



Wouter ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Hij is gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam op een proefschrift over het verschil tussen organisaties die wel en organisaties die niet systematisch besturen (in control zijn). Daarnaast is hij als universitair (kern)docent (Organisatie en Verandering) verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij auteur en coauteur van een groot aantal publicaties (zowel boeken als artikelen) op het gebied van (verander)management en organisatie.



Steven ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Hij is gepromoveerd aan de Technische Universiteit Twente op een proefschrift over strategische veranderingen bij grote ondernemingen zoals Nokia en ST Microelectronics. Hij is als hoogleraar Strategie & Verandering verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement en de postgraduate opleiding Management Consultant aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij auteur en coauteur van een groot aantal publicaties (zowel boeken als artikelen) op het gebied van (verander)management en organisatie. Als toezichthouder is hij onder andere voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) van CITO (BV) en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht (Stichting) (sinds 2007), lid van de RvC van ABN AMRO (sinds 2009) en lid van het bestuur van het INK (sinds 2002).

worden op beheersing, maar vooral moet worden gekeken hoe de organisatie geoptimaliseerd kan worden. Managers kijken te weinig naar toegevoegde waarde en te veel naar controlerende waarde. De vraag of anderen te controleren zijn is dan belangrijker dan de vraag welke actie er door de manager moet worden genomen. Het leren begrijpen van de eigen organisatie en haar processen vanuit het denken in toegevoegde waarde voor het realiseren van de strategie, lijkt de belangrijkste les voor managers. Daarbij betaalt het consistent blijven in de koers van een organisatie zich uit (mits de omgeving niet dramatisch verandert natuurlijk). Bovendien wordt het vanuit een duidelijke koers makkelijker om de vertaling te maken van strategie naar beleid en naar budgetten. Managers moeten dan wel bereid zijn om te evalueren, te leren en te werken aan verbetering van de organisatie.”

Aldus Frans Stevens, een van onze leermeesters en Godfather van het INK-managementmodel en het daarmee verbonden denken en doen.

Als de context van een organisatie ingrijpend verandert, is verandering van de organisatie noodzakelijk of onvermijdelijk (Drucker, 1994). Ook als de organisatie niet in staat is haar huidige missie te realiseren, zal deze moeten veranderen om in de bestaande context te presteren. Vernieuwen en verbeteren zijn legitieme dragers van verandering binnen organisaties. Maar vaak wordt te vanzelfsprekend en te weinig doordacht ingezet op verandering. Men lijkt de consequenties en de eisen die verbonden zijn met de verandering onvoldoende te onderkennen. Sociale, economische en organisatorische aspecten bijvoorbeeld blijven onderbelicht. Een mismatch tussen ambities en mogelijkheden in termen van bijvoorbeeld kennis over en ervaring met ingrijpende veranderingen wordt onvoldoende onderkend. Dit vormt dan vaak de basis voor falen en mislukking (Alexander, 1995; Mankins en Steele, 2005). Mede daarom komt Van Witteloostuijn tot de volgende stelling: “Idealiter zou de nulhypothese bij een verandertraject moeten luiden dat veranderen niet nodig is. Daarmee wordt de bewijslast gelegd bij degenen die moeten veranderen. Dat vereist automatisch een gedegen analyse over het waarom van de verandering.” (in Ten Have en Ten Have, 2004, p. 3). In de afgelopen jaren hebben wij als organisatieadviseurs de nodige veranderingen en daarmee verbonden processen begeleid, bij bedrijven, instellingen en overheden. Deze veranderingen waren op dat moment nodig, maar de vraag bij deze en tal van andere veranderingsprocessen die worden uitgevoerd, is of het echt nodig was geweest om deze veranderingen door te voeren als er in de voorgaande periode beter bestuurd was. Nogmaals veranderingen gerelateerd aan onvoorziene veranderingen in de in- en externe context blijven altijd aan de orde, maar (onnodig) ontspoorde organisaties weer in het spoor helpen daar is verandermanagement in essentie niet voor bedoeld. Het zo effectief mogelijk organiseren voor het realiseren van de organisatiedoelen in verbinding met de externe omgeving, dat is de primaire taak van de manager, dat is de kwaliteit die een manager moet toevoegen. Natuurlijk moet de feedbackloop binnen de eigen organisatie en vanuit de organisatie naar de externe omgeving goed georganiseerd zijn. Als dit het geval is dan is een manager (op elk niveau) die zijn eigen organisatie(onderdeel) begrijpt, in staat om proactief bij te sturen en een groot deel van de veranderingen te integreren in de reguliere managementtaak (en hierdoor in staat incrementeel te veranderen).

