

Verantwoord besturen van organisaties

W. ten Have is managing partner van Ten Have & Company en als universitair docent verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij werkt op dit moment aan een proefschrift over het veranderen en besturen van complexe organisaties.

S. ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit en organisatieadviseur bij Ten Have & Company.

'In control' is een begrip dat met name geassocieerd wordt met de financiële risico's van een organisatie en het afleggen van verantwoording. De auteurs willen de manager inzicht geven in andere elementen van verantwoord besturen. Wat vergt het vanuit psychologisch, organisatiekundig en strategisch perspectief om 'in control' te kunnen zijn?

De afgelopen periode is het begrip 'in control' nadrukkelijk deel gaan uitmaken van de taal en het repertoire van de manager. Dat is een goede zaak, ware het niet dat het begrip met name gekoppeld wordt aan het accountantsperspectief. Het formeel afleggen van verantwoording en het beperken van risico's voeren de boventoon. Veel minder aandacht is voor hetgeen 'in control' betekent voor de manager die zijn organisatie goed wil besturen. De aandacht voor verantwoording en risico's is een direct gevolg van affaires zoals bij Enron en Ahold en de daaropvolgende discussies over goed bestuur. Die discussies hebben geleid tot het rapport Tabaksblat en de commissie Frijns die de op dat rapport gebaseerde code op bruikbaarheid toetst.^{1,2} 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.³ 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 of het bij 'in control' over met name financiële risico's moet gaan. Sterker nog, stel dat men erin slaagt om het *hele* spectrum van risico's te beschouwen, is dat voldoende als men echt 'in control' wil kunnen zijn?

'In control' kan worden omschreven als 'the ability to manage or direct'.⁴ Bij deze definitie gaat het niet om het verantwoorden, maar juist over het kunnen *besturen* van de organisatie. Het laatste vergt meer dan goed risicomangement, laat staan dat het afdoende

is om uitsluitend achteraf verantwoording af te leggen over die risico's. 'In control' gaat in essentie dus meer over besturen dan over verantwoorden en vooral over vooruitkijken in plaats van terugblikken. Vanuit het managementperspectief is het allereerst de vraag *wat* het vergt om echt 'in control' te zijn. Uiteraard kan hiermee niet worden volstaan. De vraag is ook *hoe* een organisatie 'in control' kan komen. Daarbij moet aandacht besteed worden aan de mogelijke barrières of belemmeringen. Immers, het merendeel van de managers is liever 'in control' dan 'out of control', toch laat de praktijk zien dat het ondanks hulpmiddelen zoals het INK-model, de 'balanced scorecard' en andere managementmodellen, niet zo eenvoudig is om de organisatie goed te besturen.

'In control' opgevat als het goed kunnen besturen van de organisatie vormt een onderwerp met veel aspecten. Het is verbonden met managementsystemen en menselijk gedrag, het heeft te maken met strategie en uitvoering, het combineert aandacht voor regelgeving ('compliance') met eigen managementkeuzen ('choice'). Daarom wordt eerst een overzicht gegeven van relevante scholen en opvattingen. 'In control' zijn en blijven vereist dat de organisatie zich aan weet te passen aan veranderingen in de omgeving. Aansluitend wordt dan ook de vraag beantwoord hoe het besturen en het veranderen van de organisatie zich tot elkaar verhouden. Om zicht te krijgen op de mogelijke belemmeringen bij het bereiken van een situatie waarin een manager 'in control' is, wordt een overzicht gegeven van psychologische fenomenen waarmee managers moeten kunnen omgaan willen zij slagen. Afsloten wordt

1. Commissie corporate governance, 'De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen', 9 december 2003.

2. Commissie Frijns, 'Monitoring Commissie Corporate Governance Code', rapport, 2005.

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

4. Zie ook: www.dictionary.com: 'Out of control; not under management or direction, unmanageable'.

met de formulering van een breder en vruchtbaarder perspectief op (in) 'control' en 'management control' als middel om de organisatie beter te kunnen besturen.

Belangrijke scholen en opvattingen

'In control' zijn, is dus verbonden met het vermogen om een organisatie te besturen. Het effect van dat vermogen wordt mede bepaald door de regelruimte die men heeft en die is mede afhankelijk van de omgeving waarin men werkt. De vraag is in hoeverre het *mogelijk* is de organisatie te besturen. Deze vraag staat centraal in het debat tussen twee belangrijke scholen op het gebied van strategie en organisatie. De eerste is de 'environmental determinist'-school, de tweede die van de 'strategic choice'.^{5,6} Het debat tussen deze twee scholen kan ook omschreven worden als 'compliance' versus 'choice'. De eerste school gaat er vanuit dat ingrijpende omgevingsveranderingen en paradigmaverschuivingen zeer dwingend zijn en de keuze- en regelruimte sterk beperken. Er kan slechts sprake zijn van reactief management en aanpassing. De veronderstelling van de tweede school daarentegen is dat proactief management de organisatie in een bepaalde richting kan sturen door vakkundig te navigeren.

De twee scholen zijn verbonden met verschillende mensopvattingen en daarmee verschillende perspectieven op de manager als leider van de organisatie.⁷ 'Compliance' is verbonden met de objectieve benadering die mensen en hun ervaringen ziet als producten van hun omgeving.⁸ Managers worden geconditioneerd en in hun keuzes en handelen beperkt door externe omstandigheden. Ze zijn niet zo zeer lijdzaam als wel volgend. De tegenhanger is de subjectieve benadering waarin mensen gezien worden als de scheppers van hun omgeving. De manager leidt, is degene die controleert in plaats van de gecontroleerde, de poppenspeler in plaats van de marionet. De mogelijkheid om zelf te kiezen en te besturen wordt in de tweede benadering veel groter geacht dan in de eerste benadering.

