

**Uit: Rob van Es (2008) Veranderen van organisatiecultuur**

**Gertjan Schuiling**

## **7. Ondernemerschap en intimidatie: het onzichtbare en het ontbrekende leerproces - een casestudy**

*Een bedrijf decentraliseert begin jaren negentig vergaand het ondernemerschap, maar kan eind jaren negentig niet zelfstandig voortbestaan. Wat is hier misgegaan en wat kunnen we daarvan leren? Ondanks de goede bedoelingen en een duidelijk organisatiemodel kwam het er niet van dat mensen van verschillende hiërarchische niveaus samen een lijn uitzetten voor het werken met een snel veranderende realiteit in de markt. De topmanagers hadden de resultaatverantwoordelijkheid wel vergaand gedelegeerd, maar verkenden strategische bedreigingen niet samen met degenen aan wie zij deze gelegeerd hadden. Hierdoor trad men onvoldoende slagvaardig op in de markt.*

Bovenstaande synopsis spreekt van bedreigingen en van samen. Maar wat is eigenlijk een 'bedreiging'? En wat is 'samen'? Is de bedreiging alleen in de markt daarbuiten en is samen de betrokkenen hier binnen in het bedrijf? Of doet 'dreiging' uit de markt zich ook in het bedrijf voelen, in de vorm van onderlinge spanningen en intimidatie? En biedt 'samen' dan steun of is het slechts een romantisch ideaal? Of is de kern dat we van elkaar leren met angsten en verwarring om te gaan en daarin een volwassen houding vinden?

Dit artikel is geschreven voor medewerkers en voor toezichthouders die een antwoord zoeken op intimiderend gedrag van hun managers.

### **Inleiding**

Cultuur wordt wel gezien als de neerslag van leerprocessen. Cultuur is dan het patroon van gedeelde aannames die een groep geleerd heeft bij het oplossen van haar problemen bij externe aanpassing en interne integratie (Schein, 1993). Die aannames hebben goed genoeg gewerkt om als valide te worden beschouwd. De groep draagt deze aannames aan nieuwe leden over als de correcte manier van waarnemen, denken en voelen. 'Zo zien en doen we dat hier'. Als het gaat om organisatiecultuur gaat het inhoudelijk gezien om aannames over missie en strategie, over de operationele doelen, en ook over de structuur. De structuur van een bedrijf of instelling is een wezenlijk onderdeel van haar cultuur en mag als thema daarom niet ontbreken in een boek over cultuurverandering. Vooral ook niet omdat managers vaak de structuurinvalshoek kiezen om het gedrag van mensen te veranderen. Veel bedrijven hebben in de vorige eeuw ondernemerschap gedecentraliseerd naar divisies en business units. Een manager kreeg daarbij 'bottom line' verantwoordelijkheid voor een aangewezen markt, waarbij de markten werden verdeeld naar regio, product of product-marktcombinatie. De unitmanager kreeg hiërarchische beschikkingsmacht over de voor die taak benodigde mensen, middelen, activa en kennis. Men beoogde zo een versterking van markt- en resultaatgericht gedrag.

Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw klinkt het pleidooi om hier nog een stap verder in te gaan door marktkansen en resources gescheiden te organiseren. De unit-organisatie wordt nu *self contained*

genoemd omdat markt en resources samen georganiseerd zijn. Als nadeel wordt onderkend dat de kansen en bedreigingen in de markt gezien worden door de bril van de resources die voor die markt verantwoordelijk zijn. Dit roept risicomijdend gedrag op. Volgens Strikwerda (2007) zal een scheiding van markten en resources managers stimuleren de beschikbare resources zoveel mogelijk alternatief in te zetten over verscheidene producten en klanten om zo het rendement op geïnvesteerd vermogen te vergroten. De managers zijn immers niet meer gebonden aan de resources. Hij ziet hier de financiële logica aan het werk. Maar er zijn ook andere motieven te noemen voor het apart organiseren van resources, zoals ‘brede ontwikkeling van vakbekwaamheid, durf en onbevangenheid’ (Schuiling & Van de Wiel, 2005) omdat mensen rollen in meerdere bedrijfsprocessen kunnen vervullen als zij niet meer opgesloten zitten in een functie in een unit.

