

Relationeel strategisch beleid

Potentieel en effectiviteit

Servaas BOSCH

promotor :
Prof. dr. Eric LEFEBVRE

Dankbetuiging

Mijn dank gaat in allereerste plaats uit naar mijn promotor, Prof. dr. Eric Lefebvre. Hij heeft mij met een bewonderenswaardig geduld begeleidt, ondanks de chaotische aanpak die mij, op zijn minst in het begin, eigen was.

Ik wil ook mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor de steun, kansen en inspiratie die zij mij hebben gegeven.

Alle uren en dagen werk draag ik op aan wie ik liefheb.

Voorwoord

Op een avond, in een drankhuis in Montpellier, zag ik jongelui *en masse* de handen in de lucht steken op de commerciële *beats* van *Put your hands in the air*. Ik vroeg mij af wat dit te betekenen had. Het drong tot mij door dat dit een illustratie was van collectief irrationeel gedrag.

Hoewel ik dit soort gedrag gewoon was, en er soms aan deelnam, besepte ik toen dat dit in schril contrast stond met de assumptie van economische rationaliteit. Hoe zouden wij, allen aanwezig in dat drankhuis, als economisch rationele actoren kunnen optreden, als wij tegelijkertijd dergelijk irrationeel gedrag vertoonden?

Dit bracht mij ertoe deze eindverhandeling te wijden aan het complexe samenspel tussen rationaliteit, identiteit, strategie en relationeel handelen in een bedrijfskundige context. De aanzet was een inzicht te verwerven in dit samenspel.

Samenvatting

Het begrip 'rationaliteit' heeft in de samenleving en in de economische wetenschap een evolutie doorgemaakt. Adam Smith beschouwde de mens als een rationele economische actor, wanneer hij zich in zijn handelen laat drijven door het eigenbelang. Hierbij laat hij zich leiden door het gezond verstand. Wanneer alle mensen zich door het eigenbelang laten leiden, en dus economisch rationeel handelen, dan ontstaat er op de markt een evenwicht.

Volgens Alfred Marshall is een mens economisch rationeel wanneer hij zich laat leiden door zijn nutsfunctie. Hij is op de hoogte van deze functie en zal zijn middelen zo weten te verdelen dat hij zijn nut maximaliseert. Rationaliteit uit zich in het menselijke handelen vervolgens als utilitarisme.

John M. Keynes stelt echter dat deze modellering niet overeenkomt met de werkelijkheid. Mensen handelen niet altijd rationeel en de economische wetenschap kan de problemen van de werkelijke wereld niet oplossen. Het probleem uit zich in onmogelijkheid exacte voorspellingen te maken. Herbert Simon stelt dat rationaliteit in werkelijkheid begrensd is. De economische actor maakt beslissingen aan de hand van onvolkomen informatie.

De onmogelijkheid van de wetenschap om modellen te formuleren die met de

werkelijkheid overeen te stemmen, werd door Ludwig von Bertalanffy benadrukt. Door aanzet te geven tot de algemene systeemtheorie, tracht hij een oplossing te vinden voor dit probleem. Deze bestaat erin fenomenen als systemen te onderzoeken. Systemen zijn gehelen van entiteiten die met elkaar in relatie staan. Kenneth Boulding onderscheidt zo negen niveaus van systemen, van eenvoudig tot complex. Door systemen met een lagere complexiteit te bestuderen, kan men wetmatigheden ontwaren die ook van toepassing zijn op systemen met een hogere complexiteit.

Een systeembenadering maakt gebruik van een specifiek jargon dat het gedrag van het systeem beschrijft. Zo is het bij het systeemonderzoek van belang de systeemgrens en de omgeving te bepalen, de structuur, attributen, relaties en toestand te beschrijven. Daarnaast kunnen systemen ook beschreven worden met parameters als entropie, equifinaliteit, *steady state*, stabiliteit en entropie. Men kan strategische vraagstukken bestuderen door een onderneming te beschouwen als onderdeel van een ecosysteem. James Moore hieromtrent het begrip *business ecosystem*. Een ecosysteem wordt gekenmerkt als een uiterst complex en dynamisch systeem door een grote variëteit aan subsystemen, al dan niet complex. Deze benadering sluit aan bij de huidige volatiele netwerkeconomie, waar kennis en informatie aan een hoog tempo circuleren.

Aan de hand van de analogie kan men op zoek gaan naar de kenmerken van juiste strategische beslissingen. Modellen die voorheen als 'economisch rationeel'

werden beschouwd, tonen hier nog meer hun onbruikbaarheid in de werkelijke wereld. Zo stelt men vast dat ondernemingen hun doelstellingen maar kunnen behalen wanneer zij zoveel mogelijk samenwerken met alle andere subsystemen binnen hun ecosysteem. Vanuit systeemtheoretisch perspectief wordt het ecosysteem dan multistabiel en equifinaal: geïntegreerd in haar omgeving en volledig onafhankelijk van de systeemtoestand.

Het ecosysteem waar de onderneming deel van uitmaakt, is slechts een deel van een veel groter ecosysteem: de samenleving. Sinds de postmoderniteit is het rationaliteitsbegrip ernstig onder vuur komen staan. Volgens Horkheimer en Adorno leidt het Westerse denken tot zelfdestructie.

Jürgen Habermas maakt het onderscheid tussen communicatieve rationaliteit en doelrationaliteit. Vanuit een systeemperspectief kan communicatieve rationaliteit beschouwd worden als een structurele eigenschap van relaties tussen entiteiten binnen een sociaal systeem. Doelrationaliteit wordt gehanteerd binnen die subsystemen van de werkelijkheid die instaan voor de materiële reproductie van de samenleving, zoals economie, politiek, kunst.

Wanneer ondernemingen, als onderdelen van een sociaal systeem, een communicatieve rationaliteit hanteren, dan genereren zij betekenis voor de andere subsystemen van het ecosysteem. Communicatieve rationaliteit betekent permanente dialoog, samenwerking en zorg voor het ecosysteem. Zonder

communicatieve rationaliteit zijn ze na verloop van tijd een zelfdestructief systeem door een toenemende entropie.

Indien een onderneming zich als betekenaar integreert in het semantisch veld van de andere entiteiten of subsystemen van het ecosysteem, zal zij stabiel en onafhankelijker worden van turbulenties in de omgeving.

Inhoudsopgave

DANKBETUIGING.....	2
VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE.....	8
1 INLEIDING	10
1.1 Probleemstelling.....	10
1.2 Methodologie.....	12
2 RATIONALITEIT IN DE ECONOMISCHE WETENSCHAP.....	15
2.1 Adam Smith en de klassieke school.....	15
2.2 Alfred Marshall en de neoklassieke school.....	17
2.3 Verdere ontwikkelingen tot op heden	18
3 SYSTEEMBENADERING	23
3.1 Begrippenkader.....	23
3.1.1 Systeem, subsysteem en entiteit	23
3.1.2 Attributen, relaties, structuur en toestand	24
3.1.3 Systeemgrens, grensgebied en omgeving.....	26
3.1.4 Equifinaliteit en <i>steady state</i>	27
3.1.5 Stabiliteit, ultrastabiliteit en multistabiliteit.....	28
3.1.6 Entropie en informatie.....	29
3.2 Ecosystemen.....	31
3.2.1 Algemene systeemtheorie	31
3.2.2 Ecosystemen	33
3.3 De onderneming binnen haar ecosysteem	35
3.3.1 De onderneming en haar grensgebied.....	35
3.3.2 Onzekerheid en entropietoename.....	36
3.3.3 Informatieverwerving.....	38
3.3.4 Stabiliteit en equifinaliteit door coöperatie.....	39
3.3.5 Casus: tabaksindustrie.....	41

3.3.6	Casus: Ikea.....	43
3.3.7	Co-evolutie.....	44
4	STRATEGISCHE EFFECTIVITEIT VAN RELATIONELE KEUZES	46
4.1	Postmoderniteit en linguistic turn.....	46
4.1.1	Wereldbeeld als transcendentaal systeem	46
4.1.2	Postmoderniteit.....	47
4.1.3	<i>Linguistic turn</i>	50
4.2	Semantiek en semantische velden	52
4.2.1	Betekenaar en betekende.....	52
4.2.2	Context en verwantschap	54
4.2.3	Identiteit	55
4.3	Rationaliteit van het relationele handelen op strategisch vlak.....	56
4.3.1	Waardecreatie	56
4.3.2	Leiderschap en waarde-innovatie	59
4.3.3	Begrensde rationaliteit en relationeel strategisch beleid	61
5	BESLUIT	64
	NAWOORD	66
	LITERATUURLIJST	67

1 Inleiding

1.1 Probleemstelling

Het begrip 'rationaliteit' heeft in onze samenleving en in de economische wetenschap een evolutie doorgemaakt. Zeker vanaf de achttiende eeuw, toen Adam Smith *The Wealth of Nations* publiceerde, is binnen de economische wetenschap een discussie ontstaan omtrent dit begrip. Heel wat modellen, zoals de nutsfunctie, zijn gebaseerd op het paradigma van de *homo economicus*, de economische mens, dat door John Stuart Mill in de negentiende eeuw is geïntroduceerd. Hierbij gaat men ervan uit dat iedere mens zijn nutsfunctie kent en het nut maximaliseert aan de kleinst mogelijke kost. Het concept van de *homo economicus* kent echter veel tegenwind. Auteur en nobelprijswinnaar Herbert Simon geeft aan dat rationaliteit begrensd is en dat steeds onzekerheid in het spel is.

Een manager van een bedrijf of een bestuurder van een organisatie, dient juiste beslissingen te nemen in overeenstemming met zijn verantwoordelijkheden. De studie in de 'Toegepaste Economische Wetenschappen' heeft tot doel studenten voor te bereiden op bestuurderstaken binnen organisaties. Het ontwikkelen van een goed inzicht in situaties en een juist begrip van rationaliteit is doorslaggevend om juiste beslissingen te kunnen nemen.

In dit werk wordt allereerst een overzicht gegeven van de evolutie van het begrip rationaliteit sinds Adam Smith, om ten slotte inzicht te verwerven in de betekenis die vandaag doorgaans aan dit begrip wordt toegekend.

Carl Shapiro en Hal Varian (1999) stippen aan: “There is a central difference between the old and new economies: the old industrial economy was driven by economies of scale; the new information economy is by economies of network.” Die verschuiving vereist een andere kijk op de bedrijfseconomische realiteit. Bedrijven zijn vandaag horizontaler georganiseerd en sterk afhankelijk van netwerken. Hierbij gaan zij vooral op zoek naar synergie door middel van partnerschappen en relaties. Hun beleid krijgt een sterke relationele connotatie.

Ten slotte wordt op zoek gegaan naar de effectiviteit en het potentieel van een dergelijk relationeel beleid. Er wordt getracht een antwoord te formuleren op de vraag of een relationeel beleid ook rationeel kan genoemd worden en in hoeverre de ondernemingsdoelstellingen veranderen in de gewijzigde economische realiteit.

Het beleid van een organisatie wordt geacht strategisch te zijn. Alfred D. Chandler (1962) beschreef het begrip strategie als ‘het bepalen van de fundamentele langetermijndoelen en doelstellingen van een onderneming, evenals de acties en middelenverdeling die noodzakelijk zijn om deze doelen te bereiken’. In dit werk wordt die definitie gehanteerd. Een strategisch beleid is dus een geheel van

beslissingen en conforme implementaties dat een bedrijf hanteert met de strategische planning voor ogen.

