

Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties

prof. dr. R. van der Vlist
dr. H. Steensma
drs. A. Kampermann
dr. J. Gerrichhauzen
(red.)



Uitgeverij LEMMA BV – Utrecht – 1995
Open Universiteit – Heerlen – 1995

12 Leidinggeven aan strategisch management

J.J. Boonstra en H. Schreuder

12.1 Introductie

Strategisch management wordt gezien als een proces van beleidsvorming over de doelen van de onderneming en de wijze waarop deze doelen kunnen worden verwezenlijkt. Het betreft beslissingen over de relaties tussen de organisatie en de haar omringende omgeving.

Paragraaf 12.1 geeft antwoord op de vraag wat strategisch management inhoudt, schetst het strategisch managementproces en maakt een onderscheid in ondernemingsstrategie, concurrentiestrategie en functionele strategie.

In paragraaf 12.2 wordt de omgeving van organisaties behandeld. De organisatie wordt beschreven als een open systeem in wisselwerking met haar omgeving. Er wordt een onderscheid gemaakt in de contextuele omgeving waarin algemene veranderingen plaatsvinden en de transactionele omgeving waarmee de organisatie directe relaties onderhoudt.

In paragraaf 12.3 worden vier visies op strategisch management beschreven. De visies verschillen in de mate waarop ze aandacht besteden aan de vraag *welke* strategie ontwikkeld moet worden en de vraag *hoe* deze strategie ontwikkeld en ingevoerd kan worden.

Paragraaf 12.4 gaat dieper in op analysemethoden en inhoudelijke keuzes voor de vaststelling van een strategische koers.

Tot slot wordt in paragraaf 12.5 de wijze waarop leiding kan worden gegeven aan de ontwikkeling en invoering van een strategische koers behandeld.

12.2 Wat is strategisch management?

Strategisch management is te omschrijven als: het nemen van beslissingen op het niveau van de organisatie die van direct belang zijn voor de koers van de onderneming. Strategisch management heeft betrekking op de relatie tussen de organisatie en haar *omgeving*, het *centrale doel* van de organisatie, de belangrijkste *doelstellingen* en de wijze waarop de doelstellingen bereikt kunnen worden.

Strategisch management omvat dus drie elementen.

Het eerste element betreft het *externe afstemmingsprobleem* en heeft betrekking op het stellen van doelen. Voor de ontwikkeling van doelen wordt vaak gekozen voor een stapsgewijze aanpak. In de eerste stap worden de doelen van

de organisatie en het bestaande strategische beleid beschreven. In de tweede stap wordt de omgeving van de organisatie in kaart gebracht. Op basis van de eisen uit de omgeving wordt als derde stap de missie van de organisatie vastgesteld. De vierde stap bestaat uit een omgevingsanalyse en een interne analyse. De omgevingsanalyse geeft inzicht in de kansen en bedreigingen in de omgeving. De interne analyse geeft inzicht in de sterke en zwakke kanten van de organisatie. Op basis van beide analyses worden in de vijfde stap strategische alternatieven ontwikkeld en geëvalueerd. Dit leidt tot de vaststelling van meetbare en toetsbare doelstellingen en een strategie om de doelstellingen te bereiken. Om de uitvoering van de strategie werkelijk toetsbaar te maken wordt informatie gebruikt uit het uitvoeringsproces.

Het tweede element betreft het *structureeringsprobleem* en heeft betrekking op activiteiten om de organisatie en de uitvoering van werkzaamheden in overeenstemming te brengen met de doelstellingen. Hierbij staat centraal het vraagstuk van de arbeidsverdeling in de organisatie en de wijze waarop richting wordt gegeven aan de uitvoering van werkzaamheden. Bij de effectuering kunnen keuzen worden gemaakt in de vormgeving van de organisatie, de coördinatiemechanismen om deeltaken op elkaar af te stemmen, de wijze van besluitvorming en overleg, de gewenste cultuur en de stijl van leidinggeven.

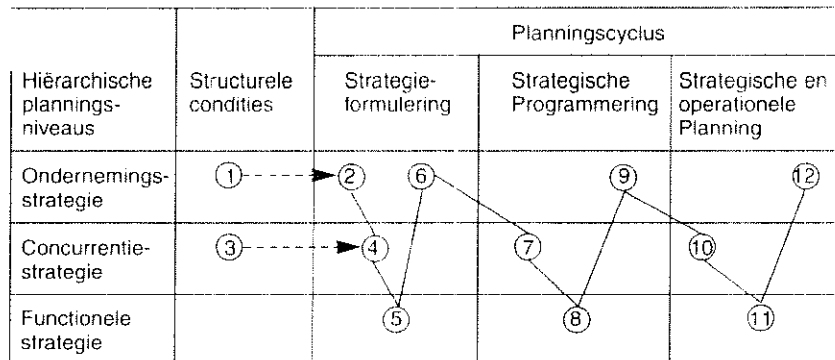
Het derde element behelst de *dagelijkse operaties* gericht op het behalen van de doelstellingen en de voortgangscntrole en evaluatie van de resultaten. De voortgangscntrole en evaluatie kunnen leiden tot bijsturing van de doelstellingen of van de wijze waarop de doelstellingen worden geëffectueerd.

Het voorgaande is een vrij algemene karakterisering die goed toepasbaar is op kleinere of middelgrote organisaties, dan wel op produktdivisies, nationale vestigingen of bedrijfsonderdelen van grotere organisaties. Grotere organisaties, zoals de grote concerns in het bedrijfsleven of de grotere publieke instellingen, kennen een sterkere afstemmingsproblematiek. Dit heeft te maken met hun sterkere interne differentiatie en gelaagdheid. Het heeft in dergelijke organisaties zin om onderscheid aan te brengen in de volgende drie niveaus van strategieformulering:

- Ondernemingsstrategie (corporate strategy): de strategie van de onderneming als geheel, inclusief de keuze in welke bedrijfstakken de onderneming werkzaam wil zijn.
- Concurrentiestrategie (business strategy): de strategie van bedrijfsonderdelen, die ieder een eigen produkt-markt-combinatie bestrijken.
- Functionele strategie (functional strategy): de strategie voor de diverse functionele onderdelen van organisaties zoals afgeleid uit de ondernemings- en concurrentiestrategieën.

Het zal duidelijk zijn dat de afstemming van ondernemings-, concurrentie- en functionele strategie een extra dimensie geeft aan het strategie-formuleringsprobleem van complexe organisaties. Bovendien moet de geformuleerde stra-

tegie vervolgens nog consistent geïmplementeerd worden in de diverse bedrijfsonderdelen. Om deze processen te beheersen wordt meestal een planningscyclus doorlopen. In zo'n planningscyclus wordt de strategie geformuleerd en vervolgens 'vertaald' in specifieke actieprogramma's, de toewijzing van middelen en operationele budgetten. Zo'n planningscyclus is weergegeven in figuur 12.1.



- 1 (a) Missie en business definitie, bestaande produkt-markt combinaties, horizontale en verticale integratie, ondernemingsfilosofie, speciale strategische vraagstukken.
(b) Managementstructuur, ondernemingscultuur.
- 2 Strategische positionering en planning: Vaststelling concern-eisen en -richtlijnen; Strategie-planning voor ondernemingsstrategie, concurrentiestrategie en functionele strategie; Vaststelling van resultaatgebieden en doelen.
- 3 Missie van de business unit: formulering van doelstellingen, produktanalyse, concurrentie-analyse, identificatie van produkt-markt combinaties.
- 4 Formulering van concurrentiestrategie op het niveau van business units en het formuleren van globale actieprogramma's.
- 5 Formulering van functionele strategie: participatie in de strategieplanning van bedrijfsactiviteiten, vaststelling van de bijdrage aan de strategievoorstellen en het opstellen van globale actieprogramma's.
- 6 Vaststelling van concurrentie-strategieën en functionele strategieën, port-folio-management en prioriteitstelling in de toewijzing van middelen aan bedrijfsactiviteiten.
- 7 Uitwerking en evaluatie van specifieke actie-programma's op business unit niveau.
- 8 Uitwerking en evaluatie van specifieke actie-programma's op functioneel niveau.
- 9 Toewijzing van middelen en vaststelling van resultaatcriteria en normen voor besturing vanuit het management.
- 10 Budgettering op het niveau van de business units.
- 11 Budgettering op het niveau van de functionele activiteiten.
- 12 Vaststelling van de budgettoewijzingen en goedkeuring van de verdeling over strategische en operationele activiteiten.

