

Maakbaarheid

LATEN ONDERNEMINGEN ZICH LEIDEN?

Zijn ondernemingen in hun vorm en functioneren maakbaar? In de wereld van management en organisatie is het idee dat de perfect draaiende onderneming gecreëerd kan worden in ieder geval hardnekkig. Maakbaarheid vertaalt zich daarbij in concepten zoals dat van de visionaire of excellente onderneming. Deze concepten bieden vaak weinig soelaas voor een specifieke onderneming met haar eigen context, historie, *business model*, ambities en problemen. Voor die ondernemingen lijkt het nuttiger te zoeken naar ‘maakbaarheid op maat’ en een verlichte vorm. Kernbegrip daarbij is ‘ontwerpen’, als manier om systematisch en methodisch te zoeken naar en te werken aan doordachte, situationeel bepaalde handelingsvarianten die in wisselende omstandigheden kunnen bijdragen aan realisatie van het gewenste.

Inleiding

Maakbaarheid is een begrip dat zijn wortels heeft in de wereld van overheid en publiek bestuur en daar zowel een opgang als een neergang heeft meegemaakt (Van Gunsteren, 1976). Het maakbaarheidsdenken komt voort uit ambitie en de drang om te besturen: het streven de werkelijkheid in een bestuurlijke greep te krijgen. Het is een onderwerp bij gratie van de aanwezigheid van uiteenlopende criteria, *stakeholders*, belangen en perspectieven in met name complexe (maatschappelijke) situaties. Daarmee lijkt het relevanter voor de sfeer van de overheid dan voor de sfeer van ondernemingen. Het hoogtepunt van het maakbaarheidsideaal lag in de jaren zeventig van de twintigste eeuw. De heersende gedachte was dat de overheid in staat was of zou moeten zijn de gewenste maatschappelijke veranderingen te sturen. Het overheidsdenken werd gekenmerkt door een sterke *internal locus of control* en optimisme: met centrale sturing, de juiste kennis en een groot vertrouwen in het kunnen verbeteren van de samenleving moesten complexe problemen binnen afzienbare tijd opgelost kunnen worden. Een belangrijke rol was daarbij weggelegd voor wetenschappelijke kennis, met name voor de natuurwetenschappelijke en technische kennis. Daarnaast had een rechtlijnig doel-middeldenken een prominente plaats: vanuit doelen werd gezocht naar instrumenten die de realisatie dichterbij konden brengen (Driessen, 2005). Bij gebrek aan succes of resultaat is in het maakbaarheidsdenken de reactie steevast dezelfde: scherpere formulering van de doelen, nadere onderbouwing met



Steven ten Have en Wouter ten Have

Prof. dr. mr. S. ten Have is organisatieadviseur en partner van Ten Have en Company. Daarnaast is hij hoogleraar Strategie en Verandering aan de postgraduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant aan de Vrije Universiteit (VU) te Amsterdam. Drs. W.D. ten Have is organisatieadviseur en managing partner van Ten Have en Company. Daarnaast is hij als universitair docent verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de VU.

wetenschappelijke kennis en onderzoek, verhoging van beleidsinspanningen door intensievere inzet van instrumenten en een strengere controle op de uitvoering van het beleid (Glasbergen, 1998; Driessen en Glasbergen, 2000).

Vanuit filosofisch oogpunt is maakbaarheid op zijn retour, maar in de wereld van management en organisatie komt het concept juist tot bloei (Torfs, 2006). In die wereld van management en organisatie lijkt, met name in de context van ondernemingen, het contingentiedenken zoals dat in de jaren zestig en begin jaren zeventig is ontwikkeld (Burns en Stalker, 1961; Lawrence en Lorsch, 1967; Woodward, 1965), vanaf de jaren tachtig ingewisseld te zijn voor universele recepten voor succes (zie bijvoorbeeld: Peter en Waterman, 1982; Collins en Porras, 1995). De waarschuwing geen grenzeloos vertrouwen te hebben in managementsystemen en instrumenten als middel om problemen op te lossen is voor met name de overheidscontext al in 1976 gegeven door Van Gunsteren. Zijn benadering kan als postmodern worden gekwalificeerd en kwam al in de jaren zeventig nadrukkelijk naar voren. Maar het postmodernisme lijkt pas het laatste decennium aan terrein te winnen in het (wetenschappelijke) veld van beleid en bestuur (Rhodes, 1997; Miller, 2002). De postmodernistische opvatting leert dat vooronderstellingen van beleid niet als uitgangspunt genomen moeten worden, maar juist onderworpen moeten worden aan kritische reflectie ('deconstructie'): er moet minder gekeken worden naar wat er 'zou moeten gebeuren' en meer naar wat er 'daadwerkelijk gebeurt' (Flyvbjerg, 1998). Vanuit de maakbaarheidsgedachte is dit een lastige boodschap. Want die gedachte gaat er vanuit dat wanneer het besturen niet tot resultaat leidt, dit slechts een kwestie is van een tekortkoming in het huidige instrumentarium (Driessen, 2005).

Wellicht biedt het postmodernisme soelaas bij het scheppen van nieuwe productieve perspectieven op groei, ontwikkeling en vooruitgang. Maar mogelijk zijn die perspectieven ook te scheppen door de vraag te stellen of de veelgehoorde kritiek op het maakbaarheidsdenken niet vooral betrekking heeft op een archaische of verworden variant daarvan.

Archaisch omdat het gaat om een variant die zijn wortels vindt in de Industriële Revolutie. De daarmee verbonden ontwerpdoelstellingen waren vrij specifiek en lineair, en men beperkte zich om voor de hand liggende redenen tot de praktische, winstgevende en efficiënte kant (Braungart en McDonough, 2002). Dit heeft geleid tot een instrumentarium dat geschikt was voor die tijd en de problemen van die tijd. Maar dat instrumentarium laat zich niet zomaar overzetten naar de situatie en problemen van tientallen jaren later. Problemen die zich niet zoals in het perspectief van de vroege industriële beperkten tot het economische systeem, maar zich voordeden op maatschappelijk niveau in zeer complexe omstandigheden.

Verworden omdat de geschiedenis van het Modernisme, een reactie op de 'stijlen' uit de Victoriaanse tijd en schatplichtig aan de ontwerpopvattingen van de Industriële Revolutie, zich in aanleg kenmerkte door hoogwaardige maatschappelijke (en esthetische) doelstellingen. Als gekeken wordt naar de architectuurstroming waren er ontwerpers als Ludwig Mies van der Rohe en Le Corbusier die onrechtvaardig verdeelde en onhygiënische huisvesting wereldwijd wilden vervangen

door schone, minimalistische, betaalbare gebouwen die geen onderscheid maken tussen welstand of klasse. Naderhand is de internationale stijl van het Modernisme uitgehold of verworpen en heeft deze zich ontwikkeld tot een heel wat minder ambitieuze ontwerpovvatting met alle gevolgen van dien. Volgens Braungart en McDonough (2002) is het 'een levenloze standaardaanpak geworden, die zich niets aantrekt van de plaatselijke bijzonderheden, de cultuur, natuur, energie en materiaalstroom' (p. 39). Zij reiken vanuit de architectuur een beeld aan dat kan inspireren om na te denken over gerevitaliseerde of herontworpen maakbaarheid. Voordat daar sprake van kan zijn, moet eerst afgerekend worden met de problemen die er zijn in de wereld van management en organisatie. Daar is de maakbaarheidsgedachte niet op haar retour, integendeel (Torfs, 2006). Het idee in die wereld is dat de perfect draaiende onderneming wel bestaat. Het is vanuit dat perspectief vooral zaak om bekwame managers de juiste ingrepen te laten doen en te voorzien in ondersteunende regelgeving; het gewenste volgt dan vanzelf. Waar dit idee opduikt buiten het bedrijfsleven, zoals in de onderwijs- of zorgsector, overheerst de weerstand of zelfs weerzin tegen deze 'managementbenadering'. Die weerzin wordt gerechtvaardigd onder verwijzing naar de onmiskenbare problemen van deze sectoren. Opvallend is wel dat criticasters, met name als zij in de media verschijnen, in hun beschouwingen een sterke voorkeur hebben voor anekdotes en het tonen van 'slachtoffers'. Vanuit retorisch perspectief begrijpelijk, maar voor de managers en hun slachtoffers weinig vruchtbaar, want in de broodnodige, doorwrochte en bij voorkeur *actionable* analyses en handelingsalternatieven wordt doorgaans niet of zeer beperkt voorzien. Voorlopig hoogtepunt van die weerstand en weerzin vormt de bundel *Beroepszeer* (Van den Brink, Jansen en Pessers, 2005), een speciale editie van de Christen Democratische Verkenningen waarin prominenten als Ad Verbrugge en Dorien Pessers van leer trekken tegen de managementcultuur die bijvoorbeeld zorg en onderwijs heeft getroffen. Hoewel de problemen in genoemde sectoren onmiskenbaar zijn, is het te makkelijk en weinig productief om de pijlen vooral of uitsluitend op de manager te richten. Gebeurt dat wel dan zijn de managers vooral de zondebokken van een hopeloze poging controle te behouden over een steeds complexer wordende samenleving in combinatie met een achterhaald maakbaarheidsideaal (Noordegraaf, 2008). De manager bevindt zich daarbij op een positie waar in het publieke domein sprake is van strijdende en in ieder geval dikwijls strijdige waarden. Dat terwijl vanuit het 'maakbaarheidsdenken' sprake is van een eenduidige 'aanwijzing'. Want, het idee is dat de overheid op basis van objectieve doelen en problemen kan en moet bepalen wat goed is voor de samenleving en dat het mogelijk en wenselijk is dat de overheid dit tot uitvoering brengt (Driessen, 2005). Daarin verschilt de 'overheidsmanager' of non-profitmanager van zijn collega's in het bedrijfsleven.

