

Bossa nova in strategie-ontwikkeling

P.J. Idenburg*

Gezien het aantal stromingen, scholen en 'stellingenoorlogen', lijkt het vakgebied strategisch management volwassen te worden. Er zijn vier visies op het strategie-ontwikkelingsproces te onderscheiden: rationele planning, planning als gestuurd leerproces, planning op basis van incrementele logica en spontane strategievorming. Alle vier de visies spelen een rol: rationaliteit, leerervaring en spontaniteit vullen elkaar aan.

Vele jaren geleden woonde ik een plechtige viering bij ter gelegenheid van de verjaardag van de Franse revolutie. Een van de sprekers was een vooraanstaand historicus, die zijn college begon met de vraag of de Franse revolutie wel echt had plaats gevonden. Hij concludeerde dat ons geschiedkundig inzicht wordt belemmerd door de ontwikkeling die wij Franse revolutie noemen gelijk te stellen met de bestorming van de Bastille op 14 juli 1789. Ontwikkelingsprocessen worden dan gesimplificeerd tot feitelijke gebeurtenissen, die als symbolische markeringpunten handzaam zijn, maar het zicht op structuren en trends verduisteren. Naast de bestorming van de Bastille kan men ook denken aan de nacht van Schmelzer, de bezetting van het Maagdenhuis of de val van de Berlijnse muur.

Zo kan men zich evenzeer afvragen of strategisch management wordt gekenmerkt door de goedkeuring van een plan, de opening van een nieuwe fabriek of het akkoord aangaande een overname. Geen ondernemer zal zo'n gebeurtenis beschrijven als strategisch management.

Grondslagen van strategisch management

Strategisch management is een jong vakgebied binnen de bedrijfskunde. Igor Ansoff's boek *Corporate strategy* is dit jaar een kwart eeuw oud. Daarmee werd het werkgebied, dat onder meer is terug te voeren op de activiteiten van J.O. McKinsey in de jaren dertig van deze eeuw, voor het eerst prominent verankerd. In het *Strategic Management Journal* en elders in de literatuur wordt sinds enige tijd een gevecht op leven en dood gevoerd tussen Henry Mintzberg en Igor Ansoff over de fundamentele grondslagen van het strategisch management¹. Dit soort stellingenoorlogen wordt sinds jaar en dag uitgevochten op andere wetenschapsgebieden of binnen ondernemingen. Blijkbaar is het vakgebied strategisch management hiermede volwassen geworden.

Sleutelwoorden in de discussie tussen Mintzberg en Ansoff zijn 'prescriptief' en 'descriptief', waarbij

Ansoff voorstaat dat strategisch management tot een precieze receptuur voor managementhandelingen moet leiden, terwijl Mintzberg stelt dat strategisch management slechts achteraf kan worden beschreven als een patroon in het handelen, dat niet wordt gevormd door een algemene intentie. "Kijk maar, het gaat niet zoals het er bij Ansoff staat", schijnt hij te zeggen. Toch zal er altijd een relatie moeten bestaan tussen de handelingen van managers en de doelen van hun organisatie of van henzelf. En ook al ligt het patroon in het verleden vast, over de strategiegeschiedenis kunnen interpretatieverschillen bestaan, al naar gelang de opvattingen over heden en toekomst. Overigens lijkt mij dat deze sleutelwoorden niet de kernvraag raken. Is een spoorboekje of een stratenboek prescriptief of descriptief? Evenals bij strategisch management gaat het hier om hulpmiddelen bij het bereiken van een doel. Bij strategisch management noch bij het spoorboekje of stratenboek wordt stap voor stap beschreven hoe van A naar B te komen, maar de functionaliteit (efficiency en effectiviteit) van de weg is bepalend, niet de mogelijke observaties omtrent zijn ontstaan of schoonheid.

