

Systematisch besturen door richting

Onderdeel: 9. DE ORGANISATIE

Dr. W.D. ten Have, prof. dr. mr. S. ten Have en drs. A.B. Huijsmans

Inhoud

	Inleiding	5
I.	Tien managementprocessen voor het systematisch besturen van organisaties	8
2.	De tien managementprocessen nader omschreven en onderbouwd	11
3.	Reflectie en conceptueel model	22
4.	Conclusies uit de	27
5.	Praktische implicaties voor het management	32
6.	Praktische implicaties voor de HRM-professional	34
	Literatuur	34

6/9-1.5 Systematisch besturen door richting, consistentie, samenhang en feedback

Tien meervoudige managementprocessen als handvatten

- veranderen;
- management;
- organisatie.

Dr. Wouter D. ten Have is organisatieadviseur en managing partner van TEN HAVE Change Management en universitair docent Organisatie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Prof. dr. mr. S. (Steven) ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Drs. A.B. Huijsmans is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.

De auteurs zijn verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement.

Inleiding

‘In control’ is een actueel en veelgebruikt begrip. Mede als gevolg van misstanden en ernstige incidenten in bedrijven en instellingen is het een prominent onderwerp voor bestuurders, toezichhouders en professionals zoals de accountants en controllers. Internationaal en nationaal zijn er tal van initiatieven en commissies die zich buigen over ‘in control’ en zoeken naar wegen om te komen tot goede *governance*,

beheersing van risico's en productieve inzichten voor het beter besturen van vooral de grotere complexe organisaties. In Nederland heeft dit geleid tot het rapport Tabaksblat (Commissie Tabaksblat, 2003) en de Commissie Frijns die de op dat rapport gebaseerde code op bruikbaarheid heeft getoetst (Commissie Frijns, 2005). Inmiddels is in 2009 de nieuwe monitoring Commissie *Corporate Governance Code*, Commissie Streppel, ingesteld die eind 2010 haar rapport heeft opgeleverd.

De aanbeveling van Frijns om een 'in control'-verklaring in het jaarverslag op te nemen is door tal van ondernemingen omarmd. Maar onderzoek leert dat in 2005 driekwart van de ondernemingen zich beperkt tot de financiële verslaggevingrisico's (Van der Sanden, Van Beurden en Bos, 2006). Slechts twaalf procent (ten opzichte van twintig procent in 2004) geeft de verklaring over de volle breedte van het spectrum van ondernemingsrisico's. De vraag is evenwel of het gezien de problematiek en de aard van de incidenten en misstanden bij 'in control' vooral of uitsluitend over de financiële risico's moet gaan. Zelfs als men er in slaagt om het hele spectrum van risico's te beschouwen, is het de vraag of dat afdoende is om daadwerkelijk 'in control' te zijn. Wat dreigt is dat organisaties meer bezig zijn met het verleden en verantwoordten, dan met het heden en besturen en de toekomst en leren. Duurzaam goed werkende organisaties hebben hun boeken en rapportages op orde, maar ze onderscheiden zich door het goed besturen van hun organisatie. Ze zorgen door de organisatie heen voor richting, consistentie, samenhang en feedback zo leert eerder longitudinaal onderzoek (Ten Have, 2002). Deze organisaties zijn in staat tot systematisch besturen en daarmee *echt* 'in control'.

Als basis voor vervolgonderzoek is de vraag gesteld op welke wijze, met behulp van welke managementprocessen en interventies, ze dit voor elkaar krijgen. Op basis van het eerdere onderzoek (Ten Have, 2002) is duidelijk dat de allerbeste organisaties de vier coördinaten – richting, consistentie, samenhang en feedback – in combinatie weten te hantieren (het RCSF-model) en daarmee in staat zijn om systematisch te besturen. Hiertoe in staat zijn is het resultaat van een proces dat vele jaren in beslag neemt, zo leert het onderzoek. Het is geen 'trucje', niet voor iedere organisatie weggelegd en niet iets waarmee je 'start'. Het gaat om een integratie van de vier coördinaten in een 'viervoudig' managementproces. Daartegenover kunnen de 'enkelvoudige' managementprocessen geplaatst worden. Deze hebben betrekking op slechts een van de vier aspecten, bijvoorbeeld richting. Ze kunnen een goede start of een vruchtbaar begin zijn van het proces richting een systematisch bestuurde organisatie. Een voorbeeld van een interventie op het enkelvoudige managementproces is het formuleren van een missie of het ontwikkelen van een strategisch plan. Deze enkelvoudige interventies kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan het systematisch besturen van een organisatie, maar schieten tekort om invulling te geven aan een systematisch bestuurde organisatie.

Doel van dit artikel is een bijdrage te leveren aan het begrijpen en ver-

der onderzoeken (voor wetenschappers) en hanterbaar maken (voor practitioners) van het (effectief) besturen van organisaties. Vanuit wetenschappelijk perspectief wordt de literatuur gedomineerd door onderzoeken met een relatief laag *level of evidence*, in het bijzonder *case studies*. Bovendien ligt de nadruk daar (en in de populaire literatuur) op de grote verschillen en uiteinden van het continuüm: (zeer) goede of succesvolle organisaties versus falende of slecht presterende. Dit artikel heeft als oogmerk zicht te bieden op de daadwerkelijk onderscheidende praktijken waar het gaat over de echt goede versus de andere organisaties.

De, in dit artikel, centraal gestelde managementprocessen en het daarop gebaseerde managementprocessenmodel (hierna wordt voor het managementprocessenmodel de term 'MP-model' gebruikt) kunnen gepositioneerd worden ten opzichte van andere modellen, in het bijzonder het INK-model. Daarmee kan zichtbaar gemaakt worden wat de meerwaarde en bijdrage van het model en daarmee dit artikel is. Vooral de meerwaarde en bijdragen in relatie tot de vraagstukken van 'in control' en het effectief besturen van organisaties.

Het INK-model staat in de traditie van het kwaliteitsmanagement die zich niet in de eerste plaats richt op de kwaliteit van producten, maar op (verbetering van) de kwaliteit van processen en organisatie. Het model wordt voorafgegaan door de *Deming circle* (Deming, 1982) (PDCA dat staat voor *plan, do, check, act*) en gevolgd door bijvoorbeeld het RCSF-model (richting, consistentie, samenhang en feedback) (Ten Have, 2002). De positionering en bijdrage van dit onderzoek en model zou als volgt kunnen worden weergegeven:

Tabel 1 Het MP-model gepositioneerd

Model	Maakt duidelijk	Door
1. Deming (1982)	<i>Waarlangs</i> te sturen (input-output in beeld)	Een verbetercyclus te ontwerpen
2. INK (1991)	<i>Waarmee</i> te sturen (input-throughput-output gekwalificeerd)	Managementaandachtsgebieden te identificeren
3. RCSF (2002)	<i>Waarop</i> te sturen (input-throughput-output geanalyseerd en gedefinieerd)	Coördinaten voor effectief organiseren bloot te leggen
4. MP (2011)	<i>Waarvoor</i> te sturen (input-throughput-output geoperationaliseerd)	Managementprocessen als handvat aan te bieden

Deming (1982) brengt met zijn *circle* de relatie tussen *input* en *output* in beeld. De daartoe ontworpen verbetercyclus (PDCA) komt terug in het INK-model waarin feedback, continu verbeteren en de relatie tussen actie en resultaat centraal staan. Het INK-model voegt met organisatiegebieden als 'middelen' en 'processen' de *throughput* toe. Het RCSF-model legt de 'werkzame bestanddelen' van het INK-model bloot,

in de vorm van vier coördinaten die voorzien in richting, consistentie, samenhang en feedback. Het MP-model operationaliseert met behulp van de vier coördinaten de managementprocessen die bepalend zijn voor het effectief besturen van organisaties. Het maakt systematisch en methodisch werken aan het effectief besturen van organisaties mogelijk. De genoemde modellen hebben betrekking op en kennen als domein de organisatie en het besturen er van. De functie van de organisatie in termen van de primaire taak, de (maatschappelijke) missie en strategie of het 'waartoe', vormen het uitgangspunt en worden als gegeven verondersteld. Het MP-model is geen strategisch model, maar een organisatiemodel.

I.

Tien managementprocessen voor het systematisch besturen van organisaties

De kerngedachte voor het ontwerp van een model voor systematisch besturen is dat systematisch besturen en daarmee 'in control'-zijn mogelijk wordt als men in staat is de factoren van het RCSF-model op verschillende manieren te combineren in tweevoudige, drievoudige managementprocessen en als geheel in het eerder genoemde viervoudige managementproces.

In combinatie vervullen ze de functies die Beer (1985) essentieel acht voor effectief organiseren (en systematisch besturen): implementatie, coördinatie, *control* en *intelligence*. Door uit het eerder genoemde RCSF-model de afzonderlijke coördinaten of 'enkelvoudige managementprocessen' (richting, consistentie, samenhang en feedback) te combineren ontstaan naast de vier enkelvoudige processen zes tweevoudige managementprocessen en vier drievoudige managementprocessen.

Gezocht is 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 als samenstel (het viervoudige managementproces RCSF) en de talloze onderliggende 'losse' interventies op de verschillende enkelvoudige managementprocessen (R, C, S en F) vullen. Het model moet daarmee inzicht bieden in die managementprocessen die systematisch besturen mogelijk maken.

De enkelvoudige managementprocessen schieten op zichzelf tekort om systematisch besturen te bewerkstelligen. Ze staan mogelijk zelfs in de weg of werken negatief uit op het systematisch besturen. Een 'eendimensionale' of 'enkelvoudige' 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.

Het viervoudige managementproces kan beschouwd worden als het ultieme in relatie tot systematisch besturen. Voor het viervoudige ma-

nagementproces geldt dat het aannemelijk is dat dit proces niet bepalend is voor de overgang van (net) niet 'in control' naar wel 'in control'. Dit viervoudige managementproces kan dan ook omschreven worden als *systemic management control*. Hierbij wordt aangesloten op de visie van Schwaninger, Ambroz en Olaya (2005) die stellen dat: '(...) systematic control is based on the insight that one and the same system must govern itself by means of a set of control variables which belong to different (logical) levels (...) (p.3)'. Het managementproces *systematic management control* (RCSF) geeft hiermee, wanneer wordt uitgegaan van vier coördinaten (R, C, S en F) de hoogste graad van systematisch besturen, aan.

Omdat 'viervoudige' managementprocessen vaak te hoog gegrepen zijn en 'enkelvoudige' niet meer dan een begin zijn, kan de vraag gesteld worden of 'daartussen' geen begaanbare en toereikende weg naar systematisch besturen te vinden is.

De twee- en drievoudige managementprocessen bieden waarschijnlijk het meest vruchtbare perspectief om nauwkeuriger inzicht te verkrijgen in het verschil tussen wel en niet systematisch besturen. Deze managementprocessen zijn waarschijnlijk de beslissende managementprocessen die de stap van niet naar wel systematisch bestuurd mogelijk maken. De tweevoudige managementprocessen vallen waarschijnlijk in de categorie van de 'noodzakelijke-maar-niet-voldoende voorwaarden'. Ze zijn belangrijk, maar zonder de drievoudige managementprocessen niet voldoende om van systematisch besturen te kunnen spreken.