1.2 Methodologie

De basisaanname van een realistische wetenschapsfilosofie is dat er een verborgen werkelijkheid moet ontdekt worden. Roy Bhaskar (1997) maakt hierbij een onderscheid tussen het reële, het actuele en het empirische domein. Het reële domein bestaat uit mechanismen, onafhankelijk van de waarnemer. Mechanismen zijn de manier waarop dingen zich gedragen. Binnen het actuele domein vinden gebeurtenissen plaats door de interactie van mechanismen. Gebeurtenissen kunnen plaatshebben zonder dat zij worden waargenomen. Het empirische domein is daar waar de gebeurtenissen ervaren worden door de waarnemers.

Sayer (1984) stelt dat de wereld bestaat uit natuurlijk en sociale objecten die zich op welbepaalde wijzen gedragen, wat hij *causal powers* noemt. Dit komt overeen met Bhaskar's mechanismen: "Some attributes and powers appear to be necessary features of what objects are (e.g. having a respiratory system in the case of animals or use values in the case of an economy), while others appear to be incidental" (Sayer 1984: 88). De *causal powers* zijn een belangrijker onderzoeksobject van de wetenschap dan het onderzoek naar de natuur of de

structuur van de objecten op zichzelf. Want het is van fundamenteel belang dat de mechanismen die tot een bepaalde observatie leiden, ontdekt worden. In het perspectief van een realistische wetenschapsfilosofie gaat het er om dat de contingente *causal powers* die werkzaam zijn in de situatie die onderzocht wordt, geïdentificeerd worden.

De wetenschap heeft als taak door te dringen tot het reële. In contrast met een positivistische benadering, waarbij de onderzoeker zich enkel begeeft op het empirische domein. Slechts in het eerste geval is het mogelijk om een fenomeen in zijn werkelijke context te begrijpen als een interactie van mechanismen (Bhaskar 1997) of *causal powers* (Sayer 1984) doorheen de tijd. Het positivisme is niet in staat de werkelijkheid te verklaren, omdat het wetmatigheden formuleert die gebaseerd zijn op een veralgemening van covarianties en correlaties binnen het empirische domein. Echte causaliteit situeert zich op het domein van het reële, gebaseerd op gesofisticeerde epistemologie.

In een groot deel van deze eindverhandeling wordt gebruikt gemaakt van een epistemologische en ontologische benadering van het probleem. Concreet is dit het geval bij de gebruikte betekenistransfers uit de algemene systeemtheorie, waar inzichten uit ecosystemen gebruikt worden bij de beschrijving van *business ecosystems*. Daarnaast ook inzichten uit de linguïstiek (transcendentale systemen) waarbij wordt nagegaan in hoeverre een organisatie betekenis kan

verwerven door integratie in het groter geheel van de samenleving. De semantiek leent zich er toe om inzicht te verwerven in het functioneren van netwerken.

2 Rationaliteit in de economische wetenschap

2.1 Adam Smith en de klassieke school

Het begrip 'rationaliteit' maakte in de economische wetenschap een hele evolutie door. Adam Smith, één van de eerste denkers over economie en vaak beschouwd als de grondlegger van de klassieke school, beschrijft in *The Wealth of Nations* het eigenbelang als de drijfveer van het menselijk handelen. Herbert Simon (1997: 7) beschrijft als volgt: "The rationality of *The Wealth of Nations* is the rationality of everyday common sense. It follows from the idea that people have reasons for what they do. It does not depend on an elaborate calculus of utility or assume any consistency in what factors are taken into consideration in moving from one choice situation to another." Voor Adam Smith is rationaliteit een kwestie van gezond verstand. Mensen hebben redenen voor hun handelen. Zij handelen niet irrationeel, maar dit heeft volgens Simon (1997) niets te maken met een utilitaire calculus van economische baten, iets waarmee Adam Smith vaak geassocieerd wordt. Het heeft te maken met de subjectieve ervaring. Hij schrijft verder (Simon 1997: 8): "People do have reasons for what they do, but these reasons depend very much on how people frame or represent the situations in which they find themselves, and upon the information they have or obtain about the variables that they take into account. [...] To predict their behavior in specific

instances, we must ourselves know what they are attending to, and what information they have.”

Dit maakt het begrip ‘rationaliteit’ in het denken van Smith van een subjectieve kwaliteit. Wat niet hetzelfde is als het tegenwoordige, onder invloed van het positivisme geconstrueerde objectivisme. Rationaliteit betekent voor Smith zoveel als redelijkheid, wat een engagerende, subjectieve component bevat en het totaalplaatje bekijkt, van daaruit handelt volgens het gezond verstand. Denk aan de uitdrukking “wees redelijk!”, wat geassocieerd wordt met *fair*, billijk, rechtvaardig of eerlijk.

Dit wordt des te meer duidelijk wanneer Smith in zijn *Theory of Moral Sentiments* billijkheid als één van de drie voornaamste deugden beschouwt (Vivenza 2001). Hij plaatst de neiging naar onmiddellijke bevrediging tegenover de verhoging van het vermogen, in de vorm van een nutsfunctie: de *propensity to consume* tegenover de *propensity to save*. Smith schrijft (1976: 325): “Great nations are never impoverished by private, though they sometimes are by public prodigality.” Voor Adam Smith heeft jan-in-de-straat een natuurlijke aanleg tot zuinigheid: “[...] in the greater part of men, [...] the principle of frugality seems not only to predominate, but to predominate very greatly.” (Smith 1976: 325).

Het is de verkwisting van de publieke sector, van de machthebbers, die maakt dat grootse naties verarmd worden, aldus Smith. Wanneer de mensen onderling een

gezond eigenbelang nastreven, dan ontstaat op de markt een evenwicht. Dit evenwicht komt tot stand door de onzichtbare hand. Het is pas na hem dat er, in de vorm van de neoklassieke school, een tendens is ontstaan om deze door het eigenbelang gestuurde subjectieve redelijkheid te objectiveren en te modelleren.

2.2 Alfred Marshall en de neoklassieke school

Alfred Marshall wordt traditioneel beschouwd als grondlegger van de *Cambridge School*, of meer bekend de neoklassieke school. In tegenstelling tot de visie van Adam Smith, analyseert Marshall het gezond verstand dat Smith als de drijfveer van het menselijk handelen beschouwt en beschrijft het als volgt (Marshall 1964: 6): “[...] Free choice by each individual of that line of conduct which after careful deliberation seems to him the best suited for attaining his ends, whether they are selfish or unselfish.”

Herbert Simon (1997) ziet dit als een eerste stap in de richting van een positivistische objectivering van rationaliteit. Het mathematisch criterium wordt hierbij noodzakelijk geacht bij een conceptualisering van het menselijk handelen. Begrippen als nutsmaximalisatie en marginale analyse worden geboren. Voorts is eigenbelang voor Marshall niet langer de drijfveer van het menselijk handelen, maar wel nut of utilitarisme. Dit betekent dat nut zowel altruïsme als egocentrisme

kan inhouden, al naargelang de omstandigheden. De economische wetenschap kan ook hier niet voorspellen welke vorm het menselijk handelen zal aannemen.

Een persoon die dorst heeft en een doos met blikjes Coca Cola krijgt voorgeschoteld, zal eerst zelf hiervan gebruiken. Pas wanneer zijn of haar dorst is gelest en het nut gemaximaliseerd, zal hij de overschot wegschenken. Wij stellen in dit geval een overgang vast van egocentrisme naar schijnbaar altruïsme. Anderzijds is er in het menselijk handelen een redelijke mogelijkheid tot zuiver altruïsme, waarbij men eerst de ander laat drinken door een ethisch appel (bijvoorbeeld als de ander van de dorst aan het omkomen is). Deze mogelijkheid trekt het absolute en zogenaamd rationele karakter van een positivistische voorspelling in twijfel en herleidt het tot statistische waarschijnlijkheid.

2.3 Verdere ontwikkelingen tot op heden

Vandaag de dag heeft de trend die zich vanaf Smith via Marshall gevestigd heeft, zich volledig doorgetrokken. De objectivering en kwantificering van rationaliteit in de vorm van de nutsfunctie is voltooid. De economische wetenschap is gedefinieerd als: “[...] the study of the allocation of scarce resources among unlimited and competing uses” (Rees 1968: 472). Het is: “the social science that deals with the ways in which men and societies seek to satisfy their material needs and desires, since the means at their disposal do not permit them to do so

completely.” Dat men de middelen moest alloceren wist men al langer dan vandaag, maar nu komt er een belangrijk element bij: zij moeten zo efficiënt mogelijk toegewezen worden, aangezien het nut van geen enkel lid van de samenleving kan toenemen zonder dat dit voor een ander lid een afname betekent.

Kwantumfysica spreekt in een gelijklopende context over de natuurlijke verdeling van energie, in de wet van Einstein en zijn relativiteitstheorie. Energie wordt omgezet, en gaat nooit verloren. Een lijk dat verbrand en tot as verspreid wordt in de natuur, kent een omzetting van moleculen en verliest zijn coherentie en herkenbaarheid, maar de energie verdwijnt niet in het niets: tijdens het verbrandingsproces komt energie in de vorm van warmte vrij. Op een gelijkaardige wijze wordt nut gealloceerd over de verschillende leden van de samenleving, op een zodanige manier dat voor elk lid het nut gemaximaliseerd wordt.

De functies van de economische wetenschap worden door Rees (1968: 474) als volgt opgedeeld, op een redelijk analytische wijze: 1° het bepalen van de samenstelling van de output, 2° het organiseren van de productie, 3° het product of het inkomen verdelen, 4° de toekomst in haar noden voorzien, 5° een vaste voorraad aan goederen over een korte tijdspanne alloceren. Pas nadien komen begrippen als geldtheorie, prijsniveau en werkloosheidsniveau ter sprake, die zich niet bevinden binnen het kader van de middelenallocatie problematiek.

John Maynard Keynes haalt in *The General Theory* (1973) het rationaliteitsbegrip van de neoklassieke school deels onderuit. Hij stelt dat (1973: 178): “Our criticism of the accepted classical theory of economics has consisted not so much in finding logical flaws in its analysis as in pointing out that its tacit assumptions are seldom or never satisfied, with the result that it cannot solve the economic problems of the actual world.”

Simon (1997) stelt dat Keynes wil benadrukken dat mensen niet altijd volledig rationeel handelen. De afwijkingen van een volkomen rationaliteit die hij voorstelt, zijn veelsoortig, zoals onder meer de geldillusie van werknemers, de onbekwaamheid van managers om juiste voorspellingen van de toekomst te maken en de minimum interestvoet bij investeringen.

In een ander argument wijkt Keynes (1973) volgens Simon (1997: 15) nog meer af van het neoklassieke denkkader: “A treatment of the whole economy and of dynamics leads quite naturally to a concern with the way people form expectations about the future. The topic of expectations was not unknown to Smith or to Marshall, but chiefly in relation to discussions of capital formation and the balance between present and future satisfactions.” Vooruitzichten kunnen een cruciaal destabiliserend effect hebben op een dynamisch systeem. Een element waar Smith en Marshall onvoldoende aandacht hebben aan besteed (aldus Simon, namens Keynes).

Keynes gaat verder (1973: 161): “Even apart from the instability due to speculation, there is the instability due to the characteristic of human nature that a large proportion of our positive activities depend on spontaneous optimism rather than on a mathematical expectation, whether moral or hedonistic or economic.” Simon (1997) stelt hierbij dat de economische wetenschap schromelijk tekort schiet wanneer zij zich beperkt tot wat een globaal-rationele nutsmaximeerder zou doen; dit is niet de realiteit van de echte wereld. Rationaliteit, zo zegt Simon (1997), is in werkelijkheid begrensd.

