

# Nieuwe concurrentiekrachten en verschuivende managementperspectieven

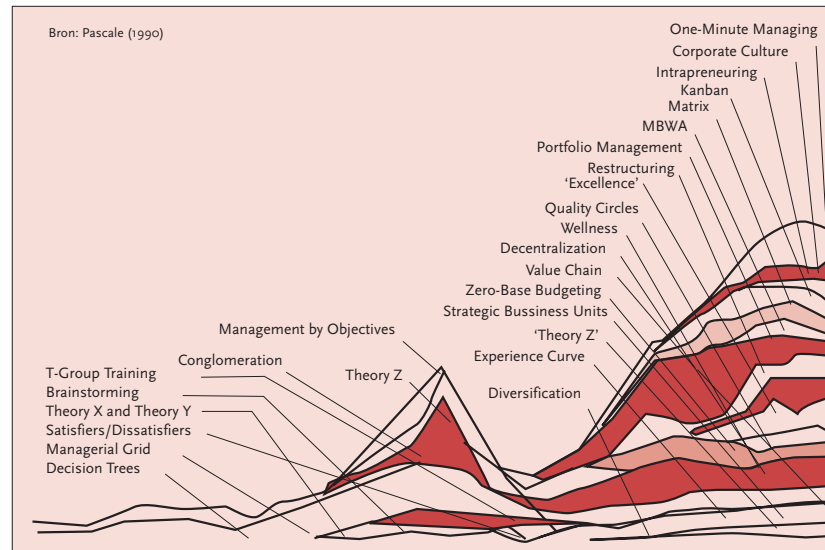
Een versnelling van verandering vindt evengoed in onze geest plaats als in onze omgeving. De belangrijkste verandering [...] betreft de manier waarop we de wereld proberen te begrijpen en onze voorstelling van haar aard. De uitgebreide en groeiende literatuur over verandering en veranderingsmanagement richt zich meer op de objectieve dan de subjectieve aspecten. Ze neemt aan dat de meeste managementproblemen die door verandering worden veroorzaakt, afgeleid zijn van de veranderingssnelheid. Misschien is dat waar, maar het mag duidelijk zijn dat we alleen effectief met verandering kunnen omgaan als we begrijpen wat haar aard is.

(Ackoff, 1981: 5)



Waarom is flexibiliteit zo belangrijk voor ondernemingen? Is het niet weer de zoveelste managementhype? Figuur 2.1 toont de groei van nieuwe managementtrends die in de tweede helft van de vorige eeuw tot ontwikkeling zijn gekomen. Hadden we het in de jaren '60 nog over *management by objectives*, het spreiden van risico's door diversificatie en het benutten

van de ervaringscurve, in de jaren '90 moesten we daarentegen werken aan een sterke focus op kerncompetenties, meer mogelijkheden voor *intrapreneurship* en een sterke *corporate culture*. In dit hoofdstuk zullen we beargumenteren dat flexibiliteit geen tijdelijke managementrage is, maar een fundamenteel nieuwe strategische uitdaging vormt. Deze uitdaging verklaren wij niet alleen aan de hand van een illustratie van de belangrijkste concurrentiekrachten en prestatiecriteria waar de meeste organisaties mee worstelen, maar ook met een beknopte beschrijving van de veranderingen in ons denken over management en organisatie.



Figuur 2.1 De ontwikkeling van managementtrends in de afgelopen decennia

Om te beginnen worden de objectieve concurrentieveranderingen in de omgeving geschetst (§ 2.1). Organisaties die vandaag de dag succesvol willen concurreren, moeten inspelen op snel wijzigende concurrentiekrachten en tegenstrijdige prestatiecriteria. Deze continu veranderende concurrentiekrachten illustreren het belang van flexibiliteit voor goed presterende organisaties. Bovendien kunnen we deze veranderingen niet effectief het hoofd bieden als we geen geschikte kijk op de wereld ontwikkelen. Hoewel managers hun organisaties gewoonlijk in termen van stabiliteit, orde, optimalisatie en uniformiteit beschreven, associëren ze die liever nu met verandering, chaos, creativiteit, verscheidenheid en noviteit. Vandaar dat de veranderingen in dominante managementperspectieven in wisselwerking met belangrijke managementtheorieën worden beschreven (§ 2.2). Met het beschouwen van deze objectieve concurrentieveranderingen en de meer subjectieve veranderingen in managementdenken als uitgangspunt ontwikkelen we vervolgens het postmoderne managementperspectief zoals dat in dit boek wordt gevolgd (§ 2.3).

## 2.1

### Hyperconcurrentie: voortdurende concurrentieverandering

De afgelopen decennia hebben bedrijven hun omgeving in snel tempo zien veranderen. Hoewel deze veranderingen voor elk bedrijf anders zijn, vallen toch concurrentiekrachten te onderkennen waar zeer veel ondernemingen mee in aanraking zijn gekomen. We zullen enkele van deze concurrentie-

krachten hieronder beschrijven ter illustratie van de veranderende bedrijfsomgeving en van het feit dat veel bedrijven zich geconfronteerd zien met tegenstrijdige prestatiecriteria. Het gevolg van deze concurrentiekrachten is dat lange, stabiele perioden waarin ondernemingen duurzame concurrentievoordelen kunnen ontwikkelen, steeds minder waarschijnlijk worden. Daarentegen ligt hyperconcurrentie, gebaseerd op korte perioden van voordelen afgewisseld door frequente verstoringen en ontwrichting, meer voor de hand (D'Aveni, 1994).

## Nieuwe concurrentiekrachten

In de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw was *efficiency* het belangrijkste criterium voor organisaties. Deze ontwikkeling werd gedictéerd door een belangrijke technologische verandering: een overgang van ambachtelijke fabricage naar massaproductie, die verreikende consequenties zou hebben (Toffler, 1985). De belangrijkste doelstelling was productiviteit in termen van kwantiteit. In essentie betekende dit meer van hetzelfde doen: door specialisatie in goed afgebakende marktsegmenten wilde het management schaalvoordelen en herhalingseffecten uitbuiten. Dit zogeheten leercurve-effect resulteerde in toenemende ervaring met dalende kosten per eenheid. *Learning by doing* (Arrow, 1962)<sup>1</sup> was mogelijk omdat de meeste markten verkopersmarkten waren, en over een onbegrensd groeipotentieel leken te beschikken.

Efficiency werd grotendeels verkregen door standaardisatie. In het verleden was een organisatie die al haar processen op de meest effectieve wijze kon standaardiseren, haar concurrenten de baas (Toffler, 1985). Het management probeerde alles binnen de organisatie te optimaliseren, en negeerde de concurrentieomgeving. De toegenomen standaardisatie van werkprocessen en specialisatie van managementtaken mondde uit in een scheiding van denken en doen, en een verdere opsplitsing van individuele managementtaken en uitvoerende functies. Er werden pogingen in het werk gesteld om tot een strakke beheersing en coördinatie te komen en zo stabiliteit te verzekeren; coördinatie en beheersing werden doelen op zich in plaats van middelen om bepaalde doeleinden te verwezenlijken. Zo ontstonden gesloten, op controle gerichte organisaties met complexe structuren en eenvoudige, routinematige en monotone taken.

