

De maakbaarheid van strategisch management

Drs. A.Th. den Engelsen is partner bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Hij is gespecialiseerd in strategievorming en positionering en als docent verbonden aan AOG School of Management.

Ondanks de openlijke en groeiende twijfel aan maakbaarheid, blijven organisaties veelal 'oud denken' over strategie en organisatie. Bestuurders en managers hanteren principes en methoden die uitgaan van maakbaarheid, maar die in de praktijk steeds minder effectief blijken. In plaats van onmaakbaarheid te accepteren als voldongen feit, is het de kunst om haar tot hanteerbare proporties terug te brengen. Dat vraagt om een nieuwe combinatie van bouwstenen voor dynamisch strategisch management.

Moeten we onmaakbaarheid accepteren als voldongen feit, of proberen onmaakbaarheid tot hanteerbare proporties terug te brengen?

Mensen zijn tot veel in staat. Zeker als ze zich organiseren en een duidelijk en gedeeld doel voor ogen hebben. Dan ontstaan prachtige bouwwer-

ken, worden indrukwekkende infrastructurele projecten gerealiseerd en leiden nieuwe ideeën tot succesvolle innovaties. De euforie die daarmee gepaard gaat voedde lang het geloof in maakbaarheid. Van organisaties, van grote projecten, ja zelfs van samenlevingen. Maakbaarheid wordt vooral geassocieerd met doelgerichtheid, planmatigheid, beheersing en effectiviteit. Begrippen die een prominente plaats hebben in de bedrijfskundige literatuur.

De ontwikkeling van de bedrijfskunde aan het einde van de negentiende eeuw kwam voort uit de opkomst van grote ondernemingen. Toenemende schaalgrootte van organisaties vroeg om beheersbaarheid en vormde de bakermat voor management als professie. Grote organisaties waren vooral industriële bedrijven en 'scientific management' was het leidende principe. Hoewel het denken over management evolueerde, waren hoofdstukken over *planning*, *organizing* en *controlling* decennialang de dominante bouwstenen van de meeste managementboeken. Ook de strategieliteratuur

werd lang beheerst door drie verwante scholen: de ontwerpschool, de planningschool en de positioneringschool, zoals Mintzberg¹ ze beschrijft. Strategievorming werd gezien als een beheerst en bewust proces, met veel analytische onderbouwing en met als uitkomst een juiste en implementeerbare strategie. Terwijl het idee van de maakbare samenleving langzaam ten onder ging, werd aan het idee van de maakbare organisatie lang veel waarde gehecht.

Toch kwamen in de literatuur al langer geleden nieuwe inzichten en theorieën op, die een ander licht wierpen op de maakbaarheid van organisaties. De systeemtheorie beschrijft de organisatie als een open sociaal-economisch-technisch systeem in een complexe omgeving. De systeembenadering benadrukt de samenhang en onderlinge relaties tussen de delen van een organisatie als geheel. De omgevingstheorie belicht de omgeving van de organisatie in termen van actoren en factoren en de machts- en afhankelijkheidsrelaties die daaruit voortvloeien. Daarbij maakt interorganisationale analyse duidelijk hoe verweven organisaties in een netwerk zijn. Ook in de strategieliteratuur ontstonden nieuwe scholen. Zo ziet de politieke school strategievorming vooral als een intern politiek proces waarin macht en deelbelangen domineren. En de omgevingschool stelt dat een organisatie feitelijk niets anders rest dan zich aan te passen aan de krachten

1. Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1999). *Op strategie-safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.

in haar omgeving. In het eerste decennium van de 21^e eeuw en zeker de afgelopen jaren wordt steeds meer en steeds openlijker getwijfeld aan maakbaarheid. Postmoderne beschouwingen en het toepassen van de wiskundige chaostheorie op organisaties werden populair bij denkers en adviseurs.

