

De identificatie van de voorwaardelijke en noodzakelijke managementprocessen om in-control te kunnen komen

Wouter ten Have, Anne-Bregje Huijsmans en Niels van der Eng

SAMENVATTING Managers gebruiken steeds vaker het begrip ‘in-control’ voor de duiding van bepaalde toestanden binnen hun organisatie. Echter, nog (te) vaak wordt het alleen gekoppeld aan het accountantsperspectief en wordt door de bril van verantwoording gekeken naar het reilen en zeilen van de organisatie (Ten Have & Ten Have, 2007). Maar in-control gaat verder dan alleen verantwoording afleggen; het gaat ook en vooral over het goed kunnen besturen van organisaties. Voor dat laatste doel is het managementprocessenmodel ontworpen. Met behulp van de wetenschappelijke literatuur is het in-control-concept geoperationaliseerd en vervolgens in de praktijk getoetst op houdbaarheid.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De roep van managers in het veld naar bewezen methodieken om organisaties effectiever te kunnen besturen, is luid. De onderzoekers proberen aan die oproep gehoor te geven door het managementprocessenmodel in de praktijk te toetsen met behulp van de bewezen INK-methodiek. De resultaten laten zien dat met het managementprocessenmodel nauwkeurig bepaald kan worden op welk (deel)proces geïntervenieerd moet worden om in-control te komen.

1 Inleiding

In een eerdere editie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB) is in het werk van Ten Have en Ten Have (2010) uitgebreid stilgestaan bij de deductieve wijze waarop het managementprocessenmodel (hierna te noemen: MP-model) tot stand is gekomen, alsook bij het werk van andere onderzoekers waarop het model is gebaseerd. Het ging daarbij om probleemidentificatie en ‘theory construction’. Het huidige artikel heeft de insteek van ‘theory testing’: het toetsen van de aanname dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen voorwaardelijke en noodzake-

lijke managementprocessen voor het in-control kunnen komen van een organisatie. Voor een goed begrip van de context van dit onderzoek en hoe de vraagstelling en de daaruit voortvloeiende hypothesen tot stand zijn gekomen, zal de betekenis van een aantal theorieën en kernbegrippen bondig worden toegelicht. Het proces waarmee het MP-model tot stand is gekomen, ligt buiten het blikveld van dit artikel; de geïnteresseerde lezer wordt verwezen naar het artikel van Ten Have en Ten Have (2010).

Er zijn verschillende modellen en instrumenten die zich richten op het effectief besturen van organisaties en daarbij de verbinding tussen strategie en implementatie centraal stellen. Voorbeelden zijn het Excellence-model van de European Foundation for Quality Management (EFQM-model), het daarvan afgeleide model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model, Hardjono & Hes, 1993) en de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992). De Balanced Scorecard is ontstaan vanuit de behoefte om naast het financiële perspectief ook andere perspectieven – interne processen, de klant en innovatie en leren – toe te voegen in het besturen van organisaties (Kaplan & Norton, 2001). Vernieuwend destijds was het perspectief van Simons (1995) dat zich niet alleen richtte op het monitoren en meten van strikte doelstellingen (zoals toen gebruikelijk was), maar ook nog eens drie andere systemen toevoegde aan het traditionele diagnostische feedbacksysteem: het *overtuigingensysteem* dat zich richtte op kernwaarden en assumpties, het *grenssysteem* dat zich richtte op begrenzingen of risico’s en het interactieve *feedbacksysteem* dat zich richtte op strategische onzekerheden en veranderingen. Deze extra systemen waren een uitbreiding ten opzichte van de modellen die tot dan toe werden gehanteerd, omdat die vooral op prestatievariabelen en risico’s waren gericht. De vraag is echter in hoeverre Simons’ model precies en compleet genoeg is (Ten Have & Ten Have, 2010).

Onze ervaring als consultant leert dat er in de praktijk een sterke behoefte is aan modellen die specifiek inzicht geven in welke mechanismen of managementprocessen ervoor zorgen dat een organisatie in-control is. Met de introductie van met MP-model bouwen we voort op de eerder genoemde modellen en instrumenten. Maar de ambitie is om te komen tot een model waarmee het voor managers mogelijk wordt om preciezer te duiden waar gericht aan gewerkt kan worden om als organisatie in-control te komen. Welke managementprocessen maken het verschil tussen in-control en niet in-control?

2 De basis van het managementprocessenmodel

Proactief sturen is een vereiste voor de levensvatbaarheid van een organisatie (Jawahar & McLaughlin, 2001; Fleming, 2012). Beer (1985) beschouwt een levensvatbare organisatie als een organisatie die goed georganiseerd is, effectief is. Vergelijkbare aanduidingen voor 'effectief georganiseerd' zijn 'systematische besturing' (Ten Have, 2002) of in INK-termen 'systeemgerichte besturing'. Systeemgerichte organisaties zijn organisaties die zowel in het primaire proces als in de ondersteunende en de besturingsprocessen de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus die gebaseerd is op het werk van Deming (Moen & Norman, 2010) weten toe te passen. De effectiviteit van de uitgevoerde activiteiten wordt inzichtelijk gemaakt en hier wordt (pro)actief op gestuurd. Binnen deze organisaties is dus duidelijk of een verbetering in processen daadwerkelijk heeft geleid tot een gewenst effect voor klanten, maar wordt ook inzichtelijk gemaakt wat de toegevoegde waarde van de ondersteunende processen is richting het primaire proces (Hardjono & Hes, 1993). Dit in tegenstelling tot niet-systeemgerichte organisaties waar de focus nog met name ligt op het leveren van goede producten en diensten, waarbij de afzonderlijke processen en processtappen wel inzichtelijk zijn gemaakt, maar de organisatie nog niet in staat is om inzichtelijk te maken welke onderdelen binnen de organisatie welke toegevoegde waarde precies leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstelling (Hardjono & Hes, 1993). Niet altijd is duidelijk waarom bepaalde doelstellingen niet gerealiseerd worden. Door systematisch te besturen wordt de maximale toegevoegde waarde binnen de organisatie gerealiseerd, is er inzichtelijk wat de effectiviteit van het handelen is, met welke processen in de organisatie dit verbonden is en waar geïntervenieerd moet worden (proactief) om de toegevoegde waarde te vergroten. Hierdoor worden mensen en middelen zo effectief mogelijk ingezet.

