
HOLLAND

Management Review

BEST OF BUSINESS SCHOOLS

NR 60

Management is balanceren met strategie en prestatie-indicatoren

Steven ten Have, Wouter ten Have en Astrid Bour

Reprint uit *Holland Management Review* nr 60, 1998

Strategieën implementeren is een kwestie van evenwicht brengen tussen het oproepen van veranderingen en het beheersen ervan

Management is balanceren met strategie en prestatie-indicatoren

Steven ten Have, Wouter ten Have en Astrid Bour

Een strategische visie, organisatieblauwdruk of palet van scenario's is één, het uit- en invoeren hiervan is twee. In dit artikel laten de auteurs zien hoe Europese ondernemingen als Ericsson, SGS Thomson en Nokia vier verschillende besturings- of managementsystemen gebruiken om strategieën te implementeren en veranderingen door te voeren. Het *overtuigingensysteem*, het *diagnostisch feedbacksysteem*, het *interactief feedbacksysteem* en het *grenssysteem* richten zich op het oproepen van veranderingen ofwel het beheersen ervan, door gebruik te maken van strategieën en prestatie-indicatoren. Het gaat om de juiste balans tussen deze vier begrippen. Om deze balans te bereiken staan de manager vier doorbraken ter beschikking: *koers bepalen, vertalen, leren en coördineren*. Deze doorbraken keren keer op keer terug – alleen of in combinatie – als de kern van management-ingrepen in veranderingsprocessen.

Mr drs S. ten Have is adviseur en manager bij The Change Factory, de adviesgroep van Berenschot die zich bezighoudt met organisatieverandering en strategie-implementatie.

Drs W.D. ten Have is adviseur bij The Change Factory en houdt zich onder andere bezig met vraagstukken op het gebied van organisatiebesturing en implementatie.

Ir A.P.M. Bour is adviseur bij de adviesgroep Opleiding en Cultuurverandering van Berenschot. Zij houdt zich vooral bezig met projectmanagement en procesbegeleiding in veranderingsprocessen van grote en middelgrote organisaties.

Twee begrippen die steeds weer opduiken als 'goed management' beschreven of omschreven wordt, zijn strategie en prestatie-indicatoren. Beide onderwerpen zijn 'in', maar in feite nooit 'uit' geweest: Collins en Porras beschrijven de geschiedenis van 'visionaire bedrijven', ondernemingen als 3M en Sony die over een lange periode aantoonbaar en dus ook duurzaam succes hebben geboekt.¹

Voor deze ondernemingen blijken zowel strategie als prestatie-indicatoren een belangrijke rol te spelen. Maar hun strategieën zijn niet zozeer 'Grote Strategieën' met een onwrikbare koers en hun prestatie-indicatoren zijn geen objectieve criteria of instrumenten ten behoeve van de maakbaarheid. In plaats daarvan vormen strategieën en prestatie-indicatoren uitingen van wat de *kernideologie* van die ondernemingen wordt genoemd.

Met het begrip kernideologie wordt verwezen naar een aantal diep verankerde waarden binnen het bedrijf. Strategie en prestatie-indicatoren staan ten dienste van deze waarden en kunnen in de tijd variëren in hun onderlinge verhouding en betekenis. Ze vormen voor de beschreven visionaire en duurzaam succesvolle ondernemingen de factoren die de organisatie in staat stellen de stabiele basis, die ligt in de kernideologie, te combineren met een *dynamische* component, die ligt in een op de combinatie van strategie en prestatie-indicatoren gebaseerde *besturing*.

In plaats van besturing wordt ook wel gesproken van *management control*. In beide gevallen gaat het om het door managers beïnvloeden van andere leden van de organisatie teneinde de beoogde doelen te realiseren.

Onderzoek bij 35 Europese ondernemingen als Ericsson, SGS-Thomson, ISS, ABB en Bosch wijst in dezelf-

1. J. Collins en J. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York 1994.

de richting als dat van Collins en Porras.² Bij de toonaangevende werkmethode (*best practices*) in besturing en strategie-implementatie bleek dat strategie en prestatie-indicatoren als *dynamische* elementen van het besturingssysteem een belangrijke rol speelden in het duurzaam succesvol zijn van de ondernemingen. Waar veel modellen en theorieën poneren dat succes gebaseerd is op een heldere strategie die vervolgens vertaald is in even heldere prestatie-indicatoren, wordt deze zienswijze betwist door de twee genoemde onderzoeken. Zij schetsen een beeld van zoekende en worstelende managers met een agenda die wordt gedomineerd door incidenten, klemposities, paradoxen en verrassingen in plaats van door heldere doelstellingen, strategische posities, eenduidigheid en planning. Deze managers komen uiteindelijk tot praktijken en benaderingen die met recht *best practices* heten, maar weinig van doen hebben met *blueprints for success* of de 'wereld van Peter Stuyvesant'.

De managers hebben een haat-liefdeverhouding met het koppel strategie-prestatie-indicatoren. Hun ondernemingen hebben een historie waarin ze bewegen op een dimensie die wordt gevormd door aan de ene kant het 'ideaalbeeld' van een heldere strategie die strak vertaald is in robuuste prestatie-indicatoren, en aan de andere kant het 'schrikbeeld', waarbij sprake is van de complete afwezigheid van een heldere strategie en het ontbreken van prestatie-indicatoren. Daarnaast laten de onderzoeken zien hoe de beweging op deze dimensie wordt gecreëerd door het beantwoorden van door besturingsparadoxen opgeworpen vragen. En wordt aangetoond dat de basis van het besturingssysteem ligt in een aantal organisatiewaarden.

De organisatiewaarden worden vaak samengevat in een missie die het doel van het bestaan van een organisatie tot uitdrukking brengt. Dit doel en de onderliggende waarden zijn bij de succesvolle ondernemingen

stabiel, ze zitten in de vezels van de organisatie. De strategie staat voor de wijze waarop de organisatie haar missie wil realiseren. Deze wijze kan in de tijd verschillende vormen en uitwerkingen aannemen en is dus dynamisch. Hetzelfde geldt voor de prestatie-indicator als meeteenheid voor het meten van kritieke succesfactoren.

Een typologie voor organisatiebesturing

De betekenis van de genoemde noties voor managers kan verder geduid worden door de verschillende mogelijkheden voor besturing of systemen voor *management control* te omschrijven. Simons onderscheidt er vier:³

- Het overtuigingsstelsel;
- Het grensstelsel;
- Het diagnostisch feedbackstelsel;
- Het interactief feedbackstelsel.

Deze systemen kunnen geordend worden met behulp van twee paren begrippen: verandering tegenover beheersing, en strategie (afbakening) tegenover prestatie-indicatoren (*feedback*) (zie figuur 1).