Simon (1997) relateert vier soorten rationaliteit aan elkaar. De eerste is de rationaliteit van de neoklassieke economen: globale rationaliteit, quasi-theoretisch, waarbij de economische actor een duidelijke nutsfunctie heeft die hij kent en waarbij hij de meest nutmaximerende keuze maakt. Daar tegenover plaatst Simon begrensd rationaliteit. Die is consistent met onze kennis van het werkelijk menselijk keuzegedrag. De actor moet zoeken naar alternatieven waarbij de kennis over de consequenties van zijn handelen onvolkomen is en waarbij hij handelingen kiest die verwacht worden bevrediging te schenken (doelen bereiken en beperkingen bevredigen). Simon (1997: 17) vervolledigt: “The assumption that rationality is bounded leads in many cases to quite different conclusions about the operation of the economy than does the assumption of global rationality.”

Een tweede tegenstelling die Simon (1997) beschrijft, is deze van zelfstandige versus procedurele rationaliteit. De eerste vorm houdt zich enkel bezig met de vraag welke handeling het nut maximeert binnen een bepaalde situatie, kortom met de situatie, niet met de beslisser(s). Procedurele rationaliteit houdt zich bezig met de vraag *hoe* de beslisser handelingsalternatieven genereert en hen vergelijkt. Simon benadrukt dat begrensde rationaliteit altijd procedureel is, terwijl globale rationaliteit verbonden is met zelfstandige rationaliteit. Hij stelt verder dat globale, zelfstandige rationaliteit tekort schiet in complexe situaties. Dan is het nodig om te begrijpen welke de beslissingsprocedures zijn wanneer wij het gedrag moeten voorspellen.

Hij stelt verder (Simon 1998: 19): "It is, of course, a great pity that a theory of global, substantive rationality will not do the job. If it would, we would be spared a tiresome inquiry into the sociology and psychology of human decision making. If wishes were horses, beggars would ride. But in the complex world in which we live, we are beggars and horseless. In a wide range of important situations, we cannot understand economic behaviour without a correct theory of the processes and knowledge the actors are actually using to make their choices."

3 Systeembenadering

3.1 Begrippenkader

In 1954 werd 'The Society for the Advancement of General Systems Theory' opgericht. Het was het resultaat van het langdurig streven van onder meer Ludwig von Bertalanffy naar het ideaal van de '*Unity of Sciences*'. Zijn ongerustheid heeft hij als volgt geformuleerd: 'Modern science is characterized by its ever-increasing specialization [...] This [...] has led to a breakdown of science as an integrated realm [...] and it is difficult to get word from one cocoon to another.' (Bertalanffy 1956: 1, 1968: 30).

De algemene systeemtheorie heeft tot doel deze verdeeldheid te overbruggen. Centraal staat de erkenning dat fenomenen in de werkelijkheid bestaan uit gehelen van relaties tussen entiteiten. De basis van deze erkenning is terug te vinden in de realistische wetenschapsfilosofie die in hoofdstuk I besproken is.

3.1.1 Systeem, subsysteem en entiteit

Een systeem bestaat uit subsystemen, bestaande uit entiteiten die met elkaar in relatie staan. Ieder systeem is begrensd maar heeft via bepaalde entiteiten een

relatie met de omgeving of met andere systemen uit de omgeving (Kramer en De Smit 1979).

‘Emmer water’ is een systeem waarbij twee entiteiten ‘waterstofatoom’ en een entiteit ‘zuurstofatoom’ met elkaar verbonden zijn tot talrijke subsystemen ‘watermoleculen’. ‘Emmer’ begrensd het systeem en scheidt het van de omgeving. Maar ook ‘organisatie’ is een systeem bestaande uit verschillende entiteiten ‘mens’ die met elkaar verbonden zijn en het subsysteem ‘afdeling’ vormen. Verschillende subsystemen vormen samen het systeem ‘onderneming’, begrensd door de systeemgrens ‘juridische structuur’ of ‘lokale vestiging’.

Entiteiten kunnen op hun beurt ook als (sub)systemen worden beschouwd, wanneer men een meer microscopische visie hanteert. Zo kan de entiteit ‘mens’ in het laatste voorbeeld ook als een systeem beschouwd worden, bestaande uit entiteiten ‘cel’ die samen verschillende subsystemen ‘orgaan’ vormen.

3.1.2 Attributen, relaties, structuur en toestand

Aan de entiteiten kunnen attributen of eigenschappen worden toegewezen, door middel van een meting of in de vorm van een betekenis. Deze attributen bepalen de kenbaarheid van de entiteiten.

Het is door de attributen dat entiteiten met elkaar in relatie treden. Er is sprake van een relatie als een verandering in een eigenschap van één entiteit een verandering van een eigenschap van een andere entiteit tot gevolg heeft.

Een structuur wordt gekenmerkt door een verzameling van relaties, door de relatieve positie van de entiteiten (*positional value*) en het referentiekader (*dimensional domain*) (Emery 1972). Neem drie bedrijven A, B en C die samen als een systeem worden beschouwd (producenten van product X). De verzameling relaties bestaat uit de verschillende banden tussen de drie: A, B en C zijn onderlinge concurrenten. De relatieve positie geeft de dominantie weer binnen de relaties: een ordening volgens de individuele verkoopscijfers van product X. Het referentiekader geeft de diepgang van de relaties weer ten opzichte van soortgelijke relaties in de omgeving in termen van relatief marktaandeel.

Russel Ackoff (1971) beschrijft het toestandsbegrip als volgt: “the state of a system at a moment of time is the set of relevant properties which that system has at that time”. Een systeem kan immers dynamisch zijn, wat zich uit in een wijzigende structuur doorheen de tijd wijzigt. Tegelijkertijd bevat het toestandsbegrip ook informatie omtrent de voorgeschiedenis van het systeem in de vorm van causaliteit.

Als twee treinen op hetzelfde ogenblik tijdens het piekuur aan hetzelfde stationsperron hun deuren openen, zal dit binnen een korte tijdsspanne een massa mensen veroorzaken. De observator bestijgt een halve minuut later met de roltrap dit perron vanuit de ondergrondse stationsgang. Hij of zij ziet een systeem van gestructureerde entiteiten en neemt een voorgeschiedenis waar. Hij of zij kan zelfs aan de hand van de structuur en de toestand (immense drukte en smalle doorgang) voorspellen wanneer de hele mensenmassa de trappen zal hebben afgedaald.

3.1.3 Systeemgrens, grensgebied en omgeving

Systemen kunnen steeds beschouwd worden als een onderdeel van een groter geheel. 'Individu' is een subsysteem van het systeem 'sociale gemeenschap', wat een subsysteem is van talrijke andere systemen. Wat men als systeemgrens definieert is dus een imaginair of conceptueel gegeven in die zin dat alles zowel binnen als buiten het systeem kan gerekend worden.

Bij het begrip 'grensgebied' houdt men ook rekening met die entiteiten uit de omgeving die in directe wisselwerking staat met het systeem en zijn omgeving (Miller en Rice 1967). De omgeving bestaat uit de totale omgeving of de relevante omgeving. De totale omgeving is alles wat niet tot het systeem behoort. Kramer en De Smit (1979) omschrijven de relevante omgeving van een systeem als: "die verzameling entiteiten buiten het systeem waarvan de toestand beïnvloed wordt

door het beschouwde systeem, resp. die de toestand van het beschouwde systeem beïnvloedt”.

3.1.4 Equifinaliteit en *steady state*

Het begrip ‘equifinaliteit’ werd door Von Bertalanffy (1968) geïntroduceerd en is een kenmerk van een systeem wanneer de uiteindelijke toestand van een systeem vanuit verschillende begintoestanden en langs verschillende wegen kan bereikt worden. Dit hangt nauw samen met het begrip ‘*steady state*’. Een systeem bevindt zich in *steady state* wanneer de waarde van de corresponderende toestand niet verandert, ondanks een dynamische input en output.

Als voorbeeld geldt een cybernetisch systeem als het menselijke lichaam. Hoewel er een voortdurend verbrandingsproces plaatsheeft en het lichaam onderhevig is aan wisselende omgevingstemperaturen, blijft de temperatuur 37°C. Een ander voorbeeld is een volledig gevulde emmer water die onder een open kraan staat: er loopt per tijdseenheid evenveel water in als er uit stroomt.

Een systeem in *steady state* dat equifinaliteit vertoont, is volstrekt onafhankelijk van de begincondities. Dit betekent niet dat het systeem onafhankelijk is van zijn omgeving. Het systeem is volkomen geïntegreerd in zijn omgeving. In het geval van een gesloten systeem (onafhankelijk van omgeving) zou het precies afhankelijk zijn van de begincondities (Kramer en De Smit 1979).

3.1.5 Stabiliteit, ultrastabiliteit en multistabiliteit

Volgens Kramer en De Smit (1979) is een systeem stabiel wanneer de respons op een externe of interne verstoring verdwijnt nadat de oorzaak van de verstoring is weggenomen.

Forrester (1961) noemt een systeem stabiel indien het na een verstoring neigt naar een terugkeer naar de initiële toestand. Deze terugkeer kan op verschillende manier plaats vinden. Een systeem kan de begintoestand geleidelijk aan benaderen en na verloop van tijd bereiken. Ook kan het de initiële toestand voorbij schieten en langs de andere zijde benaderen of er rond oscilleren. Indien deze oscillaties versterkt worden, noemt hij het systeem onstabiel.

Vaak vertonen stabiele dynamische systemen de eigenschap van finaliteit of teleologie: ze streven naar een doel (gewenste toestand) vanuit een willekeurige toestand.

Voor een systeem is het soms onmogelijk terug te keren naar de begintoestand door veranderde omstandigheden in de omgeving of het systeem. Wanneer het systeem dan een andere stabiele toestand vindt, anders dan de initiële toestand, wordt het ultrastabiel genoemd (Klaus 1961). Men spreekt over ultrastabiliteit als het systeem over de mogelijkheid beschikt ten opzichte van een aantal soorten storingen uit de omgeving stabiel gedrag te vertonen, en terug te keren naar de oorspronkelijke toestand. Indien het storingen tegenkomt uit de omgeving waarbij

het zijn bestaand gedrag niet kan handhaven, kiest het systeem uit de reeks beschikbare gedragsmogelijkheden (keuzeprocedure) datgene uit dat tot nieuw stabiel gedrag leidt.

Bij relatief hoog ontwikkelde systemen stelt men vast dat ze multistabiel zijn. Multistabiele systemen bestaan uit ultrastabiele subsystemen. Zij beschikken over de mogelijkheid van partiële aanpassingen zijn dus in staat een gewenste wisselwerking met de omgeving stapsgewijs te bereiken of te verbeteren (Kramer en De Smit 1979).

Zelforganiserende systemen bereiken de hoogste vorm van stabiliteit doordat ze in staat zijn relaties met de omgeving te veranderen. Zo behouden ze een bestaande dynamische evenwichtstoestand of vinden er een nieuwe.

3.1.6 Entropie en informatie

Het begrip 'entropie' vindt zijn oorsprong in de tweede wet van de thermodynamica, die stelt dat bij energieprocessen in gesloten systemen de entropie gemaximaliseerd wordt. Entropie is de graad van ongeordendheid en wordt uitgedrukt in Joule/Kelvin (J/K).

Neem een geïsoleerd systeem, bestaande uit twee initieel gesloten subsystemen A en B. Binnen A geldt temperatuur T_1 , binnen B geldt T_2 en $T_1 > T_2$. Beide

subsystemen kennen een respectievelijke entropie E_1 en E_2 en de totale entropie in het systeem bedraagt E (som van E_1 en E_2). Er vindt een zeer gering warmtetransport dQ plaats van A naar B. De entropie in B neemt toe met dQ/T_2 terwijl deze in A afneemt met dQ/T_1 . Aangezien $T_1 > T_2$ zal E toenemen. Zo zullen de subsystemen, wanneer de grens tussen beide wordt weggenomen, streven naar maximale entropie wat een evenwichtstemperatuur tot gevolg heeft.