Een organisatie die systematisch bestuurd wordt, kan ook gezien worden als een organisatie die in-control is (Ten Have & Ten Have, 2007; Ten Have, 2011). In-control gaat namelijk over het goed kunnen besturen van een organisatie (Ten Have & Ten Have, 2007; Tannen-

baum, 1962). In-control kan gedefinieerd worden als "the ability to manage or direct" (Ten Have & Ten Have, 2007, p. 8) en draait niet zozeer om (achteraf) verantwoorden, maar meer om het daadwerkelijk besturen van een organisatie (Ten Have & Ten Have, 2007). In-control gaat daarmee verder dan de traditionele kijk op control waarin vooral beheersing (b.v. Mockler, 1970; Alipour, Arabani, Asadi & Zareii, 2013) en verantwoording (Otley, 2003) de boventoon voeren. Het in-control-concept kent zijn grondslag in vier basismanagementprocessen (Ten Have, 2002) voor het goed besturen van een organisatie. De vier managementprocessen zijn: Richting (R), consistentie (C), samenhang (S) en feedback (F). Richting (R) gaat over de 'purpose' of het hogere doel van de organisatie met de daarbij behorende keuzes en doelen. De vertaling van die purpose naar concrete handelingen voor bijvoorbeeld het individu (ook wel verticale fit genoemd, Delery & Doty, 1996) hoort bij het proces consistentie (C). Samenhang (S), op zijn beurt, gaat over de afstemming tussen onder andere systemen, processen, teams en individuen (horizontale fit, Delery & Doty, 1996). Feedback (F), als laatste, gaat over het kunnen leren op basis van reflectie. Deze vier processen kunnen worden gezien als kaders voor belangrijke managementactiviteiten. Zo kan bijvoorbeeld het communiceren van een eigen visie gezien worden als een managementactiviteit die te maken heeft met het bieden van een richting (R) aan medewerkers (Kantabutra & Avery, 2010; Shanks & Sommerlatte, 1992; Ten Have, 2002; Ten Have, 2011). Het in lijn met deze visie de vertaalslag maken naar concrete doelen en activiteiten voor medewerkers, is een activiteit gericht op consistentie (C) (Flamholtz, 1996; Ten Have, 2002; Ten Have, 2011). Bedrijfsprocessen en functionele werkgebieden op een manier organiseren zodat alle facetten van de onderneming op elkaar aansluiten, heeft weer te maken met samenhang (S) (Flamholtz, 1996; Ten Have, 2002; Ten Have, 2011). En het toetsen van de prestaties aan de doelstellingen, het lokaliseren van verbeterpunten en het leren ervan is een activiteit die te maken heeft met feedback (F) (Hardjono, Ten Have & Ten Have, 1996; Ten Have, 2002; Ten Have, 2011). Echter, in deze zienswijze zijn de afzonderlijke RCSF-managementprocessen nog vrij breed en niet precies genoeg om te kunnen duiden waarom een organisatie wel of niet in-control is. Want werkt bijvoorbeeld de strategie niet omdat die niet goed is vertaald naar de verschillende organisatielagen – een proces dat 'policy deployment' wordt genoemd (b.v. Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2010; Lee & Dale, 1998; Ten Have, 2002) of werkt de strategie niet omdat er geen managementinformatie voorhanden is om bij te kunnen sturen – een proces dat strategic monitoring heet (b.v. Muralidharan, 1997; Schendel & Hofer, 1979)?

Voor het kunnen specificeren van die managementactiviteiten die het verschil maken tussen niet in-control

en wel in-control, kunnen de afzonderlijke RCSF-processen gecombineerd worden om specifiekere managementprocessen te definiëren. Vanuit een ontwikkelingsperspectief bekeken, kunnen de afzonderlijke managementprocessen R, C, S en F gezien worden als basis voor complexere managementprocessen: de enkelvoudige managementprocessen gaan in die optiek vooraf aan de tweevoudige managementprocessen en de tweevoudige gaan weer vooraf aan de drievoudige. Zo kunnen bijvoorbeeld de enkelvoudige processen consistentie (C), samenhang (S) en feedback (F) gecombineerd worden, zodat er een managementproces ontstaat dat 'management control' (CSF) genoemd kan worden. Management control kan gezien worden als het proces waarmee managers anderen aanzetten tot het uitvoeren van de strategie (b.v. Flamholtz, 1979; Lowe, 1971; Otley, 2003; Ten Have, 2011). Het proces consistentie (C) maakt onderdeel uit van management control, omdat managers moeten zorgen voor een verticale afstemming tussen organisatielagen, zodat op uniforme wijze handen en voeten wordt gegeven aan de strategie (Flamholtz, 1996; Otley, 2003; Ten Have, 2011). Het proces samenhang (S) maakt er onderdeel van uit, omdat managers moeten zorgen voor een vruchtbare horizontale samenwerking tussen activiteiten (Aiken, 1978; Flamholtz, 1979), business units (Otley, 2003), afdelingen en individuen om de strategie daadwerkelijk uit te laten voeren (Ten Have, 2011; Zaleznik, 2004). Feedback (F), als laatste, is onderdeel van management control, omdat managers alleen op basis van informatie medewerkers gericht kunnen aansturen en bijsturen om de strategie succesvol uit te voeren (Flamholtz, 1979; Otley, 2003; Ten Have, 2011; Todd, Thompson & Dalton, 1974). Zonder feedback, immers, worden ineffectieve activiteiten niet stopgezet.