Figuur 12.1 Een formeel strategisch planningsproces (gebaseerd op Hax & Majluf, 1991, p. 18)

12.3 De omgeving van organisaties

Een organisatie betreft *input* uit de omgeving, zoals kapitaal, grondstoffen, hulpmiddelen, arbeidskracht en informatie. Deze input wordt binnen de organisatie getransformeerd tot *output*. Tijdens het *transformatieproces* worden de middelen omgezet in voor de omgeving relevante produkten en diensten door de inzet en de afstemming van menselijke arbeid, hulpmiddelen en informatie. De output bestaat uit goederen en diensten, kapitaal in de vorm van winst, technologie in de vorm van verbruikte machines, informatie in de vorm van voorlichting en jaarverslagen, arbeid en afvalstoffen. Het is voor het voortbestaan van de organisatie essentieel dat zij adequaat reageert op veranderingen in de omgeving. De organisatie kan de omgeving tot op zekere hoogte beïnvloeden door een actief strategisch beleid dat de toelevering van middelen uit de omgeving waarborgt en behoeften creëert voor goederen en diensten die worden geleverd. De beheersing van de wisselwerking tussen organisatie en omgeving is een van de belangrijkste functies van het strategisch management. Emery en Trist (1965) spreken in dit verband over 'boundary control'. De omgeving van organisaties wordt onderscheiden in een contextuele en een transactionele omgeving.

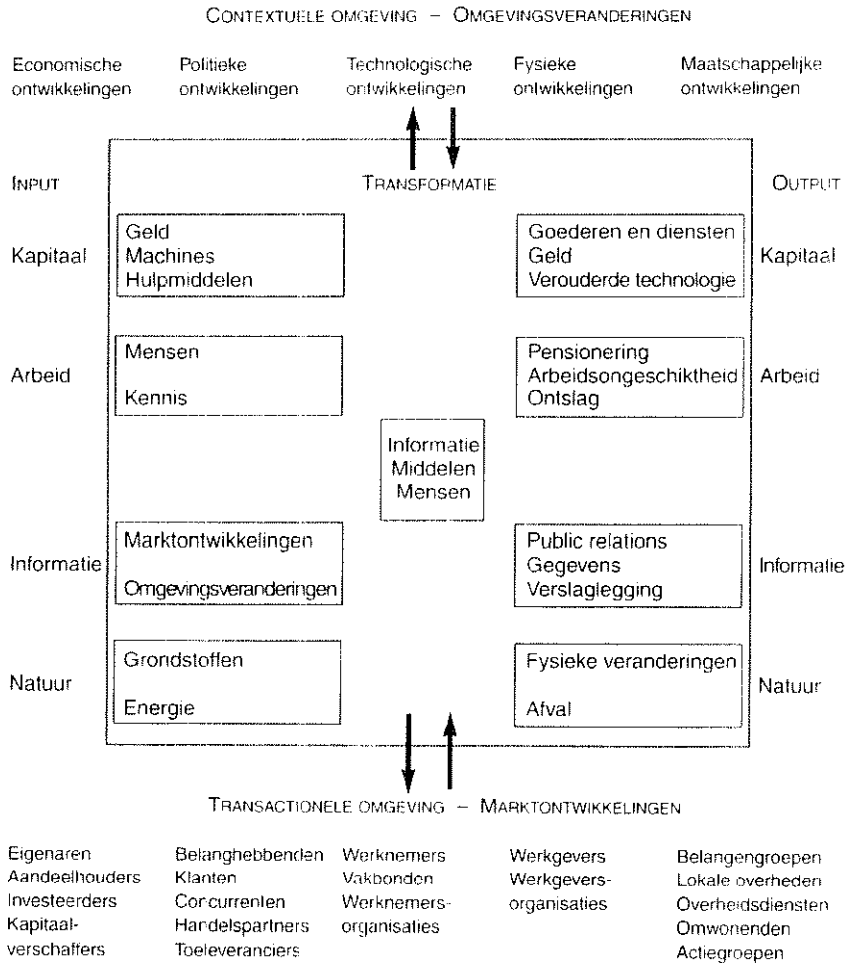
De contextuele omgeving betreft de algemene maatschappelijke ontwikkelingen waarmee organisaties te maken hebben. Dit deel van de omgeving kenmerkt zich door een meer indirecte beïnvloeding op het functioneren van de organisatie. Een individuele organisatie kan slechts in beperkte mate invloed uitoefenen op elementen in de contextuele omgeving. De contextuele omgeving kan in een aantal elementen worden onderscheiden: economische, politieke, technologische, sociaal-maatschappelijke en fysieke elementen (Boonstra, 1992).

De contextuele omgeving kan variëren in de mate van stabiliteit en complexiteit. De omgeving is stabiel wanneer veranderingen zich gelijkmatig en voorspelbaar voltrekken, maar turbulent wanneer de ontwikkelingen zich onvoorspelbaar en in een hoog tempo voordoen en grote invloed op het functioneren van organisaties uitoefenen. De omgeving is eenvoudig als er zich een beperkt aantal voorspelbare veranderingen voordoen. Als meerdere veranderingen gelijktijdig plaatsvinden en elkaar sterk beïnvloeden, zodat de invloed op organisaties onzeker is of een grote hoeveelheid kennis vereist om over de invloed van de veranderingen voorspellingen te doen is de omgeving complex. Een dynamische en complexe omgeving levert de grootste onzekerheid voor de koers van de onderneming. De dimensies complexiteit en stabiliteit leiden tot vier typen voor de contextuele omgeving (zie figuur 12.2).

| | Eenvoudig | Complex |
|-----------|--------------------------|----------------------|
| Stabiel | Zeker | Complex maar stabiel |
| Dynamisch | Eenvoudig maar dynamisch | Onzeker |

Figuur 12.2 Een typering van de omgeving

De transactionele omgeving van een organisatie is dat gedeelte waarmee directe interactie plaatsvindt. Er is sprake van een sterke onderlinge beïnvloeding, veelal in de vorm van onderhandeling. In de transactionele omgeving kan een aantal groepen worden onderscheiden die direct beïnvloed worden door het handelen van de organisatie en die invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de organisatie. Het gaat hier om groepen als eigenaren, kapitaalverschaffers, aandeelhouders, klanten, afnemers, toeleveranciers, concurrenten, werkgeversorganisaties, vakbonden en algemene belangengroepen. De transactionele omgeving heeft veelal een duidelijke relatie met de input van de organisatie of met marktontwikkelingen en daarmee met de output van de organisatie. De meest directe invloed uit de omgeving blijkt over het algemeen



Figuur 12.3 Organisaties als open systeem (ontleend aan Boonstra, 1992, p. 12)

voort te komen uit marktontwikkelingen door een veranderende opstelling van concurrenten en klanten. De transactionele omgeving kan evenals de contextuele omgeving meer of minder stabiel en complex zijn. Complexiteit duidt nu op de hoeveelheid actoren waarmee een organisatie te maken heeft en de hoeveelheid interactie die tussen de actoren bestaat. Turbulentie geeft aan in welk tempo wijzigingen optreden in coalitievorming en in de opvattingen en het optreden van de actoren. Daarnaast kan de transactionele omgeving verschillen in de diversiteit van de afzetmarkt en de vijandigheid van de groepen in de omgeving.

Figuur 12.3 geeft een schets van de organisatie als een open systeem.

Strategisch beleid in overheidsorganisaties

Overheidsorganisaties en niet-commerciële organisaties krijgen in toenemende mate te maken met eisen vanuit de omgeving om hun kosten te verlagen, de dienstverlening te verbeteren en beter in te spelen op nieuwe maatschappelijke vraagstukken. Veranderingen in het beleid van de centrale overheid oefenen sterke invloed uit op de koers en het functioneren van overheidsorganisaties. Budgetbeheersing, privatisering, schaalvergroting, versterking van de marktwerking en outputgerichte subsidiëring zijn kenmerkend voor het beleid van de overheid. Het kunnen aantonen van de maatschappelijke waarde, een efficiënte beleidsuitvoering en een heldere koers wordt voor overheidsorganisaties in toenemende mate essentieel.

Overheidsorganisaties hebben, meer dan bedrijfsorganisaties, te maken met de spanning tussen politieke doelen en economische haalbaarheid, een spanning tussen individueel belang en het openbare belang en de rol van belangengroeperingen in de beleidsformulering. Bovendien kenmerken overheidsorganisaties zich voor een deel door het ontbreken van een marktmechanisme en de regeling van het overheidsbeleid door middel van wetgeving. Onder invloed van deze kenmerken is de strategieontwikkeling in overheidsorganisaties veelal een complex besluitvormingsproces.

Sommige overheidsorganisaties vertonen grote overeenkomsten met het bedrijfsleven, bijvoorbeeld de Sociale Verzekeringsbank of een huisvuilophaaldienst van een gemeente. Bij sommige organisaties oefent de overheid een sterke invloed uit door middel van regelgeving en financiering. Te denken valt aan ziekenhuizen, universiteiten, verpleeghuizen en scholengemeenschappen. Ook bij geprivatiseerde organisaties, zoals de NS en de PTT is er een blijvende overheidsverantwoordelijkheid voor bepaalde aspecten. De grenzen tussen overheidsorganisaties en het particuliere bedrijfsleven zijn steeds meer aan het vervagen.

