

# Management control en effectief besturen

## Systematisch en methodisch omgaan met tien bepalende managementprocessen

Wouter D. ten Have en Steven ten Have

**SAMENVATTING** Het effectief besturen van organisaties is het kernvraagstuk van het veld van management en organisatie. Vanuit de klassieke organisatiekunde van begin vorige eeuw heeft zich eind jaren vijftig, begin jaren zestig de contingentiebenadering ontwikkeld. In deze ontwikkeling speelde de cybernetica een belangrijke rol. In de laatste decennia ligt de nadruk op 'universele' concepten rond bijvoorbeeld *excellence*. De laatste jaren is er daarnaast een verschuiving zichtbaar waarbij onder invloed van *compliance* en *in control*, verantwoord worden soms belangrijker lijkt dan besturen. Als tegenwicht wordt in dit artikel op basis van de cybernetica een set van tien managementprocessen ontworpen. Deze vormen in combinatie een geavanceerde vorm van management control die bijdraagt aan het gestructureerd realiseren van effectief besturen.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Managers zoeken in de praktijk naar manieren om hun organisatie effectief te besturen. Het klassieke concept van management control schiet daarbij tekort. Het daarin centraal gestelde diagnostisch feedbacksysteem moet aangevuld worden met meer geavanceerde elementen van besturen en control. Dit artikel reikt daartoe een handvat aan waarmee middels tien samenhangende processen van management control wordt voorzien in de voor een organisatie vitale functies van implementatie, coördinatie, control en *intelligence*. Leidende gedachte is dat een organisatie die op de juiste wijze invulling geeft aan deze processen, effectiever bestuurt. Het relatieve belang van de processen kan in het samenstel en samenspel variëren. Een situatie van grote dynamiek bijvoorbeeld zal een relatief grote inbreng vergen van de functie *intelligence*. In een organisatie als geheel moeten alle functies en processen ingevuld worden. De relatieve betekenis en inbreng zullen variëren met de specifieke managementlagen en -posities. Implementatie zal veel nadruk krijgen op het niveau van het operationeel management, waar bijvoorbeeld coördinatie een relatief grotere rol speelt bij het *middle management*. De functies en processen beschrijven wat *wanneer* (het soort en de fase van verandering) en wat *waar* (de plaats of managementlaag binnen de organisatie) nodig is. Dat verhoogt het benodigde inzicht om effectief te besturen.

### 1 Inleiding

Veel managers ervaren de relatie tussen strategie en implementatie als problematisch. Onderzoek laat zien dat managers onvoldoende weten van hun eigen strategie-implementatie (Ten Have, 2000). Ander onderzoek (Rigby en Bilodeau, 2009) leert dat managers een sterke voorkeur hebben voor twee typen managementinstrumenten. Het eerste type instrumenten heeft betrekking op de richting of strategie van de organisatie. In de top zes van meest gebruikte instrumenten zijn strategische planning en missie- en visie-statements op nummer twee en drie hiervan de vertegenwoordigers. Het tweede type richt zich op het verzamelen en vergelijken van vooral operationele prestatie maatstaven. De *Balanced Scorecard* en *benchmarking* zijn voorbeelden van dit type instrument, de laatste is zelfs de nummer een van de top zes. In de gebruikte lijst domineren instrumenten die zich richten op strategie dan wel implementatie. Managementinstrumenten die zich richten op de verbinding tussen strategie en implementatie ontbreken. Dergelijke instrumenten zijn er wel. Voorbeelden zijn het EFQM-model en het INK-model (Hardjono en Hes, 1993). Een ander voorbeeld is de strategiekaart (Kaplan en Norton, 2004). Deze modellen richten zich op het vraagstuk van effectief besturen: hoe moeten management en organisatie functioneren om de organisatiedoelen zo goed mogelijk te realiseren? Hierbij speelt de verbinding tussen strategie en implementatie een centrale rol: hoe kunnen doelen omgezet worden in resultaten? Om deze vraag te beantwoorden, wordt in de genoemde modellen aandacht besteed aan voorwaardelijke aspecten zoals leiderschap en bedrijfsprocessen. Daarnaast verbinden de modellen middels deze aspecten de doelen (strategie) en resultaten (implementatie) met elkaar. De causale relaties tussen doelen, resultaten en hoe doelen in resultaten worden omgezet, spelen daarbij een centrale rol.

De wereld van management en organisatie kent een rijke traditie van onderzoeken naar succes en falen van organi-

saties en hun managementaanpakken. Steeds wordt gezocht naar praktijken en patronen van excellence, high performance en duurzaam goed presteren. Het gaat steeds om onderzoeken die in de publiciteit en onder managers het nodige teweeg hebben gebracht en vervolgens stevige en variërende kritiek hebben gekregen. In het geval van de excellente ondernemingen ging het om kanttekeningen bij de houdbaarheid van de conclusies (Business Week, 1984). Bij het onderzoek naar high performance organizations betrof het twijfels over de gevolgde methodologie en de houdbaarheid van de conclusies en claims (Ten Have, 2007). Op onderzoeken naar leiderschap en visionaire ondernemingen is diepgaande methodologische kritiek geleverd (Rosenzweig, 2007). Deze onderzoeken betreffen vooral de kenmerken of aspecten van organisaties die zich positief onderscheiden of zelfs uitblinken. Er is nauwelijks sprake van patronen, causale verbanden en de specifieke context en contingenties blijven onderbelicht. Als er al sprake is van vergelijking, dan domineert die tussen 'heel goed' en 'niet goed' of 'veel minder goed'. Wat ontbreekt, is aandacht voor dat wat het verschil maakt tussen 'redelijk goed' of 'goed' en 'heel goed'. Waar twee organisaties grotendeels aan dezelfde onderwerpen (kwaliteit, leiderschap en klantgerichtheid) werken, is de een heel goed en de ander niet. Waar ligt dat aan? Waar zit het verschil tussen winners en qualifiers? Om daar achter te komen en niet te vervallen in de genoemde tekortkomingen is gezocht naar een pool van (non-profit)organisaties die allemaal aantoonbaar 'goed' zijn, maar waarbinnen een onderscheid te maken is tussen 'heel goed' en 'goed' of 'helemaal goed' en 'net niet goed (genoeg)'. Deze dertien gevonden organisaties werken volgens de INK-systematiek en zijn alle opgegaan voor de onderscheiding van het INK; zeven hebben de onderscheiding wel gekregen en zes (net) niet. De organisaties die de onderscheiding hebben gekregen, zijn in termen van het INK-model systeemgeoriënteerd. De vraag is wat de differentiatoren zijn tussen deze twee groepen. Wat maakt uiteindelijk het verschil tussen wel of (net) niet-systeemgeoriënteerd zijn?

## 2 Management control als eerste kader voor systematisch besturen

Traditioneel is het vraagstuk van effectief besturen verbonden met de begrippen planning en control. Planning is het proces waarmee de organisatie doelen en de methoden om deze te realiseren, vaststelt (Bower, Bartlett, Uytterhoeven en Walton, 1995). Control is het proces dat voorziet in meting en sturing (correctie en preventie) vanuit de vergelijking tussen de feitelijke prestaties en de vastgestelde doelen (Fayol, 1949). Een ander relevant begrip in relatie tot effectief besturen is management control. In de meest basale vorm is er weinig tot geen verschil tussen management control en control; het gaat om het zetten

van standards, het meten van performance en het nemen van corrigerende acties (Mockler, 1970). In de literatuur zijn er stromingen waarbinnen management control niet alleen control, maar ook planning omvat. Management control speelt dan een actieve rol bij het formuleren van de strategie (Abernethy en Browell, 1999). Een andere vorm van verbreding van het begrip management control ligt in de toegekende rol aan management control bij het implementeren van strategische veranderingen (Henri, 2006). Een andere uitbreiding houdt verband met de toevoeging van meer actieve en organische elementen aan de traditionele en formele elementen van het concept van management control (Ahrens en Chapman, 2004; De Haas en Kleingeld, 1999). Daarnaast is er de vraag naar de relatie tussen de context en contingenties (zoals technologie, omvang of nationale cultuur) en de vorm en effectiviteit van management control (Chenhall, 2003). Deze vraag wordt vooral beantwoord binnen de conventionele functionalistische contingentiebenadering (Chenhall, 2003). De leidende gedachte binnen deze benadering is dat management control-systemen (MCS) worden ingezet door managers om nagestreefde resultaten of doelstellingen te realiseren. De passende vorm van een MCS wordt beïnvloed door de context waarin ze hun bijdrage moeten leveren.