Door op deze manier de RCSF-processen te gebruiken als bouwstenen voor specifieke managementprocessen, kan preciezer bepaald worden waar – op welk(e) proces(sen) – geïntervenieerd moet worden om in-control te komen. In totaal kunnen met de vier bouwstenen vijftien verschillende managementprocessen onderscheiden worden die in combinatie ervoor zorgen dat een organisatie in-control kan komen. De insteek van dit artikel is om te onderzoeken welke van die vijftien managementprocessen gezien moeten worden als voorwaardelijk en welke als noodzakelijk om in-control te kunnen komen.

In tabel 1 zijn de vijftien managementprocessen weergegeven die met de afzonderlijke RCSF-processen kunnen worden samengesteld.

3 Vraagstelling en hypothesen

Het kunnen maken van een onderscheid tussen voorwaardelijke en noodzakelijke managementprocessen, die in combinatie ervoor zorgen dat een organisatie systematisch bestuurd kan worden, geeft managers de

kennis om na te gaan waarom hun organisatie wel of niet in-control is. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt daarom: wat zijn de voorwaardelijke en noodzakelijke managementprocessen die nodig zijn om in-control te komen? Of in INK-termen: welke processen maken het verschil tussen organisaties die procesgericht zijn en die systeemgericht zijn? Die onderzoeksvraag zal aan de hand van een aantal hypothesen onderzocht worden.

Hypothese 1: Systeemgerichte organisaties scoren hoger op de drievoudige managementprocessen dan niet-systeemgerichte organisaties.

Organisaties die zijn beland in de systeemgerichte fase van het INK-model, werken op een systematische manier aan het verbeteren van de organisatie (Hardjono & Hes, 1993; Ten Have & Ten Have, 1998), waarbij de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus het uitgangspunt is (INK). Deze fase is gericht op het voorkomen van problemen (Ten Have & Ten Have, 1998), wat betekent dat de organisatie moet leren van haar fouten om ervoor te zorgen dat die in de toekomst niet meer worden gemaakt (Tjosvold, Yu & Hui, 2004). Deze meer integrale leerprocessen worden in het MP-model voornamelijk verzorgd door de drievoudige managementprocessen strategic learning (RCF) en organizational learning (RSF) en het viervoudige managementproces systemic management control (RCSF). Ook de twee andere drievoudige managementprocessen, strategic goal setting (RCS) en management control (CSF), laten een hogere mate van integraliteit zien in het besturen van de organisatie. Het in samenhang of integraal besturen is in het INK-model voorbehouden aan organisaties in de systeemgeoriënteerde fase. De verwachting is daarom dat organisaties die in die fase zijn aangekomen, hoger scoren op de processen met meer samenhang (de drie- en viervoudige) dan organisaties die die fase nog niet hebben bereikt.

Hypothese 2: Systeemgerichte organisaties scoren hoger op de tweevoudige managementprocessen dan niet-systeemgerichte organisaties.

Vanuit het ontwikkelingsperspectief beredeneerd, zijn de managementprocessen strategic monitoring (RF) en operational control (CF) de basis van het complexere managementproces strategic learning (RCF). Strategisch leren kan namelijk alleen plaatsvinden als de strategie continu wordt gemonitord (RF) (Kaplan & Norton, 1996, p. 252) en er op continue basis gecontroleerd wordt of de dingen die gedaan worden, nog wel goed gedaan worden (CF) (Kaplan & Norton, 1996, p. 252). Omdat verondersteld wordt dat systeemgerichte organisaties hoger scoren op drievoudige managementprocessen dan niet-systeemgerichte organisaties, lijkt het aannemelijk dat systeemgerichte organisatie hun basis beter op orde hebben, waardoor zij hoger zullen scoren op de tweevoudige managementprocessen.

Tabel 1 De vijftien managementprocessen (Ten Have, 2011)

