

Organisaties en Organisatiecriminologie

Enkele bedenkingen over organisatie- moraliteit en -criminaliteit in een snel evoluerend organisatielandschap

PATRICK VAN CALSTER
RONNIE LIPPENS EN
PAUL PONSAAERS¹

I. INLEIDING

Binnen de criminologie is haast onmerkbaar de notie 'organisatie' een steeds centrale plaats gaan innemen. Termen als *georganiseerde criminaliteit*, *organisatiecriminaliteit* en *criminele organisaties* hebben steeds nadrukkelijker doorheen de tijd hun intrede gemaakt. Het is daarbij opmerkelijk dat binnen het criminologisch werkdo-
mein in het algemeen en criminaliteitsanalyses in het bijzonder tot nu toe de notie 'organisatie' op zichzelf onderbelicht is gebleven. Dit is merkwaardig, aangezien in andere disciplines precies deze notie juist voorwerp werd van indringende studie. In deze bijdrage wensen we een poging te ondernemen om deze lacune een opvulling te geven, als het ware een *organisatiecriminologie* te ontwikkelen, of tenminste hiermee een aanvang te nemen. In deze bijdrage wordt het begrip 'organisatie' eerder abstract opgevat, hoewel ons bij het uitschrijven van dit stuk een eerder bedrijfsmatige organisatiestructuur voor ogen stond.

De centrale these in deze bijdrage is dat organisatiestructuren - in algemene zin - onder druk van de zich ontwikkelende globalisering diepgaande wijzigingen hebben ondergaan, en dat deze transformaties zich hebben doorgezet in organisaties die op de één of andere wijze betrokken zijn in de criminele sfeer, waardoor op hun beurt vanuit deze organisationele transitie nieuwe criminaliteitsverschijnselen verklaarbaar worden. Het doordenken van deze logica is naar ons gevoel van groot belang, aangezien er al te vanzelfsprekend van wordt uitgegaan dat een organisatie vorm gegeven wordt in functie van haar doelstellingen, in casu in functie van het plegen van specifieke vormen van criminaliteit. In deze bijdrage is het er ons om te doen aan te geven dat ingrijpende organisationele transformaties voortvloeien uit veel bredere maatschappelijke grondstromen, en dat deze laat-moderne organisationele structuren op hun beurt nieuwe criminele opportuniteitsstructuren creëren. Er is immers niet steeds een intentie, een opzet of oogmerk nodig in functie waarvan criminelen zich organiseren opdat criminaliteit zich zou manifesteren (Van Calster, 2002; Ponsaers, 2002). Criminaliteit kan evenzeer onbedoeld voortvloeien uit een organisatiestructuur die zelf reeds onder druk van externe contextuele factoren tot stand kwam.

II. VAN OUDE EN NIEUWE ECONOMIEËN

Tijdens de industrialiseringsfase, eind 19de eeuw, werd het sjabloon ontworpen van de oude, traditionele bedrijfsmatige organisatiestructuur (zie hiervoor Weber, 1914). De concentratie van arbeidskracht op de productieplaats en de afbouw van de huisnijverheid stonden centraal, weze het alleen maar omwille van de productietechnieken die sterk verbonden waren met de toenmalige energievoerschafter, de stoommachine.

In een latere fase van het industrialiseringsproces - op het ogenblik van de introductie van de elektriciteit en dus het 'vloeibaar' worden van energie - blééf de concentratie van arbeidskracht in belangrijke mate het Leitmotiv. Het was de periode van de introductie van 'lopende band'-systemen, van ver doorgevoerde arbeidsdeling op één en dezelfde massale kernwerkplaats (zie Taylor, 1911). Tevens was het in deze 'Modern Times'-periode dat jobanalyse-systemen werden ingevoerd, welke erop gericht waren het arbeidsproces te millimeteren. Het was de periode van de introductie van het Fordisme en het Taylorisme, de introductie van de arbeider als minuscuul klein radertje in één groot industrieel monsterraderwerk. De disciplineren van de arbeider en zijn arbeidstijd werden in deze fase gezien als noodzakelijke gegevens om het productieritme te kunnen handhaven en - indien mogelijk - op te drijven. Concentratie van massa-productie en uiterst strikte jobuitvoering waren kernobjectieven, hetgeen een strakke bedrijfsmatige hiërarchie impliceerde, centraal aangestuurd vanuit de commandotoren van de bedrijfsleiding (zie Fayol, 1949). Bij een andere gelegenheid hebben we overigens reeds uitvoerig stilgestaan bij de vaststelling dat deze evolutie in grote mate in de hand werd gewerkt door belangrijke vormen van staatsinterventie (Ponsaers, 2003).

In de laat-moderniteit van vandaag is dit oude, traditionele sjabloon volkomen verlaten. Onder druk van de steeds verder toenemende globalisering ontstaat in feite een tegengesteld beeld. In plaats van concentratie halen delocalisatie en deconcentratie de bovenhand (zie bvb. Kanter, 1983). Disciplineren van arbeidstijd wordt drastisch vervangen door flexibilisering. Ongetwijfeld hebben nieuwe technologische omwentelingen hierop een grote invloed uitgeoefend. De 'Nieuwe Economie' ontwikkelt zich immers bij voorkeur in bedrijven die diensten en informatietechnologie leveren (Shapiro en Varian, 1999). Bedrijven die tot de Nieuwe Economie behoren, verwerven maatschappelijke betekenis door zich op de beurs te laten noteren en op uiterst korte termijn een enorme omzet te boeken. Bedrijven putten hun credibiliteit niet langer uit geboekte winsten, maar veeleer uit de creatie van een positief imago, dat zij ontleen aan o.m. overnames van bedrijven, creatief boekhouden en aan het aantrekken van zoveel mogelijk investeerders en beleggers die de beurskoers omhoog duwen. Het middel tot behalen van succes is het bespelen van de media en het voorstellen van het bedrijf als absolute winnaar.

Onder druk van deze diepgaande wijzigingen gaan bedrijfsmatige organisaties zich bij voorkeur manifesteren als min of meer losse samenwerkingsverbanden en allianties opdat snel op nieuwe economische kansen en mogelijkheden kan worden ingegaan (zie o.a. Reich, 1991; Jacobs, 1999). Externe coöperatie en interne flexibiliteit hebben het vroegere streven naar externe monopolievorming en interne stabiliteit verdrongen en zijn nu de nieuwe organisatieprincipes.

Recente ontwikkelingen in de organisatie-theorie gaan hierop in en suggereren dat organisaties, die als netwerken (of als min of meer losse allianties) samenwerken, noodgedwongen ook een meer open karakter dienen aan te nemen opdat zij succes zouden hebben (de Man, 2000). Wat er in de netwerken en allianties dient te gebeuren wordt immers meer en meer bepaald vanuit de erg labiele -soms haast 'chaotische'-omgeving van organisaties (denk bv. aan de vaak wisselende ethische en andere eisen vanuit consumenten-, patiënten- en milieubewegingen) en minder vanuit interne organisatiedoelstellingen of -routines. Tot op zekere hoogte zijn wijzigingen in organisatievormen op zich dan ook het rechtstreekse gevolg van deze labieler wordende omgevingen. Inzicht in deze evolutie is van groot belang voor een goed begrip van wat er zich heden ten dage afspeelt in bedrijfsmatige organisaties. Ze vormt als het ware de achtergrond voor hedendaagse verschuivingen (zowel potentieel als effectief) op het

vlak van moraliteit, gedrag en criminaliteit in en door organisaties (zie ook Lippens, 2004).