Wat echter aandacht verdient is de sociale kant van deze separatie. Een self contained unit is ook een sociaal systeem en bestaat uit mensen die in meer of mindere mate een groep vormen, een gezamenlijke identiteit hebben en de onzekerheid van de markt en het werk met elkaar delen. De Engelse Tavistockschool spreekt van ‘containment’, dit is een context die mensen helpt de aanwezigheid van onzekerheid, angsten en verwarring te verdragen en er niet door bevangen te raken. De bouwstenen van de organisatie – structuur, procedures, beleid, enzovoorts – steunen en cultiveren de mechanismen waarmee de leden van de organisatie hun ervaringen verwerken. Nu de oude orde van bureaucratie, hiërarchie en self contained units steeds verder wordt afgebroken, moeten mensen in organisaties niet alleen op zoek naar nieuwe manieren van besturing, maar ook naar nieuwe en effectievere vormen van containment (Krantz, 1998). Hirschhorn (1991) stelt dat individu en team de protocollen van het direct spreken moeten leren beheersen om een balans te vinden tussen autoriteit en samenwerking. Alleen als mensen vroegtijdig naar voren stappen en zeggen wat ze denken en voelen (‘direct talk’ op basis van persoonlijk gezag) kan er een gesprek ontstaan dat leidt tot het onderkennen en corrigeren van fouten of gemiste kansen. Dit zijn uitgerekend gedragselementen die in de cultuurvernieuwing van de casus door de topmanagers gepropageerd werden. Ernaar handelen is nog iets anders.

### **Probleemstelling en onderzoeksmethode**

Dit hoofdstuk is de neerslag van een casestudie. De casus betreft een Nederlandse multinational die begin jaren negentig aan een ingrijpende cultuur- en structuurverandering begint en eind jaren negentig ophoudt zelfstandig te bestaan. De directe oorzaak daarvan is de entree van Chinese concurrenten in de markt van haar meest winstgevend product. Het is zeer wel mogelijk dat dit bedrijf in Nederland het eerste ‘slachtoffer’ is van de opkomst van Chinese economie op het wereldtoneel. Als vennootschap althans, de business bestaat voort in andere ondernemingen. Om reden van privacy en gevoeligheden zal verder gesproken worden van Het Bedrijf.

De probleemstelling is welke gevolgen het gescheiden organiseren van markten en resources heeft voor de sociale organisatie, in het bijzonder voor het gezamenlijk leren. Het Bedrijf besluit al in 1993 resources en markten gescheiden te organiseren, zij het binnen een divisiestructuur. Men doet dit op voorstel van Vorstman, die zijn model in 1990 in het boek *Productmarktbeleid en kwaliteit* heeft uiteengezet. Wat de casus laat zien is dat intern ondernemerschap ertoe leidt dat mensen op lagere niveaus in directer contact komen met de krachten in de markt, en dat de hiërarchie niet in staat is de strategische discussie hierover met hen te voeren. De hogere lagen worden dan primair als intimiderend ervaren. Het onzichtbare leerproces is dat individuen in zichzelf de containment ontwikkelen om met hun angsten en verwarring om te gaan. Dit leerproces voltrekt zich via allerlei terugslagen en omwegen via het balanceren in een dubbele realiteit. Het onvermogen van organisaties om gezamenlijk aandacht te hebben voor dit

onzichtbare leren is het ontbrekende leerproces.

De auteur was ten tijde van de casus werkzaam in Het Bedrijf. Ik ben in 1992 als adviseur organisatieontwikkeling in dienst getreden bij de HR afdeling van het hoofdkantoor met de taak leerprocessen te organiseren rond de nieuwe waarden van het bedrijf. Het verloop van de casus heb ik pas achteraf ontdekt en gereconstrueerd. Het onderzoek start met een toevallige ontmoeting in 2002 in het bedrijfsrestaurant met één van de leden van het business team. Hij vertelt dat het business team de Chinese dreiging al in 1992 had onderkend. Ik had toen net mijn promotieonderzoek afgerond (Schuiling, 2001) en was eigenlijk nog steeds nieuwsgierig naar de samenhang tussen organisatiestructuur en leerprocessen. Deze casus beloofde nieuwe inzichten hierin, waardoor ik besloot alle hoofdrolspelers te benaderen voor een telefonisch interview. Eerdere versies van deze casestudie (Schuiling, 2002; Schuiling, 2003) zijn weer besproken met meer indirect betrokkenen van vroeger. Mijn grootste wens was een rondetafelgesprek, maar ik heb deze wens niet eens uitgesproken omdat de casus te gevoelig is en de spelers niet meer tezamen een organisatie vormen, waardoor zij geen belang meer hebben bij een nieuw gezamenlijk leerproces.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. Eerst wordt de voorgeschiedenis toegelicht. Dan worden de spelregels van Vorstman besproken en de toepassing ervan in Het Bedrijf. Vervolgens is er de crisis van 1997 waarin het voortbestaan van Het Bedrijf op het spel staat. Welke rol spelen hier de spelregels van het Vorstmanmodel? Worden ze juist toegepast? Nee, zal Vorstman terecht zeggen. Maar dan doen de mensen het dus fout. Model is goed maar de mensen niet? Of geeft het model mensen onvoldoende steun in de rug? De analyse van de casus zal laten zien dat de kracht van het model is dat het de primaire (horizontale) processen veel beter structureert, terwijl de zwakte is dat het de (verticale) managementprocessen van de organisatie ongewijzigd laat.