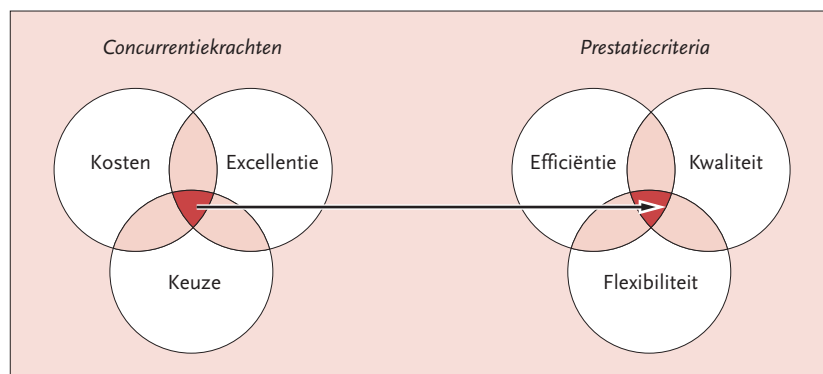
In de jaren '70 en '80 ontstond een kentering in deze eenzijdige focus op lage kosten, en kwam *kwaliteit* er als belangrijk criterium bij. Klanten werden meer kwaliteitsgericht, eisten hogere 'service'-niveaus en meer 'waarde voor hun geld'. Bovendien werden markten steeds meer toegankelijk als gevolg van lagere toegangsdrempels en intensieve internationale concurrentie. Er was geen rek meer binnen de efficiëncynormen; verdere standaardisering leidde niet tot verdere kostenverlagingen. De enige manier waarop een organisatie zich kon onderscheiden van haar concurrenten, was door middel van excellente producten en diensten. Dit hield in: meer van hetzelfde doen op

een perfecte wijze; niet alleen de juiste prijs bieden, maar ook de beste producten en diensten.

Op het ogenblik is *flexibiliteit* een noodzakelijke aanvulling op efficiency en kwaliteit. Managers in vele branches zijn het erover eens dat het bereiken van lage kosten en hoge kwaliteit niet langer volstaat om succes te garanderen. Ten overstaan van meedogenloze prijsconcurrentie en een heel leger van hoogwaardige leveranciers concentreren ondernemingen zich steeds meer op flexibiliteit als een manier om nieuwe concurrentievoordelen te bereiken (Upton, 1995).

‘Veranderende omstandigheden vragen om verschillende soorten actie en respons. Flexibiliteit en het vermogen voor creativiteit worden daardoor belangrijker dan beperkte efficiency. Het wordt belangrijker om het goede tijdig en ‘goed genoeg’ te doen dan het verkeerde op een goede manier of het juiste te laat.’ (Morgan, 1986: 35)

Figuur 2.2 illustreert de opeenstapeling van concurrentiekrachten en de tegenstrijdige prestatiecriteria. De eisen van consumenten nemen snel toe, en worden effectiever en kernachtiger aan ondernemingen gecommuniceerd; er treedt een verschuiving op van verkopers- naar kopersmarkten. Diverse markten raken verzadigd als gevolg van overcapaciteit. De levenscycli van producten zijn vaak zo kort dat organisaties onvoldoende tijd hebben voor *learning by doing*. Toch eisen klanten steeds meer keuze. Organisaties moeten bijvoorbeeld in staat zijn een verscheidenheid aan producten en diensten aan te bieden in kleinere hoeveelheden binnen steeds kortere levertijden. Bovendien moeten ze overweg kunnen met variabele levertijden, op maat gesneden producten en diensten (*tailor-made*), een sterk variërend pakket van producten en diensten, en snel veranderende seriegroottes en verkoopvolumes. Klanten verwachten dat organisaties hun individuele behoeften bevredigen en tegelijk een redelijke prijs-kwaliteitverhouding garanderen. De flexibele onderneming moet in staat zijn om tijdig maatwerk van een hoge kwaliteit te leveren tegen een lage kostprijs.



Figuur 2.2 Nieuwe concurrentiekrachten en strijdige prestatiecriteria

## Tegenstrijdige prestatiecriteria

Hoe bieden ondernemingen het hoofd aan die onverenigbare prestatiecriteria? Volgens Porters generieke strategieën (1980) moeten ondernemingen ervoor kiezen om slechts aan één van deze criteria te voldoen om een duurzaam concurrentievoordeel te bereiken. Ondernemingen die proberen aan twee of zelfs drie te voldoen zijn aanzienlijk gehandicapt (*'stuck in the middle'*). Meer recentelijk echter hebben managementwetenschappers deze ogenschijnlijk tegenstrijdige prestatiecriteria weergegeven als een trap (Baden-Fuller & Stopford, 1994) of als een ladder van toenemende niveaus van concurrentie (D'Aveni, 1994). Onder aan de trap is het simpel, en kan men volstaan door te concurreren op slechts één prestatie criterium. Boven aan de trap is het veel moeilijker. Deze ondernemingen moeten tegelijkertijd concurreren op kosten, excellentie en keuze. Ze staan onder zware druk om nieuwe manieren te vinden om de efficiency te verhogen, de kwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd flexibiliteit te bieden, zoals afgebeeld door het snijvlak in figuur 2.2. Wordt het accent op slechts één criterium gelegd, dan kan de organisatie terechtkomen in een neergaande spiraal van mislukkingen.

### Efficiencyfuik

Autofabrikanten in de Verenigde Staten bijvoorbeeld richtten zich lange tijd op het verwezenlijken van kostenverlaging, en kwamen daarmee in een efficiencyfuik terecht. In hun massaproductiesystemen vroeg hoge kwaliteit om meer controle en het opnieuw bewerken van standaardonderdelen die onder de maat waren. De manier waarop Toyota met zijn *lean*-productiesysteem kwaliteit benaderde, toonde echter aan dat hoge kwaliteit minder kan kosten (Womack, Jones & Roos, 1990). Toyota's efficiency gecombineerd met kwaliteit had een verwoestende uitwerking op Europese en Amerikaanse autofabrikanten. Amerikaanse autofabrikanten hebben een enorme inhaalmanoeuvre gemaakt wat efficiency en kwaliteit betreft, maar ondertussen stellen Japanse fabrikanten nieuwe concurrentiehorden op wat flexibiliteit betreft: adembenemende motorprestaties, messcherpe besturing, luxe, nieuwe ontwerpesthetiek en een productontwikkeling die zich richt op *lifestyle niches* (Hamel & Prahalad, 1994).