Onder criminologen die zich bezighouden met organisatiecriminaliteit (bv. Punch, 1996; Ruggiero, 2000; Nelken, 2002) is de laatste tien jaar het besef gegroeid dat de beschikbare verklaringen voor criminaliteit in en door bedrijfsmatige organisaties danig tekort schieten. Elk van de verklaringen (verhevigde of verzwakte concurrentie, sterke of zwakke monopolievorming, organisatiestructuur X of Y enz.) verklaart in de meeste gevallen immers zowel criminaliteit als de afwezigheid ervan. De criminologie van de organisatiecriminaliteit is met andere woorden in crisis. Sommigen, zoals Punch (1996), trokken reeds een tijdje geleden de conclusie dat algemene verklaringen voor organisatiecriminaliteit niet langer mogelijk zijn. Dit leidt er toe dat steeds meer individuele case-studies worden doorgevoerd, zonder daarbij enige hoop te koesteren op het bereiken van algemene modellen en verklaringen.

III. DRIE ORGANISATIEVORMEN

In de organisatieliteratuur wordt algemeen aanvaard dat er drie bedrijfsmatige basisstructuren bestaan: de hiërarchische, de matrix- en de horizontale organisatiestructuur (zie o.a. Mills, 1993; Mintzberg, Ahlstrand en Lampel, 1998; Morgan, 1986). Over het algemeen wordt de stelling verdedigd dat organisaties de lineaire voortgang hebben gemaakt van de *command and control* bureaucratie naar *projectsettings* en het gedifferentieerde netwerk (interessante beschouwingen over de 'postmodernisering' van hedendaagse organisaties vindt men ook in Apostel, Walry en Keunen, 1997: 271-307).

Wij onderzoeken onder welke voorwaarden elk van deze basisstructuren opduiken en in welke mate zij daarbij bepaalde moraliteiten en praktijken, of minstens de *voorwaarden* voor bepaalde moraliteiten en praktijken, beïnvloeden.

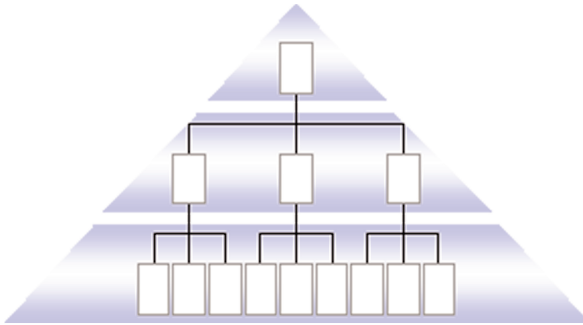
- Allereerst gaan we voor elk van de basisorganisatievormen na welke vrijheidsgraden de structuur biedt. Hiermee bedoelen we de verschillende gedragsmogelijkheden, ofwel de variëteiten, die de structuur mogelijk maakt.
- Het tweede criterium is de mate van beperking (ofwel dwang) die de structuur oplegt. Beperking treedt op als niet alle denkbare combinaties van gedragingen in de praktijk mogelijk zijn. Kortom, de beperking bepaalt de mate van 'orde' die binnen de organisatie heerst, en dus de mate van afhankelijkheid.
- Vervolgens bestuderen we in hoeverre deze drie organisatiestructuren in hedendaagse organisaties naar voor treden. We concluderen dat hedendaagse organisaties, reagerend op impulsen uit labiele externe omgevingen, vormelijk zeer sterk hybridiseren en daardoor, *net als hun omgevingen*, een onvoorspelbare variëteit aan moraliteiten en praktijken produceren.

1. De hiërarchische organisatie

Onder invloed van de industriële revolutie ontstond een tendens tot bureaucratisering en routineus werken. Arbeidsdeling werd een dominant organisatieprincipe (supra). Dit mondde uit in hiërarchisch gestructureerde organisaties, die vooral in relatief stabiele, voorspelbare en eenvoudige omgevingen aarden. De fundamentele idee die aan deze organisatiestructuur ten grondslag ligt, is de scheiding tussen "denken" en "doen". Dit leidt op zijn beurt dan weer tot een scheiding van de activiteiten en dus verregaande specialisatie *en* tot een scheiding van persoon en functie. De productie komt in der-

gelijke organisaties voornamelijk tot stand door middel van uniformisering en standaardisering van organisatieprocessen en producten (zie Morgan, 1986).

De rol van het management in deze organisatiestructuur wordt gedefinieerd als een proces van plannen, sturen, coördineren en opvolgen. Bij het besluitvormingsproces laat het management zich leiden door de marktdynamieken van vraag en aanbod



Grafiek 1: Visualisatie hiërarchische organisatie

seerd is op een verondersteld potentieel van dreiging. De communicatiestructuur in hiërarchieën verloopt daarom asymmetrisch, in de zin dat informatie vooral gegeven wordt in de vorm van aanwijzingen van boven naar beneden. In feite gaat het om bevelen, instructies (zie o.a. Crozier, 1963).

Op managementniveau is er weliswaar communicatie *tussen* de afdelingen, maar deze communicatie laat zich voornamelijk kenmerken door conflict en controle. Op de lagere niveaus, binnen de afzonderlijke afdelingen dus, zijn conformiteit, stabiliteit en routine de sleutelwoorden. Onderscheiden 'afdelings-culturen' gedijen volop. Door een duidelijke vaststelling van het lidmaatschap weten leden, de organisatie en de omgeving steeds wat ze kunnen verwachten. Van de leden kan verlangd worden dat ze voldoen aan bepaalde verwachtingen en de leden kunnen erop rekenen dat van hen niet meer wordt verwacht dan datgene wat bijvoorbeeld in hun functieomschrijving staat. Hierdoor ontwikkelt de hiërarchische structuur zich tot een strakke organisatievorm die een bedrijf indekt tegen mogelijke twijfels (zie Trompenaars en Hampden-Turner, 1993).

De invloed van deze structuur op praktijken

Juist omwille van deze manier van organiseren bestaan er veel formele procedures die vooral de lagere echelons moeten begeleiden in hun dagelijkse praktijken. De lagere echelons ontwikkelen evenwel meestal allerlei routines om de zaken sneller af te handelen; vaak werken ze volgens informele 'scripts', gewoontes en ervaring (Slapper en Tombs, 1999 : 121). Dit maakt dat de cultuur op de lagere echelons, binnen de onderscheiden afdelingen, zeer homogeen is. Afdelingsculturen kunnen onderling natuurlijk zeer verscheiden zijn (denk bijvoorbeeld aan de cultuur op de productievloer, deze in de kwaliteitsafdeling en deze in de logistieke afdeling, die vaak loodrecht op elkaar staan), maar binnen afdelingen is de kans groot dat een zekere homogeniteit de specifieke tradities en routines gaat kleuren. Zodra er zich een probleem voordoet, zoekt men in het handboek naar de meest gepaste oplossing of grijpt men terug naar traditie of routine.