Complexiteit	Managementproces	Afkorting	Definitie
Enkelvoudige management-processen	Richting	R	De keuzen en de gemeenschappelijke doelen van de organisatie (Ten Have, 2002).
	Consistentie	C	De verticale vertaling van het gemeenschappelijke doel en de organisatie-waarden in doelen en opdrachten (Ten Have, 2002).
	Samenhang	S	De horizontale afstemming tussen processen, ketens, werkmaatschappijen, afdelingen, individuen. Ook structuren, systemen en competenties vallen hieronder (Ten Have, 2002).
	Feedback	F	Het inrichten van de organisatie zodat op alle niveaus en in verschillende tijdsperspectieven geleerd kan worden (Stevens, 2002 in Ten Have, 2002).
Tweevoudige management-processen	Policy Deployment	RC	Het vertalen van de organisatiedoelstellingen en -waarden door alle lagen van de organisatie heen (Bernard, 2000).
	Key Process Management	RS	Het definiëren, verbeteren van en werken volgens de processen die de richting en strategie van de organisatie vertalen, dragen en realiseren (Benner & Tushman, 2003).
	Strategic Monitoring	RF	Het op basis van een beperkt aantal kritieke succesfactoren volgen van de realisatie van de strategie en voorzien in feedback waarmee de strategie gecorrigeerd of verbeterd kan worden (Muralidharan, 1997; Schendel & Hofer, 1979).
	Interface Management	CS	Het adequaat op elkaar afstemmen van onderdelen en processen binnen de organisatie om zo de gemeenschappelijke doelen te realiseren (Weiser, 2000; Macdonald, 1994).
	Operational Control	CF	Het vertalen van op de strategie gebaseerde (afdelings)doelstellingen naar een adequate set relevante prestatie-indicatoren op basis waarvan de organisatie gestuurd wordt (Ten Have, 2011).
	Process Improvement	SF	Het systematisch en continu verbeteren van de processen om deze in lijn te brengen met de interne en externe eisen die aan de organisatie worden gesteld (Doss & Kamery, 2006).
Drievoudige management-processen	Strategic Goal Setting	RCS	Het vaststellen van de missie, belangrijkste doelen, strategie en beleid om richting te geven aan het verwerven en alloceren van middelen, nodig om de (hogere) doelen van de organisatie te realiseren (Glaister & Falshaw, 1999).
	Strategic Learning	RCF	Het toetsen van de kernassumpties of aannames over de context waarop de strategie gebaseerd is en het kunnen aanpassen of vernieuwen van strategische routines waar die assumpties tekortschieten of achterhaald zijn. En deze doorvertalen naar alle lagen van de organisatie (Drucker, 1994; Kaplan & Norton, 2001; Kuwada, 1998).
	Organizational Learning	RSF	Het toetsen van en reflecteren op de gewoonten, routines, processen en procedures van de organisatie en deze waar nodig kunnen verbeteren of vernieuwen, zowel goal-oriented als feedback-driven (Argyris, 1999; Madson & Desai, 2010; Sproull, 2010).
	Management Control	CSF	Het in termen van processen en activiteiten definiëren van te realiseren doelen binnen de verschillende organisatieonderdelen en het volgen hiervan met behulp van prestatiecriteria. Op basis daarvan wordt voorzien in coördinatie en sturing door planning, middelenallocatie, feedback en correctie (Anthony & Govindarajan, 1995).
Viervoudig managementproces	Systemic Management Control	RCSF	Het samen laten gaan van (op het oog) tegenstrijdige interne en/of externe control-processen. Bijvoorbeeld: het combineren van het handhaven van de huidige strategie (internal control, Waymire, 2008, p. 106) en het zoeken naar een nieuwe strategie (external control, Elbanna, 2011).

Niet alleen zijn meervoudige managementprocessen opgebouwd uit eenvoudigere processen, ook gaan zij een stap verder dan hun voorlopers. In het geval van, bijvoorbeeld, het proces strategic learning (RCF) wordt dus niet alleen de strategie gemonitord (RF) en de operationele processen bijgehouden (CF), ook komt er een lerend aspect bij kijken. Complexere processen brengen daarmee samenhang aan tussen meer (management)activiteiten en gaan daardoor verder dan hun samenstellende delen. Omdat in-control over effectief besturen gaat en effectief besturen bepaald wordt door de kwalitatieve samenhang tussen organisatorische processen (Beer, 1985; Harrington & Voehl, 2011; Morrison, Ghose, Dam, Hinge & Hoesch-Klohe, 2012), lijkt het aannemelijk dat complexere processen (met meer samenhangende (management)activiteiten) een grotere invloed hebben op het in-control komen van een organisatie dan eenvoudigere processen. Het in-control-concept gaat er daarom van uit dat alleen organisaties die voldoende scoren op de enkel-, twee- en met name drievoudige managementprocessen worden beoordeeld als in-control (of in INK-termen als systeemgericht). Voor de check van dit uitgangspunt worden de in-control-beoordelingen en de INK-beoordelingen naast elkaar gelegd om na te kunnen gaan of organisaties die de systeemgerichte fase hebben bereikt, ook worden gezien als in-control.

Hypothese 3: Organisaties die als in-control worden beoordeeld, worden aan de hand van het INK-model als systeemgericht beoordeeld.

4 Methode

4.1 Operationalisatie managementprocessen, beoordelingsframe en bijbehorende onderzoeksprotocollen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, is op basis van het in-control-concept een beoordelingsframe ontwikkeld waarmee de kwaliteit van de vijftien managementprocessen beoordeeld kan worden. In de wetenschappelijke literatuur zijn van elk van die managementprocessen de bepalende kenmerken geïdentificeerd om de kwaliteit ervan te kunnen bepalen (zie Ten Have, 2011). Op basis van deze kenmerken is een beoordelingsframe ontworpen met daarin de vijftien geoperationaliseerde managementprocessen met als doel het kunnen beoordelen of een organisatie in-control is. Maar vooral ook om een onderscheid te kunnen maken in voorwaardelijke en noodzakelijke managementprocessen die een rol spelen bij het in-control komen, ofwel het systematisch besturen van een organisatie.

4.2 Case-control study

De data voor dit onderzoek zijn verkregen door dertien dossiers te analyseren van organisaties die zich hebben aangemeld voor een INK-audit. De caseanalyses zijn zo-geheten secundaire analyses, omdat het beoordelings-

frame is ingezet op de INK-auditrapporten/-zelfevaluaties van de desbetreffende organisaties. De cases, alle afkomstig uit de non-profitsector, zijn in overleg met het INK geselecteerd en beschikbaar gesteld. Voor deze cases (en het aantal) is gekozen, omdat gezocht is naar een set vergelijkbare organisaties, in dit geval complex en non-profit, die op basis van een eerdere beoordeling (de INK-audit) te clusteren is in twee groepen. Hierdoor ontstond de basis voor het kunnen uitvoeren van een 'case-control study' (b.v. Grimes & Schulz, 2005). Van de dertien cases hebben zes organisaties na de audit daadwerkelijk de INK-onderscheiding ontvangen, omdat ze voldeden aan de vereiste INK-criteria om in de systeemgerichte fase te belanden. De overige zeven organisaties kwamen daar net niet voor in aanmerking. Eén van de dertien cases is gebruikt als 'pretest' om de hanteerbaarheid van het beoordelingsframe te verkennen en eventueel aan te passen. Voor de uiteindelijke analyses bleven daarom twaalf cases over.