Voor het ontwerp wordt daarom vooral gekeken naar de (waarschijnlijke of waarschijnlijk meest belangrijke of onderscheidende) *wINNERS* en *QUALIFIERS* voor systematisch besturen: de twee- en drievoudige managementprocessen (als samenstel van respectievelijk twee en drie van de onderscheiden coördinaten in het RCSF-model). Er van uitgaande dat de coördinaten in combinatie leiden tot die processen en twee of drie dezelfde combinaties in verschillende volgorden (bijvoorbeeld RC en CR) niet leiden tot verschillende processen.

Daarnaast is om beter inzicht te krijgen in de aard en betekenis van de tien managementprocessen een literatuuronderzoek uitgevoerd. In onderstaande tabel (2) zijn de tweevoudige en drievoudige managementprocessen weergegeven inclusief (op basis van dit literatuuronderzoek) de eerste definities van de tien managementprocessen:

Tabel 2 De definities van de tien managementprocessen

Combinatie coördinaten		Managementproces	Eerste definitie
Tweevoudige managementprocessen			
1	RC	<i>Policy deployment</i>	Het vertalen van de organisatiedoelstellingen en -waarden door alle lagen van de organisatie heen (Bernard, 2000).
2	RS	<i>Key process management</i>	Het definiëren, verbeteren van en werken volgens de processen die de richting en strategie van de organisatie vertalen, dragen en realiseren (Benner en Tushman, 2003).
3	RF	<i>Strategic monitoring</i>	Het op basis van een beperkt aantal kritieke succesfactoren volgen van de realisatie van de strategie en voorzien in feedback waarmee de uitvoering gecorrigeerd of verbeterd kan worden (Muralidharan, 1997; Schendel en Hofer, 1979).
4	CS	<i>Interface management</i>	Het adequaat op elkaar afstemmen van onderdelen en processen binnen de organisatie om zo de gemeenschappelijke doelen te realiseren (Weiser, 2000; Macdonald, 1994).
5	CF	<i>Operational control</i>	Het continu en systematisch volgen van de uitvoering van de operationele strategie en plannen en het voorzien in constructieve feedback (Slack, Chambers, en Johnston, 2007; Mouwen, 2006).
6	SF	<i>Process improvement</i>	Het op systematische wijze continu verbeteren van de processen om deze in lijn te brengen met de interne en externe eisen die aan de organisatie worden gesteld (Doss en Kamery, 2006).
Drievoudige managementprocessen			
7	RCS	<i>Strategic goal setting</i>	Het vaststellen van de missie, belangrijkste doelen, strategie en beleid om richting te geven aan het verwerven en alloceren van middelen, nodig om de (hogere) doelen van de organisatie te realiseren (Glaster en Falshaw, 1999).
8	RCF	<i>Strategic learning</i>	Het testen en toetsen van de kernassumpties of aannames over de context waarop de strategie gebaseerd is en het kunnen aanpassen of vernieuwen van strategische routines waar die assumpties tekort schieten of achterhaald zijn. En deze doorvertalen naar alle lagen van de organisatie. (Drucker, 1994; Kaplan en Norton, 2001; Kuwada, 1998).

9	RSF	<i>Organisational learning</i>	Het toetsen van en reflecteren op de gewoontes, routines en procedures van de organisatie en deze waar nodig kunnen verbeteren of vernieuwen, zowel <i>goal-oriented</i> als <i>feedback-driven</i> (Argyris, 1999; Madsen en Desai, 2010; Sproull, 2010).
10	CSF	<i>Management control</i>	Het in termen van processen en activiteiten definiëren van de te realiseren doelen binnen de verschillende organisatieonderdelen en het volgen hiervan met behulp van prestatiecriteria, het op basis daarvan voorzien in coördinatie en sturing door planning, middelenallocatie, feedback en correctie (Anthony en Govindarajan, 1995).

In de volgende paragraaf wordt het literatuuronderzoek naar de tien managementprocessen verder beschreven. Dit onderzoek leidt tot een uitgebreide definiëring, categorisering, operationalisering en onderbouwing van de geïdentificeerde twee- en drievoudige managementprocessen op basis van het RCSF-model. Hierdoor ontstaat inzicht in de succes bepalende factoren per twee- en drievoudig managementproces. De categorisering wordt in de volgende, tweede paragraaf, beschreven. Dit gebeurt aan de hand van het model van Beer (1985) dat beschrijft welke functies in een goed bestuurde organisatie vervuld moeten worden. Een effectief model voor systematisch besturen van organisaties moet in ieder geval deze vier functies van Beer incorporeren en voor managers verder operationaliseren.

De definiëring van de managementprocessen is vertaald naar een aandachtspuntenlijst die onderdeel uitmaakt van het beoordelingsframe dat is gebruikt voor de *case control study*.

In deze *case control study* is antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Welke managementprocessen maken het verschil tussen grotere complexe non-profit organisaties die wel en niet systematisch besturen; wat zijn de noodzakelijke en voorwaardelijke managementprocessen, 'winners' en 'qualifiers' die maken dat een organisatie de stap maakt van proces- naar systeemgericht?

Dit artikel richt zich op het presenteren van het literatuuronderzoek, het daarop gebaseerde conceptuele model en de belangrijkste conclusies uit de *case control study* aan de hand van het ontworpen conceptuele model en daarvan afgeleide beoordelingsframe.

2.

De tien managementprocessen nader omschreven en onderbouwd

Managers zoeken in de praktijk naar manieren om hun organisatie effectief te besturen. Het klassieke concept van *management control* schiet daarbij tekort (Simons, 1995). Het daarin centraal gestelde diagnostisch

feedbacksysteem dat zich met de klassieke prestatie-indicatoren vooral richt op het volgen, meten en sturen van de operationalisering van doelstellingen moet aangevuld worden met meer geavanceerde elementen van besturen en *control*. De tien managementprocessen omvatten het klassieke concept, maar vullen dat ook aan met onder andere meer strategische en op leren gerichte vormen van sturing. Met de managementprocessen wordt in samenhang invulling gegeven aan de combinatie van vier functies die Beer (1985) als essentieel ziet voor het effectief besturen van organisaties: ‘implementatie’, ‘coördinatie’, ‘control’ en ‘intelligence’. ‘Implementatie’ heeft als functie het dragen van de richting: welke afspraken en processen moeten omschreven, gedeeld en op hun plek zijn om de missie en strategie te realiseren? De tweede functie, ‘control’, moet vooral bijdragen aan het goed kunnen volgen en waarnodig corrigeren van die realisatie. ‘Coördinatie’ voorziet in de afstemming en *alignment* door onder andere gedeelde strategische doelen te formuleren en door continue verbetering. ‘*Intelligence*’ heeft als functie de missie en strategie te formuleren en up-to-date te houden, door te leren en te monitoren. Gecategoriseerd naar de vier functies van Beer worden de tien managementprocessen hierna verder uitgewerkt.

2.1 Implementatie: het dragen van de richting

De eerste door Beer (1985) onderscheiden functie is implementatie. Deze functie voorziet in de ‘bedrading’ van de organisatie zodat de gekozen strategie geoperationaliseerd en gerealiseerd kan worden. Implementatie als functie kan vervuld worden met twee processen: *policy deployment* en *key process management*.

Policy deployment

Policy deployment (PD) is het managementproces dat de verbinding tussen de elementen richting en consistentie legt. Eureka en Ryan (1990) definiëren PD als het vertalen en distribueren van de richting, doelen of werkwijzen van de organisatie – van het topmanagement tot en met de medewerkers en voor elke eenheid van de organisatie – om het werk conform het *overall plan* te kunnen uitvoeren. PD omvat volgens Walker (2002) het systematisch plannen, vertalen en monitoren met behulp van managementsystemen teneinde de *overall organizational performance* te verbeteren. Bititci, Carrie en McDevitt (1997) omschrijven PD als het vertalen van *business objectives* en beleid door de hiërarchische structuur van de organisatie heen. Daarbij wordt de visie via de *business objectives*, de strategische doelen, kritieke succesfactoren en actieplannen vertaald naar prestatie-indicatoren op het niveau van eenheden of onderdelen en individuen. Daarbij is het van belang dat men binnen de organisatie begrijpt wat het verband is tussen de context, missie en strategie enerzijds, en de wijze van organiseren, eigen competenties en prestatie-indicatoren anderzijds (Bernard, 2000; Drucker, 1994). Lee en Dale (1999) onderscheiden drie fasen in het PD-proces: richting geven, de richting vertalen en de richting managen. Lorange en Vancil (1977) geven met hun vijf pilaren voor het planningsproces een beschrijving van de eisen waaraan het PD-proces moet voldoen:

- Het proces moet bijdragen aan het formuleren van strategische keuzes.

- De plannen moeten begrepen, gecommuniceerd en interactief besproken (kunnen) worden op alle niveaus.
- De structuur in de vorm van kaders, methoden en deadlines moet consistent zijn.
- Het proces moet geïntegreerd zijn met andere managementprocessen en –systemen.
- Lijnmanagers moeten, vooral met het oog op het *commitment*, betrokken worden in en bij de vormgeving van het PD-proces.

Tot eind jaren tachtig van de vorige eeuw was er buiten Japan, waar het onderdeel was van het kwaliteitsmanagement, weinig aandacht voor en onderzoek naar PD (Lee en Dale, 1998). Inmiddels zijn de nodige onderzoeken uitgevoerd (bijvoorbeeld Ten Have, 2002) en *best practices* ontwikkeld (Jolayemi, 2009). De daaruit voortgekomen inzichten sluiten aan bij de stellingname van Newcomb (1989). Newcomb zegt dat goed functionerende organisaties beschikken over superieur management dat een systeem heeft om doelen en beleid te ontwikkelen, en dat eenduidig kan vertalen, en te verspreiden door de hele organisatie heen. Het gaat dus om de combinatie van richting en consistentie, het formuleren en cascaderen van visie, missie en doelen (Pelham en Mannix, 1996). PD werkt niet als er sprake is van een vage missie en een zwakke verbinding met de organisatie (Lee en Dale, 1998; Pelham en Mannix, 1996), slechte communicatie van doelen (Pelham en Mannix, 1996) en de inbreng van klanten of andere *stakeholders* niet is voorzien (Zairi, 2006; Pelham en Mannix, 1996).