(maar deze zijn meestal stabiel en worden eerder gedefinieerd door de standaardisatie en uniformisering die vanuit de organisatie de omgeving worden ingestuurd), en streeft de organisatie naar monopolie van de markt. De grenzen van de hiërarchische organisatie zijn structureel duidelijk afgebakend. Hiërarchie toont zich als een rangdifferentiatie, die gebaseerd is op een verondersteld potentieel van dreiging.

Vermits de directie de neiging heeft om via directieven te besturen, weet de top vaak niet wat er op de werkvloer gaande is en meestal wil deze dat ook niet weten. Deze praktijk zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van genomen beslissingen bij de lagere echelons ligt, waardoor de druk (*strain*) op deze lagere echelons toeneemt (Punch, 1996; Box, 1983). Deze echelons maken daardoor nog meer gebruik van de overgeleverde, homogene routines, tradities, en 'scripts'. Dit toont zich in het gemak waarmee werknemers onzorgvuldig (en dus vaak onveilig), onethisch en zelfs crimineel gedrag tentoonspreiden. Kortom, de top van de organisatie legt doelen op aan de basis en trekt er zich vervolgens weinig van aan hoe ze gebeuren, als ze maar gebeuren. Het is trouwens opvallend hoezeer deze werkorganisatie ook buiten het productiegebieden is terug te vinden, ondermeer in het militairbureaucratisch functioneren van bepaalde politieorganisaties die in deze periode tot stand zijn gekomen (Ponsaers, 2001).

Deze hiërarchische, piramidale structuur leidt tot vervreemding, demotivatie en soms zelfs tot sabotage door de werknemers. De top van de organisatie daarentegen wordt gekenmerkt door de vele conflictueuze machtsrelaties die werkzaam zijn binnen en tussen de verschillende afdelingshoofden. De vele gespecialiseerde afdelingen hebben immers vaak tegengestelde belangen. Het management wordt in zijn gedrag vooral gestuurd door de marktdynamieken, die als statisch worden opgevat. Binnen deze statische opvatting gaat men er meestal van uit dat bestaande bedrijven elkaar beconcurreren met bestaande producten op bestaande markten. De 'vrijheidsgraden' in deze organisatiestructuur zijn dus eerder beperkt. De (gepercipieerde) dwang die uitgaat van de marktdynamieken en de controle door de top van de organisatie maakt dat de praktijken in een strikt hiërarchische organisatie zowel op de hogere als op de lagere echelons in grote mate voorspelbaar zijn. Communicatie met andere organisaties is niet echt aanwezig en wordt vaak eerder vermeden, vermits het monopolie van het marktsegment het streefdoel van de organisatie is.

Ook de interne communicatie, dus de communicatie *tussen* afdelingen, is gering en vaak weten werknemers uit de ene afdeling weinig af van de plannen, werkzaamheden, routines, 'scripts' en tradities in andere afdelingen. Het is dus vooral in dergelijke organisaties - meer bepaald in de lagere echelons van dergelijke organisaties - dat bepaalde rigide 'organisatie-culturen' organisatiecriminaliteit in de hand kunnen werken. Maar het is ook eerder in hiërarchische, bureaucratische en functioneel opgesplitste organisaties, waar niemand eigenlijk een goed en compleet overzicht heeft van alle activiteiten, dat het goed mogelijk is dat grote segmenten van de organisatie eigenlijk weinig te maken hebben met, of weinig afweten van, bepaalde (eventueel criminele) praktijken die blijken te tieren op specifieke tradities - informele 'scripts' - kortom 'culturen' in bepaalde afdelingen.

De enige locatie waar onvoorspelbaarheid kan optreden, is te vinden in de onderlinge conflicten tussen afdelingshoofden. Op dat niveau zullen criminele gedragingen niet zozeer door bepaalde 'culturen' worden gestuurd of (minstens) gedoogd, maar zullen ze eerder wortelen in de veelvuldige en weinig voorspelbare conflicten tussen afdelingshoofden. Het is dan ook eerder op dat niveau in functioneel opgesplitste, hiërarchische organisaties waar 'whistle blowers' kunnen worden gevonden. Dit alles heeft natuurlijk gevolgen voor bijvoorbeeld een criminaliteitspreventieve strategie. Binnen de afdelingen zal elke strategie erop gericht zijn om historisch gegroeide en veelal zeer hardnekkige 'culturen' te wijzigen (en dat is meestal een werk van zeer lange adem), terwijl op managementniveau criminaliteitspreventie in vele gevallen zal neerkomen op conflictregulering.

| | Georganiseerde criminaliteit | Ongeorganiseerde criminaliteit |
|---------------|---|---|
| Aantal daders | Twee of meer personen, met werkverdeling | Eén persoon, geen werkverdeling |
| Tijdsperiode | Lang of onbepaald | Kort of bepaald |
| Motief | Winst of macht | Geen winst of macht |
| Ernst | Van bijzonder belang | Van minder belang |
| Werkwijze | Methodisch Gebruik van geweld, intimidatie OF Gebruik van commerciële structuren | Occassioneel Geen gebruik van geweld, intimidatie OF Geen gebruik van commerciële structuren OF Geen uitoefening van invloed |

TABEL 1: BETEKENIS VAN GEORGANISEERDE CRIMINALITEIT (DEFINITIE)

In criminologische termen is de hiërarchische organisatiestructuur het meest kenmerkend terug te vinden in de oude, traditionele maffiose organisatie (zie bv. Cressey, 1969). Het gaat dan om een organisatie die werd opgezet met het oogmerk (uitsluitend) criminele activiteiten te plegen (ook bv. een strofima). De uiteindelijke doelstelling van de organisatie is het vormen van monopolistische illegale structuren die vooral gericht zijn op het progressief verwerven van belangrijke winst of macht. Het gaat om organisaties met een sterke organisationele leiding en

veel ondergeschikt personeel, kortom met een doorgevoerde mate van arbeidsdeling, welke zich doorheen de tijd handhaaft. Ze houdt haar leden strak in de hand, desnoods door middel van het gebruik van geweld. Tevens gaat het om een organisatie die op de werkvloer werkt door middel van geïsoleerde cellen, die worden aangestuurd door de hiërarchische verticale commandolijn, zonder kennis te hebben van hetgeen zich in andere organisatieonderdelen voordoet. De traditionele misdaadorganisatie valt dan ook niet te omschrijven als een geglobaliseerde organisatie, maar is meestal te kenmerken door haar sterk lokale inplanting en verankering.

In feite gaat het om hetgeen onder de oorspronkelijke definitie van georganiseerde criminaliteit kan worden begrepen, hoewel dient erkend te worden dat deze definitie mettertijd een veel ruimere betekenis is gaan krijgen, waardoor de definitie evenzeer van toepassing werd op hetgeen we 'organisatiecriminaliteit' zijn gaan noemen. Het gaat dan om een bonafidebedrijf dat weliswaar op een normale wijze functioneert op de legale, formele markt, doch gebruikt en/of misbruikt wordt door (enkele van) haar leden voor het plegen van witte- of blauweboordencriminaliteit. Nochtans blijft de archetypische organisatiestructuur die wordt verbonden met georganiseerde criminaliteit deze van de hiërarchische organisatie.