In dit artikel is de centrale vraag of ondernemingen zich laten leiden: is hun vorm en functioneren maakbaar? Daarbij speelt een beschouwing van het begrip maakbaarheid en het daarmee verbonden ontwerpen een belangrijke rol. In aansluiting op een eerste historische beschouwing en weging van de verschillende interpretaties en verschijningsvormen van deze begrippen wordt de centrale vraag hierna

uitgewerkt. Eerst wordt maakbaarheid in de context van het bedrijfsleven of de sfeer van ondernemingen verder uitgewerkt. Daarna worden in de vorm van de begrippen missie, strategie en organisatie drie kerncomponenten aangereikt om gedifferentieerd en genuanceerd naar maakbaarheid te kunnen kijken. Aansluitend worden op basis van deze drie begrippen acht varianten van maakbaarheid gepresenteerd en geïllustreerd. Afgesloten wordt met een korte beschouwing van de consequenties van de op deze acht (descriptieve) varianten gebaseerde ordening voor de handelingspraktijk van managers en andere *practitioners*.

1. Maakbaarheid in de context van het bedrijfsleven

Voor organisaties en managers in het bedrijfsleven geldt in ieder geval dat niet iedereen van ze houdt. Met name door boekhoudschandalen en excessieve zelfverrijking zijn ondernemingen zoals Enron en hun managers hand in hand richting de schandpaal gegaan (Buelens, 2002). Maar ook hier geldt dat het de vraag is of dit feit kenmerkend is voor een hele categorie (ondernemingen) en een hele beroepsgroep (die van 'de manager'). Daarnaast is het de vraag of het een productief beeld oplevert. Schieten organisaties en hun stakeholders er iets mee op? Wat het laatste betreft, vermoedelijk wel in de vorm van een waarschuwing en als aanleiding om weer 'in control' te komen daar waar men dat niet is. Maar niet als diskwalificatie van het streven om goed te managen en te besturen en ook niet als devaluatie van een beroepsgroep die daar vooralsnog een belangrijke rol bij moet spelen. Organisaties zijn de belangrijkste bouwstenen van onze maatschappij, zo leren managementdenkers als Chester Barnard (1938) en Peter Drucker (1957). Economische vooruitgang en sociale voorzieningen zouden in onze maatschappij zonder organisaties niet het huidige hoge niveau hebben. Of het nu gaat over ondernemingen en economische doelstellingen, overheidsorganisaties en wettelijke taken, of non-profitinstellingen en maatschappelijke missies, de organisatie met de manager aan kop is het vehikel waarmee de bijdrage of toegevoegde waarde profijtelijker, sneller, beter, rechtvaardiger of duurzamer kan worden geleverd (Ten Have, 2005).

De organisatie als vehikel is onlosmakelijk verbonden met het management als bestuurders van dat vehikel. Zonder de ontwikkeling of professionalisering van dat management zouden organisaties niet de rol en bijdrage hebben gehad die nu zo gewoon is in onze maatschappijen:

"But surely if management had not emerged as a systematic discipline, we could not have organized what is now a social reality in every developed country: the society of organizations and the "employee society" (Drucker, 1985).

Barnard en Drucker benadrukken dat organisaties systemen zijn van *bewuste coördinatie* van een geheel aan activiteiten. Voor effectieve ondernemingen geldt dat hun vermogen om economische activiteiten efficiënter te coördineren dan de markt dat kan, hun bestaansrecht vormt (Chandler en Daems, 1980). Managers van ondernemingen hebben een met dat vermogen verbonden verantwoordelijk-

heid. Het is om die reden dat Bower (2002) wijst op de opdracht die die managers hebben en de daarbij vereiste actie- en handelingsgerichtheid:

'It is one thing to recognize that a corporation is a complex non-linear system interacting with a very rich and changing environment. It is another to provide a map of that system that permits managers to act in an intentionally rational fashion' (p. 91).

Managers van ondernemingen worden geacht doelgericht, doelbewust en doelmatig te handelen. In lijn daarmee pleit Drucker (2005) waar het gaat over de managementpraktijk en de organisatorische aspecten voor systematisch en methodisch werken en spreekt hij over de *management profession*. Simon (1969) kent in relatie tot de managementpraktijk een centrale rol toe aan het ontwerpen:

'Engineering, medicine, business, architecture, and painting are concerned not with the necessary, but with the contingent – not with how things are but how they might be – in short with design ... Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones ... Design, so construed, is the core of all professional training' (p. 12).

Deze stellingname sluit aan bij de eerder gegeven schets van het begrip maakbaarheid en kan gezien worden als (*avant la lettre*) verwerping van de postmodernistische opvatting. Een vergelijkbare redenering gaat op voor de ondernemingsstrategie en strategische aspecten. Met betrekking tot de strategie pleit Ansoff (1965; 1984) voor 'planning': een gestructureerde aanpak van de strategieformulering waarbij het verzamelen van feiten een belangrijke rol speelt. De zogenaamde 'planning'-aanpak probeert veel informatie van buiten en binnen de organisatie te verzamelen en te verwerken tot plannen. Deze aanpak is fel bekritiseerd, met name door Mintzberg (1994a). Mintzberg (1994b) noemt verschillende onderzoeken uit de jaren zeventig van de vorige eeuw die wijzen op de tekortkomingen van strategische planning. Ook beschrijft hij verschillende misvattingen waarop strategische planning is gebaseerd, namelijk die van voorspelbaarheid, afstandelijkheid en formalisatie.¹ Opgemerkt wordt dat een groot internationaal onderzoek (Rigby en Bilodeau, 2007) onder enige duizenden managers uit de gehele wereld laat zien dat strategische planning als managementtechniek een van de meest gebruikte is en dat de tevredenheid daarover zeer hoog is. Uit eerdere onderzoeken die volgens hetzelfde stramien waren opgezet, kwam hetzelfde beeld naar voren.²

Ondanks de 'vanzelfsprekendheid' van de rol van ontwerp die Simon naar voren brengt, en de aantoonbare bijdrage die planning voor managers die opereren in complexe en dynamische omstandigheden heeft, worden deze begrippen vaak in ongunstige, slechte of zelfs kleinerende zin³ gebruikt zoals Mintzberg laat zien. Liedtka (2000) wijst erop dat het ongeschikt zijn van planning en ontwerp voor het goed omgaan met verandering, vaak en vaak onterecht, wordt gebruikt om deze concepten in een kwaad daglicht te stellen. Een voorbeeld wordt gevormd

door reacties op onderzoek naar ‘verandervoorkeuren’ van met name managers (Mastenbroek en De Caluwé, 2004). Uit het onderzoek komt naar voren dat er veel ‘blauw’, met blauwdrukken en ‘ontwerpen’, wordt veranderd. De connotaties die daar blijkbaar bij horen, zijn niet positief. Die manier van werken wordt op zijn best gezien in termen van de ‘klassieke’ ontwerpbenadering: bijvoorbeeld sterk op de formele structuur gericht, *top-down*, eenzijdig probleemgedreven en rationeel (Visscher, 2001). Hiervoor zijn inmiddels de nodige alternatieve zienswijzen en nuanceringen ontwikkeld (zie bijvoorbeeld: Boonstra, 2000). Liedtka pleit ook voor zo’n zienswijze en roept op afscheid te nemen van achterhaalde associaties met ouderwetse ideeën over strategie en karikaturen en daarvoor in de plaats te kijken naar de rijke mogelijkheden die ontwerp als metafoer en concept biedt. Met name wordt gewezen op de voor het ontwerp centrale notie van synthese: *‘the creation of a coherent harmonious whole emerging with integrity from a collection of specific design choices’* (p. 9). Deze kan gezien worden als een fundamentele notie op grond waarvan omschreven kan worden wat goed ontwerp(en) is, of het nu gaat over architectuur, strategie of verandering.