De twaalf geïncludeerde cases werden beoordeeld aan de hand van het beoordelingsframe door vier beoordelaars die in wisselende samenstelling telkens in tweetallen een case beoordeelden. De cases werden geanonimiseerd, zodat bij de beoordelaars niet bekend was welke INK-kwalificatie de cases hadden gekregen, om zo te voorkomen dat die kennis hun eigen oordeel zou beïnvloeden. Telkens heeft de eerste beoordelaar per case de kenmerken en interventies geïnventariseerd en beschikbaar gesteld aan de tweede beoordelaar. Aan de hand van de vijftien managementprocessen categoriseerden de beoordelaars onafhankelijk van elkaar de geïdentificeerde interventies per case. Verschillen werden door gezamenlijk overleg opgelost.

Met behulp van het beoordelingsframe werden daarna scores aan de managementprocessen van iedere case toegekend. Beoordelaars konden een cijfer van 0 (niet aanwezig) tot 10 (volledig aanwezig) toekennen aan elk van de vijftien managementprocessen. Het ging dus telkens om twee scores voor hetzelfde proces, omdat elk proces door twee beoordelaars afzonderlijk van elkaar werd gescoord. Alle beoordelaars kregen dezelfde instructie voor het gebruik van het beoordelingsframe om te voorkomen dat andere informatie zou leiden tot verschillende beoordelingen.

4.3 Analyse

De eerste en tweede hypothese zullen worden getoetst d.m.v. onafhankelijke t-toetsen waarbij de twaalf cases worden verdeeld in twee groepen: een groep met INK-onderscheiding en een groep zonder INK-onderscheiding. Voor elke groep wordt bekeken of zij verschillend van elkaar scoren op de tweevoudige en drievoudige managementprocessen. De derde hypothese zet een eerste stap in de toetsing van de convergente validiteit van het in-control-concept met het INK-concept. Convergente validiteit gaat over de mate waarin twee instrumenten

Tabel 2 Gemiddelden en significantiewaarden

Complexiteit	Managementproces	Afkorting	Systeemgerichte groep	SD	Niet-systeemgerichte groep	SD	t	p-waarde
Enkelvoudige managementprocessen	Richting	R	8.20	.27	8.36	.48	.66	.53
	Consistentie	C	7.90	.74	7.50	.71	-.95	.37
	Samenhang	S	8.10	.42	8.21	.70	.32	.75
	Feedback	F	8.40	.22	8.21	.76	-.53	.61
Tweevoudige managementprocessen	Policy Deployment	RC	7.60	.42	6.86	.90	-1.70	.12
	Key Process Management	RS	7.70	.57	5.93	1.17	-3.10	< .01*
	Strategic Monitoring	RF	7.80	.57	5.86	1.28	-3.14	< .01*
	Interface Management	CS	7.50	.35	6.50	.96	-2.21	< .05*
	Operational Control	CF	7.15	.70	5.57	1.69	-1.95	< .05*
	Process Improvement	SF	8.20	.89	7.07	.89	-2.41	< .05*
Drievoudige managementprocessen	Strategic Goal Setting	RCS	6.60	.82	3.64	2.17	-2.87	< .01*
	Strategic Learning	RCF	7.50	.79	4.64	2.27	-2.67	< .05*
	Organizational Learning	RSF	7.45	.72	3.97	2.18	-3.59	< .01*
	Management Control	CSF	7.50	.50	4.21	2.12	-3.36	< .01*
Viervoudig managementproces	Systemic Management Control	RCSF	5.50	.61	1.43	1.06	-7.67	< .01*

* significant verschil.

die hetzelfde pogen te meten, ook daadwerkelijk hetzelfde meten (Campbell & Fiske, 1959). Op basis van de theoretische verwantschap tussen beide concepten mag namelijk verwacht worden dat organisaties die door het INK worden beoordeeld als systeemgericht (ofwel systematisch bestuurd) ook worden beoordeeld als in-control. Voor deze hypothese wordt de INK-beoordeling daarom vergeleken met de in-control-beoordeling om te onderzoeken of die met elkaar overeenkomen.

5 Resultaten

In tabel 2 zijn de resultaten opgenomen van de toets van hypothese 1 en 2.

Hypothese 1, systeemgerichte organisaties scoren hoger op de drievoudige managementprocessen dan niet-systeemgerichte organisaties, kon volledig worden ondersteund door de resultaten. Zo scoorde bijvoorbeeld de systeemgerichte groep op het managementproces strategic goal setting (RCS) bijna drie punten hoger dan de niet-systeemgerichte groep en dit verschil was significant (respectievelijk 6.60 en 3.64, zie tabel 2). Hypothese 2, systeemgerichte organisaties hoger scoren op de tweevoudige managementprocessen dan niet-systeemgerichte organisaties, werd gedeeltelijk ondersteund: op vijf van de zes tweevoudige managementprocessen scoorden systeemgerichte organisaties significant hoger dan organisaties die nog niet die fase hadden bereikt. Hoewel er wel een verschil werd gevonden in gemiddelden voor het managementproces po-

licy deployment (RC: 7.60 vs. 6.86), bleek het verschil niet significant te zijn (zie tabel 2).

Het uitgangspunt dat organisaties die als in-control worden beoordeeld ook worden beoordeeld als systeemgericht (hypothese 3), werd volledig ondersteund door de resultaten. In tabel 3 is in de onderste drie rijen te zien dat beide oordelen met elkaar overeenkomen. Ook is in de tabel te zien dat organisaties die in-control zijn hoger scoren op de tweevoudige en drievoudige processen dan organisaties die niet in-control zijn.