2. De matrixorganisatie

Vanaf het eind van de jaren 1960 kwam de hiërarchische organisatiestructuur onder grote druk te staan (Mills, 1993: 181). In de ondernemingswereld gebeurde dat omwille van een saturatie van afzetmarkten voor gestandaardiseerde massaproducten (de producten die dus werden geproduceerd in en door functioneel opgesplitste hiërarchische organisaties). Juist omwille van een trend naar differentiatie binnen deze consumptie-markt steeg de concurrentie op de afzetmarkten, met als bijkomend gevolg dat organi-



GRAFIEK 2: VISUALISERING MATRIXORGANISATIE

saties massaal technologische vernieuwing moesten invoeren (zie Lawrence en Lorsch, 1967). Omwille van de verhoogde concurrentie, maar ook omwille van de toegenomen eisen van een 'nieuw' soort consument (de hoger opgeleide, naar 'quality of life' hunkerende, en min of meer 'ethisch bewuste' consument), gingen organisaties zoeken

naar allerlei niches in de markt die konden worden aangeboord. Consumptie en consumptietrends namen andere vormen aan (consumptie werd steeds meer een zaak van lifestyling, zelfs van 'zelf-styling') en werden ook meer onvoorspelbaar. Deze nieuwe vorm van consumptie had onvermijdelijk tot gevolg dat organisaties sneller op steeds veranderende eisen van steeds veranderende consumenten moesten kunnen inspelen. Daartoe moesten organisaties meer flexibel gestructureerd zijn en waren ze genoodzaakt steeds nieuwe ideeën te introduceren (zie reeds Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965).

Organisaties begonnen onder druk van globalisering en flexibilisering te herstructureren naar plattere en meer gedecentraliseerde organisatievormen. Eén van deze vormen is de matrixorganisatie of de projectorganisatie (zie o.a. Ford en Randolph, 1992). In de matrixorganisatie wordt een verdeling gemaakt tussen de functionele structuur of afdelingsstructuur van een organisatie, zoals men die aantreft in de hiërarchische organisatie en de structuur van een projectteam. De functionele eenheden staan gelijk aan de kolommen in een matrix, terwijl de teams de rijen vormen.

In de matrixorganisatie staan de teams centraal, omdat voorrang wordt gegeven aan het product en het productprogramma, terwijl de functionele afdelingen grotendeels steun verlenen en dus op het tweede plan terechtkomen. De nadruk ligt bijgevolg meer op het eindproduct dan op de functionele bijdragen. Het is immers het product - voornamelijk de *flexibiliteit* ervan - en de processen die tot het product leiden-en weer vooral de *flexibiliteit* van deze processen - die de organisatie zullen toelaten vlot in te spelen op 'chaotisch' wordende eisen die vanuit een steeds veranderende omgeving komen aangespoeld. Organisaties zullen dus geneigd zijn gedrag aan te moedigen dat flexibel, innoverend en adaptief is. Op zich kan dat natuurlijk een bron zijn voor specifieke criminele activiteiten, maar anderzijds zijn het bijvoorbeeld net vaak ethische overwegingen en eisen die, vanuit voortdurend veranderende consumentenpopulaties, de organisatie bereiken en waarop dus flexibel moet worden ingespeeld.

De matrixorganisatie is een manier om de grenzen tussen de verschillende specialismen en functionele afdelingen te doorbreken. Hierdoor staat men de medewerkers uit diverse functionele specialismen toe hun vaardigheden en bekwaamheden te bundelen bij het oplossen van problemen die ontstaan in productteams (let wel, *productteams* en niet 'functionele afdelingen'). Organisaties stellen dus projectteams samen om specifieke producten te ontwerpen en te produceren en elk van deze teams zijn vrij heterogene samenstellingen van mensen met vaak heel verschillende specialisaties, vaak ook met heel verschillende 'culturen'.

Waar dergelijke heterogeniteit in vroegere functioneel opgesplitste, hiërarchische organisaties zou zijn geweest, wordt dit in matrixorganisaties geleidelijk aan een gewaardeerd en noodzakelijk pluspunt. De matrixorganisatie verruimt idealiter de mogelijkheid tot aansluiting van de organisatie op de omgeving, bevordert de coördinatie tussen functionele afdelingen en maakt goed gebruik van menselijk kapitaal (zie hiervoor Stewart, 1997). De matrix brengt ook een vermenging van invloed en beheersing tot stand en maakt het mogelijk dat mensen uit de midden- en basisniveaus van de organisaties bijdragen leveren die anders niet zouden worden toegestaan. In een matrixorganisatie verkleinen de kansen dat leden van een bepaalde afdeling of van een bepaald productteam onwetend blijven over wat er elders in de organisatie gebeurt. Ook het aantal routineuze 'tradities', het aantal rigide 'culturen' en het aantal vastgeroeste 'scripts' nemen af in matrixorganisaties. Kortom, matrixorganisaties vertonen steeds meer kenmerken van heterogeniteit. Heterogeniteit, en vooral dan heterogeniteit die met flexibiliteit gepaard gaat, is immers geen ideale voedingsbodem voor tradities en routines.

De invloed van deze structuur op praktijken

Met de matrixorganisatie verschuift de aandacht van de organisatie naar de omgeving. De grootste onzekerheid komt van de omgeving en niet langer van de medewerkers met hun moeilijk te controleren variabiliteit. Hierdoor bepaalt de omgeving in belangrijke mate de beslissingen die men neemt. Elke beslissing start immers vanuit een analyse van de behoeften, de kansen en de bedreigingen van de markt. Kortom, organisaties houden zich vooral bezig met de positionering van een product in een markt. Dit heeft tot gevolg dat de organisatievorm complexer wordt. In de matrixorganisatie staat competitieve strategie centraal.

Maar in de matrixorganisatie ligt nog wel nadruk op sturing. Nog steeds verwacht men dat de leiding de problemen analyseert, oplost en strategieën formuleert. Net zoals de hiërarchie is de matrixstructuur afhankelijk van goed geordende lagen van nauwkeurig omschreven taken. Deze taken bepalen de controle-inspanningen en het toezicht van de verschillende managementniveaus. In de matrixorganisatie is, net zoals in de hiërarchische organisatie, sprake van relaties van het type baas-ondergeschikte. Daarnaast ontstaan problemen die vooral verband houden met conflicten tussen de loyaliteit en de verantwoordelijkheid naar de afdeling of naar de teams. Teamleden worden vaak beschouwd als vertegenwoordigers van functionele afdelingen en worden dan verantwoordelijk gesteld voor hun werkzaamheden door het hoofd van hun afdeling van wiens gunsten hun loopbaan afhankelijk is. De dubbele loyaliteit en verantwoordelijkheid holt soms de doelmatigheid van de teams uit. Ook hier is het opvallend hoezeer deze werkorganisatie ook in de politieorganisaties heeft vorm gekregen in het kader van de zogenaamde Community Oriented Policing-filosofie (Vandevoorde et al, 2003; zie ook Van Calster, 2003).

