

VU Research Portal

Weg van verandering: systematisch besturen

ten Have, W.D.

2011

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

ten Have, W. D. (2011). *Weg van verandering: systematisch besturen: Organiseatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept.* [, Vrije Universiteit Amsterdam]. Mediawerf Uitgevers.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting

Weg van verandering: systematisch besturen

Organisatiekundige en veranderkundige verkenningen
en toepassingen van het in control concept

De afgelopen jaren maakt het begrip *in control* nadrukkelijk deel uit van de taal en het repertoire van managers. Een goede zaak, ware het niet dat het begrip vooral wordt gekoppeld aan het accountantsperspectief. Die aandacht is een direct gevolg van affaires zoals bij Enron en Ahold en de daaropvolgende (publieke) discussies over goed bestuur – denk aan de code Tabaksblat (Commissie Tabaksblat, 2003) en de commissie Frijns die deze code voor goed bestuur heeft getoetst (Commissie Frijns, 2005).

Veel minder aandacht is er voor wat *in control* betekent voor managers die hun organisatie goed willen besturen. Dit proefschrift wil in die leemte voorzien. *In control* zijn betekent namelijk veel meer dan alleen goed financieel en risico-management; in essentie gaat het meer over vooruitkijken dan over terugblikken, meer over systematisch besturen dan over verantwoorden. Wat maakt dat de ene organisatie wel *in control* is en de andere (net) niet? Specifieker: welke (samengestelde) managementprocessen maken het verschil tussen organisaties die wel en die niet systematisch besturen (*in control* zijn)? Wat maakt dat een organisatie de stap maakt van proces- naar systeemgerichtheid? Dit is de centrale vraagstelling in dit proefschrift.

Hoofdstuk 1 schetst in grote lijnen de ontstaansgeschiedenis en (intellectuele) inspiratiebronnen van dit proefschrift. In 1994 gaf de Europese Commissie opdracht onderzoek te doen naar kenmerkende managementpraktijken voor goed georganiseerde organisaties: *The European Way to Excellence* (1994-1996). Deze organisaties moesten zich ten minste op nationaal niveau in positieve zin onderscheiden door hun wijze van organiseren en dat ook aantoonbaar bewezen hebben (bijvoorbeeld door een gewonnen kwaliteitsprijs). Het onderzoek openbaarde vier onderscheidende managementprocessen: (*strategic*) *focus*, *policy deployment*, (*strategic*) *alignment* en *learning and feedback* (Hardjono, Ten Have en Ten Have, 1996). Uit deze Europese pool zijn in het kader van nader promotieonderzoek vier grote complexe ondernemingen circa negen jaar gevolgd: Nokia, PTT Post, Sollac en ST Microelectronics. Centrale vraag in dit onderzoek was: hoe slaagden deze ondernemingen erin om over een langere periode doelgericht en doelbewust veranderingen te realiseren? Vier managementpraktijken gaven de doorslag: Richting, Consistentie, Samenhang en Feedback – samengevat het RCSF-model.

In hoeverre is dit model van toepassing op complexe non-profit organisaties? Dat is een van de deelvragen in dit proefschrift. Een tweede deelvraag is of het RCSF-model de basis van een nieuw model kan zijn om accuraat inzichtelijk te maken welke managementprocessen het verschil maken tussen wel of (net) niet systeemgericht of systematisch bestuurd zijn? Maakt dat nieuwe model duidelijk hoe grotere complexe non-profit organisaties de stap kunnen maken naar de categorie van de vier ondernemingen uit het onderzoek van Ten Have (2002)? En is te meten, en zo ja hoe, in welke mate een organisatie systematisch bestuurd (*in control*) is?

Alvorens deze vragen te beantwoorden is eerst literatuuronderzoek gedaan. Dat is onderwerp van hoofdstuk 2. Met behulp van dat onderzoek wordt betoogd dat het begrip *in control* zijn kan worden opgevat als het systematisch besturen van organisaties. Ook bevat hoofdstuk 2 een toelichting op het INK-managementmodel (Hardjono en Hes, 1993). In 1991 is op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken het Instituut Nederlandse Kwaliteit opgericht, met als missie organisaties te ondersteunen bij het continu verbeteren van de organisatie om duurzaam concurrerend te kunnen presteren. Organisaties kunnen daarmee ook een kwaliteitsprijs of onderscheiding verdienen. Kern van het INK-managementmodel vormen negen aandachtsgebieden zoals leiderschap, management van medewerkers en management van processen. Dit model toont grote verwantschap met het RCSF-model. Beide modellen werken voor veel organisaties omdat ze helpen te oriënteren (richting), keuzes te vertalen in opdrachten en acties (consistentie), verbanden inzichtelijk te maken (samenhang) en bijdragen aan leren en verbeteren (feedback).