De historische literatuur besteedt veel aandacht aan vroege theorieën over architectuur met Babylon en de eerste piramiden van Egypte als belangrijke voorbeelden. Deze theorieën richten zich met name op het concept van ‘schoonheid’ en benadrukken het belang van principes als structuur, symmetrie en harmonie. Meer recente inzichten benadrukken in relatie tot ontwerp en ontwerpen het concept van de ‘beste oplossing’ voor een gesteld probleem (Bazjanac, 1974). In relatie tot ‘maakbaarheid’ is de vraag dan of voor ondernemingen die ‘beste oplossingen’ te definiëren en te realiseren zijn, waar dat voor overheidsorganisaties erg moeilijk is gebleken (Driessen, 2005). En: hoe moet de eerdergenoemde ‘managementbenadering’ beoordeeld worden in relatie tot die ondernemingen, waar die in bijvoorbeeld de zorg- en onderwijssector volgens sommigen meer kwaad dan goed doet (Van den Brink, Jansen en Pessers, 2005)? Eerder is uitgelegd dat waar het gaat over maakbaarheid de overheidsmanager zich in een lastig parket bevindt. Deze manager wordt geconfronteerd met strijdige waarden en het ontbreken van objectieve probleemdefinities, criteria en prioriteiten en doelen. De manager in het bedrijfsleven heeft volgens sommigen dezelfde problemen, vooral vanuit het perspectief van het Rijnlandse model. In dat model houdt men rekening met de belangen van alle stakeholders, aandeelhouders, medewerkers, klanten, de samenleving en de natuur. Daartegenover kan het Anglo-Amerikaanse (of Angelsaksische) model gesteld worden waarin de aandeelhouder een dominante positie heeft. Volgens sommige interpretaties, heeft dit model, versterkt door liberaal-economisch en beperkt rationeel denken, verstrekende gevolgen voor het handelen van managers en daardoor voor de samenleving (Bakker, Evers, Hovens, Snelder en Weggeman, 2005). Opgemerkt wordt dat dit een veel aangetroffen, maar onvolledige en gekleurde kenschets van dat model is. De twee modellen staan in respectievelijk de West-Europese en de Britse en vooral Noord-Amerikaanse traditie (Albert, 1991). Het probleem met de modellen, en dan met name met betrekking tot het Anglo-Amerikaanse, is dat ze makkelijk tot karikaturen verworden, dat de vertaling van een

regionale, bovenationale context naar de organisatiecontext soms lichtvaardig wordt gemaakt en dat er geen recht wordt gedaan aan een groot deel van de praktijk. Daarnaast geldt dat er weinig aandacht wordt besteed aan de problemen die samenhangen met het stakeholderdenken in relatie tot het maken van keuzen en het hanteren van criteria, en het voordeel (of zelfs de noodzaak) een eenduidig criterium voor het presteren van een onderneming te hebben (zelfs als dat de aandeelhouderswaarde is).

Als kenmerken van het Anglo-Amerikaanse model kunnen genoemd worden: marktdenken, aandeelhouderswaarde als belangrijkste criterium, processen en samenwerken worden als rationeel gezien en organisaties worden dan ook puur rationeel benaderd: efficiencydenken, gerichtheid op de korte termijn, individualisering en materialisme. Het Rijnlandse model biedt daarvoor geen toereikend alternatief. Dat hoeft ook niet, maar het wordt vaak wel gesuggereerd (Baker et al., 2005). Het hoeft niet omdat dat model, net als het andere, descriptief is. Het probleem ontstaat doordat men het model prescriptief gaat gebruiken (en men, zoals opgemerkt, de vertaling van traditie en hoog aggregatieniveau naar handelingsperspectief en laag aggregatieniveau lichtvaardig maakt). Bovendien weet men ook in de Anglo-Amerikaanse sferen dat twee door het Rijnlandse model benadrukte elementen van groot belang zijn: aandacht voor stakeholders, maatschappelijke verantwoordelijkheid en een langetermijnoniëntatie (Drucker, 1957). Maar men beschouwt deze elementen niet primair ideologisch of historisch, maar koppelt deze aan het bestaansrecht (de functie) en de opdracht van de onderneming.

Longitudinaal onderzoek van Kotter en Heskett (1992) in 202 Amerikaanse bedrijven laat zien dat het stakeholder- of 'pluralistische' concept (inderdaad) werkt. De Amerikaanse ondernemingen die aandacht besteden aan al hun stakeholders, presteren zeer veel beter dan ondernemingen die dat niet doen. Ze presteren beter op indicatoren als de aandelenkoers, omzet en winst. Blijft over de kritiek die sommige criticasters hebben op het aandeelhoudersdenken en het rationele. Jensen (2000), hoogleraar aan Harvard, maakt korte metten met de kritiek op de aandeelhouderswaarde. Zijn stelling is: *This house believes that change efforts should be guided by the sole purpose of increasing shareholder value*' (p. 37). Wat het rationele betreft is Drucker (1957) duidelijk: het slagen van de manager is voor alles verbonden met het realiseren van zijn opdracht en doelstellingen. Daartoe bestaat slechts een middel: 'systematisch en methodisch te doen wat vroeger op gevoel en intuïtief werd gedaan, tot beginselen en begrippen te herleiden wat aan de ervaring werd overgelaten en incidentele kennis te vervangen door een logisch schema dat innerlijke samenhang vertoont' (p. 313). Dat is rationeel en volgens Drucker verbonden met begrippen doordacht, weloverwogen, verantwoord en verstandig. Vooral gericht dus op de 'beste oplossing' (Bazjanac, 1974) en zeker niet uitsluitend of ongevoelig waar het gaat over bijvoorbeeld emotie, dynamiek en het irrationele. Het zoeken naar de beste oplossing is voor ondernemingen mogelijk als zij het criterium van Drucker koppelen aan de oriëntatie van Jensen. Jensen pleit namelijk wel voor aandeelhouderswaarde als leidende doelstelling, maar niet voor een kortetermijnoniëntatie,

integendeel. Zijn maat voor presteren en het beoordelen van presteren is de *long term market value* van een onderneming. Zijn motivatie is dat er een leidende en eenduidige maat voor beoordeling moet zijn (*'multiple objectives is no objective'*). Naar eigen zeggen is zijn maat niet de ideale, maar wel de best mogelijke. *Long term market value* als maat voor beoordeling suggereert dat de problemen die de overheid heeft met maakbaarheid, niet aan de orde zijn voor ondernemingen. Dat is slechts ten dele waar. Het klopt dat ondernemingen een eenduidige maat kunnen aanhouden, waar de overheid heeft te rekenen met een variëteit aan 'maten' en belangen. Het onderzoek van Kotter en Heskett leert dat het ook voor ondernemingen heilzaam is te werken vanuit een pluralistisch perspectief, maar voor ondernemingen is dat middel en geen doel op zich. De vraag voor een onderneming is 'slechts': hoe moet ik van moment tot moment uiteenlopende *stakeholders* individueel en ten opzichte van elkaar wegen en recht doen? Voor de overheid en haar organisaties is die vraag de essentie van haar opdracht, de *core business*. De vraag naar maakbaarheid is voor ondernemingen onversneden aan de orde waar het gaat over het ontwerpen van de beste oplossing (Bazjanac, 1974). Nog sterker, de wereld van organisatie en management van ondernemingen lijkt niet minder dan geobsedeerd door het vinden van 'de beste oplossing' of beter: maakbaarheid. Want of het nu gaat over de excellente ondernemingen van Peters en Waterman (1982), de visionaire ondernemingen van Collins en Porras (1995) of de *high performance organization* van Holbeche (2005), het zoeken naar recepten voor (gegarandeerd) succes lijkt van alle (modernistische) tijden. Juist deze laatste constatering, in combinatie met de teleurstellende resultaten in de praktijk van dergelijke concepten (Ten Have, 2007) en de methodologische vraagtekens en zwaktes van veel van het onderliggende onderzoek (Rosenzweig, 2007), roept de behoefte aan oplossingen op die misschien minder ambitieus zijn in hun claims en gedifferentieerder of situationeel bepaald – en daarmee niet makkelijker hanteerbaar – maar ook productiever voor de handelingspraktijk. De eerder aangekondigde acht varianten zijn voor ondernemingen in uiteenlopende situaties 'beste oplossingen'. Hierna wordt eerst uitgelegd op basis van welke bouwstenen of elementen deze varianten tot stand komen.