Er is de nodige kritiek op deze benadering. Die vertaalt zich onder andere in meer interpretatieve benaderingen en de inbreng van inzichten uit de psychologie en behavioral economics (zie bijvoorbeeld Kahneman en Tversky, 1984). Chenhall (2003) wijst er op dat men voorzichtig moet zijn met het koppelen van de contingentiebenadering en alternatieve benaderingen. Het mengen van verschillende benaderingen leidt niet op voorhand tot synthese. Voorkomen moet worden dat de verschillende benaderingen door vermenging aan kracht verliezen en dat daarmee hun perspectief, verklarende kracht en bijdrage verloren gaan. Het is onontkoombaar dat de ene theorie de andere opneemt of 'onderwerpt' (Covaleski, Dirsmith en Samuel, 1996). Een andere weg om tot meer vruchtbare inzichten te komen, ligt in het uitbreiden, preciseren en aanscherpen van de contingentiebenadering zelf (Chenhall, 2003). Managers zetten MCS in met de intentie hun organisatie aan te passen in reactie op veranderingen in contingenties of contextvariabelen om te zorgen voor een betere performance of doelrealisatie.

Bij de uitbreiding en aanscherping past in dat verband het zoeken naar specifieke (combinaties of patronen van) interventies die een beter inzicht geven in wat in een bepaalde situatie ondernomen kan worden om tot (verbeterde) doelrealisatie te komen. Management control wordt omschreven als: "The process of guiding organizations into viable patterns of activity in a changing environment"

(Berry, Broadbent en Otley, 1995, p. 3). Deze definitie legt nadrukkelijk een verbinding tussen levensvatbaarheid, sturen en verandering. Zo bezien is management control het sturen van organisaties in verandering met als oogmerk de levensvatbaarheid te realiseren, continueren of positief te beïnvloeden. Onderzoek van Ford en Greer (2005) laat zien dat management control een belangrijke bijdrage kan leveren bij organisaties in verandering. Zij vonden een sterk verband tussen het gebruik van performance management- of management control-systemen voor het monitoren van de uitkomsten en een succesvolle uitvoering van de verandering.

In dit artikel dient MCS als kader om meer inzicht te krijgen in het vereiste verandermanagement – de interventies nodig om tot doelrealisatie te komen – om tot een goede of betere koppeling tussen strategie en implementatie te komen. Beoogd wordt een theoretische bijdrage te leveren aan de ideevorming op dit punt door het ontwerpen van een concept. Dit concept vormt de basis voor nader empirisch onderzoek in een dertiental organisaties. De resultaten van dit empirisch onderzoek zijn onderwerp van een vervolgartikel. In dit artikel staan probleemidentificatie en theorieconstructie centraal (vergelijk: Kalagnanam en Murray Lindsay, 1999; Davila, 2000).

In modellen als het INK-model staat het organisatiekundige perspectief centraal. De organisatie wordt gezien als systeem. De rol en verantwoordelijkheid van de manager is daarbij plannen te maken en de uitvoering te volgen en te verbeteren. In systeemtermen gaat het dan om input en output. In diezelfde termen is er nog een derde element, de *throughput*: hoe kom je van de input naar de output? Dat derde element is de verbindende schakel en leert hoe de organisatie echt werkt. Beer (1985) noemt dit element zelfs het prerogatief van de manager: ‘to organize effectively’ (p. i). Beer verbindt dit element met de wetenschap van de cybernetica. Cybernetica definieert hij als de wetenschap van de effectieve organisatie. Beer wijst er op dat veel wetenschap zich richt op de verschillen tussen complexe systemen zoals organisaties. De cybernetica richt zich juist op de overeenkomsten; wetten, principes of mechanismen die van toepassing zijn op allerlei soorten complexe systemen.

Beer definieert vanuit het organisatiekundig perspectief en het systeemdenken een *viable* organisatie als een effectief georganiseerde. Daarmee vergelijkbare aanduidingen zijn ‘systematisch bestuurd’ (Ten Have, 2002) en in control (Ten Have en Ten Have, 2007). Volgens Kaplan en Norton (2004) vindt dat letterlijk plaats tussen de strategie en het prestatie-management. Zij doen dit onder de noemer strategiekaart die de strategie vertaalt in de organisatie. De strategie-

kaart behelst het economisch model, oorzaak-gevolgrelaties, managementinformatie, de doelstellingsfunctie (*objective function*) en organisatievorm (Strikwerda, 2009). Ittner en Larcker (2003) noemen als belangrijkste risico’s bij prestatie-management het ontbreken van een goede verbinding tussen prestatie-indicatoren en strategische prioriteiten en tussen bepalende factoren voor het succes en die indicatoren. Kaplan en Norton (1996) wijzen in dit verband op het belang van de aanwezigheid van een causaal model voor de relaties tussen doelen en acties. Eerder is gewezen op het onderzoek van Ford en Greer (2005). Bovendien blijkt dat het begrijpen van verbanden tussen strategische prioriteiten en prestatie-indicatoren leidt tot een sterker commitment bij het realiseren van doelen (Neely, 2004; Banker, Chang en Pizzini, 2004).

Ondanks recentere modellen als het INK-model, de Balanced Scorecard en goede, meer moderne en geavanceerde modellen voor management control (bijvoorbeeld: Simons, 1995) lijkt er behoefte aan en ruimte voor modellen die zicht geven op de mechanismen en (management) processen die ten grondslag liggen aan het systematisch kunnen besturen van organisaties. Het model van Simons onderscheidt vier sleutelvariabelen (kritieke prestatievariabelen, strategische onzekerheden, kernwaarden en risico’s) en vier hieraan gekoppelde systemen. Dit is een betekenisvolle uitbreiding ten opzichte van de traditionele systemen die vooral op de prestatievariabelen en risico’s gericht waren. De vraag luidt in hoeverre dit model precies genoeg en compleet is; bij strategische onzekerheden bijvoorbeeld is zowel het strategisch leren als het formuleren van strategische doelen van belang. Het in dit artikel beschreven model bouwt voort op de inzichten van Simons en beoogt een antwoord te geven op de vraag welke managementsystemen en -processen als combinatie en in interactie, als samenstel en samenspel, voorzien moeten zijn in een organisatie om effectief te kunnen besturen. Daarbij probeert het model te voorzien in een set van processen die de organisatie in staat stellen om adequaat te interveniëren (en daarmee effectiever te besturen)

Het hier beschreven model richt zich op intentionele veranderingen of *purposive change* (Bower, 2000). Binnen die categorie veranderingen kan het model bij uiteenlopende soorten verandering een bijdrage leveren. Daarbij zal het relatieve belang van de onderscheiden elementen en processen variëren. Bij een fundamentele heroriëntatie zullen de meer op leren en flexibiliteit gerichte processen een hoofdrol hebben. Bij een reorganisatie zijn de meer op beheersing gerichte processen dominant.

In dit artikel wordt ten behoeve van zo’n model, concept of systematiek van managementprocessen gewerkt met een

combinatie of synthese van inhoudelijke inzichten (van onder andere Beer, 1985), onderzoeksresultaten (vooral: Ten Have, 2002) en een methodologisch kader (Whetten, 1989). De klassieke inzichten uit de cybernetica worden gecombineerd met moderne inzichten en meer recente onderzoeksresultaten. Bij de laatste gaat het om bijvoorbeeld het INK-model maar ook om casestudies waarin gezocht is naar onderscheidende kenmerken van duurzaam goed presterende, grote ondernemingen (Ten Have, 2002).

Whetten noemt vier criteria voor het beoordelen van een theorie: (de beschreven of geëxpliciteerde) factoren, relaties (tussen die factoren), aannames of wetmatigheden (als grondslag voor de selectiefactoren) en de begrenzing van de theorie (in relatie tot het onderhanden fenomeen of onderwerp). In het tabel 1 worden methodologie, inhoudelijk raamwerk (met inhoudelijke inzichten en onderzoeksresultaten) en opbouw van dit artikel samengebracht.