WEG VAN VERANDERING: SYSTEMATISCH BESTUREN ALS BASIS VOOR EFFECTIEVE DOELREALISATIE

Weg van verandering: systematisch besturen als basis voor effectieve doelrealisatie

“Nadat de goede strategie is gekozen, is de tweede vraag die managers moeten beantwoorden: ‘Welke aangrijpingspunten heb je om de strategie te realiseren en is er feedback op basis waarvan je kan (be)sturen?’ Dit betekent dat er in ieder geval niet gestuurd moet worden op activiteiten, maar op basis van geanalyseerde processen en de output daarvan. Vanuit de processen kun je inzoomen op de activiteiten en de vraag stellen of de activiteiten waarde toevoegen of juist niet. Het probleem is dat de meeste topmanagers dit niet als hun taak zien. Ze willen alleen schilderen met de grote kwast. Terwijl je moet weten waar er waarde gecreëerd wordt in de organisatie. Dit vraagt om schilderen met de grote kwast en met het penseeltje, het begrijpen van de organisatie dus. Bovendien betekent het dat er niet per definitie gestuurd moet

De gebeurtenissen van de afgelopen jaren binnen bedrijven en instellingen, maar ook breder in de maatschappij benadrukken nog eens het belang van het verantwoord en effectief besturen van organisaties (in relatie tot hun opdracht en stakeholders) (Ten Have en Ten Have, 2007). Misstanden bij bijvoorbeeld Vestia, Woonbron, maar ook Ahold en Enron, hebben geleid tot actie. Voorbeelden daarvan vormen de discussies over en nadruk op de onderwerpen *in control*, *(corporate) governance* en *compliance*. De commissies Tabaksblat en Frijs vormen hier uitingen van. Tegelijkertijd heeft in deze discussie in het begin vooral de nadruk op verantwoord worden gelegd. Risicobeheersing en het formeel voldoen aan regels, procedures en criteria voerden de boventoon. Dat is begrijpelijk, maar voor een duurzame verbetering of oplossing is dit niet voldoende. Daarvoor moet de stap van verantwoord naar besturen gemaakt worden. In tegenstelling tot (beter) verantwoord biedt (beter) besturen wel een weg of middel om te komen tot de van ondernemingen en instellingen vanwege hun opdracht gevergdde prestaties en bijdragen. Verder kan een goed ontwerp, model of managementconcept een bijdrage leveren aan het effectief besturen van organisaties die blijkbaar niet of in onvoldoende mate geleverd wordt door een groot aantal van de vigerende, meer populaire managementmodellen en concepten. Voor sommige geldt dat ze nuttig zijn, maar in veel gevallen geldt voor deze modellen dat ze bijdragen aan verspilling. Dit doordat ze managers en bestuurders richten op de verkeerde dingen, ontoereikend zijn of de aandacht afleiden van de 'echte' onderwerpen.

Binnen het INK-managementmodel wordt de organisatie als systeem beschouwd. De rol en verantwoordelijkheid van de manager in relatie tot het systeem zijn verbonden met het maken van plannen en het volgen en verbeteren van de uitvoering van die plannen. In systeemtermen gaat het dan om input en output. In diezelfde termen is er nog een derde element, de *throughput*: hoe kom je van de input naar de output? Dat derde element is de verbindende schakel en leert hoe de organisatie echt werkt. Beer (1985) noemt dit element zelfs het prerogatief van de manager: 'to organize effectively'. Beer verbindt dit element met de wetenschap van de cybernetica. Cybernetica definieert hij als de wetenschap van de effectieve organisatie. Beer wijst er op dat veel wetenschap zich richt op de verschillen tussen complexe systemen zoals organisaties. De cybernetica richt zich juist op de overeenkomsten; wetten, principes of mechanismen die van toepassing zijn op allerlei soorten complexe systemen.