6 Conclusie

Het doel van het onderzoek was om te bepalen of het MP-model met haar beoordelingsframe in staat was om managementprocessen te identificeren die voorwaardelijk en noodzakelijk zijn voor het systematisch kunnen besturen van een organisatie. Inzicht in dat onderscheid is voor organisaties belangrijk om te kunnen bepalen aan welke voorwaarden (nog) moet worden voldaan om de stap te kunnen zetten naar systeemgericht besturen (in-control). Sommige managementprocessen kunnen namelijk alleen 'werken' als de juiste condities (of voorwaarden) zijn gecreëerd. Zoals in paragraaf 3 uiteengezet, heeft het managementproces strategic learning (RCF) de voorwaarden nodig die door strategic monitoring (RF) en operational control (CF) worden gecreëerd. Het huidige onderzoek geeft aanwijzingen dat het MP-model met het bijbehorende beoordelingsframe geschikt is voor het identificeren van de voorwaardelijke

Tabel 3 Overzicht van de scores op de afzonderlijke managementprocessen, het INK-oordeel en de in-control-beoordelingen

Organisatie	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K		L	
Beoordelaar	A	D	A	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	C	D	A	B	D	A	A	D	C	D
Management-proces																								
R	9	7	8	9	9	8	7	8	9	8	9	7	9	8	7	9	9	8	9	9	9	8	8	8
C	8	6	7	6	7	7	8	7	8	8	8	6	8	8	7	8	9	9	8	9	8	8	8	8
S	9	7	9	8	7	7	8	7	9	6	9	8	9	8	7	9	9	8	9	9	9	8	9	8
F	9	8	9	9	8	9	7	7	9	8	9	7	9	8	8	9	8	9	9	9	8	7	9	7
RC	8	7	7	7	5	6	7	7	8	8	7	6	8	6	6	8	8	8	9	8	6	7	7	8
RS	7	8	5	5	6	5	4	4	9	8	8	6	7	5	7	7	8	8	7	7	7	7	7	8
RF	7	8	6	7	6	5	4	3	8	8	7	7	6	4	7	9	9	8	6	7	8	6	7	7
CS	8	7	5	6	5	6	6	6	8	8	6	7	7	6	7	8	7	7	8	8	8	7	8	7
CF	6	7	2	4	4	4	6	6	8	8	5	6	6	5	6	7	7	7	8	8	7	7	8	7,5
SF	9	9	7	7	7	6	7	7	9	8	6	5	8	7	7,5	9	8	8	8	8	8	8	7	7,5
RCS	6	7	2	3	2	3	0	0	5	7	3	4	5	6	6	6	6	7	6	5	5	7	8	8
RCF	6	7	0	0	4	6	6	7	8	9	4	4	4	5	7	8	7	7	7	6	4	8	8	8
RSF	7	8	0	0	3	5	6	6	7	7	2	2	3	4	6	7	8	8	6	5	4	7	8	8,5
CSF	7	9	1	3	4	7	6	5	7	8	1	2	3	4	6	8	7	9	8	7	2	6	6	8
RCSF	5	6	0	0	2	3	3	0	5	6	0	2	1	2	6	6	5	7	0	1	2	4	4	5
Oordeel in-control	J		N		N		N		J		N		N		J		J		N		N		J	
INK-score	491		369		354		348		467		387		406		447		514		343		384		472	
Oordeel systeemgericht	J		N		N		N		J		N		N		J		J		N		N		J	

en noodzakelijke managementprocessen voor het systematisch kunnen besturen van een organisatie: de tweevoudige managementprocessen zijn waarschijnlijk de voorwaardelijke en de drievoudige waarschijnlijk de noodzakelijke. De bewijsvoering daarvan ligt in de combinatie van de volgende bevindingen. Op de eerste plaats blijkt dat organisaties die in-control zijn hoger scoren op zowel de tweevoudige als de drievoudige processen, dan organisaties die niet in-control zijn. Daarnaast scoren alle organisaties lager op de complexere manage-

mentprocessen dan op de eenvoudigere processen. Dat komt waarschijnlijk doordat complexere managementprocessen meer activiteiten bevatten die op elkaar afgestemd moeten worden (Ten Have, 2010) en hoe meer activiteiten op elkaar afgestemd moeten worden, des te ingewikkelder die afstemming voor organisaties wordt (Harrington & Voehl, 2011). Organisaties die moeite hebben met het aanbrengen van die samenhang, besturen hun organisatie daarom minder effectief dan organisaties die dat wel kunnen (Beer, 1985; Harrington &

Voehl, 2011; Morrison et al., 2012). Die organisaties hebben hun bedrijfsvoering minder goed onder controle en zijn daardoor niet of minder in-control.

Als de in-control-scores tegen het licht van de INK-beoordelingen worden gehouden, dan lijkt het erop dat organisaties alleen het INK-oordeel 'systeemgericht' (ofwel: systematisch bestuurd) verkrijgen wanneer de drievoudige managementprocessen op orde zijn. Die drievoudige processen lijken alleen goed te werken als hun basis, de tweevoudige processen, op orde is. In tabel 3 is bijvoorbeeld te zien dat lagere scores op de drievoudige managementprocessen gepaard gaan met lagere scores op de tweevoudige processen. Een fenomeen dat overeenkomt met het ontwikkelingsperspectief: als het fundament zwak is, is de toren wankel. Op basis van deze bevindingen kan voorzichtig worden gesteld dat de tweevoudige en drievoudige managementprocessen beschouwd kunnen worden als de respectieve voorwaardelijke en noodzakelijke managementprocessen om in-control te kunnen komen. In dat opzicht kunnen de managementprocessen worden gezien als een drierapsraket: met de enkelvoudige processen als absolute basis voor het besturen van een organisatie, kunnen via de tweevoudige managementprocessen de voorwaarden worden gecreëerd om via de drievoudige managementprocessen een organisatie systematisch te besturen.

Basis plus?

