Weg naar 1990, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, pp. 39-49.

Plott, C. R., Industrial Organization Theory and Experimental Economics, *Journal of Economic Literature*, 1982, 20, pp. 1485-1527.

Radner, R., The Internal Economy of Large Firms, Conference Paper, *Supplement to the Economic Journal*, 1985, 95, pp. 1-22.

Sah, R. K. en J. E. Stiglitz, The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies, *American Economic Review*, 1986, 76(4), pp. 716-727.

Tirole, J., Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organisations, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1986, 2(2), pp. 181-214.

Vickers, J., Delegation and the Theory of the Firm, Conference Papers, *Supplement to the Economic Journal*, 1985, 95, pp. 138-147.

Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.

Noot

De auteur schreef dit artikel in het kader van het VF-programma 'Ondernemingsstructuur en Ondernemingswaardering' aan de Katholieke Universiteit Brabant.

Methoden voor het strategisch besluitvormingsproces

Drs. A. G. L. Romme

1 Inleiding[1]

In de afgelopen twintig jaar hebben onderzoekers in de westerse wereld uitgebreide studies verricht naar strategische besluitvorming in organisaties. Dit artikel beschrijft de stand van zaken in het onderzoek naar strategische besluitvormingsprocessen. De vraagstelling is tweedelig: *a* wat heeft het onderzoek naar strategische besluitvormingsprocessen opgeleverd in termen van mogelijke methoden en *b* hoe verhouden deze methoden zich tot de praktijk van de strategische besluitvorming? Deze vraagstelling impliceert dat de inhoudelijke kant van strategiebepaling hier buiten beschouwing blijft.[2]

Het betoog is als volgt opgezet. Eerst wordt in het kort de stand van zaken van het empirisch onderzoek naar het ontstaan en de ontwikkeling van strategieën gegeven. Vervolgens worden vier methoden voor strategische besluitvorming omschreven, zoals in de loop der tijd door onderzoekers, adviseurs of praktijkbeoefenaars naar voren gebracht: de expert-, de consensus-, de kritiserende en de dialectische methode. Daarna geven we een overzicht van het onderzoek naar de bruikbaarheid en resultaten van deze vier methoden. Tot slot gaan we na hoe de vier metho-

Drs. A. G. L. Romme studeerde economie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Als Universitair Docent verbonden aan de Rijksuniversiteit Limburg, Economische Faculteit, sectie organisatie.

den zich verhouden tot praktijkcondities en worden enige implicaties voor de praktijk van strategische besluitvorming geschetst.

2 De praktijk van strategische besluitvorming

Deze paragraaf beschouwt de praktijk van de strategische besluitvorming zoals door onderzoekers aangetroffen. Een uitvoerige bespreking van de betreffende literatuur is hier niet op zijn plaats. Derhalve beperkt het navolgende overzicht zich tot een aantal belangrijke kenmerken van strategische besluitvorming zoals in de praktijk aangetroffen.

Grofweg kunnen vier fasen worden onderscheiden in strategische besluitvormingsprocessen: identificatie, ontwikkeling, selectie en implementatie. Deze vier fasen dienen niet noodzakelijkerwijs in deze volgorde doorlopen te worden. In voorkomende gevallen kunnen zelfs een of meerdere fasen zich in het geheel niet voordoen. We zullen ook zien dat de fasen in de praktijk moeilijk te onderscheiden zijn. Hieronder zal het karakter van deze vier besluitvormingsfasen worden beschreven. Onder een strategisch probleem verstaan we een ongestructureerd vraagstuk met (mogelijk) grote gevolgen voor de organisatie.

De *identificatiefase*[3] betreft enerzijds het (h)erkennen van een probleem en anderzijds de eerste diagnose of formulering van het probleem. Het herkennen van een probleem gebeurt veelal op individueel niveau. Hieraan vooraf gaat een incubatieperiode waarin verschillende signalen (zoals omzetresultaten, acties van concurrenten, overheidsinterventies) zich opstapelen. De opeenstapeling van dergelijke signalen leidt uiteindelijk tot een moment waarop het probleem niet meer door (individuen in) de organisatie genegeerd kan worden. Probleemdiagnose bestaat uit het formuleren en nader specificeren van het probleem en is sterk verweven met probleemherkenning.

De identificatiefase wordt met name beïnvloed door de politieke context van de besluitvorming, dat wil zeggen de mate waarin verschillende groepen en personen binnen en buiten de organisatie de besluitvorming trachten te beïnvloeden. Probleemherkenning vindt in vele gevallen te laat plaats en diagnose gebeurt vaak incorrect of in het geheel niet. Daar komt bij dat zowel herkenning als diagnose van het probleem veelal is gebaseerd op informele, verbale informatiebronnen, waarbij intuïtie een belangrijke rol speelt.