### Kwaliteitsfuik

Ondernemingen kunnen ook gevangen raken in te veel aandacht voor kwaliteit. Zulke ondernemingen hebben veel energie gestoken in het bereiken van efficiency en kwaliteit ten koste van verminderde flexibiliteit. Zo heeft McDonald's zich lang geconcentreerd op zijn krachtige formule voor het vergroten van efficiency en kwaliteit. Door middel van een beperkte menukeuze in combinatie met een omvangrijke set operationele standaardprocedures is het bedrijf in staat geweest om een uitstekende kwaliteit en superieure prijs-kwaliteitsverhouding te bieden door de hele organisatie heen (Upton, 1993). Door eenvoud en een beperkt aanbod kon McDonald's zich concen-

treren op kwaliteitsoptimalisatie van een standaardproces in plaats van zijn tijd te spenderen aan coördinatie die nodig was geweest voor een uitgebreidere menukeuze. Maar omdat de bestaande fast-foodmarkt verzadigd raakte, er felle concurrentie bestond van ketens die een grotere verscheidenheid aanboden tegen concurrerende prijzen – zoals Chili's en Olive Garden – en de smaak van de klant veranderde, zag McDonald's zich gedwongen zijn menukeuze uit te breiden. Niettemin was het door de nadruk op kwaliteit in termen van sterk gedetailleerde operationele handboeken en strakke gedragsvoorschriften erg moeilijk om flexibel in te spelen op veranderende klantenbehoeften. Door deze kwaliteitsfuik was McDonald's moeilijk in staat om het traditionele menu van vooral hamburgers uit te breiden. Totdat het echter door een groeiend aantal klachten van McDonald's franchisenemers over het beperkte productassortiment werd gedwongen om nieuwe menuonderdelen te ontwikkelen, zoals de Egg McMuffin, Chicken McNuggets, de McBarbecue en de salade bar. Met als gevolg dat het oorspronkelijke menu met negen items sterk in omvang is toegenomen (in 1992 omvatte dat ten minste 55 items). Zo kunt u nu in McDonald's Nederland zelfs een oerdegelijke Hollandse kroket bestellen.

De Postbank kwam trouwens in diezelfde kwaliteitsfuik terecht. De focus van het management op efficiency en kwaliteit door strakke productie- en kwaliteitsnormen had een negatieve invloed op de flexibiliteit van de onderneming. Het doel van de organisatie was om het foutenpercentage in haar dienstverleningsproces tot nul te beperken. Als gevolg daarvan konden de medewerkers geen enkele uitzondering op de regels maken bij de financiële dienstverlening aan cliënten. De gedetailleerde handleidingen en procedures en de angst om fouten te maken beperkten het vermogen van medewerkers om snel en gemakkelijk diensten op maat te verlenen, en droegen bij tot langere levertijden.

Deze voorbeelden tonen aan dat veel ondernemingen in een door henzelf gecreëerde kwaliteitsfuik zitten. Kwaliteit zit dan vooral in vastgelegde regels en procedures (extrinsieke kwaliteit), maar niet zozeer in de hoofden van mensen (intrinsieke kwaliteit). Divisies van IBM, General Motors en Digital Equipment Corporation (DEC) hebben allemaal de Baldrige prijs voor kwaliteit gewonnen, maar het is kennelijk niet genoeg om uitsluitend excellente producten te leveren. Dat heeft ook DAF ondervonden nadat ze de Nederlandse Kwaliteitsprijs had gewonnen. De eenzijdige aandacht in veel ondernemingen voor efficiëncynormen en kwaliteitsstandaarden (bijvoorbeeld het ISO-9000-certificaat) creëert hindernissen voor het verbeteren van de flexibiliteit. Deze ondernemingen hebben het primaire proces zodanig geanalyseerd en geformaliseerd dat een toename van de flexibiliteit alleen ten koste van efficiency of kwaliteit mogelijk is. Voor deze ondernemingen is het vergroten van de flexibiliteit een *zero-sum game*; een toename van de flexibiliteit moet worden gecompenseerd door een afname in efficiency of kwaliteit.

## Nieuwe mogelijkheden voor flexibiliteit

Maar hoe kunnen ondernemingen nu een toename van de flexibiliteit verwezenlijken zonder aan efficiency en kwaliteit in te boeten? Gelukkig hebben de mogelijkheden voor het implementeren van flexibiliteit in de organisatie zonder efficiency- en kwaliteitsverliezen gelijke tred gehouden met de noodzaak van flexibiliteit (zie figuur 2.3). Deze mogelijkheden voor flexibiliteit vallen onder te verdelen in twee categorieën, te weten enerzijds technologische ontwikkelingen tezamen met nieuwe productieconcepten en anderzijds veranderingen in de arbeidsmarkt.

### Technologische ontwikkelingen en nieuwe productieconcepten

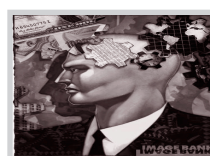
Veranderingen in *productietechnologie*, zoals ontwikkelingen in flexibele fabricagesystemen en breed aanwendbare informatiesystemen, stimuleren de productie van maatwerkproducten en -diensten zonder verlies van schaalvoordelen. Deze nieuwe technologieën maken zo een combinatie van efficiency en flexibiliteit mogelijk, twee criteria die tot voor kort als tegenpolen werden beschouwd (Bowman, 1973; Eppink, 1978). Met gebruikmaking van meervoudig inzetbare machines en apparatuur (*multipurpose machinery*), zoals *computer numerically controlled* (CNC) machines, systemen voor computerondersteund ontwerpen (CAD) en computerondersteunde fabricage (CAM) of robotica in de vorm van flexibele fabricagesystemen (FFS) is het voor fabrikanten mogelijk de verscheidenheid aan producten op te voeren en de insteltijd voor deze producten te verkorten. Het gevolg is dat schaalvoordelen bereikt kunnen worden binnen kleinere series. Dienstverlenende organisaties hebben dezelfde mogelijkheid dankzij ontwikkelingen in informatiesysteemtechnologie, waarmee ze hun dienstenpakket kunnen uitbreiden en diversifiëren zonder efficiencyverliezen.

Daar komt bij dat er nu nieuwe en slimme productieconcepten zijn die ondernemingen kunnen benutten om flexibiliteit te bereiken, zelfs indien ze nog gebruikmaken van oude inflexibele technologieën (Morrone, 1991). Organisaties die bijvoorbeeld de principes van *just-in-time* (JIT) *purchasing* toepassen, kunnen een uitgebreid assortiment en korte levertijden bieden zonder dat ze grote voorraden nodig hebben. Ook het *modulaire productieconcept* biedt organisaties de mogelijkheid om schaalvoordelen te combineren met ruimere keuze; standaardonderdelen kunnen in grote series worden vervaardigd, terwijl een verscheidenheid aan producten samengesteld kan worden op basis van verschillende configuraties van standaardonderdelen. Sony wist bijvoorbeeld in de jaren '80 meer dan 160 modellen walkmans te leveren op basis van slechts vijf modulaire platformontwerpen.