Strategische beleidsvoering in overheidsorganisaties en de gesubsidieerde sector neemt in belang toe. Centrale vragen betreffen de maatschappelijke functie van de organisatie en de relatie tussen maatschappelijke vraagstukken en strategische beleidsopgaven. De strategische beleidsvoering behelst het opstellen en realiseren van een plan om de dienstverlening optimaal in te zetten om de maatschappelijke functie van de instelling te realiseren. Methoden die zijn ontwikkeld voor strategie-

ontwikkeling in het bedrijfsleven zijn deels ook goed bruikbaar in de overheid. Een praktijkvoorbeeld van strategieontwikkeling in de gesubsidieerde sector betreft een organisatie voor seksualiteitsvoorlichting. De organisatie kent een hoofdkantoor en regionale dienstencentra. In de dienstencentra worden medische spreekuren gehouden voor vrouwen met vragen op het gebied van seksualiteit, geboortebeperving en seksueel overdraagbare aandoeningen. Een omvangrijke klantengroep bestaat uit allochtone vrouwen en jongere vrouwen die met hun vragen niet naar de huisarts willen. De organisatie heeft een belangrijke taak in voorlichting en preventie. Er wordt voorlichting gegeven op scholen en professionaliteitsbevordering verzorgd voor artsen.

Door vermindering van overheidssubsidies komt de organisatie in financiële problemen. Het overheidsbeleid is er tevens op gericht om de zorg voor specifieke doelgroepen onder te brengen in de eerstelijnszorg en algemene instellingen. De financiële situatie en het overheidsbeleid dwingt de organisatie tot herbezinning op haar maatschappelijke positie en haar dienstverlening. De organisatie komt tot de conclusie dat een taakverschuiving naar preventie en deskundigheidsbevordering mogelijk is, maar dat een zekere medische dienstverlening noodzakelijk is om preventieactiviteiten professioneel te kunnen uitvoeren. De organisatie maakt een analyse van de klantgroepen. De klanten blijken voor een deel hoog opgeleide vrouwen te zijn die hoge waardering hebben voor de medische dienstverlening vanwege het persoonlijke en professionele karakter. Deze vrouwen zijn bereid een kostendeekkende vergoeding te betalen voor de dienstverlening. Een andere klantgroep wordt gevormd door allochtone vrouwen waarvoor communicatie in de eigen taal noodzakelijk is en die behoefte hebben aan een anonieme behandeling. Voor de medische activiteiten van deze doelgroep worden projectsubsidies gerealiseerd. Na een omgevingsonderzoek en gesprekken met toeleveranciers van anticonceptiemiddelen worden er contractafspraken gemaakt met de farmaceutische industrie voor het tegen betaling verrichten van onderzoek en het goedkoop verstrekken van anticonceptiemiddelen. Door de acties is de financiering van een deel van de medische zorg veilig gesteld. Er wordt tevens een analyse gemaakt van de behoefte in de markt aan preventieactiviteiten. Daartoe wordt, in nauwe samenwerking met een huisartsenvereniging, een onderzoek uitgevoerd onder huisartsen. Deze activiteit leidt tot een toegespitst preventieprogramma waarnaar een grote vraag bestaat. Deze activiteit sluit zeer goed aan bij het overheidsbeleid voor de instelling en wordt door de centrale en lokale overheid gefinancierd. Na een omgevingsanalyse worden ook contacten gelegd met ziekenfondsen en algemene instellingen voor hulpverlening zoals het RIAGG. Met deze instellingen worden samenwerkingsafspraken gemaakt waarin een deel van de medische hulpverlening aan deze instellingen wordt overgedragen en de organisatie de zorg voor professionalisering op zich neemt. Gaandeweg krijgt de nieuwe koers voor de organisatie gestalte en wordt de financiële positie versterkt.

264 12.4 Verschillende visies op strategieontwikkeling

Bij strategieontwikkeling worden twee dimensies onderscheiden. De eerste is de *inhoudsdimensie*. Het betreft vragen omtrent de keuze van bedrijfsactiviteiten en de invulling van de ondernemings-, de concurrentie- en de functionele strategie. Ook spelen vragen een rol omtrent de waarde van voorspellingen en de analysemethoden die gehanteerd worden. In de inhoudsdimensie staat de vraag centraal in hoeverre de strategie expliciet geformuleerd kan worden en in welke mate analysemethodieken worden gehanteerd.

De tweede dimensie is de *procesdimensie* en betreft vragen over de groepen in de organisatie die bij de strategieformulering zijn betrokken, de wijze waarop het besluitvormingsproces is georganiseerd, de mate waarin een strategie is voorgeprogrammeerd en wordt gestuurd vanuit de top van de organisatie en de mate waarin bijsturing van de strategie mogelijk is. In de procesdimensie staat de vraag centraal in hoeverre sprake is van een ontwerp- of een ontwikkelingsaanpak. De ontwerpaanpak kenmerkt zich door een voorgeprogrammeerde aanpak met een sterke sturing vanuit de top van de organisatie en weinig mogelijkheden voor tussentijdse bijsturing. De ontwikkelingsaanpak kent een stapsgewijze ontwikkeling met inbreng vanuit meerdere groepen in de organisatie en mogelijkheden voor bijsturing tijdens de concretisering en uitvoering van de strategie.

Deze twee dimensies leiden tot vier visies op strategieontwikkeling, de *prescriptieve benadering*, de *besluitvormingsbenadering*, de *intuïtieve benadering* en de *leerprocesbenadering*. Deze vier benaderingen worden vervolgens kort uitgewerkt.

12.4.1 De prescriptieve benadering

Het uitgangspunt van de prescriptieve benadering is dat de ontwikkelingen in de omgeving van organisaties voorspelbaar zijn (Ansoff, 1990). Aan de hand van normatieve modellen en analyses pogen organisaties een optimale strategie te formuleren. Daarbij wordt vaak gebruikgemaakt van economische en technische principes. Vanuit abstracte modellen worden concrete doelstellingen afgeleid voor de produkten, de klanten, de omzet en winst, en de inzet van middelen en mensen. De besluitvorming over het strategische proces is veelal geformaliseerd met grote invloed van het topmanagement en stafbureaus. De strategieformulering is feitelijk een ontwerpproces en richt zich op het in kaart brengen van de omgeving en het helder krijgen van de noodzakelijke veranderingen in de doelstellingen en de structuren van organisaties om de toekomstige doelen of missie te bereiken. De prescriptieve benadering is een van de eerste in het strategisch management en derhalve het meest ontwikkeld. Er is veel aandacht voor strategische modellen en strategische keuzen, maar minder aandacht voor ontwikkeling en bijsturing van een vastgestelde strategie.

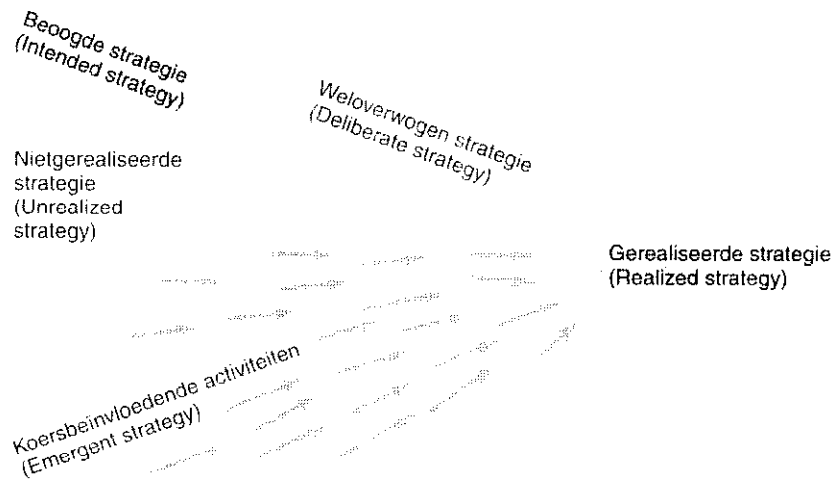
Vanuit de prescriptieve benadering zijn methoden ontwikkeld om de transactionele en contextuele omgeving in kaart te brengen, zoals concurrentie-,

markt- en produktanalyse. Ook zijn methoden ontworpen om de werkerreinen van de organisatie te beschrijven, de levenscyclus van produkten vast te stellen en de winstgevendheid van specifieke activiteiten te bepalen. De benadering reikt ook hulpmiddelen aan om de sterke en zwakke punten van de organisatie vast te stellen en afwegingen te maken in strategische keuzen.

12.4.2 De besluitvormingsbenadering

De besluitvormingsbenadering kan worden gezien als een reactie en aanvulling op de prescriptieve benadering. De methoden en modellen uit de prescriptieve benadering zijn normatief van aard en schrijven voor hoe een organisatie de strategie moet vaststellen. Mintzberg (1978, 1988) noemt dit het traditionele model van rationeel handelen. Hij stelt het uitgangspunt ter discussie dat strategische keuzen uitsluitend totstandkomen op basis van rationele analyses, zorgvuldige afweging van alternatieven en duidelijke uitwerking van strategische plannen. Volgens Mintzberg wijkt de uiteindelijk gerealiseerde strategische koers vaak aanzienlijk af van de beoogde. De werkelijke strategie is een patroon in een stroom van activiteiten. Een beginstroom is de beoogde strategie. Deze beoogde strategie wordt slechts ten dele vertaald in een weloverwogen en bewuste strategie. De bewuste strategie wordt beïnvloed door bewuste en onbewuste activiteiten van betrokkenen tijdens de ontwikkeling en invoering van de strategische koers. Een deel van de beoogde strategie wordt nooit gerealiseerd. De gerealiseerde strategische koers is wat de organisatie werkelijk doet op een consistente manier en gedurende een bepaalde tijd.