Het overtuigings- en het grensstelsel definiëren de strategie van de organisatie en bakenen het werktein af, de eerste vanuit een veranderings- en de tweede vanuit een beheersingsperspectief. Het interactief en het diagnostisch feedbackstelsel vormen de basis voor en operationaliseren de prestatie-indicatoren, zij zorgen voor de *feedback* vanuit respectievelijk het ver-

2. T. Hardjono, S. ten Have en W. ten Have, *The European Way to Excellence – How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Quality Publications, 1996.
3. R. Simons, *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Figuur 1. Besturing en strategie-implementatie

	Verandering	Beheersing
Strategie	Overtuigingensysteem richt zich op kernwoorden en overtuigingen	Grensstelsel richt zich op begrenzingen en risico's
Prestatie-indicatoren	Interactief feedbackstelsel richt zich op strategische onzekerheden en verandering	Diagnostisch feedbackstelsel richt zich op kritieke succesfactoren

anderings- en het beheersingsperspectief. Het wezen van het *overtuigingensysteem* wordt gevormd door de eerdergenoemde missie met de daarin vervatte kernwaarden van de onderneming. Dit systeem is gebaseerd op wat Collins en Porras de kernideologie noemen en vormt bij de door hen onderzochte ondernemingen een buitengewoon sterk ontwikkeld onderdeel van de besturing. Het overtuigingensysteem geeft de richting aan voor de organisatie en haar leden. Het wordt wel aangeduid als een 'positief' systeem, omdat het mensen motiveert zich op basis van gedeelde waarden te ontwikkelen en te zoeken naar nieuwe kansen. Een andere karakterisering zou die van een 'warm' systeem kunnen zijn; het draagt namelijk de belofte van binding, eenheid en een zekere spiritualiteit in zich. Het overtuigingensysteem als besturingssysteem wordt ook teruggevonden in de verhalen over organisatiecultuur. Het is een systeem dat mag rekenen op de nodige populariteit, en dat volgens sommigen bij voldoende ontwikkeling andere wijzen van sturing overbodig maakt.

Het *grenssysteem* richt zich op het aangeven van te vermijden risico's. Het is in die zin een defensief systeem, dat duidelijk wordt gemaakt wat de organisatie en haar leden geacht worden *niet* te doen. Dus waar het overtuigingensysteem aangeeft wat de richting *wel* moet zijn, geeft het grenssysteem juist aan welke richting het *niet* moet zijn. Het systeem kan dus gekwalificeerd worden als 'negatief', het stelt grenzen aan het zoeken naar nieuwe kansen en inslaan van nieuwe wegen. Het grenssysteem is een 'koud' systeem dat weinig oproept, maar wel nodig is om risico's te beperken en 'roekeloosheid' te voorkomen. Het systeem wordt vaak teruggevonden in (werk)afspraken, borgingssystemen, gedragscodes en reglementen en 'minimale structuren'.

Het *diagnostisch feedbacksysteem* ondersteunt het kritisch volgen van de implementatie. Het omvat de prestatie-indicatoren waarmee het proces dat de gestelde doelen moet realiseren, gestuurd en gecontroleerd wordt. Het is een systeem dat niet als positief of negatief, maar eerder als 'zakelijk' gekwalificeerd kan worden. Het systeem heeft geen opvattingen over wat 'goed' is, zoals het overtuigingensysteem die heeft, of wat 'fout' is, zoals het grenssysteem die heeft. Het beoogt de *ability to execute* te meten, op grond van de *output* en onderliggende streefwaarden of *standards* wordt bekeken of de gegeven opdrachten worden uitgevoerd. Het diagnostisch feedbacksysteem kent dus geen waardeoordelen; het kijkt niet of de opdracht goed is ('Leidt uitvoering tot het gewenste doel?'), maar beperkt zich tot de vraag of de opdracht goed uitgevoerd wordt.

Het *interactief feedbacksysteem* wordt niet gebruikt om de uitvoering van *top-down* gegeven opdrachten te controleren, maar richt zich juist op de ontwikkeling van *bottom-up*-initiatieven. Dit systeem geeft strate-

gische onzekerheden aan, factoren die doelrealisatie kunnen belemmeren of zelfs onmogelijk maken. Het belangrijkste onderscheid van het *interactief* ten opzichte van het *diagnostisch* feedbacksysteem is dat bij de laatste wordt gestuurd en gereageerd op basis van vergelijkingen tussen werkelijke en verwachte resultaten en bij de eerste op grond van 'verrassingen'.

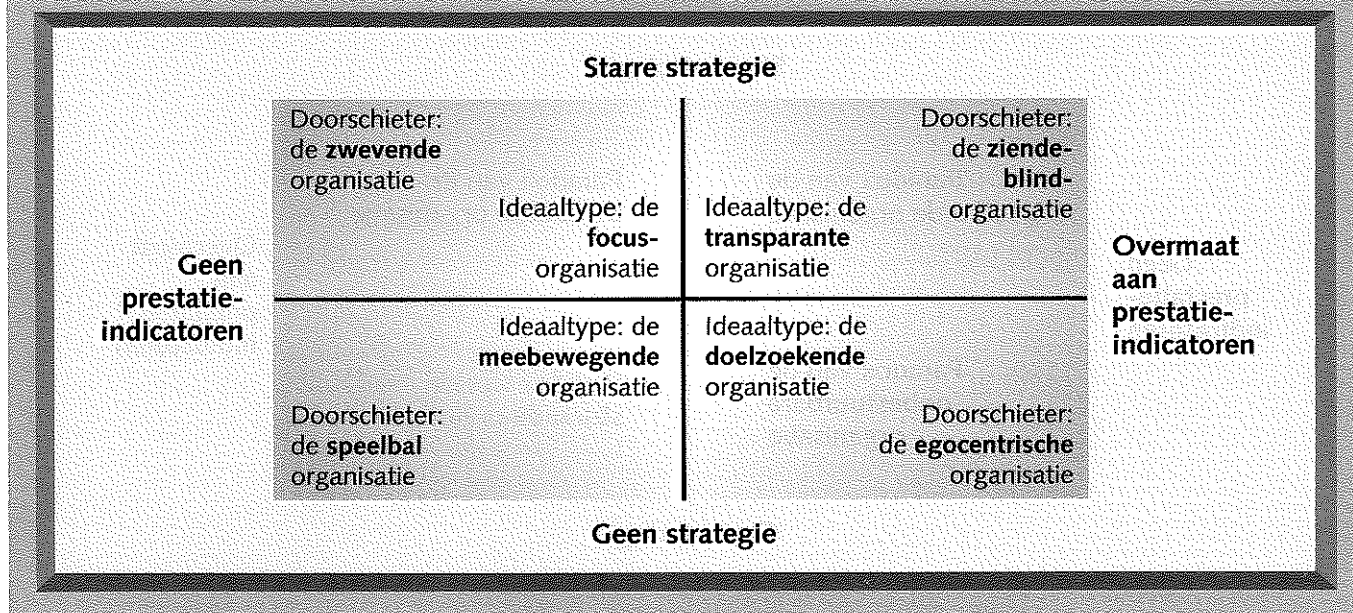
Het interactief systeem gaat niet uit van de gegeven opdrachten, maar 'zoekt' doelstellingen en 'onderzoekt' de wenselijkheid van koerswijzigingen door dialoog. Dit systeem heeft dus *wel* een oordeel over de 'opdracht'; als de kritieke veronderstellingen die de basis van de koers van de organisatie vormen, niet meer kloppen, dan wordt 'aangestuurd' op verandering.