### De arbeidsmarkt: van productie- naar kenniswerker

In de tweede plaats maken veranderingen in de *arbeidsmarkt* hogere niveaus van flexibiliteit mogelijk. De maatschappelijke druk om de kwaliteit van de

arbeid te verhogen neemt toe, een kwaliteit die afhankelijk is van de autonomie of de mate van zelfsturing van medewerkers in de organisatie.<sup>2</sup> Zelfsturing neemt toe als medewerkers betrokken zijn bij een grote verscheidenheid aan taken die nodig zijn voor het vervaardigen van producten en diensten én als ze meer invloed op deze taken krijgen (Mintzberg, 1979: 75). Dat resulteert in een samengaan van denken en doen die coördinatie- en communicatieproblemen doen verminderen. Daardoor kan een toename aan flexibiliteit worden bereikt zonder dat aan kwaliteit en efficiency wordt ingeboet.



**Productie-  
medewerker**

**Informatie-  
medewerker**

**Kenniswerker**

|                 |                                           |                                                        |                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Rol</b>      | Omzet grondstoffen in producten           | Transformatie van data in informatie                   | Kenniscreatie in de vorm van nieuwe producten en diensten |
| <b>Taak</b>     | Simpel en monotoon met herhalend karakter | Gestandaardiseerd; toepassing van regels en procedures | Gevarieerd: Kennisabsorptie en kenniscreatie              |
| <b>Resource</b> | Machines en systemen                      | Informatiesystemen                                     | Expliciete en impliciete kennis                           |

*Tabel 2.1 De kern van de flexibele onderneming: van productiewerker naar kenniswerker*

In plaats van het elimineren van individuele autonomie en het optimaliseren van centrale beheersing vereist flexibiliteit juist een verdere uitbreiding van het stuurvermogen van de medewerker door een juist gebruik te maken van de meest waardevolle hulpbronnen waarover het management beschikt: de complexe en veelsoortige capaciteiten van mensen. Het personeelsbestand van de flexibele onderneming (zie tabel 2.1) wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken met een herhalend karakter of door informatiewerkers die kleine gegevensbrokjes verwerken, maar door de 'kenniswerker' (vgl. Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, 1992). De kern van een softwarebedrijf als Microsoft, van een adviesbureau als McKinsey, IT-bedrijven als The Vision Web of een uitzendbureau als Randstad bestaat hoofdzakelijk uit zulke kenniswerkers. Wat zij doen, is niet simpelweg ruwe grondstoffen omzetten in producten of gegevens in informatie. Ze beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege

hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in de klant, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp en marketingpresentatie. Deze tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidingsniveau. Op deze manier kan flexibiliteit de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar, niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook door de veranderende professionele behoeften van potentiële medewerkers.

---

### Nieuwe rigiditeiten

Natuurlijk kan de exploitatie van genoemde mogelijkheden (flexibele productie, slimme productieconcepten, minder begrensde taken) tot *nieuwe starheden* leiden. In een onderzoek naar flexibele productieautomatisering (FPA) bijvoorbeeld (Boerlijst e.a., 1985) werd aangevoerd dat FPA een formelere planning van het werk vereist, en resulteert in een uitbreiding van de planning- en controlecyclus. Besluiten in één deel van de organisatie beïnvloeden andere delen van de organisatie in sterke mate. Het is niet langer mogelijk om ad hoc besluiten te nemen om een probleem op te lossen zonder rekening te houden met de consequenties voor die andere delen. Een kleine vergissing op één afdeling zal verstrekkende gevolgen hebben voor andere afdelingen.<sup>3</sup> Bovendien brengen deze nieuwe mogelijkheden bepaalde kosten met zich mee. Nieuwe technologieën en ruimere taken vragen om bijscholing van personeel; meer autonomie voor individuele medewerkers vereist wel een investering in allerlei verschillende vaardigheden en meer omvattende kennis. In plaats van complexe structuren met eenvoudige taken worden eenvoudige structuren en complexe taken gevraagd. Ten tweede vragen deze nieuwe technologieën en bredere taken om meer individuele bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Meer flexibiliteit houdt in dat men moet weten welke procedure in welke situatie moet worden toegepast. De volgende uitspraak van een medewerker in een assemblageafdeling van DAF Trucks illustreert dit aspect:

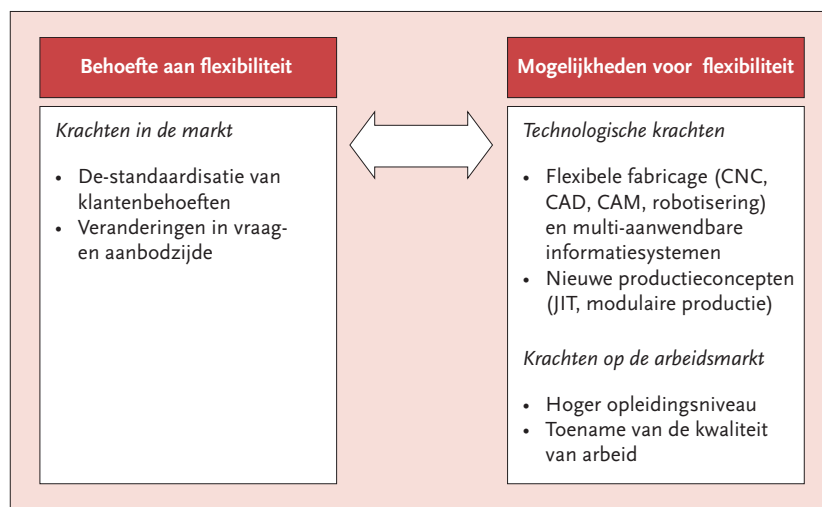
‘Het stommere werk neemt langzaam maar zeker af. Er wordt minder gesleept en gesjouwd omdat we minder voorraden hebben. Maar we hebben wel meer besturingsspecialisten nodig om te zorgen dat het gehele productieproces goed verloopt.’

Des te meer flexibiliteit in de productiefaciliteit wordt ingevoerd, des te complexer wordt het productieproces, wat besluitvormingsondersteunende systemen (*decision support systems*) nodig maakt om de medewerkers te helpen bij het plannen en beheersen van het productiesysteem (vgl. Muller e.a., 1987).

---

## Flexibiliteitswinst

De mogelijkheden en beperkingen die technologie meebrengt voor organisatorische flexibiliteit en de relatie tussen flexibiliteit en efficiency worden verder besproken in hoofdstuk 6, waar we technologische hindernissen voor flexibiliteit presenteren. Hier willen we alleen beklemtonen dat veranderingen in technologie en arbeidsmarkten kunnen bijdragen aan flexibiliteitswinsten zonder verlies aan kwaliteit en efficiency. Zoals figuur 2.3 laat zien, treedt er een convergentie op van drie aan elkaar gerelateerde krachten die de groeiende behoeften aan flexibiliteit in de organisatie en de mogelijkheden daarvoor verklaren, namelijk markt, arbeid en technologische krachten.



