

## Boekbespreking

*A Self-Organization Perspective on Strategy Formation*

A.G.L. Romme  
Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg,  
1992  
213 pagina's

In het proefschrift van A.G.L. Romme wordt strategievorming in organisaties beschouwd vanuit het 'zelf-organisatie' perspectief. Deze benadering van organisaties en strategie is een reactie op de voorstelling van de organisatie als een open systeem. Het open-systeem model wordt als slechts ten dele adequaat gezien. Onder bepaalde omstandigheden is de organisatie responsief ten opzichte van haar omgeving, en past zij zich aan aan veranderende omstandigheden. Veelal echter wordt omgevingsinformatie slechts selectief waargenomen, namelijk slechts voorzover die informatie aansluit bij het bestaande beeld van de organisatie en haar plaats in de omgeving. Romme ziet opening en sluiting als een dialectisch proces: om te kunnen functioneren moet een organisatie zich kunnen afsluiten van verstoringen uit de omgeving, maar om te kunnen reageren op belangrijke veranderingen moet een organisatie zich tevens openstellen voor die omgeving.

Het eerste hoofdstuk van het proefschrift geeft een beknopt overzicht van de bestaande benaderingen in het probleemgebied. In de hoofdstukken twee en drie wordt vervolgens het zelf-organisatie model ontwikkeld. De hoofdstukken vier en vijf vormen een verdere uitwerking van het model van zelf-organisatie in de verklaring van strategieën met betrekking tot verticale integratie en innovatie. In hoofdstuk zes wordt het zelf-organisatie model geconfronteerd met de empirie. Hoofdstuk zeven bevat de conclusies van de studie.

In het model van zelf-organisatie

wordt uitgegaan van een dominante groep, bestaande uit de managers die de hoofdrol spelen in de strategievorming. De dominante groep heeft een bepaalde, meer of minder homogene, perceptie van de omgeving. Deze perceptie is bepalend voor de selectie van problemen en opportuniteiten waarop het handelen van de organisatie gericht wordt. De handelingen van een organisatie, voor zover geïnduceerd door de dominante coalitie, worden gekozen uit het bestaande repertoire van strategische (re)acties. Het repertoire bevat als het ware standaard handelingsvoorschriften voor verschillende situaties. Naast handelingen op grond van het repertoire zijn er ook autonome handelingen, veelal verricht door niet-leden van de dominante groep, of door belangrijke actoren in de omgeving.

Zolang de door het bestaande repertoire voorgeschreven handelingen een adequate reactie vormen op veranderingen in de omgeving, worden de bestaande perceptie en het bestaande repertoire van de dominante groep versterkt. Deze handelingen kunnen echter ook tot onbedoelde gevolgen leiden, die afbreuk doen aan de bestaande perceptie en het bestaande repertoire. Autonome handelingen kunnen hetzelfde effect hebben. Romme vat de verwachte samenhang tussen veranderingen in dominante groep, perceptie, repertoire, handelingen en omgeving in een aantal proposities samen.

De empirische toetsing van het model vindt plaats op basis van tien uit de literatuur bekende case studies. Deze case studies zijn door drie onderzoekers onafhankelijk van elkaar gecodeerd, waarbij (meest digitale) scores op een negental variabelen zijn vastgesteld. Deze variabelen hebben betrekking op veranderingen in de in het zelf-organisatie model onderscheiden categorieën (dominante groep, repertoire, enzovoort), en op veranderingen in de relaties tussen deze categorieën.

De volgende stap is het vaststellen welke factoren samenhangen met het voorkomen van verschijnselen als veranderingen in repertoire of

perceptie. Hiervoor is gebruik gemaakt van procedures op basis van Booles' logica, die het mogelijk maken om redundantie uit de dataset te verwijderen. Wat overblijft is een overzicht van de factoren die voldoende en/of noodzakelijke voorwaarden vormen voor het voorkomen van een verschijnsel. Door dit overzicht te vergelijken met de op basis van het model geformuleerde proposities, kan men deze toetsen. Een propositie wordt gefalsificeerd als blijkt dat de gespecificeerde condities tot het tegenovergestelde van het voorspelde effect leiden. Een propositie wordt geïdentificeerd indien de uitkomst van de procedure op basis van Booles' logica de propositie reproduceert. In dat geval wordt bevestigd dat de door de propositie gespecificeerde condities belangrijk zijn. Van de door Romme opgestelde proposities wordt er niet één gefalsificeerd, en het merendeel wordt geïdentificeerd. Het model van zelf-organisatie vindt dus ondersteuning in de empirische analyse.

De procedure van empirische toetsing die door Romme wordt gevolgd is interessant, omdat zij poogt een van de zwakke kanten van case studies, de generaliseerbaarheid, te onderwerpen. Toch roept deze procedure ook vragen op. Een eerste vraag betreft de codering die voor het toepassen van Booles' logica noodzakelijk is. Case studies hebben als voordeel boven andere onderzoeksmethoden dat ze 'rijke', genuanceerde data opleveren. Door de verregaande reductie die bij de codering plaatsvindt wordt deze rijkdom echter tenietgedaan.

Een tweede punt is dat door de systematische confrontatie van proposities aan data het beeld wordt opgeroepen van een grondige empirische toetsing van de theorie. Hiervan is echter nauwelijks sprake. De proposities zijn zeer algemeen geformuleerd en de onderscheiden categorieën overlappen elkaar (wat is precies het verschil tussen repertoire en perceptie?). Een propositie wordt verworpen als de voorspelde samenhang niet één maal wordt aangetroffen in de dataset. Aangezien binnen

sociale systemen 'alles met alles samenhangt', zal dit niet zo snel gebeuren.

Een derde vraagteken betreft niet de gevolgde procedure, maar het gebruik van bestaande cases. Romme rapporteert consciëntieus over de codering van de dataset, maar voorafgaande aan de publikatie van de case studies heeft er natuurlijk al een enorme reductie van data plaatsgevonden die zich geheel aan de waarneming onttrekt. Vooral aangezien de binnen het model van zelforganisatie onderscheiden categorieën veelal moeilijk af te bakenen zijn, zou waarneming uit de eerste hand, met een op het model toegesneden onderzoeksinstrument, de voorkeur verdienen.

Dit alles neemt niet weg dat Romme een belangrijke bijdrage aan de strategie-literatuur heeft geleverd. Zijn studie bevat tal van boeiende theoretische gezichtspunten, en het empirische gedeelte levert interessant discussiemateriaal op. En, last but not least, het boek is in een uitstekende stijl geschreven.

*Dr. N.G. Noorderhaven*

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

## **Binnengekomen boeken**

Opvolging in leiding en eigendom bij het Familiebedrijf  
drs. P.B.M. van Loo  
drs. J.W.R. Schuit  
m.m.v. drs. B. Cassee  
Uitgever: Delwel Uitgeverij B.V.  
Prijs: f 37,50

Bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen  
Oratie van Prof. Dr. W.L. Buitelaar aan de universiteit van Amsterdam  
Uitgever: Amsterdam University Press

Financieel Economisch Management  
A.M.M. Blommaert  
J.M.J. Blommaert  
R.S. Hayes  
Uitgever: Academic Service, Schoonhoven  
Prijs: f 65,-