In figuur 12.4 is het verloop van de strategieontwikkeling schematisch weergegeven.



Figuur 12.4 Verloop van strategieontwikkeling volgens de strategische besluitvorming (ontleend aan Mintzberg, 1988)

In de besluitvormingsbenadering wordt in de beginfase een strategisch plan geformuleerd waarbij doelstellingen worden vastgesteld. Gaandeweg in de strategieontwikkeling worden problemen duidelijker en oefenen betrokkenen invloed uit op de formulering van doelen. De strategie ontwikkelt zich in een besluitvormings- en onderhandelingsproces in wisselwerking met betrokkenen die ideeën opperen, ervaringen inbrengen en macht gebruiken om hun ideeën en wensen te realiseren.

De strategieontwikkeling wordt gezien als een gefaseerd besluitvormingsproces. Na herkenning en erkenning van een probleemsituatie wordt een diagnose gemaakt van de bestaande situatie. In de ontwikkelingsfase worden oplossingen gezocht of worden nieuwe oplossingen ontworpen. De verschillende oplossingen worden vervolgens geëvalueerd en afgewogen. Op basis van deze evaluatie wordt een keuze gemaakt voor een specifieke oplossing. Na de keuze vindt autorisatie plaats van de gekozen oplossing, die daarna wordt geïmplementeerd. Het besluitvormingsproces kent vaak een incrementeel en cyclisch karakter. De diagnose- en ontwerpfasen kent soms een lang tijdsverloop vanwege belangentegenstellingen. De evaluatie van alternatieven leidt dikwijls tot een nieuw zoekproces in de ontwerpfasen. Bij de keuze en implementatie van een oplossing vinden herhaaldelijk terugkoppelingen plaats naar eerdere fasen. In de implementatiefase wordt de strategische koers bijgesteld doordat vaak nog allerlei concretisering worden afgesproken en onderdelen van het strategisch plan worden geblokkeerd.

12.4.3 De intuïtieve benadering

In deze benadering is het vooral het topmanagement dat richting geeft aan de koers van de organisatie. Op basis van ervaringsgegevens wordt min of meer onbewust en intuïtief een koers voor de organisatie gekozen. In deze benadering wordt weinig aandacht besteed aan het analyseren van de situatie, het rationeel formuleren en het gericht zoeken naar de beste oplossing. Een dergelijke aanpak wordt ook weinig zinvol geacht omdat toekomstige ontwikkelingen in de omgeving nauwelijks te voorspellen zijn. De veranderingen gaan zo snel dat er te beperkt tijd is voor diepgaande analyses en afgewogen oordelen. De benadering hanteert het standpunt dat ondernemers en managers lang niet zo rationeel en planmatig handelen als de prescriptieve benadering veronderstelt. In de benadering wordt weinig aandacht besteed aan analyse en logisch redeneren en veel ruimte gelaten aan intuïtie en creativiteit. De organisatieleiding neemt spontaan beslissingen op basis van persoonlijke inzichten, ervaring en intuïtie. Het uitgangspunt is dat talloze ervaringen, die in een lange reeks van jaren zijn verzameld, in ons geheugen worden opgeslagen in de vorm van patronen en beelden. Op basis van deze patronen kunnen mensen zich in een bepaalde situatie inleven en de situatie aanvoelen om vervolgens de juiste verbanden te leggen. Bij het leggen van verbanden of het ontwikkelen van nieuwe beelden, wordt gebruikgemaakt van ervaringspatronen, ver-

beeldingskracht, spontane indrukken, toevallige gebeurtenissen en vage gevoelens en signalen.

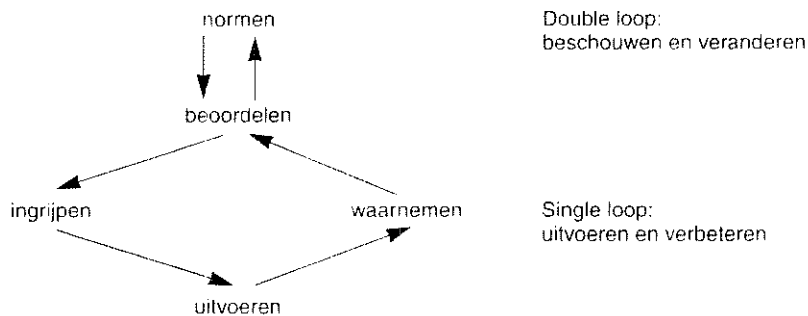
Het gebruik van intuïtie is met name van belang bij de ontwikkeling van een visie op de toekomst, het zoeken naar ideeën en tijdens de uitwerking van die ideeën. De aanhangers van de intuïtieve benadering gaan ervan uit dat de start van het strategische proces een krachtige visie moet zijn over het doel van de organisatie. Deze visie wordt ontwikkeld op basis van beelden en verbeeldingskracht van het topmanagement. Intuïtie werkt stimulerend, vernieuwend en verhoogt het inzicht. Nieuwe ideeën worden gegenereerd en gecombineerd totdat een concept ontstaat dat kans van slagen heeft. De intuïtie draagt eraan bij dat ideeën worden gekoppeld en nieuwe patronen gaan vormen. Sprongsgewijs komen nieuwe inzichten tot stand en worden nieuwe concepten gevormd. Na de evaluatie van het nieuwe concept en een inschatting van de realiteitswaarde wordt dit concept in de organisatie geïntroduceerd. Het wordt tot de taak van het topmanagement gerekend om de nieuwe inzichten, de ontwikkelde visie en de nieuwe concepten aan de organisatieleden te verduidelijken en betekenis te geven aan het heden en de toekomst. Betekenisgeving aan het handelen en het richtinggeven aan de organisatieleden door creatieve communicatie speelt een belangrijke rol.

12.4.4 De leerprocesbenadering

Een van de centrale uitgangspunten in de leerprocesbenadering is dat leerprocessen op alle niveaus in de organisatie noodzakelijk zijn om te kunnen inspelen op de toenemende complexiteit en turbulentie in de omgeving. De werkelijkheidspercepties van betrokkenen vullen elkaar aan en zijn nodig voor een volledige analyse en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de werkelijkheid. Dit resulteert in een heldere en gedeelde missie. De leerprocesbenadering stelt dat flexibiliteit, klantgerichtheid en kwaliteit kunnen worden bereikt door de stuurmogelijkheid en de regelcapaciteit zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Dit uitgangspunt sluit aan bij de wet van Ashby (1967) dat organisaties verscheiden genoeg moeten zijn om de gevarieerdheid in de omgeving aan te kunnen. Dit betekent dat organisaties worden gevormd die bestaan uit zelfstandige eenheden die hun interne en externe interacties en communicatie zelfstandig sturen en regelen.

Regelcapaciteit heeft betrekking op het zelfstandig plannen van de werkuivoering, het verbeteren van de bestaande werkmethoden en verhogen van de resultaten uit het werk. De verbeteringen zijn gericht op de interne werkwijzen en de samenwerking en interacties in de eenheid. Het vergroten van de regelcapaciteit op de uitvoerende niveaus biedt de mogelijkheid tot 'single-loop learning': het leren van fouten en het verbeteren van het handelen binnen de bestaande normen. De organisatieleden leren in te spelen op onverwachte gebeurtenissen in de uitvoering van het werk. Ervaringen worden gemeenschappelijk gemaakt en omgezet in meer adequaat handelen.

Stuurmogelijkheid betreft het evalueren en herzien van de normen voor de werkkuitvoering, het ontwikkelen en introduceren van nieuwe werkmethoden en het vernieuwen van denkpatronen en gedragingen. De verbeteringen zijn niet alleen gericht op de interne interacties en werkwijzen, maar ook op de samenwerking met andere eenheden en de externe interacties. Op basis van inzichten over de werkkuitvoering worden regels en normen vernieuwd en processen in gang gezet om de organisatie van het werk te vernieuwen. Het vergroten van de stuurmogelijkheid schept mogelijkheden voor 'double-loop learning', dit is vergroting van inzicht in de wijze waarop verbeteringen gerealiseerd worden en in het proces waarlangs het leren verloopt. Het lerende vermogen van de organisatie wordt vergroot; de organisatie leert te leren. Figuur 12.5 geeft single-loop en double-loop learning schematisch weer.