Het ontwerp van het model voor systematisch besturen krijgt vorm in een proces met drie hoofdbestanddelen en daaraan gerelateerde stappen. Na een uiteenzetting over management control (paragraaf 2) wordt gedefinieerd wat de leidende aannames zijn voor een ontwerp waarbij het draait om systematisch besturen (paragraaf 3). Daartoe wordt met gebruikmaking van de vier begrippen van Beer aangegeven welke functies een daarop gebaseerd model moet vervullen: implementatie, coördinatie, control, intelligentie. Daarna worden op basis van eerder onderzoek naar systematisch besturen (Hardjono, Ten Have en Ten Have, 1996; Ten Have, 2002) de coördinaten voor het ontwerp beschreven: richting, consistentie, samenhang en feedback (paragraaf 4). Vervolgens worden, op grond van de veronderstelling dat effectief besturen om meervoudige of systematische interventies vraagt, tien voorwaardelijke processen gedefinieerd (paragraaf 5). Dit definiëren of ontwerpen gebeurt door de (enkelvoudige) factoren, de vier coördinaten, te combineren. Zo leidt een combinatie van richting en samenhang (RS) tot een tweevoudige interventie die als proces *key process management* wordt genoemd. De drievoudige combinatie van richting, consistentie en samenhang levert een proces op met de naam *strategic goal setting*. In het laatste deel van het artikel (paragraaf 6) wordt beoordeeld of aannemelijk is dat de tien processen een complete en accurate operationalisering vormen van de vier functies die Beer (1985) voorwaardelijk acht voor het systematisch (kunnen) besturen van organisaties. Zo vormt de combinatie van consistentie en samenhang (CS) het proces 'interface management' dat bijdraagt aan de vervulling van de functie 'coördinatie'. De drievoudige combinatie richting, consistentie en feedback leidt tot het proces *strategic learning* dat Beers functie intelligentie helpt te vervullen. Afsluitend is er aandacht voor vervolgonderzoek naar de tien processen als

**Tabel 1** Schema opbouw artikel

| Nr. | Criteria Whetten | Inhoud, onderzoek  | Bron   | Kernbegrip  | Par. |
|-----|------------------|--|--|-------------|------|
| 1   | Factoren         | Richting, Consistentie, Samenhang, Feedback (RCSF-model)                                 | Hardjono, Ten Have en Ten Have, 1995 Ten Have, 2002    | Coördinaten | 4    |
| 2   | Relaties         | Twee- en drievoudige combinaties (interventies) o.g.v. het RCSF-model, zoals RC, SF, RCS | Ten Have en Ten Have, 2007; Ten Have en Ten Have, 2009 | Processen   | 5    |
| 3   | Aannames         |  | Beer, 1985   | Functies    | 3    |
| 4   | Begrenzing       |  |  | Reflectie   | 6    |

basis voor het verklaren, beoordelen en ontwikkelen van systematisch besturen.

### 3 De functies van een model voor systematisch besturen

Wat ontbreekt, is een compleet en accuraat model met zicht op de onderliggende mechanismen die systematisch besturen mogelijk maken. Waar een dergelijk model aan moet voldoen en waarom een model als bijvoorbeeld het 7-S-model of de modellen van Kaplan en Norton hier tekort schieten als managementmodel voor systematisch besturen, leren de criteria van Whetten (1989). Hij beschrijft vier elementen die een complete en accurate theorie moet omvatten. Hoewel aan een 'model' minder strenge eisen gesteld worden dan aan een 'theorie', biedt Whetten een bruikbaar kader voor een compleet en accuraat model. Whetten stelt hiertoe vier hoofdvragen. De eerste is welke factoren beschouwd moeten worden om een fenomeen (hier: 'systematisch besturen') te verklaren. Er zijn twee criteria voor wat als 'juiste' verklaringsfactoren gelden: *comprehensiveness* (zijn alle relevante factoren meegenomen?) en *parsimony* (kunnen sommige factoren weggelaten worden omdat ze niet relevant zijn of te weinig toevoegen?). De tweede is of oorzaak en gevolg in het model beschreven zijn. De derde vraag luidt welke de aannames en wetmatigheden zijn die de selectie van factoren en voorgestelde causale relaties rechtvaardigen. Whettens vierde vraag is welke beperkingen gelden voor de geldigheid en moeten worden vastgelegd. Zo schiet een model als het 7-S tekort waar het gaat over het expliciteren en verantwoord worden van oorzaak-gevolgrelaties. Voor bijvoorbeeld de Balanced Scorecard geldt iets vergelijkbaars.

Een model dat vanuit het perspectief van management control een enorme stap voorwaarts betekende voor het onderwerp, is dat van Simons (1995). Door het toevoegen van drie aanvullende management control-systemen ging hij voorbij de traditionele insteek gericht op het monitoren



en meten van de realisatie van strikte, preset goals. Aan het traditionele 'diagnostisch feedbacksysteem' voegde Simons het overtuigingsysteem, het grenssysteem en het interactief feedbacksysteem toe. Ook voor dit model geldt dat er discussie mogelijk is over de kwaliteit van de aannames en wetmatigheden. Belangrijker is bij dit model het punt van comprehensiveness. Op basis van de vragen van Whetten moet een ontwerp van een model voor systematisch besturen de juiste factoren bevatten, de relaties tussen die factoren goed beschrijven en helder zijn in de keuze van onderliggende aannames en wetmatigheden. Daarnaast moeten, waar nodig, beperkingen aan de geldigheid vastgelegd worden.

Kaplan en Norton (2002) benadrukken het belang van een causaal en organisatiebreed 'model', maar geven niet aan welke managementprocessen of interventies kunnen bijdragen aan de realisatie hiervan. Beer (1985) levert een eerste concept of 'systeem' dat de functies die door een dergelijk model moeten worden vervuld, omschrijft. Met die functies geeft hij een overzicht van de voor een model voor systematisch besturen geldende aannames: waaraan moet dat model voldoen en wat betekent dat voor de keuze van de factoren binnen het model. Beer noemt: implementatie, coördinatie, control en intelligence. Deze vier functies zijn richtinggevend voor het selecteren van de factoren. De factoren moeten in combinatie of in bepaalde combinaties voorzien in de vier genoemde functies.

Implementatie betreft de (dagelijkse) operatie waarmee producten of diensten worden voortgebracht. Coördinatie verwijst naar het regulerend systeem dat zorgt dat de operatie goed verloopt. Control heeft betrekking op toezicht en sturing in relatie tot implementatie en coördinatie. Intelligence houdt verband met het systeem dat moet voorzien in benodigde aanpassingen om bij invloedrijke omgevingsveranderingen te kunnen overleven. De processen en bestanddelen van een verder ontwikkeld concept voor systematisch besturen moeten gecombineerd de vier door Beer onderscheiden functies kunnen vervullen. Met het oog op de realisatie van het concept systematisch besturen lijkt het zelfs noodzakelijk een benadering te kiezen die de inzichten en opbrengsten uit verschillende onderzoeksperspectieven (bijvoorbeeld management accounting, total quality management, strategie-implementatie en prestatie management) integreert rond het onderwerp systematisch besturen van organisaties. Een benadering die inzicht geeft in de cruciale elementen en hun onderlinge relaties en de aangrijpingspunten die deze bieden voor het ontwikkelen van een systematisch bestuurde of in control zijnde organisatie. In dit artikel wordt gezocht naar de coördinaten voor systematisch besturen en de daaruit af te leiden mechanismen

of processen die de basis vormen voor het in control komen en blijven van organisaties.

#### 4 De coördinaten voor het systematisch besturen van organisaties

De coördinaten voor het systematisch besturen van organisaties moeten bijdragen aan het in control zijn. Daarom volgen eerst de ontwikkeling en definities van het concept in control. Het vraagstuk van systematisch besturen is in theorie en praktijk sterk verbonden met het begrip management control. Dit begrip wordt daarom beschreven en gedefinieerd. De eisen die in control zijn stelt en de stand van zaken rond het concept management control nodigen uit te zoeken naar aanvullende concepten voor het systematisch besturen van organisaties. Daarom wordt na de uiteenzettingen over in control en management control onderzoek beschreven dat tot vier mogelijke coördinaten voor effectief besturen heeft geleid. De vier coördinaten geven inzicht in de mechanismen die een verklaring kunnen bieden voor de bijdrage die veelgebruikte modellen als het INK-model en de strategiekaart leveren aan het beter besturen van organisaties. Deze coördinaten of mechanismen vormen op hun beurt de basis voor het ontwerpen van tien processen die in samenhang een methodiek bieden voor het in control komen van organisaties. Deze methodiek is een geavanceerde vorm van management control.