Voor effectieve besturing en strategie-implementatie zijn uiteindelijk alle vier de systemen nodig, zo laten organisaties als Ericsson, SGS-Thomson en ISS zien. Het overtuigingensysteem en het grenssysteem zijn nodig om het domein waarbinnen de organisatie zich mag ontwikkelen, af te bakenen. Het diagnostisch en het interactief feedbacksysteem zijn nodig als terugkoppeling of de opdrachten goed worden uitgevoerd en of die opdrachten de goede zijn ofwel bijdragen aan de gewenste ontwikkeling en doelrealisatie.

Ericsson S.A. (Spanje) heeft de ontwikkeling van haar besturing ingezet op basis van twee kernprincipes: (1) 'Ericsson moet staan voor kwaliteit in de meest brede zin', en (2) 'Tevreden klanten en zero-defects-producten zijn evidente tekenen van hoge kwaliteit'. Op basis van het eerste kernprincipe is de kwaliteitsfilosofie van Ericsson ontwikkeld en is met behulp van een kwaliteitsmodel de basis gelegd voor een krachtig overtuigingensysteem. Het tweede principe is vertaald in een geavanceerde aanpak voor process management waarmee de bedrijfsprocessen geborgd werden en de interfaces en afhankelijkheden geleid werden met behulp van heldere procedures en omgangsregels, die tezamen de basis voor het grenssysteem vormden. In aansluiting hierop werd een diagnostisch feedbacksysteem ontwikkeld dat draaide rond lead time en zero defects; behalve een excellente productkwaliteit beschouwt men 'time-to-customer' en 'time-to-market' als kritieke prestatie-indicatoren. In de loop van het veranderingsproces werden hieraan onder andere een improvement proposal system, business process re-engineering projects en dialoogsessies met de medewerkers toegevoegd om het interactief feedbacksysteem vorm te geven en reflectie en vernieuwing te stimuleren.

Uiteindelijk zijn alle vier de systemen nodig; niet voor niets is eerder gesproken van succesvolle ondernemingen die in een dynamisch proces de rol en invloed van strategie en prestatie-indicatoren weten te variëren in de tijd.

Figuur 2. Besturingsmatrix



Daarnaast is gewezen op het feit dat dit dynamische proces vruchtbaar is en blijft, doordat de combinatie van strategie en prestatie-indicatoren *besturingsparadoxen* opwerpen die door succesvolle ondernemingen 'beantwoord' of 'opgelost' worden.

De vraag is derhalve niet of strategie en prestatie-indicatoren belangrijke factoren zijn als het gaat om managers en hun vraagstukken over besturing en strategie-implementatie. Evenmin is het de vraag of de vier genoemde management-systemen hierin een rol kunnen spelen en een bijdrage kunnen leveren. Wel is het de vraag op welke wijze en in welke mate die factoren en systemen de besturing en strategie-implementatie beïnvloeden en zouden moeten beïnvloeden.

Paradoxen in organisatiebesturing

Eerder is al aangegeven dat de strategie – de *wijze* waarop de organisatie haar missie wil realiseren – en de prestatie-indicatoren – de meeteenheden voor het meten van kritieke succesfactoren – bepalend zijn voor de organisatiesturing. Hun gecombineerde rol, kwaliteit en invloed bepalen met wat voor '*soort*' organisatie we in termen van besturing te maken hebben. De typologie van organisaties die we op basis van de factoren strategie en prestatie-indicator kunnen schetsen, biedt een basis voor het omschrijven van besturingsparadoxen en oplossingsrichtingen om te komen tot ontwikkeling van organisatiebesturing en strategie-implementatie.

Voor iedere combinatie van (rol, kwaliteit en invloed van) strategie en prestatie-indicatoren kunnen we een positieve en negatieve vorm omschrijven: ideaaltypen

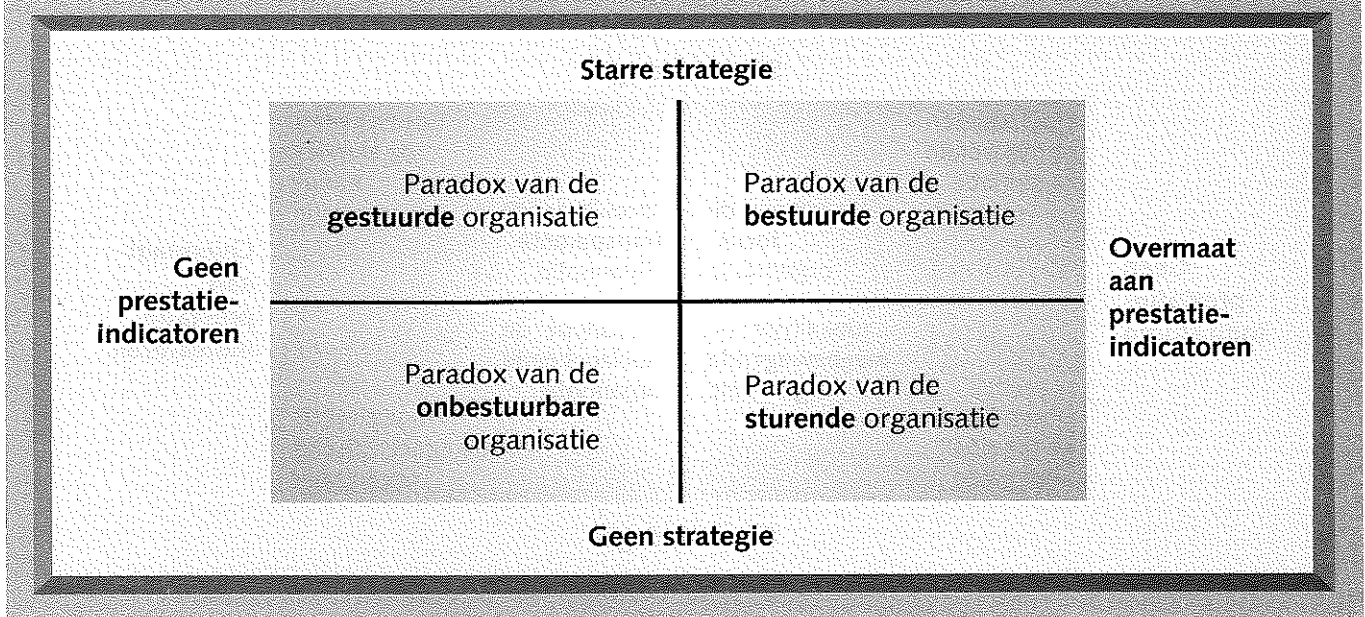
en doorschieters (zie *figuur 2*). De 'spanning' tussen positieve en negatieve vorm werpt de paradoxen op (zie *figuur 3*). De toonaangevende werkmethode van ondernemingen als Bosch, ISS, Fiat en Royal Mail laten zien met welke management-ingrepen deze 'doorbroken' kunnen worden.