Hoewel de denklijn van het onderzoek werd gestaafd door de onderzoeksresultaten, bleek een enkele verwachting niet uit te komen. Voor het tweevoudige managementproces policy deployment (RC) kon namelijk geen significant verschil worden gevonden, terwijl de verwachting was dat in-control-organisaties daar hoger op zouden scoren dan organisaties die niet in-control waren. Bij nadere bestudering van de cases bleek dat alle organisaties actief werkten aan dit managementproces. Wellicht moet policy deployment (RC) daarom gezien worden als de eerstvolgende stap die organisaties nemen na het op orde brengen van de absolute basis. Die basis wordt gevormd door vier enkelvoudige processen (Ten Have, 2002), want zonder richting (R) geen effectieve strategie, zonder consistentie en samenhang (C en S) geen afgestemde uitvoering van die strategie en zonder feedback (F) geen managementinformatie op basis waarvan gestuurd kan worden. Dat zou kunnen betekenen dat de combinatie van policy deployment (RC) en de vier basisprocessen gezien kan worden als de *basis plus*: na het op orde brengen van de basis, gaan organisaties als eerste aan de slag met het doorvertalen van de strategie door de hele organisatie heen en tot op het niveau van de betekenis voor de individuele medewerker. Echter, in de literatuur wordt het begrip policy deployment soms breder gedefinieerd. Zo ziet bijvoorbeeld Calingo (1996) policy deployment als een vorm van strategic quality management, dat niet direct na de basis, maar pas later

in de 'organisatorische rijping' plaatsvindt. Maar in haar kijk op policy deployment neemt zij ook feedback-loop-aspecten mee die in het MP-model thuishoren in het proces feedback (F). In het MP-model komt dit, strategic quality management, terug in het drievoudige proces strategic learning (RCF). In onze optiek levert dit preciezere informatie op om te kunnen bepalen op welk aspect verbetering mogelijk is. Want door policy deployment (RC) en strategic learning (RCF) afzonderlijk te beoordelen, wordt inzichtelijk of het probleem zit in het vertalen van de strategie door de hele organisatie heen – en dus een policy deployment-probleem is – of dat het probleem schuilt in het leren van de resultaten – bijvoorbeeld door de feedbackloop niet te laten sluiten. Daar waar beide processen laag scoren, zal eerst gewerkt moeten worden aan het goed doorvertalen van de strategie, voordat gewerkt moet worden aan het sluiten van de feedbackloop. Door deze processen samen te voegen, wat het geval is in de benadering van Calingo (1996), kan een manager minder gericht interveniëren.

Door onze engere definitie veronderstellen wij daarom dat alle organisaties na het op orde brengen van de basis vrijwel direct aan de slag gaan met het vertalen van de organisatiedoelstellingen en -waarden door alle lagen van de organisatie heen. Onze definitie van policy deployment zou daarom de verklaring kunnen zijn waarom er geen significant verschil werd gevonden voor het managementproces policy deployment.

Sterktes en beperkingen

Een sterkte van het onderzoek is het gebruik van 'geblindeerde' beoordelaars door geanonimiseerde cases. Zij wisten van tevoren namelijk niet of een case het INK-oordeel 'systeemgericht' of 'niet-systeemgericht' had ontvangen. Hier is bewust voor gekozen om te voorkomen dat die kennis hun eigen beoordeling zou beïnvloeden. Een ander sterk punt van het onderzoek was de duidelijke instructie voor het hanteren van het beoordelingsframe. De beoordelaars binnen elk koppel scoorden de managementactiviteiten vrijwel hetzelfde; er was dan ook een hoge (.93) interbeoordelaarsbetrouwbaarheid (Bühl & Zöfel, 2002). Een ander sterk punt is dat door de ontwikkeling van het MP-model en het beoordelingsframe het in-control-concept niet alleen is verbreed en verdiept, maar ook meetbaar is gemaakt, waardoor een nieuwe bijdrage wordt geleverd aan de inzichten op het gebied van systematisch besturen.

Het onderzoek kent ook zijn beperkingen, waarvan de beperkte steekproefgrootte er een is. Hoewel vrijwel alle bevindingen in de lijn der verwachting lagen, moeten de resultaten daarom met enige voorzichtigheid worden gehanteerd. Het onderzoek kent daardoor een meer exploratief karakter dan die van een harde toets. Een andere beperking van het onderzoek is dat er nog geen uitspraak kan worden gedaan over de waarde van het beoordelingsframe in de praktijk. Het beoorde-

lingsframe is in dit onderzoek namelijk getoetst aan de hand van INK-rapporten en niet op de werkvloer. Wel is de methodiek na afronding van het onderzoek toegepast in een aantal andere complexe non-profitorganisaties. Dit leidde tot zeer bruikbare uitkomsten voor de organisaties, maar daar kunnen nog geen wetenschappelijke conclusies aan worden verbonden. Vervolgonderzoek moet deze beperkingen wegnemen.

7 Reflectie

Nog te veel organisaties richten zich op en beperken zich tot de financiële aspecten van management en organisaties, waarbij de nadruk ligt op beheersing en verantwoording. Het hier gepresenteerde en onderzochte managementprocessenmodel verbreedt en verdiept dat traditionele perspectief, omdat het niet alleen kijkt naar financiële indicatoren, maar ook naar niet-financiële indicatoren. Het gaat daarbij niet alleen om terugkijken (verantwoorden), maar juist ook om vooruitkijken en houdt zowel rekening met harde factoren als met zachte factoren.

Door het blootleggen van de vijftien managementprocessen die horen bij een systematisch bestuurd organisatie, is het mogelijk om nauwkeurig in kaart te bren-

gen waarom een organisatie niet in-control is. In plaats van 'trial-&-error'-aanpakken die ervoor moeten zorgen dat een organisatie in-control raakt, kan nu gericht geïntervenieerd worden op die managementprocessen die daar de meeste toegevoegde waarde aan leveren; hiermee wordt het handelingsrepertoire van de manager vergroot.

Dr W.D. (Wouter) ten Have is partner en adviseur bij TEN HAVE Change Management en universitair docent Organisatieverandering aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de VU Amsterdam.