De *ontwikkelingsfase*[4] bevindt zich in het hart van elk besluitvormingsproces: het gaat hier om de activiteiten die tot de ontwikkeling van een of meer oplossingen leiden. Men onderscheidt daarin twee soorten activiteiten, te weten zoek- en ontwerpactiviteiten. Het zoekgedrag is gericht op het vinden van kant-en-klare oplossingen (bijvoorbeeld in geheugen of archief, of bij leveranciers) en ontwerpactiviteiten bestaan uit pogingen om op maat gemaakte oplossingen te ontwerpen. Het zoekgedrag is vooral een stapsgewijs en cyclisch proces: wanneer men bijvoorbeeld binnen de organisatie geen oplossingen aantreft, zoekt men buiten de organisatie verder. Het werkelijke zoekgedrag blijkt minder intensief dan vaak wordt verondersteld. Met andere woorden, de kennis van besluitvormers is en blijft vaak beperkt tot de vuistregels en recepten die hun waarde in het verleden hebben bewezen.

Wanneer het zoeken naar beschikbare oplossingen niet leidt tot een acceptabel resultaat, richt men zich – indien mogelijk – op het ontwerpen van op maat gemaakte oplossingen, bijvoorbeeld via organisatie-ontwikkeling of produktontwikkeling. Deze ontwerppogingen leggen een groot beslag op beschikbare middelen en kosten veel tijd. Derhalve beperken dergelijke pogingen zich veelal tot het ontwerp van één enkele oplossing.

De *selectiefase*[5] betreft de evaluatie en keuze van in de ontwikkelingsfase gevonden oplossing(en) eventueel aangevuld met autorisatie van de keuze door een hoger niveau. Omdat de ontwikkelingsfase vaak in afzonderlijke stappen en deelbeslissingen uiteenvalt, treft men meestal meerdere selectiestappen aan. Selectie is dan ook vooral een iteratief proces waarin de mogelijke oplossingen steeds nauwkeuriger worden beschouwd. De selectiefase blijkt in vele strategische besluitvormingsprocessen beïnvloed te worden door niet-rationele factoren zoals individuele of collectieve waarden (bijvoorbeeld risicomijding of vermijding van gezichtsverlies) en

opnieuw politieke factoren zoals pressie-uitoefenende coalities.
De fase waarin uiteindelijk de effectiviteit van elke beslissing of plan moet blijken is de *implementatie*. Alhoewel implementatie logisch gezien als laatste fase moet worden gezien, heeft zij een verstrekkende invloed op 'voorafgaande' fasen. Vooral in publieke organisaties kan beter gesproken worden van elkaar overlappende sociale onderhandelingsprocessen (Lindblom en Braybrooke, 1963). Een en ander wordt veroorzaakt door de doorslaggevende rol van betrokkenheid en instemming onder de uitvoerders en belanghebbenden.[6] Indien de bij de implementatie ingeschakelde personen of groepen niet in het besluitvormingsproces betrokken zijn geweest (bijvoorbeeld via raadpleging of informatievoorziening), staat of valt een effectieve implementatie met pogingen om alsnog instemming te verkrijgen.

Kijken we naar het besluitvormingsproces in zijn geheel dan kunnen ook de volgende waarnemingen worden gedaan. Doelstellingen blijken in de praktijk erg vaag, conflicterend en instabiel te zijn (Hauschildt, 1986). Sterker nog, veel organisaties hebben geen duidelijk omschreven doelstellingen maar zien toch kans zinnige en succesvolle strategieën te ontwikkelen (Mintzberg en Waters, 1985; Romme et al., 1989). Dit kan gebeuren via een overkoepelende, globale strategische koers, bijvoorbeeld 'wij zijn gericht op het maken van papier van hoge kwaliteit voor de specialiteitenmarkt', zonder dat hier expliciete doelstellingen aan vooraf gaan.
Veel meer dan doelstellingen zijn dan ook de expliciete of impliciete *intenties* van de betrokkenen van invloed. Er kan dan sprake zijn van samenhangende of gemeenschappelijke intenties maar ook van sterk onderling verschillende intenties (Mintzberg en Waters, 1985). De mate waarin de totale groep die aan de besluitvorming bijdraagt samenhang vertoont is van groot belang. Zo blijkt in organisaties waar de intenties ten aanzien van een bepaald strategisch probleem sterk verschillen over het algemeen een meer politiek besluitvormingsproces te ontstaan waarin de betrokkenen de besluitvorming trachten te beïnvloeden, met elkaar onderhandelen, en vertragingen en versnellingen elkaar afwisselen (Quinn, 1980; Mintzberg en Waters, 1985). Een goed voorbeeld is de besluitvorming in een academisch ziekenhuis die veelal ontstaat in de weinig samenhangende gelederen van de medische professionals en over het algemeen een moeilijk te beheersen en weinig geïntegreerd verloop kent (Romme et al., 1989). Een veel samenhang vertonende organisatie zal daarentegen vaker tot vlotte en doortastende besluitvorming in staat zijn (Hickson et al., 1986; Mintzberg en Waters, 1985): een voorbeeld troffen we aan in een regionale afdeling van het Leger des Heils waarin het besluitvormingsproces ingekaderd en gestuurd wordt door een gemeenschappelijke christelijke ideologie (Romme et al., 1989).[7]
Samenvattend, kunnen we stellen dat de volgende karakteristieken kenmerkend zijn voor de praktijk van strategische besluitvormingsprocessen:
- het identificeren van problemen gebeurt vaak te laat en incorrect;
- veel informatiebronnen dragen een verbaal, informeel en intuïtief karakter en zijn derhalve moeilijk op hun betrouwbaarheid te controleren;
- het zoeken naar mogelijke oplossingen blijft veelal beperkt tot de beschikbare vuistregels en recepten;
- het ontwerpen van op maat te maken oplossingen legt een groot beslag op beschikbare middelen en kost veel tijd;
- de mate van samenhang in de intenties van de deelnemers bepaalt in hoge mate de beheersbaarheid en voortgang van de besluitvorming;
- doorslaggevend voor een effectieve implementatie van beslissingen is het bewerkstelligen van betrokkenheid onder de deelnemers.