Key process management

Key process management (KPM) richt zich op het vertalen van de richting in samenhangende activiteiten of processen (Ten Have, 2002). Waar PD zich primair richt op de verticale vertaling van de richting naar doelen en activiteiten op alle hiërarchische niveaus, heeft KPM vooral betrekking op de horizontale vertaling naar processen. KPM is gebaseerd op een perspectief waarbij de organisatie wordt gezien als een systeem van samenhangende, onderling verbonden processen. Bij KPM draait het om het definiëren, verbeteren van en werken volgens de processen die de richting of strategie moeten vertalen en realiseren (Benner & Tushman, 2003). KPM is effectief als de gestelde (operationele) doelen gehaald worden en aansluiten bij en bijdragen aan de richting of strategie van de organisatie (Trkman, 2010). Als KPM goed is vormgegeven, dan zijn processen beschreven en ingericht op basis van de maximale toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatiestrategie. De definitie en de beoordeling van het relatieve belang van deze sleutelprocessen vormen de basis voor het alloceren van middelen en mensen.

Problemen met KPM kunnen ontstaan op verschillende niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Bandara, Indulska, Chong en Sadiq (2007) geven een overzicht van deze problemen:

Tabel 3 Belangrijkste faalfactoren bij KPM op verschillende organisatie niveaus (Bandara et al. 2007)

Strategic	Tactical	Operational
- Lack of governance	- Lack of standards	- Lack of tool support for process visualization
- Lack of employee buy in	- Weaknesses in process specification	- Perceived gaps between process design and process execution
- Lack of common mind share of Business Proces Management (BPM)	- Lack of BPM education	- Miscommunication of tool Capabilities
- Broken link between BPM efforts and organizational strategy	- Lack of methodology	

Bij KPM staat de relatie tussen richting en samenhang centraal. Kern van KPM is een beperkte set kritieke kernprocessen of sleutelprocessen. Deze set brengt op het hoogste niveau tot uitdrukking hoe de missie en strategie van de organisatie gerealiseerd kunnen worden (Ten Have, 2002). Vooral op strategisch niveau zijn er problemen die een relatie hebben met de 'richting', als onderdeel van het RCSF-model, bijvoorbeeld een *lack of governance*. *Weaknesses in proces specification* en *lack of methodology* staan juist weer vanuit samenhang in de weg aan effectief KPM.

Het goed invullen van KPM is essentieel. Dat helpt patronen zichtbaar te maken, *best practices* te achterhalen en te verspreiden, over de eigen procesgrenzen en afdeling heen te kijken en continue verbetering in te bedden (Benner en Tushman, 2003). KPM gaat horizontaal over functionele grenzen heen en is daarmee een bruikbaar tegenwicht voor de vaak dominante verticale, hiërarchische structuur (Lee en Dale, 1998). Lee en Dale geven aan dat in de meeste organisaties er niet één individu verantwoordelijk is voor het hele proces. Daarom is het belangrijk dat de onderliggende processen in lijn zijn met de strategische doelen en de klantwensen. KPM levert de bijdrage die nodig is om hierin te voorzien. Bijvoorbeeld Hewlett-Packard ziet KPM daarom als essentieel. In deze organisatie is het de kernverantwoordelijkheid van medewerkers om sleutelprocessen te identificeren, ze goed te documenteren, te meten en continu te verbeteren (Prior-Smith en Perrin, 1996).

Lee en Dale (1998) omschrijven in lijn met het voorgaande drie kritieke factoren voor KPM: procesdiscipline, procesverbetering en *cross-process* integratie. Op basis van het werk van Bandara et al. (2007) is vast te stellen dat in deze opsomming in ieder geval één factor ontbreekt, namelijk voor de KPM essentiële verbinding tussen de strategie en de processen. Bandara *cum suis* noemen een gebrekkige verbinding daartussen de belangrijkste reden voor falend management van processen.

2.2 Control: het volgen van de richting

De tweede functie van Beer (1985) is *control* waarbij de managementprocessen *operational control* en *management control* horen. Deze twee processen helpen organisatie en management de realisatie van de gekozen richting of strategie te volgen, mogelijke tekortkomingen te identificeren en te corrigeren.

Operational control

Operational control (OC) kan omschreven worden als het vertalen van op de strategie gebaseerde (afdelings)doelstellingen naar een adequate set relevante prestatie-indicatoren op basis waarvan de organisatie gestuurd wordt. Voor het sturen is het essentieel dat er op basis van deze indicatoren gemeten wordt en er periodiek teruggekoppeld wordt naar de verantwoordelijken voor de gerelateerde processen, zodat deze waar nodig kunnen corrigeren of verbeteren (Ten Have en Ten Have, 2010). De hoeveelheid empirisch onderzoek aangaande OC is beperkt, maar het belang ervan en de mogelijke bijdrage aan een goed functionerende organisatie zijn wel goed beschreven (Kaplan en Norton, 1996; Fowler, 1999).

OC is een onderdeel van *operations management* en ziet primair op de uitvoering van de *operations strategy*. Deze laatste vorm is er op gericht mensen en middelen zo in te zetten dat de strategie gerealiseerd kan worden (Ahmed, Montagno en Firenze, 1995). Koontz (1980) omschrijft het concept *control* met kernelementen als het meten en corrigeren van activiteiten zodat de goede uitvoering van plannen gewaarborgd wordt. Khanjani Jafroudi (2010) kent in lijn met Slack et al. (2007) een centrale rol toe aan de operationele plannen; om de *intangible strategie* om te zetten in *tangible operations* moet een operationeel plan geformuleerd worden. Zij definieert *operational control* als "(...) about monitoring the operational plans of the organization and being able to adjust and make changes where needed." (p.29).

Deze omschrijving sluit aan bij de zienswijze waarin OC staat voor de verbinding tussen consistentie en feedback. De voortgang in de realisatie moet continu gevolgd worden. Mouwen (2006) ziet de operationele plannen gebaseerd op de strategie als een essentieel onderdeel van het implementatieproces. Het operationele plan gaat na formulering en start van de implementatie door een *operational control process* waarin elk element wordt gemonitord om de prestaties te kunnen meten. Op basis daarvan wordt vastgesteld wat er moet worden aangepast: de operationele 'doelen' of de operationele 'processen'.

OC op niveau vereist dat betrokkenen hun proces en bijdrage kunnen relateren aan het grotere geheel (Ten Have, 2002). Voorwaarde voor continue verbetering, essentieel voor adequaat OC, is dat betrokkene gestructureerde feedback ontvangt en in staat is deze om te zetten in verbeteringen en de daartoe benodigde acties (Hardjono en Hes, 1993). De coördinaten uit het RCSF-model voor de interventies in dit managementproces zijn consistentie en feedback, C en F.

Management control

Management control is het proces dat wordt gedefinieerd door de coördinaten consistentie, samenhang en feedback, CSF. Voor het managementproces *management control* wordt aangesloten bij Anthony die *management control* als volgt omschrijft: "*Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies.*" (1988, p. 34).

Hierbij gaat het er dus om dat managers de (elders) vastgestelde strategie efficiënt en effectief uitvoeren. Anthony en Govindarajan (1995) onderscheiden zes activiteiten in dat proces: 1. planning en resource-allocatie, 2. coördinatie van activiteiten, 3. communicatie van doelen en criteria, 4. evalueren van informatie, 5. besluiten van (correctieve) acties en 6. 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 efficiënt 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. Er wordt aangesloten bij de opvatting van Chenhall (2003) waarbij *management control* wordt gezien als een tactisch managementproces waarbij management accounting systematisch wordt gebruikt om de strategie en de daarop gebaseerde doelen te realiseren. Strategische en operationele managementprocessen zoals strategisch leren en *operational control* vallen daarbuiten. Deze zouden wel deel uit kunnen maken van een (zeer) brede opvatting van het begrip *management control*. Adequaat *management control* vereist dat het management weet welke verbanden (of causale relaties) er zijn tussen activiteiten en processen enerzijds en prestatie-indicatoren en resultaten anderzijds (Hardjono en Hes, 1993). Daarenboven moet men in staat zijn de organisatie te 'zien' als systeem; relaties duiden tussen activiteiten, processen en prestatie-indicatoren zodat hun samenhang (afhankelijkheden, volgordeelijken, *trade-offs*) inzichtelijk wordt (Ten Have, 2002).

2.3 Coördinatie: het afstemmen van de richting

De derde functie van Beer (1985) is die van coördinatie. Deze functie voorziet, mits goed vervuld, in afstemming over de richting. De drie processen die daar aan bijdragen zijn: strategic goal setting, process improvement en interface management.

Strategic goal setting

'Strategic goal setting' wordt in de literatuur omschreven met behulp van het begrip strategische planning (Craft en Benson, 2006; Glaister en Falshaw, 1999). Craft en Benson definiëren strategische planning als het proces waarin de initiatieven en strategieën voor de lange termijn worden bepaald die de organisatie zo goed mogelijk in staat stellen de missie te realiseren. Glaister en Falshaw (1999) omschrijven strategische planning als het proces waarin de missie, belangrijkste doelen, strategieën en beleid worden vastgesteld die richting geven aan het verwerven en alloceren van de middelen die nodig zijn om de hogere doelen van de organisatie te realiseren. Dit komt overeen met de definitie van Ten Have en Ten Have (2010): 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. Het gaat om het evenwicht of de 'fit' tussen het nagestreefde en dat wat de organisatie in termen van onderliggende doelen, middelen en processen kan waarmaken. Er moet ba-

lans zijn tussen de richting, de consistentie en de samenhang binnen de organisatie. Het is essentieel de balans en de afstemming tussen die doelen en mogelijkheden of middelen goed in te schatten en te managen, ook om overvraging en onderbenutting te voorkomen (Thompson en McEwen, 1958).

Een goede *strategic goal setting* voorziet in de verbinding en afstemming tussen strategische doelen, middellange termijn plannen en operationele plannen (Glaister en Falshaw, 1999). Schraeder (2002) beschrijft een eenvoudig proces van vijf stappen om tot 'strategic goal setting' te komen, waarin een analyse van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen ('SWOT') centraal staat. Bryson en Roeing (1988) gaan verder en onderscheiden de volgende noodzakelijke stappen:

- development of an initial agreement concerning the strategic planning effort;
- identification and clarification of mandates;
- development and clarification of mission and values;
- external environmental assessment;
- internal environmental assessment;
- strategic issue identification;
- description of the organization in the future.

Het voor een goede strategische planning noodzakelijke kader wordt gevormd door de missie en de daarmee verbonden waarden van de organisatie (Collins en Porras, 1994; Desmidt en Heene, 2005). Een werkzaam kader vereist dat de kernwaarden van de organisatie ten opzichte van elkaar zijn geprioriteerd (Ten Have, Ten Have en Janssen, 2010). Verdere voorwaarden voor effectiviteit van de gekozen strategische richting zijn het niet in de weg zitten van strijdige en verwarrende prioriteiten (Desmidt en Heene, 2005) en een goede afstemming tussen betrokkenen op unit niveau en op individueel niveau (Ten Have, 2002). Verder is duidelijkheid over de betekenis van strategische vraagstukken voor alle betrokken niveaus essentieel (Schraeder, 2002). Die duidelijkheid is ook van belang waar het gaat over de specifieke rol en ieders bijdrage (Schraeder, 2002).