Met betrekking tot het vermogen om te besturen kan een onderscheid gemaakt worden tussen het individuele en het systeem-perspectief. Bij het eerste perspectief gaat het om de (psychologische) wetten waaraan individuen, alleen of in groepsverband zijn onderworpen. Bij het systeem-perspectief gaat het met name om organisatiekundige en strategische wetten waaraan het systeem, alleen of als onderdeel van een keten of netwerk, onderworpen is of door gedetermineerd wordt.

Voor zowel de 'compliance'- en 'choice'-benadering

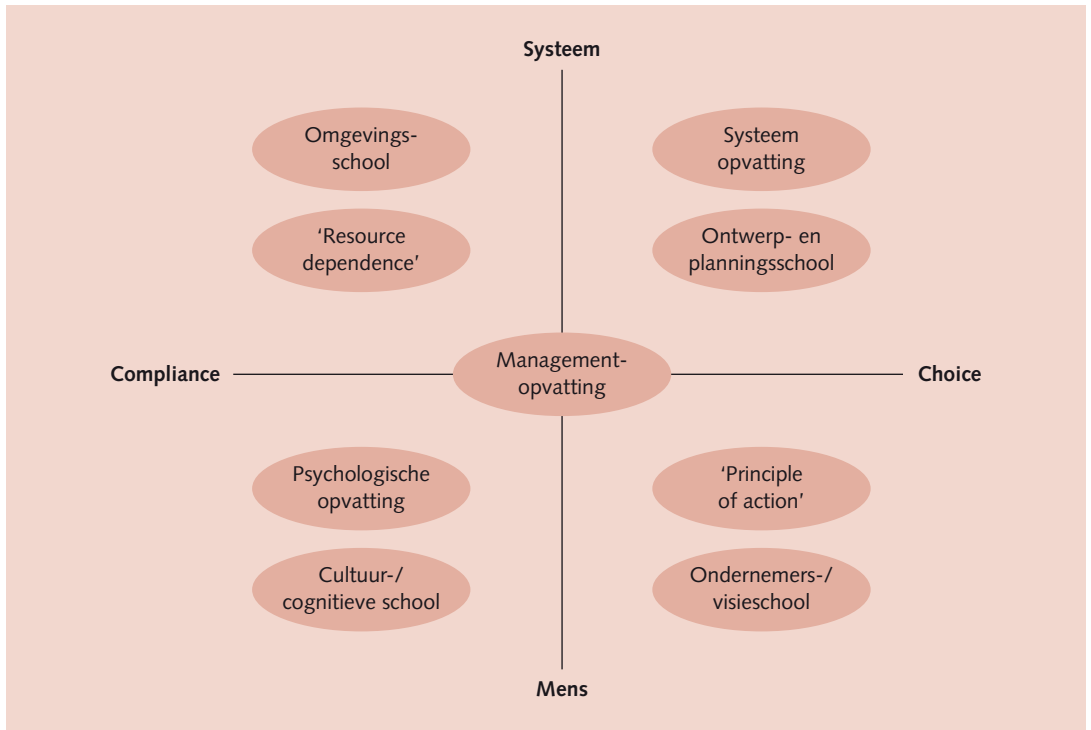
als het individuele (mens)- en systeem-perspectief geldt dat deze gezien kunnen worden als de uiteinden van een continuüm.^{9,10} Bij het besturen van een organisatie moet er een passende of verantwoorde mix bestaan waarin er aandacht is voor strategische, organisatiekundige en psychologische wetten en aspecten en een goede verhouding tussen omgaan met beperkingen en denken in mogelijkheden. Voor vrijwel elke organisatie zal gelden dat er in termen van aandacht en actie voor alle onderdelen van de mix sprake moet zijn van minimaal een drempelniveau. Besturen zonder oog voor de omgeving en daarin liggende beperkingen zal even desastreus uitpakken als managen zonder aandacht voor eigen keuzes en initiatief. Managers zonder oog voor mens, gedrag en psychologie komen net als collega's zonder aandacht voor organisatie en strategie niet ver. De uiteindelijke invulling en accenten zullen per organisatie variëren. Daarbij spelen zaken als kernactiviteit, primair proces, omvang, leeftijd en complexiteit, gebondenheid aan regelgeving en de aard van de stakeholders een belangrijke rol. Een startend internetbedrijf heeft in relatie tot de omgeving meer te kiezen dan een groot chemieconcern. Voor een grote bank is het perspectief van de organisatie als systeem nadrukkelijker in beeld dan voor een middelgroot reclamebureau.

Als de assen 'compliance'-'choice' en mens-systeem gecombineerd worden, ontstaan vier kwadranten waarmee een overzicht gegeven kan worden van elementen die voor het goed besturen van een organisatie van belang zijn. Als deze elementen individueel en in samenhang op een voor de specifieke organisatie en omgeving passende wijze worden ingevuld dan is de manager 'in control'. Is dat niet het geval dan wordt gesproken van 'out of control' zijn. In figuur 1 zijn de vier kwadranten zichtbaar gemaakt. Per kwadrant wordt een aantal voorbeelden van belangrijke scholen of opvattingen gegeven. Deze scholen en opvattingen leveren de elementen die van belang zijn voor het verantwoord besturen van een organisatie.