3. Vier methoden voor besluitvorming over strategische problemen

Gezien de veelsoortigheid van problemen die zich bij strategische besluitvorming voordoen is het niet verwonderlijk dat in de loop der tijd vele methoden zijn ontwikkeld door onderzoekers, organisatie-adviseurs en praktijkbeoefenaars.

Deze paragraaf rangschikt deze methoden onder vier noemers:
- de expertmethode,
- de consensusmethode,
- de kritiserende methode en
- de dialectische methode.

Bij alle vier de methoden gaat het om een bepaalde benadering van besluitvorming als *groepsproces,* uitgaande van de veronderstelling dat het gewoonlijk groepen van (top)managers of beleidsmakers betreft die worden geconfronteerd met strategische problemen. De expertmethode richt zich vooral op het benutten van beschikbare deskundigheid. De consensusmethode tracht met name de groepssamenhang en betrokkenheid in de besluitvorming te vergroten. De kritiserende en dialectische methoden zijn gericht op het vermijden van de mogelijke nadelen van de eerste twee methoden, met name via het opwekken van conflict. Figuur 1 geeft een korte samenvatting in de vorm van praktische richtlijnen.

De *expertmethode* gaat uit van de complexiteit van het planningsprobleem en de daaruit voortvloeiende noodzaak om strategische planning via afzonderlijke afdelingen te organiseren of externe adviseurs in te schakelen. Deze 'experts' zijn meestal hooggekwalificeerde analytici die met behulp van sterkte/zwakte-analyses, marktonderzoek, kosten/baten-analyses, omgevingsonderzoek en dergelijke een plan opstellen. Dit plan wordt voorgelegd aan het verantwoordelijk management, eventueel via een presentatie. Een bekend handboek uit de expertbenadering betoogt dat het doel van formele analyse moet zijn het bevorderen van 'goede' besluitvorming door de deelnemers te dwingen tot gestructureerd denken over het betreffende probleem (Keeney en Raiffa, 1976).

De *consensusmethode* betreft de wijze waarop in veel organisaties besluitvorming in de hoogste managementechelons plaatsvindt. Het is met name gericht op het vergroten van de groepssamenhang via interventies in de wijze van samenwerking tussen leden van de groep. De consensusbenadering resulteert idealiter in door de gehele groep gedragen en ondersteunde beslissingen. Deze benadering stimuleert open discussie tussen de leden van de groep, echter zonder tegenstellingen of conflicten op enigerlei wijze te structureren of aan te moedigen. Verschillende varianten van de consensusmethode zijn te vinden in interventies zoals 'team building' en brainstorm-technieken. Schweiger en Sandberg (1989) omschrijven de consensusmethode als een degelijke, open en constructieve discussie van strategische keuzes en de gehanteerde veronderstellingen.

De consensusmethode leidt echter vaak tot kwalitatief incorrecte beslissingen. Twee andere methoden, de kritiserende en dialectische, richten zich derhalve op het bewust inbouwen van cognitieve conflicten in de besluitvorming. Men tracht daardoor de groepssamenhang te verminderen en latente meningsverschillen expliciet te maken. Deze benaderingen veronderstellen dat cognitief conflict noodzakelijk is om een slechte probleemformulering en een niet toereikend zoekproces te voorkomen. Bij zowel de kritiserende als de dialectische methode gaat het om een leerproces waarin de groep door actieve en hevige discussie nieuwe alternatieven ontdekt of bedenkt en oude alternatieven verder uitwerkt.

In de *kritiserende* methode, ook wel de 'advocaat van de duivel' methode genoemd, wordt met name gewezen op het belang van kritiek voor een effectieve besluitvorming (Cosier,1981). Deze benadering maakt ook vaak gebruik van een expert, maar dan ten overstaan van een groep die tracht het bestaande plan of beleid te bekritiseren. Andere varianten zijn het strategisch plan van een business unit manager dat onder vuur wordt genomen door een of meerdere neutrale personen (de 'second opinion') en het concern-plan dat bekritiseerd wordt door een aantal experts met verschillende specialisaties.