##### 4.1 In control

In control wordt hier omschreven als *the ability to manage or direct*. Maar het dominante perspectief op in control is beperkter. Dit richt zich vooral op de risico's die met de bedrijfsvoering verbonden zijn. Dit is een uitvloeisel van affaires die maatschappelijk veel verontwaardiging hebben veroorzaakt. In het bedrijfsleven zijn misstanden bij Enron en meer recent die bij een groot aantal financiële instellingen voorbeelden. Waar het gaat over Nederlandse non-profit- en maatschappelijke organisaties spreken de perikelen bij woningcorporaties zoals Woonbron, in de gezondheidszorg bij het IJsselmeerziekenhuis, het Orbis-ziekenhuis in Heerlen en de bestuurlijke en financiële perikelen bij verschillende provincies zoals Noord-Holland boekdelen. Voor beursgenoteerde ondernemingen hebben discussies over goed bestuur geleid tot 'Tabaksblat' (2003) en de commissie-Frijns (2005) die de op dat rapport gebaseerde code op bruikbaarheid toetst. De aanbeveling van Frijns om een in control-verklaring in het jaarverslag op te nemen, is door tal van ondernemingen omarmd. Maar onderzoek (Van der Sanden, Van Beurden en De Bos, 2006) leert dat in 2005 driekwart van de ondernemingen zich beperkt tot de financiële verslaggevingrisico's. Slechts 12 procent (ten opzichte van 20 procent in 2004) geeft de verklaring over de volle breedte van het spectrum van ondernemingsrisico's. 'The ability to manage or direct'

vergt meer dan geboden wordt door dit beperkte perspectief op in control.

Een breder perspectief is dat waar in control het resultaat is van het systematisch besturen van organisaties. In termen van Beer (1985) gaat het over effectief organiseren. De effectiviteit wordt gedefinieerd door de omgeving of context en gerealiseerd door de organisatie als instrument. Zo gezien wordt dit onderzoek in een rijke traditie binnen de organisatiekunde (Woodward, 1958; Burns en Stalker, 1961 en Lawrence en Lorsch, 1967). Deze onderzoekers stelden zich de vraag hoe men effectief kan organiseren, geformuleerd vanuit het contingentiëperspectief. Vooral in de jaren tachtig is dit genuanceerde en sterk empirische perspectief naar de achtergrond gedrongen door een veelheid aan meer oppervlakkige managementconcepten.

Er was en is een zekere onverzadigbaarheid en lichtvaardigheid waar het gaat over nieuwe, ogenschijnlijk veelbelovende managementconcepten: 'When a new idea fails, we give up instead of investigating the causes of failure and addressing them systematically' (Pascale, 1990: p. 21). In de jaren tachtig ging het vooral om eenvoudig ogende, eendimensionale concepten als 'decentralisatie' en *zero-base budgeting*. Vanaf begin jaren tachtig werden deze vervangen door uitgebreidere, maar even simplistische opsommingen van kenmerken van succesvolle organisaties. Denk aan excellente ondernemingen van Peters en Waterman (1982), de visionaire ondernemingen van Collins en Porras (1994) en de high performance organisaties (De Waal, 2006). De methodologische kwaliteit van de daaraan ten grondslag liggende onderzoeken is twijfelachtig (Rosenzweig, 2007; Barends en Ten Have, 2008). De onderbouwingen zijn zwak, de claims buitenproportioneel, de houdbaarheid blijkt beperkt en de generaliseerbaarheid wordt overschat. Het concept in control biedt een basis om contextgerelateerd en meerdimensionaal of zelfs integraal naar het management van organisaties te kijken.

#### 4.2 Management control

Anthony omschrijft management control als volgt: 'Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies' (Anthony, 1988, p. 34). Hierbij gaat het erom dat managers de (elders) vastgestelde strategie efficiënt en effectief uitvoeren. Anthony en Govindarajan (1995) onderscheiden zes activiteiten in dat proces: planning en resource-allocatie, coördinatie van activiteiten, communicatie van doelen en criteria, evalueren van informatie, besluiten van (correctieve) acties, beïnvloeden van personen in hun handelen. Anthony (1988) maakt een onderscheid tussen strategiebepaling of strategische planning, management control en taak control. Dat laatste gaat om het effi-

ciënt en effectief uitvoeren van specifieke taken. Deze driedeling correspondeert met de drie in relatie tot management en organisatie vaak onderscheiden niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Otley (1995) geeft een bredere definitie voor management control inclusief deze drie niveaus. De zes onderscheiden activiteiten kennen een toepassing voor elk van de drie niveaus. Coördinatie van activiteiten bijvoorbeeld vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hetzelfde geldt voor de communicatie van doelen en criteria. Zo opgevat kan management control bijdragen aan het systematisch besturen van organisaties. Een breder perspectief op management control onderkent dat duurzaam presterende organisaties strategie, tactiek en operatie in samenhang managen. In dit perspectief worden aandacht voor de korte en lange termijn, aandacht voor huidige en mogelijk nieuwe activiteiten en stakeholders gecombineerd. Met deze schets is nog niet het antwoord gegeven op de vraag hoe en met wat dat bredere perspectief handen en voeten krijgt. Daarom volgt nu aan de hand van onderzoek een overzicht van voor dat antwoord dienstbare coördinaten.

#### 4.3 Coördinaten voor het systematisch besturen van organisaties

In 1994 heeft de Europese Commissie (EC) opdracht gegeven onderzoek te doen naar kenmerkende managementpraktijken van goed georganiseerde organisaties. Aan wetenschappers in vijftien landen is gevraagd cases in te brengen van zowel profit- als non-profitorganisaties van verschillende omvang, uit verschillende sectoren en branches. Deze organisaties moesten zich op zijn minst nationaal in positieve zin onderscheiden hebben door hun wijze van organiseren. Bij voorkeur moest hiervoor ook *evidence* aanwezig zijn in de vorm van bijvoorbeeld een toegekende kwaliteitsprijs. Op basis van uniform geanalyseerde en beschreven cases en hierop gebaseerde processen van *consensual validation* zijn de kenmerken beschreven van de onderscheidende managementpraktijken van deze organisaties (Hardjono, Ten Have en Ten Have, 1996). Het gaat hierbij om een cross-sectioneel onderzoek dat relevante aanwijzingen heeft opgeleverd dat bepaalde praktijken bepalend zijn voor het effectief kunnen organiseren of systematisch kunnen besturen van een organisatie (Shadish, Cook and Campbell, 2002). Op basis van het onderzoek zijn vier kenmerkende managementpraktijken (managementprocessen) beschreven: 1) *framing (strategic focus)*, 2) *(policy) deployment*, 3) *(strategic) alignment* en 4) *learning and feedback (continuous improvement)*.

Op basis van dit onderzoek zijn vier grote complexe ondernemingen over een langere periode gevolgd (Ten Have, 2002). Het gaat om Nokia, ST Microelectronics, Sollac en PTT Post. Deze ondernemingen, internationale concerns, zijn complex in termen van bijvoorbeeld omvang en

**Tabel 2 Relatie INK-RCSF**

| INK fase 3  | RCSF         |
|---|--------------|
| Er is een duidelijke en betekenisvolle strategie  | Richting     |
| De organisatie is ingericht op basis van toegevoegde waarde (in relatie tot de doelstelling van de organisatie) | Samenhang    |
| De strategie is consistent doorvertaald binnen de organisatie   | Consistentie |
| De effectiviteit van acties is bekend   | Feedback     |

afhankelijkheden tussen processen, systemen en organisatieonderdelen, technologieën, markten, geografische spreiding en sturingsvariabelen. De vier gedefinieerde praktijken zijn gebruikt als richtinggevende begrippen (Glaser en Strauss, 1967; Glaser, 1992; Strauss en Corbin, 1990). De centrale vraag was hoe complexe ondernemingen er in slagen om over een langere periode doelgericht en doelbewust veranderingen te realiseren (Ten Have, 2002). Op basis van het onderzoek zijn de praktijken geherdefinieerd onder de noemers richting, consistentie, samenhang en feedback. Deze vier praktijken vormen in uitgewerkte vorm en als samenstel, onder de noemer RCSF-model, het antwoord op de centrale vraag. Op basis van het onderzoek is geconcludeerd dat het hierbij gaat om de vier bepalende coördinaten voor het systematisch aanpassen en besturen van de organisatie.

Van belang is de relatie tussen de INK-aandachtsgebieden en de vier praktijken (RCSF) als deze worden gebruikt voor verdere beoordeling van eerder door het INK beoordeelde organisaties. In tabel 2 wordt de relatie tussen de twee modellen zichtbaar gemaakt. De omschrijvingen die het INK-model hanteert voor overgang van fase 2 naar fase 3, van proces- naar systeemgeoriënteerd, zijn gekoppeld aan de vier centrale begrippen van het RCSF-model.

Wanneer alle (sub)gebieden van het INK-model worden gekoppeld aan het RCSF-model, dan ontstaat het volgende beeld (zie tabel 3 en 4).