Kramer en De Smit (1979) stellen dat een toestand meer wanordelijk is, naarmate hij op meer manieren te realiseren is. Volgens de kansberekening betekent dit: naarmate de waarschijnlijkheid van een bepaalde toestand groter is. Een systeem streeft dus naar maximale waarschijnlijkheid of algehele nivellering.

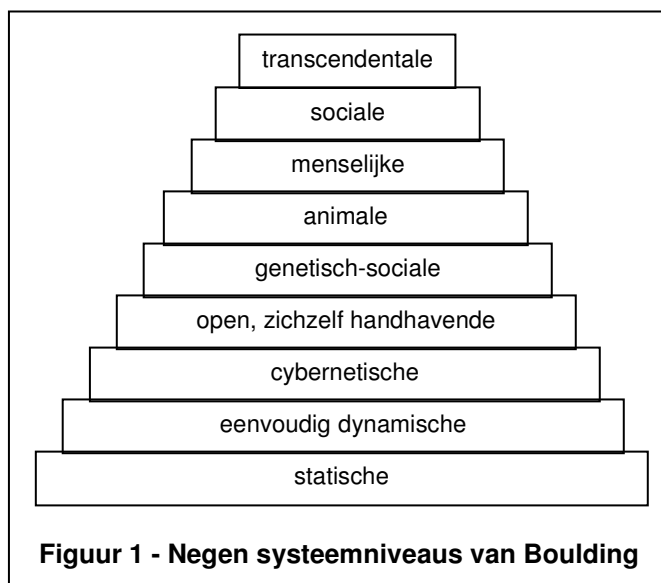
Dit geldt echter enkel voor gesloten systemen. Tegenover het streven naar maximale wanorde, ziet men bij open systemen ook een streven naar orde in de vorm van informatie. Katz en Kahn (in Emery 1972) stelden bij organisaties vast dat deze een 'entropiedood' zouden sterven indien zij geen energie (in de vorm van informatie) zouden importeren. Ook bij levende systemen als mensen ziet men dat zij door een voortdurende toevoer van informatie (leerproces) in staat zijn een meer complexe vorm aan te nemen (Kramer en De Smit 1979). Wanneer een systeem meer geïnformeerd wordt, zal zijn orde toenemen of zijn wanorde afnemen.

3.2 Ecosystemen

3.2.1 Algemene systeemtheorie

Kenneth Boulding (in Bertalanffy 1956), een van de grondleggers van de algemene systeemtheorie, onderscheidt achtereenvolgens negen niveaus binnen een hiërarchie van systemen, gestructureerd volgens complexiteit.

Het eerste niveau is dat van de statische structuren, zoals een landkaart. Vervolgens onderscheidt hij het niveau van de eenvoudige dynamische systemen die een bepaalde noodzakelijkheid volgen, ook wel het uurwerkniveau genoemd.



Op het derde niveau plaatst hij de cybernetische systemen, het thermostaatsniveau. Niveau vier is dat van de zelf-handhavende systemen. Een systeem op dit niveau houdt zichzelf in stand door een voortdurende wisselwerking met

zijn omgeving. Op het vijfde niveau vinden wij de genetisch-soziale systemen terug, ook wel het plantniveau genoemd en gekenmerkt door een equifinale groei. Vervolgens zijn er de animale systemen op het dierlijke niveau, waarbij het

systeem een beeld heeft van zijn omgeving. Het zevende niveau bestaat uit het menselijke systeem, waarbij hij naast een beeld van omgeving ook een beeld van zichzelf heeft. Het achtste niveau is dat van de sociale systemen, bestaande uit organisaties van meerdere mensen. Het negende niveau bevatte ten slotte de transcendentale systemen: taalsystemen en waardepatronen.

Traditioneel wordt de economische wetenschap op het achtste niveau gesitueerd als een sociaal systeem. De algemene systeemtheorie wil het overbrengen van adequate modellen van lagere naar hogere niveaus bevorderen om de hiaten in wetenschappelijke kennis te verkleinen. Dit is mogelijk door isomorfe structuren en algemene gezichtspunten op verschillende systeemniveaus te onderzoeken en te betrekken bij theorievorming en modellenbouw op een hoger systeemniveau.

Alle systemen, zowel elektrische, biologische en sociale, hebben gelijkaardige patronen, gedragingen en eigenschappen die kunnen begrepen en gebruikt worden om een diepgaander inzicht te ontwikkelen in het gedrag van complexe fenomenen (Keuning 1973).

De ontwikkeling van de systeemtheorie maakt het mogelijk om op een niet-reductionistische wijze fenomenen te bestuderen. Reductionisme staat voor een wetenschappelijke oriëntatie die fenomenen bestudeert door ze in de kleinst mogelijke delen op te splitsen. Hier tegenover staat een holistische benadering

die zich richt op het hele fenomeen in zijn samenhang en emergente eigenschappen van het fenomeen beschrijft (Bhaskar 1997).

3.2.2 Ecosystemen

Een ecosysteem bevat subsystemen die op verschillende niveau's van de systeemhiërarchie van Boulding zijn terug te voeren. James Moore (1996: 26) verwijst in *The Death of Competition* naar *New Pinguin Dictionary of Biology* om een biologisch ecosysteem te definiëren:

“Community of organisms, interacting with one another, plus the environment in which they live and with which they also interact; for example, a lake, a forest, a grassland, tundra. Such a system includes all abiotic components such as mineral ions, organic compounds, and the climatic regime (temperature, rainfall, and other physical factors). The biotic components generally includes representatives from several trophic levels; primary producers (mainly green plants); macroconsumers (mainly animals), which ingest other organisms or particulate organic matter; microconsumers (mainly bacteria and funghi), which break down complex organic compounds upon the death of the above organisms.”

Naar analogie omschrijft hij een zakelijk ecosysteem (*business ecosystem*) als volgt:

“An economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals – the organisms of the business world. This economic community produces goods and services of value to customers, who are themselves members of the ecosystem. The member organisms also include suppliers, lead producers, competitors, and other stakeholders. Over time, they coevolve their capabilities and roles, and tend to align themselves with the directions set by one or more central companies. Those companies holding leadership roles may change over time, but the function of ecosystem leader is valued by the community because it enables members to move toward shared visions to align their investments, and to find mutually supportive roles.”

Aan de hand van deze analogie wordt het mogelijk om een onderneming te bestuderen in het groter geheel. Het voorkomt een reductionistische methodologie en geeft aan dat een onderneming niet zozeer een systeemgrens heeft, dan wel een grensgebied.

Een ecosysteem, als uitermate complex systeem, is multistabiel. Wanneer de (ultra)stabiliteit van een of meerdere subsystemen wordt verstoord, heeft dit implicaties voor de (ultra)stabiliteit van andere subsystemen. Een onderneming heeft zo als subsysteem baat bij de stabiliteit van de andere subsystemen en uiteindelijk de multistabiliteit van het hele systeem.

3.3 De onderneming binnen haar ecosysteem

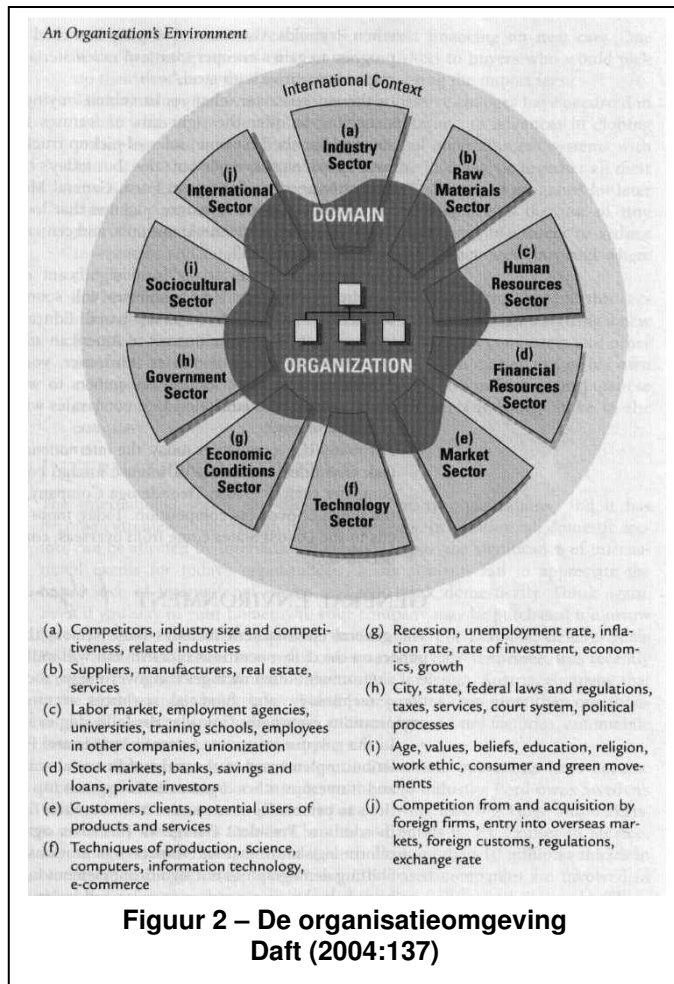
3.3.1 De onderneming en haar grensgebied

Emery en Trist haalden in 1969 reeds aan dat: “the primary task of management is to manage the boundary conditions of the enterprise.” Een systeem is begrensd en men moet zijn grenzen weten te formuleren om het te onderscheiden van zijn omgeving. Wij hebben reeds aangegeven dat dit een conceptuele aangelegenheid is. Ulrich (1968) geeft aan dat de grens van een systeem daar moet gelegd worden waar de concentratie van de relaties geringer is dan op andere plaatsen.

Wanneer wij een onderneming beschrijven in deze context, kunnen wij een model ter hand nemen, zoals het onder meer door Richard Daft (2004) wordt beschreven. Men spreekt over externe en interne omgeving. De externe omgeving wordt opgedeeld zoals in figuur 2 wordt weergegeven. In verschillende mate heeft ieder bedrijf te maken met elk van deze subsystemen (sectoren) en zo wordt de relevante omgeving van een specifiek bedrijf duidelijk.

Daft (2004) beschrijft tien entiteiten van de directe omgeving die wij kunnen beschouwen als subsystemen van het ecosysteem waarvan de onderneming een subsysteem vormt: concurrentie, leveranciers, de arbeidsmarkt, de financiële

markt, klanten, productietechnologieën, de conjunctuur, regelgeving, demografische omstandigheden en internationale of interculturele geplogenheden.



De complexiteit van de omgeving, maar ook de volatiliteit ervan, hebben een belangrijke impact op de onzekerheid van de onderneming. Zo zal een onderneming die actief is in een marktsegment met veel spelers en snel evoluerende productietechnologieën, een veel onzekerder bestaan leiden dan een onderneming die niet in zo'n marktsegment actief is.

3.3.2 Onzekerheid en entropietoename

De onzekerheid is een uiting van aversie ten opzichte van een mogelijke entropietoename binnen het systeem. Hoe groter de onzekerheid waarmee een onderneming te kampen heeft omwille van verstoringen in de omgeving, des te

meer zij die omgeving in rekening moet nemen. Er ontstaat een sterke informatiebehoefte. Dit is een logica te herkennen in een oorlogssituatie: de soldaat (substysteem) op het front verkeert in hoge mate van onzekerheid en zal des te meer zijn zintuigen en zijn gezond verstand moeten gebruiken om te overleven. Hij zal alles moeten gebruiken wat hij heeft om levend uit de strijd te komen. En vooral: hij zal zich dus moeten richten op iedere seconde van het heden om zijn concentratie erbij te houden. De beroemde Emerson zei in 1830 in Boston: "War educates the senses."