In de kritiserende methode is de rol van een deel van de besluitvormers om een tegen-positie in te nemen en aan te geven waarom het voorliggende plan *niet* kan worden aangenomen. Men gaat ervan uit dat een werkelijk goede strategie de krachtigste oppositie kan weerstaan en dat een gezond oordeel slechts ontstaat wanneer het plan aan hevige kritiek wordt blootgesteld. De nadruk ligt aldus op kritiek op de bestaande stra-

tegie als onderdeel van het besluitvormingsproces. Cosier (1981) veronderstelt echter dat het genereren van een andere strategie via kritiek op de bestaande strategie een reële mogelijkheid is. Het is dan belangrijk dat de men aan de kritiserende partij een duidelijke en vooral legitieme plaats toekent om diens argumenten zo begrijpelijk en overtuigend mogelijk te laten overkomen (Janis en Mann,1977). De invulling van de 'advocaat van de duivel' rol is doorslaggevend voor de effectiviteit van de kritiserende methode. Scherpe, emotionele kritiek dient te allen tijde te worden vermeden vanwege het gevaar dat sommige deelnemers zich persoonlijk aangevallen kunnen voelen. Niet-emotionele, objectieve en zakelijke kritiek verdient sterk de voorkeur (Schwenk en Cosier,1980).

De *dialectische* besluitvormingsmethode is geïntroduceerd door Mason (1969). De dialectische methode begint met het identificeren van de bestaande strategie, plannen of opvattingen en de gegevens die daarvoor als ondersteuning dienen. De centrale vraag is: onder welke veronderstellingen is dit de optimale strategie? Dit resulteert in een poging om de plausibele en geloofwaardige veronderstellingen van deze strategie te specificeren. Vervolgens wordt, om de veronderstellingen in de oorspronkelijke strategie

Figuur 1: Methoden voor strategische besluitvorming
(Bron: Mason, 1969; Cosier, 1981; Schweiger en Sandberg, 1989)

EXPERT-METHODE	CONSENSUS-METHODE	KRITISERENDE METHODE	DIALECTISCHE METHODE
Omschrijving: Analyse van complexe, expliciete en afgebakende problemen, gericht op het leveren en structureren van gegevens.	*Omschrijving:* Groepsinterventie zonder een expliciete structurering van het besluitvormingsproces, gericht op verhoging van groepssamenhang.	*Omschrijving:* Groepsinterventie via kritiek op bestaande plannen met structurering van besluitvormingsproces, gericht op verkrijgen van best mogelijke plan.	*Omschrijving:* Groepsinterventie via ontwikkelen van twee tegengestelde plannen met structurering van besluitvorming, gericht op verkrijgen van overkoepelend plan.
Richtlijnen: benut bronnen en personen met veel expertise op probleemgebied; zorg voor betrokkenheid en waardering voor de analyses die verricht worden (eventueel via training en informatie); ga na of het probleem in voldoende mate omschreven en gestructureerd is, dat wil zeggen voorkom een analyse van het 'verkeerde' probleem; probeer verschillende decomposities en formuleringen van het probleem.	*Richtlijnen:* neem geen uitzichtloze standpunten in en sta open voor commentaar en reacties; vermijd win-of-verlies posities en zoek naar een acceptabele oplossing voor alle partijen; verander alleen van mening op basis van redelijke argumenten; vermijd conflictverminderende technieken zoals stemmen of een munt opgooien; beschouw meningsverschillen als vanzelfsprekend en niet als problematisch; ga na of alle leden van de groep tot dezelfde keuze komen vanuit vergelijkbare of complementaire redenen *voordat* definitieve keuzes worden gemaakt.	*Richtlijnen:* verdeel groep in twee partijen; partij 1 ontwikkelt een plan via een aantal assumpties en aanbevelingen en verwijzend naar relevante gegevens; partij 1 presenteert haar plan aan de andere, kritiserende partij 2; partij 2 kritiseert op een harde, zakelijke manier de aanbevelingen, assumpties en gehanteerde gegevens; partij 1 herziet vervolgens haar plan volgens de kritiek van partij 2; herhaal de laatste twee stappen totdat beide partijen de aanbevelingen, assumpties en gegevens ondersteunen.	*Richtlijnen:* vorm twee groepen, 1 en 2; groep 1 ontwikkelt aanbevelingen met bijbehorende assumpties en gegevens; groep 2 ontwikkelt een tegenplan op basis van plausibele assumpties die in tegenspraak zijn met de belangrijkste assumpties in plan 1; beide plannen worden vervolgens in een plenaire sessie gepresenteerd; bespreek elkaars aanbevelingen en assumpties; tracht te komen tot een definitieve (eventueel uitgebreide) lijst van assumpties en aanbevelingen die door de gehele groep wordt gedragen.

te testen, een tegenstrategie geconstrueerd, een alternatief dat in het licht van dezelfde gegevens evenzeer als plausibel en geloofwaardig wordt beschouwd. Ook deze tegenstrategie wordt uiteengerafeld in termen van veronderstellingen. Het ontwikkelen van beide plannen kan het beste gebeuren in afzonderlijke groepen welke worden gevormd door *1* de verschillen in probleemperspectieven tussen de beide groepen te maximaliseren zodat de 'vanzelfsprekende' probleemomschrijving van de ene door de andere groep als aanvechtbaar wordt gezien, en *2* maximalisatie van de onderlinge individuele gelijkheid en sympathie in de groep zodat beide groepen zonder veel interne wrijvingen kunnen functioneren (Mitroff, et al., 1979).
Het effect van deze procedure is dat het management de belangrijkste veronderstellingen die met het strategisch probleem samenhangen leert kennen via het conflict tussen strategie en tegenstrategie.[8] Dit resultaat wordt via een gestructureerde discussie bewerkstelligd. In tegenstelling tot de expertmethode bestaat deze discussie uit een krachtige verdediging van de beide alternatieven door leden van de groep. Belangrijke voorwaarde in deze discussie is dat beide partijen dezelfde verzameling gegevens benutten.