De correspondentie tussen INK en RCSF-model wordt zichtbaar gemaakt in de tabel en gevisualiseerd met de pijl die in de tabel van linksboven naar rechtsonder loopt. Dit wil zeggen dat de hypothesen die een effectiviteitsrelatie formuleren, zullen lopen tussen variabelen op de velden 1/5 en 6/11. Daar moeten dus gegevens voor in het INK-materiaal aanwezig zijn. Feedback loopt andersom, dus dezelfde informatie, alleen de invloed de andere kant op, vandaar een tweezijdige pijl. Wanneer de (geoperationaliseerde) begrippen van het RCSF-model worden toegepast op INK-materiaal, dan kan gesteld worden dat alle relevante elementen uit een INK-beoordeling hierin aanwezig zijn.

Met de vier begrippen uit het RCSF-model is ook zicht verkregen op de functies die (het proces van werken met) modellen als de strategiekaart en het INK-model vervullen. Ze ‘werken’ voor veel organisaties omdat ze:

- helpen te oriënteren (richting geven);
- keuzes vertalen in opdrachten en acties (consistentie aanbrenge);
- verbanden, afhankelijkheden en causaliteiten inzichtelijk en beïnvloedbaar maken (samenhang expliciteren);
- bijdragen aan leren, evalueren en verbeteren (feedback organiseren).

In combinatie vervullen ze waarschijnlijk de functies die Beer (1985) essentieel acht voor een goed werkende organisatie: implementatie, coördinatie, control en intelligence. Door bijvoorbeeld richting met feedback te combineren, wordt in intelligence voorzien. Vanuit het ijkpunt dat de gekozen richting biedt, wordt externe en interne context gescand. De verzamelde informatie kan bij invloedrijke omgevingsveranderingen benut worden om de benodigde aanpassingen te doen. Richting en samenhang in combinatie zijn belangrijk voor het vervullen van de functie coördinatie. Bij coördinatie draait het om het regulerend systeem dat zorgt dat de operatie goed verloopt. De gekozen richting voorziet in de criteria waarmee bepaald kan worden wat van de operatie goed verlopen is en wat dit betekent. De effectiviteit en efficiency van de operatie worden in belangrijke mate bepaald door de samenwerking en verbinding of samenhang tussen functies, afdelingen, onderdelen en processen binnen de organisatie. Met de mechanismen die gedefinieerd kunnen worden met behulp van de begrippen richting, consistentie, samenhang en feedback kan zicht worden verkregen op wat nodig is om de functies van Beer te vervullen en systematisch besturen mogelijk te maken. Dit inzicht is onderwerp geweest van ontwerp-onderzoek dat op eerdere onderzoeken is gevolgd (Ten Have en Ten Have, 1996; 2002; 2007; 2009). Vervulling van deze functies van Beer en invulling van de vier begrippen uit het RCSF-model leveren een bijdrage aan een vorm van management control die helpt organisaties in control te laten komen.

## 5 Tien productieve processen voor het systematisch besturen van organisaties

De kerngedachte voor het ontwerp van een model voor systematisch besturen is dat het laatste mogelijk wordt als men in staat is de factoren van het RCSF-model op verschillende manieren en als geheel te combineren. Om te bepalen of een organisatie als systematisch bestuurd mag worden beschouwd, worden de benaderingen uit het EFQM- en INK-model gehanteerd. In het onderzoek van Ten Have (2002) spelen de cases van ST Microelectronics,

**Tabel 3 Relatie kleur en betekenis**

| Kleur | Betekenis                 |
|-------|---------------------------|
|       | met nadruk van toepassing |
|       | eveneens van toepassing   |

Sollac en Nokia Mobile Phones een hoofdrol. Deze organisaties zijn in het kader van het onderzoek uit 2002 langdurig gevolgd en beschreven over een periode van achtereenvolgens tien, vijftien en negen jaar. Ze hebben

alle drie de European Quality Award gewonnen, ST Microelectronics in 1997, Sollac in 1999 en Nokia Mobile Phones in 2000.

Dit betekent dat ze de '650-punten-grens' hebben overschreden. Daarmee kwalificeren ze zich zeer overtuigend als 'systeemgeoriënteerd'. De INK-systematiek is gebaseerd op die van de EFQM, maar is waar het gaat over te onderscheiden niveaus preciezer. Het INK onderscheidt vijf fasen (zie tabel 5).

**Tabel 4 INK-dimensies gekoppeld aan het RCSF-model**

| Onderwerpen   | richting | consistentie | samenhang  | feedback |  |
|---|----------|--------------|------------|----------|--|
| 1. Leiderschap  | richten  | inrichten    | verrichten |          |  |
| 2. Strategie en beleid  |          |              |            |          |  |
| 3. Medewerkers  |          |              |            |          |  |
| 4. Middelen   |          |              |            |          |  |
| 5. Processen  |          |              |            |          |  |
| 6. Waardering door klanten en leveranciers                          |          |              |            |          |  |
| 7. Waardering door medewerkers                                      |          |              |            |          |  |
| 8. Waardering door de maatschappij                                  |          |              |            |          |  |
| 9. Eindresultaten   |          |              |            |          |  |
| financieel  |          |              |            |          |  |
| niet-financieel   |          |              |            |          |  |
| 10. Samenhang   |          |              |            |          |  |
| 11. Feedback  |          |              |            |          |  |
| • relatie tussen 9b en 5 (niet- financiële resultaten en processen) |          |              |            |          |  |
| • relatie tussen 3 en 7 (medewerkers)                               |          |              |            |          |  |



**Tabel 5** De fasen van het INK-model

| Fasen                        | INK-punten | Kenmerken   |
|------------------------------|------------|---|
| 1. Productgeoriënteerd       | 0-200      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle aandacht naar het primaire proces</li> <li>• Veel nadruk op productkwaliteit</li> <li>• Output staat centraal</li> <li>• Reactieve verbeteringen</li> </ul>   |
| 2. Procesgeoriënteerd        | 200-400    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle hoofdprocessen en alle ondersteunende processen zijn beschreven</li> <li>• Procesprestaties worden gemeten en leiden tot correctieve maatregelen (actieve verbeteringen)</li> </ul>   |
| 3. Systeemgeoriënteerd       | 400-600    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaire en ondersteunende processen zijn in onderlinge samenhang beschreven</li> <li>• Beheersing en sturing van alle processen staat in het kader van het verbeteren van interne en externe klantgerichtheid</li> <li>• Effectiviteit van ondernomen activiteiten is bekend</li> <li>• Er vindt proactieve verbetering plaats</li> <li>• De organisatie is in control</li> </ul> |
| 4. Ketengeoriënteerd         | 600-800    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketenspartners worden beschouwd als onderdeel van de organisatie, het systeem</li> <li>• De aandacht is gericht op het voorkomen van knelpunten in processen</li> <li>• De organisatie is flexibel en reageert alert op veranderende, afwijkende omstandigheden</li> </ul>   |
| 5. Transformatiegeoriënteerd | 800-1000   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een gemeenschappelijke visie op de plaats van de organisatie in haar omgeving</li> <li>• Ondernemerschap in alle geledingen</li> <li>• Alle ondernomen activiteiten leveren toegevoegde waarde op de organisatiedoelstelling</li> </ul>  |

De kwaliteitsprijs van het INK wordt uitgereikt aan de 'beste', als deze ten minste niet alleen relatief, maar ook in absolute zin een bepaald hoog niveau haalt. De onderscheiding wordt uitgereikt aan organisaties die aantoonbaar over meerdere jaren een stijgende lijn laten zien. Die lijn moet bovendien uitmonden in het halen van de absolute grens die aangegeven wordt door het overtuigend overgaan van fase twee naar drie. De grensovergang wordt gemarkeerd door 400 punten. 'Overtuigend' is geoperationaliseerd door de eis te stellen dat voor een onderscheiding de 450 punten moeten worden gehaald. Organisaties als Nokia en ST Microelectronics bevinden zich in INK-termen in fase vier. Een organisatie in fase drie of verder wordt systematisch bestuurd of is in control (Ten Have en Ten Have, 2007).

Als organisaties in aanmerking willen komen voor een beoordeling (en audit) van het INK, dan wordt de volgende werkwijze gehanteerd. De organisaties stellen eerst een zelfevaluatie op waarmee zij aantonen dat ze de

450-puntengrens hebben gehaald. Auditors van het INK onderzoeken of dit het geval is. Deze auditors werken in teams van vijf onder leiding van een zeer ervaren senior lead auditor. Het onderzoek start na aanmelding met een preaudit. Daarbij geeft het INK aan of er sprake is van een zelfevaluatie die in aanleg kwalificeert voor de onderscheiding. Op grond van deze eerste stap volgt een schriftelijke rapportage. Is deze positief, dan volgt een zeer uitgebreide audit door het eerdergenoemde team.