Kotler (2003) beschrijft een aantal hulpmiddelen om de omgeving in kaart te brengen. De SWOT-analyse, waarbij de sterktes en zwaktes van de onderneming besproken worden, in combinatie met de bedreigingen en opportuniteiten in de omgeving van de onderneming. Precies deze bedreigingen en opportuniteiten brengen de omgeving in kaart. Daarnaast de STEEPV-analyse, waarbij de onderneming in relatie tot de omgeving wordt behandeld. STEEPV staat voor Social-Technological-Economic-Ecological-Political-Values. Elk van deze categorieën worden uitgebreid geanalyseerd om een goed beeld van de omgeving te krijgen en een scenarioplanning te kunnen opmaken (*Management Resources*, woensdag 20 december 2006).

Het verwerven van informatie is doorslaggevend. Als een onderneming niet op de hoogte is van tendensen en veranderingen, wordt de kans op falen veel groter. Een studie van high-tech bedrijven leerde dat 97% van de competitieve falingen te

wijten zijn aan een aandachtstekort ten opzichte van veranderingen in de markt om te handelen in functie van vitale informatie (Daft 2004: 145). Door het verwerven van informatie wordt de onderneming ultrastabiel omdat ze in staat is een nieuwe evenwichtstoestand te vinden na kritieke verstoringen in haar omgeving.

3.3.3 Informatieverwerving

Een bedrijf dient in ieder departement een aantal tentakels te hebben, voelsprietten die de omgeving van dit departement aftasten: onderzoek en ontwikkeling, engineering of verkoop. Niet enkel in de omgeving van de eigen onderneming, maar binnen het hele ecosysteem. Het zijn als het ware de zintuigen van een onderneming die proactief management mogelijk maken ten gunste van de stabiliteit en de groei van de onderneming.

Zo is de markt van *mystery shoppers* de laatste jaren gigantisch gegroeid: werknemers doen zich voor als klant om het bedrijf van een klant of een concurrent te observeren. Het zijn als het ware spionnen die belangrijke informatie doorspelen.

Een onderneming heeft drie kerngebieden waarin het zich permanent moet verbeteren om succes te boeken, om haar overlevingskansen te vergroten. Allereerst is het belangrijk dat zij steeds meer de mogelijkheid ontwikkelt om te

anticiperen op de omgeving, wat een proactieve managementstijl vereist. Daarnaast moet zij in staat zijn om trends vast te stellen die zich in de omgeving voordoen (demografisch, consumentengedrag, concurrentie). Tenslotte moet zij haar interne managementstructuur zo organiseren dat het beste idee het haalt, ongeacht van de plaats in de organisatie waar het idee vandaan komt.

3.3.4 Stabiliteit en equifinaliteit door coöperatie

Onzekerheid in de omgeving zal de structuur van een onderneming als systeem beïnvloeden. Het systeem zal een nieuw evenwicht pogen te vinden waarbij het zijn stabiliteit terugvindt overeenkomstig zijn toestand. Het zal ernaar streven om door middel van informatieverwerking ultrastabiel te worden.

Daarnaast is er interactie met de omgeving. De onderneming kan haar omgeving deels sturen. Wij hebben het hier hoofdzakelijk over het management van de *resources*: materialen of grondstoffen, maar ook financiële middelen. Dit heeft te maken met equifinaliteit als systeemkenmerk. Equifinaliteit bestaat erin dat de onderneming haar doelen bereikt, zonder zich afhankelijk te maken van een bepaalde begintoestand. Hierbij moet de onderneming streven naar samenwerking. Een onderneming is een open systeem en samenwerking met andere subsystemen zal haar macht versterken. Het komt de multistabiliteit van het ecosysteem ten goede door een versterkte relatie tussen de subsystemen (ultrastabiliteit).

Er zijn twee mogelijke coöperatiestrategieën. Een eerste optie is na een uitgebreide analyse banden handhaven met de belangrijkste subsystemen in het ecosysteem. De onderneming kan eigenaar worden van bepaalde entiteiten, zoals concurrenten of leveranciers. Zij kan contracten of *joint ventures* (strategische allianties) afhandelen, bestuurders coöpteren of uitwisselen en bepaalde managers aanwerven. Tenslotte kan zij adverteren en een goede *public relations* voeren (Daft 2004).

Een andere mogelijke strategie is haar ecosysteem beïnvloeden en aftekenen. Dit kan door van structuur te veranderen of een politieke activiteit uit te oefenen en via *lobbying* de regelgeving proberen te beïnvloeden. James Moore (1996) spreekt in dit opzicht vooral van het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie over de conceptuele grenzen van de subsystemen heen, waardoor concurrentie verandert in een vorm van co-evolutie.

Met deze coöperatiestrategieën, vooral in het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie, toont zich het onderscheid tussen een biologisch ecosysteem en een zakelijk ecosysteem. Deze bestaat uit menselijke systemen die over intelligentie beschikken en die beslissingen nemen. Zij draagt, net als alle andere dynamische systemen een voorgeschiedenis mee, maar kan ageren in de richting van de toekomst door creativiteit en besluitvorming. Haar keuze voor een relationeel strategisch beleid en coöperatie is precies een ultieme rationele

beslissing. In haar relationele strategie ontluikt haar identiteit en betekenis (cfr hoofdstuk IV).

3.3.5 Casus: tabaksindustrie

Het geval van de tabaksindustrie illustreert de manier waarop zij zich staande probeert te houden door haar ecosysteem te beïnvloeden en af te tekenen. Het is een industrie die de laatste jaren sterk beïnvloed is door wetgeving betreffende volksgezondheid. Op pakjes sigaretten moet in België bij koninklijk besluit een duidelijke vermelding staan van de negatieve gezondheidsgevolgen van roken. Daarnaast liet de Europese Commissie weten dat 'roken' niet op de lijst van verboden vormen van discriminatie staat (*Financial Times*, woensdag 20 december 2006): een roker kan bij een sollicitatiegesprek geweigerd worden voor zijn rookgedrag. Verder is er al een tijdlang een discussie aan de gang omtrent het adverteren van sigarettenproducenten tijdens F1-evenementen. De mogelijkheden van de sigarettenindustrie worden ingeperkt; het wordt moeilijker om consumenten aan te zetten tot het verbruik van sigaretten en de doelgroep wordt alsmat kleiner. Vraag is hoe de tabaksindustrie erin slaagt te overleven in een snel veranderende omgeving.

In de eerste plaats tracht de industrie een sterke *public relations* te voeren, waarmee zij de publieke opinie wil beïnvloeden. Hiermee vecht zij tegen de antitabak lobby, die onder meer door de Wereldgezondheidsorganisatie en de

Europese Commissie gesteund wordt. Dit gebeurt door publicatie van artikels die het schadelijke effect van tabak op de volksgezondheid min of meer tracht te neutraliseren. Maar ook door naamsveranderingen, door een nieuwe samenstelling van de tabaksproducten (minder teer, geen chemische toevoegingen), door allerlei programma's om het roken bij jongeren te doen dalen. Ten slotte ook door het sponsoren van kunstevenementen en sociale initiatieven. Boven alles willen zij de nadruk leggen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij opnemen. Of tenminste die indruk wekken.

André Calantzopoulos, de voorzitter en CEO van Philip Morris zegt het treffend: "Denk er maar eens over na: waarom zou een van 's werelds meest succesvolle tabaksfabrikanten zoveel moeite doen om de gevaren van roken onder de aandacht te brengen?" (*Philip Morris International*, 20 december 2006). Verderop luidt het: "Het doel van onze onderneming is, zoals het in onze missieverklaring tot uitdrukking wordt gebracht: 'de beste rookervaring bieden aan iedere volwassen roker in de wereld, vandaag en in de toekomst'. Wij weten dat wij nog een lange weg te gaan hebben voordat deze doelstelling bereikt is. *Maar wij weten ook dat financieel succes op lange termijn, in het bijzonder voor een tabaksfabrikant, meer vereist dan alleen het opstellen en uitvoeren van een ondernemingsstrategie. We moeten luisteren naar de bekommernissen binnen de samenleving, onze rol als maatschappelijk verantwoordelijke onderneming opnemen, open en transparant te werk gaan en handelen met integriteit, respect, vertrouwen en bereidheid tot samenwerking.* De samenleving verwacht van ons dat wij onze mening laten

horen over de gevolgen van roken voor de gezondheid en over andere belangrijke aspecten van onze producten. En dat is precies wat wij willen doen.”

De tijd zal moeten uitwijzen of hun proactieve managementstijl en hun pogingen tot relationeel beleid erin voldoende zullen zijn om het bedrijf in de turbulentie van de omgeving overeind te houden.

3.3.6 Casus: Ikea

In het perspectief van omgevingsonzekerheid bouwen heel wat bedrijven specifieke relaties op met andere bedrijven, of instellingen, uit de omgeving. Gevallen zijn: handelscontracten, toeleveranciers, fusies, acquisities, business partnering. Men gaat elementen uit de omgeving aan zich binden om de onzekerheid in het ecosysteem waar mogelijk te verminderen, op basis van een gemeenschappelijke visie.

Neem het geval van Ikea (Norman en Ramirez 1993). Een belangrijke innovatie die zij op het vlak van distributie succesvol hadden gerealiseerd, was het inschakelen van de klant bij het montageproces van de meubels. In gemakkelijk te transporteren verpakkingen kon de klant de meubels transporteren, om ze vervolgens thuis aan de hand van een handleiding te monteren. Dit werkte kostenverlagend, en bracht een specifiek imago met zich mee: men haalde niet enkel een meubel in huis, maar men werd een deel van 'Ikea'. De klant, als co-

producent, kreeg een duidelijke plaats binnen het ecosysteem van Ikea. Ook hun 1800 leveranciers, wereldwijd, kregen een plaats binnen het ecosysteem. Immers, nergens ter wereld is een Ikea-productiehal te vinden; elk onderdeel wordt ergens ter wereld geproduceerd door een leverancier, waardoor het bedrijf hoofdzakelijk een logistiek bedrijf geworden is, bestaande uit 14 opslagplaatsen wereldwijd. Van daaruit worden de winkels vervolgens verdeeld. Op die manier integreert Ikea zich volkomen in haar omgeving, haar ecosysteem.

3.3.7 Co-evolutie

De ecosysteembenadering heeft zijn implicatie op een juist begrip van concurrentie. Binnen het ecosysteem is eerder sprake van co-evolutie. Een wolf jaagt op een steeds sterker wordend hert en moet aldus ook zelf sterker worden.

Zoals Daft (2004: 175) stelt: "The changing pattern of relationships and interactions in an ecosystem contributes to the health and vitality of the system as an integrated whole. [...] Mutual dependencies and partnerships have become a fact of life in business ecosystems. Companies may use their strength to win conflicts and negotiation, but ultimately cooperation carries the day."

Bedrijven zijn meer en meer aangewezen op coöperatie. Aan de ene kant is er een permanente neiging tot conflict, maar tegelijkertijd beseft men dat men zelfs in het conflict moet samenwerken om niet alle beide kopje onder te gaan.

Een ecosysteem steekt de grenzen van de traditionele industriële lijnen over, zoals wij dit reeds hebben aangehaald in het geval van Ikea. De doelstelling is boven alles: het totale systeem versterken door co-evolutie.