2. Hoe ziet maakbaarheid eruit?

Met de *long term market value* als objectieve toetssteen voor het handelen en presteren, de opdracht van de manager en de wetenschap dat volgens Drucker de enorme economische groei en vooruitgang in de twintigste eeuw zonder de technologie van het management niet mogelijk was geweest⁴, is maakbaarheid in de context van ondernemingen een ander verhaal. Betekent dat ook dat in die context alles maakbaar is?

Aan die vraag gaat de vraag vooraf wat het instrumentarium is dat bij de managementprofessie hoort. Wat zijn de elementen of onderwerpen die de manager van een onderneming in staat moeten stellen maakbaarheid vorm en inhoud te geven? Er is bezien vanuit het managementperspectief een groot aantal mogelijke bouwstenen te noemen: het leiderschap, de strategie, de organisatie-

structuur, de systemen, de *corporate values*, de missie, de organisatiecultuur, de technologie en kennis van een organisatie, de communicatiestijl. Mintzberg (1989) maakt in dit verband een onderscheid in twee typen mensen: de *splitters* en de *lumpers*. *Lumpers* zoeken naar overeenkomsten tussen dingen en groeperen of classificeren op grond van de kenmerken die overeenkomen. *Splitters* kijken naar verschillen en scheppen nieuwe categorisering op basis van hetgeen zich niet door de bestaande indelingen laat verklaren. Valkuil voor de eerste groep is dat te veel op een hoop wordt gegooid, voor de tweede dat men door de bomen het bos niet meer ziet. De een wil overzicht creëren, generaliseren en vereenvoudigen en kan daardoor essentiële vormen van onderscheid ‘missen’. De ander wil vooral zo accuraat mogelijk zijn en schept daardoor zoveel complexiteit dat men verdrinkt in de eigen modelleringen. In relatie tot de eisen te stellen aan goede theorie en adequate modellen kan ook gewezen worden op de begrippen *comprehensiveness* en *parsimony* (Whetten, 1989). Alle in relatie tot een specifiek onderwerp of probleem relevante elementen moeten onderdeel uitmaken van een goed model. Tegelijkertijd moet men zeer kritisch elementen die minder aan het nagestreefde inzicht toevoegen, buiten beschouwing laten of buiten haakjes zetten. Hier is gezocht naar een modellering die adequaat differentieert, maar ook overzichtelijk en hanteerbaar blijft.⁵

Gekozen is voor een bewerking van de *Theory of the Business* van Drucker (1994). In zijn model zijn de drie leidende factoren de context, de missie en de competenties van een onderneming. Hier wordt de context gezien als de onafhankelijke variabele, het gegeven waarop de onderzoekseenheden worden ingedeeld. De afhankelijke variabelen moeten zo goed mogelijk tot uitdrukking brengen welke verschillende vormen van maakbaarheid er in verschillende contexten zijn of werken. Vanuit het managementperspectief zijn dan in ieder geval de strategievraag en de organisatie- of structuurvraag aan de orde: doen we de goede dingen en doen we de goede dingen goed? (Van Aken, 1994; Ten Have, 2002). Bower (2000) hanteert een vergelijkbare omschrijving als hij het heeft over het managementperspectief op verandering: ‘*What is should be and how it should be accomplished*’ (p. 83). Het tweede deel van die omschrijving heeft in wezen betrekking op zowel de strategie- als de organisatievraag: hoe en waarmee moet ‘het’ gerealiseerd worden? ‘Het’ is het onderwerp van het eerste deel van de omschrijving, daar gaat het over de missie of het bestaansrecht van de organisatie. Daarom wordt aan de strategie- en organisatievraag de wezensvraag die gaat over het wat of het waartoe toegevoegd.⁶

De drie belangrijkste elementen voor het tot stand brengen van een gedifferentieerde kijk op maakbaarheid binnen ondernemingen zijn dus: de missie of het bestaansrecht, de strategie en de organisatie van een onderneming. Als deze alle drie ‘duidelijk’ of ‘op niveau’ of in overeenstemming met de realiteit zijn, dan is synthese of goed ontwerpen mogelijk (Liedtka, 2000) en kan gewerkt worden aan de ‘beste oplossing’ (Bazjanac, 1974). Met de missie wordt verwezen naar het bestaansrecht, het wezen of de functie van een onderneming: waar draagt deze aan bij, op welke wijze maakt men het verschil en wat zijn betekenisvolle resultaten (Drucker, 1994). De strategie staat voor de weg waarlangs die resulta-

ten worden gerealiseerd. Bij de ondernemingsstrategie gaat het om de inzet van alle mogelijke middelen om die resultaten te realiseren (Van Aken, 1994). De organisatie is het vehikel waarmee de strategie tot uitvoering wordt gebracht. Dit gebeurt als systeem van *bewuste coördinatie* van een geheel aan activiteiten (Barnard, 1938). Uiteraard is het niet altijd het geval dat alle drie de elementen duidelijk of in overeenstemming met de realiteit zijn.

DE MISSIE: BETEKENIS ALS EERSTE BOUWSTEEN VAN MAAKBAARHEID

Voor de missie die duidelijk moet maken waar de onderneming voor staat, geldt in relatie tot maakbaarheid vooral of duidelijk is wat betekenisvolle resultaten zijn. De maakbaarheid neemt toe, naarmate er meer sprake is van gedeelde betekenisgeving. Weick (1979) heeft het in dit verband over het proces van organiseren dat leidt tot *'a body of thought, thought by thinking thinkers'*. Smircich en Morgan (1982) spreken over *'the management of meaning en framing: creating a point of reference against which some kind of action can emerge'*. Hierbij speelt het *mission statement* vaak een belangrijke rol: *'(...) an enduring statement of purpose that distinguishes one business from other similar firms'* (Pearce, 1982). Campbell en Nash (1992) hebben kritiek op zo'n statement en zien ze als schadelijk, omdat: *'they imply a sense of direction, clarity of thinking, and unity that rarely exists'* (p. 9). Zij pleiten voor het ontwikkelen van een *sense of mission* in plaats van een *mission statement*. In de mogelijke bijdrage aan 'de beste oplossing' en productieve maakbaarheid gaat het natuurlijk ook vooral om het eerste. Het gaat om betekenissen die het goede en inspirerende oproepen. Saint-Exupéry zei daarover dat als je mensen een boot wilt laten bouwen, je ze moeten leren verlangen naar de zee in plaats van ze te voorzien van (de ook nodige) gereedschap en instructies. Het hier relevante nadeel zit uiteraard niet in de vastlegging die we *statement* noemen, maar in zaken die het vinden van de 'beste oplossing' in de weg kunnen zitten. Het gaat dan met name om sociaalpsychologische mechanismen zoals *groupthink* en socialisatie die aanpassing bij veranderende omstandigheden blokkeren, en in situaties die om creativiteit en innovatie vragen, kudgedrag produceren in plaats van autonoom denken en zoekgedrag.

DE STRATEGIE: FOCUS ALS TWEDE BOUWSTEEN VAN MAAKBAARHEID

Voor de strategie geldt in relatie tot maakbaarheid en gegeven het streven naar de 'beste oplossing' dat de strategie duidelijk en effectief moet zijn. Er moet een aanpak voor het creëren van het nagestreefde zijn die *staat*. Sommigen zien een goede strategie als een voorwaarde voor succes: deze zorgt voor focus. Dat is welkom en vaak meer dan noodzakelijk. Ghemawat (1993) stelt dat een keuze strategisch is als ze aanzienlijk afgenomen kosten, kanskosten, aanlooptijden of symboliek met zich meebrengt. Met andere woorden, wanneer een keuze een hoge mate van gebondenheid impliceert. Het is dus belangrijk goed te kiezen. Ook omdat de *resources* van een organisatie schaars zijn en het zaak is ze op de juiste plaatsen en onderwerpen in te zetten (Bower, 2000). Tegelijkertijd is bekend dat men ook opgesloten kan raken in de eigen strategie, marktorientatie

en onderliggende competenties (Levitt, 1960). Het voorbeeld van IBM dat de heer en meester was in de markt voor mainframes, maar de impact van de pc niet zag, is bijna spreekwoordelijk. Het is mede om die reden dat Inkpen en Choudhury (1995) de voordelen van de afwezigheid van strategie en focus naar voren brengen. Het ontbreken van een duidelijke strategie kan maken dat men openstaat voor en alert is op nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen. Zo bekeken is maakbaarheid een relatief en ook tijdsbepaald fenomeen: wie vandaag de beste oplossing heeft, ontwikkelt wellicht een vorm van bijziendheid of krijgt last van de wet van de remmende voorsprong