---

Figuur 2.3 Behoefte aan flexibiliteit versus mogelijkheden voor flexibiliteit

Ten eerste zijn krachten in de markt verantwoordelijk voor een snel toenemende de-standaardisering van klantenbehoeften (Toffler, 1985). Ondernemingen moeten steeds meer keuze bieden om te kunnen omgaan met kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen in zowel de aanbodzijde als vraagzijde. Tegelijk maakt de verdere verfijning van de technologie het toppunt van de-standaardisering mogelijk, namelijk *taylor-made* productie of dienstverlening (Pine, 1993). Daar komt bij dat veranderingen in arbeid, zoals de hogere opleidingsniveaus van nieuwe toetreders en hun groeiende behoeftes wat taken en verantwoordelijkheden betreft hogere flexibiliteitsniveaus mogelijk maken. Als de behoefte aan flexibiliteit in evenwicht wordt gehouden door nieuwe technologische en arbeidsmogelijkheden, dan kan flexibiliteitsverhoging gepaard gaan met efficiency en kwaliteit. Zoniet, dan zal de flexibiliteitswinst moeten worden gecompenseerd door verliezen aan efficiency of kwaliteit.

## Veranderingen in dominante managementperspectieven

Afgezien van veranderingen in de omgeving is ook onze kijk op management veranderd. De hiervoor beschreven veranderingen in de concurrentiekrachten hebben belangrijke gevolgen gehad voor ons denken over management. Het is moeilijk om managers te vinden die met plezier aan hun organisatie refereren als stabiel, ordelijk en onveranderlijk. Er schijnt onder managers een groeiende consensus te bestaan dat de weg naar toekomstige vormen van organiseren afwijkt van traditionele recepten als top-downbeheersing, rationaliteit en hiërarchie. Daarentegen prediken verlichte managers permanente verandering, ondernemerschap, creativiteit en soms zelfs chaos. Deze perspectieven duiken ook op in de voorste geleerden van de populaire managementliteratuur (vgl. Peters, 1992; Senge, 1990). Aan de hand van een nadere beschouwing van de onderliggende principes van management en organiseren zullen we de veranderingen in dominante managementperspectieven analyseren.

### Het klassieke managementperspectief



Gedurende de vorige eeuw is het denken over management en organisaties grotendeels gedomineerd door de normatieve principes van klassieke theorieën. In het licht van dit patroon is het interessant om op te merken dat de wijdverbreide toepassing van deze normatieve principes een betrekkelijk nieuw verschijnsel is. In de negentiende eeuw werkten zowel het bedrijfsleven als de overheid met verhoudingsgewijs platte organisatiestructuren, gebaseerd op ‘traditionele’ of ‘patrimoniale’ autoriteitsverhoudingen (Perrow, 1986). Als antwoord op de verzwakking van primaire instellingen als gezin en kerk en op de technologische vorderingen van de Industriële Revolutie, zoals spoorwegen, telegraaf en telefoon, ontwikkelde zich een nieuw, ‘klassiek’ managementperspectief, dat de opkomst ondersteunde van de bureaucratische organisatie die gericht was op standaardisering en massaproductie (Lewin & Stephens, 1993). Het besef dat deze ‘nieuwe’ klassieke managementbenadering in het begin van de twintigste eeuw een betrekkelijk recente uitvinding was, maakt het ons gemakkelijker om de mogelijkheid te overwegen dat er andere levensvatbare managementperspectieven op organisatie kunnen bestaan (Low, 1989).

Er zijn vier stromingen in de managementliteratuur die tezamen zowel de intellectuele inhoud als de legitimatie voor het klassieke managementperspectief verschaffen. Deze zijn:

- *scientific management*;
- de klassieke organisatietheorie;
- de klassieke economie;
- de theorie van de bureaucratie.

Taylor (1911) voerde een kruistocht voor *scientific management* ofwel de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Hij stelde dat het oude systeem, waarin het management het aan de medewerkers overliet om uit te vinden hoe het werk moest gebeuren, hopeloos inefficiënt was. Als antwoord op traditioneel management combineerde *scientific management* onderzoek naar de fysieke capaciteiten van een medewerker met een economische benadering die het individu zag als gedreven door angst voor fysieke en geestelijke verhongering en het zoeken naar geldelijke beloningen (Kilmann, 1977: 19). De functie van het management was om 'wetenschappelijk' vast te stellen wat de beste procedures waren om elke taak uit te voeren, om medewerkers te selecteren en te trainen in het volgen van deze procedures en om financiële beloning voor het naleven te bieden (Taylor, 1911: 59-60). Het was echter niet alleen – of zelfs maar in de eerste plaats – het aandeel van de uitvoerenden dat zou worden veranderd door de introductie van *scientific management*: de rol van het management zelf zou ook worden getransformeerd (Scott, 1987: 36). Het doel van Taylor was om de eigenmachtige en wispelturige activiteiten van managers te vervangen door analytische, wetenschappelijke procedures (Taylor, 1947: 189, 211). De activiteiten van zowel managers als uitvoerenden moesten worden gerationaliseerd; beide moesten in gelijke mate onderworpen zijn aan het regime van de wetenschap.<sup>4</sup> De bijdrage aan de klassieke managementbenadering die daaruit voortvloeide, was een perspectief op taakontwerp dat denken scheidt van doen, dat focust op de individuele werker in plaats van de groep, en dat de nadruk legt op economische stimuli als enige bron van motivatie.

Waar Taylor en zijn volgelingen voorstelden om de organisatie *bottom-up* te rationaliseren, te beginnen met de individuele taak, gingen de grondleggers van de klassieke organisatietheorie *topdown* te werk (Scott, 1987: 37). Anders dan *scientific management* hield de klassieke organisatietheorie zich bezig met het ontwerp van de gehele organisatie, zoals het proces om de organisatie op te delen in afdelingen, deze te coördineren, de hiërarchie te managen en zo verder (Kilmann, 1977: 20). Fayol voerde aan dat managementprocessen als plannen, organiseren, dirigeren, coördineren en beheersen vereisten zijn voor een efficiënte en effectieve taakvervulling (Fayol, 1949; Kilmann, 1977: 19-20). Hij en zijn navolgers probeerden universele 'principes' van rationele organisatie te ontwikkelen, zoals 'eenheid van leiding', de optimale '*span of control*' oftewel het aantal mensen dat een manager kan overzien, 'afdelingsvorming' en het 'lijn/staf'-principe. Deze principes werden steeds vaker aangevallen, omdat ze gebaseerd zouden zijn op twijfelachtige vooronderstellingen. De belangrijkste zwakte was echter niet zozeer het gebiedend karakter, maar veeleer hun beperkte geldigheid. De algemene principes zijn minder universeel dan gedacht en alleen van toepassing op bepaalde situaties en typen organisaties.

Weliswaar hebben *scientific management* en de klassieke organisatietheorie blijvende invloed gehad op de praktijk van het management, maar het waren de klassieke economische theorie en Webers theorie van de bureaucratie die intellectuele legitimatie verschaften voor het klassieke managementperspec-

tief. De klassieke economische theorie vond haar oorsprong in de ideeën van Adam Smith, die de principes van specialisatie uiteenzette in zijn werk getiteld *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776). In de zienswijze van klassieke economen kent de onderneming slechts één enkel doel, namelijk winstmaximalisering. De onderneming wordt gezien als het instrument van de entrepreneur, waarbij alle overige deelnemers aan de organisatie door de markt worden geleverd tegen het gangbare tarief. Deze opvatting van de organisatie als een solitaire actor met een enkele doelstelling vormt een essentieel onderdeel van de klassieke economische theorie<sup>5</sup>.