4 Strategische effectiviteit van relationele keuzes

4.1 Postmoderniteit en *linguistic turn*

Wij zien in hoofdstuk II dat de betekenis van het begrippen 'rationaliteit' en 'economisch rationeel' tot op vandaag een hele evolutie hebben doorgemaakt. Ook vandaag gaat die evolutie verder. De betekenis van begrippen staat in relatie tot de tijd(sgeest) en krijgen bovenal betekenis door wat zij niet betekenen (de Saussure 1916). Het inzicht dat betekenis relatief is, is eigen aan onze tijd. Vanuit dit perspectief gaan wij op zoek naar een antwoord op de vraag op welke manier bedrijven vandaag betekenis kunnen geven aan zichzelf en aan hun activiteiten.

4.1.1 Wereldbeeld als transcendentiaal systeem

Het totale systeem van de werkelijkheid bestaat uit een oneindig aantal mogelijke subsystemen. Ieder subsysteem kan gesitueerd worden op een van de negen systeemniveaus die Kenneth Boulding (in Bertalanffy 1956) heeft onderscheiden in zijn algemene systeemtheorie. Een subsysteem kan nooit complexer zijn dan het systeem dat het omvat.

Boulding categoriseert transcendentale systemen op het negende niveau van zijn systemenhiërarchie. Het zijn meest complexe systemen. Taal- en betekenissystemen, waardepatronen en wereldbeeld situeren zich op dit niveau.

Het wereldbeeld als transcendentiaal systeem bepaalt in belangrijke mate de structuur van het sociaal systeem dat de samenleving is. Dit uit zich in de manier waarop individuen de werkelijkheid beschouwen en zich tot elkaar verhouden. Het ecosysteem, waar de onderneming deel van uitmaakt, kent dezelfde relatiestructuren die door het wereldbeeld in de samenleving wordt geïnduceerd.

4.1.2 Postmoderniteit

Sinds de postmoderniteit is het wereldbeeld van de Westerse samenleving grondig gewijzigd. Horkheimer en Adorno (1986) leveren hierover een belangrijke bijdrage wanneer zij stellen dat de Verlichting is omgeslagen in haar tegendeel. Hun belangrijkste steunpunt is de stellingname dat de westerse rationaliteit in wezen gericht is op de beheersing van de natuur. Sinds de moderniteit is deze beheersingstendens geculmineerd in het fenomeen van de techniek.

Zo heeft de succesvolle en doorgedreven rationele beheersing van de natuur door de mens geleid naar de rationele beheersing van de mens door de mens. In de bedrijfskunde uit zich dit onder meer in het fenomeen van *human resources management*.

Om vrijheid in de samenleving mogelijk te maken, moest men de samenleving beheersen, en dus die vrijheid onmogelijk maken. Volgens Horkheimer en Adorno zien wij in de totalitarismen van de twintigste eeuw het ware gelaat van de geculmineerde westerse rationaliteit: bevrijding door beheersing. Zo wordt de westerse rationaliteit volgens hen een instrument van zelfdestructie.

De moderniteit is immers het moment waarop de mens voor het eerst – zich beroepend op de eigen rationaliteit – aanspraak maakt op autonomie en zelfbeschikking: de idee van maakbaarheid en beheersbaarheid van mens, natuur en samenleving is een destructieve illusie.

Jürgen Habermas (1981) stelt dat de westerse rationaliteit op een zijspoor is beland, en dat het er op aan komt om die rationaliteit terug op het juiste spoor te krijgen en verder te voltooien. Zijn intuïtie komt op die manier sterk overeen met die van Max Weber; beiden zien zij de moderniteit als een proces van uitsplitsing en verzelfstandiging van handelings- en betekenisferen.

Economie, politiek, recht, maar ook wetenschap, moraal en kunst hebben zich geleidelijk aan losgemaakt uit hun voorafgaandelijke inbedding in de traditionele samenleving. Daar waren deze handelings- en betekenisferen nog samen-gehouden én gestuurd door het overkoepelende, religieuze betekenisstelsel. In de moderne samenleving is dat niet meer het geval. De handelings- en

betekenissferen hebben zich verzelfstandigd en zijn uitgegroeid tot autonome domeinen met een eigen agenda (probleemstellingen, doelstellingen en methoden).

Het proces van uitsplitsing en verzelfstandiging van de handelings- en betekenissferen – het moderniseringsproces – leest Habermas mét Weber als een proces van rationalisering.

Dit heeft aanleiding gegeven tot een bijkomende differentiatie: de ontkoppeling van 'systeem' en 'leefwereld'. Het 'systeem' moeten wij hier begrijpen als het geheel van de subsystemen (economie, politiek) die instaan voor de *materiële* reproductie van de samenleving; onder 'leefwereld' verstaan wij het geheel van structuren die instaan voor de *symbolische* reproductie (cultuur, maatschappij en persoon). Maar hét onderscheid tussen 'systeem' en 'leefwereld' situeert zich vooral op het niveau van de handelingstypes die er aan het werk zijn. In het 'systeem' wordt doelrationeel (instrumenteel en strategisch), in de 'leefwereld' wordt communicatief gehandeld.

Het 'systeem' staat evenwel niet volkomen los van de 'leefwereld', wel opereert het onafhankelijk van de leefwereld; het is dus een operationele, geen structurele onafhankelijkheid. Het 'systeem' vooronderstelt immers ten allen tijde de structuren van de 'leefwereld': de cultuur als het geheel van gedeelde interpretatiekaders, de maatschappij als het geheel van in instellingen ingebedde

gemeenschappelijke normen en de persoon als het geheel van gesocialiseerde of sociaal competente individuen.

Habermas acht in de communicatieve rationaliteit, eigen aan de leefwereld, een vooralsnog onderbenut rationaliteitspotentieel aanwezig. Dat kan aangewend worden om de overheersing van de doelrationaliteit terug te dringen en de moderniteit op nieuwe sporen te zetten. Op dit moment, zo zegt hij, wordt de 'leefwereld' immers gekolonialiseerd door het 'systeem'.

Vanuit systeemtheoretisch perspectief veroorzaakt deze centrifugale tendens een ontbinding binnen het transcendentale systeem. Die instabiliteit uit zich vervolgens in het sociale systeem. De sterkte van de relaties tussen entiteiten van een sociaal systeem wordt bepaald door wat Habermas communicatieve rationaliteit noemt. Door toename van communicatieve rationaliteit daalt de kans op een 'entropiedood' (cf 3.1.6) van het sociale systeem.

4.1.3 *Linguistic turn*

Immanuel Kant's (Kant 2004) kritiek mondt uit in het inzicht dat niet zozeer de buitenwereld, maar het kennende subject bepalend is voor de kennis die het van de (buiten)wereld heeft. Het aandeel van de buitenwereld in het tot stand komen van de kennis beperkt zich tot het aanreiken van een ongeordende hoeveelheid zintuiglijk materiaal. Dat wordt pas tot rationeel geordende kennis omgevormd

door de actieve structurering door de onderscheiden kenvermogens van het kennende subject: de aarde draait rond de zon en niet omgekeerd. Alle objectiviteit wordt, volgens Kant, door het subject geconstitueerd. Het is echter van belang te begrijpen dat de notie subject hier de betekenis heeft van een algemeen (transcendentiaal) subject en niet van het individueel subject. Dit uit zich onder meer in het wereldbeeld.

De *linguistic turn*, sinds de jaren 1980, bestaat erin dat deze stellingname van Immanuel Kant verder wordt doorgetrokken: de werkelijkheid wordt uitgedrukt in de taal, en deze taal bepaalt hoe het subject de werkelijkheid constitueert.

Ludwig Wittgenstein schrijft in *Filosofische onderzoekingen* §43 (1992): "Voor een grote groep van gevallen waarin het woord 'betekenis' gebruikt wordt [...] kan men dit woord zo definiëren: de betekenis van een woord is zijn gebruik in de taal." Met andere woorden: de betekenis van een uitspraak ligt in het gebruik dat ervan gemaakt wordt in een bepaalde context. Taal is een instrument waarmee wij in diverse contexten diverse dingen doen.

Door de taal en enkel door de taal verwerft ieder systeem zijn betekenis voor het kennende (transcendentale) subject. Zonder taal is er geen betekenis. Betekenis is immers eigen aan taal, in de werkelijkheid op zichzelf is er geen sprake van betekenis of van zin. De werkelijkheid 'is' eenvoudigweg, het kennende subject maakt haar inzichtelijk en betekenisvol door de taal. De rede ziet een samenhang

die aan de rede vooraf gaat. En deze samenhang is eigen aan de zienswijze en de taal van het subject.

In zijn *Tractatus Logico-Philosophicus* (1986) heeft Wittgenstein het over de vraag in hoeverre taal en werkelijkheid op elkaar aansluiten. Het antwoord vindt hij in de onderliggende logische vorm: de mogelijke overeenstemming van de logische vorm van de propositie met de logische vorm van de werkelijkheid.

4.2 Semantiek en semantische velden

De werkelijkheid wordt door het kennende subject inzichtelijk en betekenisvol gemaakt door de taal. Systeemtheoretisch beschouwd, betekent dit dat het sociaal systeem zich gedraagt als subsysteem van een transcendentiaal systeem. Het maakt gebruik van de structuren van het taalsysteem om zichzelf en andere systemen een plaats in de werkelijkheid te geven in de vorm van betekenis.

4.2.1 Betekenaar en betekende

Taal is een systeem van tekens. Onder 'teken' verstaat Saussure (1989) de eenheid van een vorm die betekent (de betekenaar) en een inhoud of idee die betekend wordt (het betekende). Zij hebben een louter relationele identiteit: zij bestaat in het verschil met de andere entiteiten binnen het systeem. De

verhouding tussen betekenaar en betekende is evenwel arbitrair. Hiermee bedoelt hij dat er geen natuurlijke of noodzakelijke band tussen beide bestaat. Het betekende kan veranderen doorheen de tijd, terwijl de betekenaar onveranderd blijft, en omgekeerd.

De erkenning van de eenheid van het teken, impliceert dat betekenissen volkomen afhankelijk zijn van hun talige articulatie. Het ecosysteem van een onderneming is bij uitstek talig. De onderneming treedt in relatie met andere entiteiten uit haar omgeving. Er ontstaat een samenhang die een bepaalde betekenis genereert voor individuele kennende subjecten. Het ecosysteem wordt een betekenaar die een betekende vertegenwoordigt. Ook de onderneming op zichzelf is een eenheid van betekenaar en betekende. Zonder interactie met andere tekens heeft zij echter geen identiteit, geen betekenis voor andere entiteiten buiten zichzelf.

Jacques Lacan (1953) stelt dat het sprekende subject (hier: de onderneming) slechts bestaat als een articulatie van betekenaars. Het heeft geen realiteit buiten het domein van die articulatie. Hij omschrijft het *discours* (vertoog) als de plaats waar dit subject zichzelf en zijn wereld voorstelt, objectieveert, bevestigt en identificeert. Dit doet het door middel van een taal dat niet van het subject zelf is, dat het subject op geen enkele manier controleert of beheerst. In het vertoog verwerft de onderneming haar betekenis.

4.2.2 Context en verwantschap

Ludwig Wittgenstein (1992) geeft aan dat de betekenis van een uitspraak bepaald wordt door het gebruik van de taal in verschillende contexten (*meaning is use*). Die context noemt hij de levensvorm (*Lebensform*). Levensvormen zijn gebonden aan gemeenschappen, aan culturen en hun geschiedenis. Zij zijn het geheel van talige en niet-talige activiteiten die leden van een sociaal systeem delen en dat altijd voorondersteld is in de taal die zij gebruiken. Zij komen tot stand in wat wij naar Jürgen Habermas de 'leefwereld' hebben genoemd (cf 4.1.2), daar waar communicatief gehandeld wordt.

