

# De politiek van de Bossa Nova

*Strategisch management is meer dan rationele planning waarmee doelbewust ('wat' en 'hoe') het strategieproces wordt gestuurd. Verschil van mening bestaat over het belang van politieke factoren ('wie' en 'waarom') en over het relevante perspectief (wie is 'wie'?).*

In *ESB* van 22 april gaat Idenburg in op de recente 'stellingenoorlogen' binnen het vakgebied strategisch management<sup>1</sup>. De tegenstellingen tussen de verschillende stromingen berusten naar zijn mening op een misverstand. Het onderscheid tussen 'prescriptief' en 'descriptief', dat centraal staat in de discussies, is volgens hem niet relevant. De fundamentele dimensies zijn in zijn visie de doeloriëntatie ('wat?') en de procesoriëntatie ('hoe?'). Op basis van deze twee dimensies classificeert Idenburg vier visies op het strategieontwikkelingsproces en stelt dat deze visies ten onrechte als tegenstrijdig worden gezien. Alle vier visies bevatten volgens hem een kern van waarheid en vullen elkaar juist aan. Alleen "het accent komt in de loop van de tijd anders te liggen, afhankelijk van externe en interne noodzaak enerzijds en voorkeur van managers van het strategieproces anderzijds" (blz. 402).

Dat de visies elk een kern van waarheid bevatten, blijkt duidelijk uit descriptief onderzoek. De classificatie van Idenburg is als beschrijving van mogelijke strategieprocessen dan ook zeker waardevol. Idenburg suggereert echter (zie hiervoor) dat managers op elk moment kunnen kiezen tussen de vier visies. Dit keuzeproces vormt onderdeel van het strategisch managementproces en is in de visie van Idenburg een rationeel proces. Met een parafraze op Orwell lijkt de conclusie dat alle strategiemodellen waar zijn maar dat sommige strategiemodellen meer waarheid bevatten dan andere. Idenburg komt echter tot deze conclusie door het ten onrechte prescriptief interpreteren van descriptieve onderzoeksresultaten. Kennelijk is het in zijn visie wel mogelijk om de keuze voor een strategiemodel rationeel te maken terwijl de strategieontwikkeling zelf

op vier manieren kan plaatsvinden. Het door Idenburg aangehaalde onderzoek maakt de onmogelijkheid hiervan duidelijk.

De wens van Idenburg om het totale strategisch managementproces te sturen, is vanuit het perspectief van het management verklaarbaar maar niet mogelijk. De mate van stuurbaarheid vormt een van de kernpunten in de discussie tussen Ansoff en Mintzberg en een van de onopgeloste problemen wanneer we de resultaten van descriptief onderzoek in ogenschouw nemen. Dit onderzoek geeft namelijk aan dat de vier visies in het strategieproces simultaan voorkomen en elkaar wederzijds beïnvloeden. Bovendien komt uit dit onderzoek naar voren dat naast de dimensies die Idenburg onderscheidt nog andere dimensies een rol spelen.

## Simultaneïteit

Uit descriptief onderzoek blijkt dat strategieën het resultaat zijn van individuele en gezamenlijke activiteiten van managers, politieke processen, spontane, autonome initiatieven en leerprocessen. Het beeld van het topmanagement dat rationeel strategieën formuleert en uit alternatieven kiest, komt niet overeen met de empirie. Hickson et al. onderzochten 136 strategische beslissingen in grote organisaties<sup>2</sup>. Ze concludeerden dat verscheidene management-lagen een aanzienlijke invloed hadden op het merendeel van de strategische beslissingen (95 van de 136). Van Cauwenbergh en Cool concluderen zelfs dat "middle management rather than top management occupies the central position in the strategy formulation process" (blz. 253)<sup>3</sup>. Strategieën komen tot stand door onderhandelingen tussen groepen managers, aandeelhouders, vakbonden en andere belangengroepen.