Andere begrippen in deze strijd zijn continue tegenover discontinue verandering. Is dit werkelijk een fundamenteel verschil? Beoordelen managers de kansen en bedreigingen in hun omgeving als continu en discontinu? Dit onderscheid lijkt voornamelijk zinvol voor zover het van toepassing is op de onderneming zelf. Wordt diens continuïteit bedreigd, dan

* De auteur is lid van de Groepsraad Van Leer-Packaging Worldwide en hoogleraar Strategisch management aan de Universiteit Twente. Hij is P. Valens erkentelijk voor commentaar op een eerdere versie van dit artikel. Bossa nova (Portugees: 'nieuwe trend'): Braziliaanse volksmuziek, die zich rond 1960 ontwikkelde uit een combinatie van samba en cool jazz. De muziek is geschreven in telkens twee verbonden tweekwartsmaten, waarbij het accent in de opvolgende maten steeds verschuift. 1. *Strategic Management Journal*, jg. 11, 1990, blz. 171-195; en vol. 12, 1991, blz. 449-466.

is het pompen of verzuipen en te laat voor strategie-ontwikkeling.

Ondernemingsstrategie staat in een perspectief van algemene regels, in het licht waarvan afzonderlijke managementhandelingen als zinvol of niet zinvol beoordeeld kunnen worden. Iedere manager wordt overstromd met informatie over nieuwe feiten en veranderingen, die zijn mentale modellen van heden en toekomst kunnen beïnvloeden. Maar de markeringspunten van strategisch management zijn concrete besluiten over het gebruik van de schaarse middelen geld, mensen en tijd. Die besluiten worden niet afgewogen tegen dagelijkse gebeurtenissen maar op basis van patronen en structuren. Strategisch management is het constructief veranderen van situaties door organisaties van mensen. In die zin kan men geen vergelijking maken met de worsteling van een kunstenaar met de materie bij het bakken van potten, zoals Mintzberg dat doet². De toekomst van dergelijke organisaties is niet onvermijdelijk. Wij kunnen die toekomst beïnvloeden indien wij weten welke doelen na te streven om een gewenste toekomst, in kwalitatieve zin, te bereiken.

Het proces van strategie-ontwikkeling

De discussie omtrent de grondslagen van strategisch management raakt aan een aantal vraagstukken van bedrijfskundig onderzoek en onderwijs. Deze zijn nauw verweven met de visie op het proces van strategie-ontwikkeling. Daarbij gaat het niet in de eerste plaats om de formele procedure van strategische planning, maar om het management van strategie-ontwikkelingsprocessen in bredere zin.

Mintzberg signaleert in de literatuur tenminste tien wetenschappelijke scholen inzake strategie-ontwikkeling. Zijn kritiek richt zich vooral op één van deze scholen, de 'Design school', geworteld in Harvard, en, naar zijn opvatting, een van de drie prescriptieve scholen.

Mijns inziens kan men bij strategie-ontwikkeling twee fundamentele dimensies onderscheiden, die van doeloriëntatie ('wat') en procesoriëntatie ('hoe'). Gegoten in matrixvorm resulteert dit in vier visies op het strategie-ontwikkelingsproces, zie figuur 1:

- rationele planning;
- planning als gestuurd leerproces;
- incrementele logica;
- spontane strategie.

Alle vier dragen een kern van waarheid in zich als reflecties van de praktijk van strategisch management. Zij zijn verbonden als de vier kwarten in twee opeenvolgende maten van de bossa nova. Allereerst behandelen wij deze vier alternatieve visies in meer detail.

Rationele planning

Rationele planning als vorm van strategie-ontwikkeling bestaat in het ontwikkelen en formuleren van bereikbare doelen. Men bevindt zich in A en kiest, na onderzoek van alternatieven, waarheen (B) men zijn weg wil vervolgen. Het is mogelijk dat bij het kiezen van het doel (de optie-ontwikkeling) allerlei creatieve technieken en intuïtie worden gebruikt. Maar daarna liggen rationele overwegingen en analytische beschouwingen ten grondslag aan expliciet

		Doeloriëntatie (wat)	
		sterk	zwak
proces-oriëntatie (hoe)	sterk	Incrementele logica	Leerproces
	zwak	Rationele planning	Spontane strategie

geformuleerde opties of optimale oplossingen voor gesignaleerde problemen. Deze worden gereduceerd tot hanteerbare deelproblemen, die tot actieplannen moeten leiden. De uitvoering van deze actieplannen wordt gecontroleerd: 'management by objectives', meten = weten. De benadering is conceptueel en systematisch: strategie → structuur → systemen, enzovoort.