Process improvement

(*Business*) *Process improvement* (BPI) wordt gedefinieerd door de coördinaten samenhang en feedback. Bij dit managementproces gaat het om het (continu) verbeteren van de processen, om als organisatie een steeds hoger niveau te bereiken en een steeds betere prestatie te kunnen leveren. Hammer en Champy (1993) stellen dat 70% van de organisaties niet de resultaten halen die ze met BPI nastreven. Doss en Kamery (2006) omschrijven BPI als een systematische benadering om de processen steeds verder te verbeteren en deze in lijn te brengen met de verwachtingen van klanten. BPI vereist een goed begrip van de eigen processen in combinatie met de interne en externe eisen die aan de organisatie worden gesteld en de ambities die er zijn, bijvoorbeeld in de vorm van volumegroei (Prior-Smith en Perrin, 1996). Harrington (2007) en Doss en Kamery omschrijven vijf stappen als basis voor BPI:

1. *organizing for improvement*, 2. *understanding the process*, 3. *streamlining*, 4. *measurement and control* en 5. *continuous improvement*.

Veel pogingen tot procesverbeteringen mislukken (Hammer en Champy, 1993). Al-Mashari en Zairi (1999) en Paper (1998) geven op basis van onderzoek naar faalfactoren en implementatiefouten een overzicht van mogelijke oorzaken voor de mislukkingen (zie tabel 4).

Tabel 4 De faalfactoren (Al-Mashari en Zairi 1999; Paper 1998)

Key failure factors and implementation mistakes	
- Problems in communication	- Little real empowerment is given and not supported by actions
- Organizational resistance	- Training is not properly addressed
- Problems in creating a culture for change	- Problems in readiness for change, in commitment and in support and leadership
- The organization fails to address three fundamental questions: Is this just another program? What is in it for me? How can I do this on top of my 'regular' job?	- The organization does not see itself as a collection of interrelated processes making up an overall system
- The focus is mainly on products, not processes	- Problems related to goals and measures
- Problems with integration mechanisms	- Problems with ineffective process re-design
- Problems with responsibilities allocation	- Problems with adequate focus and objectives
- Problems with unrealistic expectations	- Short-term results are not obtained, causing management to lose interest

Op basis van het onderzoek van Paper (1998), Al-Mashari en Zairi (1999) en Paper en Chang (2005) kan ook een overzicht van slaag- of succesfactoren bij procesverbetering worden opgesteld, zoals weergegeven in tabel 5.

Tabel 5 De succesfactoren (Paper, 1998; Al-Mashari and Zairi, 1999; Paper en Chang, 2005)

The key success factors	
- Effective communication	- Attack BPI in manageable chunks
- Creating culture for change	- Understand the value of people
- Adoption and implementation of a systematic reengineering methodology	- A strong advocate (champion)
- Top management support	- Adoption of a 'process mentality' as part of the corporate culture
- Employee involvement in decision making and empowerment	- Strong and committed leadership

<i>The key success factors</i>	
- <i>A team structure to guide employees in their new roles</i>	- <i>Alignment of BPI strategy and corporate strategy</i>
- <i>Commitment to training and education</i>	- <i>Management of risks</i>
	<i>Appropriate job definitions and responsibilities</i>

Deze succesfactoren drukken ook het belang van een goed psychologisch of organisatieklimaat uit. Het gaat dan om onder andere betrokkenheid van medewerkers, ondersteuning door leidinggevenden, autonomie, reflectievermogen dat continue verbetering stimuleert (Hardjono en Hes, 1993; Hardjono, Ten Have en Ten Have, 1996; Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson en Wallace, 2005; Paper en Chang, 2005).

Interface management

Interface management (IM) wordt gedefinieerd door consistentie en samenhang (CS). IM vereist dat alle organisatorische niveaus, systemen en processen in samenhang beoordeeld worden op toegevoegde waarde voor de te realiseren doelstellingen. Vanuit deze beoordeling vindt de allocatie van mensen en middelen plaats naar individuele processen. IM richt zich op het besturen en verzorgen van de noodzakelijke afstemming tussen en op organisatieniveaus waar het gaat over processen, activiteiten en doelstellingen. Bij adequaat IM is het duidelijk welk proces welke bijdrage kan leveren voor het realiseren van een aantal doelstellingen en hoe de processen en activiteiten met elkaar samenhangen (Ten Have en Ten Have, 2010). De belangrijkste interfaces tussen processen binnen de organisatie zijn dus bekend (Ten Have, 2002). Hetzelfde geldt voor de risico's en kritische succesfactoren die verbonden zijn met die interfaces. Zo mogelijk nog belangrijker is dat de organisatie in staat is om adequate maatregelen te treffen om de risico's en succesfactoren zo te beïnvloeden dat het interfacemanagement op niveau blijft (Ten Have, 2002).

Het gaat bij adequaat IM om de combinatie van 'vertical' en 'horizontal fit' binnen de organisatie. Deze combinatie wordt door Weiser (2000) beschreven met het begrip 'organizational process alignment'. Het gaat dan om 'the arrangement of various parts of the company to work in harmony, the head in the same direction, and to each other in pursuit of common organizational goals and optimum performance' (Weiser, 2000, 12). Onderdeel daarvan is de functionele integratie, het in lijn met elkaar brengen van de organisatie als totaal en de onderliggende of samenstellende onderdelen (Macdonald, 1994). Daarbij zou het vooral gaan om de combinatie van organisatorische en sociale aspecten en issues.

2.4 Intelligence: het (opnieuw) bepalen van de richting

'Intelligence' is de vierde en laatste functie die Beer (1985) onderscheidt. Deze voorziet in het (opnieuw) bepalen van de richting en is de meest strategische van de vier. 'Intelligence' wordt bij het vervullen van die

functie ondersteund door drie managementprocessen: *strategic monitoring (control)*, *strategic learning* en *organisational learning*.

Strategic monitoring

'Strategic monitoring (control)' wordt gedefinieerd door de coördinaten richting en feedback (RF). Het gaat hierbij om de vraag of de strategie is uitgevoerd zoals gepland en of de tot stand gekomen resultaten de beoogde zijn (Schendel en Hofer, 1979; Schreyögg en Steinmann, 1987). In het proces van 'strategic monitoring' vormt de definitie van een beperkt aantal 'key success factors' een eerste onderdeel. Op basis daarvan moeten prestatiestandaarden worden gedefinieerd, moeten de feitelijke prestatie en realisatie worden gemeten en moeten afwijkingen van het beoogde de basis zijn voor corrigerende acties (Muralidharan, 1997).

Ittner en Larcker (1997) noemen vier factoren die een effectief proces van 'strategic monitoring' kunnen beperken. De eerste is een gebrek aan focus; er zijn te veel en te diffuse projecten of initiatieven in plaats van een beperkt aantal dat goed aansluit bij de 'key success factors'. De tweede factor wordt gevormd door beperkingen ten aanzien van de gehanteerde prestatie maatstaven. Verkeerde maatstaven kunnen een verkeerde focus bewerkstelligen, bovendien verhinderen ze de juiste metingen te doen en de oorzaken van eventueel falen te achterhalen. De derde factor is een toenemende bureaucratie. Sommige organisaties laten het proces van 'strategic monitoring' voor wat het is, omdat ze vrezen dat de kosten en barrières groter zijn dan de voordelen en inzichten die het oplevert. De laatste factor is mogelijke inflexibiliteit. Managers kunnen zich belemmerd voelen door de voorgespecificeerde doelen en systemen die inherent zijn aan het proces van 'strategic monitoring'. Dit staat het zien en identificeren van nieuwe strategische mogelijkheden mogelijk in de weg.

De functie van *strategic monitoring* is het voorzien in motivatie en richting en het zo stimuleren van de realisatie van missie en strategie (Veen-Dirks en Wijn, 2002; Montgomery, 2008). Door te voorzien in een manier van leren en het geven van informatie die voorkomt dat men zich blind staart op het bestaande kader, worden nieuwe mogelijkheden gezien en benut (Chenhall, 2005; Otley, 1999). Het hogere management is dan ook in staat om op basis van strategische metingen en evaluaties beslissingen te nemen en waar nodig bij te sturen op de uitvoering (Ittner e.a., 1997). De lakmoesproef voor effectieve *strategic monitoring* is of men in staat is om op grond van strategische indicatoren en metingen te bepalen of de missie gerealiseerd wordt (Ten Have, Ten Have en Janssen, 2010).

Strategic learning

Strategic learning is het product van richting, consistentie en feedback (RCF) en geeft een antwoord op de vraag of de geformuleerde en ingezette missie en strategie werken en (nog steeds) valide zijn. Deze vorm van leren toetst of de aannames over de context van de organisatie, die

ten grondslag liggen aan de missie en strategie, valide zijn (Drucker, 1994). Strategisch leren is een essentieel onderdeel van een goed *strategic control system*. Zo'n systeem moet niet alleen monitoren, maar het topmanagement voorzien van informatie op basis waarvan het kan ingrijpen of een koerswijziging kan vormgeven (Goold en Quinn, 1990). Daartoe zoeken organisaties naar feedback om niet werkende of niet renderende strategieën te identificeren en tijdig te corrigeren. Het testen en toetsen van de kernassumpties waarop de strategie is gebaseerd, is daarbij essentieel (Drucker; Kaplan en Norton, 2001). Het topmanagement moet in staat zijn om de voor de missie en strategie relevante beleids- of marktomgeving, inclusief de daarin relevante ontwikkelingen rond bijvoorbeeld concurrentie, wet- en regelgeving en technologie te definiëren (Bower, 2000).

Om de aannames ten aanzien van context, missie en strategie te kunnen toetsen moet voldaan worden aan twee belangrijke voorwaarden. De eerste is het ontwikkelen van inzichten op basis van het verleden, de tweede is het kunnen toepassen hiervan op toekomstige beslissingen en acties (Daudelin, 1996). Kuwada (1998, p. 722) definieert *strategic learning* als: '(...) the process whereby organizations acquire corporate-level knowledge and reconstruct the strategic routines as a consequence, it is learning from indirect experiences.' Hij geeft aan dat een belangrijk kenmerk van strategisch leren is dat het zich kan voordoen zonder dat er sprake is van *unlearning in advance*. Deze vorm van leren kan volgens Kuwada tegenwicht bieden aan de neiging vooral te zoeken naar informatie die het bestaande referentiekader bevestigt (bijvoorbeeld de huidige strategie). Organisaties proberen immers vaak te voorkomen dat zij onwelgevallige informatie krijgen. Ze beschermen of versterken het bestaande paradigma.

Feedback en (daarvan) leren vormen de basis voor de capaciteit van organisaties om strategisch te leren. Deze capaciteit omvat het kunnen verzamelen van feedback, het kunnen testen van de hypothesen of kernassumpties waarop de strategie is gebaseerd en het vermogen noodzakelijke veranderingen te realiseren (Kaplan en Norton, 2002). Het kunnen verzamelen van feedback op alle relevante niveaus in de organisatie is daarbij een belangrijke vereiste (Bititci et al., 1997). Het topmanagement moet daarnaast de belangrijkste ontwikkelingen in de externe omgeving kunnen duiden en delen met de relevante onderdelen en leden van de organisatie (Gardner, 2006).