Maakbaarheid in relatie tot strategie en organisatie is dus een begrip dat met nuance tegemoet moet worden getreden. Volgens Ten Have en Ten Have² zijn de drie belangrijkste elementen voor het tot stand brengen van een gedifferentieerde kijk op maakbaarheid binnen ondernemingen: de missie of het bestaansrecht, de strategie en de organisatie van een onderneming. De maakbaarheid neemt volgens hen toe, naarmate er (1) meer sprake is van 'sense of mission' of gedeelde betekenisgeving, (2) er een duidelijke en effectieve strategie is met focus en (3) de organisatie 'in control' is.

Bij bedrijfskundige beschouwingen van het thema maakbaarheid gaat het vaak over de organisatie-component, ofwel de veranderbaarheid van organisaties. Met als rode draad dat het verandervermogen doorgaans beperkt is.³ In dit artikel belicht ik (on)maakbaarheid vanuit een ander bedrijfskundig perspectief, namelijk dat van strategisch management. Strategisch management gaat over het afstemmingsproces tussen organisatie en omgeving, gericht op waardecreatie voor stakeholders. In de praktijk kenmerkt het strategisch management van veel organisaties zich nog door 'klassieke' principes en methoden, die uitgaan van maakbaarheid. De planningschool, ontwerp-school en positioneringschool zijn direct terug te vinden in veel strategienota's en meerjarenbeleidsplannen. Tegelijk wordt steeds meer getwijfeld aan de effectiviteit van deze benaderingen. Een vaak aangevoerd argument daarbij is de onmaakbaarheid van strategieën. Het gevoel groeit dat organisaties niet in staat zijn om grip te krijgen en te houden op hun omgeving en hun toekomst. Bestuurders en managers staan voor een dilemma: accepteren dat onmaakbaarheid een voldongen feit is, of proberen onmaakbaarheid tot hanteerbare proporties terug te brengen. Naarmate het laatste lukt, is het eerste minder nodig. De vraag is dus: hoe om te gaan met het gevoel van onmaakbaarheid bij strategisch management? Daartoe bespreek ik eerst de determinanten van onmaakbaarheid. Vervolgens worden deze ontleed en wordt aangegeven welke bedrijfskundige principes en methoden maakbaarheid dichterbij brengen. Tot slot benoem ik de elementen van dynamisch strategisch management.

Determinanten van onmaakbaarheid

De twijfel over maakbaarheid bij strategisch management kent drie gerelateerde determinanten: onbeheersbaarheid, onvoorspelbaarheid en ondeelbaarheid.

Onbeheersbaar

Het woord management komt van de Latijnse woorden *manus* (hand) en *agere* (in beweging zetten). Het heeft dus letterlijk de connotatie van sturing en beheersing.

Maar veel bestuurders en managers hebben tegenwoordig het idee dat

De bekende externe analyse voldoet steeds minder

een 'invisible hand' de organisatie beweegt, in plaats van zichzelf. Het gevoel van onbeheersbaarheid heeft meerdere oorzaken. Veel bedrijven zijn kennisintensieve professionele organisaties. De autonomie zoekende professionals die daarin vooral individuele ambities nastreven laten zich niet meer besturen op een manier die ontwikkeld werd in bureaucratische industriële ondernemingen. Mede door de informatie- en communicatietechnologie en andere inzichten over het inrichten en het gebruik van kantoren wint 'het nieuwe werken' aan populariteit. Of dat nu op kantoor, onderweg of thuis gebeurt, in alle gevallen heeft de manager minder zicht en grip op 'zijn' medewerkers. De vertrouwde inputsturing moet plaatsmaken voor de onwennige outputsturing. En medewerkers zijn vaak van een andere generatie, die anders tegen werken, loopbaan en leven aankijkt. Binding aan een organisatie is op zijn retour en de doorstroom neemt toe.

Een ander voorbeeld van onbeheersbaarheid betreft de relatie met klanten. Marketeers merken dat ze de grip verliezen op de klant. Die wordt steeds wispelturiger in zijn gedrag. Vertrouwde concepten als klantloyaliteit en merktrouw lijken hun waarde te verliezen. En beproefde marketinginstrumenten blijken minder effectief. Terwijl vanuit marketingperspectief het ideaal in zicht is - de klant komt 'in the lead' - slaat bij marketeers de vertwijfeling toe. Het gevoel van onbeheersbaarheid wordt versterkt door het besef van onvoorspelbaarheid en ondeelbaarheid.