Modellen voor rationele planning, zoals in talloze handboeken te vinden, gaan uit van iteratieve strategie-ontwikkeling. Missie en brede doelstellingen van de onderneming worden bepaald, waarna op basis van kansen en bedreigingen in de externe omgeving (optie-ontwikkeling), sterkten (concurrentievoordeel, 'core competences') en zwakten in de interne omgeving een keuze tussen alternatieve strategieën wordt gedaan en uitvoeringsplannen worden gemaakt. Igor Ansoff heeft dit soort analytische processen in groot detail uitgewerkt, hoewel hij in later werk zeker oog heeft gehad voor gedrags- en machtspolitieke factoren. Rationele planning impliceert grote betrokkenheid van het topmanagement bij het formuleren van de strategieën en actieplannen. Deze visie op strategie-ontwikkeling gaat uit van een min of meer voorspelbare wereld waarin de toekomstige positie van de onderneming in meetbare doelen kan worden bepaald. Zij is sterk verwant met denkpatronen in de macro-economie, de bedrijfseconomie en technische disciplines. Denken en doen zijn gescheiden, planformulering tegenover implementatie. Het denken weegt zwaarder dan geloven, hopen of voelen bij de optie-ontwikkeling of probleemoplossing. Dagelijkse keuzen over het gebruik van geld, mensen en tijd worden gedaan in het perspectief van het bereiken van de geformuleerde doelen.

Schrijvers over strategisch management die primair in de rationele planning visie passen zijn Ansoff, Porter en in het algemeen de schrijvers die door Mintzberg worden ondergebracht bij de Design School met als basis Harvard. Michael Porter heeft van deze schrijvers de grootste bekendheid verworven omdat hij reeds bekende concepten uit de industriële economie en de bedrijfseconomie in nieu-

Figuur 1. Vier visies op het proces van strategie-ontwikkeling

2. H. Mintzberg, *Crafting strategy*, *Harvard Business Review*, juli-augustus 1987, blz. 66-75.

we vorm en op een zeer praktische wijze heeft gepresenteerd. In zijn boek *Competitive strategy* ligt de nadruk op het z.g. vijf-krachtenmodel voor de analyse van de attractiviteit en dynamiek van bedrijfstakken, in *Competitive Advantage* betreft dit voornamelijk het model van de waardeketen waarmee de verschillende functionele deelactiviteiten van een onderneming op strategisch relevante wijze kunnen worden onderscheiden. Technieken die hierbij thuis horen zijn de bekende portfolio-analyses, zoals van de Boston Consulting Group of McKinsey & Co.; PIMS (Profit Impact of Market Strategies, een methodologie om het winstpotentieel van een onderneming te bepalen met behulp van vergelijkingen met een groot aantal andere ondernemingen, waarvan de belangrijkste strategische variabelen in een database zijn opgeslagen), benchmarking, een methodologie om streefgetallen voor ondernemingsprestaties te baseren op vergelijkingen met zusterbedrijven of concurrenten, en dergelijke. Bijna alle grotere ondernemingen kennen formele planning processen die gefundeerd zijn in de rationele planning opvatting.

De rationele-planningvisie veronderstelt dat mensen in hoge mate gestructureerd en rationeel handelen. Daarmee heeft deze benadering soms een wat mechanistisch karakter. Management blijft echter mensenwerk. Bovendien kunnen ook rationeel geanalyseerde problemen verschillende oplossingen opleveren. En visie, mentale modellen, uitvoering van plannen, gemeenschappelijke waarden enzovoort laten zich moeilijk vangen in analytische modellen. De procesobservaties van het rationele-planningsdenken, dat wil zeggen hoe van A naar B te gaan, zijn onderbelicht en simplistisch. Maar deze te kortkoming is geen rechtvaardiging het rationele-planningsdenken over boord te zetten. Rationaliteit dreigt in onze cultuur uit de mode te raken, met als risico onvoldoende gefundeerde plannen.