Maar omwille van de opvatting van dynamische concurrentie staat men in de matrixorganisatie meer open voor de eisen van de wispelturige consument. Deze houding zal ervoor zorgen dat matrixorganisaties belangrijke ethische eisen van de consument - waar en wanneer die ook opduiken - zullen moeten volgen, of minstens de indruk geven ze op te volgen. Ethiek op zich wordt geleidelijk aan een product op zich (zie bv. Costa, 1998). In de matrixorganisatie wordt duidelijk dat men niet alleen maar moet onderhandelen met aandeelhouders, verkopers, vakbonden en de regering, maar ook (en vooral) met *consumenten* en een myriade van groepen die bezorgd zijn over

ecologie, arbeidsrechten, gezondheid, derde wereld exploitatie, 'quality of life' en 'self-styling'. De meeste van die eisen zijn dan ook vaak contradictorisch. De 'vrijheidsgraden' van deze organisatiestructuur worden ingegeven door de dynamische manier van concurreren. Desalniettemin blijft de dwang in deze structuur erg groot. De relaties die worden onderhouden met de functionele structuur blijven *in laatste instantie* dwingend. Alleen de projectteams ervaren een zekere mate van vrijheid. Maar deze vrijheid wordt beperkt door het belang dat aan het eindproduct wordt gehecht. Dit maakt dat gedrag in de matrixorganisatie toch nog een zekere mate van voorspelbaarheid vertoont.

In criminologische termen komt deze organisatiestructuur tot uiting in de zich doorzettende vermenging van legale en illegale, formele en informele economieën. We hebben hier niet meer te maken met de misdaadorganisatie, met 'business in crime', maar eerder met 'crime in business'. De organisatie wordt dan voorgesteld als een vehikel om zowel legale als illegale praktijken te plegen. De uiteindelijke finaliteit van beide soorten activiteiten blijft evenwel dezelfde: het verwerven van macht en winst. Bedrijven worden raders in projectmatige economische ontwerpen, deels van legale, deels van illegale signatuur. De notie 'organisatiecriminaliteit' krijgt hier dan ook een grotere betekenis. Overigens wordt duidelijker dan voorheen dat ook de legale en formele bedrijfswereld onlosmakelijk verbonden is met illegale praktijken: koppelbazelij en allerhande vormen van zwartwerk, illegaal dumpen en trafiek in industrieel afval, hormonenzwendel in de vleesindustrie enz.

3. Autonome werkgroepen in horizontale organisaties

Vanaf eind jaren 1980 evolueerde het organisatielandschap steeds meer naar een landschap van flexibele netwerken en dus van min of meer autonome werkgroepen. Deze manier van organiseren concentreert zich niet langer op één enkele gespecialiseerde bezigheid. De leden van de netwerkorganisatie (een amalgaam van min of meer autonome werkgroepen) hebben of leren een veelheid aan vaardigheden, zodat ze elkaars werk kunnen doen en voor elkaar kunnen invallen mocht dat nodig blijken (Kay, 1993; Hamel en Prahalad, 1994).

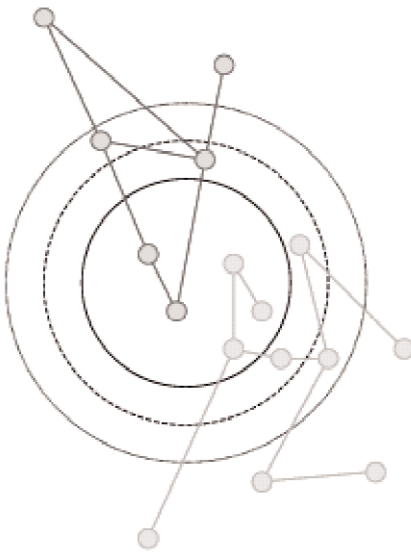
Dit organisatieontwerp is bijzonder flexibel, en het heeft een ingebouwd vermogen tot quasi-onmiddellijke reorganisatie binnen ieder deel van het systeem. In deze organisatievorm zijn de delen een afspiegeling van de aard van het geheel, aangezien hun specifieke vorm te allen tijde bepaald wordt in relatie tot de omstandigheden en problemen die zich voordoen in de gehele situatie. De kern van deze organisatievorm is gebaseerd op redundante functies. De aard van iemands werk wordt bepaald door het wisselend patroon van de eisen die gesteld worden. Dit maakt de betrokkenheid allesomvattend en legt de klemtoon op sociaal kapitaal, waarbij vertrouwen en reputatie belangrijke initiators zijn (Reichheld, 1996). Wat iemand kent of doet *buiten* de organisatie is van evenveel belang - en nuttig - als wat iemand kent en doet binnen de organisatie. In die zin is de grens tussen het 'binnen' en het 'buiten' van organisaties veel waziger geworden - althans in organisaties van het netwerktype. De omgeving van dergelijke organisaties is als het ware steeds deel - althans in potentie - van de organisatie zelf.

Ontwikkelingen en veranderingen vanuit die 'omgeving' zijn uitermate belangrijk en soms worden werknemers als 'antennes' uitgezonden om de 'lifestyle', maar ook de ethische polsslagen in consumentenpopulaties te gaan voelen (zie ook Lippens, 2003). Dergelijke 'zendingen' zijn geenszins het monopolie van een marketingafdeling. Om

het even welke ervaring, kennis, kunde... opgedaan, door om het even welke werknemer in om het even welke situatie of context 'buiten' de organisatie is potentieel nuttig voor de zoveelste adaptieve reorganisatie van het werkgroepennetwerk.

De invloed van deze structuur op praktijken

In deze organisaties zijn de betrekkingen met toeleveranciers, klanten, instanties en het grote publiek niet meer het monopolie van één afdeling 'binnen' (dat woord moet vanaf nu eigenlijk tussen aanhalingstekens) de organisatie. Dit stelt in principe iedere medewerker in staat gebruik te maken van deze open relaties met de omgeving. Juist



GRAFIEK 3: VISUALISERING AUTONOME WERKGROEPEN IN HORIZONTALE ORGANISATIE

de consumptie-op-maat legitimeert en vereist zelfs dat de individuele medewerker contact opneemt met andere organisaties. Zo wordt vaak gebruik gemaakt van zogenaamd *bootlegging* (zie Peters, 1994), wat het voor werknemers mogelijk maakt om een deel van hun tijd te besteden aan eigen projecten. Hierdoor wordt het moeilijker de grens van de organisatie ten opzichte van de omgeving te bepalen omdat de contacten met de omgeving niet meer via vaste punten gekanaliseerd worden.

De 'interne' structuren worden eveneens vloeibaarder, de grenzen tussen afdelingen vervagen. Er treedt met andere woorden diffusie op. Soms is het onduidelijk wie wel en wie niet tot een organisatie behoort. Om het even wie kan voor om het even wat worden binnengehaald - meestal tijdelijk - om aan een of ander project mee te werken mocht dat zo nuttig blijken. In een orga-

nisatie van min of meer autonome werkgroepen heeft alles met alles te maken, is alles bijna in voortdurende verandering, en is het bijgevolg erg moeilijk, zo niet onmogelijk, om een duidelijke en logische ordening van de organisatie als systeem te presenteren. De horizontale organisatie is voortdurend aan veranderingen onderhevig. Autonome werkgroepen zijn ingebed in hun omgeving, waarmee ze interacties aangaan. Aanpassing, leervermogen en ontwikkeling van nieuwe vaardigheden zijn basiskenmerken (zie Senge, 1990; Van den Broeck, 1994).