Elke benadering of school levert inzichten die essentieel zijn voor het verantwoord besturen van de organisatie.¹¹ Bij het 'compliance'-systeem-kwadrant gaat het om de omgevingschool en de 'resource dependence'-opvatting. De omgevingschool ziet de omgeving als de drijvende kracht en bepalende factor. Verantwoord besturen betekent daarbij dat een organisatie in staat moet zijn om te reageren, zich aan te passen binnen de marges die de kracht van de omgevingsontwikkelingen en -invloeden

5. Bijvoorbeeld: H. Aldrich, *Organization and Environments*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
6. Zie bijvoorbeeld: M.T. Hannan, & J. Freeman, 'Structural inertia and organizational change', *American Sociological Review*, Vol. 49, 1984, p. 149-164; J. Child, 'Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect', *Organization Studies*, 18/1, 1997, p. 43-76.
7. G. Burrell & G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Aldershot, Ashgate, 1979.
8. Compliance wordt vertaald als volgzzaamheid, inschikkelijkheid, onderworpenheid en buigzaamheid.
9. L.G. Hrebiniak, & W.F. Joyce, 'Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 1985, p. 336-349.
10. S. ten Have, 'Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren, Amsterdam', *Nieuwezijds*, 2002.
11. De voorbeelden van de benadering zijn ontleend aan: J. Strikwerda, 'To be or not to be: in control', *Controllers Magazine*, Vol. 19: 4; Page 38-42, 20005, *Bewerking voordracht Controlverse*, 4 november 2004. De voorbeelden van de scholen zijn gebaseerd op: H. Mintzberg, B. Ahlstrand & J. Lampel, *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, London, Prentice Hall, 1998.

Figuur 1. Scholen en opvattingen



12. Zie voetnoot 11 – Strikwerda (2005).

13. In aanvulling op de in kader 1 gepresenteerde scholen en opvattingen moeten ook nog genoemd worden (zie voetnoot 11 – Strikwerda (2005) de machtsopvatting van control waarbij het gaat over marktmacht en macht ten opzichte van instituties en de institutioneel economische opvatting waarin beslissingen van de bestuurder door de kapitaalmarkt respectievelijk de RvC worden gecorrigeerd.

In het geval de afzetmarkt eerder is met de correctie, is er sprake van 'out of control'.

14. Onder verwijzing naar N. Fligstein, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1990; Pfeffer, J. & G.R. Salancik, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row, 1978.

15. R. Muralidharan, 'Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring the Performance', *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, 1997, p. 64-73.

16. J. Bower, 'The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge', in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.

'toestaat'. Slaagt de organisatie hierin dan is deze volgens de uitgangspunten van deze school 'in control'. Op grond van de 'resource dependence'-opvatting wordt gesteld dat een organisatie die grip heeft op de voor het functioneren essentiële hulpbronnen en in staat is de belangrijkste omgevingsonzekerheden adequaat te reduceren, 'in control' is.

'Compliance'-mens wordt geconcretiseerd met de psychologische opvatting en de cultuur- en cognitieve school. Vanuit de psychologische opvatting is de belangrijkste aanname dat een organisatie 'in control' is, als deze in staat is om adequaat om te gaan met psychologische fenomenen en wetmatigheden zoals 'groupthink'. Met andere woorden, in staat is tegenwicht te bieden aan disfunctionele individuele en collectieve psychologische patronen. De cultuurschool acht een organisatie 'in control' als die in staat is om adequaat om te gaan met verandering in de omgeving, ondanks de aangeleerde producten van de groepservaring, de diepgewortelde overtuigingen en de structuren, routines en instituties die deze ondersteunen. De cognitieve school richt zich ook op de spanning tussen het oude of bekende en het nieuwe. Een organisatie is vanuit cognitief perspectief 'in control' als die in staat is om ondanks de bestaande interpretatiekaders nieuwe situaties te

zien en te begrijpen en waar nodig nieuwe kaders te ontwikkelen.

Het 'choice'-systeem-kwadrant kan geduid worden met behulp van de systeemopvatting en de ontwerp- en planningsschool. Volgens de systeemopvatting is een organisatie in staat verantwoord te besturen als deze als systeem een vergelijkbare of grotere variëteit heeft dan markt en concurrentie, een aanpassingsvermogen dat hoger ligt dan dat van de omgevingsontwikkelingen. De ontwerpschool leert dat een organisatie 'in control' is als deze in staat is om adequaat en op overzichtelijke wijze de essentiële, met name strategische en organisatorische vraagstukken op rationele wijze van een antwoord te voorzien. De planningsschool kent een zekere overlap met de ontwerpschool. Waar de laatste zich beperkt tot het resultaat in de vorm van een ontwerp, richt de planningsschool zich ook op het proces daarna en gedetailleerde uitwerking. Een organisatie is daarbij 'in control' als de doelstelling op correcte wijze is verwerkt in een plan en planning die te monitoren zijn