Het was echter Weber (1946) die het meeste inzicht verschafte in het klassieke managementperspectief, en die misschien wel het meeste heeft gedaan om dit te legitimeren. Hij opperde dat alle organisaties zich bewogen in de richting van een ideaaltype, een *bureaucratie* die gekenmerkt wordt door een sterke mate van specialisatie of arbeidsverdeling op alle hiërarchische niveaus, een gezagshiërarchie, het gebruik van regels en procedures om dagelijkse functies uit te voeren en onpersoonlijkheid in besluitvorming (Kilmann, 1977: 18). De opkomst van deze ‘rationeel-legale’ ideaalvorm van management en organisatie werd gezien als een antwoord op de problemen van de traditionele en charismatische leiderschapsvorm. Rationeel-legaal gezag berust op een geloof in de ‘rechtsgeldigheid’ van normatieve regels en het recht van hen die onder zulke regels tot een gezagsfunctie worden verheven om bevelen te geven. In tegenstelling daarmee is charismatisch gezag<sup>6</sup> te kortstondig om te resulteren in de vorming van een permanente organisatiestructuur, terwijl traditioneel gezag<sup>7</sup> een organisatie overlaat aan de eigenmachtige en wispelturige activiteiten van haar leider. Door de bureaucratie die gebaseerd was op rationeel-legaal gezag te vergelijken met traditionele structuren leverde Weber het meest doordachte argument voor de legitimatie van het klassieke managementperspectief.

Samengevat leveren de ideeën van scientific management, de klassieke organisatietheorie, de klassieke economische theorie en de bureaucratische theorie ons de basisprincipes van het klassieke managementperspectief. Scientific management reikt de richtlijnen aan voor taakontwerp, klassieke organisatietheorie voor organisatieontwerp. De klassieke economische theorie verschaft richtlijnen voor het nastreven van winstmaximalisatie, waarbij medewerkers als variabele kosten worden beschouwd, en met andere ondernemingen op transactiebasis wordt omgegaan. De bureaucratische theorie geeft richtlijnen voor hiërarchische gezagsrelaties.

In dit klassieke managementperspectief worden organisaties gezien als *machines* – mechanismen met één enkel doel, ontworpen voor het omzetten van specifieke inputs in specifieke outputs, en slechts dan in staat tot het uitvoeren van andere activiteiten wanneer een bewuste aanpassing of herontwerp plaatsvindt (Morgan, 1986: 35). Deze machinemetafoor heeft de praktijk van management en organisatie overheerst:

‘Het heelal werd vaak vergeleken met een hermetisch gesloten klok. Een erg onthullende vergelijking die impliceert dat het geen omgeving had. Net als bij een klok werd gedacht dat zijn gedrag bepaald werd door zijn inwendige structuur en de causale wet van de natuur.’ (Ackoff, 1981: 11)

Volgens Scott (1987: 99) is het klassieke managementperspectief een gesloten rationele benadering, die organisaties afschildert als instrumenten die zijn ontworpen om vooraf gestelde doelen te bereiken, en die aan de verstoringen en verbindingen met een ruimere omgeving voorbijgaan.

Ook tegenwoordig vindt de klassieke managementbenadering, verborgen onder een nieuw laagje verf, nog brede toepassing. Pogingen om binnen grote ondernemingen de tegenstrijdige eisen van centralisatie en decentralisatie te combineren, met als doel een beheerste flexibiliteit te handhaven in verschillende delen van de organisaties, zijn hiervan een voorbeeld. De laatste jaren is het vermogen om dit soort decentralisatie te bereiken sterk vooruitgegaan dankzij zeer geavanceerde technische managementsystemen als management by objectives (MBO), plannings-, programmerings- en budgetteringssystemen (PPBS), of *programme-evaluation review techniques* (PERT). Deze zijn allemaal ontworpen en op grote schaal toegepast om rationele besluitvorming binnen complexe organisatiesystemen te vergemakkelijken. In het bijzonder

‘wordt MBO nu toegepast om een organisatie een mechanisch systeem van doelen en doelstellingen op te leggen. Deze worden dan gebruikt om de richting te beheersen waarin managers en medewerkers de organisatie kunnen sturen, bijvoorbeeld door *performance targets* te ontwikkelen die met deze doelen overeenkomen. Hetzelfde gebeurt vaak met PPBS en andere budgetteringssystemen, waarbij managementinformatiesystemen (MIS) worden gebruikt om gedetailleerde informatie te verschaffen, nodig om beheersing op een maandelijks, wekelijks en zelfs dagelijks basis te implementeren.’ (Morgan, 1986: 29)

Verder zijn succesvolle ondernemingen als McDonald’s gebaseerd op uitbreidingen en verbeteringen van de tayloristische principes van arbeidsverdeling en gedetailleerde werkprocedures (vgl. Baden-Fuller & Stopford, 1994: 54), aangezien ze een methode hebben geperfectioneerd om een standaardproduct te leveren tegen lage kosten. Daar komt bij dat de continue investeringen in een klantgerichte ondernemingscultuur en veelvuldige trainingen de onderneming hebben geholpen veel negatieve consequenties van de klassieke vorm te neutraliseren. Ook in de Nederlandse gezondheidszorg wordt onder het mom van modern management veelvuldig gebruikgemaakt van deze oude principes van klassiek management. Productie in de vorm van behandelingen per tijdseenheid staat centraal, en verstoringen door patiënten worden geminimaliseerd. Voor elke behandeling staat een bepaalde tijd en vergoeding.

Het klassieke managementperspectief en zijn moderne toepassing is gebaseerd op het beginsel dat organisaties rationele systemen (moeten) zijn die op zo efficiënt mogelijke wijze te werk gaan. Deze ‘technische rationaliteit’ bestaat uit instrumentele en uit economische criteria (Thompson, 1967: 14-15). Het instrumentele criterium vereist dat nauwkeurig omschreven activiteiten werkelijk de gewenste uitkomst opleveren, terwijl het economisch criterium vergt dat resultaten worden verkregen met een zo gering mogelijk verbruik van middelen. Het economisch aspect kan echter pas in beschouwing worden genomen als het instrumentele aspect wordt begrepen. Helaas besteedde het klassieke management soms meer aandacht aan het economisch aspect dan aan de instrumentele kwestie.

Misschien denkt u dat in deze 21ste eeuw er geen pure uitingen meer zijn van een klassiek managementperspectief. Ik betwijfel dat in hoge mate. Nog niet zo lang geleden kreeg ik rondleiding van een bedrijfsleider in een productielocatie. We liepen keurig binnen de rode en gele lijnen. Toen ik even buiten de lijnen liep, waarschuwde hij mij voorzichtig met de opmerking ‘Dat kunt u beter niet doen.’ Ik bedankte hem ervan uitgaande dat het met veiligheidsvoorschriften te maken had. Maar nee, deze productiechef liet mij weten dat hij had ontdekt dat hoe kleiner de oppervlakte is waarop medewerkers moeten werken, hoe groter de productiviteit – een principe dat niet zou hebben misstaan in het scientific management.