De paradox van de bestuurde organisatie

Het ideaalbeeld dat wordt geschetst in verschillende theorieën en modellen voor goed management, laat een lineair, gereguleerd proces zien waarin een heldere strategie wordt geformuleerd, die vervolgens in even heldere prestatie-indicatoren wordt vertaald. Wat in positieve zin ontstaat, is een *transparante* organisatie waarin duidelijk is wat het doel is en waarin de doelrealisatie op overzichtelijke en effectieve wijze gevolgd kan worden. Maar een dergelijke organisatie kent ook een negatieve verschijnings- of uitingsvorm, die van de *ziende-blind*-organisatie. Zo'n organisatie is vaak in eerste instantie zeer succesvol, de strategie is goed gekozen en de prestatie-indicatoren zijn passend. Maar zo'n organisatie ontwikkelt als gevolg daarvan ook niet zelden een gesloten systeem en een zekere zelfgenoegzaamheid, wordt ziende blind. Voorbeelden hiervan zijn een aantal van de door Peters en Waterman in 'In Search of Excellence' beschreven ondernemingen.⁴ De bedoelde ondernemingen kwamen na verloop van tijd, verblind door het eigen succes en ongevoelig voor veranderingen in markt- en concurrentieomgeving, in ernstige moeilijkheden. Zij verbeeldde de paradox van

4. T. Peters en R. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.

Figuur 3. Vier besturingsparadoxen



de *bestuurde* organisatie; de meest *sophisticated* bestuurde organisaties met een vloeiende beweging van strategie naar prestatie-indicatoren blijken ook de meest kwetsbare. Zij ontwikkelen een systeem dat zichzelf gaat herhalen en waarbij scores op de prestatie-indicatoren laten zien hoe voortreffelijk de gekozen strategie wordt uitgevoerd. De vraag of de gekozen strategie een juiste of effectieve is, raakt ondanks het kritisch volgen van de indicatoren steeds meer uit beeld. In termen van Simons' management-systemen zijn dit ondernemingen die een werkend grenssysteem hebben. Maar het zijn vooral ondernemingen die door de combinatie van een dominant diagnostisch feedbacksysteem en een falend interactief feedbacksysteem het overtuigingsysteem als basis voor het zoeken naar nieuwe kansen voor de organisatie bevriezen of verstikken.

De paradox van de gestuurde organisatie

Minder ideaal, maar niet minder bejubeld in de theorie en praktijk, is de organisatie die een krachtige strategie heeft zonder dat deze vergezeld gaat van even krachtige prestatie-indicatoren. In veel *war stories* van succesvolle managers is deze vorm nog populairder dan de voorgaande.

Niet verbazingwekkend; immers, bij grote mannen horen grote verhalen. Strategie, daar draait het om, prestatie-indicatoren zijn voor de 'operatie'. Sturing op basis van louter de strategie kan succesvol zijn.

In dat geval spreekt men van *focus*-organisaties. Een heldere visie en een daarop gebaseerde gedeelde focus binnen de organisatie doen het werk, de strategie werkt als een krachtige, autonome drijfveer. Maar zo'n

organisatie kan ook gemakkelijk verworden tot een *zwevende* organisatie.

Zo'n organisatie hoopt dat de strategie voldoende basis voor sturing is en krijgt uit de organisatie of operatie in ieder geval geen gestructureerde feedback die het mogelijk maakt te signaleren en bij te sturen. Zo'n organisatie wordt ook bemand door mensen die, bij het ontbreken van prestatie-indicatoren als gids, hun eigen interpretaties kunnen en moeten vormen van wat de strategie betekent. Een situatie die bij een gedeelde missie en een helder referentiekader tot de 'gedroomde' behoort. Maar ook een situatie waarvan men zich zonder al te veel fantasie kan voorstellen dat deze funest kan zijn als de strategie voor managers en medewerkers te abstract is of niet gedeeld blijkt te zijn en dus niet werkt als gemeenschappelijk kader. De spanning tussen focus- en zwevende organisatie leidt tot de paradox van de *gestuurde* organisatie. Zo'n organisatie lijkt ideaal, zolang de gekozen richting of focus de juiste is, maar kent vrijwel geen systemen die voor bijsturing en verandering zorgen als markt en concurrentie die richting onder druk plaatsen. In termen van de gecategoriseerde management-systemen is zo'n organisatie vaak in het bezit van een werkend grenssysteem en vrijwel altijd van een zeer krachtig overtuigingsysteem dat de andere systemen 'overschreeuwt'. Het diagnostisch, alsook het interactief feedbacksysteem werkt niet. Aan deze twee systemen is vaak ook vrijwel geen aandacht besteed.

De paradox van de sturende organisatie

Een organisatie die geen uitgesproken strategie, maar wel duidelijke prestatie-indicatoren heeft, is volgens

theorieën die uitgaan van gereguleerde lineaire modellen een lastige. Wel prestatie-indicatoren, geen strategie; hoe kun je nu stap twee zetten zonder stap één gezet te hebben? Toch bestaan er organisaties die een dergelijk 'afwijkend' proces hebben. Deze organisaties heten in positieve termen *doelzoekende*; zij formuleren hun eigen prestatie-indicatoren zonder dat er sprake is van een aan de organisatie gerelateerde *Big Strategy*. Voorbeelden vinden we in de 'moderne', door kenniswerkers of professionals bevolkte netwerkorganisaties. Daarin heeft iedereen zijn eigen criteria en indicatoren die overeenkomsten, voorzover aanwezig, vaak ontleen aan gedeelde professionele waarden en algemene menselijke behoeften. Slaat de delicate balans door in de verkeerde richting, dan ontstaat een *egocentrische* organisatie waarin iedereen zijn eigen belang nastreeft en waarin conflicterende doelen en prestatiecriteria leiden tot ontbinding. De delicate balans tussen de doelzoekende en de egocentrische organisatie wordt uitgedrukt in de paradox van de *sturende* organisatie. Zo'n organisatie stuurt wel, maar doet dit niet op grond van een robuuste richting of strategie. De organisatie stuurt op grond van andere kaders dan een strategie, zoals professionele normen en waarden of een aantal concrete afspraken over uitkomsten en resultaten. De sturende organisatie is dus vaak een zoekende die het overleven als collectief en de binding, bij gebrek aan een droom of koers, 'regelt' met behulp van zoveel mogelijk gedeelde prestatie-indicatoren. De gedeeldheid hiervan vormt de sleutel tot sturing en samenhang. Ontbreekt deze, dan wordt de organisatie een suboptimaliserend kruitvat dat elk moment kan ontploffen. Dit soort organisaties heeft vaak een buitengewoon dominant interactief feedbacksysteem, waarin dialoog en een gedeelde taal de basis zijn voor vernieuwing. Een stabiliserende factor wordt vaak gevormd door het overtuigingsysteem, maar de daarin opgesloten kernwaarden hebben vaak meer met andere omgevingen of groepen (de professionele) te maken dan met de organisatie zelf. De andere systemen zijn zwak en bovendien is het dominante systeem zeer kwetsbaar. Als mensen 'afhaken', elkaars indicatoren gaan betwisten of niet meer in de organisatie geloven, verwordt de organisatie tot een *egocentrische*.