Strategic learning vereist een systeem dat, bijvoorbeeld door interactie of dialoog met interne- en externe *stakeholders* of scenarioplanning, bewust aandacht besteedt aan de belangrijkste strategische onzekerheden (Simons, 2005). Het belang van het proces van strategisch leren krijgt extra contour door onderzoek dat uitwijst dat managers en hun activiteiten gekenmerkt worden door kortstondigheid, variatie of grilligheid en discontinuïteit. Managers zijn sterk gericht op actie en houden vaak niet van reflectieve activiteiten (Daudelin, 1996). Het zijn juist die reflectieve activiteiten die het proces van strategisch leren stimule-

ren en ondersteunen.

Organisational learning

Organisational learning verwijst naar het proces dat een samenstel is van richting, samenhang en feedback (RSF). Leren kan omschreven worden als ‘the development of insights, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of those actions, and future actions’ (Fiol en Lyles, 1985, p. 811). Leren is een dynamisch proces dat in organisaties op verschillende tijdstippen en niveaus plaatsvindt. Daarbij is de spanning tussen ‘nieuw leren’ of *feedforward* en bestaand leren of *feedback* een belangrijk kenmerk. Organisatieleren is dus zowel *goal-oriented* als *feedback-driven* (Sproull, 2010) en wordt gedragen door zowel formele als sociale systemen en processen (Senge, 1990; Argyris, 1977).

Organisatieleren kan betrekking hebben op het optimaliseren van het bestaande of het voorzien in het nieuwe, bijvoorbeeld in de vorm van beleid en waarden van de organisatie. Het gaat zowel om verbeteren als vernieuwen (Madsen en Desai, 2010). Argyris (1983) maakt in dit verband een onderscheid tussen *single-loop learning* en *double-loop learning*. De eerste vorm richt zich op het verbeteren van het bestaande, bijvoorbeeld het optimaliseren van bestaande bedrijfsprocessen. De tweede vorm stelt juist het bestaande ter discussie. *Double-loop learning* vereist dat de organisatie in staat is kritisch te reflecteren op haar eigen gewoontes, routines en procedures (Argyris, 1999; Senge, 1990). *Single-loop learning* kan bijvoorbeeld leiden tot de vraag of de bestaande organisatiewaarden voldoende geïnternaliseerd zijn. Is dat niet het geval, dan moet er gewerkt worden aan verbetering. Organisatieleren in de *double-loop* vorm leidt dan bijvoorbeeld tot de vraag of de huidige waarden van de organisatie (nog steeds) de juiste zijn. Is dat niet het geval dan, moet men vernieuwen. Choo (1998) noemt deze inzichten en informatie ‘nieuwe kennis’. Deze kan leiden tot het ontwikkelen van nieuwe competenties, het ontwerpen van nieuwe producten en diensten en het verbeteren van bedrijfsprocessen (Sprenger et al., 1996). Voorwaarde voor organisatieleren op niveau is dat management en medewerkers overzien welke consequenties tekortkomingen en ingrepen hebben voor de organisatie als geheel systeem en organisatieonderdelen (Senge, 1990).

3.

Reflectie en conceptueel model

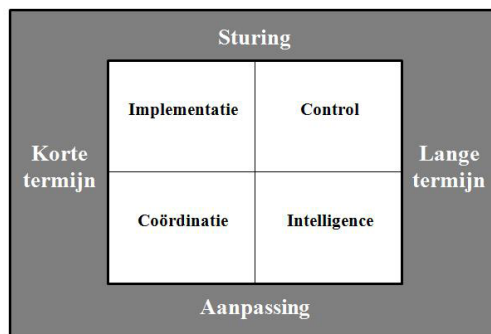
3.1 Reflectie

De resultaten van het literatuuronderzoek naar de tien managementprocessen zijn in de vorige paragraaf beschreven. Dit literatuuronderzoek is uitgevoerd om het MP-model verder te ontwikkelen. Het MP-model is in eerste instantie gebaseerd op eerder onderzoek (Ten Have, 2002) en vormt een eerste ontwerpinspanning die de factoren rich-

ting, consistentie, samenhang en feedback¹ combineert. Als kwaliteitstoets zijn daarbij de criteria van Whetten (1989) gebruikt. De vier criteria zijn: (de beschreven of geëxpliciteerde) factoren, relaties (tussen die factoren), aannames of wetmatigheden (als grondslag voor de selectie van 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 relaties zijn systematisch ingevuld en vertaald in tien managementprocessen door de twee- en drievoudige combinaties van coördinaten te beschrijven. Met deze vertaling is het mogelijk om een model te ontwikkelen dat accuraat inzichtelijk maakt welke managementprocessen echt het verschil maken tussen wel of (net) niet systeemgericht of systematisch bestuurd zijn.

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 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 voor effectief besturen in samenhang



De afgeleide aannames van de vier functies van Beer (1985) kunnen

¹ Hierbij wordt opgemerkt dat naast feedback in het model *feed forward* ook een plek heeft. Dit wordt onder andere zichtbaar in het proces van *strategic goal setting*. Als op een goede wijze de verbinding wordt gemaakt tussen richting, consistentie en samenhang kunnen verstoringen aan de inputkant direct meegenomen worden in de uiteindelijke vaststelling van de strategische doelen. Hierbij vindt dus geen correctie of leren op basis van output plaats, maar het bijstellen van de input kan op basis van waargenomen verstoringen aan de inputkant plaatsvinden.

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 kunnen ze bijdragen aan het accurater beschrijven van wat effectief besturen is. Daarnaast is ook sprake van een relatief evenwichtige verdeling van processen over de vier functies.

Aansluitend bij Simons (1995) wordt verondersteld dat vier gebieden 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 managementprocessen. In hoeverre deze managementprocessen duiden wat het verschil maakt tussen effectief bestuurd en minder effectief bestuurd organisaties, is onderwerp van het uitgevoerde *case control* onderzoek.

Het vierde criterium van Whetten (1989) is dat van de begrenzing. Welke beperkingen gaan op voor de geldigheid en hoe moeten die worden vastgelegd? Op dat punt kan de stellingname zijn dat het ontworpen model voor systematisch besturen met de tien managementprocessen vooral van toepassing is voor complexe grotere organisaties met een (relatief) meetbare set van resultaten. Tegelijkertijd rijst de vraag of dezelfde processen ook niet tellen voor bijvoorbeeld minder complexe of kleinere organisaties?

Een andere stelling kan zijn dat het relatieve belang van de verschillende processen varieert. 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, óók *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.

3.2 Conceptueel model

Binnen de bedrijfskunde worden twee hoofdvormen van onderzoek onderscheiden: empirisch onderzoek en ontwerpgericht onderzoek (Florusse en Wouters, 1991; Renkema, 1996). Om de eerder gepresenteerde centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is voorafgaand aan de *case control study* een model 'ontworpen'. Dit betreft een conceptueel model dat de basis kan vormen voor hypothesen aangaande het systematisch besturen van een organisatie. Het conceptuele model

brengt een aantal ontwerpregels samen door structurering en als indikking van de empirische kennis die in het onderzoek zoals uitgevoerd ontwikkeld is. De cases zijn vervolgens het onderwerp van empirisch onderzoek. Centraal hierbij staat een *case control study*.

- Met het ontworpen conceptueel model worden managementprocessen in relatie tot systematisch besturen beschreven en verklaard. In het eerdere onderzoek zijn vier onderscheidende managementprocessen gevonden: richting, consistentie, samenhang en feedback (Ten Have, 2002). De hiermee verbonden conclusies zijn: Richting: door het formuleren en communiceren van een eigen visie en managementfilosofie kan een eensgezind topmanagement richting aan de verandering geven (p.130);
- Consistentie: door de ondernemingsstrategie en veranderdoelstellingen voor de gehele organisatie te formuleren, kan men deze vervolgens op consistente wijze in concrete doelen en activiteiten vertalen (p.134);
- Samenhang: door bedrijfsprocessen en functionele werkgebieden (disciplines) in samenhang te organiseren, kan men alle facetten van de onderneming op elkaar aansluiten (p.139);
- Feedback: door het opzetten van een infrastructuur voor feedback, kan een onderneming voortdurend prestaties toetsen aan de doelstellingen en de noodzakelijke verbeteringen lokaliseren en verwezenlijken (p.145).

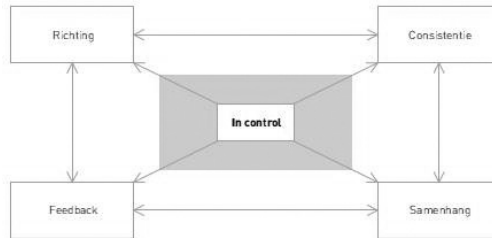
Deze conclusies zijn gebaseerd op de analyse van honderden in de case-bedrijven uitgevoerde interventies en daaruit afgeleide gemeenschappelijke patronen.

Een secundaire analyse van de, aan de vier begrippen en managementprocessen ten grondslag liggende, interventies, zoals beschreven in de onderzoeken van 1996 (Hardjono e. a.) en 2002 (Ten Have), heeft aanwijzingen opgeleverd dat managementprocessen en interventies op systeemniveau inderdaad meervoudig zijn. Voorbeelden die op basis van de secundaire analyse gegeven kunnen worden, zijn interventies die de organisatiewaarden, de planning- en controlcyclus en het strategieproces, betreffen. In theorie kunnen er op basis van het RCSF-model, vier niveaus van managementprocessen onderscheiden worden: enkelvoudig (bijvoorbeeld alleen 'R'), tweevoudig (bijvoorbeeld 'RC'), drievoudig (bijvoorbeeld 'RCF') en viervoudig ('RCSF').