Planning als gestuurd leerproces

Het maken van strategische plannen is in de ervaring van veel ondernemingen onvoldoende waarborg voor gedragsverandering van managers. Hun mentale modellen zijn doorgaans geen weerspiegeling van de werkelijke – complexe – wereld, zoals geanalyseerd in of bij de voorbereiding van de strategische plannen.

De leerprocesbenadering van strategie-ontwikkeling tracht deze percepties van de werkelijkheid te voorschijn te brengen, zodat daarover discussie kan plaats hebben. Wanneer tussen de verschillende mentale modellen congruentie ontstaat, komen de neuzen werkelijk in één richting. In deze oriëntatie op het proces van strategie-ontwikkeling is een gemeenschappelijk beeld van de realiteit en de verwerking van nieuwe inzichten net zo belangrijk als een dwingend beeld van een gewenste toekomst. Scenario's bij voorbeeld worden niet zozeer gebruikt vanwege hun prescriptieve kwaliteit of doeloriëntatie, maar om bewustzijn, mentale modellen en gemeenschappelijke taalontwikkeling te beïnvloeden (denk aan titels 'encircle Caterpillar', 'realization of the upside potential', 'world class manufacturing'). In deze visie op strategie-ontwikkeling zijn leerprocessen niet 'single loop' – aanpassing, probleemoplossing – maar 'double loop', dat wil zeggen leidend tot een

proces van continue aanpassing. Het gaat niet om de extrinsieke motivatie, gevoed door SWOT-analyses – vastleggen van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de onderneming en daarop gebaseerde actie – en dergelijke, maar om het creëren van creatieve spanning. In een wereld die dikwijls onvoorspelbaar blijkt, dient men te sturen vanuit innerlijke motivatie en openheid voor verandering, omdat oriëntatiepunten in de omgeving niet duurzaam koersbepalend kunnen zijn. Iedere goede manager is creatief ontevreden met de status quo. Strategie-ontwikkeling is dan een nooit eindigend proces van voortdurende verbetering. De oriëntatie is op de weg van A naar B. Gaandeweg zal het doel verschuiven en komt men tot de overtuiging dat B een nieuw startpunt is of dat men naar C of D dient te reizen.

Schrijvers over strategisch management, die primair in de gestuurd leerproces visie passen, zijn C. Argyris, de Shell-planners P. Wack en A. de Geus, P.M. Senge en vele andere auteurs over de lerende organisatie³. Gebruikte technieken zijn scenario's, 'soft systems'-methodologie (een techniek om in groepsverband complexe problemen te structureren en systematisch tot een oplossing te brengen) en allerhande 'innovative teamwork practices'. Ondernemingen die hiervan regelmatig gebruik maken zijn Shell, Procter & Gamble, Ford en Apple.

De leerprocesbenadering onderkent dat de toekomstige externe en interne omgeving niet of moeilijk voorspelbaar is en dat organisaties in een concurrentiestrijd waarbij de factor tijd dikwijls bepalend is, snel dienen te leren. Ongestructureerde problemen, onzekerheid, dilemma's, paradoxen kunnen niet met vrucht worden opgelost met alleen doeloriëntatie. Leren in de kraamkamer is een abstractie, het werkelijke leren vindt plaats in de praktijk met echte problemen en echte mensen. Onderweg moet men regelmatig reflecteren om lessen te trekken uit heden en verleden. Het ware potentieel van de onderneming leert men pas kennen door het te ontwikkelen.