Onvoorspelbaar

Veel managers hebben het gevoel dat ze steeds vaker voor onvoorziene en niet zelden onaangename gebeurtenissen worden geplaagd. En dat ontwikkelingen elkaar in een steeds sneller tempo opvolgen. De bekende externe analyse van kansen en bedrei-

2. Ten Have, S. & W.D. ten Have (2008). *Maakbaarheid. Laten ondernemingen zich leiden? M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*. Maart/april 2008, pp. 5-26.
3. Oss, L. van & J. van 't Hek (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.

gingen die voortkomen uit trends en ontwikkelingen in de omgeving voldoet steeds minder als voorspellende methodiek. Wie kan zeggen dat hij de kredietcrisis en de gevolgen daarvan heeft zien aankomen en daarop tijdig en adequaat heeft gereageerd? Wie is niet verrast door de ontwikkeling van sociale netwerken, zowel waar het hun omvang als hun impact betreft?

Het besef van onvoorspelbaarheid wordt groter naarmate de gevoelde ondeelbaarheid toeneemt.

Ondeelbaar

De opkomst van een concept als 'strategisch omgevingsmanagement'⁴ illustreert dat de grens tussen

organisaties en hun omgeving moeilijk te trekken is, als het gaat om invloed op de koers van de onderneming. Binnen organisaties wordt duidelijk dat elke organisatie-

indeling op voorhand onvoldoende recht doet aan alle interrelaties. En klanten ervaren dagelijks het gebrek aan onderlinge afstemming binnen organisaties. Het besef groeit dat organisaties deel uitmaken van meerdere netwerkstructuren. En na fusie- en overnamegolven zijn tegenwoordig vooral strategische allianties populair. Samenwerken tussen organisaties kan en gebeurt op vele manieren. Door *sourcing* en *shared services centers* ontstaat ook een bepaalde manier van ondeelbaarheid tussen organisaties.

Er zijn ook andere vormen van ondeelbaarheid. Zo kon een organisatie vroeger bij haar strategische communicatie uitgaan van gescheiden doelgroepen en daarop afgestemde boodschappen. Wat voor de aandeelhouder was bestemd, kreeg de klant niet te horen. De boodschap aan de arbeidsmarkt ging voorbij aan de lokale omgeving. Tegenwoordig is elke vorm van communicatie pijlsnel beschikbaar voor iedereen. Beeldvorming ontstaat op allerlei manieren en sturing daarop wordt steeds lastiger. Een meer positief geladen ontwikkeling is die van co-creatie. De afnemer participeert in het proces van ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Soms is de afnemer zelfs de initiator van een innovatie. Internationalisering, globalisering en de groei van de Europese Unie markeren ondeelbaarheid in geografische zin. Grenzen vervagen soms letterlijk en (sub)culturen verspreiden zich buiten hun oorsprong.

Het is al met al heel begrijpelijk dat bestuurders en managers denken dat de maakbaarheid af-

neemt. De voorbeelden van onbeheersbaarheid, onvoorspelbaarheid en ondeelbaarheid zijn geen inbeelding, maar werkelijkheid. En ze zullen die werkelijkheid voorlopig blijven domineren. Hoe je daartegen te wapenen?

Onmaakbaarheid ontleed

In figuur 1 zijn de relaties tussen de determinanten van (on)maakbaarheid als een Venn-diagram weergegeven.