De paradox van de onbestuurbare organisatie

De laatste vorm is die, waarbij zowel een strategie als prestatie-indicatoren als basis voor sturing ontbreken. Eerder is deze vorm gekwalificeerd als het 'schrikbeeld', waarbij sprake is van de complete afwezigheid van een heldere strategie en van prestatie-indicatoren. Toch is er een positieve verschijningsvorm te bedenken, namelijk die van de *meebewegende* organisatie. Zo'n organisatie is in feite niet meer en niet minder dan een bundel van resources die vaak om praktische of emotionele redenen gevormd is en soms het gevolg is van toeval. Door de afwezigheid van 'structuur' in de

vorm van een gedeelde strategie of voor het collectief gehanteerde prestatie-indicatoren, is deze organisatie extreem open en gevoelig voor veranderingen. De zegeningen van zo'n organisatie zijn beschreven in een stroming binnen de organisatiekunde die zijn verhaal doet onder het label '*the absence of strategy*'. Deze stroming kwalificeert strategieën als 'bewustzijnsvernauwend' en doet prestatie-indicatoren soms af als 'operationele belemmeringen die strategische kansen in de weg staan'. Zo'n organisatie kan verworden tot een *speelbal*-organisatie. Een speelbal-organisatie is als een windvaantje en overgevoelig voor verandering; deze organisatie ziet in elke 'marktontwikkeling' een 'kans' en elke 'beweging van de concurrent' is een 'bedreiging'. Kortom, deze organisatie is niet *in control*. De spanning tussen de zegeningen van de meebewegende organisatie en de overgevoeligheid van de speelbal-organisatie leidt tot de paradox van de onbestuurbare organisatie. Zo'n organisatie, die onbestuurbaar en op geen enkele wijze *in control* is, heeft in termen van management-systemen uiteraard weinig tot niets. In sommige gevallen is er een sterk overtuigingsstelsel, maar dit staat los van professie of strategie, is sterk gebaseerd op praktische overwegingen, toevalligheden of emotie en laat zich moeilijk vertalen in andere prestatie-indicatoren dan ervaren nut en gepercipieerd plezier. Het is duidelijk dat zo'n overtuigingsstelsel zich moeilijk laat 'vertalen' in een diagnostisch of interactief feedbacksysteem.

Doorbraken in organisatiebesturing

Kijkend naar besturingsvraagstukken hebben zich vier paradoxen aangediend, namelijk die van:

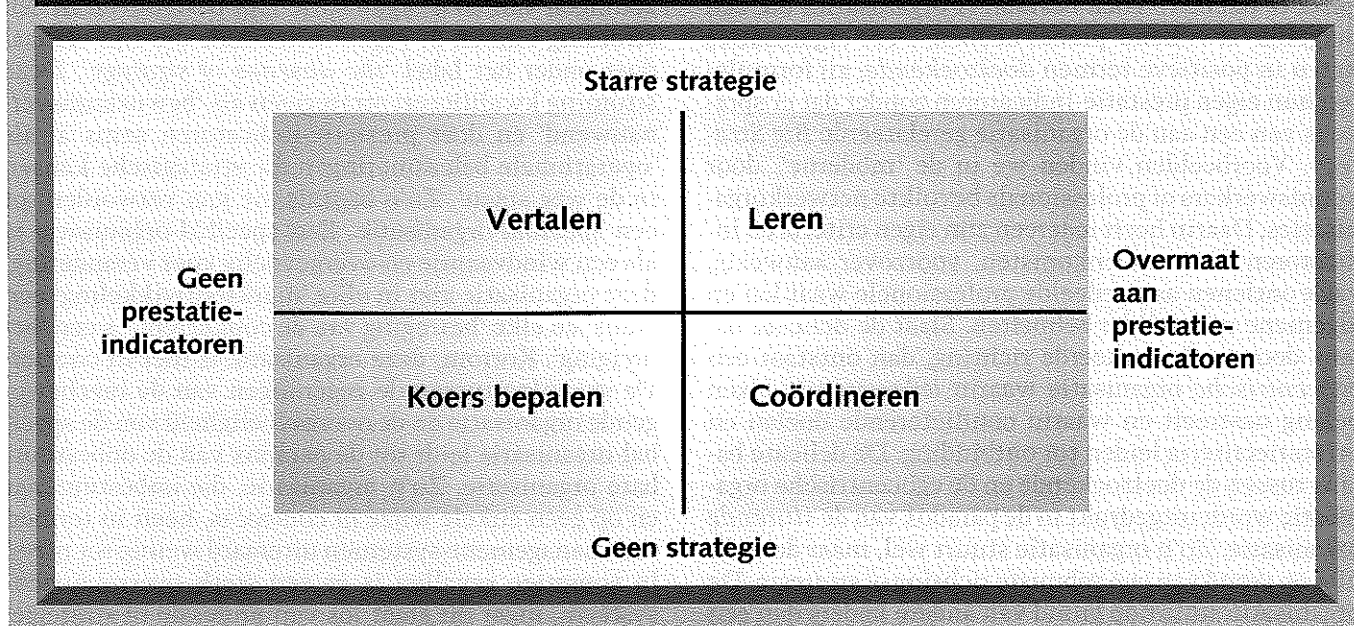
- De *bestuurde* organisatie;
- De *gestuurde* organisatie;
- De *sturende* organisatie;
- De *onbestuurbare* organisatie.

De kunst van het managen is deze paradoxen te doorbreken en, gegeven het feit dat het doorbreken van de een weer een andere oproept, te *wegen*. Dit krijgt concreet vorm in vier doorbraken (*breakthroughs*), management-ingrepen die oplossingen bieden voor de vier genoemde paradoxen (zie *figuur 4*).

Leren

De eerste paradox wordt opgeworpen door de transparante en de ziende-blind-organisatie. De paradox van de *bestuurde* organisatie wordt onder andere gekenmerkt door een krachtige en doorleefde richting en een gebrek aan zelfreflectie en lerend vermogen. Er is wel feedback, maar deze beperkt zich tot het verder verbeteren van de bestaande routines die passen bij de uitgangssituatie. Het interactief feedbacksysteem werkt bij zo'n organisatie niet, er wordt niet gereflecteerd op de eigen interne gewoonten of routines en signalen uit de markt en concurrentiebewegingen worden 'gene-

Figuur 4. De paradoxen doorbroken



geerd'. In de sociale psychologie zou men van groepsdenken (*groupthink*) spreken.