ORGANISATIE: CONTROL ALS DERDE BOUWSTEEN VAN MAAKBAARHEID

Bij organisatie, de derde bouwsteen voor de ‘beste oplossing’ en maakbaarheid, gaat het over het goed besturen van de organisatie. Een veelgebruikt begrip in dit verband is ‘in control’: *the ability to manage or direct*.⁷ De convergentiethese leert dat de organisatie vrijwel nooit, en in ieder geval nooit lang, de enige verklarende factor is voor succes. Dat neemt niet weg dat een organisatie een belangrijke factor is bij het creëren van het nagestreefde. Een historisch voorbeeld laat dat zien: *‘The Prussians succeeded because they had created an organization. They were the first ones to use modern technology effectively, which in those days meant railroad and telegraph’* (Drucker, 1996, p. 12). De vraag is in hoeverre ondernemingen ‘in control’ kunnen zijn. Het antwoord op die vraag wordt mede bepaald door de regelruimte die men heeft, en die is mede afhankelijk van de omgeving waarin men werkt. De vraag is eigenlijk 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 (Aldrich, 1979), de tweede die van de *strategic choice* (Hannan en Freeman, 1984; Child, 1997). 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 (Burrell en Morgan, 1979) en daarmee verschillende perspectieven op de manager als leider van de organisatie. *Compliance*⁸ is verbonden met de objectieve benadering die mensen en hun ervaringen ziet als producten van hun omgeving. 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. Daarnaast is het de vraag in hoeverre je ‘in control’ moet willen zijn. Analoog aan de valkuil die geschetst is in relatie tot focus en strategie,

kan ook een excellente organisatie slachtoffer worden van het eigen succes (*Business Week*, 1984). Ook hier gaat het om fenomenen die het management bepalen bij het bestaande en ten koste gaan van alertheid, flexibiliteit en reactievermogen. Bestaande prestatie-indicatoren en processen mogen dan excellent zijn in hun soort; het soort dreigt ingehaald te worden door de veranderde omstandigheden.

De drie onderwerpen missie, strategie en organisatie en hun bouwstenen – betekenis, focus en control – kunnen bijdragen aan het creëren van de beste oplossingen en maken maakbaarheid mogelijk. Maar de beschouwingen hierboven leren dat de bouwstenen zowel kunnen bijdragen door nadrukkelijk aanwezig te zijn alsook door juist afwezig te zijn. De aanwezigheid van een duidelijke strategische focus kan richting geven en voorkomen dat managers en medewerkers *distracted* of *disengaged* raken (Bruch en Ghoshal, 2004). Evengoed kan de afwezigheid ervan bijdragen aan maakbaarheid, door de ruimte te bieden ongebonden te zoeken naar nieuwe antwoorden in reactie op veranderde omstandigheden. Zo bezien zijn er drie bouwstenen die zich kunnen voordoen in twee varianten en dus acht combinaties.⁹ Die acht combinaties van een aanwezige dan wel afwezige missie (betekenis), strategie (focus) en organisatie (in control) leiden tot varianten die in uiteenlopende omstandigheden de ‘beste oplossing’ bieden. Deze varianten worden hierna schematisch weergegeven. In het volgende deel worden deze acht toegelicht zowel waar het gaat om de sterke als zwakke of kwetsbare kanten als de mogelijkheden en beperkingen in toepassing. Zo ontstaat als afsluiting van dit artikel een contingente of situatiegebonden uitleg van het begrip maakbaarheid in relatie tot ondernemingen en hun vraagstukken.

Figuur 1.
Acht varianten van maakbaarheid

Missie	Strategie	Organisatie	Ondernemingsvorm
+	+	+	Maakbare onderneming
+	+	-	Zelfsturende onderneming
+	-	+	Missionaire onderneming
-	+	+	Transactionele onderneming
+	-	-	Geïnspireerde onderneming
-	+	-	Teleologische onderneming
-	-	+	Nomadische onderneming
-	-	-	Zoekende onderneming

3. Acht varianten van maakbaarheid

DE MAAKBARE ONDERNEMING

De maakbare onderneming is de ideaaltypische of 24-karaatsvariant van maakbaarheid: betekenis, focus en het 'in control' zijn maken individueel en in combinatie dat de kans op het vinden van de 'beste oplossing(en)' zeer bovengemiddeld is. De onderneming heeft echt bestaansrecht, weet dit te vertalen in vruchtbare keuzen en realiseert de op grond daarvan gestelde doelstellingen of nagestreefde resultaten met behulp van een organisatie die werkt. Is *dit* iets als een excellente onderneming (Peters en Waterman, 1982) of een *high performance organization* (Holbeche, 2005)? Stel dat deze bestaan in de zin van (duurzaam) onderscheidend presterende ondernemingen, dan is het antwoord: mogelijk, maar niet per definitie. Want, ook de andere zeven varianten moeten in staat geacht worden tot de bedoelde prestaties te komen. Zij het dat zij dit dan doen op een andere wijze, vanuit andere omstandigheden en eisen. De maakbare onderneming beantwoordt wel het best aan het 'conventionele' beeld dat hoort bij excellente of high-performanceondernemingen (De Waal, 2006).

Voorbeelden noemen van succes is vaak niet moeilijk, maar wel risicovol, zeker in de categorie waar 'alles lijkt te kloppen' (Kirby, 2006). Maar als een voorbeeld moet worden genoemd waar missie, strategie en organisatie (duurzaam) onderscheidend werken is het Nokia (Ten Have, 2002). Deze onderneming slaagt er reeds vele jaren in om in een zeer dynamische markt zeer goed te presteren, bedrijfseconomisch gezien en op gebieden als leiderschap, cultuur, mensen en organisatie. Het gevaar dat de maakbare onderneming bedreigt, is zichtbaar gemaakt met de case van 14 van de 43 in *In Search of Excellence* genoemde ondernemingen. Zij kwamen na verloop van tijd in grote moeilijkheden, doordat zij mogelijk zelfgenoegzaam, maar in ieder geval niet alert waren op veranderde omstandigheden. In hun geval werd de negatieve tegenhanger van deze variant zichtbaar: de ziende-blind-organisatie.

Een ander goed voorbeeld in deze categorie is DSM dat net als Nokia in staat blijkt alles te laten kloppen en erin geslaagd is zichzelf bij veranderende omstandigheden te transformeren (Van Rooij, 2008).

DE ZELFSTURENDE ONDERNEMING

De zelfsturende onderneming heeft een sterke missie en strategie en vormt bijna het ultieme voorbeeld van de organisatie die werkt door *framing*: 'creating a point of reference against which some kind of action can emerge' (Smircich en Morgan, 1982). Bijna, want de geïnspireerde onderneming is in dit opzicht echt ultiem. De zelfsturende onderneming coördineert niet door organisatie, maar door gedeelde waarden en doelstellingen. In de organisatie en uitvoering wordt veel, zo niet alles overgelaten aan medewerkers. Vaak geldt dat er formeel wel management is, maar dat feitelijk de autonomie van de medewerkers bepalend is. Voorbeelden zijn professionele dienstverleners in IT en organisatieadvies die een sterke identiteit, gedeelde normen en waarden en harde en duidelijke *targets*

combineren met professionele autonomie, zelfsturing en sterk gedecentraliseerd ondernemerschap en coördinatie door *mutual adjustment* (Mintzberg, 1978). De negatieve variant van deze vorm van maakbaarheid ontstaat als de missie en strategie onvoldoende bindend en richtend zijn en worden overvleugeld door de autonomie en eigen inzichten en opvattingen van de verzameling van individuele professionals. Wat dan ontstaat is een 'organisatie van egocentrische uitvoerders en egoïsten' die makkelijk *out of control* raakt.

DE MISSIONAIRE ONDERNEMING

Steven ten Have en Wouter ten Have

De missionaire onderneming is een organisatie die geleid wordt door een sterke, gedeelde betekenisgeving gecombineerd met een sterke en slagvaardige organisatie. Missionair wordt hier opgevat in de zin van een organisatie met een sterke overtuiging, maar ook met de *ability to execute*. Een voorbeeld is de Royal Bank of Scotland (RBS). Deze organisatie relativeert het concept van strategie en vertrouwt met name – vanuit een uitgesproken opvatting over het eigen bestaansrecht – op een organisatie die in staat is kansen te creëren en te benutten. RBS wil niet door een te uitgesproken strategie belemmerd worden (vergelijk: Inkpen en Choudhury, 1995), maar is wel zeer strikt in het kunnen en willen realiseren van eenmaal gekozen en gedefinieerde *targets*.