4 De vier methoden vergeleken

In deze paragraaf worden de resultaten besproken van onderzoek naar het gebruik en resultaat van de vier methoden. Dit onderzoek is vooral gebaseerd op case-studies van feitelijke interventies in strategische besluitvorming door managementgroepen en experimenteel onderzoek onder groepen studenten en managers.
De voorstanders van de expertmethode (bijvoorbeeld Keeney en Raiffa, 1976) betogen dat planning en analyse een hulpmiddel in plaats van een substituut voor de deelnemers aan het besluitvormingsproces dient te zijn. In de praktijk stuit men bij het hanteren van de expertmethode op nogal wat problemen. Verschillende toepassingen van formele planning en analyse blijken in de praktijk een vertekening naar de status quo met zich mee te brengen: de nadruk in analyses door experts ligt op de bestaande probleemomschrijving, de beschikbare probleempercepties en de meest voor de hand liggende oplossingen.[9] Daarnaast spelen de gehanteerde veronderstellingen, welke verborgen blijven achter de verfijnde technieken en analyses, een grote rol (bijvoorbeeld de nadruk op efficiëntie in geval van een economist).

Ook blijkt meestal slechts een exploratieve en voorlopige analyse mogelijk, vooral in de fase waarop men zich oriënteert op een strategisch probleem (Schwenk en Thomas, 1983). Analytische technieken zijn tot op heden dan ook vooral toegepast op relatief duidelijk omschreven en gespecificeerde problemen: bijvoorbeeld portfolio-analyse van investeringsvraagstukken of operations research onderzoek van produktie- en voorraadvraagstukken.[10]
De expertmethode geeft eigenlijk geen concrete aanwijzingen ten aanzien van besluitvorming als groepsproces. Als zodanig betreft de expertmethode geen systematische interventie in het besluitvormingsproces. Het kan daardoor als een onder bepaalde condities (waarover later meer) nuttige aanvulling op de drie andere benaderingen worden beschouwd. In dit licht is het niet verwonderlijk dat veel implementaties van kritiserende en dialectische methoden veelvuldig van de expertrol gebruik maken (bijvoorbeeld Mason, 1969; Cosier, 1978). Een en ander impliceert dat het bevorderen van 'goede' gestructureerde besluitvormingsprocessen niet is weggelegd voor de expert. Het gebruik van uitsluitend de expertmethode blijkt te resulteren in beslissingen van een beduidend mindere kwaliteit (Schwenk en Cosier, 1980). Het is dus aanbevelenswaardig om de rol van experts in de strategische besluitvorming te beperken tot het leveren van inputs in de vorm van gegevens en analyses.
De consensus, kritiserende en dialectische benaderingen hebben gemeen dat het gaat om daadwerkelijke interventies in strategische besluitvorming *als groepsproces*. De eerstgenoemde is daarbij gericht op het vergroten van de groepssamenhang, terwijl de twee laatste gericht zijn op het inbouwen van conflict in besluitvorming. In de afgelopen vijftien jaar hebben onderzoekers in de VS uitgebreid onderzoek verricht naar de praktische waarde van deze drie methoden. In eerste

instantie lieten de resultaten van het onderzoek weinig convergentie zien. Zo ondersteunde veel veldonderzoek de dialectische methode; daarentegen wezen studies van groepsbesluitvorming onder experimentele laboratoriumcondities naar de kritiserende methode.[11] Deze stand van zaken resulteerde in een debat tussen beide partijen over de generaliseerbaarheid van de verschillende onderzoeksresultaten en de gehanteerde onderzoeksmethodes.[12]

Het onderzoek dat de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden geeft echter steeds meer aanleiding tot eensluidende conclusies. We zullen de stand van zaken samenvatten in een aantal condities en effecten.

Een voordeel van de consensusbenadering en in mindere mate de kritiserende benadering is het geringe beslag op beschikbare financiële middelen. Immers, de dialectische en soms ook de kritiserende methode maken veelvuldig gebruik van experts (bijvoorbeeld stafmedewerkers) die voorstellen en veronderstellingen uitwerken voor de groep waar besluitvorming plaatsvindt. Deze expertise is in het algemeen voor kleinere ondernemingen niet betaalbaar, waardoor men vooral op de consensusmethode is aangewezen.

De consensusmethode is in de meeste gevallen ook minder tijdrovend, met name wanneer de groep geen ervaring heeft met strategische besluitvormingsmethoden (Schweiger et al., 1988).[13]

Wat betreft de effecten van het gebruik van een der drie methoden zien we het volgende. De dialectische en kritiserende benaderingen zijn superieur aan de consensusbenadering wat betreft zowel de validiteit van de veronderstellingen die aan de uiteindelijke strategie ten grondslag liggen als de kwaliteit van de concrete acties en aanbevelingen (Schweiger en Sandberg, 1989). De verklaring hiervoor moet met name gezocht worden in een betere benutting van de individuele capaciteiten in de groep. De consensusmethode leidt wat dat betreft duidelijk tot te weinig conflict in het besluitvormingsproces en daardoor tot een snellere acceptatie van onterechte veronderstellingen en inferieure voorstellen.