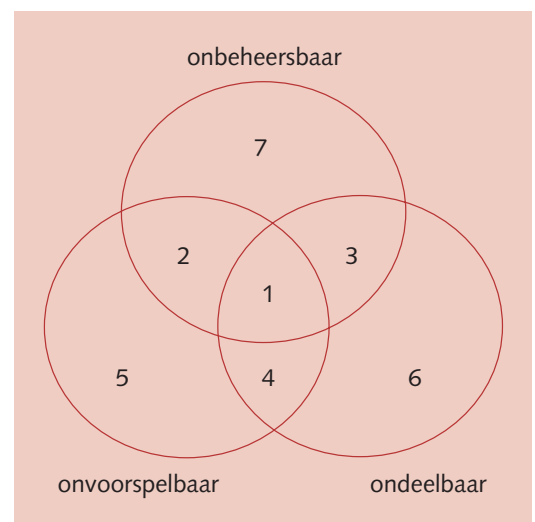
Eigenlijk is alleen bij de overlap tussen de drie determinanten (1) sprake van onmaakbaarheid, omdat daar de werkelijkheid én onvoorspelbaar én ondeelbaar én onbeheersbaar is. In de andere deelverzamelingen ziet het er voor bestuurders en managers iets rooskleuriger uit, waar het erom gaat de onmaakbaarheid hanteerbaar te maken. Het Venn-diagram kent drie overlappings van twee determinanten.

Scenario's

Bij (2) gaat het om de overlap tussen onbeheersbaar en onvoorspelbaar. Hier wordt het gevoel van onbeheersbaarheid versterkt door de onvoorspelbaarheid. Dat betekent dat de onbeheersbaarheid afneemt naarmate de voorspelbaarheid toeneemt. In de strategiepraktijk is de methodiek van scenarioplanning zeer geschikt om de voorspelbaarheid te vergroten. Scenarioplanning doet recht aan de complexiteit die de omgeving van de meeste organisaties kenmerkt, door niet één maar meerdere, alternatieve toekomstbeelden te schetsen. Het is

Het is heel begrijpelijk dat bestuurders en managers denken dat de maakbaarheid afneemt

Figuur 1. De drie determinanten van (on)maakbaarheid



4. Wesselink, M. (2010). *Handboek Strategisch omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.

een methode om bestuurders en managers te laten nadenken over trends en ontwikkelingen en hen van gedachten te laten wisselen over de onzekerheden waarmee ze worden geconfronteerd en die een grote invloed hebben op het toekomstige succes. Een scenario is een intern consistent, plausibel en verrassend verhaal over hoe de toekomst er zou kunnen uitzien. Het proces van scenario-ontwikkeling is minstens zo belangrijk als de uitkomst. Het is bij uitstek een instrument om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen. Er ontstaat zicht op robuuste beleidsopties en de organisatie doorziet sneller 'onvoorziene' ontwikkelingen. De onvoorspelbaarheid neemt af en het gevoel groeit dat men tot op zekere hoogte grip heeft op de toekomst.

Systemen

Bij (3) vallen onbeheersbaar en ondeelbaar zijn samen. Net als bij (2) wordt het gevoel van onbeheersbaarheid versterkt, in dit geval door het besef van ondeelbaarheid. Hoe organiseer je productontwikkeling als de klant co-creator moet zijn? Hoe werk je samen met een partij die ook je concurrent is? De gepercipieerde onbeheersbaarheid neemt af naarmate het inzicht in de ondeelbaarheid toeneemt. Inzichten vanuit de systeemtheorie, de principes van strategisch omgevingsmanagement en de omgevingsschool bij strategievorming zijn daarbij behulpzaam. De bedrijfskundige toepassing van de systeemtheorie laat organisaties zien als een geheel van entiteiten waartussen onderlinge relaties bestaan. De organisatie als systeem staat in een open verbinding met de omgeving, bestaande uit actoren en factoren. Die omgeving bestaat op haar beurt weer uit meerdere deelsystemen. Zo is de relatie tussen een onderneming en haar huisbankier meer dan een bilaterale aangelegenheid. De bank maakt deel uit van een internationaal verweven financieel systeem. Gebeurtenissen in dat financiële systeem werken rechtstreeks door in de financieringsmogelijkheden van de onderneming. Organisaties onderhouden tal van relaties met andere partijen, die onderling ook weer verbonden zijn. Het beheren en benutten van die relaties is een belangrijk en groeiend aandachtsgebied van strategisch management. Bij strategisch omgevingsmanagement staat de relatie tussen de organisatie en de externe omgeving centraal, met bijzondere aandacht voor de stakeholders, anders dan klanten en zakelijke partners. Denk aan burgers, regionale overheden, actiegroepen, media, etc. Een stakeholder is machtiger naarmate een organisatie meer

afhankelijk van hem is. Strategisch omgevingsmanagement is een proactieve benadering, waarbij gewerkt wordt vanuit een goed inzicht in belangen van stakeholders en gericht op een duurzame relatie met de omgeving.