Het 'choice'-mens-kwadrant ten slotte levert met behulp van de 'principle of action'-opvatting en de ondernemers- of visieschool elementen voor het verantwoord besturen van de organisatie. Volgens het 'principle of action' is een organisatie 'in control' als deze een leiding heeft die in staat en bereid

is om tijdig te interveniëren en te corrigeren om de organisatie op koers te brengen of te houden. 'In control' betekent vanuit het perspectief van de ondernemers- of visieschool dat een organisatie, meestal door of dankzij een leider of ondernemer, een vruchtbare en aansprekende visie heeft. De organisatie heeft dan de combinatie van strategische creativiteit en initiatief of ondernemerschap die leidt tot een houdbare, vruchtbare positie in relatie tot de omgeving. In het hart van figuur 1 ligt de zogenaamde managementopvatting. Bij deze opvatting gaat het enerzijds om een zelfstandige opvatting en anderzijds vormt die opvatting het centrum waarbinnen de hiervoor genoemde elementen van verantwoord besturen in samenhang hun plaats moeten krijgen. Strikwerda stelt dat 'in control' zijn vereist dat er sprake is van een combinatie van 'external control' en 'internal control'.^{12,13,14} Bij 'external control' gaat het met name om het realiseren van een adequate machtspositie in markten, bij stakeholders en bij overheden. 'Internal control' vereist in ieder geval de combinatie van een goede strategie en een goede organisatie. Het gaat hierbij om de combinatie van management control en strategic control.¹⁵ 'Management control' richt zich op het monitoren van en reageren op de mate van realisatie van de operationele doelen. 'Strategic control' richt zich op de strategische doelen. De combinatie van 'strategic' en 'management control' vormt de kern van een opvatting die toegevoegd kan worden aan de hierboven genoemde scholen en opvattingen. We noemen deze opvatting de managementopvatting van control. Deze opvatting vinden we terug in de ideeën van Bower en Drucker over respectievelijk 'purposive change' en 'The Theory of the Business'.^{16,17} Beiden leggen nadruk op de verantwoordelijkheid van de manager, in het bijzonder voor de doelen van de organisatie en de doelrealisatie. De manager moet in deze opvatting doelen stellen, voorzien in maatregelen en voorwaarden om deze te realiseren, monitoren en corrigeren en komen tot aanpassing van de doelen en/of de wijze van realisatie als de omgeving daartoe aanleiding geeft.

Vanuit 'in control' zijn als 'the ability to manage or direct', vormt de managementopvatting de kern of het hart van het speelveld. De vraag is wat de relatie van deze opvatting met de andere opvattingen en scholen is en hoe deze het vermogen en de mogelijkheid om verantwoord te besturen (kunnen) beïnvloeden. Daarnaast is het de vraag wat de manager die zijn verantwoordelijkheid neemt, kan en/of moet doen om goed om te gaan met deze invloeden. 'In control' zijn is mogelijk als de hiervoor met behulp

van de kwadranten onderscheiden elementen van verantwoord besturen individueel en in samenhang goed ingevuld zijn.

'In control': verantwoord besturen als basis voor verandering

Als er sprake is van zeer extreme omgevingsveranderingen moet de organisatie om te kunnen overleven radicaal veranderen. In zo'n geval raken de bestaande routines en systemen in een klap achterhaald. Stap-voor-stap veranderen biedt dan geen soelaas. De organisatie zien als een verzameling grotendeel bewust gemaakte en goed onderhouden afspraken schiet dan tekort. In zo'n situatie gaat het over chaos en discontinue of niet-lineaire verandering, transformatie en revolutie.¹⁸ Komt de organisatie daar uit dan kunnen er nieuwe afspraken gemaakt en onderhouden worden. In veel situaties is de verandering minder extreem en moet de eerder beschreven managementopvatting centraal staan.

MacDonald stelt zelfs dat de behoefte aan radicale verandering overdreven wordt en pleit voor 'commonsense management'.¹⁹ Hij stelt dat veel managers losgeraakt zijn van de essentie van hun business en door de druk vanuit de bijvoorbeeld de markt en politiek vatbaar zijn voor revolutionaire concepten. Dit terwijl 'nurtured evolution' vaak veel meer kan brengen dan 'revolutie'. Deze gedachtegang sluit aan bij het pleidooi van Popper voor 'piecemeal engineering'.²⁰

Hij plaatst deze vorm tegenover het alomvattende en revolutionaire 'social engineering'. Popper bekritiseert grootschalige voorspellingen – profetieën – en plaatst grote vraagtekens bij de haalbaarheid en effectiviteit van de daarop gebaseerde veranderbenadering. Hij pleit voor technologische voorspellingen en de daarop gebaseerde benadering:

*'The characteristic approach of the piecemeal engineer is this. Even though he may perhaps cherish some ideals which concern society 'as a whole' - its general welfare, perhaps, he does not believe in the method of re-designing it as a whole. Whatever his ends, he tries to achieve them by small adjustments and re-adjustments which can be continually improved upon.'*²¹

Compliance is verbonden met de objectieve benadering die mensen en hun ervaringen ziet als producten van hun omgeving. De tegenhanger is de subjectieve benadering waarin mensen gezien worden als de scheppers van hun omgeving

17. P.F. Drucker, *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, sept-okt, p. 95-104, 1994.

18. Zie: R. Zuiderhoudt, J. J. Wobben, S. ten Have & V. Busato, 'De logica van chaos in veranderingsprocessen', *Holland Management Review*, 82, p. 59-67, 2002.

19. J. MacDonald, *Calling a Halt to Mindless Change. A Plea for Commonsense Management*, Washington, D.C., Beard Books, 1998.