De audit start met een beoordeling van de zelfevaluatie door het team. Op basis van de INK-systematiek wordt een scoreboek opgesteld en worden gemiddeld ongeveer honderd vragen geformuleerd. Deze kunnen betrekking hebben op alle aspecten van de bedrijfsvoering en hun onderlinge verbanden. De functies van de vragen zijn verduidelijking en verificatie. De vragen worden beantwoord tijdens meerdaagse bezoeken aan de organisatie waarbij interviews met sleutelfiguren een belangrijke rol spelen. Hierna vindt voortzetting van het proces plaats door combinatie en confrontatie van verworven aanvullende inzichten en feiten binnen het team. Deze zijn vertaald in verder onderbouwde en gespecificeerde scores. In een proces van consensual validation, waarin het team op basis van het verzamelde materiaal intensief overlegt, komt het eindoordeel tot stand. Als de 450-puntengrens naar het oordeel van het team is gehaald, volgt een advies aan de INK-jury om de onderscheiding te verlenen. Kernbegrippen daarvoor zijn: de organisatie heeft inzicht in oorzaak-gevolgrelaties, is ingericht op basis van de te leveren toegevoegde waarde, stuurt op basis van een adequaat ingericht feedbacksysteem (proactief (bij) en laat een positieve trend zien in de resultaten. De vraag kan dan zijn wat het omslagpunt kenmerkt van organisaties in de categorie van Nokia en ST Microelectronics en organisaties die er nog niet toe behoren. In de beantwoording van die vraag staat de stelling centraal dat 'systematisch besturen' het resultaat is van een specifieke categorie meervoudige interventies die we hier processen noemen. Daarbij kunnen de vier factoren uit het RCSF-model als coördinaten dienen. Een meervoudige interventie of een proces (dat bijdraagt aan het systematisch besturen van een organisatie) is geënt op minimaal twee van die coördinaten. Een meervoudige interventie heeft dan dus betrekking op of raakt aan minimaal twee en mogelijk drie of vier factoren uit het RCSF-model.

Tegenover die meervoudige interventies staan de enkelvoudige. Een dergelijk interventie richt zich uitsluitend op bijvoorbeeld 'richting' of 'consistentie'. Een concreet voorbeeld in de categorie 'richting' is een toespraak van de topmanager waarin deze ten overstaan van zijn medewerkers nog eens onderstreept welke strategische koers

gevaaren wordt. Tweevoudige interventies zijn zwaarder of geavanceerder dan enkelvoudige en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een systematisch bestuurd organisatie. Tegelijkertijd is het waarschijnlijk dat ze op zichzelf niet voldoende zijn om een dergelijk organisatie te realiseren. Een voorbeeld in de categorieën 'richting' en 'consistentie' is het vertalen van de strategische richting in een concrete doelstelling voor een afdeling of medewerker. Dit wordt ook wel *deployment* genoemd.

Een organisatie in fase drie laat ten opzichte van een organisatie in fase twee dus meer of andere specifieke systematische interventies zien. Verondersteld wordt ook dat in ieder geval drievoudige interventies of managementprocessen gebaseerd op drie factoren uit het RSCF-model daarvan een belangrijk deel vormen. De viervoudige interventie kan omschreven worden als de keuze voor en verwezenlijking van de complete toepassing van het RSCF-model. Op basis van het eerdere onderzoek is aannemelijk te maken dat drie van de vier organisaties – Nokia, ST Microelectronics en Sollac – deze interventie hebben weten toe te passen (Ten Have, 2002). Daarnaast kan deze interventie ook afgeleid worden uit het RSCF-model. Gezocht wordt naar een model dat inzicht biedt in hoe of waarmee de vier functies van Beer (1985) vervuld kunnen worden. Dat model of ontwerp moet het 'gat' tussen de vier 'coördinaten' en de talloze onderliggende 'losse' interventies vullen. Het model moet zicht bieden op de managementprocessen die systematisch besturen mogelijk maken.

De eenvoudige interventies schieten op zichzelf tekort om systematisch besturen te bewerkstelligen. De viervoudige interventie kan beschouwd worden als de ultieme in relatie tot systematisch besturen. De twee- en drievoudige interventies bieden waarschijnlijk het meest vruchtbare perspectief om nauwkeuriger inzicht te verkrijgen in het verschil tussen wel en niet systematisch bestuurd. Deze interventies zijn waarschijnlijk de 'kerninterventies' of beslissende managementprocessen die de stap van niet naar wel systematisch bestuurd mogelijk maken. De managementprocessen gebaseerd op tweevoudige interventies vallen waarschijnlijk in de categorie van de 'noodzakelijke-maar-niet-voldoende voorwaarden'. Ze zijn belangrijk, maar zonder de drievoudige interventies niet voldoende om van systematisch besturen te kunnen spreken.

De eendimensionale interventies zijn een verhaal apart. De meervoudige vormen de tegenhanger van de 'eenvoudige' interventies. Zoals aangegeven richten die zich uitsluitend op bijvoorbeeld 'richting' of 'consistentie'. Ook dergelijke interventies kunnen bijdragen aan verbetering van de

organisatie. Maar voor het tot stand brengen van een niveau van systematisch besturen schieten zij tekort. Ze staan mogelijk zelfs in de weg of werken negatief uit op het systematisch besturen. Een 'eendimensionale' of 'eenvoudige' interventie op 'richting' kan door het ontbreken van een verbinding met 'consistentie' leiden tot plannen die niet omgezet worden in gedrag en actie. Een uitsluitend op 'consistentie' gerichte interventie zonder verbinding met 'samenhang' kan leiden tot suboptimalisatie; ieder richt zich op de eigen doelen, zonder naar het grotere geheel en totaalresultaat te kijken. Dit neemt niet weg dat systematisch besturen uiteindelijk het resultaat is van samenhangende, productieve eenvoudige en meervoudige interventies.

Voor het ontwerp wordt daarom vooral gekeken naar de (waarschijnlijke of waarschijnlijk meest belangrijke of onderscheidende) winners en qualifiers voor systematisch besturen: managementprocessen gedefinieerd op basis van respectievelijk twee- en drievoudige interventies. Aangenomen dat de coördinaten in combinatie leiden tot die processen en twee of drie dezelfde in verschillende volgorde (bijvoorbeeld RC en CR) niet leiden tot verschillende processen, dan levert dat tabel 6 op.

**Tabel 6 Twee- en drievoudige interventies van het RSCF-model**

| Categorie                                    | Combinatie coördinaten RSCF-model | Managementproces               |
|--|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Tweevoudige interventies (Qualifiers)</b> |                                   |                                |
| 1  | RC                                | <i>Policy deployment</i>       |
| 2  | RS                                | <i>Key process management</i>  |
| 3  | RF                                | <i>Strategic monitoring</i>    |
| 4  | CS                                | <i>Interface management</i>    |
| 5  | CF                                | <i>Operational control</i>     |
| 6  | SF                                | <i>Process improvement</i>     |
| <b>Drievoudige interventies (Winners)</b>    |                                   |                                |
| 7  | RCS                               | <i>Strategic goal setting</i>  |
| 8  | RCF                               | <i>Strategic learning</i>      |
| 9  | RSF                               | <i>Organisational learning</i> |
| 10   | CSF                               | <i>Management control</i>      |

De tien managementprocessen kunnen met gebruikmaking van de resultaten van eerder onderzoek (Ten Have, 2002) als volgt omschreven worden (zie tabel 7).

De stelling dat een organisatie die deze tien processen in combinatie of samenhang voor elkaar heeft en systematisch bestuurt, is onderwerp van beschouwing in de volgende paragraaf.