Beer (1985) definieert vanuit het organisatiekundig perspectief en vanuit het systeemdenken een 'viable' organisatie als een effectief georganiseerde. Viable staat ook voor systematisch bestuurd. Het INK-managementmodel sluit aan bij een stroming in het kwaliteitsmanagement die zich niet in de eerste plaats richt op de kwaliteit van producten, maar op (verbetering van) de kwaliteit van processen en organisatie. Het model wordt voorafgegaan door de Deming circle (PDCA dat staat voor plan, do, check, act) en gevolgd door bijvoorbeeld het RCSF-model (waarbij vier bepalende praktijken of coördinaten voor het systematisch aanpassen of besturen van de organisatie zijn geïdentificeerd: richting, consistentie, samenhang, feedback) (Ten Have, 2002). Dit onderzoek kent als basis eerder uitgevoerd onderzoek naar kenmerkende managementpraktijken voor goed georganiseerde

organisaties (Hardjono et al., 1996). In dit onderzoek zijn vier onderscheidende of kenmerkende managementpraktijken (managementprocessen) beschreven: *(strategic) focus*, *policy deployment*, *(strategic) alignment*, *learning and feedback*.

Deming (1982) brengt met zijn circle de relatie tussen input en output in beeld. De daartoe ontworpen verbetercyclus (PDCA) komt terug in het INK-managementmodel waarin feedback, continu verbeteren en de relatie tussen actie en resultaat centraal staan. Het INK-managementmodel voegt met organisatiegebieden als 'middelen' en 'processen' de throughput toe. Het RCSF-model legt de 'werkzame bestanddelen' van het INK-managementmodel bloot, in de vorm van vier coördinaten die voorzien in richting, consistentie, samenhang en feedback. In het Management Processen-model (MP-model) zijn met behulp van de vier coördinaten van het RCSF-model (richting, consistentie, samenhang en feedback) de managementprocessen geoperationaliseerd die bepalend zijn voor het effectief besturen van organisaties. Het maakt inzichtelijk waaraan systematisch en methodisch gewerkt moet worden om het effectief besturen van organisaties mogelijk te maken.

Het MP model

Categorie	Combinatie coördinaten RCSF-model	Managementproces
Tweevoudige managementprocessen		
1	RC	<i>Policy deployment</i>
2	RS	<i>Key process management</i>
3	RF	<i>Strategic monitoring</i>
4	CS	<i>Interface management</i>
5	CF	<i>Operational control</i>
6	SF	<i>Process improvement</i>
Drievoudige managementprocessen		
7	RCS	<i>Strategic goal setting</i>
8	RCF	<i>Strategic learning</i>
9	RSF	<i>Organisational learning</i>
10	CSF	<i>Management control</i>

Op basis van promotie onderzoek (Ten Have, 2011) kan geconcludeerd worden dat:

- 1 Drievoudige managementprocessen het verschil maken tussen grotere complexe non-profit organisaties die wel en die (net) niet systematisch bestuurd (*in control*) zijn. Systematische bestuurd organisaties passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties.
- 2 Tweevoudige managementprocessen noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden zijn voor een complexe non-profit organisatie die systematisch bestuurd is. Systematisch bestuurd organisaties passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties.
- 3 Enkelvoudige managementprocessen (richting, consistentie, samenhang en feedback) en het tweevoudige proces policy deployment maken niet het verschil tussen organisaties die wel en die niet systematisch bestuurd zijn.

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

Door systematisch te besturen, als organisatie *in control* te zijn, kan niet elk probleem worden opgelost of voorkomen maar door inzicht te hebben in de eigen organisatie en in verbinding te zijn met de omgeving kan wel effectiever invulling worden gegeven aan de taak van de manager. Ontwikkelingen worden eerder waargenomen, afwijkingen eerder gesignaleerd en bijsturen kan gericht plaatsvinden. Dit kan niet alleen het ontsporen van organisaties voorkomen maar kan vooral leiden tot effectievere doelrealisatie en het creëren van meer toegevoegde waarde.

De uiteindelijke bijdrage van deze wijze van kijken ondersteund door wetenschappelijk onderzoek zal in de (management)praktijk verder betekenis moeten krijgen. Systematisch besturen is ten slotte de verantwoordelijkheid van managers die de eigen organisatie moeten (leren te) begrijpen en in staat moeten zijn te *schilderen met de grote kwast en met het penseeltje*.

Referenties

- Alexander, L.D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), p. 91-97.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, P.F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), p. 95-104.
- Hardjono, T.W., Have, S. ten & Have, W.D. ten (1996). *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management*. United Kingdom European: Quality Publications Ltd.
- Have, S. ten (2002). *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Have, S. ten, & Have, W.D. ten (2004). *Het boek verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Have, W.D. ten & Have, S. ten (2007). Verantwoord besturen van organisaties. *Holland Management Review*, 113, p. 8-15.
- Have, ten, W.D. (2011). *Weg van verandering. Systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Mankins, M.C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7-8), p. 123-132.