Het veronderstelde voordeel is dat een netwerk van samenwerkende (min of meer autonome) teams flexibeler is en sneller kan reageren op veranderingen in de omgeving. In deze organisatiestructuur worden mensen aangezet om te denken zoals de klanten, en om agressief te zijn tegen tegenstanders (zie ook Belasco & Stayer, 1993; Manz & Sims, 1987). Alles is gebaseerd op teams, en deze teams zijn multidisciplinair en sterk gericht op het weghalen van obstakels. In sommige gevallen kan dit - paradoxaal genoeg - leiden tot een slaafse volgcultuur, waarbij om het even welke eis vanuit de omgeving een adaptieve vertaling krijgt.

Dat dit tot heel wat criminele activiteiten aanleiding kan geven - zelfs in de gevallen wanneer op ethische eisen van de consument wordt ingegaan - hoeft niet te worden onderstreept. Maar anderzijds worden in werkgroepennetwerken vaak ook slaafse culturen afgebroken. Er grijpt in dergelijke organisaties immers een sterke verschuiving plaats naar *nog* meer heterogeniteit. De reden voor het verdere opschuiven naar heterogeniteit is dat de organisatie een zekere mate van vrijheid garandeert door de onafhankelijkheid van de componenten van het systeem te poneren. Dat laat ruimte voor de ontwikkeling en het instandhouden van heterogeniteit zowel binnen het netwerk van werkgroepen als binnen de werkgroepen zelf. Er zijn weliswaar nog organisatie-eenheden te onderkennen, maar deze eenheden worden door zwakke connecties verbonden. Dit wordt *loose coupling* genoemd (zie o.a. Granovetter, 1973; Weick, 1976). Dus als we de toestand van een deel in de organisatie kennen, dan weten we niet noodzakelijk iets over de andere delen in de organisatie. Dat alles brengt met zich mee dat in werkgroepennetwerken het aantal mogelijke gedragingen en reacties binnen de organisatie zeer groot is (dergelijke verscheidenheid wordt immers als een bron van adaptieve mogelijkheden beschouwd en dus aangemoedigd). Maar dat betekent ook dat organisatiegedrag steeds minder voorspelbaar wordt.

Het is onze overtuiging dat het fenomeen van de 'ethische codes' en van de 'mission statements', dat inderdaad vanaf het eind van de jaren 1980 opdook, wel eens met die sterk toegenomen heterogeniteit te maken zou kunnen hebben. Toegenomen organisationele heterogeniteit en het vervagen van organisatiegrenzen heeft er naar ons inzicht toe bijgedragen dat in vele organisaties de nood werd gevoeld om enige minimale coherentie te bekomen, terwijl naar de buitenwereld toe een adaptief en ethisch aanvaardbaar imago werd uitgestraald. Ethische codes en 'mission statements', of alvast het praten erover (Kaptein en Wempe, 1998), kunnen daarbij dan helpen.

IV. DISCUSSIE: ORGANISATIES IN SAMENWERKINGSVERBANDEN EN ALLIANTIES

Hedendaagse organisaties zullen de neiging hebben kenmerken van alle drie de hierboven behandelde organisatievormen te vertonen. Ontwikkeling, of simpelweg geschiedenis op zich, is immers nooit een verhaal van netjes onderscheiden fasen en modellen. Het latere model neemt nooit volledig de plaats van het vorige model in. Integendeel, het latere model, of de latere fase, komt *bovenop* de eerdere modellen en fasen terecht. Fragmenten van de oudere fasen en modellen zullen dus persisteren en zich met fragmenten van het nieuwe model verbinden.

Aldus bekeken is ontwikkeling - of geschiedenis, zo men wil - een proces van steeds voortschrijdende hybridisering. Maar er is nog een andere reden waarom hedendaagse organisaties hybridiseren. Organisaties bevinden zich nu - onder druk van globalisering en de strengere en steeds wisselende eisen van de steeds veranderende, 'self-styling' consumenten - in quasi-permanente onzekerheid. Organisaties proberen zich daar vaak tegen te bewapenen en dus de onzekerheid te reduceren door samen te werken. Zoals tal van empirische onderzoeken aantonen worden hedendaagse organisaties gekenmerkt door een min of meer *organische* structuur waardoor een snelle opbouw en ontmanteling van relaties tussen organisaties mogelijk is (de Man et al, 2001). Hedendaagse organisaties maken daarom steeds meer gebruik van een verscheidenheid aan relaties, zoals 'outsourcing', gezamenlijke marketingafspraken, allianties, netwerken en wederzijdse participatie.

Dit is niet anders voor criminele organisaties. Operatie 'Green Ice' bijvoorbeeld, dat zelf een samenwerkingsverband was van de overheden van de Verenigde Staten, Italië,

Colombia, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Canada, Costa Rica en de Kaaiman Eilanden, ontdekte het internationale karakter van de georganiseerde misdaad en zag hoe de verschillende criminele netwerken met elkaar samenwerkten en ingebed lagen in een groter geheel (zie hiervoor ook Van Calster, 2004).

Daarnaast zijn hedendaagse organisaties nogal vaak gegrond in transacties (er is veel negotiëren en onderhandelen), waardoor ze nog verder hybridiseren. Organiseren is immers vaak gebaseerd op het minimaliseren van dergelijke transactiekosten. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de zogenaamde klaverbladorganisatie (Handy, 1990). Een klaverbladorganisatie bestaat uit een kernorganisatie waarin alleen nog een paar goed betaalde coördinatoren werken, terwijl het grootste deel van het werk door onderaannemers wordt gedaan, die niet voor hun tijd maar voor hun resultaten worden betaald. Belangrijk hierbij evenwel is dat de inhoud van de relaties en transacties voortdurend verandert. Hoewel zo'n samenwerkingsverband aanvankelijk kan zijn opgezet omwille van bv. redenen van transactiekosten, is naarmate het samenwerkingsverband evolueert de verkoop van tastbare goederen niet meer het enige doel van het samenwerkingsverband (zie de Man et al, 2001). De uitwisseling van gespecialiseerde kennis en de combinatie van levering van kennisintensieve diensten worden dan in snel tempo de even belangrijke motieven om een samenwerkingsverband aan te gaan.

Dit betekent dat hedendaagse organisaties voortdurend in transitie zijn. Er duiken dan ook zeer veel onverwachte combinaties van bedrijven op, zoals Disney die met McDonald's samenwerkt en Swatch met Mercedes (in de Man et al, 2001: 29); de Italiaanse maffia die samenwerkt met de Colombiaanse drugkartels (Williams, 1995). Er is dus een vermenging, inderdaad *hybridisering* van 'culturen', kennis, specialisaties, motivaties, gevoeligheden, reactiewijzen enz.