Hoofdstuk 3 beschrijft de ontwikkeling van een nieuw conceptueel model: het MP-model. De afkorting MP staat voor managementprocessen, het model is een verbijzondering van het RCSF-model. Op grond van de veronderstelling dat effectief besturen meervoudige managementprocessen vereist, zijn zes tweevoudige en vier drievoudige managementprocessen ontworpen. Deze zijn afgeleid van en samengesteld op basis van de vier enkelvoudige coördinaten (Richting, Consistentie, Samenhang en Feedback) uit het RCSF-model. Zo ontstaan de volgende managementprocessen: *policy deployment* (RC), *key process management* (RS), *strategic monitoring* (RF), *interface management* (CS), *operational control* (CF), *process improvement* (SF), *strategic goal setting* (RCS), *strategic learning* (RCF), *organisational learning* (RSF) en *management control* (CSF). Per managementproces zijn, mede op basis van verder literatuuronderzoek, kenmerkende elementen bepaald die met een beoordelingsframe op aanwezigheid kunnen worden geïnventariseerd. Het hoofdstuk sluit af met een zestal hypothesen.

In hoofdstuk 4 staan de methodologie en onderzoeksopzet centraal. Via het INK zijn dertien cases beschikbaar gesteld voor dit promotieonderzoek. Al deze complexe non-profit organisaties hebben de laatste jaren meegedongen naar de INK-onderscheiding waarbij de fase van systeemgerichtheid, een INK-score van meer dan 450 punten, bereikt is. Zes daarvan golden als wel systematisch bestuurd (*in control*) en zeven niet (gebaseerd op de INK-criteria). Als vooronderzoek is bij een non-profit organisatie, de Rijksdienst voor Wegverkeer (RDW), allereerst getest of het (voor ondernemingen ontwikkelde) RCSF-model toepasbaar is op non-profit organisaties. Het bleek dat de activiteiten en interventies van de RDW inderdaad daarmee gecategoriseerd konden worden. Ook bleek het mogelijk de activiteiten en interventies te ordenen in fasen. Dat impliceert dat de ontwikkeling richting *in control* binnen een non-profit organisatie inzichtelijk is te maken met het RCSF-model. Vervolgens is het beoordelingsframe getest op een van de dertien cases van het INK, op organisatie X. Hierbij is geconstateerd dat het beoordelingsframe in staat stelde

om de onderscheiden managementprocessen te beoordelen en vast te stellen of een organisatie *in control* is. Op basis van deze test is een definitief beoordelingsframe opgesteld voor het beoordelen van de resterende twaalf cases.

Hoofdstuk 5 bevat het kernonderzoek van dit proefschrift: een *case control study* met de overige twaalf complexe non-profit organisaties. Twee onafhankelijke beoordelaars per case stelden met het ontwikkelde beoordelingsframe de mate van aanwezigheid van de onderscheiden managementprocessen vast. De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bleek hoog, er mag derhalve worden geconcludeerd dat dit betrouwbaar is gedaan. De hypothesen konden grotendeels worden bevestigd. *T*-tests laten onder meer zien dat organisaties die wel *in control* zijn niet significant hoger scoren op de enkelvoudige managementprocessen en op het tweevoudige *policy deployment* dan organisaties die niet *in control* zijn. Wel scoren organisaties die wel *in control* zijn significant hoger op de tweevoudige managementprocessen *key process management*, *strategic monitoring*, *interface management*, *operational control* en *process improvement*. Ook zijn er verschillen gevonden op alle drievoudige managementprocessen. Organisaties *in control* scoren significant hoger op *strategic goal setting*, *strategic learning*, *organisational learning* en *management control*. Ook op het (exploratieve) viervoudige managementproces *systemic management control* (RCSF) scoren organisaties wel *in control* significant hoger dan organisaties niet *in control*.

De hoofdstukken 6 en 7 sluiten af met respectievelijk de conclusies en reflecties. Drievoudige managementprocessen maken het verschil tussen grotere complexe non-profit organisaties die wel en die (net) niet systematisch bestuurd zijn. Systematisch bestuurde organisaties passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties. Dat doen ze ook met de tweevoudige managementprocessen, maar dat zijn noodzakelijke, niet voldoende voorwaarden om een complexe non-profit organisatie als *in control* te laten gelden. Op de data in dit proefschrift is het MP-model zeer bruikbaar gebleken. Verdere bruikbaarheid van het model in de praktijk zal, daar waar het organisatorische vraagstukken rondom *in control* zijn en systematisch besturen betreft, door nader onderzoek moeten blijken.