De kritiek op de rationele-planningbenadering dat hier gedachten en uitvoering ('minds and hands') gescheiden worden, geldt eigenlijk evenzeer voor de leerprocesbenadering omdat het hier primair om de ontwikkeling van mentale modellen en niet om de uitvoering gaat. De leerprocesvisie op strategie-ontwikkeling is nauw verwant met 'human resource management'. Strategie-ontwikkeling en management-ontwikkeling gaan hierbij hand in hand.

De extreme vorm van de benadering vanuit deze visie is het ontstaan van de 'universitaire onderneming', gekenmerkt door een platte hiërarchie, intelligente professionals, veel informatie en ideeën en een uitsluitend gepreoccupeerd zijn met leerprocessen. Deze processen in ondernemingen vragen echter om inspiratie, een klimaat waarin leren wordt bevorderd en duidelijke sturing, waarbij de verbinding tussen proces en strategische doelstelling bewaakt blijft.

3. A. de Geus, Planning as learning, *Harvard Business Review*, 1988, blz. 70-74; P.M. Senge, The leaders new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, 1990, blz. 7-23; idem, *The fifth discipline, the art & practice of the learning organization*, Doubleday, 1990.

Incrementele logica

De visie van incrementele logica onderkent dat de van A tot Z geplande uitvoering van een strategie een illusie is. Ieder succesvol strategie-ontwikkelingsproces heeft elementen van doeloriëntatie en procesoriëntatie. Het proces ontwikkelt zich fasegewijs, maar elke volgende fase bouwt op de voorafgaande fasen en kent zijn eigen interne logica: 'structure follows strategy', maar organisatiestructuur heeft ook invloed op strategie-ontwikkeling. Denken en doen zijn opeenvolgende stappen, maar ideeën manifesteren zich dikwijls pas in gedrag. Op weg van A naar B blijken er vele wegen naar B te bestaan. Sommige zijn geblokkeerd, andere lopen dood, maar na ieder volgend observatiepunt kan men een aantal stappen in de juiste richting doen.

Naast het sturen van proces- en doeloriëntatie van de organisatie dient te worden ingezien dat ook de spelers in die organisaties hun eigen doelen hebben en eigen leerprocessen doormaken. Macht en gedragspolitieke aspecten van strategie-ontwikkeling en interne onderhandelingsprocessen zijn stiefmoederlijk bedeed in bedrijfskundig onderzoek en onderwijs. Strategisch management raakt de kern van heden en toekomst van organisaties en is derhalve niet alleen een kwestie van rationaliteit, maar ook van emoties, twijfels, zorgen, intuïtie en stress.

Machtspolitiek maakt produktieve en constructieve communicatie over gemeenschappelijke doelen tot destructieve processen op basis van open of verborgen persoonlijke agenda's en mentale modellen. Veel te weinig wordt onderkend dat uitvoeringsproblemen bij strategische plannen niet alleen het resultaat zijn van gebrekkige leerprocessen, maar ook resulteren uit het feit dat beleid zelden neutraal is, maar altijd elementen van machtspolitiek en interne onderhandeling in zich draagt (zie tabel 1).

De smaakmakende auteur over incrementele logica is James Brian Quinn⁴. Ook Charles Handy en andere auteurs over organisatieler hebben uitvoerig over gedrags- en machtspolitieke processen in ondernemingen geschreven. Processen van incrementele logica zijn dikwijls waar te nemen bij fusies en acquisities of wanneer een topman vertrekt (bij voorbeeld SHV in 1980, Vendex in 1989 en Bührmann-Tetterode in 1990).

Incrementele logica onderkent dat de realiteit van strategisch management bestaat uit het sturen van doelen en mensen. Incrementele processen kunnen worden gestuurd door leiderschap dat de beleidsdimensie en de politieke dimensie onderkent.

Spontane strategie

In de vierde opvatting van strategie-ontwikkeling, die van spontane strategie, ontbreekt zowel doeloriëntatie als procesoriëntatie. In een onvoorspelbare omgeving is het, naar deze visie, niet mogelijk een perspectief op de toekomst te ontwikkelen en expliciete doelen te formuleren. Men zal regelmatig flexibel, opportunistisch en per ongeluk moeten reageren op nieuwe, niet te voorziene, ontwikkelingen en 'doormodderen'.