Bij dit alles hoort evenwel een kanttekening. Samenwerking neigt na verloop van tijd soms opnieuw naar hiërarchie en gecentraliseerde richting. Het dilemma is dat deze reacties de organisatie intern stabiliseren waardoor de eis tot flexibiliteit niet meer vervuld kan worden. Dergelijke stabilisering en mogelijke hiërarchisering vertrekt dan meestal vanuit het centrum in het klaverblad, maar spreidt zich uit naar de interne organisatie van de satellieten eromheen (wat dat laatste betreft, zie bv. Barker, 1998). Een voorbeeld van de relatie tussen oliemaatschappijen en tankstations kan veel duidelijk maken (Kühl, 1994; Teubner, 1992). Oliemaatschappijen stellen gratis de terreinen en ruwbouwen ter beschikking aan de pachters van hun tankstations. Maar de pachters moeten deze echter wel zelf inrichten. Daarnaast dwingen deze oliemaatschappijen de pachters niet alleen een vastgestelde hoeveelheid van de eigen olieproducten af te nemen, maar ook dat deze de artikelen voor hun winkel tegen hoge prijzen bij de maatschappij moeten inkopen. Dit is vaak contractueel vastgelegd, en hierdoor is de pachter volledig te controleren. Dit heeft tot gevolg dat zodra er door de pachter meer geld wordt verdiend, de prijzen door de oliemaatschappijen verhoogd worden. Ditzelfde proces treedt in vele empirische onderzoeken op de voorgrond: zodra samenwerkingsverbanden ontstaan, wordt er een ernstige dwang op de organisaties gelegd, omdat zij hun relaties niet langer kunnen managen alsof ze apart en onafhankelijk zijn. Volberda (1992) heeft het over de flexibiliteitsparadox, en stelt dat een organisatie over flexibiliteitsverhogende maatregelen moet beschikken om verstarring tegen te gaan, maar anderzijds voldoende verankerd moet zijn om diffusie te voorkomen. We hebben dit punt reeds aangehaald in de passages over ethische codes en 'mission statements'. Zo bekeken is een zekere stabiliteit een voorwaarde voor flexibiliteit.

Maar een gehybridiseerd organisatie-landschap leidt ertoe dat organisatiegedrag in hedendaagse organisaties niet langer kan worden verklaard door te wijzen op een

gesloten en lineair model van organiseren. Voor hedendaagse, tot op zekere hoogte gehybridiseerde organisaties, zijn er virtueel geen zuiver 'externe' factoren meer die in de analyse van organisatiegedrag (maar ook: organisatie*moraliteit* en organisatie*criminaliteit*) buiten beschouwing kunnen worden gelaten. Dit maakt organisaties veel onvoorspelbaarder - *non-lineair*, zouden chaostheoretici zeggen - en de studie van organisaties een veel complexere aangelegenheid dan ooit door organisatiecriminologen werd aangenomen.

Laten we dieper ingaan op deze non-lineairiteit. Hedendaagse organisaties vertonen veel van de sleutelkarakteristieken van non-lineaire dynamische systemen. Eén van deze sleutelkarakteristieken is het gebrek aan lineaire oorzaak-gevolg relaties. De factoren die de organisatiedynamieken beïnvloeden zijn zo met elkaar verweven en verward dat het amper mogelijk is om te bepalen welke factor (of combinatie van factoren) het waargenomen gevolg veroorzaakt. Ook is inmiddels het inzicht gerezen dat organisaties nooit in identiek dezelfde set van omstandigheden zullen terechtkomen waarin eerdere beslissingen werden gemaakt. De implicaties hiervan zijn tweevoudig:

- (i) beslissingen die hebben geleid tot voordelen in het verleden hoeven niet noodzakelijk tot voordelen te leiden in de toekomst (lees dat ook anders: bepaalde gedragingen in context X op tijdstip Y hoeven zeker niet opnieuw op te treden in de gelijkende context X' op tijdstip Y');
- (ii) in hybride en non-lineaire samenwerkingsverbanden kunnen kleine, ogenschijnlijk niet-significante beslissingen grote effecten veroorzaken, hetgeen op zich vaak tot nog verdere aanpassingen en vernieuwingen, en dus verdere hybridisering, zal leiden.

Hoewel hedendaagse organisaties voortdurend in transitie zijn, bezitten zij in hun alledaagse werkzaamheden 'eilanden' van relatieve stabiliteit. Deze eilanden van stabiliteit zijn organisatieconfiguraties die regulariteiten vertonen in hun macro karakteristieken, hoewel zij grote verschillen in hun interne processen kunnen vertonen (Thiétart en Forgues, 1995). Toch kan men niet precies voorspellen hoe en wanneer een gegeven activiteit (criminele activiteit bijvoorbeeld) zal opduiken en evolueren. De golven van turbulentie rond elk eiland van dynamische stabiliteit bemoeien zich voortdurend met de plannen van de organisatieleden die in zo'n eiland van stabiliteit betrokken zijn.

Dit alles maakt dat hedendaagse organisaties min of meer open systemen zijn die onderhevig zijn aan zowel externe als interne krachten. Als managers en werknemers niet in staat zijn om met deze dynamieken om te gaan, worden organisaties onvermijdelijk geworpen in ofwel een versteende orde en een zekere vorm van rigiditeit ofwel in een oncontroleerbare chaos waarbij de organisatie in elkaar zakt. In beide gevallen treedt opnieuw een zekere voorspelbaarheid op (complete chaos brengt immers ook een zekere voorspelbaarheid met zich mee, namelijk de voorspelbaarheid van onvoorspelbaarheid). Om te kunnen overleven moeten organisaties dus hun specifieke organisatorische dynamieken kunnen reproduceren en tegelijkertijd zichzelf vorm geven *en* tegelijkertijd evolueren in een vitale structurele koppeling met de altijd veranderende dynamieken van hun omgevingen. Wil een organisatie succesvol zijn, moet zij dus juist hybride zijn en een delicaat, dynamisch evenwicht bewaren tussen willekeur en orde. Het is in *deze* toestand van hybride-zijn dat organisaties het potentieel van vernieuwende transformaties vertonen. En het is precies *dat* koorddansens dat hedendaagse organisaties, als gehybridiseerde vermengingen van organisatievormen, onvoorspelbaar maakt (zie ook Lippens, 1998; 2001).

V. CONCLUSIE

In deze tekst hebben wij gesuggereerd dat hedendaagse organisaties niet (langer) exclusief de vorm van de hiërarchie, de matrix of de horizontale organisatie aannemen, maar eerder hybriden zijn waarbij de drie basisvormen binnen éénzelfde organisatie nu eens op de voorgrond, dan weer op de achtergrond treden, maar nooit echt verdwijnen. Wij hebben eveneens gesuggereerd dat elk van deze basisstructuren het gedrag van hybride organisaties niet kunnen verklaren.

De 'crisis' in de organisatiecriminologie, waar we het in het begin van de bijdrage al over hadden, kan misschien een aanvang tot oplossing vinden wanneer organisatieonderzoekers (organisatiecriminologen bijvoorbeeld) een poging willen ondernemen om hedendaagse organisatiehybriditeit te doordenken en te onderzoeken. Wij zouden daarom willen argumenteren dat het studiegebied van een toekomstige, of althans meer aangepaste, organisatiecriminologie zich eerder dient te richten op (i) de steeds complexere en ambiguer wordende interacties tussen organisaties; (ii) de studie en interpretatie van het contingente van organisatievormen en van de praktijken en interacties die erin plaatsgrijpen en die er op hun beurt gestalte aan geven; (iii) de studie en interpretatie van de morele dimensie en in het bijzonder de ambiguïteit van deze praktijken en interacties en; (iv) de consequenties van dit alles voor criminaliteit en criminaliteitsregulering.