Strategische beslissingen hebben eerder het karakter van compromissen dan van weloverwogen keuzes. Pogingen van het topmanagement om de politieke processen te beïnvloeden, vormen nieuwe politieke processen. Politiek vormt daarmee een onvermijdelijk onderdeel van strategisch management. Hetzelfde geldt voor autonome strategische initiatieven, die volgens Burgelman met name afkomstig zijn van de lagere, operationele niveaus in ondernemingen<sup>4</sup>. Tegelijkertijd spelen juist in het strategisch management leerprocessen een rol. Elke strategische verandering betekent per definitie een stap op voor de onderneeming nieuw en onbekend terrein<sup>5</sup>. Het is voor het management onmogelijk om van tevoren te weten wat er precies gaat gebeuren. Strategische plannen blijken vaak achterhaald zodra ze op papier staan. Op het moment van uitvoering blijkt het altijd weer anders te zijn. Wat resulteert is een keten van beslissen, handelen, leren van de uitkomsten, beslissen enzovoort. Samenvattend, het beeld dat uit het descriptief onderzoek naar voren komt is dat er, zoals Mintzberg stelt, eerder sprake is van strategievorming dan van doelbewust gestuurde strategieontwikkeling<sup>6</sup>. Rationele planning is wellicht een goed startpunt voor strategisch management. Politieke processen, spontane initiatieven en leerprocessen geven het strategieproces echter een grillig, incrementeel en deels autonoom karakter.

1. P.J. Idenburg, Bossa nova in strategieontwikkeling, *ESB*, 29 april 1992, blz. 398-402.

2. D.J. Hickson, R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory en D.C. Wilson, *Top decisions: strategic decision-making in organizations*, Basil Blackwell, Oxford, 1986.

3. A. van Cauwenbergh en K. Cool, Strategic management in a new framework, *Strategic Management Journal*, 1982, blz. 245-265.

4. R.A. Burgelman, Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study, *Management Science*, 1983, blz. 1349-1364.

5. R.P. Bood, Diversificatie als proces, *Management & Onderneming*, mei/juni 1992, blz. 275-293; D.P. van Donk en H.K.F. ten Horn, Model voor strategisch opleiden: Ervaringen bij Aegon, *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 7/8, 1990, blz. 23-26.

6. H. Mintzberg, Patterns in strategy formation, *Management Science*, nr. 9, mei 1978, blz. 934-948.

## Een aanvulling

Naast de dimensies 'wat' en 'hoe' die Idenburg noemt, worden in de literatuur nog andere dimensies genoemd. Zo onderscheidt Haselhoff bij voorbeeld naast deze twee nog 'waarom' (zingeving)<sup>7</sup>. Uit het bovenstaande blijkt dat ook de vraag 'wie' er betrokken zijn bij de strategievorming van belang is.

Binnen elke onderneming bestaan ideeën over wat wel en niet werkt, wat wenselijk is, wat belangrijke veranderingen in de omgeving zijn, wat kansen en bedreigingen zijn enzovoort. Johnson omschrijft dit als het paradigma van een onderneming en stelt dat: "It is at one and the same time a device for interpretation and a formula for action. The strategies organizations follow therefore grow out of this paradigm" (blz. 271)<sup>8</sup>.

Strategische analyses vinden plaats op basis van dit paradigma. Managers van elkaar beconcurrerende ondernemingen kunnen sterk van mening verschillen over elkaars sterke en zwakke punten, terwijl het om dezelfde ondernemingen gaat. Binnen ondernemingen kunnen daarenboven soortgelijke verschillen bestaan tussen individuele (groepen van) managers. Op basis van individuele mentale modellen construeren managers hun beeld van de werkelijkheid. Een technicus zal hetzelfde probleem op een andere manier benaderen dan een bedrijfskundige of een psycholoog. Verschillen en overeenkomsten in mentale modellen vormen twee paradoxale aspecten van strategievorming. Johnson merkt in dit verband op dat "if homogeneity around the paradigm is essential for preservation of order, so is heterogeneity for the ability of the organization to change" (blz. 280).

Uit de literatuur blijkt dat deze heterogeniteit vooral bij de middle-managers gevonden kan worden vanwege hun directe relaties met in- en outsiders: klanten, leveranciers, stafmanagers, top-managers en ondergeschikten. Bourgeois en Brodwin stellen dat "strategy comes upward from the firing line, rather than downward from the top", waardoor de kernvraag voor het top-management wordt "How can I encourage my managers to develop, champion, and implement sound strategies?" (blz. 254)<sup>9</sup>.