Figuur 12.5 Single-loop en double-loop learning

Een lerende organisatie is volgens Senge (1990) een organisatie waarin mensen voortdurend hun capaciteit uitbreiden om de resultaten te creëren die werkelijk worden beoogd. Nieuwe en meer omvattende patronen van denken worden hierin aangemoedigd en mensen leren voortdurend om samen te leren. De nadruk ligt op het leren in teamverband. Door de vorming van zelfstandige eenheden met een hoge regelcapaciteit, een grote stuurmogelijkheid en een hoog leervermogen, kan op uitvoerend niveau direct worden ingespeeld op omgevingsveranderingen. Een deel van de strategische en organisatorische besluitvorming komt te liggen in de zelfstandige eenheden. Strategieontwikkeling is in deze benadering in essentie een leerproces waarin nieuwe informatie over de veranderende omgeving wordt geïntegreerd in de eigen ervaringen en nieuwe inzichten worden gevormd over de omgeving, de doelen van de organisatie en de wijze waarop deze doelen bereikt kunnen worden. In een complexe en turbulente omgeving wordt het leervermogen van organisaties gezien als van doorslaggevend belang voor een gezonde en continue ontwikkeling van de organisatie.

De leerprocesbenadering heeft geleid tot nieuwe inzichten en methoden om processen van strategieontwikkeling en strategische besluitvorming vorm te

geven in zelfstandige eenheden en teams. De methodieken zijn niet zozeer gericht op het voorspellen, want de werkelijkheid laat zich steeds minder voorspellen, maar meer op creativiteit, consensusvorming en vergroting van het lerend vermogen in veranderende omstandigheden. Methoden zijn ondermeer strategische conferenties, vergroting van het stuurvermogen en de regelcapaciteit op lagere niveaus, en stimulering van permanente leerprocessen in de organisatie. Met het decentraliseren van de strategieontwikkeling naar uitvoerende niveaus bestaat er een gevaar van verlies aan integratie en samenhang in de organisatie. Dit gevaar kan worden verminderd als het topmanagement een heldere visie formuleert en uitgangspunten en randvoorwaarden vaststelt voor de strategieontwikkeling en besluitvorming in de eenheden.

12.4.5 Een integratie van de vier benaderingen

Allevier de benaderingen komen in de praktijk voor en kennen stuk voor stuk voor- en nadelen. Vaak zal in een succesvol proces van strategieontwikkeling een combinatie van deze benaderingen worden gebruikt. Er is geen beste benadering in alle situaties. De keuze voor een benadering of voor elementen uit meerdere benaderingen is afhankelijk van situationele factoren. Dit zijn factoren als de omvang van de organisatie, de mate van turbulentie en complexiteit van de omgeving, de nieuwigheid van het probleem of strategisch vraagstuk, de bestaande organisatievorm, de mate van decentralisatie van de besluitvorming, de beschikbaarheid van informatie, de politieke geladenheid van een onderwerp en dergelijke.

Zo zijn de rationele analysetechnieken uit de prescriptieve benadering goed bruikbaar voor het in kaart brengen van de bestaande situatie en het formuleren van alternatieven voor de beoogde strategie. Maar ook is aandacht nodig voor het handelen van betrokkenen en voor aanpassingen van de beoogde strategie aan veranderende omstandigheden. Creativiteit en intuïtie zijn belangrijk om alternatieve keuzen te kunnen ontwikkelen. Het ontwikkelen van een visie op de toekomst, het proces van betekenisgeving en het richten van het gedrag van organisatieleden is essentieel voor een effectieve uitvoering van de ontwikkelde strategie. Betrokkenheid van de organisatieleden in het proces van strategieontwikkeling is noodzakelijk om te komen tot toetsbare doelstellingen. Werkelijke betrokkenheid kan leiden tot een optimale motivatie bij de uitvoering van de strategie en stimuleert het organisationeel leren om flexibel in te spelen op een toenemende complexiteit en turbulentie in de omgeving van organisaties. Bij een optimale strategieontwikkeling is het de kunst de vier benaderingen te integreren en de aandacht evenwichtig te verdelen over de ontwikkeling van een strategische koers en doelen en over het besluitvormings- en invoeringsproces.

12.5 Leidinggeven aan strategisch management

Voor strategisch management is leiderschap vereist. Leiders verschaffen de organisatie een nieuwe visie, formuleren nieuwe doelstellingen, scheppen nieuwe strategische kaders en begeleiden de invoering van een nieuwe strategie. Strategisch management bestaat niet alleen uit rationele analyses en bewuste afweging van alternatieven. Het is tevens een besluitvormings- en een communicatieproces. De aandacht voor doelbepaling alleen voldoet niet omdat de voorspelbaarheid van de toekomst beperkt is. Besluitvorming, invoerings- en leerprocessen zijn van belang om visies te ontwikkelen en te communiceren.

In deze paragraaf worden eerst de taken van leidinggevendend beschreven als het gaat om strategisch management. Daarna wordt ingegaan op verschillende rollen van leidinggevendend afhankelijk van situationele factoren. Vervolgens wordt dieper ingegaan op nieuwe eisen die aan leidinggevendend worden gesteld zoals teamgerichte strategieontwikkeling. Daarna komen besluitvormingsprocessen aan de orde en wordt aandacht besteed aan participatief management. Afgesloten wordt met decentralisatieprocessen en de vorming van zelfstandige business units als bijdrage aan succesvol strategisch management.

12.5.1 Taken van leidinggevendend

In het strategisch management is een belangrijke taak weggelegd voor leidinggevendend. Er kan een onderscheid worden gemaakt in concernniveau, het niveau van de business unit en de bijdrage vanuit stafafdelingen. Op concernniveau gaat het om het snel kunnen herkennen en reageren op algemene strategische veranderingen en kansen, het formuleren van doelen en de missie van de gehele onderneming. Voorts gaat het om het toewijzen van strategische verantwoordelijkheden aan de business units, het selecteren van de bedrijfsactiviteiten op concernniveau en het wijzigen van de portefeuille van activiteiten. Ook het verstrekken van middelen aan de business units en de sturing van het gehele strategische proces zijn hier van belang. Het strategisch management is tevens een communicatie- en besluitvormingsproces. Het topmanagement is verantwoordelijk voor het onderhouden van externe relaties met de omgeving en de communicatie van de strategie naar de omgeving. Daarnaast zal het topmanagement communicatie stimuleren met het lijnmanagement en stafmanagers en tussen hen onderling over externe ontwikkelingen en concrete doelstellingen. In deze communicatie en betekenisgeving ligt een belangrijke taak van het concernmanagement.

De leidinggevendend in de business units zijn verantwoordelijk voor de strategie van de eigen bedrijfseenheid, voor het optimaliseren van de eigen portefeuille en voor de uitvoering van actieprogramma's binnen de kaders van de concernstrategie. Daartoe worden taken verricht als doelbepaling voor de bedrijfseenheid, analyse van kansen en bedreigingen in de omgeving, analyse

van sterke en zwakke kanten van de eigen eenheid, probleemidentificatie in de bestaande strategie, ontwikkeling van strategische alternatieven, evaluatie en keuze van de alternatieven, het opstellen van een actieplanning voor invoering en het sturen en begeleiden van de invoering.

Ook hier geldt dat de ontwikkeling van een visie, betekenisgeving en communicatie belangrijke taken zijn. Met name bij strategische beslissingen is het van belang om bij de organisatieleden een globaal gevoel voor richting en een visie te ontwikkelen. Het proces van betekenisgeving start al tijdens de doelbepaling en analyse. Door middel van voorbeelden en symbolen kunnen leidinggeevenden een betekenis geven aan gebeurtenissen. Door het benoemen van een situatie als een probleem wordt de aandacht van organisatieleden gericht en energie gemobiliseerd om het probleem aan te pakken. Via de organisatiecultuur worden de werkelijkheidspercepties en gedragingen van de organisatieleden beïnvloed. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop een probleem wordt gedefinieerd en aangepakt. Het ontwikkelen en uitdragen van een zinvolle visie over een mogelijke oorzaak kan richting geven aan de oplossing van het probleem. Het uitdragen van geloof in de gekozen oplossing, het verduidelijken van oorzaak-gevolgrelaties en het geven van betekenis aan de gekozen oplossing, dragen bij aan een grotere acceptatie van de voorgenomen activiteiten. Naast de interne communicatie hebben de leidinggeevenden in de bedrijfseenheden een taak in de communicatie van de concurrentiestrategie naar het concernniveau en van de bedrijfsstrategie naar de relevante marktpartijen.

Vanuit de functionele gebieden kunnen stafafdelingen ondersteuning geven aan het concernmanagement en de leidinggeevenden in de business units. Zo zijn taken voor een strategische stafafdeling het aandragen van gegevens uit de omgeving, analyses van de resultaten van de bestaande portefeuille van activiteiten, het toetsen van investeringsplannen en budgetten en de begeleiding en planning van het gehele strategische proces. De strategische stafafdeling zal zich verder bezighouden met advisering over de bestaande concernportefeuille, het toetsen van aangedragen plannen, het bewaken van de consistentie in de ondernemingsstrategie, het ontwikkelen van methoden en het signaleren en aanzetten van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. Andere specialistische stafafdelingen kunnen nagaan of zij bijdragen kunnen leveren vanuit hun specialisme. Het gaat dan om aandragen van gegevens over nieuwe technologische ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen daarvan voor de onderneming, ontwikkelingen op juridisch terrein die gevolgen hebben voor de activiteiten van de onderneming of mogelijkheden van nieuwe systemen voor personeelsmanagement en opleiding.

