structuur de strategie volgt (en dus de verklaringskracht van de economische theorie het sterkste is), kan vervolgens de vraag gesteld worden waar de strategieën op hun beurt uit voortkomen. De bestaande structuur heeft invloed op de keuze van een strategie, maar de

omgekeerde relatie lijkt sterker te zijn (Amburgey en Dacin, 1994). Maar uitkomsten van ander onderzoek duiden weer op het belang van de voorbeeldfunctie van andere ondernemingen, en dus op de kracht van de neo-institutionele theorie (Fligstein, 1991). In sommige gevallen is er ook normatieve druk, bijvoorbeeld van regulerende instanties, om de strategie aan te passen aan wat anderen doen (Deephouse, 1996). Het is een nog lang niet ontwarde kluit.

5 Conclusies

De economische organisatie-theorie en de neo-institutionele theorie zijn twee gezaghebbende benaderingen (zij het in verschillende kringen), die veeleer complementaire dan concurrerende verklaringen van organisatiele verschijnselen bieden. Voorstanders van de neo-institutionele benadering lijken meer oog te hebben voor deze complementariteit dan aanhangers van de economische organisatie-theorie. De vraag met betrekking tot de relatie tussen verklaringen vanuit instituties en verklaringen vanuit actoren wordt in veel gevallen expliciet aan de orde gesteld, waarbij getracht wordt beide benaderingen op hun waarde te schatten (zie bijvoorbeeld DiMaggio en Powell, 1991; Jepperson, 1991; Tolbert en Zucker, 1996).

Proponenten van de economische organisatie-theorie daarentegen blijken vaak niet bepaald open te staan voor de argumenten gebedigd in andere tradities. Vroeg in de ontwikkeling van de economische organisatie-theorie verkondigde Jensen (1983) een revolutie in de organisatie-theorie, nu economen zich op dit veld gingen richten, en Williamson (1985) betreurde het 'onderontwikkelde' en 'primitieve' karakter van de bestaande organisatie-theorie. Recenter gaf Williamson te kennen dat in de 'New Science of Organization' de organisatie-theorie niet dezelfde status zou kunnen hebben als de economische wetenschap (Williamson, 1993).

Kruisbestuiving tussen de neo-institutionele benadering en de economische organisatie-theorie lijkt wel degelijk mogelijk te zijn, maar is eerst dan te verwachten, wanneer de voorstanders van de laatstgenoemde benadering meer acht gaan slaan op het neo-institutionele gedachtegoed.

LITERATUUR

- Amburgey, T.L., en T. Dacin, (1994), As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Journal* 37, pp. 1427-1452.
- Armour, H., en D. Teece, (1979), Organizational structure and economic performance. *Bell Journal of Economics* 10, pp. 106-122.
- Baron, J.N., F.R. Dobbin, en P.D. Jennings, (1986), War and peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology* 92, pp. 1-23.
- Baron, J., P.D. Jennings, en F. Dobbin, (1988), Mission control: The development of personnel systems in US industry. *American Sociological Review* 53, pp. 497-514.
- Berger, P.L., en T. Luckmann, (1966), *The Social Construction of Reality*, Garden City, NJ: Doubleday.
- Carroll, G.R., en Y.P. Huo, (1986), Organizational tasks and institutional environments in evolutionary perspective: Findings from the local newspaper industry. *American Journal of Sociology* 91, pp. 838-873.
- Chandler, A.D., Jr., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Channon, D.F., (1973), *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Deephouse, D.L., (1996), Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal* 39, pp. 1024-1039.
- DiMaggio, P.J., (1988), Interst and agency in institutional theory. In L.G. Zucker (red.), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-21.
- DiMaggio, P.J., en W.W. Powell, (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P.J., en W.W. Powell, (1991), Introduction. In W.W. Powel en P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.
- Filgstein, N., (1985), The spread of the multidivisional form, 1919-1979. *American Sociological Review* 50, pp. 377-391.
- Fligstein, N., (1991), The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In W.W. Powel en P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 311-336.
- Håkansson, H., (1989), *Corporate Technological Behaviour: Co-operation and networks*, London: Routledge.
- Ingram, P., en C. Inman, (1997), Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. *Administrative Science Quarterly* 41, pp. 629-658.
- Jensen, M.C., (1983), Organization theory and methodology. *The Accounting Review* 58, pp. 319-349.
- Jepperson, R.L., (1991), Institutional, institutional effects, and institutionalism. In W.W. Powel en P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 143-163.
- Meyer, J.W., en B. Rowan, (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, pp. 340-363.
- Moerland, P.W., (1992), Economische theorievorming omtrent de onderneming, deel 1 en 2. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 66, pp. 57-65 en pp. 116-125.
- Murphy, K.J., (1986), Incentives, learning, and compensation: A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts. *Rand Journal of Economics* 17, pp. 59-76.
- Noorderhaven, N.G., (1995a), *Strategic Decision Making*, Wokingham: Addison-Wesley.
- Noorderhaven, N.G., (1995b), Transaction, interaction, institutionalization; Toward a dynamic theory of hybrid governance. *Scandinavian Journal of Management* 11, pp. 43-55.
- Palmer, D.A., P.D. Jennings, en X. Zhou, (1993), Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly* 38, pp. 100-131.
- Ross, S.A., (1974), On the economic theory of agency and the principle of similarity. In M.S. Balch, D.L. McFadden en S.Y. Wu (red.), *Essays on Economic Behaviour Under Uncertainty*, Amsterdam: North Holland, pp. 215-237.
- Rumelt, R., (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Schein, E., (1968), Organizational socialization and the profession of management. In B. Staw (red.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, pp. 210-233.
- Scott, W.R., (1987), The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly* 32, pp. 493-511.
- Scott, W.R., en J.W. Meyer, (1983), The organization of societal sectors. In J.W. Meyer en W.R. Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 129-153.
- Selznick, Ph., (1949), *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Ph., (1957), *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Selznick, Ph., (1996), Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative Science Quarterly* 41, pp. 270-277.
- Teece, D., (1981), Internal organization and economic performance: An empirical analysis of the profitability of principal firms. *Journal of Industrial Economics* 30, pp. 1-24.

Tolbert, P.S., en L.G. Zucker, (1983), Institutional sources of change in organizational structure: The diffusion of civil service reform. *Administrative Science Quarterly* 28, pp. 22-39.

Tolbert, P.S., en L.G. Zucker, (1996), The institutionalization of institutional theory. In S.R. Clegg, C. Hardy en W.R. Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, pp. 175-190.

Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism; Firms Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O.E., (1993), Economic institutions: Spontaneous and intentional governance. *Journal of Law, Economics, and Organization* 7 (special issue), pp. 159-187.

Zucker, L.G., (1987), Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology* 13, pp. 443-464.