BIBLIOGRAFIE

- APOSTEL, L., WALRY J. en KEUNEN, B., *Hopeloos Gelukkig. Leven in de Postmoderne Tijd*, Amsterdam, Meulenhoff/Kritak, 1997
- BARKER, J., 'Tightening the iron Cage : Concertive Control in Self-Managing Teams' in J. VAN MAANEN (ed.) *Qualitative Studies of Organizations*, London, Sage, 1998, 126-158
- BELASCO, J., STAYER, R., *Flight of the Buffalo*, Warner Books, New York, 1993
- BURNS, T., STALKER, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961
- COSTA, J.D. *The ethical imperative*, Addison Wesley, Inc., 1998
- CRESSEY, D. *Theft of the Nation. The Structure and Operations of Organized Crime in America*, Harper and Row, New York, 1969
- CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963
- DE MAN, A-P, *Concurreren door organiseren*, Schiedam, Scriptum, 2000
- DE MAN, A-P, VAN DER ZEE, H. en GEURTS, D., *Succesvol Samenwerken: Over strategische samenwerking in het netwerkperk*, Pearson Education Uitgeverij, Amsterdam, 2001
- FAYOL, H. *General and industrial management*, Pitman, London, 1949
- FORD, R.C., RANDOLPH, W.A., *Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management*, *Journal of Management*, 182, 1992, p. 267-294
- GRANOVETTER, M. *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, 83, 1973, p. 1287-1303
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994
- HANDY, C. *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, 1990
- JACOBS, D. *Het kennisoffensief*, Deventer. Alphen aan den Rijn, Samson, 1999
- KANTER, R.M. *The change masters*, Simon & Schuster, New York, 1983
- KAPTEIN, M., WEMPE, J., 'Twelve Gordian Knots when Developing an Organizational Code of Ethics', *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, p. 853-869

- KAY, J. Foundations of corporate success, Oxford University Press, Oxford, 1993
- KÜHL, S. Flexibiliteit & Management. Als de apen de baas van de dierentuin zijn, Boekwerk, Groningen, 1994
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967, p. 1-47
- LIPPENS, R. 'Hybrid Hopes LTD. Notes on Hypermodernity for Rhizologists', *Humanity and Society* 1998, 4 p. 386-410
- LIPPENS, R., 'Organizational Moralities and Social Transition. Towards a Conceptualization of Organizational Regulation in a Transitional Age', *Journal of Business Ethics*, 33, 2001, P. 211-223
- LIPPENS, R. 'The Imaginary of Ethical Business Practice. Contributions to an Unobtrusive Criminology of Organization', *Crime, Law and Social Change*, 4, 2003, p. 323-347
- LIPPENS, R. De economische, maatschappelijke en culturele context van hedendaagse organisatiecriminaliteit, *Tijdschrift voor Criminologie*, 2004, 2 (te verschijnen)
- MANZ, C.E., SIMS, H.P., Searching for the Unleader: Organizational Member Views on Leading Self-Managed Groups, *Human Relations*, 37, 1984, p. 409-424
- MANZ, C.E. and H.P. SIMS, Leading Workers to Lead Themselves: The external leadership of self-managed work teams, *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987, p. 106-128
- MILLS, D.Q. De Clusterorganisatie. Rebirth of the Corporation, Scriptum Books, Schiedam, 1993
- MORGAN G. Images of Organization, Sage, London, 1986
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND, J. LAMPEL, Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, New York, 1998
- NELKEN, D., 'White Collar Crime', in : M. Maguire et al. (eds), *The Oxford Handbook of Criminology*, 3d edition, Oxford, Oxford University Press, 2002, p. 844-877
- PETERS, T, The Tom Peters Seminars, Crazy times call for Crazy Organizations, Vintage Books, New York, 1994
- PONSAERS, P., "Reading about 'community (oriented) policing' and police models", in : *Policing : An International Journal of Police Strategies & Management*, MCB University Press, 24, 4, 2001, p. 470-496.
- PONSAERS, P., "What is so organised about financial-economic crime? - The Belgian case", in : *Crime, Law & Social Change*, Kluwer Academic Publishers, 37, 3, April 2002, p. 191-201.
- PONSAERS, P., "Oorsprong en ontwikkeling van de inspectie op de nijverheid in België: "stalen vuisten" of "helpende handen"?", in : DE BAETS, Ph., DE KEULENAER, S., PONSAERS, P. (ed.), *Het Belgisch Inspectiewezen - Een niet ingeloste belofte*, Maklu, Antwerpen-Apeldoorn, 2003, p. 17-48.
- PUNCH, M., Dirty Business, London, Sage, 1996
- REICH, R.B. The work of nations: preparing ourselves for 21st-century capitalism, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1991
- REICHHELD, F. The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits, and lasting value, Bain & Company, Inc. 1996
- RUGGIERO, V., Crime and Markets: Essays in Anti-Criminology, Oxford University Press, Oxford, 2000
- SENGE, P.M. The Fifth Discipline, Doubleday, New York, 1990
- SHAPIRO, C., VARIAN, H.R., Information rules: a strategic guide to the network economy, Harvard Business School Press, 1999
- SLAPPER, G., TOMBS, S., Corporate Crime, Harlow, Longman, 1999

- STEWART, Th., Intellectual capital. The new wealth of organizations, Doubleday, New York, 1997
- TAYLOR, F.W. Principles of scientific management, Harper & Row, New York, 1911
- TEUBNER, G. Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als Kollektive Akteure höherer Ordnung, in Krohn, W. Und G. Küppers (red.) Emergenz. Die Entstehung der Ordnung, Organisation und Bedeutung, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1992, p. 189-218
- THIÉRTART, R.A. and FORGUES, B., Chaos Theory and Organization, *Organization Science*, 6, 1, 1995, p. 19-31
- TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., Riding the waves of culture, Intercultural Management Publishers NV, 1993
- VAN CALSTER, P., Criminele netwerken en het kleine wereld effect, in: *Tijdschrift voor Criminologie*, 44, 2, 2002, p. 141-149
- VAN CALSTER, P., Porters waardeketen: leidraad voor hervorming, in *Tijdschrift voor de Politie*, 65, 5, 2003, p. 29-32
- VAN CALSTER, P., Het Leven zoals het is in de Georganiseerde Misdad. Ontstaan en Ontwikkeling van Criminele Samenwerkingsverbanden vanuit een micro perspectief, lezing van 31 maart 2004 voor het Centre for Information and Research on Organized Crime (CIROC) (ter publicatie aangeboden)
- VAN DEN BROECK, H., Lerend Management, Lannoo, Tielt, 1994
- VANDEVOORDE, N., VAEREWYCK, W., ENHUS, E. en PONSAERS, P., Politie in de steigers - Bouwen aan gemeenschapsgerichte politiefuncties in een lokale context, Politeia, Brussel, 2003
- VOLBERDA, H.W. Organizational Flexibility. Change and Preservation, Wolters Noordhof, Groningen, 1992
- WEBER, M. Economy and society: an outline of interpretive sociology, Bedminster, New York, 1968 (1914)
- WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 1-19
- WILLIAMS, P. (1995) Transnational Criminal Organizations: Strategic Alliances, *The Washington Quarterly*, 18, 1, p. 57-72
- WOODWARD, J. Industrial Organization. Theory and Practice, Oxford University Press, London, 1965