Volgens Mintzberg bestaat een belangrijk deel van de strategie-ontwikkeling in ondernemingen uit deze flexibele strategie, door hem 'emergente strategie' genoemd. Ondernemingen zouden onbewust

Beleid

- * Analyse van structuren en trends
- * Concurrentie buitenshuis
- * Heldere gemeenschappelijke doelstellingen
- * Loyaliteit tegenover doelstellingen
- * Beslissingen gebaseerd op gemeenschappelijk inzicht
- * Besluitvorming gebaseerd op ondernemingsprioriteiten
- * Drijfveer: succes van de onderneming

Machtspolitiek

- Analyse van invloed
- Concurrentie binnenshuis
- Individueel geagendeerde verantwoordelijkheidsgebieden
- Loyaliteit tegenover individuen
- Beslissingen gebaseerd op persoonlijk, inzicht, invloed en lobby
- Besluitvorming gebaseerd op machtsstructuur
- Drijfveer: succes van het individu

a. Met dank, ontleend aan J.P. Leemhuis, Shell.

achter de feiten aanlopen, daarop zonder structuur reageren en leren door fouten te maken. Zonder twijfel zijn er voorbeelden van spontane strategie te vinden, bij voorbeeld bij Vendex in de laatste jaren van A. Dreesmann, Philips en de fusie van Van Ommeren-Ceteco. De opvatting van planning als gestuurd leerproces gaat er echter van uit dat leerprocessen versneld of verbeterd kunnen worden. Ondernemingen worden regelmatig geconfronteerd met onverwachte gebeurtenissen, die soms ook als trendbreuk kunnen worden beleefd. Strategische doelen zullen moeten worden bijgesteld. Als de weg naar B geblokkeerd is, dient men wellicht naar A terug te keren. Voorafgaande leerervaring is misschien niet relevant voor de nieuwe situatie en indien een onmiddellijke reactie vereist is, valt ook het leerproces niet te sturen. Nood breekt dan wet, het handelen drijft de nieuwe bespiegeling. Deze opvatting laat de deur wijd open voor allerlei niet-rationele mechanismen, wensdenken, onwetendheid, conformisme. De ontwikkeling wordt dan gedreven door externe gebeurtenissen die trends en structuren overschaduwen. Geen technieken, hulpmiddelen of programma's staan in deze opvatting de manager ter beschikking. Visie wordt hallucinatie, de vraag naar de omschrijving van de bedrijfsactiviteit: "What business are we in this year?"

Tabel 1. Beleid en machtspolitiek^a

Accentverschuiving

Strategisch management in grote gedecentraliseerde organisaties omvat het sturen van strategie-ontwikkelingsprocessen op concern- en werkmaatschappij-niveau. Een effectief gedrag in dergelijke organisaties kan uitsluitend resulteren uit een rationele houding ten aanzien van doel en proces. Dat sluit het flexibel reageren niet uit, hoewel gestolde leerervaring dat zeker makkelijker maakt. Maar in menselijke organisaties zijn structuren en afspraken vereist, die het mogelijk maken in een onzekere wereld toch te handelen zonder verlamming door grote aarzeling.

Dit is wellicht anders in kleinere bedrijven, waar de besluitvorming over geld, mensen en tijd

4. J.B. Quinn, Strategic change: logical incrementalism, *Sloan Management Review*, 1978, blz. 7-21; idem, 1989, blz. 55-58.

wordt gedomineerd door een enkeling. De visie van strategie-ontwikkeling als uitsluitend zingeving met terugwerkende kracht lijkt niet realistisch voor grotere organisaties, die alleen succesvol kunnen zijn indien de som van de individuele inspanningen meerwaarde oplevert. Oriëntatie op de toekomst wordt gesterkt door leren van het verleden. Maar strategisch handelen moet functioneel zijn voor de toekomst, ook al kunnen latere gebeurtenissen dit handelen in een ander perspectief plaatsen. Strategie-ontwikkeling bestaat in het management van doelen, processen en machtspolitiek, en zal een enkele maal ruimte moeten laten voor spontane strategie wanneer oriëntatie op doel of proces geen soelaas biedt.