12.5.2 Strategie en stijlen van leidinggeevenden

Over het algemeen zal de leider in de top van de organisatie het strategisch proces initiëren en richting geven. De opstelling en de stijl van leidinggeevenden is sterk afhankelijk van de situatie en de gemeenschap waaraan leiding

moet worden gegeven. De leiderschapsstijl kan afhankelijk worden gesteld van de situatie waarin een bedrijfsactiviteit zich bevindt of het stadium van de bedrijfstakontwikkeling. Als een bedrijfsactiviteit zich in een aanloopfase bevindt, lijkt een 'ondernemer' het meest passend. Deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door flexibiliteit, gedrevenheid, creativiteit en gemotiveerd zoeken naar mogelijkheden en uitdagingen. In de groeifase is de 'bouwer' meer op zijn plaats. De bouwer zoekt namelijk gestructureerd naar nieuwe markten en mogelijkheden en is daarin creatief. De stijl kenmerkt zich verder door energiek handelen, het bewust nemen van risico's, rationele calculatie en gerichte aandacht voor het vergroten van de invloedssfeer. In de fase van volwassenheid lijkt de 'volhouder' de beste resultaten te boeken. De volhouder werkt sterk gestructureerd en werkt bij voorkeur in teamverband naar duidelijke doelen. De stijl kenmerkt zich door gedegenheid, systematisch handelen, beheersing van de situatie en een gerichtheid op evenwichtige groei. Er ligt een nadruk op het gedegen vervullen van routinetaken en het uitvoeren van activiteiten tegen zo laag mogelijke kosten. In de fase van teruggang is de 'diplomaat' effectief. Deze stijl is rationeel, doelgericht en vasthoudend en kent tegelijkertijd relativering en een maximale flexibiliteit. Er wordt rekening gehouden met anderen en er is aandacht voor emoties.

Individuele leidinggevers kunnen meerdere stijlen integreren en afhankelijk van de situatie hanteren. Het lijkt echter een onmogelijke opgave om alle vaardigheden en gedragsstijlen te beheersen en toe te passen. Rotatie van leidinggevers in topposities van een concern kan ertoe bijdragen dat een passendheid wordt bereikt tussen de stijl van leidinggeven en de situatie waarin een bedrijfsonderdeel zich bevindt. Door management-developmentprogramma's en gerichte overplaatsing kan worden bereikt dat leidinggevers meerdere leiderschapsstijlen leren beheersen en uit een breder scala van gedragsalternatieven kunnen kiezen.

12.5.3 Nieuwe eisen aan leidinggevers

In een turbulente omgeving met snelle technologische ontwikkelingen, een sterke invloed vanuit politiek en maatschappij op organisaties, een toenemende concurrentie en schaalvergroting en een verkorting van de levenscyclus van vele producten, worden er aanvullende eisen gesteld aan leidinggevers die zich bezighouden met strategisch management. Ondernemingen bevinden zich in toenemende mate in een bredere institutionele omgeving waarin een sterkere interactie plaatsvindt tussen organisatie en omgeving en waarin vanuit de overheid en de maatschappij hogere eisen worden gesteld aan de maatschappelijke opstelling en bijdrage van organisaties. Ondernemingen krijgen meer te maken met maatschappelijke waarden en normen vanuit economisch, sociaal, politiek, ecologisch en cultureel perspectief. Er ontstaan nieuwe netwerken van organisaties die een rol spelen in de maatschappelijke vraag naar nieuwe producten en diensten. Dit betekent voor leidinggevers nieuwe eisen,

zoals gevoel voor geschiedenis, kennis van politiek en begrip van culturen. Het vraagt vaardigheid in het omgaan en het onderhandelen met de sociale en politieke omgeving.

273

De snelle ontwikkeling en toepassing van informatietechnologie en communicatiesystemen maakt dat organisaties meer transparant worden voor de externe omgeving. Informatie is sneller beschikbaar en beter toegankelijk en wordt in steeds grotere hoeveelheden uitgewisseld. Dit vergt nieuwe kennis over de toepassingsmogelijkheden van informatietechnologie en de betekenis van deze toepassing voor de relaties met andere ondernemingen. Er wordt meer gevraagd van de capaciteit tot informatieverwerking en inzicht verlangd in de relaties tussen technologische en organisatorische vernieuwing.

Schaalvergroting, technologische en organisatorische vernieuwing en de noodzaak tot innovatie leiden tot meer complexe organisatievormen. Er ligt een druk op onderzoek, ontwikkeling en op de invoering van nieuwe productieconcepten. Dit betekent dat staffunctionarissen en lijnmanagers, ieder vanuit hun positie, in toenemende mate zullen moeten samenwerken. Verdere decentralisatie van de besluitvorming lijkt noodzakelijk om tegemoet te kunnen komen aan de innovatiedruk. De toekomst van veel bedrijven is afhankelijk van menselijke creativiteit, inzet en veranderingsvermogen. Deze ontwikkeling verlangt van leidinggevendenden aandacht voor menselijke samenwerking en ontwikkeling. In de strategieontwikkeling is betrokkenheid van organisatieleden noodzakelijk om toetsbare doelstellingen te ontwikkelen en de uitvoering van de strategie te realiseren. Betrokkenheid stimuleert bovendien het organisationeel leren om flexibel in te spelen op een toenemende complexiteit en turbulentie in de omgeving van organisaties.

12.5.4 Teamgerichte strategieontwikkeling

De strategieontwikkeling vindt veelal plaats in managementteams. Binnen deze teams kunnen verschillende teamrollen of stijlen worden gehanteerd. Deze stijlen zijn complementair en deels gerelateerd aan de fasen van het strategische proces.

De 'ondernemer' is een belangrijke stijl in de eerste fasen tijdens het formuleren van de missie en het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Kenmerken hierbij zijn creativiteit en een oriëntatie op de toekomst. De ondernemer zoekt en formuleert uitdagende doelen en creëert nieuwe kansen en bedrijfsactiviteiten. Daarbij worden risico's niet uit de weg gegaan. De ondernemer is in staat een visie te communiceren naar de organisatie en daaraan betekenis te geven.

Daarnaast speelt de 'planner' een belangrijke rol in de formulering van de nieuwe doelstellingen, maar meer vanuit een vertaling van historische gegevens naar de toekomstige situatie. Kenmerken zijn een analytisch vermogen en een probleemoplossende instelling vanuit bestaande alternatieven. Risico's

worden vermeden of zo goed mogelijk beheerst. De planner probeert de bestaande bedrijfsactiviteiten te optimaliseren naar een toekomstige situatie en ondersteunt de onderneming in de planning van activiteiten om strategische doelstellingen te bereiken.

De 'beheerder' speelt vooral een rol in het meetbaar maken van de doelstellingen, de toetsing van het behalen van de vastgestelde doelstellingen en strategie en optimalisatie van de uitvoering. Er wordt met name gelet op de meetbare resultaten en minder op de menselijke kant van de invoering. Kenmerken zijn een grote objectiviteit en een voorkeur voor feitelijke gegevens en logica. De beheerder heeft veel aandacht voor de variabelen die invloed hebben op het succes van de strategie, oog voor factoren die tot problemen kunnen leiden en een vaardigheid om corrigerende activiteiten te ontwikkelen.

De 'leider' vervult vooral een rol in de communicatie en de implementatie van de strategie. Kenmerken van een leider zijn een inspirerende kracht en een grote sociale vaardigheid. De leider is in staat om de strategie en de doelstellingen te verduidelijken en mensen te motiveren zich in te zetten voor het behalen van de doelen. Ansoff en McDonnell (1992) geven een verdere uitwerking van de relaties tussen strategische stijlen en de fasen in de strategieontwikkeling.

12.5.5 Strategische conferenties

Strategische conferenties kunnen een goede start vormen van de strategieontwikkeling en behulpzaam zijn bij het integreren van de verschillende strategische stijlen. Basisidee is dat een groep van 15 tot 35 leden uit de organisatie gedurende meerdere dagdelen bijeenkomt. De conferentie is een taakgerichte gezamenlijke activiteit waarin de deelnemers in staat worden gesteld op creatieve en open wijze de strategie van de organisatie te bespreken. De conferentie start veelal met een presentatie van de missie en huidige strategie door het topmanagement. Het is mogelijk dat het topmanagement zich laat leiden door intuïtie en een visionaire beeld schetst van de toekomstige positie van de organisatie in de maatschappij en de vraagstukken die de komende jaren van belang zijn. Daarna wordt uitgebreid aandacht besteed aan het uitwisselen van kennis en ervaringen over veranderingen in de contextuele en transactionele omgeving, de processen en trends binnen de omgeving en de samenhang tussen deze processen. Deze inventarisatie kan leiden tot een nuancering van het visionaire beeld dat eerder is gepresenteerd. Vervolgens wordt nagegaan welke ontwikkelingen in de organisatie hebben plaatsgevonden en wat de sterke en zwakke kanten zijn van de huidige organisatie. Daarna kunnen strategische alternatieven worden geïnventariseerd en kan de ideale toekomstsituatie worden geschetst. In de volgende stap wordt vastgesteld welke kenmerken van het systeem behouden dan wel veranderd moeten worden om de gewenste situatie te bereiken. Tot slot wordt nagegaan met welke factoren rekening gehouden moet worden bij de verdere uitwerking, planning en implementatie van de veranderingen. Een van de redenen om te beginnen met het achterhalen en analyseren

van omgevingsinvloeden is om de deelnemers een breder perspectief te geven en om binnen de groep een gemeenschappelijk uitgangspunt en doel te creëren.