Voor het individuele subject ontstaat betekenis in die welbepaalde context of levensvorm. Naarmate het vertoog dat een onderneming articuleert, als betekenisvol wordt ervaren binnen de levensvorm van het subject, zal er een verwantschap ontstaan. Het vertoog van het sprekende subject (de onderneming) zal een plaats verwerven binnen de semantisch velden van het kennende subject. Semantische velden zijn de betekenisvelden die zich rond tekens manifesteren.

Zo bevindt zich in het semantisch veld van het teken 'koe', andere tekens als 'boer', 'melk', 'boter', 'weide' en 'boerderij'. Voor andere tekens zal het semantisch veld veel minder eenduidig zijn. Het teken 'auto' zal voor sommigen verwant zijn met 'transport', 'gemak', 'werk', 'comfort' en 'imago', terwijl het voor anderen verwant is aan '*global warming*', 'vervuiling', 'hoge kost' of 'boetes'. Hier stellen wij vast dat de levensvorm waarin het kennende subject zich bevindt, bepalend is

voor de betekenis dat aan tekens wordt gegeven. Naarmate de levensvorm van verschillende individuen overeenstemt, zal men dit als een gemeenschappelijke identiteit ervaren. Men spreekt dezelfde taal. Een onderneming wordt pas betekenisvol als zij zich integreert in die begrepen werkelijkheid van de levensvorm van andere sociale of menselijke systemen binnen haar ecosysteem.

De casus over de tabaksindustrie (cf 3.3.5) beschrijft de manier waarop men binnen deze industrie tracht van betekenis te veranderen. 'Volksgezondheid' is een teken dat voor een meerderheid aan kennende subjecten met 'belangrijk' verwant is. Men tracht zich dus te identificeren met de levensvorm van de consument door aan te geven dat men dit eveneens belangrijk vindt. Of toch tenminste door dit als dusdanig te communiceren.

4.2.3 Identiteit

Een subsysteem bestaat uit twee of meer entiteiten die attributen hebben en door middel van die attributen met elkaar in relatie staan (cf 3.1.1 en 3.1.2). De kenbare attributen van een entiteit bepalen zijn identiteit waarmee het zich onderscheidt van andere entiteiten binnen het subsysteem.

Semantisch beschouwd betekent dit dat de entiteit (de onderneming) een apart teken is, met een eigen betekenaar en betekende. Binnen een levensvorm wordt het een betekenisvol teken omdat het zich inschrijft in het vertoog van de

leefwereld. Naarmate het teken niet als overbodig wordt ervaren ('woordovervloedigheid'), genereert het een unieke identiteit.

Eerder (cf 3.1.6) werd aangegeven dat de graad van wanorde (entropie) binnen een systeem toeneemt naarmate een bepaalde toestand op meer manieren kan worden gerealiseerd. Hierdoor neemt de complexiteit van het systeem af, en mede zijn mogelijkheden tot multistabiliteit als systeemkenmerk. Een systeem dat complexer is en meerdere unieke identiteiten (subsystemen of entiteiten) bevat, zal daarentegen multistabieler worden. Een entiteit binnen het systeem dat een unieke identiteit verwerft, zal de complexiteit van het systeem doen toenemen en bijdragen tot de stabiliteit (synergie).

4.3 Rationaliteit van het relationele handelen op strategisch vlak

4.3.1 Waardecreatie

Een onderneming heeft er alle belang bij dat op alle domeinen van de ondernemingsketen marktwaarde wordt gecreëerd om competitief te blijven (Kotler 2003). Marktwaarde is echter een kwalitatief begrip, dat slechts ex post kan gekwantificeerd worden: of iets een bepaalde marktwaarde heeft kan men niet op voorhand exact voorspellen. Tegelijkertijd wordt dit vage begrip gehanteerd als

één van de belangrijkste variabelen in de strijd om te overleven. Een bedrijf dat waarde voor de klant creëert, heeft meer overlevingskansen (Kotler 2003).

De waarde zit in de schaarste van de dienst of het product dat het bedrijf aan de klant aanbiedt. Meer en meer verwacht de klant echter dat het bedrijf ook waarde creëert voor de samenleving. De klant verwacht dit omwille van de verschuiving van een eerder materiële naar een post-materiële samenleving (Swyngedouw 1992). Waarden als milieu, vrije tijd, sociale verantwoordelijkheid binnen en buiten de globalisering, sociale kansen, individuele levensstijl, -keuze en -visie en mensenrechten zitten in Europa in de lift sinds de postmoderniteit. Een bedrijf moet waarde creëren volgens het waardepatroon van de klant.

Bedrijven dienen de discrepantie te (h)erkennen tussen prijsgebonden marktwaarde van een product en de waarde voor de klant. Waarde voor de klant creëren zit niet enkel in differentiatiestrategieën, maar in institutionele differentiatie: het hele bedrijf moet zich onderscheiden. Vanuit een semantische systeembenadering betekent dit een identiteit ontwikkelen (attributen of eigenschappen) die zich onderscheidt van andere entiteiten, maar waarbij het zich inschrijft in het vertoog van de doelgemeenschap. Binnen haar ecosysteem dient de onderneming een leider te worden die de relaties tussen de verschillende subsystemen versterkt door het delen van een gemeenschappelijke visie. Zo creëert zij waarde door betekenis.

De waarde van de onderneming zal toenemen naarmate zij investeert in dit relationeel leiderschap. Investeren gaat gepaard met geloofwaardigheid en oprechtheid. Een onderneming die een verhaal vertelt of een visie verkondigt dat niet overeenstemt met haar werkelijke bedrijfsvoering, zal destabiliseren. Zij veroorzaakt instabiliteit binnen het ecosysteem en zal desintegreren omdat zij zich niet langer inschrijft binnen de levensvorm van de gemeenschap. Zij verliest haar betekenis en dus ook haar waarde.

Een bedrijf dat er goed in slaagt om zich in te schrijven in het vertoog van de 'leefwereld' is het Britse Innocent (**Innocent, woensdag 6 december 2006**). In de zomer van 1998 begonnen drie vrienden met een drukke job een eigen bedrijfje. Zij wilden een gezond drankje maken. Zij mixten fruit, dokteren allerlei smaken en combinaties uit en lieten hun vrienden kiezen wat zij het lekkerste vonden. Dan Germain, de CEO van het bedrijf, zegt het als volgt: "Ons idee paste in de *tijdsgeest* van toen. Mensen begonnen steeds meer te letten op wat ze aten en dronken. Met ons gezonde drankje en ethische imago zaten we op de juiste trein." Wanneer de interviewer vraagt of duurzaam ondernemen – dat Innocent hoog in het vaandel draagt – deel uitmaakt van de positionering van hun marketingstrategie, zegt Germain: "Het is geen marketingstrategie, *het is gewoon wie we zijn*. We zijn een bedrijf gestart om ons eigen zin te doen. Tegelijk hechten we veel belang aan ethische onderwerpen." Het doet denken aan een slogan in de productiehal van Lear Corporation in Genk, de zetelleverancier van Ford Genk: "Would you buy what we make?" Dan Germain zou het doen, hij is

zijn bedrijf, zijn visie is volledig geïncarneerd in het bedrijf, en dit is de bron van maatschappelijk leiderschap. De consument is producent geworden en produceert vanuit zijn consumptievisie. Het resultaat: Innocent is één van de sterkst groeiende ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk (**De Morgen, dinsdag 5 december 2006: 10**).

4.3.2 Leiderschap en waarde-innovatie

Vanuit de visie van een onderneming in haar ecosysteem, is het precies die integratie die zij als uitgangspunt dient te hebben. Een ecosysteem is een geheel, en de onderneming creëert het meeste waarde wanneer ze precies het geheel beschouwt, naar Hegel: "Das Wahre is das Ganze" (Hegel 1987). Zo kan ook een onderneming binnen haar ecosysteem maar begrepen worden wanneer het zichzelf binnen die samenhang weet te situeren (Steel 1989). In eerste instantie in haar samenhang met haar directe omgeving, maar ook breder in haar maatschappelijk systeem (leefwereld) waar het wereldbeeld als transcendentiaal systeem de structuur bepaalt.

Integratie mag niet ten koste gaan van leiderschap. Anders zou de onderneming haar unieke betekenis verliezen en aan stabiliteit inboeten. Leiderschap impliceert dat zij in interactie treedt met de andere entiteiten in haar ecosysteem. Zij moet oog hebben voor de relatie tussen beiden. Daarom is haar leiderschap vooral gericht op het verstevigen van de relaties door betrokkenheid en wederkerigheid

te genereren. Niet alleen haar eigen relaties, maar ook die tussen andere entiteiten binnen haar ecosysteem en het maatschappelijk systeem (leefwereld).

Dit vereist een proactieve managementstijl. Wanneer de onderneming orde tracht te scheppen in de chaos van de omgeving door zich als een leider in haar ecosysteem te ontpoppen. Eerder werd aangegeven dat een toename van communicatieve rationaliteit de kans op een 'entropiedood' doet dalen (cf 3.1.6), omdat de relaties het onderwerp van rationaliteit zijn. Door banden aan te knopen met entiteiten uit haar ecosysteem zal de onderneming haar positie versterken, de complexiteit van het ecosysteem vergroten en zodoende multistabiel worden.

Een relationele en proactieve managementstijl is een uiting van waarde-innovatie, zoals Kim en Mauborgne (1997) het beschrijven: een daling van de kosten en een toename van het nut voor de klant. Zij beschrijven onder meer de Kinopolisgroep en *Cirque de Soleil* als toonaangevende gevallen. Het 'nut voor de klant' is hier echter steeds gekoppeld aan een totaalervaring. Hoe meer die totaalervaring past in de levensvorm van de doelgemeenschap, hoe innovatiever. Bedrijven zijn succesvol als zij een ervaring aanbieden aan de klant en een unieke betekenis geven aan die ervaring, meer nog dan louter een goed of dienst (Kotler 2003).

Mogelijkheden tot waarde-innovatie binnen een relationeel strategisch beleid zijn veelsoortig. Door investeerders aan te trekken kunnen de kapitaalkosten worden teruggebracht. Maar ook door medewerkers te behouden en een zorg voor het

menselijk en sociaal kapitaal, of door het verhogen van eco-efficiëntie kunnen kosten gereduceerd worden.

4.3.3 Begrensd rationaliteit en relationeel strategisch beleid

Zoals wij reeds aangaven in hoofdstuk II stelt Herbert Simon (1997) dat rationaliteit in werkelijkheid begrensd is. Iedere economische actor, of het nu een onderneming of een consument is, beschikt over onvolkomen informatie. Aan de hand van die onvolkomenheden moet hij beslissingen nemen met aandacht voor de beslissingsprocedures. Hij deelt in dit opzicht de stellingname van Jürgen Habermas in hoofdstuk IV dat rationaliteit, wanneer ze zelfstandig en veralgemeend wordt beschouwd, ontoereikend is. Doelrationaliteit is niet de rationaliteit van de werkelijke wereld, staat er deels los van: er is een operationele onafhankelijkheid ten opzichte van de 'leefwereld'.

Het besef dat rationaliteit begrensd is, brengt de economische actor ertoe zijn aanpak te herzien. Hij moet een procedurele attitude hebben om beslissingen op de lange termijn, strategische beslissingen te nemen. Met de systeembenadering wordt duidelijk dat dit soort rationaliteit een relationeel strategisch beleid vereist.