20. K.R. Popper, *The Poverty of Historicism*, Routledge Classics, 1957.

21. Zie noot 20, p. 66.

De strategie, structuren en systemen zijn waar het gaat over goed management even vitaal als de 'purpose', de samenwerkings- of sociale processen en de mensen en hun competenties

Probleem is dat vaak ingezet wordt op radicale verandering en revolutionaire concepten terwijl dat niet nodig is of zou zijn geweest. Het management is 'out of control' geraakt, niet zelden door nalatigheid. Nadat de eerste kans – *in control* blijven – gemist is, wordt ook de tweede kans gemist omdat men voor revolutionaire concepten en managementmodes

kiest in plaats van 'back to basics' te gaan. In control zijn vereist het goed uitvoeren van de door Fayol onderscheiden kerntaken van de manager: 'prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler'.²² Het vereist goed management.

Dat voorkomt niet alleen in veel gevallen de noodzaak van zeer ingrijpende interventies ('social engineering'), maar opent ook de deur naar een overzichtelijke en hanteerbare manier van veranderen: 'nurtured evolution' of 'piecemeal engineering'.

The Economist verbindt in het pleidooi om 'back to basics' te gaan goed management met de eerdergenoemde kerntaken van de manager, maar voegt daar het belang van een goed zicht op de omgeving, een hoger doel en het normbesef van de manager aan toe. Drucker werkt de relatie tussen omgeving en organisatie uit met zijn 'Theory of the Business'.²³ De aannames over omgeving, missie en de organisatie (inclusief competenties en processen) moeten op elkaar aansluiten, begrepen worden en steeds getoetst worden op hun houdbaarheid. Is dat het geval dan is de organisatie 'in control'. Het hogere doel wordt door Bower de 'purpose' genoemd.²⁴ De 'purpose' vormt de basis voor de overtuigingen en waarden van de organisatie en is het hart van de missie. Verandering moet 'purposeful' zijn: vanuit en ten behoeve van het hogere doel gewenst zijn. Drucker beschrijft met name de meer strategische en organisatiekundige eisen waaraan voldaan moet worden om verandering hanteerbaar te maken en 'in control' te kunnen komen. Daarnaast moet er aan een aantal psychologische eisen voldaan worden. Lawson en Price noemen er vier: een hoger doel ('purpose') om in te geloven, systemen die gewenst gedrag versterken (belonen), vaardigheidsontwikkeling die mensen in staat stelt het gevraagde te leveren (leren), en consistente rolmodellen (voorbeeldgedrag).²⁵

Een landkaart voor het besturen van de organisatie

Genoemde strategische, organisatiekundige en psy-

chologische eisen vormen ingrediënten voor wat Bower noemt 'a map (of that system) that helps managers to act in an intentionally rational fashion'.²⁶ In relatie tot 'in control' en 'nurtured evolution' zijn er drie vragen. De eerste vraag is hoe zo'n 'landkaart' er uit kan zien, de tweede vraag is wat in de weg kan staan aan een goede werking van die 'map' en de derde vraag is wat daar aan gedaan kan worden.

Onderzoek bij grote ondernemingen zoals Nokia, ST Micro-electronics en Sollac heeft geleid tot het ontwerp van de hierboven bedoelde 'map'.²⁷ Deze omvat de door Drucker, Bower en Lawson en Price genoemde elementen voor goed besturen en veranderen. Met de begrippen richting, consistentie, samenhang en feedback worden de belangrijkste eisen verwoord, waaraan voldaan moet worden om te komen tot 'nurtured evolution' en een situatie waarin men 'in control' is. De begrippen impliceren niet alleen de hiërarchie die loopt van omgeving via het hogere doel naar de organisatie, maar ook de combinatie van strategische, organisatiekundige en psychologische elementen. Zowel de 'harde' als de 'zachte' kant en de samenhang daartussen moeten gedekt zijn. Met andere woorden: de strategie, structuren en systemen zijn waar het gaat over goed management even vitaal als de 'purpose', de samenwerkings- of sociale processen en de mensen en hun competenties.²⁸ Voor de landkaart is het van belang dat deze elementen in combinatie een samenhangend en congruent geheel vormen.

Hierna wordt uitgelegd waar de vier begrippen voor staan. Daarna wordt in de volgende paragraaf uitgelegd wat hun individuele en gecombineerde effectiviteit in de weg kan staan, oftewel hoe 'nurtured evolution' wordt verstoord en 'in control komen' wordt belemmerd.

Het eerste begrip is *richting*. Dit verwijst naar de keuzen en gemeenschappelijke doelen van de organisatie. De richting wordt uitgedrukt door de 'purpose', de waarden en de leiderschapsvorm (voorbeeldgedrag), maar ook door de strategie en doelstellingen. *Consistentie* heeft betrekking op de verticale fit en staat voor de vertaling of concretisering van de gemeenschappelijke doelen en waarden in targets, opdrachten en gedragskaders ten behoeve van de verschillende organisatieniveaus, bijvoorbeeld werkmaatschappij, afdeling, team, proces, individu. *Samenhang* betreft de horizontale afstemming tussen processen, ketens, werkmaatschappijen, afdelingen en individuen. Maar ook het met elkaar in lijn brengen van structuren, systemen en competenties vallen hieronder. Bij samenhang draait het om

22. H. Fayol, *General and Industrial Management*, London, Pitman, 1949.

23. Zie noot 16.

24. Zie noot 15.

25. E. Lawson, & C. Price, 'The psychology of change management', *The McKinsey Quarterly, Special Edition: The Value in Organization*, p. 31-41, 2003.