Het management van strategische samenwerking tussen organisaties is een ander aandachtsgebied bij het omgaan met ondeelbaarheid vanwege

externe relaties. Strategische allianties zijn vaak een goed alternatief voor fusies of concernvorming en er is inmiddels veel theorie en praktijkervaring op dit gebied. Een verwant kennisdomein is het samenwerken tussen organisaties in netwerken en ketens.⁵

Bij (4) vallen onvoorspelbaar en ondeelbaar samen. In dit geval versterkt de ondeelbaarheid de gepercipieerde onvoorspelbaarheid. Het gevoel van onmaakbaarheid dat hierdoor ontstaat, kan in de praktijk worden gereduceerd door het combineren van scenarioplanning en de systeembenadering. Een voorbeeld: de kredietcrisis en de gevolgen waren in principe via scenarioplanning te voorzien. De reden dat ze door velen als onvoorspelbaar werden beschouwd komt doordat men de systeemdimensies niet of te laat onderkende. De financiële crisis heeft vooral de ondeelbaarheid van de nationale en internationale relaties tussen financiële instellingen, bedrijven en overheden aan het licht gebracht. Illustratief is dat we nu ineens spreken van 'systeembanken'.

Bij (5) is sprake van onvoorspelbaarheid die niet voortkomt uit de systemen waar de organisatie deel van uitmaakt en die niet te beheersen is door methodieken als scenarioplanning. In de praktijk zou deze deelverzameling wel eens klein kunnen zijn. Zeker wanneer, zoals in het voorbeeld van de financiële crisis, de systeembenadering en het scenariod Denken worden verbonden, dan blijft er niet zo veel onvoorspelbaars over. Bij scenarioplanning wordt een onderscheid gemaakt tussen de transactionele en de contextuele omgeving. Beide bestaan uit actoren en factoren die invloed hebben op de organisatie. In tegenstelling tot de transactionele omgeving kan de organisatie haar contextuele omgeving niet beïnvloeden. Wat contextueel is verschilt per organisatie: een onderneming kan de rentestand niet beïnvloeden, De Nederlandsche Bank kan dat wel. Organisaties zouden zowel de transactionele als contextuele omgeving moeten bezien als systemen. In de praktijk zien we nog te

De methodiek van scenarioplanning is zeer geschikt om de voorspelbaarheid te vergroten

5. Kaats, E.A.P., P.J. van Klaveren & W. Opheij (2005). *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

vaak een opsomming van losse actoren en factoren. Bij (6) gaat het om ondeelbaarheid die inherent is aan de systemen waar de organisatie deel van

Identiteit is de katalysator van dynamisch strategisch management

uitmaakt en die niet onbeheersbaar of onvoorspelbaar is. In de praktijk wordt het omgaan met deze ondeelbaarheid makkelijker door het

Besturing en management

toepassen van inzichten vanuit de systeemtheorie, strategisch omgevingsmanagement en interorganisationale samenwerking, zoals hiervoor beschreven.