Een relationeel beleid is gericht op het heden (de systeemtoestand) en daarom precies zo duurzaam op lange termijn. Wij zagen dat relaties binnen een sociaal systeem gestructureerd zijn door een communicatieve rationaliteit die aan de abstractie vooraf gaat.

Door de zorg voor de relaties binnen het ecosysteem, door haar integratie in dit systeem, wordt de onderneming door haar leiderschap betekenisvol. Zij bouwt zo doelgericht de multistabiliteit van het systeem mee op.

Tot slot illustreren wij dit aan de hand van een 'bloedgeversmodel'. Hoewel de bloedgever niet verplicht is om bloed te geven, noch daar enig expliciet nut bij heeft, geeft hij bloed. Zijn beslissing is niet doelrationeel te noemen. Misschien doet hij dit uit morele overwegingen of uit maatschappelijk plichtsbesef, maar zij kan ook intuïtief gedreven zijn door het overlevingsbeginsel. Als hij werkelijk wil overleven, is bloed geven de juiste beslissing. Iedere andere beslissing zou een hogere opportuiniteitskost betekenen: de dood. Dit doet zich voor als een 'rationaliteitsparadox': hoe relationeler men handelt, hoe rationeler.

Immers, als hij ultiem rationeel wil handelen, in het besef dat zijn rationaliteit begrensd is, dan zal hij een beslissing nemen die hem met de grootste zekerheid doet overleven, ondanks alle mogelijke scenario's. Wij noemden dit eerder equifinale *steady state*. Als hij werkelijk overleven voor ogen heeft (want dat is zijn doel), moet hij rekening houden met alle mogelijke scenario's. Het is statistisch waarschijnlijker dat bepaalde scenario's zich eerder voordoen dan andere. Maar ieder scenario heeft een heel grote waarschijnlijkheid wanneer men de tijdslimiet op oneindig beschouwt. De meest rationeel strategische beslissing die hij dus zou kunnen nemen, is zelf bloed te geven. Indien hij zelf ooit bloed nodig heeft, is de kans groter dat er bloed zal zijn. Indien de hulp voor hem te laat komt, dan nog is

er zijn bloed dat verder van waarde zal zijn voor een ander mens en dus blijven voortbestaan.

5 Besluit

Het rationaliteitsbegrip kent doorheen de geschiedenis van de economische wetenschap een hele evolutie. Geleidelijk aan is er onder invloed van het positivisme een discrepantie ontstaan tussen theoretische en praktische rationaliteit. Jürgen Habermas verwoordt dit als de doelrationaliteit van het 'systeem' en de communicatieve rationaliteit die in de 'leefwereld' wordt gehanteerd.

Door deze centrifugale tendens komt een probleem bloot te liggen waar bestuurders van ondernemingen mee geconfronteerd worden. Het is van belang te onderzoeken op welke manier beide vormen van rationaliteit met elkaar te verzoenen zijn. Dit brengt ons tot de studie van het potentieel en de effectiviteit van een relationeel strategisch beleid.

De metafoor van een ecosysteem, door middel van inzichten uit de algemene systeemtheorie, kan bij deze studie helpen. Ondernemingen hebben vandaag te maken met heel wat onzekerheid door een verander(en)de cultuur en omgeving. Zij zijn voor hun voortbestaan gebonden aan die cultuur en omgeving, maar tegelijkertijd moeten zij zich ook trachten zichzelf onafhankelijk te maken van de onzekerheden die zich daarin voordoen. Zij opereren niet als ondernemingen op zichzelf, maar als subsystemen van een veel complexer ecosysteem.

Dit systeem is in grote mate een sociaal systeem, in die zin dat zij relaties heeft met andere ondernemingen, organisaties en mensen. Door een versterking van die relaties, wordt het systeem gekenmerkt door *steady state* equifinaliteit en wordt het multistabiel.

Wanneer een onderneming oog heeft voor, en meewerkt aan de versterking van de relaties in het systeem, verwerft zij betekenis. Zij schrijft zich namelijk in, in het verloop van het sociale systeem van de leefwereld, dat zijn structuur ontleent aan het transcendentale systeem van het wereldbeeld. De waarde die de onderneming creëert, is van semantische aard: haar relationele leiderschap leidt ertoe dat zij betekenisvol is voor het kennende subject in de leefwereld.

Relationeel strategisch beleid betekent dus niet het verwerpen of het wantrouwen van doelrationaliteit, maar juist een verder ontwikkelen van rationaliteit over de fragmenten van 'systeem' en 'leefwereld' heen. Door het versterken van de relaties binnen haar ecosysteem, wordt de onderneming (en haar ecosysteem) multistabiel. Zij maakt zich minder afhankelijk van onzekerheid die voortkomt uit de onvolkomen informatie waarover zij beschikt.

Nawoord

Deze eindverhandeling heeft een hele weg afgelegd, vanaf het ontstaan van de eerste gedachten, tot de finale vorm. Dit proces was een hele ervaring: gedachten konden rijpen en getoetst worden aan de werkelijkheid.

Tegelijkertijd bood het uitschrijven ook de kans om heel wat inzichten te bestuderen en te ontwikkelen over de grondslagen van rationaliteit, relationeel handelen, strategieontwikkeling en economisch denken. In dat opzicht werd het een sluitstuk van een academische opleiding, maar verder dan grenzen van één bepaald vakgebied.

Het kan evenwel slechts beschouwd worden als een bescheiden aanzet om de complexe thematiek die behandeld wordt, verder te onderzoeken.

Literatuurlijst

ARROW, Kenneth J. en F.H. HAHN (1986), *General Competitive Analysis*.

Amsterdam: North-Holland.

ACKOFF, Russel L. (1971), 'Towards a system of systems concepts'.

Management Science, 17 juli 1971.

BHASKAR, Roy (1997), *A Realist Theory of Science*.

London: Verso.

BERTALANFFY, Ludwig von (1968), *General System Theory*.

New York: Braziller.

BERTALANFFY, Ludwig von (1956), *General System Theory*. Vol. I

New York: Braziller.

CHANDLER, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*.

Cambridge MA: MIT Press.

CLEUREN, J. (2003), *Ontwikkelen van een virtueel ecosysteem met behulp van genetisch programmeren*.

Diepenbeek: LUC.

DAFT, Richard (2004), *Organization Theory and Design* (8th ed.).

Mason: Thomson Learning.

EMERY, Frederick E. (1972), *Systems Thinking*.

Harmondsworth: Penguin Books.

EMERY, Frederic E. en Eric L. TRIST (1972), *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future and the Present*.

London: Plenum.

FORRESTER, Jay W. (1973), *Industrial Dynamics*.

Cambridge: MIT Press.

HABERMAS, Jürgen (1981), *Theorie des kommunikativen Handelns* (2 vol.).

Frankfurt: Suhrkamp.

HEGEL, G.W.F. (1987), *Phänomenologie des Geistes*.

Stuttgart: Reclam.

HOFER, Charles W. en Dan E. SCHENDEL, (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.

St. Paul: West Publishing.

HORKHEIMER, M. en Th. ADORNO, (1986), *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*.

Frankfurt-am-Main: Fischer.

IANSITI, Marco en Roy LEVIEN (2004) *Keystones and Dominators: Framing Operating and Technology Strategy in a Business Ecosystem*.

KANT, Immanuel (2004), *Kritiek van de zuivere rede*.

Amsterdam: Boom

KEUNING, D. (1973), *Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatietheorie*.

Leiden: H.E. Stenfert Kroese bv.

KEYNES, John M. (1973), *The General Theory of Employment, Interest and Money*.

London: Macmillan

KIM, W.C. en R. MAUBORGNE (1997), 'Value innovation'.
Harvard Business Review, January-February, pp. 103-112.

KLAUS, Georg (1961), *Kybernetik in philosophischer Sicht*.
Berlin: Dietz.

KONDYLIS, P. (1991), *Der Niedergang der bürgerlichen Denk- und Lebensform. Die liberale Moderne und die massendemokratische Postmoderne*.
Weinheim: VCH-Acta Humaniora.

KOTLER, P. (2003), *Principes van marketing*.
Amsterdam: Pearson Education Benelux.

KRAMER, Nic J.T.A. en J. DE SMIT (1979), *Systeemdenken: inleiding tot de begrippen en concepten*.
Leiden: Stenfert Kroese

LACAN, Jacques (1953), *Fonction et champ de la parole et du langage en psychanalyse*.

LEFEBVRE, Eric R.J. (1997), *Tekst en organisatie – ideeën en beschouwingen voor het management van academisch denken en schrijven (3^{de} druk)*.
Leuven: Acco.

LEFEBVRE, Eric R.J. (1997), *The Monk/Manager. And the Road to Abbey-Management.*

Leuven: Acco.

MARSHALL, Alfred (1964), *Principles of Economics: an Introductory Volume.*

London: Macmillan

MILL, John S. (1994), *Principles of Political Economy and Chapters on Socialism.*

Oxford: Oxford University Press

MILLER, Eric J. en RICE, Alexander H. (1973), *Systems of Organization: the Control of Task and Sentient Boundaries.*

London: Tavistock

MITCHELL, Melanie (1999), *An Introduction to Genetic Algorithms.*

Cambridge: MIT Press.

MOORE, James (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems.*

New York: HarperCollins.

NORMAN, Robert en Rafael RAMIREZ (1993), 'From value chain to value constellation; Designing interactive strategy'.

Harvard Business Review, July-Augus, 71 (4), pp. 65-77.

PINDYCK, R. en D. RUBINFELD (2005), *Microeconomics* (6th ed.).

New Jersey: Pearson Education.

SAUSSURE, Ferdinand de (1989), *Cours de linguistique générale*.

Wiesbaden : Harrassowitz.

SAYER, Andrew (1984), *Method in Social Science: a Realist Approach*.

London: Hutchinson

SEN, A.K. (1970), *Collective Choice and Social Welfare*.

San Francisco: Holden-Day.

SHAPIRO, Carl en Hal R. VARIAN (1999), *Information Rules: a Strategic Guide to the Network Economy*.

Boston: Harvard Business School Press

SIMON, Herbert A. (1997), *An Empirically Based Microeconomics*.

Cambridge: Cambridge University Press.

STEEL, Carlos (1989), *Historische inleiding tot de wijsbegeerte.*

Leuven: Universitaire Pers Leuven.

SMITH, Adam (1976), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.*

Oxford: Clarendon

SWYNGEDOUW, Marc (1992), *Waar voor je waarden: de opkomst van Vlaams Blok en Agalev in de jaren tachtig.*

Leuven: Sociologisch Onderzoeksinstituut.

ULRICH, Hans (1968), *Die Unternehmung als produktives sociales System.*

St. Gallen: Hochschule St. Gallen.

VIVENZA, Gloria (2001), *Adam Smith and the Classics. The Classical Heritage in Adam Smith's Thought.*

Oxford: Oxford University Press.

WITTGENSTEIN, Ludwig (1992), *Filosofische onderzoekingen.*

Meppel-Amsterdam: Boom.

WITTGENSTEIN, Ludwig (1986), *Tractatus Logico-Philosophicus.*

London: Routledge.

Websites

Innocent, (<http://www.innocentdrinks.co.uk>).

geconsulteerd op 6 december 2006

Financial Times (<http://www.ft.com/cms/s/0f887cde-23df-11db-ae89-0000779e2340.html>).

geconsulteerd op 20 december 2006.

Management Resources (<http://www.management-resources.org>).

geconsulteerd op 20 december 2006.

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Relationeel strategisch beleid. Potentieel en effectiviteit

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

Servaas BOSCH

Datum: **05.06.2007**