In 't Veld (1988) beschouwt uiteenlopende definities van het begrip 'systeem'. Deze definities hebben steeds twee essentiële kenmerken gemeen, het gaat om 'een verzameling van elementen' en 'een samenhang tussen die elementen'. Daarbij kan de samenhang variëren van *wholeness* (volledig samenhangend) tot *independance* (volledig onafhankelijk). Is dat laatste aan de orde dan is geen sprake van een systeem maar van een aggregaat. Veronderstelling is dat de *wholeness* van het organisatiesysteem beter ontwikkeld wordt door managementprocessen en daarvan afgeleide interventies die neigen naar volledig samen-

hangend dan door managementprocessen en daarvan afgeleide interventies die gaan richting volledig onafhankelijk. Het patroon van een volledig samenhangende (set van) managementprocessen zou als volgt weergegeven kunnen worden:

Figuur 2 'In control' als product van systematisch besturen



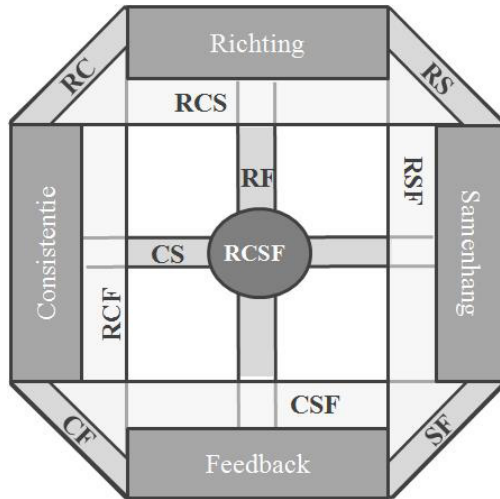
De vier enkelvoudige managementprocessen worden hier als basiselementen beschouwd. Ze geven de basis om de meervoudige managementprocessen te beschrijven. De viervoudige RCSF-modellering is het nagestreefde gecompleteerde model dat zichtbaar is gemaakt en gedefinieerd in het eerdere onderzoek (Ten Have, 2002). Bij het hier beschreven onderzoek gaat het om het achterhalen van de 'weg' en de stappen of de systematiek. Een systematiek waarmee, met gebruikmaking van de basiselementen, gebouwd wordt aan het vervolmaken van een organisatie die het complete RCSF-model adequaat hanteert oftewel systematisch bestuurd is op het hoogste niveau. In het eerdere onderzoek is de *wat*-vraag beantwoord door het ontwerp van het RCSF-model. In het hier beschreven onderzoek staat de *hoe*-vraag centraal. Hoe kan het 'Gestalt' van een systematisch bestuurd organisatie, zoals gedefinieerd met de combinatie van de elementen R, C, S en F, bereikt worden?

In het onderzoek is daartoe gezocht naar de twee- en drievoudige managementprocessen die de bedoelde weg begaanbaar maken. Op basis van de secundaire analyse van de vier cases uit het onderzoek van Ten Have uit 2002 en het daarop gebaseerde vervolgon ontwerp zijn (zoals eerder aangegeven) tien meervoudige managementprocessen beschreven. De gestructureerde combinatie van de vier basiselementen (R, C, S en F) leidt tot tien mogelijkheden in de vorm van managementprocessen. In termen van de kwalitatieve methodologie zijn deze het resultaat van exploratie: het ontdekken en verhelderen van begrippen (Wester, 1987). In het onderzoek staat de daarop volgende stap of fase centraal. Met het kernonderzoek, de *case control study*, wordt middels verder ontwerpen en ontwikkelen in termen van de kwalitatieve methodologie gewerkt aan specificatie en reductie.

De eerder beschreven tien managementprocessen, vormen de basis voor het conceptuele model en het daarvan afgeleide beoordelingsframe voor de *case control study*.

Als het bovenstaande wordt gecombineerd in een model waarin zowel de enkelvoudige (richting, consistentie, samenhang en feedback), de tweevoudige-, de drievoudige managementprocessen als het viervoudige managementproces (*systematic management control*) in samenhang worden weergegeven dan ontstaat het volgende MP-model:

Figuur 3 Het MP-model



4.

Conclusies uit de

In het voorafgaande is een conceptueel model (voor het systematisch besturen van organisaties) gepresenteerd. De onderscheiden managementprocessen binnen dit model zijn onderbouwd en geoperationaliseerd. Hiermee is de basis gelegd voor een beoordelingsframe waarmee in een *case control study* eerder gepresenteerde centrale onderzoeksvraag is beantwoord:

Welke managementprocessen maken het verschil tussen grotere complexe instellingen die wel en niet systematisch besturen; wat zijn de kern- en voorwaardelijke managementprocessen, 'winners' en de 'qualifiers' die maken dat een organisatie de stap maakt van proces- naar systeemgericht?

De drie belangrijkste conclusies als antwoord op de centrale onderzoeksvraag kunnen als volgt worden geformuleerd:

1. Drievoudige managementprocessen maken het verschil tussen grotere complexe instellingen die wel en die (net) niet systematisch bestuurd ('in control') zijn. Organisaties die systematisch bestuurd worden passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties. De drievoudige managementprocessen zijn:
 - organisational learning;
 - strategic learning;

- management control;
 - strategic goal setting.
2. Tweevoudige managementprocessen zijn een noodzakelijke-maar-niet-voldoende voorwaarde voor een complexe instelling die systematisch bestuurd is. Organisaties die systematisch bestuurd zijn passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties. De tweevoudige processen waarvoor dit geldt zijn:
 - operational control;
 - interface management;
 - key process management;
 - proces improvement;
 - strategic monitoring.
 3. Enkelvoudige managementprocessen (richting, consistentie, samenhang en feedback) en het tweevoudige proces policy deployment maken niet het verschil tussen organisaties die wel en die niet systematisch bestuurd zijn.

Toelichting op de drie belangrijkste conclusies van het onderzoek

Drievoudige managementprocessen als noodzakelijke-en-voldoende voorwaarde

Er worden in het onderzoek vier drievoudige managementprocessen onderscheiden: *strategisch goal setting*, *strategic learning*, *organizational learning* en *management control*. Deze processen zijn telkens een samenstel van drie van de vier praktijken: richting (R), consistentie (C), samenhang (S) en feedback (F) die in eerder onderzoek (Ten Have, 2002) zijn geïdentificeerd als coördinaten voor het systematisch (kunnen) besturen van organisaties. Organisaties die wel in control zijn passen de drievoudige managementprocessen, significant beter toe dan organisaties die (net) niet in control zijn. Vanuit de bestudeerde organisaties kan een overzicht worden gegeven van de voorbeelden van onderscheidende interventies die binnen het betreffende managementproces worden uitgevoerd. Het gaat dan per drievoudig managementproces om de volgende interventies:

Tabel 6 Onderscheiden interventies binnen drievoudige managementprocessen

Drievoudig managementproces	Onderscheidende interventies
<i>Strategic Goal Setting</i> (RCS)	<ul style="list-style-type: none"> - Het strategisch beleidsplan fungeert als grondslag voor beleid binnen alle organisatieonderdelen en processen. - Activiteiten in afdelingen en processen worden beoordeeld op maximale bijdrage aan de strategie. - Het strategisch HR-plan is systematisch gekoppeld aan de organisatiestrategie en ambitie en talenten van medewerkers. - Op basis van de vastgestelde strategie zijn specifieke doelen gesteld voor afdelingen en processen, maatregelen genomen en budgetten gealloceerd.

Drievoudig managementproces	Onderscheidende interventies
<i>Strategic Learning</i> (RCF)	<ul style="list-style-type: none"> - Het meerjarenbeleid wordt vertaald in managementcontracten op afdelingsniveau met daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren. - De uitkomsten van metingen worden geëvalueerd en leiden indien nodig tot bijstelling van de strategie en beleid. - Meetresultaten worden gebruikt als input voor nieuwe jaarplannen. - Afgeleid van de strategie zijn er duidelijke personeelsmanagement doelstellingen met daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren die periodiek gemeten en geëvalueerd worden.
<i>Organizational Learning</i> (RSF)	<ul style="list-style-type: none"> - De strategische doelstellingen worden vertaald in activiteiten en processen die periodiek geëvalueerd worden. - De strategie wordt opgesteld in afstemming en samenhang met in- en externe belanghebbenden. Deze wordt vertaald naar activiteiten en processen met daaraan gekoppelde indicatoren die periodiek gemeten en geëvalueerd worden. - Strategische doelstellingen zijn vertaald naar processen en daaraan gekoppelde indicatoren die geëvalueerd worden en waarop (bij)sturing plaatsvindt.
<i>Management Control</i> (CSF)	<ul style="list-style-type: none"> - Relevante indicatoren worden gemeten zodat er inzicht is in de prestaties per organisatieonderdeel en per proces. Dit geldt zowel voor de primaire als de ondersteunende processen zodat maandelijkse bijsturing, indien nodig, kan plaatsvinden. - Op basis van audits worden verbeteringen in de interne controles doorgevoerd die weer leiden tot verbeteringen in het primaire proces. - Budgetten worden gemonitord in relatie tot afdelingen en processen en er wordt beoordeeld of bijsturing nodig is.

Tweevoudige managementprocessen als noodzakelijke maar-niet-voldoende voorwaarden

De zes tweevoudige managementprocessen zijn een samenstel van twee van de vier begrippen: richting (R), consistentie (C), samenhang (S) en feedback (F). Organisaties die wel in control zijn passen de set van tweevoudige managementprocessen significant beter toe dan de organisaties die niet in control zijn. Als gekeken wordt naar de individuele tweevoudige processen dan blijkt dat organisaties die wel in control zijn de tweevoudige managementprocessen *key process management* (RS), *operational control* (CF), *proces improvement* (SF), 'strategic monitoring' (RF) en *interface management* (CS) significant beter toepassen dan organisaties die niet in control zijn. Vanuit de bestudeerde organisaties kan een overzicht worden gegeven van de onderscheidende interventies die binnen het betreffende managementproces worden uitgevoerd. Het gaat dan per tweevoudig managementproces om de volgende voor-

beelden van onderscheidende interventies:

Tabel 7 *Onderscheiden interventies binnen tweevoudige managementprocessen*

Tweevoudig managementproces	Onderscheidende interventies
<i>Key process management</i> (RS)	<ul style="list-style-type: none"> - HR-beleid is afgeleid van de strategie. - Operationele processen zijn ontworpen en ingericht in lijn met de hoofddoelstelling van de organisatie. - Processen zijn ingericht op maximale bijdrage aan de realisatie van beleid. - Op basis van visie en strategie is de gewenste leiderschapsstijl gedefinieerd en vertaald in kerncompetenties.
<i>Operational control</i> (CF)	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeterplannen worden gemonitord. - Per afdeling zijn KPI's gedefinieerd, die worden teruggekoppeld en kunnen leiden tot bijstelling. - Jaarlijkse voortgangs- en beoordelingsgesprekken. - Periodieke managementrapportages. - Afdelingen maken gebruik van externe benchmarks
<i>Proces improvement</i> (SF)	<ul style="list-style-type: none"> - Kritische momenten in processen zijn vertaald in een set meetbare prestatie-indicatoren. - Metingen uit de resultaatgebieden worden gebruikt voor verbetering en vernieuwing van processen. - Periodieke klant-, medewerkers- en leveranciers metingen vormen de basis voor procesverbeteringen. - Managementinformatie wordt gebruikt voor het monitoren van zowel primaire- als ondersteunende processen. - Voor alle deelprocessen zijn prestatie-indicatoren gedefinieerd. - Er is een ingerichte deming-cyclus (plan-do-check-act) om processen door te lichten, te evalueren en bij te sturen.
<i>Strategic monitoring</i> (RF)	<ul style="list-style-type: none"> - Kritische succesfactoren zijn benoemd en worden gemonitord om te beoordelen of de organisatiedoelstellingen gehaald worden. Periodiek worden de kritische succesfactoren gemeten en vindt hier rapportage over plaats. - Klant- en medewerkerstevredenheidsmetingen worden gebruikt voor bijstelling van de strategie. - Evaluatie van de strategie is een nadrukkelijk onderdeel van de beleidsontwikkelingscyclus.