Bij (7) gaat het om het gevoel van onbeheersbaarheid dat niet voortkomt uit onvoorspelbaarheid of ondeelbaarheid. De bron hiervan ligt in een niet meer adequate opvatting over besturing en management. De oplossing lijkt paradoxaal: om het gevoel van onbeheersbaarheid te verminderen moet juist de gerichtheid op beheersing worden beperkt. En dat is voor veel bestuurders en managers heel moeilijk. Een deel van het middenmanagement ontleent zelfs haar bestaansrecht aan de control-aspecten van management en moet zichzelf dus min of meer wegcijferen. Toch vragen vooral professionele kennisorganisaties⁶ en organisaties waar 'het nieuwe werken' toepasbaar is om andere en minder op beheersing gerichte besturingsconcepten en managementstijlen. Sleutelwoorden daarbij zijn: collectieve ambitie, *empowerment*, outputsturing, decentralisatie, interne (sociale) netwerken, voortdurende ontwikkeling. Deze woorden vormen de kern van een nieuw managementparadigma voor intraorganisationale samenwerking en verbinding met de omgeving.

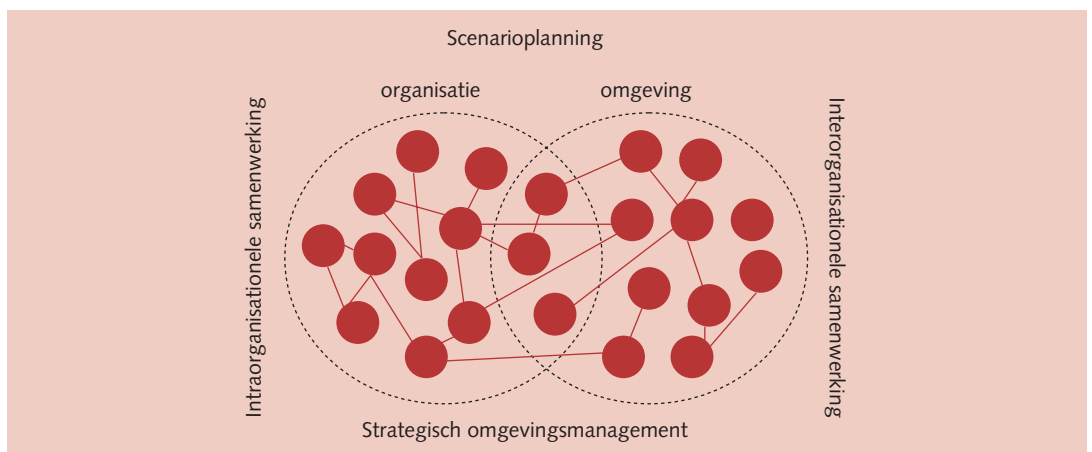
Dynamisch strategisch management

In het bovenstaande hebben we laten zien dat er bedrijfskundige principes en methoden beschikbaar zijn waarmee het gevoel van onmaakbaarheid bij strategisch management tot hanteerbare proporties kan worden teruggebracht. We hebben deze samengebracht in figuur 2.

Vooraf de inzichten op het gebied van scenario-planning, strategisch omgevingsmanagement en interorganisationale samenwerking kunnen worden gezien als de hoekstenen van dynamisch strategisch management. Daarbij is de grootste winst te behalen door de combinatie van deze inzichten. De systeembenadering, zowel toegepast op de samenwerking binnen organisaties als op de relaties tussen organisatie en omgeving, vormt daarbij het fundament.

Tot slot wijs ik op de rol van identiteitsbesef bij strategisch management. Naarmate een organisatie zich sterker bewust is van de eigen identiteit en naarmate deze krachtiger is, zal het gevoel van onmaakbaarheid afnemen. Het begrip identiteit komt zowel voor in de organisatiekunde als in de literatuur over corporate *communication* en *branding*. Bij de *organizational identity* gaat het om de centrale, onderscheidende en duurzame karakteristieken van een organisatie. Bij *corporate* en *brand identity* gaat het om de zelfrepresentatie van de organisatie in gedrag, communicatie en symboliek. Ofwel: identiteit manifesteert zich én wordt gepercipieerd. Dat is een belangrijk gegeven, zowel in de context van interne binding als in de context van relaties met partijen in de externe omgeving. Identiteit is dan ook de katalysator van dynamisch strategisch management.

Figuur 2. Hoekstenen voor dynamisch strategisch management



6. Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Schiedam: Scriptum.*