De consensusbenadering daarentegen leidt tot een grotere betrokkenheid van de verschillende deelnemers aan de besluitvorming, tot grotere tevredenheid met en acceptatie van het groepsresultaat en een grotere bereidheid om ook in de toekomst met de groep te werken. Dit betekent dat de consensusmethode het meest van toepassing is op een situatie waar de samenhang of harmonie van de groep bewaard dient te blijven of zelfs vergroot moet worden (Schweiger et al., 1986).Een grotere betrokkenheid van de verschillende groepsleden legt ook een goede basis voor een effectieve implementie van eenmaal genomen beslissingen. In een situatie waar reeds een sterke groepscultuur bestaat kan de consensusmethode echter defensief groepsgedrag bevorderen (Janis en Mann, 1977). In dergelijke omstandigheden kunnen de beide op conflict gebaseerde benaderingen schadelijke groepseffecten voorkomen (zoals een ontoereikende inventarisatie van alternatieven of het onvoldoende verzamelen van de beschikbare informatie).

Tussen de kritiserende en dialectische methode blijken geen doorslaggevende verschillen te bestaan wat betreft resultaten. Op het punt van de gemaakte veronderstellingen boekt de dialectische methode wat betere resultaten (Schweiger en Sandberg, 1989; Schweiger et al., 1986). Wat betreft concrete strategische beslissingen of acties is er geen verschil in resultaat (Schwenk en Cosier, 1980; Cosier en Rechner, 1985; Schweiger et al., 1988). De kritiserende methode is vaak effectiever wat betreft de kwaliteit van voorspellingen, het genereren van alternatieven en de kwaliteit van de omschrijving van de resulterende beslissing (Schwenk en Cosier, 1980; Cosier en Aplin, 1980).

5 Methoden in de praktijk

Hoe verhouden de vier omschreven methoden zich tot de condities die in de praktijk worden aangetroffen? Uit het voorgaande komt een fundamenteel dilemma naar voren in de keuze van een besluitvormingsmethode. Enerzijds bevordert conflict de kwaliteit van de besluitvorming en de uiteindelijke beslissing. Anderzijds vermindert conflict het vermogen van een groep om in de

toekomst effectief te blijven functioneren. Met andere woorden, voor effectieve strategische besluitvorming is de balans tussen conflict en consensus van wezenlijk belang. Dit is met name een dilemma voor permanente groepen met een stabiele samenstelling zoals management teams en minder voor tijdelijke groepen. Waarschijnlijk vermindert in de loop der tijd het vermogen van een permanente groep om conflict te hanteren zonder aanvullend gebruik van de consensusmethode.

Het moge duidelijk zijn dat bij de selectie van een besluitvormingsmethode de nodige aandacht aan de bredere context moet worden besteed. Figuur 2 laat dit zien. Naast een samenvatting van de conclusies uit de vorige paragraaf, geeft deze figuur ook aan hoe de vier methoden zich verhouden tot de condities en aard van strategische besluitvorming in de praktijk.
De expertmethode dient vooral een aanvullende rol te hebben in het aanreiken en structureren van gegevens. Experts kunnen met name in de ontwikkelingsfase behulpzaam zijn bij het zoeken naar en evalueren van reeds voorhanden, kant en klare oplossingen. Het aan te pakken probleem zal echter voldoende expliciet, voorspelbaar en beheersbaar (en dus niet zozeer strategisch) dienen te zijn om experts ook een substantiële rol in de besluitvorming zelf te laten vervullen.

De consensusmethode veronderstelt dat de uitgangssituatie gekenmerkt wordt door een ongewenst lage samenhang van de groep. Slechts onder deze voorwaarde heeft het verhogen van de samenhang van de groep zin. In hoeverre de

Figuur 2: Methoden voor strategische besluitvorming: condities en resultaten

EXPERT-METHODE	CONSENSUS-METHODE	KRITISERENDE METHODE	DIALECTISCHE METHODE
Condities: expliciet, voorspelbaar en beheersbaar probleem; globale kennis van probleem bij besluitvormers om expertadvies te kunnen doorgronden en evalueren; verwachting dat zoeken naar kant en klare oplossingen tot bevredigend resultaat leidt.	*Condities:* ongewenst lage groepscohesie in uitgangssituatie; (eventueel) weinig beschikbare middelen.	*Condities:* redelijke, werkbare groepscohesie waardoor conflicten niet tot desintegratie leiden; vermogen om harde, zakelijke en niet-emotionele kritiek te geven en te ontvangen; probleem noodzaakt tot een goed onderbouwd plan.	*Condities:* redelijke, werkbare groepscohesie waardoor conflicten niet tot desintegratie leiden; bereidheid om nodige tijd en middelen in besluitvorming te investeren (incl. training); probleem noodzaakt tot een goed onderbouwd plan; onderkenning dat meerdere assumpties en interpretaties mogelijk zijn.
Resultaten: vaak bevestiging status quo door nadruk op bestaande probleemperceptie; bij ongestructureerde problemen is alleen exploratieve en voorlopige analyse mogelijk; leidt zonder aanvulling vanuit andere methoden tot slechte resultaten en erg weinig betrokkenheid en acceptatie.	*Resultaten:* leidt tot minder conflict en daardoor eerder tot acceptatie van onterechte veronderstellingen en minder goede beslissingen; brengt grote betrokkenheid, tevredenheid en acceptatie van beslissingen teweeg, leidt tot grote bereidheid om ook in toekomst aan besluitvorming deel te nemen; bevordert kwaliteit van implementatie.	*Resultaten:* leidt tot redelijk goede assumpties en zeer goede omschrijvingen van plan; geringere betrokkenheid, tevredenheid en acceptatie dan consensusmethode; vooral bij scherpe, persoonsgerichte kritiek bestaat gevaar dat toekomstige besluitvorming steeds moeizamer wordt.	*Resultaten:* leidt tot goede assumpties en goed plan; geringere betrokkenheid, tevredenheid en acceptatie dan bij consensusmethode; vooral wanneer veel energie wordt gestoken in problemen met een beperkt strategisch gehalte bestaat gevaar dat men methode als erg omslachtig gaat beschouwen.