**Tabel 7** Tien managementprocessen gedefinieerd

|     |                                |   |
|-----|--------------------------------|---|
| RC  | <i>Policy deployment</i>       | Het vertalen van de organisatiedoelstellingen en -waarden door alle lagen van de organisatie heen (Bernard, 2000).<br>Door de hiërarchische lagen heen is er eenduidigheid (in nagestreefde doelen en gehanteerde referentiekaders).<br>Dit geldt zowel voor de verschillende (organisatie) niveaus als voor de processen in de organisatie.<br>Het systematisch vertalen van de strategische richting van de organisatie in 'businessplannen', operationele plannen en budgetten voor iedere afdeling.   |
| RS  | <i>Key process management</i>  | Processen zijn beschreven en ingericht op basis van maximale toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatiestrategie.<br>Processen (en activiteiten) zowel binnen de verschillende organisatiegebieden als tussen de verschillende organisatiegebieden worden in afstemming met elkaar beoordeeld. Op basis van deze beoordeling worden middelen en mensen gealloceerd en worden de processen uitgevoerd.   |
| RF  | <i>Strategic monitoring</i>    | Alle, voor de monitoring van de realisatie van de organisatiestrategie relevante, prestatie-indicatoren worden gemeten en teruggekoppeld naar de gerelateerde strategische doelstellingen.<br>De metingen worden systematisch gehouden en over verschillende tijdsperiodes heen.  |
| CS  | <i>Interface management</i>    | Alle organisatorische niveaus, systemen en processen worden telkens in samenhang beoordeeld op toegevoegde waarde voor de te realiseren doelstellingen.<br>Vanuit deze beoordeling vindt de allocatie van mensen en middelen plaats naar individuele processen.<br>De relatie tussen doelstellingen op de verschillende niveaus en tussen de verschillende niveaus is duidelijk. Het is duidelijk welk proces welke bijdrage kan leveren voor het realiseren van een doelstelling.  |
| CF  | <i>Operational control</i>     | De van de strategie afgeleide doelstellingen zijn vertaald naar een set relevante prestatie-indicatoren.<br>Deze prestatie-indicatoren worden gemeten en op de relevante stuurmomenten teruggekoppeld naar de van de strategie afgeleide doelstellingen en de daaraan gerelateerde processen.   |
| SF  | <i>Process improvement</i>     | Voor alle relevante processen en interfaces zijn relevante prestatie-indicatoren vastgesteld.<br>Deze worden gemeten en op de relevante stuurmomenten teruggekoppeld naar de gerelateerde processen en interfaces.<br>De metingen worden systematisch gehouden en over de verschillende tijdsperiodes heen.   |
| RCS | <i>Strategic goal setting</i>  | Allocatie van mensen en middelen naar afdelingen, processen en projecten vindt plaats op basis van de integrale beoordeling van de toegevoegde waarde van de betreffende afdeling, het betreffende proces of het project voor de realisatie van de organisatiestrategie (inclusief RC, RS en CS).   |
| RCF | <i>Strategic learning</i>      | De gemeten prestatie-indicatoren op zowel de strategische als de operationele doelstellingen worden in samenhang beoordeeld. Op basis van deze integrale beoordeling ontstaat inzicht in de mate waarin de strategie gerealiseerd wordt en door welke prestaties op de onderliggende doelstellingen dit veroorzaakt wordt en waar bijgestuurd moet worden (inclusief RC, CF en RF). De bijdrage per operationele doelstelling aan de realisatie van de strategie wordt hierdoor zichtbaar.  |
| RSF | <i>Organisational learning</i> | Voor alle strategische doelstellingen en processen zijn prestatie-indicatoren gedefinieerd. De op relevante besturingsmomenten gemeten prestatie-indicatoren op zowel de strategische doelstellingen als processen en relevante procesinterfaces worden in samenhang beoordeeld. Op basis van deze integrale beoordeling ontstaat inzicht in de mate waarin de strategie gerealiseerd wordt en welke onderliggende organisatieprocessen hier welke bijdrage (toegevoegde waarde) aan leveren en waar in termen van herallocatie of herontwerp moet worden bijgestuurd (inclusief RS, SF en RF).   |
| CSF | <i>Management control</i>      | De realisatie van de operationele doelstellingen op de verschillende niveaus en de bijdrage van processen worden in samenhang beoordeeld. De waardetoevoeging per proces wordt op relevante stuurmomenten gemeten door de aanwezigheid van een set relevante prestatie-indicatoren. Ook de realisatie van de operationele doelstellingen wordt op relevante stuurmomenten gemeten aan de hand van een set relevante prestatie-indicatoren.<br>Er is inzicht in de mate van beheersing van de organisatie en op basis van gemeten prestatie-indicatoren kan gericht worden bijgestuurd in doelstellingen en processen.<br>De feedbackloop tussen resultaten, operationele doelstellingen en processen is gesloten (inclusief CS, SF en CF) |

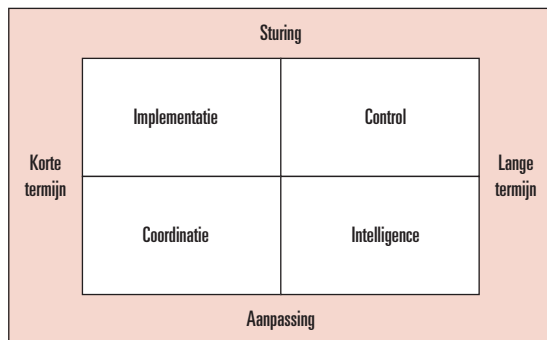
## 6 Reflectie

In dit artikel is gezocht naar een ontwerp voor het systematisch besturen van organisaties. Dit ontwerp is deels inductief en deels deductief tot stand gekomen. Het is gebaseerd op eerder onderzoek (Ten Have, 2002) en een ontwerpplag waarbij de factoren richting, consistentie, samenhang en feedback zijn gecombineerd. Daarbij is als kwaliteitstoets voor het ontwerpen en het ontwerp zelf een set van criteria zoals omschreven door Whetten (1989) gebruikt. De vier criteria zijn: (de beschreven of geëxplici-

teerde) factoren, relaties (tussen die factoren), aannames of wetmatigheden (als grondslag voor de selectie factoren) en de begrenzing van de theorie (in relatie tot het onderhanden fenomeen of onderwerp). De factoren ('coördinaten') en hun relaties ('processen') zijn onderbouwd gekozen of tot stand gekomen. De factoren zijn ontleend aan eerder onderzoek (Hardjono et al., 1996; Ten Have, 2002), de relaties zijn systematisch ingevuld en vertaald in tien managementprocessen door de twee- en drievoudige combinaties van factoren te beschrijven.

De aannames, het derde criterium van Whetten, zijn oorspronkelijk bedoeld om de selectie van de factoren te sturen of te beoordelen. Hier zijn de aannames ontleend aan het werk van Beer (1985). Hij stelt en beredeneert dat een levensvatbaar systeem in staat moet zijn om vier functies te vervullen: implementatie, coördinatie, control en intelligence. Eerder is management control in bredere zin omschreven als een concept waarbij strategie, tactiek en operatie in samenhang gemanaged worden. Dit gebeurt vanuit een perspectief waarbinnen de korte en lange termijn, aandacht voor huidige en mogelijk nieuwe activiteiten en stakeholders worden gecombineerd. Management control heeft daarbij betrekking op zowel de sturing als de aanpassing binnen de organisatie. De combinatie van de twee assen en de vier functies leidt tot het volgende beeld (zie figuur 1).

**Figuur 1 Vier functies in samenhang**



De tien managementprocessen kunnen met behulp van dit schema gecategoriseerd worden naar de dominante functie die ze vervullen. De belangrijkste functie die bijvoorbeeld strategic learning vervult, is die van het voorzien in intelligence. Operational control daarentegen levert vooral een bijdrage op de functie control. In schema (zie tabel 8).

De aannames die zijn afgeleid van de vier functies van Beer (1985) kunnen worden benut om de selectie van de factoren en de relaties die daartussen in dit model zijn gelegd (met de definitie van de tien managementprocessen), te beoordelen. Deze beoordeling leert dat de tien managementprocessen de vier functies van Beer dekken en specificeren. Daardoor

**Tabel 8**

|   |   |
|---|---|
| <b>Implementatie:</b><br>Deployment<br>Key processes management                             | <b>Control:</b><br>Operational control<br>Management control (1.0)                            |
| <b>Coördinatie:</b><br>Strategic goal setting<br>Proces improvement<br>Interface management | <b>Intelligence:</b><br>Strategic monitoring<br>Strategic learning<br>Organisational learning |

kunnen ze bijdragen aan het accurater beschrijven van wat effectief besturen is. Daarnaast is er ook sprake van een relatief evenwichtige verdeling van processen over de vier functies of aannames. Net als Simons (1995) wordt verondersteld dat er vier gebieden zijn die aandacht behoeven en gedekt moeten worden door het management control-systeem. Simons kiest voor aspecten zoals strategische onzekerheden en risico's en koppelt daar vier systemen aan. Hier is op basis van de cybernetica gekozen voor vier functies die vervuld moeten worden voor het effectief besturen van organisaties. Deze functies worden geoperationaliseerd met de tien uit het RCSF-model afgeleide processen. In hoeverre deze processen duiden wat het verschil maakt tussen effectief bestuurd en minder effectief bestuurd organisaties, is onderwerp van vervolgonderzoek.