Het afbreukrisico van een missionaire onderneming ligt met name in het mogelijk ontbreken van heldere criteria op ondernemingsniveau voor de afweging van alternatieven en voor prioriteitenstelling. De missionaire onderneming kan vaak goed presteren bij gratie van de aanwezigheid van een sterke leider en slagvaardig management dat zich baseert op uitgesproken targets.

DE TRANSACTIONELE ONDERNEMING

De transactionele onderneming heeft niet een sterke missie die bindt en verbindt en betekenis geeft. Deze variant creëert maakbaarheid met behulp van een heldere strategie en duidelijke keuzen in combinatie met een sterke organisatie en uitgesproken sturing. Een voorbeeld van zo'n onderneming is het veel geroemde General Electric (GE). Hoewel Collins en Porras (1995) het onmiskenbare succes verbinden met het visionaire en de *purpose* van GE, moet de constatering zijn dat Welch met name heeft vertrouwd op heldere criteria, duidelijke keuzen, nadrukkelijke sturing en een sterk accent op *control*. Het concept van *fix-it-or-sell-it* ('word binnen afzienbare tijd nummer 1 of 2 in je markt, anders wordt er gededuceerd'), staat niet voor inspiratie, maar voor duidelijkheid, zakelijkheid en *accountability*. Het risico voor een dergelijke onderneming ligt erin dat de strategie en de organisatie weliswaar staan, maar managers en medewerkers *disengaged* raken en afhaken (Bruch en Ghoshal, 2004). Er is dan wel focus, maar geen energie. De organisatie verwordt tot een set van onderhandelingen en contracten en wordt zielloos.

DE GEÏNSPIREERDE ONDERNEMING

De geïnspireerde onderneming is een organisatie die ‘drijft’ op haar missie en vaak hetgeen voor onmogelijk gehouden werd, realiseert. Het archetype dat daarbij past, is dat van de *entrepreneurial organization* (Kao, 1991). Bij zo’n organisatie gaat het niet om doorwrochte strategie of professionele organisatie, maar om ondernemersvisie, creativiteit, ideeën en gedrevenheid, de overtuiging dat men gezamenlijk aan iets bijzonders werkt. Een voorbeeld van zo’n organisatie is Bugaboo, een Nederlands bedrijf dat door een geheel eigen interpretatie van de kinderwagen, een daarop gebaseerd baanbrekend en uniek ontwerp en een enorme commerciële gedrevenheid wereldfaam heeft verworven.

Waar de transactionele onderneming door een gebrek aan energie makkelijk *disengaged* kan raken, moet de geïnspireerde onderneming vrezen voor *distraction* (Bruch en Ghoshal, 2004). Het probleem waarvoor deze organisatievorm van maakbaarheid zich naar verloop van tijd en vooral in het geval van groot succes en groei gesteld ziet, wordt omschreven door Flamholtz (1986). Zijn inzicht kan samengevat worden met de volgende vraag: ‘*How to maintain entrepreneurial zeal while installing structure and systems which may contribute to an increasingly impersonal climate*’ (Kao, 1991, p. 14). Het gaat om een overgang die reeds is beschreven door Greiner (1972) en door Roberts (1987) de ‘*Entrepreneurial-Managerial Transition*’ wordt genoemd. Deze overgang gaat soms ordentelijk, maar vaak – zoals in het geval van Apple, is die erg lastig en traumatisch.

DE TELEOLOGISCHE ONDERNEMING

De teleologische onderneming is een organisatie die gestuurd wordt door een doel (*teleos*) en het niet moet hebben van een hogere missie of een slagvaardige organisatie. Zo’n onderneming is een zeer pragmatische, niet gedreven door hogere waarden of motivaties en per situatie kiezend voor de middelen die het beste bijdragen aan doelrealisatie. Een metafoor zou die van de ‘straatvechter’ kunnen zijn; het maakt niet uit hoe het lukt, als het maar lukt. Het doel heiligt de middelen. Voorbeelden van dergelijke ondernemingen zijn te vinden in *private equity funds* zoals het van de ABN AMRO-case bekende TCI. Deze ondernemingen hebben zeer nadrukkelijke en niet-onderhandelbare (met name) financiële doelstellingen. Ze zijn extreem doelgericht. Het afbreukrisico voor deze ondernemingen is verbonden met het niet halen van die doelstellingen. Zoals zij anderen hard en direct afrekenen, worden ze zelf ook afgerekend. Zonder snelle prestaties verdwijnt hun bestaansrecht als sneeuw voor de zon.

DE NOMADISCHE ONDERNEMING

De nomadische onderneming wordt niet gedreven door een missie of strategie. De belangrijkste *asset* is de organisatie zelf, die in staat is om te voorzien in een ‘bestaan’. Het voorbeeld is dat van het huurlingenleger: geen sterke ideologie, geen eigen strategie, maar de bereidheid en competentie om als professional of professionele organisatie de missie en strategie van anderen te realiseren. Voor-

beelden zijn de netwerkorganisaties van interim-managers en advocatenkantoren. Veel van die organisaties stellen wel dat ze een missie en strategie hebben en belangrijk vinden, maar zijn voor alles verzamelingen van professionele kracht. Ze worden gebonden door *solidarity*, welbegrepen eigen belang dat correspondeert met andere vormen daarvan (Goffee en Jones, 1996). Daarin ligt ook het belangrijkste risico. In tegenstelling tot organisaties die verbonden worden door hogere waarden of gemeenschappelijke ondernemingsdoelstellingen, is de verbinding hier zeer instrumenteel en zakelijk. Dergelijke organisaties desintegreren makkelijk als er aantrekkelijke zakelijke alternatieven voorhanden komen of de directe behoeftebevrediging afneemt.

DE ZOEKENDE ONDERNEMING

De zoekende onderneming is de antithese van de maakbare onderneming. Is het daarmee dan ook de 'niet-maakbare' onderneming? In zekere zin wel, aangrijpingspunten in de vorm van missie, strategie en organisatie en hefboomen in de zin van gedeelde betekenis, strategische focus en 'in control' zijn, ontbreken. In ieder geval gedurende een bepaalde periode. Daarmee lijkt de zoekende onderneming een organisatiekundige schim. Dat hoeft niet negatief te zijn, tussen twee fasen van 'zijn' is er vaak een fase van 'niet-zijn', een identiteitscrisis op ondernemingsniveau. Tijdens zo'n crisis wordt de kiem gelegd voor een nieuwe orde die via een chaotische faseovergang door een proces van zelfordening wordt bereikt (Zuijderhoudt, Wobben, Ten Have en Busato, 2002). Er is dan sprake van een transformatie van de business, er moet een nieuw businessmodel tot stand komen: de onderneming herwint het bestaansrecht door het exploiteren van een nieuwe schaarste (Abbringh en Ten Have, 2008). Het gaat dan om een zoekproces dat van binnenuit het systeem en zonder vooropgezet plan, maar wel binnen de mogelijkheden van het systeem en de omgeving (de randvoorwaarden) ontstaat. Interessant is dat voorbeelden zijn te vinden bij ondernemingen die ook genoemd zijn bij de maakbare onderneming: Nokia en DSM.

In bepaalde periodes, hun transformaties, waren zij zoekend en beide zijn daar meerdere keren succesvol uitgekomen. Nokia komt voort uit heel andere *businesses* dan de telecom. In 1865 richt de Finse mijnningénieur Fredrik Idestam in het zuidwesten van zijn land een houtbedrijf op. Op een andere plek in Finland wordt in 1898 de Finnish Rubber Works Ltd opgericht en in 1912 verschijnt Finnish Cable Works. Deze drie bedrijven worden in 1967 samengevoegd tot Nokia Corporation. Het was Kari Kairamo die voorzag dat Nokia kon groeien als met zich meer zou gaan richten op de consumentenelektronica. Hij had dit goed gezien, maar richtte zich nog te veel op de televisie en pc. In 1979 legt hij de basis voor de mobiele telefonie, door de oprichting van Nokia Mobile Phones en twee jaar later van Nokia Telecommunications (Steinbock, 2001).

Ook DSM kent een geschiedenis van transformaties. DSM, een naam die verwijst naar De Staatsmijnen, begon als mijnbouwbedrijf en legde de basis voor het chemische bedrijf in de jaren 1920-1940 toen een bestemming werd gezocht voor grond- en reststoffen die werden gebruikt of vrijkwamen bij de steenkoolwinning. In de jaren zeventig wordt DSM groot in bulkchemicaliën en na de tweede

oliecrisis gaat het concern zich (weer) meer richten op research om zich zo te kunnen concentreren op fijnchemie. Nu produceert DSM speciale kunststoffen, harsen en ingrediënten voor voedingsmiddelen (Van Rooij, 2008). Het afbreukrisico dat de zoekende onderneming bedreigt, is dat van verwaald raken en stuurloos worden. De onderneming kan vast blijven zitten in de identiteitscrisis waarbij zelfordening uitblijft en uitputting dreigt.