Fiat, een van de bedrijven in het Europese onderzoek, heeft op dit punt een doorbraak gecreëerd, door het *leren* binnen de organisatie te ontwikkelen. Door dialoog in reflectiegroepen van manager en medewerkers is bewerkstelligd dat de perfectionering van bestaande routines een tegenwicht kreeg. Men legde de eigen bedrijfsprocessen op de snijbank en inventariseerde trends en *weak signals* uit de markt- en concurrentieomgeving. Hierdoor dwong men zichzelf notie te nemen van en te praten over onzekerheden in de interne organisatie en de externe omgeving. Op basis van dialoog en zoekend naar creativiteit en vernieuwing werd een proces van *double loop learning* ingezet. De werkvorm met reflectiegroepen, waarbij mensen die in de bedrijfs- en strategische processen zitten, uit hun vertrouwde omgeving werden gehaald, maakte dat de zelfkritiek te vroeg invloed ging uitoefenen op de *daily routines* en dat de 'formules' lichtvaardig werden verstoord. In meer klinische of *management-control*-termen versterkte Fiat zijn interactief feedbacksysteem om het ziende blind worden te voorkomen.

Vertalen

De tweede paradox, die van de *gestuurde* organisatie, is het product van de spanning tussen de focus- en de zwevende organisatie. De gestuurde organisatie heeft vaak een zeer sterke, uitgesproken strategie, maar heeft weinig op met het nauwgezet volgen van prestatie-indicatoren. Managers en medewerkers worden op pad gestuurd met een heldere richting en een geloofwaardige koers, maar tijdens hun tocht worden hun

coördinaten en een kompas onthouden. Kernprobleem bij een organisatie die zich in zo'n paradoxale situatie bevindt, is dat een zeer krachtig overtuigingsstelsel de andere systemen 'overschreeuwt'. Het diagnostisch, alsook het interactief feedbacksysteem 'werkt' niet. Deze twee systemen zijn in zo'n situatie nauwelijks ingericht en ontwikkeld.

SGS-Thomson, inmiddels winnaar van de Europese kwaliteitsprijs, heeft het niet bij een krachtige strategie gelaten. Het bedrijf is er in geslaagd om het diagnostisch en het interactief feedbacksysteem op een zeer vergaande wijze te beleggen in de hele organisatie. De gecreëerde doorbraak heeft plaatsgevonden onder de noemer *vertalen*; van missie, strategie en lange-termijnbeleid in concrete doelen, plannen en activiteiten voor alle niveaus en medewerkers in de organisatie.

Bij SGS heeft men, net als bij Fiat, het interactief feedbacksysteem als basis voor reflectie, *double loop learning* en proces- en strategische vernieuwing vorm weten te geven. Maar de echte doorbraak lag bij SGS in de ontwikkeling van een stevige basis in de vorm van een *policy-deploymentsysteem*. Dit diagnostisch feedbacksysteem wist de strategie te concretiseren door managers en medewerkers te motiveren met behulp van kritieke succesfactoren, targets en vooral feedback. Het laatste systeem heeft ervoor gezorgd dat een strategie van kwaliteit uitvoerbaar werd gemaakt door de kwaliteit van de organisatie.

Coördineren

De paradox van de *sturende* organisatie vormt de derde 'klem' waarin managers en hun organisaties kunnen terechtkomen. Deze 'klem' is het resultaat van de

combinatie van de doelzoekende en de egocentrische organisatie. De sturende organisatie wordt gekenmerkt door het ontbreken van een grote droom, een Plan of robuuste koers. Het is een organisatie die hangt aan het potentieel even krachtige als kwetsbare draadje dat gevormd wordt door de motivatie en binding van leden en *stakeholders*. Zo'n organisatie 'regelt' de bedrijfsvoering door een aantal gedeelde criteria of prestatie-indicatoren. In een dergelijke organisatie staat ook veel ter discussie, men houdt zich bijna voortdurend bezig met de vraag of men wel bezig is met het juiste, en er zijn weinig veranderingen en invloeden die gemist worden. Sturende organisaties vinden we vaak in innovatieve, door projecten gedreven omgevingen.

De sturende organisatie heeft vaak een buitengewoon dominant interactief feedbacksysteem waarin dialoog en een gedeelde taal de basis zijn voor vernieuwing. Een stabiliserende factor wordt vaak gevormd door het overtuigingsysteem, maar de daarin opgesloten kernwaarden hebben vaak meer met het individu of de afdeling/projectgroep dan met het lidmaatschap van de organisatie te maken. Het diagnostisch feedbacksysteem is zwak, hetgeen te maken heeft met de beweeglijke bestaansbasis. Dit laatste hoeft geen probleem te zijn en kan gewoon beschouwd worden als een kenmerk waarvoor een prijs betaald moet worden. Wat wel een probleem is, is de zwakte van het grenssysteem. Deze zwakte maakt de organisatie zeer kwetsbaar. Dit wordt versterkt door de eerdergenoemde discussie en dialoog die zich niet zelden ook uitstrekken tot zaken die niet ter discussie zouden behoren te staan. Deze laatste categorie van onderwerpen zou 'geregeld' moeten worden in een grenssysteem (wat is gegeven, wat staat voor ieders bestwil niet ter discussie) om verspilling van kosten, tijd en energie te voorkomen.

Shorts, een fabrikant van vliegtuigonderdelen en vroeger toeleverancier van Fokker, heeft een doorbraak ontwikkeld onder de noemer *coördineren*. De programma's van Shorts drijven op projectteams die individueel en in samenhang topprestaties moeten leveren om tot de gewenste innovaties te komen. De teamleden zijn vaak hoogwaardige professionals met uiteenlopende achtergronden en werkgebieden. De belangrijkste en meest invloedrijke ingreep die Shorts heeft gedaan en het bedrijf tot een toonaangevende werkmethodes op het gebied van besturing en strategie-implementatie maakt, is het introduceren van een krachtig grenssysteem. Volgens Shorts was het weinig effectief de projectgroepen te beperken in hun bewegingsruimte door een bovengrens aan te leggen. In plaats daarvan is met behulp van systemen en procedures een ondergrens 'ontworpen' waarmee duidelijk werd aangegeven wat vanuit de onderlinge afhankelijkheden tussen projectteams de begrenzingen en afspraken zouden moeten zijn bij het zoeken naar nieuwe kansen. *Coör-*

dineren staat bij Shorts voor het werkbaar maken van de organisatie door de verschillende niveaus, systemen en bedrijfsprocessen en de daarbijbehorende *interfaces* en afhankelijkheden te omschrijven in termen van minimale verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten opzichte van elkaar. Op deze manier werd het noodzakelijke geborgd zonder de flexibiliteit en creativiteit onnodig te beperken.