## Het moderne managementperspectief

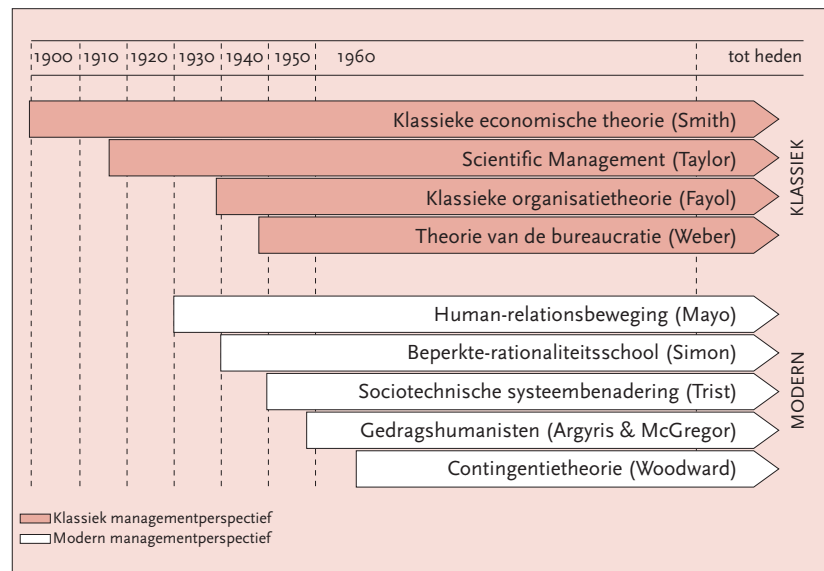


De stelling dat het klassieke managementperspectief en verwante aspecten van technische rationaliteit ons denken over management hebben overheerst, wil niet zeggen dat het de afgelopen decennia aan kritiek heeft ontbroken (zie figuur 2.4). Al in de jaren '30 van de vorige eeuw keerden wetenschappers zich tegen het klassieke denken en zijn nadruk op rationaliteit. Voorlopig beperken we ons tot een korte schets van kritiek die afkomstig is van belangrijke scholen in de organisatie-theorie.

In de jaren '30 van de vorige eeuw werd het belang van sociale verhoudingen onder medewerkers in de organisatie onder de aandacht gebracht door de *human-relationsbeweging*, opgezet door Elton Mayo (Khandwalla, 1977: 133). Deze beweging illustreerde de onmenselijke aspecten van klassieke concepten, en vocht daarmee de fundamentele aannames van het scientific management over taakontwerp en motivatie aan.

In de jaren '40 zette Herbert Simon het concept van *beperkte rationaliteit* uiteen (*bounded rationality*), dat inhoudt dat besluitvormers in de organisatie maar over beperkte redenatie, waarneming en vermogen tot informatieverwerking beschikken. Daarmee viel Simon de aannames omtrent perfecte rationaliteit van traditionele economen aan en het universalistisch voorschrijvend karakter van de klassieke organisatie-theorie. Simon verving de *economic man*, die lou-

ter werd gemotiveerd door eigenbelang en volledig op de hoogte was van alle mogelijke alternatieven, door een meer menselijke *administrative man*. Deze wil zijn eigen belangen nastreven, maar weet niet altijd wat die zijn, kent maar enkele van alle mogelijke alternatieven, en is bereid zich te schikken in een adequate in plaats van een optimale oplossing (Scott, 1987: 45-46).



Figuur 2.4 Het klassieke managementperspectief en de belangrijkste tegenbewegingen

In 1950 beschreef Eric Trist van het Tavistock Institute of Human Relations het gedrag van organisaties op basis van een *sociotechnische systeembenadering*. De organisatie wordt gezien als een samenspel van een technisch en een sociaal systeem. Deze meer omvattende zienswijze liet zien dat een werkgroep onderhevig is aan sociale, psychologische, technische en economische krachten.

Medio jaren '50 ontwikkelden de *behavioural humanists* Chris Argyris en Douglas McGregor hun modellen van wenselijke organisaties waarin menselijke behoeften beter zouden worden bevredigd, en er beter gebruik kon worden gemaakt van menselijk potentieel. Terwijl de human-relationschool er alleen maar naar streefde om de klassieke organisatietheorie aan te passen (Mayo, 1933), hebben de gedragshumanisten steeds de neiging gehad om te proberen tot radicale verandering te komen (Kilmann, 1977: 21). Als reactie op talrijke herzieningen van de klassieke benaderingen van ontwerp en management van organisaties, legden ze het accent op verandering in sociale processen om de effectiviteit van de organisatie te verbeteren.

In 1958 legde Joan Woodward de basis voor de *contingentietheorie*, gebaseerd op de waarneming dat verschillen in de structuren van organisaties afhangen

van verschillen in de technologie die ze toepassen. Woodward onthulde de ontoreikendheid van universele organisatieprincipes, en toonde hun situatiegebonden karakter aan.

Deze scholen hebben bijgedragen aan de moderne organisatietheorie. Hun inzichten in management en organisatie resulteerden in een nieuw managementperspectief dat beseft dat een organisatie:

- zowel eigenschappen bezit van een natuurlijk systeem<sup>8</sup> (human-relations en behavioural humanist school) als van een rationeel systeem<sup>9</sup> (bounded rationality school); elke benadering geeft enig inzicht, maar geen van alle biedt op zich een adequaat beeld van complexe organisaties (Thompson, 1967: 8);
- een open systeem is en derhalve voortdurend geconfronteerd wordt met onzekerheid (contingentietheorie en sociotechnische systeemsschool);
- tegelijkertijd onderworpen is aan rationaliteitscriteria en uit dien hoofde behoefte heeft aan richting en zekerheid (bounded rationality school; Thompson, 1967: 10).