consensusbenadering daadwerkelijk bijdraagt aan een grotere beheersbaarheid en voortgang van de besluitvorming is moeilijk te beoordelen.
De kritiserende en dialectische methoden gaan juist uit van een redelijke, werkbare groepssamenhang, waardoor het teweegbrengen van cognitieve en (eventuele) onderlinge conflicten niet leidt tot desintegratie van de besluitvorming.
De dialectische methode stelt daarnaast hoge eisen aan de bereidheid van de deelnemers om in een groepsproces te stappen dat veel tijd en middelen vraagt. Deze bereidheid zal vooral aanwezig zijn in situaties waarin men op het ontwerpen van oplossingen is aangewezen en men de belangrijkste veronderstellingen en interpretaties van het probleem niet kent.[14] De kritiserende en consensusmethodes zijn wat eenvoudiger en daarom aantrekkelijker in veel andere situaties.
Hecht men veel waarde aan een optimaal strategisch plan gebaseerd op goed onderbouwde veronderstellingen en een verantwoorde diagnose dan dient de keuze eerder naar de kritiserende of dialectische methode uit te gaan. Hecht men veel waarde aan grote betrokkenheid, tevredenheid en acceptatie en een grote bereidheid om ook in de toekomst aan de besluitvorming deel te nemen, dan verdient de consensusmethode meer aandacht.
Voor strategische besluitvorming op gang komt, dienen een of meerdere problemen als strategisch herkend te zijn. Probleemherkenning is veelal een spontane, individuele activiteit en steunt in belangrijke mate op intuïtie en informele contacten. Het mag geen verwondering wekken dat de vier methoden geen richtlijnen voor een tijdige herkenning van strategische problemen geven.

Literatuur

Argyris, Chris, 1985, *Strategy, change and defensive routines,* Boston: Pitman.

Cayseele, P. van & H. Schreuder, 1988, 'De economische inbreng in de strategiebepaling van ondernemingen: een overzicht', *ESB,* 73: pp. 1152-1159.

Cosier, Richard A., 1978, 'The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy', *Organizational Behavior and Human Performance,* 22: pp. 295-306.

Cosier, Richard A., 1981, 'Dialectical inquiry in strategic planning: a case of premature acceptance?', *Academy of Management Review,* 6: pp. 643-648.

Cosier, Richard A. & J. C. Aplin, 1980, 'A critical view of dialectical inquiry as a tool in strategic planning', *Strategic Management Journal,* 1: pp. 343-356.

Cosier, Richard A. & Paula L. Rechner, 1985, 'Inquiry method effects on performance in a simulated business environment', *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 36: pp. 79-95.

Cyert, R. & J. March, 1963, *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hauschildt, J., 1986, 'Goals and problem-solving in innovative decisions' in: E. Witte & H. J. Zimmermann, *Empirical research on organizational decision-making.* Amsterdam: North-Holland.

Hickson, David J., Richard J. Butler, Geoffrey R. Mallory & David C. Wilson, 1986, *Top decisions.* Oxford: Basil Blackwell.

Janis, I. L. & L. Mann, 1977, *Decision making,* New York: Free Press.

Kanter, R. M., 1983, *The change masters,* New York: Simon & Schuster.

Keeney, R. L. 1986, Hierarchies of objectives, *Decision analysis series,* System Science Department, University of Southern California.

Keeney, R. L. and H. Raiffa, 1976, *Decisions with multiple objectives,* New York: Wiley.

Lyles, M. A., 1981, 'Formulating strategic problems: empirical analysis and model development', *Strategic Management Journal,* 2: pp. 61-75.

Lyles, M. A. & I. I. Mitroff, 1980. 'Organizational problem formulation: an empirical study', *Administrative Science Quarterly,* 25: pp. 102-119.

Mason, R. O., 1969, 'A dialectical approach to strategic planning', *Management Science,* 15: B403-B414.

Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani & Andre Theoret, 1976, 'The structure of "unstructured" decision processes', *Administrative Science Quarterly,* 21: pp. 246-275.

Mintzberg, Henry & James A. Waters, 1985 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal,* 6: pp. 257-272.