Koers bepalen

De vierde en laatste paradox is het gevolg van de spanning tussen de meebewegende en de speelbal-organisatie. Bij deze organisaties zijn zowel de strategie als prestatie-indicatoren als basis voor sturing niet of vrijwel niet ontwikkeld. Opgeworpen wordt de paradox van de *onbestuurbare* organisatie. In deze paradoxale situatie strijden het extreme aanpassingsvermogen van de (mee)bewegende organisatie en de overgevoeligheid van de speelbalorganisatie om voorrang.

Sommige organisaties koesteren zo'n situatie en onder aanhangers van '*the absence of strategy*'-benadering wordt deze – onder verwijzing naar de voordelen in termen van strategische flexibiliteit en het benutten van kansen – zelfs voorgestaan.

De meest effectieve stap, en in ieder geval de eerste stap, kan zijn het ontwikkelen of 'organiseren' van een overtuigingsysteem. 'Organiseren', omdat zo'n systeem er vaak informeel of impliciet wel is, maar nog geen gedeelde basis voor sturing biedt. Pioniersorganisaties bevinden zich vaak in zo'n situatie en blijven daar – met name door de psychologische kenmerken van de initiatiefnemers of ondernemers – vaak in hangen. De verdere ontwikkeling van dit soort pioniersorganisaties of door ondernemers gedreven organisaties is vaak afhankelijk van het kunnen omzetten van de persoonlijke visie, opvattingen en drijfveren in een collectieve ambitie en een kernideologie.

De organisatieontwikkeling kan stoppen bij deze stap, waarin het overtuigingsysteem wordt ontwikkeld en in combinatie met de persoonlijke motivatie en vitaliteit het werk doet. Maar vaak is een volgende stap het op basis van het overtuigingsysteem ontwikkelen van andere systemen en dan met name het diagnostisch feedbacksysteem dat moet zorgen voor de nodige orde en beheersbaarheid.

Op grond van de ervaringen van onder andere Ericsson en het hierna beschreven Milliken, werd de kritieke doorbraak bij de eerdergenoemde paradox van de onbestuurbare organisatie benoemd met de term *koers bepalen*. Deze, primair op het overtuigingsysteem gebaseerde, doorbraak is te omschrijven als het creëren van een op gedeelde normen en waarden gebaseerd gemeenschappelijk referentiekader. Dit kader zien we vaak terug in de vorm van een missie, een krachtige visie of een droom. Milliken, een bedrijf met activiteiten in de textiel- en chemische industrie, is zowel in Europa als in de VS winnaar van verschillen-

de prijzen voor de kwaliteit en besturing van zijn organisatie. De leider van de organisatie, Roger Milliken, richtte zich met name op de ontwikkeling van het overtuigingsstelsel. Hij deed dit door de basiswaarden, strategische uitgangspunten en ambitie op uiteenlopende wijzen te communiceren en te concretiseren. Zijn *'I want you to think quality'* vormde een stimulans en referentiekader en zette mensen ertoe aan om, ondanks het ontbreken van in procedures en systemen 'geborgde' gedragsvoorschriften, in de juiste richting te bewegen.

De doorbraken als bouwstenen voor verandering

Eerdergenoemde bedrijven als ISS en Bosch onderscheiden zich en boeken succes omdat *de kwaliteit van hun organisatie* buitengewoon is. Dit hebben zij bereikt door de hiervoor genoemde paradoxen te 'doorbreken'; hun besturings- en beïnvloedingsmogelijkheden zijn zo goed ontwikkeld, dat zij hun 'opdrachten' goed weten in te voeren en in staat zijn te beoordelen of het de goede opdrachten zijn en deze desgewenst bij te stellen. Hun *doorbraken* hebben zich gericht op het matigen of zelfs het uitschakelen van de invloeden van de ziende-blind-, de zwevende, de egocentrische en de speelbal-organisatie. Concreet is dit gebeurd door managementingrepen die de in een bepaalde situatie zwak ontwikkelde management-systemen versterken. Benadrukt wordt dat het oplossen van een paradox in termen van kwaliteit van de organisatie wat oplevert, maar ook wat kost. De kunst van het management is om de marge hiertussen zo groot mogelijk te maken. Een ingreep, gericht op het minder grillig en willoos maken van de *speelbal-organisatie*, kan de zegeningen van de *meebewegende organisatie* teniet doen. Een antwoord op de *ziende-blind-organisatie* ontdoet een organisatie in ieder geval tijdelijk van haar stevige en vertrouwde besturingsbasis die haar lange tijd tot een *transparante organisatie* maakte.

Goed management is niet het kunnen leven met paradoxen, maar het kunnen doorbreken van die paradoxen. Het enige waarmee managers moeten kunnen leven, is dat het doorbreken van de ene paradox weer een andere oproept die zich op termijn zal doen gelden. Effectieve managers weten de goede kosten-batenafweging te maken tegen de achtergrond van de vraag waar de prioriteiten horen te liggen, beseffen dat niet alles tegelijk kan en durven te kiezen. Maar het belangrijkste lijkt dat zij hun managementproces definiëren als een door doorbroken paradoxen gedreven 'leerproces' in plaats van een door zich aandienende paradoxen gevoed 'frusteerproces'.

Het topmanagement kan de kwaliteit van de organisa-

tie ontwikkelen door vorm te geven aan een *dynamisch proces* waarin *management-systemen* elkaar uiteindelijk moeten versterken, maar ook voor spanning ten opzichte van elkaar moeten zorgen. Het goed omgaan met deze spanning door managers zorgt dat uiteenlopende prioriteiten en zienswijzen elkaar uitdagen en zorgen voor 'leven' in de organisatie.

Zo moet de invloed van het overtuigingsstelsel waarmee aangegeven wordt wat mensen in de organisatie *wel* moeten doen, een tegenwicht vinden in het grenssysteem dat aangeeft wat ze *niet* moeten doen, maar moet voorkomen worden dat de twee systemen verwarring stichten door onverenigbare signalen af te geven. Hetzelfde geldt voor de verhouding tussen een interactief en een diagnostisch feedbacksysteem. Het eerste moet stimuleren tot dialoog en vernieuwing en daarmee complementair zijn aan de tweede, die zorg draagt voor een zo efficiënt mogelijke realisatie van de huidige doelen. De natuurlijke spanning tussen een systeem, gericht op verandering en vernieuwing, en een systeem, gericht op beheersing en controle, mag niet 'doorslaan' in een richting. Is dat het geval, dan kan het ene systeem de boel zo 'dichtregelen', dat van experiment en dialoog geen sprake meer is.