Hoewel de invloed van de omgeving en de noodzaak tot aanpassing wordt onderkend, ziet het moderne managementperspectief organisaties echter nog steeds als veelzijdige mechanismen die ontworpen zijn om vooraf bepaalde doelen in bepaalde omgevingen te bereiken. De organisatie wordt gezien als een organisme dat streeft naar overleving. Om dat te kunnen moet ze zich aan haar omgeving aanpassen. Die aanpassing is echter gebaseerd op het voorspellen van veranderingen en daardoor rationeel vanuit een organisatorisch perspectief. De rationaliteit onder dit herziene perspectief kan worden omschreven als *organisatorische rationaliteit*. In tegenstelling tot het klassieke managementperspectief wordt juist gesteld dat mensen alleen maar een 'intentionele rationaliteit' hebben, aangezien hun beperkte capaciteiten volledige rationaliteit onmogelijk maken. In ruimer verband berust rationaliteit in de organisatie zelf en niet bij de individuele deelnemers: in regels die ervoor zorgen dat medewerkers zich gedragen op een zodanige manier dat de gewenste doelstellingen worden bereikt, in beheerssystemen die de prestaties evalueren en afwijkingen opsporen, in formele beloningssystemen die medewerkers motiveren hun opgedragen taken uit te voeren, en in de set criteria waarmee deelnemers worden geselecteerd, vervangen en promotie krijgen. Het concept van organisatorische rationaliteit komt voort uit de planning- & controlsystemen van de organisatie, waarmee niet-rationele medewerkers worden gedwongen om in het belang van de organisatie te handelen. Zo ben ik persoonlijk niet erg stipt en punctueel, en kom ik op privé-afspraken vaak ietwat te laat. Maar de systemen van de Erasmus Universiteit hebben ervoor gezorgd dat ik in tien jaar tijd nog nooit te laat ben geweest voor een college, elk jaar tijdig een begroting maak, et cetera. Net als in het klassieke managementperspectief wordt nog steeds veel nadruk gelegd op beheersing door bepaalde structurele maatregelen. Het moderne managementperspectief rechtvaardigt deze maatregelen als onderdeel van rationaliteit: beheersing is de manier waarop gedrag wordt gekanaliseerd en gecoördineerd om nader omschreven doelen te bereiken.

## Naar een nieuw managementperspectief

De organisatorische rationaliteit van het moderne managementperspectief staat in schril contrast met de substantiële rationaliteitsopvatting van organisaties waarin mensen worden aangemoedigd om te bepalen of wat ze doen juist is en om hun handelingen dienovereenkomstig aan te passen (vgl. Clegg, 1990: 155; Morgan, 1986: 37). 'Substantiële rationaliteit' houdt in dat medewerkers in staat zijn de werkelijkheid te percipiëren of te ervaren als een samenhangend geheel dat zin geeft aan hun handelingen binnen de organisatie. Terwijl onder het ethos van beheersing handelingen rationeel zijn vanwege hun vastomlijnde plaats binnen het geheel, vraagt substantiële rationaliteit om handelingen die worden bezield door intelligente onderkenning van de volledige situatie. Intentionele rationaliteit is ten diepste mechanisch, maar substantiële rationaliteit is reflectief en zelforganiserend; ondernemingen die op substantiële rationaliteit zijn gebouwd, beschikken over een inherent vermogen om zichzelf op zinvolle wijze te reorganiseren en te vernieuwen.

Het concept van substantiële rationaliteit kan geïllustreerd worden door het brein te gebruiken als metafoor voor organisatie (vgl. Garud & Kotha, 1994; Morgan, 1986: 78). Het brein is een zelforganiserend systeem dat in staat is snel te reageren op een breed scala van externe prikkels. Niet alle cellen in het brein worden benut, en wanneer bepaalde cellen worden geëlimineerd, kunnen andere cellen deze functies overnemen. In de mate waarin we organisaties bouwen op klassieke of moderne principes, ontwikkelen we respectievelijk technische of organisatorische rationaliteit, waar mensen worden gewaardeerd om hun vermogen om in de organisatie te passen en bij te dragen aan de efficiënte operatie van een vooraf bepaalde structuur. Zulke organisaties moedigen mensen eerder aan om orders te gehoorzamen en hun plaats te weten dan zich te interesseren voor wat ze doen en er vraagtekens bij te zetten. Deze wijze van organisatie volstaat voor het uitvoeren van een vaste taak in stabiele omstandigheden of veranderende taken in voorspelbare omstandigheden. Als deze voorwaarden echter worden overtreden (zoals geïllustreerd in § 2.1), komen organisaties die langs deze lijnen zijn ontworpen, heel wat moeilijkheden tegen. In situaties van verandering is het nodig dat we ons organisatievermogen verbeteren op een manier die flexibiliteit bevordert. Onder veranderende omstandigheden is het belangrijk dat medewerkers van de organisatie in staat zijn zich af te vragen of wat ze aan het doen zijn juist is, en hun handelen te wijzigen naar aanleiding van nieuwe situaties:

'Dit vereist een organisatorisch vermogen dat "substantieel" rationeel is, in de zin dat actie begrip toont van de verhoudingen waarbinnen ze is geplaatst: substantieel rationele actie wordt niet blindelings ondernomen maar in een bewustzijn dat die adequaat is.' (Morgan, 1986: 78)

De principes die aan substantiële rationaliteit ten grondslag liggen, hebben geleid tot een postmodern managementperspectief, dat een reeks organisatieprincipes vertegenwoordigt die fundamenteel verschillen van die van

bureaucratie. Terwijl het modern managementperspectief een groeiende functionele differentiatie in organisaties vooropstelde (bijvoorbeeld arbeidsverdeling, onderscheid tussen lijn en staf, hiërarchische differentiatie) met management als het centrale organisatieprincipe, wordt het postmoderne perspectief gekenmerkt door een omgekeerd proces van integratie: een vervaging van de grenzen tussen zaken die – bij een modernistische inval – worden gezien als afzonderlijke fenomenen (Clegg, 1990: 11). De organisatie wordt getypeerd als een netwerk van intelligente actoren. In dit perspectief is de vraag of organisaties gesloten of open systemen zijn niet relevant. In plaats daarvan neigen organisaties ernaar hun bestaan te handhaven door zich op bepaalde manieren open te stellen voor de omgeving. De scherpe tweedeling tussen organisaties en omgevingen is misleidend. Omgevingen zijn evenzeer deel van organisaties als productietechnologieën, organisatiestructuren en culturen. Plaatsen we onszelf ‘binnen’ zulke systemen, dan gaan we misschien beseffen dat we ons binnen een gesloten interactiesysteem bevinden, en dat de omgeving deel uitmaakt van de organisatie omdat ze een onderdeel vormt van haar domein van wezenlijke interactie. Dit perspectief kan nodig zijn als we proberen te begrijpen wat de verborgen logica van deze zelforganiserende systemen is (Maturana & Varela, 1980). Plaatsen we onszelf ‘buiten’ zulke systemen, dan gaan we ons misschien realiseren dat het open systemen zijn. Een overzicht van de verschillende managementperspectieven is te zien in tabel 2.2.

|                              | Klassiek management                                                                 | Modern management                                                                    | Postmodern management                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rationaliteitsconcept</b> | Technische rationaliteit                                                            | Organisatorische rationaliteit                                                       | Substantiële rationaliteit                                                            |
| <b>Omgevingsbenadering</b>   | Gesloten systeembenadering                                                          | Open systeembenadering                                                               | Open/gesloten systeembenadering                                                       |
| <b>Organisatiebenadering</b> | Rationele systeembenadering                                                         | Rationeel/natuurlijke systeembenadering                                              | Natuurlijke systeembenadering                                                         |
| <b>Dominante metafoor</b>    | <i>Machine</i>                                                                      | <i>Organisme</i>                                                                     | <i>Brein</i>                                                                          |
|                              |  |  |  |

Tabel 2.2 Veranderingen in managementperspectieven