### **Voorgeschiedenis**

In 1991 start een ingrijpende organisatieverandering, waarbij in de divisies multidisciplinaire teams worden gevormd dwars door de functionele afdelingen heen. Als waarden worden daarbij geformuleerd: resultaatgericht, marktgericht, multidisciplinair teamwerk, open en eerlijk communiceren, lerende en onderzoekende houding, en onafhankelijke opstelling. Met dit laatste wordt bedoeld: zelf nadenken en je eigen oordeel uitspreken, ook als je weet dat een ander of zelfs je baas het er niet mee eens is.

In 1992 krijgt de intern adviseur de opdracht een onderzoek te doen naar de levensfase van deze resultaatteams. Elk team wordt begeleid door twee externe adviseurs, een marketingdeskundige en een gedragsdeskundige. Hoe ver hebben de teams zich in een jaar ontwikkeld? Hebben zij al voldoende geleerd om zelfstandig te kunnen functioneren? Lopende het onderzoek ontstaat een conflict tussen het externe adviesbureau en de topmanagers van het bedrijf, waarbij het adviesbureau het veld moet ruimen.

In opdracht van de Raad van Bestuur zoeken de P&O-directeur, een divisiedirecteur en de intern adviseur vervolgens samen naar een nieuwe externe begeleider. Het zoekprofiel is dat van een oudere, zeer ervaren adviseur die structuur kan bieden aan de chaos waarin het veranderingsproces terecht is gekomen. De keuze valt op Harald Vorstman, op dat moment hoogleraar aan de Universiteit van Twente en voorheen manager van Philips. Zijn ondernemerschapmodel lijkt precies wat het bedrijf nodig heeft om de verandering rond de multidisciplinaire resultaatteams in te bedden in nieuwe aannames over effectieve bedrijfsprocessen.

We starten met een workshop met het topteam, waarin de voorzitter van de Raad van Bestuur zijn

plan voorlegt R&D te decentraliseren naar de divisies en waarin Vorstman zijn model toelicht en bediscussieert. Vorstman en de intern adviseur begeleiden ieder afzonderlijk vervolgens de divisies bij het vertalen van de nieuwe aannames in nieuwe structuren en rolomschrijvingen. De intern adviseur organiseert tevens trainingen en opleidingen om mensen te ondersteunen bij het verwerven van vaardigheden in de nieuwe werkwijze. In toenemende mate raakt hij ervan overtuigd dat een tweeledig leerproces nodig is. Aan de ene kant moeten mensen de nieuwe spelregels leren kennen, hun rol daarin en de voor die rol vereiste vaardigheden. Aan de andere kant moeten medewerkers leren de gang van zaken in de organisatie op een effectieve manier ter discussie te stellen en managers leren open te staan voor de kritiek die hierin wordt geformuleerd. Het eerste, het aanleerproces, verloopt vrij goed. Het kritisch-reflectieve leerproces krijgt echter pas na enige jaren de ruimte. Er vindt dan bijvoorbeeld in de concerndirectie een uitgebreide evaluatie plaats van de decentralisatie van R&D. De evaluatie van het ondernemerschapmodel was wel voorgenomen, maar is niet meer gerealiseerd toen Het Bedrijf onderdeel werd van een ander bedrijf.

### Ondernemerschapmodel

Het model van Vorstman heeft als uitgangspunt de vaststelling dat kwaliteitsproblemen hoofdzakelijk hun oorzaak vinden in slecht geregelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV). Dit was de conclusie waartoe hij als corporate kwaliteitsmanager van Philips was gekomen na honderden audits wereldwijd. Om taken en bevoegdheden goed af te spreken stelt hij vier principes voor.