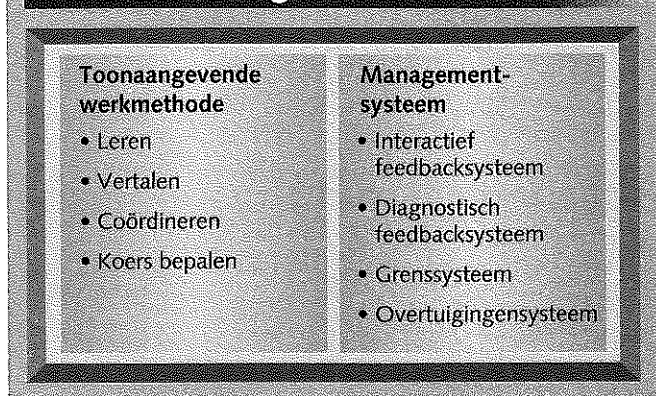
Het eerdergenoemde dynamische proces goed vormgeven is een kunst en kan zeer vermoeiend zijn: *'You never arrive'*.

Doorbraken: besturingsperspectieven of bouwstenen voor een droomaanpak?

De door bedrijven als SGS Thomson en Ericsson ontwikkelde doorbraken zijn in feite oplossingen of managementingrepen die een organisatie kunnen 'bevrijden' uit een klempositie in een strategie-implementatie- of veranderingsproces. Deze managementingrepen houden verband met of monden uit in *management-systemen* die de implementatie kunnen ondersteunen (zie *figuur 5*).

De doorbraken kunnen gezien worden als een verzameling besturingsperspectieven. Maar ze kunnen ook gezien worden als de bouwstenen voor een integrale aanpak van een veranderingsproces. In het eerste geval vormen ze een *contingentiemodel*, een verzameling logisch geordende zienswijzen die effectief kan zijn voor een bepaald soort organisatie in een bepaalde fase. In het tweede geval vormen ze een *ontwikkelingsmodel* en zijn ze in een bepaalde samenstelling en volgorde een integrale aanpak voor strategie-implementatie en verandering. De eerste benadering, die van het contingentiemodel, is in ieder geval een houdbare en werkzame. De paradox van de sturende organisatie waarin de combinatie van de doelzoekende en de egocentrische organisatie de spanning oproept, is bij uitstek herkenbaar voor professionele organisaties. De

Figuur 5. Systemen voor management control



paradox van de onbestuurbare organisatie komt men vooral tegen in organisaties die opereren in zeer turbulente omgevingen, waarin technologieën en consumentenbehoeften snel wisselen.

Het ontwikkelingsmodel, de tweede benadering, is zichtbaar in de beschrijvingen van de bedrijven die meewerkten aan *The European Way to Excellence*. Bovendien wordt deze niet uitgesloten door de eerste benadering. Maar de patronen die deze bedrijven en hun processen van strategie-implementatie en verandering laten zien, geven niet direct aanleiding om van een 'droomaanpak' te spreken. In plaats daarvan zijn er werkzame combinaties en effectieve opeenvolgingen van *doorbraken* die gecombineerd een integrale aanpak van een veranderingsproces vormen. Met name Milliken, SGS-Thomson, Ericsson en Lucas laten zien hoe een mix van alle vier de elementen de strategie-implementatie tot een effectieve maakt.

Belangrijke *meta*-principes in het ontwikkelingsmodel zijn congruentie en consistentie:

- **Congruentie** betekent dat de systemen geen tegenstelde signalen uit mogen zenden of dit binnen zekere grenzen moeten doen (het interactief feedbacksysteem mag het diagnostisch feedbacksysteem 'uitdagen' en het grenssysteem moet het overtuigingensysteem in een aantal opzichten temperen).
- **Consistentie** betekent dat de systemen ook daadwerkelijk en structureel worden gebruikt of toegepast; het overtuigingensysteem moet in leven worden gehouden door het leiderschap, ceremonies en rituelen, de 'output' van het diagnostisch feedbacksysteem moet teruggekoppeld worden, moet kunnen leiden tot bijsturing en de basis zijn voor afrekening.

Lucas, toeleverancier van auto-onderdelen (brandstofpompen) heeft in een lang en intensief veranderingsproces de trits van *koers bepalen-coördineren-vertalen-leren* doorlopen:

- **Koers bepalen** – De organisatie ontwikkelde onder een nieuwe manager eerst een set van waarden die geijkt was op de ambitie en omgevingseisen (concurrenten en klanten). Met uitgebreide communicatie-inspanningen waarin een centrale rol was weggelegd voor de manager, werd deze set uitgedragen en overgedragen
- **Coördineren** – Vervolgens werd naar aanleiding van regelgeving afkomstig van afnemers en overheid en een aantal incidenten waarbij organisatieonderdelen 'te ondernemend' waren, een grenssysteem ontwikkeld
- **Vertalen** – In aansluiting op het vaststellen van het 'werkgebied' met de ambitie als bovengrens en de afspraken, regelgeving en kwaliteitsprocedures als ondergrens, is vastgesteld wat ieders bijdrage, *targets* en positie zou moeten zijn. Dit gebeurde door het *Competitive Achievement Plan* (CAP), waarin missie en strategie centraal stonden, te vertalen in gedetailleerde doelstellingen, activiteitenplanningen en opdrachten per manager, afdeling en medewerker
- **Leren** – Tot slot werd een uitgebreide overlegstructuur door de organisatie heen aangelegd waarin tijd en ruimte was om de inrichting van bedrijfsprocessen, werkopvattingen en marktvisie fundamenteel te bediscussiëren

Met de doordachte tempowisselingen, de nadruk op gedeelde waarden, de ontwikkeling van strategie naar prestatie-indicatoren, het inbrengen van informatiesystemen en de toenemende participatie en invloed van medewerkers lijkt dit een veranderingsproces uit het boekje. En dat is het ook. Maar hiertegenover staan andere organisaties met andere uitgangspunten en andere 'oplossingen' en volgordes. Het verschil tussen de contingentiebenadering en de ontwikkelingsbenadering wordt ten dele veroorzaakt door een verschil in tijdsperspectief; de eerste kijkt vanuit een *moment* of *critical incident*, de tweede vanuit het totale veranderingsproces. Blijft staan dat sommige paradoxen en problemen karakteristiek zijn voor bepaalde organisaties en samenhangen met het specifieke primaire proces en een bepaalde *business*.

Uit de 35 Europese cases blijkt dat de vier eerdergenoemde doorbraken hardnekkige en *heilzame* zijn; ze keren keer op keer terug – alleen of in combinatie – als de kern van managementingrepen in veranderingsprocessen. Deze veranderingsprocessen vormen managementprioriteit nummer één vanaf het moment dat strategie of koerswijziging (reorganisatie, herstructurering, strategische vernieuwing, fusie, overname) is vastgesteld. Vanaf dat moment richt de vraag van een organisatie zich op de onderwerpen strategie-implementatie en organisatieverandering. Bekeken moet worden hoe de voorgestane koers of structuur op een haalbare en geaccepteerde manier wordt 'doorgezet'.