Tweevoudig managementproces	Onderscheidende interventies
<i>Interface management (CS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunende processen zijn ingericht op ondersteuning van het primair proces. - Ondersteunende processen zijn beschreven en afgestemd met het primair proces. - Bij procesbeschrijvingen worden externe partijen betrokken als deze organisatiegrenzen raken of overschrijden. - Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn gekoppeld aan procesbeleid. - MT-leden zijn procesverantwoordelijk. - Een duidelijke procesverantwoordelijke is benoemd met mandaat. - Kennisdeling over hoofdprocessen vindt verticaal en horizontaal plaats.

Het tweevoudige policy deployment en de enkelvoudige processen als basis

Op het tweevoudige managementproces *policy deployment* is geen significant verschil aangetroffen bij de toepassing door organisaties die wel in control zijn ten opzicht van organisaties die niet in control zijn. Zowel organisaties die niet in control zijn als organisaties die wel in control zijn, scoren hoog op de toepassing van dit tweevoudige managementproces. Vanuit de bestudeerde organisaties kan een overzicht worden gegeven van de interventies die binnen het managementproces *policy deployment* worden uitgevoerd. Het gaat dan om de volgende voorbeelden van onderscheidende interventies:

Tabel 8 Onderscheiden interventies binnen het tweevoudige managementprocessen RC

Tweevoudig managementproces	Onderscheidende interventies
<i>Policy deployment (RC)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Het meerjarenbeleid is vertaald in afdelingsplannen. - De strategie is vertaald in bedrijfsplannen en afdelingsplannen. - Er is een duidelijke beleidscyclus met een strategisch beleidsplan, een jaarplan en daaraan gekoppelde begroting. - De kaderbrief is opgesteld op basis van de strategische kaders en vormt de basis voor de jaarplannen. - Strategische kaders zijn richtinggevend voor het bedrijfsplan en deze zijn consistent vertaald in de managementcontracten.

Organisaties die in control zijn, scoren dus significant hoger op negen van de tien twee- en drievoudige managementprocessen. Op de enkelvoudige processen en het tweevoudige proces *policy deployment (RC)* is geen significant verschil te zien in dit onderzoek (daar scoren beide

groepen hoog op de toepassing). Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat de organisaties die niet in control waren in de onderzoekspopulatie geen slecht georganiseerde organisaties zijn, maar zich in INK-termen aan het einde van fase twee bevonden. Deze organisaties hebben de enkelvoudige managementprocessen en dus de basis op orde en scoren ook (overigens) relatief hoog op de tweevoudige managementprocessen. Hoewel er een significant verschil in score is op vijf van de zes tweevoudige processen, is het verschil tussen de organisaties die niet in control zijn ten opzichte van de organisaties die wel in control zijn kleiner dan het verschil tussen de score op de drievoudige managementprocessen. Het niet aanwezig zijn van een significant verschil in score op het tweevoudige managementproces *policy deployment* (RC) wordt waarschijnlijk verklaard vanuit het gegeven dat organisaties na het op orde hebben van de enkelvoudige processen vaak als eerste aan de slag gaan met het vertalen van de strategie in afdelingsplannen. In het verder ontwikkelen van de organisatie is dit waarschijnlijk het eerste tweevoudige managementproces dat wordt ingevuld.

5.

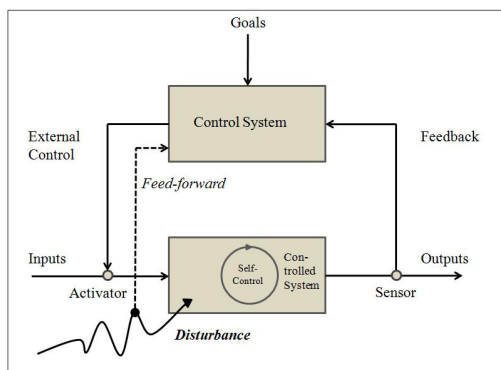
Praktische implicaties voor het management

Het MP-model kan een bijdrage aan de praktijk leveren doordat het inzichten en criteria die van belang zijn voor systematisch besturen en 'in control' 'bundelt', in samenhang presenteert, concretiseert en operationaliseert. Met het model ontstaat een 'general management'-perspectief op deze twee onderwerpen. De werelden van functionele disciplines als het financieel en logistiek management en perspectieven als het strategische en het operationele worden met elkaar verbonden. Deze disciplines en perspectieven leveren ieder belangrijke bouwstenen voor het systematisch besturen van een organisatie. Het onderkennen van nieuwe strategische ontwikkelingen bijvoorbeeld is essentieel, hetzelfde geldt voor een goede beheersing van de operationele processen en interfaces. 'In control' zijn vereist dat deze bouwstenen in samenhang functioneren en een systeem vormen. Het MP-model biedt een manier om daar invulling aan te geven. Het resultaat zou omschreven kunnen worden als 'systemic management control'. Niet zozeer management control in zijn meest brede vorm, maar management control in de vorm die vereist is wil men systematisch besturen.

'Systemic control' wordt in relatie tot het menselijk lichaam omschreven als *'being able to have a stronger control of your body'* (Systemic control 2011). Bijvoorbeeld in staat zijn om zittend op een stoel met je rechtervoet met de klok mee een cirkelbeweging te maken en tegelijkertijd met je rechterhand 'zesjes' in de lucht te maken. In relatie tot organisaties gaat het om de combinatie van verschillende vormen van 'control' (Schwaninger, Ambroz en Olaya 2005). Het gaat in de eerste plaats om (vormen van) internal control of self control en (of versus) external control. Het eerste zorgt voor autonome sturing binnen units, het tweede voor de noodzakelijke samenhang tussen de units door bijvoorbeeld het managen van uitzonderingen door gebruik te maken van een vorm van external control. Beide vormen van sturing zijn nodig en comple-

mentair (zie figuur 4).

Figuur 4 Control process: internal en external control (Schwaninger, Ambroz en Olaya, 2005)



Het tweede onderscheid is tussen control en pre-control. De eerste is gebaseerd op feedback en de tweede op feedforward. De eerste richt zich op het optimaliseren van het bestaande, de tweede op het signaleren, aanbieden en verwerken van verstoringen of nieuwe ontwikkelingen die (kunnen) maken dat het bestaande systeem aangepast of vervangen moet worden.

Bij 'systemic control' is daarnaast aandacht voor verschillende niveaus, bijvoorbeeld in organisatiekundige termen het strategische, tactische en operationele niveau, een vereiste Het gaat om 'multilevel control'.

'Systematic management control' moet ook in staat stellen om:

1. Tegengestelde of tegenstrijdige vormen tegelijk of in combinatie te laten werken. Bijvoorbeeld het combineren van het handhaven van de huidige strategie (via strategic monitoring) en het zoeken naar een nieuwe strategie (via strategic learning);
2. Relatief autonome sturing op de eigen unit en product markt combinatie (PMC) (via process control) te combineren met een gemeenschappelijk referentiekader in de vorm van een corporate strategie en een bijdrage aan die strategie (via strategic goal setting);
3. Het vernieuwen te combineren met het optimaliseren en laten renderen van het bestaande. Voor ondernemingen spreekt Abell (1980) over dual strategies, running and changing the business. Het gaat dan bijvoorbeeld om de combinatie van het leren over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe technologieën en markten (strategic learning) en het optimaliseren van de bestaande productie- of serviceprocessen (process improvement);
4. Het strategische (strategic goal setting) te combineren met het operationele (interface management) en waar nodig verbanden tussen deze te leggen, te beoordelen en te beïnvloeden;

5. Het complete veld van voor het hierboven (met de punten 1 tot en met 4 geformuleerde) benodigde managementprocessen te kennen, te overzien en te hanteren.

Met de tien processen en het gemeenschappelijke kader waarbinnen ze zijn ontworpen en zich bevinden worden managers in staat gesteld invulling te geven aan dit soort eisen. Een invulling van een referentiekader voor 'systemic management control' is daarmee vormgegeven.

6.

Praktische implicaties voor de HRM-professional

Zoals eerder aangegeven is de essentie van effectief kunnen besturen het begrijpen van de organisatie en het integraal naar de organisatie als systeem kunnen kijken. Voor de HRM-functie (en professional) betekent dit dat het helder moet zijn wat de richting van de organisatie is zodat hiervan afgeleid een passende HR-strategie kan worden opgesteld die maximaal bijdraagt aan de realisatie van de strategie van de organisatie. Daarnaast moet vanuit de HR-functie telkens gekeken worden welke interfaces er zijn met het primaire proces en hoe, vanuit de ondersteunende en adviserende rol richting het primaire proces, er maximaal kan worden bijgedragen aan de doelstellingen van het primaire proces. Naast het adequaat doorvertalen van de strategie naar de HR-functie en het maximaal toevoegen van waarde vanuit het begrijpen van de behoeften van het primaire proces is het van cruciaal belang dat er binnen de HR-functie geleerd wordt over de effectiviteit van de eigen strategie en de daarmee verbonden operatie. De feedbackloop voor de eigen HR-processen moet gesloten zijn maar ook het toetsen van effectiviteit van de HR-strategie in relatie tot de organisatiestrategie is essentieel. Ten slotte is het van cruciaal belang dat er consistentie en samenhang is tussen de P&C-cyclus en de HR-cyclus. De jaarplannen (als resultante van de P&C-cyclus) moeten het startpunt zijn voor het gesprek over de individuele bijdragen van medewerkers en de persoonlijke ontwikkelplannen. Door ook op individueel niveau duidelijk te hebben wat er van iedereen verwacht wordt (*policy deployment*), daar waar nodig gericht te werken aan het ontwikkelen van medewerkers om de gevraagde bijdrage ook daadwerkelijk te kunnen leveren en door het monitoren en leren van de geleverde prestaties kan HR een waardevolle bijdrage leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen. HRM wordt hiermee een belangrijke speler in het werken aan en het werken met de organisatie richting een organisatie die begrijpt hoe zo effectief mogelijk de organisatiedoelen gerealiseerd kunnen worden en waar nodig pro-actief kan worden bijgestuurd.

Literatuur

U.A. Ahmed, R.V. Montagno, en R.J. Firenze, Operations strategy and organizational performance: An empirical study, In: *International Journal of Operations en Production Management* 16, 1995 5, p. 41-53.

M. Al-Mashari, en M. Zairi, BPR implementation process: An analy-

sis of key success and failure factors', in: *Business Process Management Journal* 5, 1999 1, p. 87-112.

R. N. Anthony, *The management control function*, Boston: The Harvard Business School Press 1988,

R.N. Anthony en V. Govindarajan, *Management Control systems*, Boston: McGraw Hill 1995.

C. Argyris, 'Organizational learning and management information systems', in: *Accounting, Organizations, and Society* 2, 1977 2, p. 113-123.