4. Tot slot

Laten ondernemingen zich leiden? Het in dit artikel daarop gegeven antwoord neigt nadrukkelijk naar ja, maar laat tegelijkertijd zien dat ‘maakbaarheid’ een meervormig en gedifferentieerd fenomeen is. Met de acht ‘verschijningsvormen’ van ondernemingen en maakbaarheid is een overzicht gegeven van verschillende situaties en eisen enerzijds en verschillende antwoorden of repertoires anderzijds. Voor het handelingsperspectief van de manager leren deze, descriptieve, vormen niet alleen dat context *king* is en variatie en differentiatie noodzakelijk zijn, maar ook dat goed management niet louter gedefinieerd mag en kan worden vanuit de dwangbuis van de excellente, visionaire of high-performanceonderneming. Soms kan of moet vertrouwd worden op zelfsturing en soms volstaat een heldere strategie om tot prestatie te komen. Aangetekend wordt dat het moeten of willen nastreven van bijvoorbeeld het model van de excellente onderneming vaak gemotiveerd wordt met onderzoeken die de onderscheidende en zeer goede prestaties van ondernemingen die daarvoor model hebben gestaan, aantonen. Afgezien van het feit dat de geschiedenis soms korte metten maakt met veelgebruikte voorbeelden en veelgeprezen ondernemingen, zoals Enron, kunnen veel van die onderzoeken sterk gerelativeerd worden (Rosenzweig, 2007). Het *Built to Last*-onderzoek van Collins en Porras (1995) bijvoorbeeld wordt gepresenteerd onder verwijzing naar een intimiderende hoeveelheid onderzoeksgegevens. Daarmee is nog niet veel gezegd over de kwaliteit van de gegevens en het proces van interpretatie. Rosenzweig (2007) laat zien dat er methodologisch het nodige valt af te dingen op het onderzoek, in ieder geval zoveel dat de claims van de onderzoekers als twijfelachtig mogen worden gekwalificeerd. Christensen en Sundahl (2001) pleiten juist daarom voor het nauwkeurig beschrijven en voorspellen van oorzaak-gevolgrelaties op basis van robuuste classificatieschema's in plaats van het zoeken naar aantrekkelijke en ‘enige’ verklaringen voor succes met de belofte van generaliseerbaarheid en toepasbaarheid in de eigen situatie. Maar wat betekent dit nu voor de managementpraktijk? Managers kunnen blijkbaar niet bouwen op de meest beroemde en gelauwerde onderzoeken en bestsellers. Het antwoord is even eenvoudig als veeleisend: weeg inzichten goed, ken de eigen context en organisatie, handel daarmee en daarnaar en creëer de omstandigheden waaronder jouw specifieke onderneming kan presteren.

Dat betekent dat een goed functionerende gemeenschap van professionals soms moet afzien van het formuleren van een *sophisticated* strategie. Het betekent ook dat als andere partijen, bijvoorbeeld externe aandeelhouders, zoiets wel eisen, men zich moet afvragen of de juridische vorm van de onderneming dan wel de

juiste is. Het betekent evenzeer dat een succesvolle ondernemer de groei en toename in omvang en complexiteit niet vanuit romantische en achterhaalde beelden mag negeren. Soms is inspiratie alleen niet (meer) toereikend en moet voorzien worden in een volwassen strategie en organisatie.

Bij ondernemingen staat de prestatie voorop, resultaat boven proces. Die prestatie is (uiteindelijk) ook relatief eenduidig te definiëren, waarbij hier 'Jensens maat' van *long term market value* van een onderneming als uitgangspunt is gekozen. Vanuit die 'maat' moet dus zo ontworpen en gepland worden dat 'de beste oplossing' tot stand kan komen (Bazjanac, 1974). Een gedeelde betekenis, strategische focus en een organisatie die 'in control' is, zijn daarvoor bouwstenen. Die individueel of in combinatie al dan niet ingevuld zijn of worden en leiden tot acht ondernemingsvarianten van 'maakbaarheid': via transactioneel naar geïnspireerd en van maakbaar tot zoekend.

Noten

1. Het is inderdaad zo dat Ansoff boek *Corporate Strategy* (1965) uitvoerige en gedetailleerde beschrijvingen geeft van het planningsproces en de analyses die daarbij gemaakt moeten worden. In werk dat later van zijn hand verscheen (bijvoorbeeld Ansoff, Declerck en Hayes, 1976; Ansoff 1984), beschrijft hij een veel bredere opvatting van het strategievraagstuk, inclusief aspecten van onzekerheid en het laten overlappen van formulering en implementatie. De tegenstelling vindt vooral zijn oorsprong in het feit dat Mintzberg zich in zijn kritiek uitsluitend richt op Ansoff werk uit 1965. In die zin geldt dat de actie van Mintzberg ook geplaatst kan worden in de categorie '*construct a straw-man and burn it*'; hij maakt een karikatuur van Ansoff en zijn ideeën.
2. Ontleend aan: Eppink en Ten Have (2008).
3. Liedtka (2000) spreekt van *pejorative meaning* (p. 8).
4. Opgemerkt wordt dat Drucker deze notie inzake het belang van de professie en technologie van het management niet beperkt tot de context van ondernemingen, maar een bredere relevantie – maatschappelijk en in sectoren als de gezondheidszorg en overheid – toedicht.
5. Ter illustratie: de context C is gelijk aan 2 tot de $(n-1) - 1$ waarbij n het aantal factoren of variabelen is. Als n twintig is, omvat C al meer dan een miljoen relaties (Vroon, 1995).
6. Een alternatieve driedeling zou kunnen zijn het door Keuning en Eppink (1987) gemaakte klassieke onderscheid tussen het externe afstemmingsprobleem, het interne afstemmingsprobleem en het structureringsprobleem. Het eerste probleem heeft betrekking op de afstemming van een organisatie op partijen en situaties in het omringend maatschappelijk systeem. Het tweede op die tussen de organisatie en de individuele organisatieleden, tussen componenten onderling (organisatieleden en technologie bijvoorbeeld) en groepen componenten. Het derde op het ontwerpen van een raamwerk, waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op te bereiken doelstellingen. Voor de

discussie over maakbaarheid wordt hier de indeling in een extern gerichte (missie), intern gerichte (organisatie) en 'intermediaire' of verbindende factor – tussen extern en intern – (strategie) productiever geacht.

7. Zie ook: www.dictionary.com: *Out of control; not under management or direction, unmanageable*.
8. *Compliance* wordt vertaald als volgzzaamheid, inschikkelijkheid, onderworpenheid en buigzaamheid.
9. Deze opbouw met drie bouwstenen, twee varianten en acht combinaties is geïnspireerd door een vergelijkbare modellering die ontworpen is ten behoeve van een gedifferentieerd perspectief op programmamanagement en veranderprogramma's (Ten Have en Peek, 2007).

Literatuur

- Abbringh, D.J., en S. ten Have – De zoektocht naar nieuwe businessmodellen : samenspel tussen context, missie en dynamische competenties. – In: *Holland Management Review* (2008) 118, p. 8-16
- Aken, J.E. van – *Strategievorming en Organisatiestructurering*. – Deventer : Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994
- Albert, M. – *Capitalisme contre Capitalisme*. – Parijs : Editions du Seuil, 1991
- Aldrich, H. – *Organization and Environments*. – Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979
- Ansoff, H.I. – *Corporate Strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. – New York : McGraw-Hill, 1965
- Ansoff, H.I., R.P. Declerck, en R.L. Hayes – *From Strategic Planning to Strategic Management*. – New York : Wiley, 1976
- Ansoff, H.I. – *Implanting Strategic Management*. – New York : Prentice Hall, 1984
- Bakker, P., S. Evers, N. Hovens, H. Snelder, M.C.D.P. Weggeman – Het Rijnlands model als inspiratiebron. – In: *Holland Management Review* (2005) 103, p. 72-81
- Barnard, C.I. – *The Functions of the Executive*. – Boston, MA : Harvard University Press, 1938
- Bazjanac, V. – Architectural design theory : Models of the design process. – In: W. Spillers (Ed.) – *Basic Questions of Design Theory*. – New York, NY : American Elsevier, 1974, p. 3-20
- Boonstra – *Lopen over Water ; Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Rede, Universiteit van Amsterdam. – Amsterdam : De Vossiuspers, 2000
- Bower, J. – The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge. – In: M. Beer, en N. Nohria, *Breaking the Code of Change*. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2000
- Braungart, M., en W. McDonough – *Cradle to Cradle : Remaking the Way We Make Things*. – New York : North Point Press, 2002
- Brink, G. van den, Th. Jansen, D. Pessers (red.) – *Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt*. – Christen Democratische Verkenningen. – Amsterdam : Boom, 2005
- Bruch, H., en S. Ghoshal – *A Bias for Action*. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2004