26. Zie noot 16, p. 91.

27. Zie noot 10.

28. Met betrekking tot deze twee sets van elementen wordt ook wel gesproken van twee paradigma's: 'strategy-structure-systems' versus 'purpose-process-people'. Zie: S. Ghoshal, & Chr. A. Bartlett, *The Individualized Corporation. A fundamentally new approach to management. Great companies are defined by purpose, process and people*, 1997.

horizontale fit. *Feedback* verwijst naar het zodanig inrichten van organisaties, dat op alle niveaus en in verschillende tijdspectieven geleerd kan worden, van zowel harde feiten als andere, zachtere, indicatoren. Gestreefd wordt naar een vorm van *organisatorische* feedback die zowel de externe als de interne omgeving omvat en alle organisatiesystemen en -niveaus of toegevoegdewaardelagen (strategisch, tactisch en operationeel) en de verbanden daartussen dekt.

'In control' is gedefinieerd als 'ability to manage or direct'. Die 'ability' kan afgemeten worden aan zowel het (management)proces (competentie) als het (management)resultaat ('performance' of effect). De onderzochte bedrijven scoren met hun op richting, consistentie, samenhang en feedback gebaseerde aanpak op beide punten uitzonderlijk goed. Ter illustratie het volgende. Op het punt van de Total Shareholder Return (TSR), een maat voor de financiële prestaties op langere termijn (meetperiode is vijf jaar, criteria zijn duurzame prestaties en de lange termijn economische waarde), is Nokia in 2001 de nummer 1 van Europa en ST Micro-electronics in 2000 vierde. Beide ondernemingen staan ook in de top tien van het toonaangevende onderzoek van *Fortune* naar 'Great companies to work for'.²⁹ De kwaliteit van het managementproces (het besturen van de organisatie) komt naar voren in *The Competitive Fitness of Global Firms Report* van Insead.³⁰ Dit onderzoek evalueert en vergelijkt met name de 'intangible business capabilities', zoals leiderschap, organisatie en cultuur, van de 500 grootste ondernemingen in de Verenigde Staten en Europa. Alle vier de onderzochte bedrijven behoren tot het selecte gezelschap van 86 organisaties met een 'world class rating' in de hoogste categorie, Nokia is gedeeld eerste.³¹

De door de vier begrippen gevormde landkaart is niet alleen effectief gebleken, maar oogt ook eenvoudig en hanteerbaar. Uiteraard vergt een goede toepassing tijd en discipline. Maar voor organisaties die niet 'in control' zijn lijken het niet kennen van deze *map* of vergelijkbare modellen, tijd en discipline niet de enige problemen. Daarom is de vraag: waarom lukt het veel organisaties niet 'in control' te zijn of te blijven en raken zij van het pad van de 'nurtured evolution' af of komen ze daar niet op?

Bower vergelijkt de organisatie met het menselijk lichaam, in beide gevallen gaat het om complexe systemen en moeten degenen die deze preventief of curatief behandelen, 'business clinicians' en 'medical clinicians', zich bewust zijn van het totaal, de delen en de verbanden daartussen. De vraag is waarom die

systemen ondanks alle kennis en ervaring die beschikbaar is, moeite hebben met het 'in control' komen en blijven. Waarom werkt een *map* of aanpak, zoals gehanteerd door bijvoorbeeld Nokia, in veel andere organisaties niet? Waarom gaan die systemen disfunctioneren of zelfs ten onder als gevolg van 'stuwingen', desoriëntatie, 'infarcten', overspannenheid en fragmentatie? Met andere woorden, wat staat in de weg aan het verantwoord besturen van de organisatie?

Wat staat in de weg aan verantwoord besturen?

In het denken over 'in control' hebben gedrag en psychologie vooralsnog geen prominente plaats.³² Verschillende commissies lijken met name te werken vanuit een juridisch perspectief en vanuit de basisassumptie van de moderne economie die wortelt in het rationele.³³ Dat terwijl juist de sociale en klinische psychologie en het snijvlak tussen gedragswetenschappen en economie een antwoord lijken te kunnen geven op de vraag waarom 'in control' komen en blijven zo lastig blijkt.³⁴ Hierna worden voor de begrippen richting, consistentie, samenhang en feedback voorbeelden gegeven van in relatie tot 'in control' negatieve of blokkerende fenomenen die zich voordoen als er teveel of te weinig (consistentie, bijvoorbeeld) is. In aansluiting daarop wordt naar de totale *map* en de relaties tussen de vier begrippen gekeken als oplossing of tegenwicht voor die fenomenen.

Te veel of te weinig van het goede

Met richting wordt verwezen naar een gedeeld, bindend referentiekader. Zo'n kader kan zorgen voor focus en het richten van de energie op hetzelfde doel. Richting kan echter ook tot het negeren van verandering of contra-indicaties leiden. Dan doen fenomenen als 'groupthink', bedrijfsblindheid en bijziendheid zich voor. Een sterke ideologie, collectieve fantasieën en de dominante logica belemmeren het uit- en inzicht en zijn blokkerend in plaats van richtinggevend.

Consistentie gaat over het vertalen van hogere doelen en het inbedden van organisatiewaarden. Gebeurt dit onvoldoende dan ontstaat luchtfietserij, blijft het bij dromen en abstracties en blijven denken en doen, 'approach' en 'deployment' ontkoppeld. Mensen begrijpen dan niet wat van hen wordt verwacht (gebrek aan rolduidelijkheid) en ontwikkelen niet

Bij een ingrijpende verandering kan een gebrek aan vertaling leiden tot onbegrip en een 'future shock'

29. Het belang dat aan een 'great workplace' in relatie tot de prestaties van de organisatie wordt toegekend, drukt *Fortune* als volgt uit:

'For a company to make the grade, it must have employees who tell us they love their work there', *Fortune*, 4 februari, 2002, p. 32.