## Besluit

Descriptief onderzoek geeft aan dat strategieën worden gevormd in een proces waarin naast het top-manage-

ment het middle-management een belangrijke rol speelt. In dit proces wordt door een groot aantal participanten stap voor stap, al lerende en doende, vorm en betekenis gegeven aan de organisatie in haar omgeving. Simultaan resulteren in een politiek getint proces verschillende beelden van de werkelijkheid, autonome acties en leerprocessen in de strategie. Strategisch management is daarmee aanzienlijk meer dan rationele planning waarmee het top-management doelbewust het strategieproces stuurt.

## R.P. Bood en D.P. van Donk

De auteurs zijn verbonden aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen, vakgroep Bedrijfsconomie, sectie Management & Organisatie.

7. F. Haselhoff, *Verbeeldingskracht en macht: hoe ver reikt strategisch management?*, inaugurele rede, Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, Kluwer, Deventer, 1987.

8. G. Johnson, *Strategic change and the management process*, Basil Blackwell, Oxford, 1987.

9. L.J. Bourgeois III en D.R. Brodwin, Strategy implementation: five approaches to an elusive phenomenon, *Strategic Management Journal*, 1984, blz. 241-264; zie ook: A.P. Esser en D.P. van Donk, Human resources and strategy: the relation between middle management and strategy formation, *Die Unternehmung*, nr. 4, 1991, blz. 255-270.

## Naschrift

Het terrein van de stellingenoorlog over strategieontwikkeling wordt met de reactie van Bood en Van Donk uitgebreid tot de kolommen van ESB. "Kijk maar, het gaat niet zoals het er bij Idenburg staat" schrijven zij, onder verwijzing naar 'descriptief onderzoek'.

De auteurs trekken echter ten strijde tegen windmolens die door henzelf zijn opgericht. Diverse aan mij toegerekende stellingen herken ik niet. Ik beperk mij thans tot drie hoofdpunten.

- Mijn matrix verwijst naar de Bossa Nova, waarvan het ritme een gegeven is. Alle vier aspecten van strategie-ontwikkeling komen in de praktijk voor, simultaan of in se-

quens. Tot zover geen meningsverschil.

Bij de vormgeving van de Bossa Nova hebben dirigent en uitvoerder grote vrijheid. Zij dienen zowel doeloriëntatie als procesoriëntatie te sturen. Nergens heb ik gesteld dat zulks alleen een kwestie is van rationele planning of rationele processen. De auteurs gaan voorbij aan de door mij getrokken conclusies voor de bedrijfskundeopleiding, die zich meer op de ontwikkeling van procesvaardigheden dient te richten. Essentieel is naar mijn opvatting dat bedrijfskunde in het algemeen en strategisch management in het bijzonder instrumenteel dient te zijn voor de vormgeving van de toekomst. In dat licht leveren beschrijvingen achteraf zonder normgeving (Mintzbergs 'spontane strategie') geen bijdrage aan het vakgebied.

- De matrix beperkt zich tot het 'wat' en 'hoe' omdat deze de belangrijkste dimensies zijn die door topmanagers bij strategieontwikkeling gestuurd kunnen worden. De 'waarom'-vraag is van een andere, bovengeschiedte, orde en kent een andere tijdsdimensie dan het nastreven van planning-doelen of het sturen van machtspolitiek of leerprocessen.
- De beschouwing is geschreven vanuit het perspectief van het topmanagement in gediversifieerde multinationale ondernemingen. Daartoe reken ik zowel managers op concernniveau als op divisie of business unit-niveau. Op deze niveaus, dan wel in dialoog tussen deze niveaus, worden de strategische keuzes gemaakt (zie bij voorbeeld H. Mey, *Trilemma in het vierkant*, Samson, 1988). Praktisch alle grote ondernemingen zijn tegenwoordig gedecentraliseerd in business units. Het door de auteurs aangehaalde onderzoek dateert van meer dan tien jaar geleden. De organisatorische context is sinds die tijd fundamenteel veranderd. Het 'middle management' is daarbij een uitstervende beroepsgroep geworden.

## P.J. Idenburg