Zoals hiervoor gezegd dragen alle de vier visies op het strategie-ontwikkelingsproces een kern van waarheid in zich. Het accent in het proces komt in de loop van de tijd anders te liggen, afhankelijk van externe en interne noodzaak enerzijds en inzicht en voorkeur van de managers van het strategieproces anderzijds. Niet als bij de Samba, waarbij twee stappen vooruit worden gevolgd door één stap achteruit, maar als bij de Bossa nova, waarbij het accent in twee verbonden tweekwartsmaten in de opvolgende maten steeds verschuift.

Onderzoek en onderwijs

Managers worden bijna dagelijks geconfronteerd met belangrijke vragen en vraagstukken op technologisch, organisatorisch en menselijk terrein. Slechts weinigen nemen kennis van universitaire handboeken over strategisch management of van de resultaten van academisch bedrijfskundig onderzoek.

Hooguit zijn zij de slaaf van een of ander bedrijfskundig model, meestal afkomstig van een adviesbureau⁵. Die manager is echter de klant, het bedrijfskundig onderzoek de toeleverancier. Het resultaat van dit onderzoek op het terrein van het strategisch management dient direct of indirect antwoord te geven op vragen waarmee managers worstelen, dan wel op vragen die door dat onderzoek bij hen worden opgeroepen. Het toetsingscriterium moet bestaan in de vraag of managementactiviteit door de resultaten van dit onderzoek wordt gestimuleerd, gesteund of verbeterd.

Veel academisch onderzoek gaat uit van theorievorming (bij voorbeeld transactiekostentheorie, agencytheorie, waardecreatie-theorieën) en test deze theorieën, zonder dat daarmee adequate aansluiting wordt gevonden bij praktische managementvraagstukken. Onderzoek dat uitsluitend tracht theoretische concepten te ontwikkelen of te toetsen heeft weinig kans van slagen. Het is de taak van het vakgebied strategisch management òfwel de synthese en vertaling van de theorie naar de praktijk te maken, òfwel omgekeerd vraagstukken uit de praktijk naar theoretisch onderzoek te vertalen.

De universitaire onderzoekscapaciteit in Nederland is gering, zowel in vergelijking met die van adviesbureaus als met die in de Verenigde Staten. Daarom dienen faculteiten bedrijfskunde en bedrijfseconomie bij hun onderzoek op het terrein van strategisch management veel meer samen te werken, binnen ons land en over de grens in Europa. Daarbij dient tevens een beter documentatiesysteem te worden ontwikkeld van academisch onderzoek op het ter-

rein van de bedrijfskunde in het algemeen en het strategisch management in het bijzonder.

De vier alternatieve visies op het proces van strategie-ontwikkeling moeten hun weerslag vinden in het management-onderzoek en -onderwijs. Eenzijdige behandeling van doelgeoriënteerde technieken en modellen is onvoldoende. Analytische intelligentie is niet het enige dat de universiteiten bij hun studenten dienen te kweken. Case-studies en praktijkopdrachten moeten het inzicht in organisatorische leerprocessen en de machtspolitieke dimensie van strategie-ontwikkeling helpen vergroten.

In het onderwijs moeten technieken en modellen die deze aspecten van organisatorische verandingsprocessen belichten ruime aandacht krijgen, ten einde de interpersoonlijke en organisatorische vaardigheden van de jong afgestudeerden te vergroten. Te zeer zijn studenten georiënteerd op het verwerven van cognitieve kennis, terwijl het universitaire aanbod van studie en training op het terrein van de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden te gering is. Zoals uit het bovenstaande blijkt zijn dergelijke vaardigheden een vereiste voor het succes van strategie-ontwikkeling.

P.J. Idenburg

5. Naar Keynes: "Practical men, who believe themselves to be quite exempt from any intellectual influences, are usually the slave of some defunct economist".