30. J.C. Larreche, *The Best of Business Capabilities. Highlights from the Competitive Fitness of Global Firms*, Insead, London, Financial Times – Prentice Hall, 2002.

31. Benadrukt wordt dat de managementaanpak en wijze van organiseren van Nokia een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het succes, maar niet de verklaring vormen. Gewezen moet worden op de strategie van Nokia en de invloed van externe, institutionele factoren, zie: M. Castells en P. Himanen, *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*, New York: Oxford University Press, 2002.

32. Zie bijvoorbeeld: Commissie corporate governance, 'De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen', 9 december 2003.

33. C. Roxburgh, 'Hidden flaws in strategy', *McKinsey Quarterly*, number 2, 2003, p. 27-39.

de overtuiging dat ze grip op hun werk en situatie hebben ('self-efficacy').³⁵ Bij een ingrijpende verandering kan een gebrek aan vertaling leiden tot onbegrip en 'future shock', de toekomst wordt door een gebrek aan overzicht en begrip ervaren als een bedreiging in plaats van een uitdaging. In plaats van in beweging te komen en bij te dragen slaat men op de vlucht of verstijft men ('flight' en 'freeze'). Als vertaling en inbedding 'te goed' zijn gebeurd, ontstaan er andere gevaren. Verandering kan geblokkeerd worden door fenomenen als 'chauvinistic conditioning' ('Wat wij doen is juist, anderen zitten op het verkeerde spoor en andere inzichten slaan de plank mis') en institutionalisme (de primaire taak van de organisatie is zelfbehoud en het verlengen van het bestaan in de huidige vorm). Een andere blokkade ligt in het 'sunk cost'-effect: omdat er letterlijk of figuurlijk al zoveel geïnvesteerd is in een bepaalde overtuiging, een activiteit of project, stopt men bij overschrijdingen en waarschuwingssignalen niet, maar blijft men volharden en investeren. Samenhang helpt een organisatie, afdelingen, teams en medewerkers effectief te zijn door horizontale afstemming. Afdelingen, (deel)processen en projecten worden met elkaar in lijn gebracht en richten zich op dezelfde doelstellingen. Een overmaat aan of het doorschieten van samenhang haalt de spanning en kritische zin uit de organisatie. Door intensief met elkaar om te gaan wordt men een van of met de 'andere' groep, cultureel antropologen noemen dit 'going native'. Doorschieten kan leiden tot het door elkaar gaan lopen van de taakoriëntatie en de sociaal-emotionele oriëntatie, men gaat vooral emotioneel in plaats van professioneel met elkaar om. Het kan leiden tot kuddegedrag, het verlangen zich te conformeren aan het gedrag en de mening van anderen: 'Failing conventionally is the route to go; as a group, lemmings may have a rotten image, but no individual lemming has ever received bad press'.³⁶ Een gebrek aan samenhang daarentegen leidt tot contraproductief 'in group/'out-group' denken. Verschillende eenheden zetten zich tegen elkaar af; leden ontnemen hun sociale identiteit niet primair aan de organisatie als geheel, maar aan hun eigen eenheid. Een overmaat aan feedback leidt tot desoriëntatie, overbelasting en een gebrek aan overzicht en inzicht in oorzaak-en-gevolg-relaties. Als men niet verstijft – ten onder gaat aan stress en er een infarct ontstaat – maar in actie komt, is men veroordeeld tot trial and error. Dit is in ieder geval letterlijk en figuurlijk een dure aanpak en als bovendien het gewenste effect keer op keer uitblijft dan ontstaat

er aangeleerde hulpeloosheid in de organisatie. Te weinig feedback daarentegen ontnemt de kans om te leren en laat achterhaalde gewoontes in stand: 'the principle of continuity of experience'. Een gebrek aan feedback kan ook leiden tot slaapwandelen en verstarring.

Oplossing en tegenwicht

De oplossingen voor de problemen die ontstaan door te veel of te weinig van het een of ander, bestaan natuurlijk deels uit het hanteren van de juiste maat voor richting, consistentie, samenhang en feedback als afzonderlijke aspecten. Maar de oplossingen moeten voor een belangrijk deel ook worden gezocht in de onderlinge verbanden tussen deze onderdelen en het systeem dat zij tezamen vormen. Goede feedback voorkomt bedrijfsblindheid en bijziendheid en stelt de 'dominant logic' van tijd tot tijd ter discussie. Consistentie, de vertaling van doelen in concrete opdrachten, targets en handwijzen voor onderscheiden onderdelen en individuen, kan zorgen voor productieve spanning en voorkomt dat samenhang doorschiet. Samenhang biedt de kans de eigen rol en bijdrage te zien in relatie tot andere onderdelen en opdrachten. Consistentie blijft op die manier een effectief fenomeen, in plaats van dat men vervalt in hokjesdenken, het koste wat het kost in staan houden van de eigen afdeling of zelfgenoegzaamheid.