Het vierde criterium van Whetten is dat van de begrenzing. Het gaat dan om welke beperkingen gelden voor de geldigheid en moeten worden vastgelegd. Op dat punt kan de stellingname zijn dat het ontworpen model voor systematisch besturen met de tien managementprocessen vooral van toepassing of groot belang is voor complexe of grotere organisaties met een (relatief) meetbare set van resultaten. Tegelijkertijd is de vraag of dezelfde processen ook niet tellen voor bijvoorbeeld minder complexe of kleinere organisaties – zij het dat dan de invulling of toepassing eenvoudiger is. Een andere stelling kan zijn dat het relatieve belang van de verschillende processen varieert met de situatie. In een relatief stabiele situatie zullen bijvoorbeeld operational control en process improvement de hoofdrol spelen. In een meer dynamische of turbulente omgeving zal strategic learning relatief belangrijker zijn. Verder zijn situaties denkbaar waarin de turbulentie dusdanig is dat alle bestaande referentiekaders en domeindefinities irrelevant worden. De tien processen, zelfs bijvoorbeeld strategic learning, functioneren bij gratie van het ken- en meetbare. Als er sprake is van een transformationele, revolutionaire of gamma-verandering (Golembiewsky, Billingsley en Yeager, 1976) zal de bijdrage die de processen kunnen leveren in eerste instantie onder druk staan. Ze kunnen hun werk weer doen als het kader in de vorm van bijvoorbeeld de context, missie en strategie weer voldoende helder of stabiel is om als oriëntatiepunt te kunnen functioneren.

Op deze punten is verder onderzoek vereist. Dat geldt ook voor het model als zodanig. Daarbij is vooral de vraag relevant of en hoe het ontworpen model (meer) zicht biedt op het verschil tussen wel en niet-systematisch besturen. Welke interventies of managementprocessen maken het verschil op het 'omslagpunt' van – in INK-terminen – fase twee naar drie? Wat zijn daarbij de voorwaardelijke en 'kerninterventies', de winners en de qualifiers? ■



Drs. W.D. ten Have is managing partner van TEN HAVE Change Management. Hij is als universitair docent verbonden aan de pgo Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam. In het kader van zijn promotieonderzoek doet hij onderzoek naar management control en het effectief besturen van complexe organisaties.

Prof. dr. mr. S. ten Have is partner van TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is voorzitter van de pgo Verandermanagement en als kerndocent verbonden aan de pgo Management Consultant van de Vrije Universiteit.

## Literatuur

- Abernethy, M.A. en P. Brownell (1999), The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 189-204.
- Ahrens, T. en C.S. Chapman (2004), Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain, *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, no. 2, pp. 271-301.
- Anthony, R.N. (1988), *The management control function*, Boston: The Harvard Business School Press.
- Anthony, R.N. en V. Govindarajan (1995), *Management Control systems*, Boston: McGraw Hill.
- Banker, R.D., H. Chang en M.J. Pizzini (2004), The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy, *The Accounting Review*, vol. 79, no. 1, pp. 1-23.
- Barends, E. en S. ten Have (2008), Op weg naar evidence-based verandermanagement, *Holland Management Review*, nr. 120, pp. 15-21.
- Beer, S. (1985), *Diagnosing the system for organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Bernard, C.Y. (2000), *Le Management par la qualite totale. L'excellence en efficacite et en efficience operationelles*, Paris: AFNOR.
- Berry, A.J., J. Broadbent en D. Otley (1995), The domain of organisational control, in: A.J. Berry, J. Broadbent en D. Otley (eds.), *Management Control: theories, issues and practices*, Londen: MacMillan.
- Bower, J.L., C.A. Bartlett, H.E.R. Uytterhoeven en R.E. Walton (1995), *Business Policy. Managing strategic processes*, Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.
- Bower, J.L. (2000), The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge, in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Burns, T. en G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Business Week (1984), Who's excellent now? Some of the best-sellers picks haven't been doing so well lately, *Business week*, November 5.
- Chenhall, R.H. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for future, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, pp. 127-168.
- Collins, J.C. en J.I. Porras (1994), Organizational Vision and Visionary Companies, *California Management Review*, vol. 34, no. 1, pp. 30-52.
- Covaleski, M.A., M.W. Dirsmit en S. Samuel (1996), Managerial accounting research: the contribution of organizational and sociological theories, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, pp. 1-35.
- Davila, T. (2000), An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development, *Accounting Organizations and Society*, vol. 25, pp. 383-409.
- Fayol, H. (1949), *General and industrial management*, New York: Pitman Publishing.
- Ford, M.W. en B.M. Greer (2005), The relationship between management control system usage and planned change achievement: An exploratory study, *Journal of Change Management*, vol. 5, no. 1, pp. 29-46.
- Frijns, J. (2005), Monitoring Commissie Corporate Governance Code, rapport.
- Glaser, B.G. (1992), *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*, Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B.G. en A.L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago: Aldine.
- Golembiewsky, R.T., K. Billingsley en S. Yeager (1976), Measuring change and persistence in human affairs, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 12, no. 1, pp. 133-146.
- Haas, M. de, en A. Kleingeld (1999), Multilevel design of performance management systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization, *Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 233-261.
- Hardjono, T.W. en F.W. Hes (1993), *De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding*, Deventer: Kluwer.
- Hardjono, T.W., S. ten Have en W.D. ten Have (1996), *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Quality Publications Ltd, United Kingdom.
- Have, S. ten (2002), *Voorbeeldig Veranderen. Een Kwestie van organiseren*, Amsterdam: Nieuwezijds.
- Have, W.D. ten (2000), *Strategie-implementatie in Nederland: de feiten*, Utrecht: Berenschot.
- Have, W.D. ten en S. ten Have (2007), Verantwoord besturen van organisaties, *Holland Management Review*, nr. 113, pp. 8-15.
- Have, W.D. ten en S. ten Have (2009), Bepalende processen voor effectief besturen, *Rapport PGO VM*, ongepubliceerd, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Henri, J.F. (2006), Management control systems and strategy: a resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, pp. 529-558.
- Ittner, C.D. en D.F. Larcker (2003), Coming up short on nonfinancial performance

measurement, *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 11, pp. 88-95.

■ Kahneman, D. en A. Tversky (1984). Choices, values and frames, *American Psychologist*, vol. 39, no. 4, pp. 1-10.

■ Kalagnanam, S.S. en R.M. Murray Lindsay (1999). The use of organic models of control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices, *Accounting, Organization and Society*, vol. 24, no. 1, pp. 1-30.

■ Kaplan R.S. en D.P. Norton (1996), *The balanced scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

■ Kaplan R.S. en D.P. Norton (2002), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

■ Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch (1967), *Organization and environment*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

■ Mockler, R.J. (1970), *Readings in management control*, New York: Appleton-Century-Crofts.

■ Neely, A.D. (2005), The evolution of

performance measurement research.

Developments in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 12, pp. 1264-1277.

■ Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, vol. 10, no. 4, pp. 363-382.

■ Pascale, R.T. (1990), *Managing on the Edge. How successful companies use conflict to stay ahead*, New York: Simon and Schuster.

■ Peters, T.J. en R.H. Waterman (1982), *In search of excellence*, New York: Harper & Row.

■ Rigby, D en B. Bilodeau (2009), *Management tools for turbulent times*, Bain & Company.

■ Rosenzweig, P. (2007), *The halo effect and the eight other business delusions that deceive managers*, New York: Free Press.

■ Sanden, M. van der, B. van Beurden & A. de Bos (2006). Ondernemingen omarmen de 'in control'-verklaringen, *Het Financieele Dagblad*, 3 augustus.

■ Shadish, W., T. Cook en D. Campbell (2002),

*Experimental & quasi-experimental designs for generalized causal Inference*, Boston: Houghton Mifflin.

■ Simons, R. (1995), *Levers of control*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

■ Strauss, A.L. en J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, London: Sage.

■ Strikwerda, J. (2009), *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.

■ Tabaksblat, M. (2003), *Commissie corporate governance, De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*, 9 december.

■ Waal, A. de (2006), Karakteristiek van de high performance organisation, *Holland Management Review*, nr. 107, pp. 18-25.

■ Whetten, D.A. (1989), What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Research*, vol. 14, no. 4, pp. 490-495.

■ Woodward, J. (1965), *Industrial organization: Theory and practice*, New York: University Press.