Drs A.B. (Anne-Bregje) Huijsmans is adviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar het effectief besturen en veranderen van organisaties.

Drs N. (Niels) van der Eng is hoofd research bij TEN HAVE Change Management, is docent aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de VU Amsterdam en is bezig met de afronding van zijn proefschrift over de ontwikkeling van de theorie over Veranderkracht.

Dit artikel is mede gebaseerd op Ten Have (2011).

Literatuur

- Aiken, M.E. (1978). Modern internal auditing in the public sector. *The internal auditor*, 35(3), 79-85.
- Alipour, S., Arabani, S.G., Asadi, M.T., & Zareii, R. (2013). Importance of planning and control of managers. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 2(9), 36-38.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (1995). *Management Control systems*. Boston, MA: McGraw Hill.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Benner, M.J., & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bernard, C.Y. (2000). *Le Management par la qualité totale. L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*. Paris, FR: AFNOR.
- Bühl, A., & Zöfel, P. (2002). *SPSS 11: Einführung in die modern Datenanalyse unter Windows*. München, GE: Pearson Studium.
- Calingo, L.M.R. (1996). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(9), 19-37.
- Campbell, D.T., & Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource Management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Doss, D., & Kamery, R. (2006). A Review of two improvement initiatives: Business process improvement and Business process reengineering. *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*, 11(1), 95-99.
- Drucker, P.F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, L.U. (2010). Improving the prerequisites for customer satisfaction and performance: A study of policy deployment in a global truck company. *Customer Satisfaction and Performance*, 2(2), 239-258.
- Elbanna, S. (2011). Multi-theoretic perspectives of strategy processes. *UAEU-FBE-Working Paper Series*. Geraadpleegd op http://www.cbe.uaeu.ac.ae/en/research/publications/pdf_2013/wp2011_09.pdf.
- Flamholtz, E. (1979). Organizational Control Systems as a Managerial Tool. *California Management Review*, 22(2), 50-59.
- Fleming, R.S. (2012). Ensuring organizational resilience in times of crisis. *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31-34.
- Glaister, K.W., & Falshaw, J.R. (1999). Strategy planning: Still going strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
- Grimes, D.A., & Shulz, K.F. (2005). Compared to what? Finding controls for case-control studies. *Lancet*, 365, 1429-1433.
- Hardjono, T.W., & Hes, F.W. (1993). *De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding*. Deventer, NL: Kluwer.
- Hardjono, T.W., Have, S. ten & Have, W.D. ten (1996). *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality man-*

agement. London, UK: European Quality Publications Ltd.

- Harrington, H.J., & Voehl, F. (2011). *The organizational alignment handbook: A catalyst for performance acceleration*. Shelton, CT: Productivity Press.
- Have, S. ten (2002). *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren*. Amsterdam, NL: Nieuwezijds.
- Have, W.D. ten, & Have, S. ten (1998). *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden - Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*. Amsterdam, NL: Reed Business BV.
- Have, W.D. ten, & Have, S. ten (2007). Verantwoord besturen van organisaties. *Holland Management Review*, 113, 8-15.
- Have, W.D. ten, & Have, S. ten (2010). Management control en effectief besturen: systematisch en methodisch omgaan met tien bepalende managementprocessen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(9), 458-471.
- Have, W.D. ten (2011). *Weg van verandering. Systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*. Amsterdam, NL: Mediawerf.
- INK - Instituut Nederlandse Kwaliteit (2015)
- Jawahar, I.M., & McLaughlin, G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Kantabutra, S., & Avery, G.C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1; January-February), 70-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 699-736.
- Lee, R.G., & Dale, B.G. (1998). Policy deployment: An examination of the theory. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 520-540.
- Lowe, E.A. (1971). On the idea of a management control system: integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies* 8(1), 1-12.
- Macdonald, K.H. (1994). Organisational transformation and alignment: Misalignment as an impediment to progress in organisational development. *Information Management & Computer Security*, 2(4), 16-29.
- Madsen, P.M., & Desai, V.M. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Mockler, R.J. (1970). Readings in management control. New York, NY: Appleton-Century-Crofts
- Moen, R.D., & Norman, C.L. (2010). Circling back - Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. *Basic Quality*, November, 22-28.
- Morrison, E.D., Ghose, A.K., Dam, H. K., Hinge, K.G., & Hoesch-Klohe, K. (2012). Strategic alignment of business processes. *Lecture Notes in Computer Science*, 7221, 9-21.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fastmoving markets: Updating the strategy and monitoring the performance. *Long Range Planning*, 30(1), 64-73.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: Whence and wither? *The British Accounting Review*, 35, 309-326.
- Schendel, D.E., & Hofer, C.W. (1979). Introduction. In D.E. Schendel, & C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management* (p. 1-22). Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Shanks, D.C., & Sommerlatte, T.W. (1992). Envisioning: Creating the Context for Strategy. *Arthur D. Little Prism Articles*, 4, 6-17.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sproull, L. (2010). Chapter 4: Organizational learning. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 59-69.
- Stevens, F. (2000). *Op weg naar de hemel op aarde? Notities voor excellente bedrijfsvoering*. 's-Hertogenbosch, NL: Instituut Nederlandse Kwaliteit
- Tannenbaum, A.S. (1962). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 236-257.
- Tjosvold, D., Yu, Z., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- Todd, J., Thompson, P.H., & Dalton, G. (1974). Management of personnel. *Journal of Accountancy*, 137(2), 34-40.
- Waymire, T.R.S. (2008). *Internal and external control mechanisms: The impact of alignment on market and operating performance*. Ann Arbor, MI: ProQuest LLC.
- Weiser, J.R. (2000). Organizational alignment: Are we heading in the same direction? *The Kansas Banker*, 90(1), 11-15.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1, January), 1-9.