Er zijn enkele hulpmiddelen om een open discussie te stimuleren. Steensma (1989) pleit bijvoorbeeld voor het gebruik van de nominale groepsmethode om de kans op polarisatie tussen groepen te beperken en verschillen in macht en individuele prominentie tussen groepsleden te verkleinen. In deze methode verloopt de inventarisatie van ideeën, knelpunten en ervaringen als volgt. De deelnemers schrijven hun ideeën in stilte en onafhankelijk van elkaar op een kaartje. Men kan meerdere ideeën of suggesties op één kaart zetten en mag ook blanco kaartjes inleveren. De kaartjes worden verzameld en de opmerkingen op flappen geschreven. In de volgende fase kan de groep eerst aan categorisatie van de opmerkingen werken, of direct overgaan tot bespreking van de ideeën. Voordelen van deze methode zijn volgens Steensma een vermindering van groepsconformisme en dominantie van personen, garanties dat alle aanwezigen participeren en ook werkelijk een bijdrage leveren, verkleining van het gevaar van groepspolarisatie en minder 'gekleurde' evaluaties van ideeën. Een ander hulpmiddel is brainstorming. Een groep krijgt een aantal vragen of een probleem voorgelegd dat betrekking heeft op de doelstelling van de organisatie als geheel. De groep wordt gevraagd zoveel mogelijk ideeën of perspectieven naar voren te brengen en op een flap te schrijven. Er moet sprake zijn van een open sfeer waarin alles naar voren gebracht kan worden. Alle opmerkingen kunnen worden gemaakt en commentaar op de ideeën wordt in de eerste stap zoveel mogelijk voorkomen. Nadat alle ideeën zijn verzameld kunnen de voor- en nadelen van de voorstellen worden besproken en een keuze worden gemaakt voor ideeën die verder uitgewerkt worden.

In de conferentie kunnen ook klanten of deskundigen worden uitgenodigd om hun visie te geven op het functioneren van de organisatie. Dit kan leiden tot een blikverruiming die de discussie stimuleert.

12.5.6 Besluitvorming en communicatie

De strategie van een organisatie komt tot stand in een besluitvormingsproces. In navolging van Mintzberg (1976) wordt onder besluitvorming verstaan: een geheel van activiteiten en dynamische factoren dat start met de identificatie van de noodzaak tot actie en eindigt met de keuze voor een bepaalde actie. Besluitvorming is een gefaseerd proces dat bestaat uit probleemidentificatie, het ontwikkelen van alternatieven en het evalueren en selecteren van een alternatief. Nadat een keuze is gemaakt voor een actie, moet deze ook worden ingevoerd en zondig worden bijgestuurd. De fasering van het besluitvormingsproces kent overeenkomsten met de aanpak van strategisch management. Overigens blijkt uit besluitvormingsonderzoek dat de fasen zelden lineair worden doorlopen; veelal is sprake van cyclische processen waarin met kleine stapjes onzekerheid wordt gereduceerd en naar een oplossing wordt gezocht.

Besluitvorming is een politiek proces. Betrokkenen in het besluitvormingsproces hebben vaak verschillende percepties op de werkelijkheid, de achtergrond van problemen en de richting van mogelijke oplossingen. Bovendien hebben de betrokken partijen vaak uiteenlopende belangen en verschillen zij in de mogelijkheden waarin ze invloed kunnen uitoefenen. Belangentegenstellingen kunnen ertoe leiden dat het besluitvormingsproces blijft steken in de probleemidentificatie of in het ontwikkelen van alternatieven. De uitvoering van genomen beslissingen kan worden tegengehouden. Tijdens het besluitvormingsproces vinden vaak onderhandelingen plaats tussen partijen om overeenstemming te bereiken.

Strategische besluitvorming vraagt van leidinggevendenden een duidelijke sturing van het besluitvormingsproces. Deze sturing kan worden gerealiseerd door heldere stappen in het proces te benoemen en aan te geven welke bijdragen worden verwacht van de verschillende partijen. Voor de sturing van het proces is het van belang om zich te verzekeren van goede informatie over het verloop en de standpunten van de betrokken partijen. Processturing omvat het bewaken van de besluitvormingsprocedure, het onderhouden van contacten, het creëren van een zo breed mogelijk draagvlak, het vormen van coalities en het oplossen van meningsverschillen. Processturing omvat verder het verstrekken van informatie over voortgang en resultaten, het plannen van de invoering van genomen besluiten, het uitdragen en verduidelijken van de besluiten en het hanteren van weerstanden tegen de uitvoering van de voorgenomen activiteiten. Voor een succesvolle processturing is een uitgebreide en heldere communicatie met alle betrokkenen noodzakelijk. In deze communicatie spelen visieontwikkeling en betekenisgeving een belangrijke rol.

12.5.7 Participatief leiderschap

Het is belangrijk om zich tijdens het besluitvormingsproces af te vragen welke personen of groepen in de besluitvorming moeten participeren om tot goede analyses en oplossingen te komen. Daarbij is het van belang na te gaan in welke fase de groepen een rol spelen en welke inbreng wordt verwacht. De participatie in het besluitvormingsproces is afhankelijk van situationele factoren. Vroegtijdige deelname aan de besluitvorming ligt minder voor de hand bij een afweging om bedrijfsactiviteiten af te stoten. Ook bij onderhandelingen over bedrijfsovernames of verregaande vormen van samenwerking lijkt een brede participatie in de beginfasen van de besluitvorming niet wenselijk. In crisissituaties die het voortbestaan van de onderneming betreffen, ontbreekt veelal de tijd om uitgebreide besluitvormingsprocedures te volgen.

In een regulier proces van strategieontwikkeling kan de inbreng van organisatieleden bijdragen aan een goede afweging van alternatieven, een adequate formulering van doelstellingen en een succesvolle implementatie. Participatie in de besluitvorming kan tot een betere probleemanalyse leiden omdat meerdere

visies in de analyse worden betrokken. Er worden veelal ook betere oplossingen gevonden omdat latente kennis en ervaringen naar boven komen ter oplossing van het probleem. Daarnaast worden oplossingen beter afgewogen en beoordeeld op hun consequenties, ze worden beter geaccepteerd en onzekerheidsgevoelens worden geminimaliseerd. Personeelsleden op uitvoerend niveau blijken vaak veel informatie te hebben over de mening en opstelling van klanten, de positie en opstelling van concurrenten en de sterke en zwakke kanten in het optreden van de eigen organisatie. Deze kennisbron kan bij strategisch management van enorm veel nut zijn. Participatie biedt bovendien de mogelijkheid om tijdens het proces van strategische besluitvorming brede coalities te vormen en ondersteuning te creëren voor de uitvoering van voorgenomen acties.

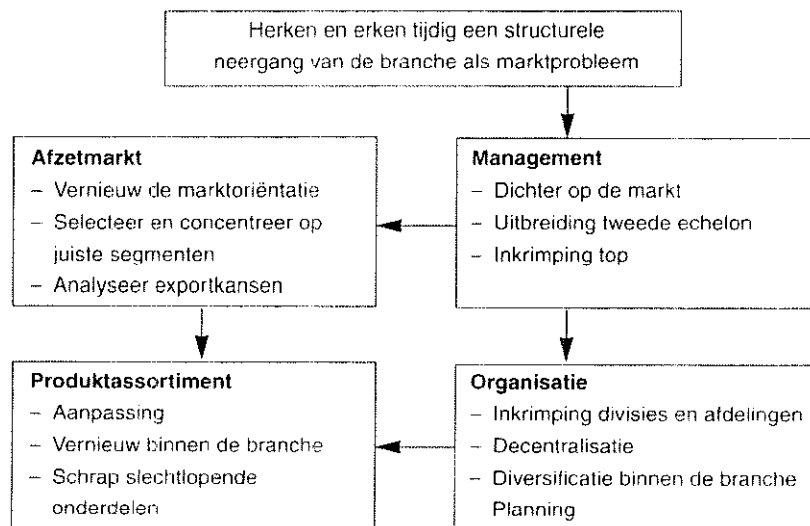
In steeds meer bedrijven worden de strategische beleidsplannen besproken met de ondernemingsraad. In een enkel geval wordt een ondernemingsraad vroegtijdig betrokken bij de ontwikkeling van het strategisch beleid. De ondernemingsraad heeft adviesrecht als het gaat om wijzigingen in de organisatievorm of veranderingen in de afstemming van mensen, middelen en informatie. Deze organisatorische wijzigingen zijn veelal verbonden met strategische keuzen. Het vroegtijdig betrekken van ondernemingsraden bij dergelijke besluiten leidt veelal tot een verbetering van de besluitvorming en de onderlinge verhoudingen. Het lijkt voor de ontwikkeling en uitvoering van het strategisch beleid zinvol dat de ondernemingsraad goed op de hoogte is van de strategische koers van de organisatie. De leden van de ondernemingsraad kunnen bijdragen leveren aan de strategieontwikkeling, kunnen een rol spelen in het informeren van de medewerkers en krijgen een beter zicht op de achtergronden van organisatorische wijzigingen.