C. Argyris, 'Action Science and Intervention', in: *Journal of Applied Behavioral Science* 19, 1983, p. 115-140.

C. Argyris, *On organizational learning*, Oxford: Blackwell Publishing 1999.

W. Bandara, M. Indulska, S. Chong en S. Sadiq, 'Major issues in business process management: An expert perspective', in: *Proceedings of the European Conference on Information Systems*, 2007, 7-9 juni, St. Gallen, Switzerland.

S. Beer, *Diagnosing the system for organizations*, New York: John Wiley & Sons 1985.

M.J. Benner en M.L. Tushman, 'Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited', in: *Academy of Management Review* 28, 2003 2, p. 238-256.

C.Y. Bernard, *Le Management par la qualite totale. L'excellence en efficacite et en efficience operationelles*, Paris: AFNOR 2000.

U.S. Bititci, A.S. Carrie en L. McDevitt, 'Integrated performance measurement systems: A development guide', in: *International Journal of Operations & Production Management* 17, 1997 5, p. 522-534.

J. Bower, 'The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge'. in M. Beer en N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, Boston: Harvard Business School Press 2000.

J. M. Bryson en W.D. Roeing, 'Initiations of strategic planning by governments', in: *Public Administration Review* 48, 1988 6, p. 995-1005.

R.H. Chenhall, 'Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future', in: *Accounting, Organizations and Society* 28, 2003 2-3, p. 127-168.

R.H. Chenhall, 'Integrative strategic performance measurement sys-

tems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes': An exploratory study. in: *Accounting, Organizations and Society* 30, 2005 5, p. 395-422.

C.W. Choo, *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*, New York: Oxford University Press 1998.

J.C. Collins en J.I. Porras, Organizational vision and visionary companies, in: *California Management Review* 34, 1994 1, p. 30-52.

Commissie Frijns, *Monitoring commissie corporate governance code*, Den Haag: Auteur, 2005.

Commissie Tabaksblat, *De Nederlandse corporate governance code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*, Den Haag: Auteur 2003.

D.R. Conner, *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, New York: Villard Books 1992.

R.C. Craft en R.G. Benson, 'Needed: A better grasp of strategic planning', in: *Nonprofit World* 24, 2006 5, p. 24-26.

M.M. Crossan, H.W. Lane en R.E. White, 'An organizational learning framework: From intuition to institution', in: *Academy of Management Review* 24, 1999 3, p. 522-537.

M.W. Daudelin, 'Learning from experience through reflection', in: *Organizational Dynamics* 24, 1996 3, p. 36-48.

S. Desmidt en A. Heene, *Strategie en organisatie van publieke organisaties*, Tiel: Lannoo 2005.

D. Doss en R. Kamery, 'A Review of two improvement initiatives: Business process improvement and Business process reengineering', in: *Proceedings of the Academy of Educational Leadership* 11, 2006 1, p. 95-99.

P.F. Drucker The theory of the business, in: *Harvard Business Review* 72, 1994 5, p. 95-104.

W.E. Eureka en N.E. Ryan, *The Process-Driven Business: Managerial Perspectives on Policy Management*, Dearborn: ASI Press 1990.

C.M. Fiol en M.A. Lyles, 'Organizational learning', in: *The Academy of Management Review* 10, 1985 4, p. 803-813.

C.W. Fowler, 'Management of multi-species fisheries: From overfishing to sustainability', in: *ICES Journal of Marine Science* 56 (1999), p. 927-932.

H. Gardner *Changing minds*, Boston: Harvard Business School Press 2006.

K.W. Glaister en J.R. Falshaw, 'Strategy planning: Still going strong?', in: *Long Range Planning* 32, 1999 1, p. 107-116.

M. Goold en J.J. Quinn, The paradox of strategic controls, in: *Strategic Management Journal* 11, 1990 1, p. 43-57.

M. Hammer en J. Champy, *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*, New York: Harper Business 1993.

T.W. Hardjono en F.W. Hes, *De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding*, Deventer: Kluwer 1993.

T.W. Hardjono, S. ten Have, en W.D. ten Have, *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management*, United Kingdom European: Quality Publications Ltd 1996.

H.J. Harrington, *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*, New York: McGraw-Hill Publishing 2007.

S. ten Have, *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*, Amsterdam: Nieuwezijds 2002.

W.D. ten Have en S. ten Have, 'Management control en effectief besturen: Systematisch en methodisch omgaan met tien bepalende managementprocessen', in: *Organisatie en Management* september, 2010, p. 458-471.

S. ten Have, W.D. ten Have en B. Janssen, *Het Veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering*, Amsterdam: Mediawerf 2009.

S. ten Have, W.D. ten Have en B. Janssen, 'Systematisch en methodisch organisaties veranderen', in: *Holland Management Review* 127, 2010, p. 2-14.

C.D. Ittner en D.F. Larcker, 'Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance', in: *Accounting, Organizations and Society* 22, 1997 3-4, p. 293-314.

J.K. Jolayemi, 'Policy deployment: A review and comparisons of two best practices models', in: *Total Quality Management* 20, 2009 8, p. 877-902.

S. Khanjani Jafroudi, *In control: Construction of a management tool, a case study*, Masterthesis, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010.

R.S. Kaplan en D.P. Norton, *The balanced scorecard*, Boston: Harvard

Business School Press, 1996.

R.S. Kaplan en D.P. Norton, 'Using the balanced scorecard as a strategic management system'. in: *Harvard Business Review* 74, 1996 1, p. 75-85.

R.S. Kaplan en D.P. Norton, 'Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1', in: *Accounting Horizons* 15, 2001 1, p. 87-104.

R.S. Kaplan en D.P. Norton, 'Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 2', in: *Accounting Horizons* 15, 2001 1, p. 147-160.

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

R.S. Kaplan en D.P. Norton, *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business School Press 2002.

Y. Kondo, 'The Hoshin Kanri – Japanese way of strategic quality management', in: *Proceedings of 41st Congress of the European Organization for Quality*, 1997, Trondheim, Norway, June, 1, p. 241-250.

H. Koontz, 'The management theory jungle revisited', in: *The Academy of Management Review* 5, 1980 2, p. 175-187.

K. Kuwada, 'Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change', in: *Organization Science* 9, 1998 6, p. 699-736.

R.G. Lee en B.G. Dale, 'Business process management: A review and evaluation', in: *Business Process Management Journal* 4, 1998 3, p. 214-225.

R.G. Lee en B.G. Dale, 'Policy deployment: An examination of the theory', in: *International Journal of Quality en Reliability Management* 15, 1998 5, p. 520-540.

R.G. Lee en B.G. Dale, 'Policy deployment: Modeling the CRISP process', in: *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part B: Journal of Engineering Manufacture* 214, 1999 7, p. 603-610.

R.G. Lee en B.G. Dale, 'Policy deployment: Modeling the process', in: *Production, Planning and Control* 10, 1999 5, p. 493-501.

P. Lorange en R.F. Vancil, *Strategic planning systems*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1977.

K.H. Macdonald, 'Organisational transformation and alignment: Misalignment as an impediment to progress in organisational development', in: *Information Management & Computer Security* 2, 1994 4, p. 16-29.

P.M. Madsen en V.M. Desai, 'Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry'. in: *Academy of Management Journal* 53, 2010 3, p. 451-476.

C.A. Montgomery, Putting leadership back into strategy, in: *Harvard business review* 86, 2008 1, p. 54-60.

C.A.M. Mouwen, *Strategie-implementatie, sturing en governance in de modern non-profit organisatie*, Assen: Koninklijke van Gorcum BV 2006.

R. Muralidharan, Strategic control for fastmoving markets: Updating the strategy and monitoring the performance, in: *Long Range Planning* 30, 1997 1, p. 64-73.

J.E. Newcomb, 'Management by policy deployment', in: *Quality* 28, 1989 1, p. 29-30.

D.T.Otley, 'Performance management: A framework for management control systems research', in: *Management Accounting Research* 10, 1999 4, p. 363-382.

D. Paper, 'BPR: Creating the conditions for success', in: *Long Range Planning* 31, 1998a 3, p. 426-435.

D. Paper, 'Identifying critical factors for successful BPR: An episode at Barnett Bank', in: *Failure & Lessons Learned in Information Technology Management* 2, 1998b 3, p. 107-115.

D. Paper en R.D. Chang, 'The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors', in: *Total Quality Management and Business Excellence* 16,D 2005 1, p. 121-133.

M.G. Patterson, M.A. West, V.J. Shackleton, J.F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, D.L. Robinson en A.M. Wallace, 'Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation', *Journal of Organizational Behavior* 26, 2005, p. 379-408.

J.C. Pelham en P.M. Mannix, Hoshin Planning/Strategic policy deployment, in: C.F. Robert en C.F. Kinney (Eds.), *Today's management methods: A guide for the health care executive*, S.I: Wiley 1996, p. 155-168.

K. Prior-Smith en M. Perrin, Ideas on motivating people, addressing complaints and training (IMPACT): An application of benchmarking. Learning best practice from Hewlett-Packard, in: *Business Process Reengineering and Management Journal* 2, 1996 1, p. 7-25.

M. van der Sanden, B. van Beurden en A. Bos, Ondernemingen omarmen de 'in control'- verklaringen, in: *Het Financieele Dagblad* 2006, 3 augustus, p. 6.

D.E. Schendel en C.W. Hofer, Introduction, in: D.E. Schendel en C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management*, Boston-Toronto: Little, Brown 1979, p. 1-22.

M. Schraeder, 'A simplified approach to strategic planning: Practical considerations and an illustrated example', in: *Business Process Management* 8, 2002 1, p. 8-18.

G. Schreyögg en H. Steinmann, 'Strategic control: A new perspective', in: *The Academy of Management Review* 12, 1987 1, p. 91-103.

P.M. Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Currency 1990.

R. Simons, *Levers of Control*, Boston: Harvard Business Press 1995.

N. Slack, S. Chambers en R. Johnston, *Operations Management*, Essex: Pearson Education Limited 2007.

C.C. Sprenger, C.H. van Eijdsden, S. ten Have en F. Ossel, *Vier competenties van de lerende organisatie*, Den Haag: Delwel 1996.

L. Sproull, Chapter 4: Organizational learning, in: *Research in the Sociology of Organizations* 28, 2010, p. 59-69.

P.D. Stolley en J.J. Schlesselman, *Case-control studies: design, conduct, analysis*, Oxford: Oxford University Press 1982.

J.D. Thompson en W.J. McEwen, 'Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process', in: *American Sociological Review* 23, 1958 1, p. 23-31.

P. Trkman, 'The critical succesfactors of business process management', in: *International Journal of Information Management* 30 2010 2, p. 125-134.

P. Veen-Dirks en M. Wijn, 'Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard' in: *Long Range Planning* 35, 2002 4, p. 407-427.

M. Walker, 'Customer-driven breakthroughs using QFD and policy deployment', in: *Management Decision* 40, 2002 3, p. 248-256.

J.R. Weiser, 'Organizational alignment: Are we heading in the same direction?' in: *The Kansas Banker* 90, 2000 1, p. 11-15.

M. Zairi, 'Hoshin planning: Strategy of a different kind', in: *Handbook of business Strategy* 7, 2006 1, p. 149-159.