Mitroff, Ian I., James R. Emshoff & Ralph H. Kilmann, 1979, 'Assumptional analysis: a methodology for strategic problem solving', *Management Science,* 25: pp. 583-593.

Mitroff, Ian I. & Richard O. Mason, 1981, 'The metaphysics of policy and planning: a reply to Cosier', *Academy of Management Review,* 6: pp. 649-651.

Norburn, D. & P. Grinyer, 1973/74, 'Directors without direction', *Journal of General Management,* 1, no. 2.

Quinn, J. B., 1980, *Strategies for change: logical incrementalism.* Homewood: Irwin.

Romme, Georges, Paul Kunst, Hein Schreuder & John Spangenberg, 1989, Characteristics of strategy in different organizational structures: an empirical assessment, European Institute for Advanced Studies in Management, *working paper* 89-02, Brussels.

Schweiger, David M. & William R. Sandberg, 1989, 'The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making', *Academy of Management Journal*, 10: pp. 31-43.

Schweiger, David M., William R. Sandberg & James W. Ragan, 1986, 'Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus', *Academy of Management Journal*, 29: pp. 51-71.

Schweiger, David M., William R. Sandberg & Paula Rechner, 1988. 'A longitudinal comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making', *Best paper proceedings*, Academy of Management 48th annual meeting, Anaheim, California.

Schwenk, C. R. & R. A., Cosier, 1980, 'Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance', *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: pp. 409-424.

Schwenk, Charles & Howard Thomas, 1983, 'Formulating the mess: the role of decision aids in problem formulation', *Omega*, 11: pp. 239-52.

Noten

1 Met dank aan Hein Schreuder en Aad Vijverberg.

2 Zie voor overzicht van de inhoudelijke kant van strategische besluitvorming bijvoorbeeld: van Cayseele en Schreuder (1988).

3 Zie Lyles (1981), Norburn en Grinyer (1973/74), Lyles en Mitroff (1980).

4 Zie met name Mintzberg et al. (1976).

5 Zie hierover bijvoorbeeld Mintzberg et al. (1976) en Argyris (1985).

6 Zie bijvoorbeeld Kanter (1983).

7 Gezien het voorgaande is het niet verwonderlijk dat een typisch besluitvormingsproces zich uitstrekt over langere periodes. Qua tijdsduur is daarbij sprake van een grote verscheidenheid, variërend van enkele dagen tot in veel gevallen een aantal jaren (Hickson et al., 1986).

8 Dit is met name van belang om de zogenaamde fout van de derde orde te minimaliseren. Deze fout betreft de kans dat het 'verkeerde' in plaats van het correcte probleem wordt opgelost.

9 Voor overzicht zie Schwenk en Thomas (1983).

10 Opmerkelijk is dat voorstanders van de expert methode in toenemende mate betogen dat de waarden van de besluitvormers de drijvende kracht zijn achter elk besluitvormingsproces (bijvoorbeeld Keeney, 1986). Een belangrijk hulpmiddel in strategische besluitvorming wordt dan de zogenaamde 'hierarchy of objectives': het identificeren en rangordenen van de aan de besluitvorming voorafgaande waarden en vervolgens specificeren van eventuele 'value trade-offs'. Besluitvorming over bijvoorbeeld de verkeersveiligheid zou kunnen plaatsvinden vanuit de fundamentele doelstellingen 'maximaliseer verkeersveiligheid' en 'beperk kosten van veiligheidsmaatrelegen'; de eerste doelstelling kan op zijn beurt uitgesplitst worden in 'minimaliseer aantal dodelijke slachtoffers', 'minimaliseer zwaargewonde slachtoffers' en 'minimaliseer lichtgewonde slachtoffers'; etcetera.

11 Zie voor referenties naar de veldstudies en het experimentele onderzoek: Cosier (1981) en Mitroff en Mason (1980).

12 Voor de verdere gang van het onderzoek was het belangrijkste resultaat van deze discussie de vaststelling dat met name de experimentele studies er niet in waren geslaagd om de dialectische en kritiserende methoden als structurele groepsinterventies te operationaliseren. Daarnaast bleek men bij het nabootsen van een strategische besluitvormingscontext in een 'laboratorium' situatie op de nodige moeilijkheden te stuiten. Zie Cosier (1981) en Mitroff en Mason (1981).

13 Ervaring eerder opgedaan met de betreffende methode leidt echter in alle drie de gevallen tot een duidelijke verbetering van de uiteindelijke beslissing (zie Schweiger et al., 1988).

14 Mason (1969) geeft zelf al aan dat onder een aantal condities de dialectische besluitvormingsmethode minder geschikt is: wanneer de managementgroep alle belangrijke veronderstellingen met betrekking tot het probleem kent en niet twijfelt aan de waarde van verschillende veronderstellingen; wanneer men niet onderkent dat er meerdere interpretaties van de voorhanden gegevens mogelijk zijn; wanneer men niet bereid is over het probleem na te denken en een eigen oordeel te vormen; en wanneer de verwachte kosten verbonden aan de ontwikkeling van een plan, tegenplan en geïntegreerd plan (onder andere als gevolg van training in dialectisch denken) hoger zijn dan de verwachte kosten als gevolg van bijvoorbeeld foute veronderstellingen gemaakt door een expert-adviseur.