Behalve participatie tijdens het proces van strategieontwikkeling, lijkt ook een meer permanente vorm van strategisch management gewenst (Van der Vlist, 1990, 1991). Personeelsleden worden betrokken bij de besluitvorming over de organisatiedoelen en participeren in de voorbereiding en organisatie van het werk. Via deze inbreng wordt kennis en ervaring van medewerkers benut om te komen tot een flexibele coördinatie en een goede uitvoering van genomen besluiten. De leidinggevende staat open voor ideeën, observaties en suggesties van medewerkers. Er ontstaat zo een beter inzicht in het functioneren van de organisatie en de positie van de organisatie in de omgeving. Als de invoering van participatief leiderschap wordt gekoppeld aan de invoering van teamgericht werken, dan kan ook op een laag niveau in de organisatie veel aandacht worden gegeven aan de relatie van de organisatie met haar omgeving.

12.5.8 Organisatieverandering

In een complexe en turbulente omgeving is het voor organisaties essentieel om snel en flexibel te reageren op omgevingsveranderingen. Uit een vergelijkend onderzoek naar succesvolle strategieën bij brancheproblemen komt naar voren

dat succesvolle bedrijven meer en vroegtijdiger maatregelen nemen om de omgeving en de interne organisatie op elkaar af te stemmen (Schreuder, 1990). De strategie van de succesvolle aanpassing richt zich vooral op een intensieve analyse van de bestaande omgeving en een afstemming van interne aanpassingen op de marktontwikkelingen. De interne veranderingen worden in onderlinge samenhang doorgevoerd. Het succesvolle bedrijf is ook alerter en neemt daardoor een voorsprong op de concurrent. Het minder succesvolle patroon bestaat uit het doorvoeren van interne veranderingen die zijn gericht op kostenreductie. Veranderingen in de omgeving worden trager en minder energiek verwerkt. Het bedrijf probeert minder en krijgt daardoor ook minder informatie over slaag- en faalfactoren in de gewijzigde omstandigheden. Tevens bestaat het risico dat geïsoleerde maatregelen op het ene beleidsterrein tegenwerkt worden door blokkades vanuit andere beleidsterreinen. Ook zijn er verschillen geconstateerd in de verandering van de organisatie- en managementstructuur. Succesvolle bedrijven gaan eerder over tot vermindering van het aantal hiërarchische niveaus, krimpen de top in en breiden het management op de lagere niveaus uit. De bedrijven willen dichter op de markt zitten en bevoegdheden worden lager in de organisatie gelegd. Deze tendens tot decentralisatie vormt een onderdeel van het succesvolle patroon. Voor een succesvolle strategie is het noodzakelijk om een integratie tot stand te brengen tussen een actieve marktbenadering, de aanpassing van het produktassortiment, een verplattung van de managementstructuur en aanpassing van de organisatie door decentralisatie (zie figuur 12.6).



Figuur 12.6 De samenhang tussen beleidswijzigingen

Aan de noodzaak tot snelle reacties op sterke veranderingen wordt tegemoetgekomen door de besluitvorming te decentraliseren. Dit betekent dat beslissingen over de benadering van de markt, de vernieuwing van produkten en de verbetering van de werkkuitvoering op lagere niveaus komen te liggen. Binnen vastgestelde beleidskaders wordt aan business units of resultaatverantwoordelijke eenheden een grote mate van vrijheid gelaten om een beleid te voeren dat is afgestemd op de eigen produkt-marktcombinatie. Decentralisatie van besluitvorming betekent dat de stuurmogelijkheid en de regelcapaciteit lager in de organisatie komen te liggen. Dit geldt zowel voor de relaties met de omgeving, als voor de organisatie van het eigen werk, als voor de werkkuitvoering. Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de medewerkers en de leidinggevendenden van de eenheden. Zij moeten een meer strategische visie ontwikkelen op het eigen functioneren en meer gespist zijn op het aanbrengen van verbeteringen in de eigen werkorganisatie. Invoering van zelfstandige taakgroepen en vergroting van het leervermogen kunnen ertoe bijdragen dat de organisatie tegemoet kan komen aan de nieuwe eisen die vanuit de omgeving worden gesteld. Met name is hierbij de constatering van belang dat de zelfstandige taakgroepen de zorg krijgen voor het management van de uitvoerende operaties, de organisatie van het werk en de eigen omgeving. Op deze wijze is het mogelijk om tijdens de strategieontwikkeling gebruik te maken van de leerprocesbenadering.

Voor veel organisaties zijn decentralisatieprocessen en de invoering van teamgericht werken ingrijpende veranderingen. Deze ingrijpende veranderingsprocessen lijken de moeite waard naarmate de omgeving van de organisatie een grotere turbulentie en complexiteit gaat vertonen. Tijdens het veranderingsproces kan de organisatieleden worden geleerd om de eigen situatie te analyseren en te verbeteren en bijdragen te leveren aan het strategisch management.

Literatuur

- Agor, W.H. (1986) *Intuitive management*. New York: Prentice-Hall.
- Agor, W.H. (1989) *Intuition in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. & McDonnell, E.J. (1990) *Implanting Strategic Management* 2nd. ed., New York: Prentice-Hall.
- Argyris, C & Schön, D. (1978) *Organizational Learning*. Reading: Addison-Wesley.
- Ashby, W.R. (1969) Self regulation and requisite variety. In: F.E. Emery, *Systems Thinking*. London: Penquin Books.
- Bahlman & Meesters (1988) *Denken en doen. Een studie naar ontwikkeling en strategische heroriëntatie van zes Nederlandse ondernemingen rond een crisis*. Delft: Eburon.
- Baird, L. & Meshoulam, J. (1988) Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 1, 116-128.

- Boonstra, J.J. (1992) *Integrale organisatie-ontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Utrecht: LEMMA.
- Campbell, A., Devine, M. & Young, D. (1990) *A Sense of Mission*. London: Economist Books.
- Daems, H. & Douma, S.W. (1989) *Concurrentiestrategie en Concurrentieconcurrentie*. Deventer: Kluwer.
- Douma, S.W. (1993) *Ondernemingsstrategie*. Deventer: Kluwer.
- De Bono, E. (1971) *Lateral thinking for management*. London: Penguin Books.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965) The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, 1, vol. 18, 21-32.
- Hax & Majluf (1991) *The Strategy Concept and Process*. New York: Prentice-Hall.
- Hofer, C.W. & Davoust, M.J. (1977) *Successful Strategic Management*. Chicago: Kearney Inc.
- Heijblom, R. (1992) *Management met intuïtie. Intuïtie als bron om managementvermogens te mobiliseren*. Baarn: Nelissen.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (1990) *Management en Organisatie* 4e druk, Leiden: Stenfert Kroese.
- Koopman, P.L. (1980) *Besluitvorming in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Koopman, P.L. & Pool, J. (1992) *Management en besluitvorming in organisaties; een strategisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Lindblom, C.E. (1969) The science of muddling through. In: H.I. Ansoff (ed.) *Business Strategy*. London: Penguin Books.
- McGinnis, M.A. (1984) The key to strategic planning: Integrating analyses and intuition. *Sloan Management Review*, Fall, 45-52.
- Mintzberg, H. (1976) Planning on the left side and managing the right. *Harvard Business Review*, July/August, 49-58.
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, 934-94.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & James, R. (eds.) (1988) *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Quinn, J.B. (1980) *Strategies for Change: Logical incrementalism*. Homewood: Irwin.
- Romme, A.G.L. (1989) Methoden voor het strategisch besluitvormingsproces. *MAB*, Vol. 63, 423-432.
- Romme, A.G.L. (1990) *A Self-Organization Perspective on Strategy Formation*. Maastricht: Datawyse.
- Roobeck, A.J.M. & Bruijne, M.M.F. de (1993) *Strategisch management van ouderop*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen.
- Schreuder, H. (1990) Tijdige wijzigingen in management en leiderschap als elementen van organisatiestrategie. *Gedrag & Organisatie*, 3, (5), 304-318.
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Steensma, H.O. (1989) Sociaal psychologische overwegingen en veranderkundige interventies bij sociotechnische zoekconferenties. *Gedrag & Organisatie*, 2, (4/5), 347-360.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990) *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Van der Lee, H.J. (1991) *Strategisch Management* 2e druk, Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Van der Vlist, R. (1990) Participatief Management, een aan te bevelen strategie. *Gedrag & Organisatie*, 3, (5), 332-343.
- Van der Vlist, R. (1991) *Leiderschap in organisaties*, Utrecht: LEMMA.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1990) *Strategic Management*, 3rd ed., Reading: Addison-Wesley.
- Wissena, J.G. (1992) *De kunst van strategisch management*, 3e druk, Deventer: Kluwer.