Een breder en vruchtbaarder perspectief op (in) control

'In control' zijn opgevat als het hebben van het vermogen om de organisatie te besturen stelt een aantal eisen. Het vergt dat men voorbij het verantwoordt woorden gaat en zich richt op het besturen, er moet een breder en vanuit de verantwoordelijkheid van de manager vruchtbaarder perspectief op 'in control' tot stand komen. De bedoelde eisen kunnen op basis van het voorgaande geordend worden naar de begrippen richting, consistentie, samenhang en feedback.³⁷

Richting

Het kennen en begrijpen van de eigen 'purpose', strategie en toegevoegde waarde: de hieraan gerelateerde aannames moeten duidelijk en gedeeld zijn; De formule en het systeem (en dus de oorzaak-en-gevolgrelaties die daarin opgesloten liggen) van de organisatie moet begrepen worden, inclusief de relaties daarvan met de interne en externe omgeving en stakeholders.

Consistentie

In staat zijn om de doelen en waarden van de orga-

34. De hier gegeven voorbeelden zijn met name ontleend aan de volgende auteurs. Voor de sociale en klinische psychologie:

R. Brown, *Group Processes. Dynamics within and between Groups*, Oxford, Basil Blackwell, 1988; H.T. van der Molen, S. Perreijn & M.A. van den Hout, *Klinische psychologie. Theorieën en psychopathologie*, Groningen, Wolters-Noordhoff, 1997; Voor de behavioral economics (en besluitvormingstheorie): J. Baron, *Thinking and Deciding*, New York, Cambridge University Press, 1994; C. Roxburgh, 'Hidden flaws in strategy', *McKinsey Quarterly*, number 2, 2003, p. 27-39.

35. 'a person's belief in his or her ability to act in a certain way'. D. Rollinson, *Organisational behaviour and analysis. An integrated approach*, Third edition, p. 174, 2005.

36. W. Buffet, 'Letter from the chairman', *Berkshire Hathaway Annual Report*, 1984.

nisatie te vertalen en te concretiseren naar de verschillende onderdelen en niveaus binnen de organisatie en deze in lijn daarmee te ondersteunen met en te voorzien van de juiste mensen en middelen; Het beschikbaar hebben van 'purposive' management en organisatie, 'ability to execute'.³⁸

Samenhang

Het kunnen definiëren van een beperkte set sleutelprocessen, gebaseerd op de strategie en toegevoegde waardedefinitie, en het vertalen van die set in een hiërarchie van bedrijfsprocessen;

In staat zijn om op basis van de sleutelprocessen en hiërarchie invulling te geven aan interfaces, gedeelde doelstellingen en issues en de zorg voor de respectieve stakeholders.

Feedback

Het beschikbaar hebben van informatie die in relatie tot de 'purpose', de strategie, het systeem en de formule van kritiek belang is;

Het begrijpen en kunnen managen en corrigeren van de strategie, de bedrijfsprocessen en het daarmee verbonden gedrag;

Management dat de op de 'purpose' gebaseerde waarden en principes van de organisatie kan ontwikkelen, verspreiden en beschermen.

Deze set van eisen in de benen kunnen helpen en houden impliceert ook een breder en vruchtbaarder perspectief op management control. Het systeem van regels voor het zodanig besturen van een organisatie dat deze 'in control' is, stelt eisen. Management control moet meer bieden dan het 'meten is weten'-paradigma. Er kan niet volstaan worden met een zogenaamd diagnostisch feedbacksysteem

dat zich beperkt tot de kritieke prestatie-indicatoren (kpi's). Natuurlijk is het van belang dat de strategie vertaald wordt in sleutel- of bedrijfsprocessen en daaraan gekoppelde indicatoren en monitoring. Maar het kunnen besturen van de organisatie vergt meer. Niet alleen de harde indicatoren, maar ook de zachtere, zoals de waarden en de overtuigingen van de organisatie, moeten een plaats hebben. Er moet niet alleen achteruitgekeken, maar ook vooruitgekeken worden. Grip op het bestaande en huidige is noodzakelijk, maar niet voldoende. Verkenning van de toekomst en duiding van nieuwe ontwikkelingen zijn essentieel. En behalve voor de voordeur, de ambities, moet er ook oog zijn voor de achterdeur, de risico's. Om die redenen heeft Simons een set van vier 'management control'-systemen ontwikkeld.³⁹ Naast het diagnostisch feedback- of controlesysteem, onderscheidt hij het overtuigingsysteem, het interactief control-systeem en het grenssysteem. Deze laatste drie richten zich op respectievelijk de kernwaarden, de strategische onzekerheden en de risico's. Met behulp van deze 'systemen' kan de landkaart met als coördinaten richting, consistentie, samenhang en feedback tot leven komen. 'In control' kan dan, gebruikmakend van de daarmee zichtbaar gemaakte eisen of coördinaten, voorbij het verantwoord worden komen. Daarmee is het datgene waarvoor het eigenlijk bedoeld is: een uitdrukking van het toereikende vermogen van het management om de organisatie verantwoord te besturen en de onderneming tot prestaties te brengen.

Management control moet meer bieden dan het 'meten is weten'-paradigma

37. Deze set is mede gebaseerd op: S. ten Have, (2002), 'Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren', Amsterdam, Nieuwezijds; J. Strikwerda, 'To be or not to be 'in control'. Een kwestie van ambitie, kennis, middelen en van mentaliteit', *Goed bestuur*, nr. 3, 2006, p. 35-39.

38. Purpose wordt omschreven als '... moral DNA. It's what you believe without having to think'; 'It advances both competitiveness and morality. ... It relates people to plans and it relates leaders to their colleagues'. N. Mourkogiannis, *Purpose. The starting point of great companies*, New York, Palgrave Macmillan, 2006, p.6; p.17.

39. R. Simons, *Levers of Control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995.