- Buelens, M. – *Management Shock*. – Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds, 2002
- Burns, T., en G.M. Stalker – *The Management of Innovation*. – Londen : Tavistock Publications, 1961
- Burrell, G., en G. Morgan – *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. – Aldershot : Ashgate, 1979
- Business Week – Who's Excellent now? Some of the Best-Seller's Picks Haven't Been Doing So Well Lately. – In: *Business Week* (1984) (November) 5
- Chandler, A.D., en H. Daems – *Managerial Hierarchies, Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 1980
- Campbell, A., en L. Nash – *A Sense of Mission – Defining Direction for the Large Corporation*. – Addison Wesley Publishing Corporation, 1992
- Child, J. – Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment : Retrospect and Prospect. – In: *Organization Studies* 18 (1997) 1, p. 43-76
- Christensen, C.M., en D.M. Sundahl – *The Process of Building Theory*. – Draft. – Harvard Business School, 2001
- Collins, J.C., en J.I. Porras – *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*. – New York : Harper Business, 1995
- Dess, G.G., en R.B. Robinson Jr. – Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. – In: *Strategic Management Journal* (1984) 5, p. 265-273
- Driessen, P.P.J., en P. Glasbergen – *Milieu, samenleving en beleid*. – Den Haag : Elsevier bedrijfsinformatie, 2000
- Driessen, P.P.J. – *Sturen op kwaliteit. Over veranderende ambities en strategieën in het omgevingsbeleid*, Inaugurele rede. – Utrecht : Universiteit Utrecht, 2005
- Drucker, P.F. – *Management in de praktijk*. – Bussum : G.J.A. Ruys Uitgeversmaatschappij, 1957
- Drucker, P.F. – *Innovation and Entrepreneurship*. – Amsterdam : Elsevier/ Butterworth Heinemann, 1985
- Drucker, P.F. – The Theory of the Business. – In: *Harvard Business Review* (1994) (September-October) p. 95-104
- Drucker, P.F. – *The shape of things to come*. – Amsterdam : Elsevier/Butterworth Heinemann, 1996
- Eppink, D.J., en S. ten Have – *Omgaan met tegenstellingen in de strategietheorie; een situatie-afhankelijke benadering*. – nog te publiceren concept – Vrije Universiteit Amsterdam, 2008
- Flamholtz, E. – *How to Make the transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1986
- Flyvbjerg, B. – *Rationality and Power. Democracy in practice*. – Chicago : The University of Chicago Press, 1998
- Ghemawat, P. – *De dynamiek van commitment. Handleiding voor strategische keuzen*. – Amsterdam/Antwerpen : Uitgeverij Contact, 1993
- Glasbergen, P. – The Question of Environmental Governance. – In: P. Glasbergen (ed.) – *Co-operative Environmental Governance. Public-Private Agreements as a Policy Strategy*. – Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1998

- Goffee, R., en G. Jones. – What Holds the Modern Company Together. – In: *Harvard Business Review* (1996) (November-December) p. 133-148
- Greiner, L. – Evolution and Revolution as Organizations Grow. – In: *Harvard Business Review* (1972) 50 (July-August) p. 4
- Gunsteren, H.R. van – *The Quest for Control. A critique of the rational-central-rule approach in public affairs.* – Londen : Routledge, 1976
- Hannan, M.T., en J. Freeman – Structural inertia and organizational change. – In: *American Sociological Review* 49 (1984) p. 149-164
- Have, S. ten – *Veranderen als onderneming.* – Schoonhoven : Academic Service, 2005
- Have, S. ten – *Voorbeeldig Veranderen. Een kwestie van goed organiseren.* – Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds, 2002
- Have, S. ten, en A. Peek – Veranderprogramma's anders. – In: *Holland Management Review* (2007) 112, p. 8-16
- Have, S. ten – De quintessens van de high performance organisation. Het kennen van de eigen organisatie en context als basis voor goed organiseren. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (2007) 5 (september/oktober) p. 5-20
- Holbeche, L. – *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success.* – Oxford : Elsevier, Butterworth Heinemann, 2005
- Inkpen, A., en N. Choudhury – The Seeking of Strategy where it is not : towards a Theory of Strategy Absence. – In: *Strategic Management Journal* 16 (1995) p. 313-323
- Jensen, M.C. – Value Maximization and the Corporate Objective Function, 2000 – The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge. – In: M. Beer en N. Nohria, *Breaking the Code of Change.* – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2000
- Kao, J.J. – *The Entrepreneurial Organization.* – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall International, Inc., 1991
- Keuning, D., en D.J. Eppink – *Management en Organisatie. Theorie en Toepassing.* – Leiden : Stenfert Kroese, 1987
- Kirby, J. – Toward a Theory of High Performance. – In: *Harvard Business Review* (2005) (July-August) p. 30-39
- Kotter, J.P., en J.L. Heskett – *Corporate Culture and Performance.* – Simon & Schuster, 1992
- Lawrence, P.R., en J.W. Lorsch – *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration.* – Boston : Harvard Business school Press, 1967
- Levitt, T. – Marketing Myopia. – In: *Harvard Business Review* (1960) (July-August)
- Liedtka, J. – In Defense of Strategy as Design. – In: *California Management Review* 42 (2000) 3 (Spring) p. 8-30
- Mastenbroek, W., en L. de Caluwé – *Resultaten Nationaal Onderzoek Verandermanagement* (zie: www.managementsite.net). – 2004
- Miller, H.T. – *Postmodern Public Policy.* – Albany : State University of New York Press, 2001
- Mintzberg, H. – *The structuring of organizations.* – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1978

- Mintzberg, H. – *Mintzberg on Management : Inside our Strange World of Organizations*. – New York : Free Press, 1989
- Mintzberg, H. – Rethinking Strategic Planning. Part 1 : Pitfalls and fallacies. – In: *Long Range Planning* 27 (1994a) 3, p. 12-21
- Mintzberg, H. – *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – New York, NY : The Free Press, 1994b
- Noordegraaf, M. – *Professioneel bestuur*. – Inaugurele rede. – Utrecht, Universiteit Utrecht, 2008
- Pearce, J. – The Company Mission as a Strategic Tool. – In: *Sloan Management Review* (1982) 15, p.15-24
- Peters, T.J., en R.H. Waterman, Jr. – *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. – Harper en Row, 1982
- Rhodes, R.A.W. – *Understanding Governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. – Buckingham : Open University Press, 1997
- Rigby, D., en B. Bilodeau. – *Management Tools and Trends 2007*. – Boston : Bain en Company, 2007
- Roberts, M. – *The Entrepreneurial-Managerial Transition*, Dissertation, Division of research. – Harvard Business School, 1987
- Rooij, A. van – *The Company That Changed Itself*. – Amsterdam : Amsterdam University Press, 2008
- Rosenzweig, P. – *The Halo Effect and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. – New York : Free Press, 2007
- Simon, H. – *The Sciences of the Artificial*. – Cambridge, MA : MIT Press, 1969
- Smircich, L., en G. Morgan – Leadership. The Management of Meaning. – In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 18 (1982) 3, p. 257-273
- Steinbock, D. – *The Nokia Revolution : The Story of an Extraordinary Company That Transformed an Industry*. – Amer Management Assn., 2001
- Torfs, R. – Het raster- en trechterdenken. – In: B. Pattyn en G. van Overwalle – *Tussen Markt en agora. Over het instituut van universitaire kennis*. – Leuven : Peeters Publishers, 2006
- Visscher, K. – *Design Methodology in Management Consulting*. – Proefschrift. – Universiteit Twente, 2001
- Vroon, P. – *De tranen van de krokodil. Over de snelle evolutie van onze hersen*. – Baarn : Ambo, 1995
- Waal, A. de – Karakteristiek van de high performance organization. – In: *Holland Management Review* (2006) 107, p. 18-25
- Whetten, D.A. – What constitutes a theoretical contribution? . – In: *Academy of Management Review* (1989) 14, p. 490-495
- Woodward, J. – *Industrial Organization : Theory and Practice*. – New York : Oxford University Press, 1965
- Zuijderhoudt, R.; Wobben, J.J., Ten Have, S., en Busato, V.V. – De logica van chaos in veranderingsprocessen. Inzichten uit de chaos- en complexiteitstheorie toegepast op veranderingsprocessen in organisaties. – In: *Holland Management Review* 19 (2002) 82, p. 59-67.