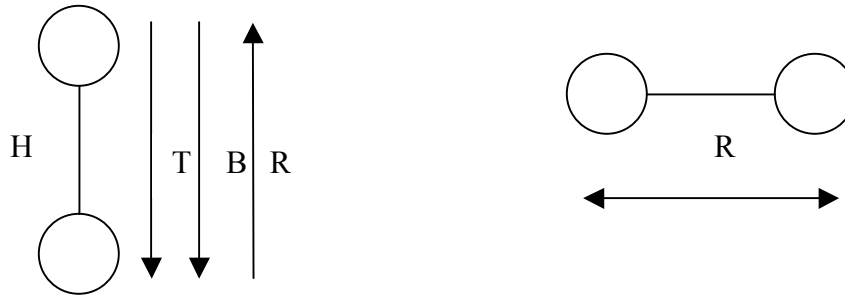
*Primair proces.* Uitgangspunt bij de taakverdeling dient het primair proces te zijn. In ieder totstandkomingproces van een product of dienst zijn zes achtereenvolgende fasen te onderkennen: marktonderzoek, specificeren, ontwikkelen, voorbereiden, fabriceren, bij klant brengen (zie figuur 1).

markt- onderzoek	specificeren	ontwikkelen	voorbereiden	fabriceren	bij klant brengen
---------------------	--------------	-------------	--------------	------------	----------------------

Figuur 1: Het primaire proces (Vorstman, 1990)

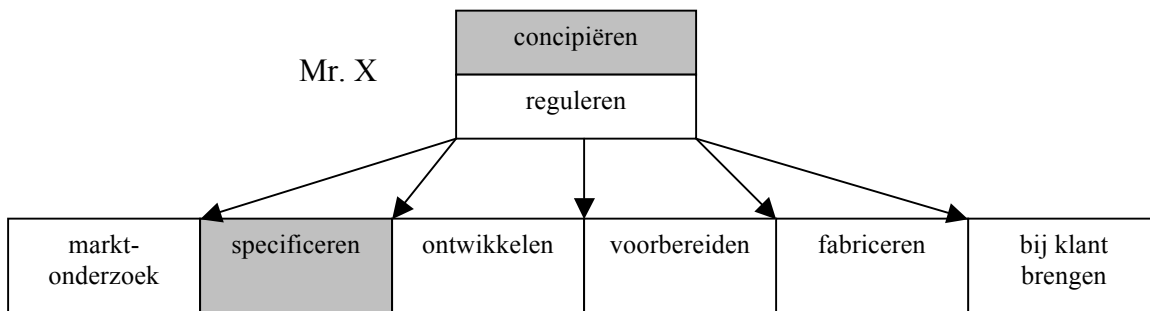
*Verantwoordelijkheid primair proces.* Iedere primaire procesfase is verantwoordelijk voor haar eigen output, ofwel voor de eigen bijdrage aan de uiteindelijke kwaliteit die de klant bereikt.

*Rekenschaprelatie.* De relaties tussen de medewerkers bepalen in hoge mate of de individuele inspanningen bijdragen tot de belangen van het geheel. Door medewerkers rekenschap te vragen en te geven neemt de vrijblijvendheid af en neemt de effectiviteit en satisfactie toe. In de *rekenschaprelatie* maakt men op gelijke voet afspraken en legt men tweezijdig verantwoording af (zie figuur 2). In de *hiërarchische relatie* worden taken en bevoegdheden van boven naar beneden gedelegeerd, legt men eenzijdig verantwoording af (van beneden naar boven) en kan men eenzijdig sancties opleggen (van boven naar beneden).



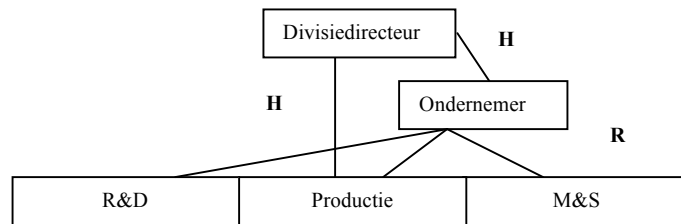
Figuur 2: Hiërarchische relatie (links) en rekenschaprelatie (rechts) (Vorstman, 1990). T = taak, B = bevoegdheid en R = rekenschap

*Ondernemerverantwoordelijkheid.* In veel bedrijven is onzichtbaar wie nu verantwoordelijk is voor de sturing van het product of de dienst door de verschillende processen heen. Deze functie is echter onmisbaar. Dit is de ondernemer. Hij formuleert het productmarktbeleid, hij contracteert en betaalt de primaire procesfasen voor hun bijdrage aan dit beleid en hij beheerst de raakvlakken tussen de primaire procesfasen (zie figuur 3). De ondernemer heeft een rekenschaprelatie met de primaire procesfuncties.



Figuur 3: De taken van de ondernemer (Vorstman, 1990)

De ondernemer legt rekenschap af over zijn aspecten van het contract aan de primair procesmanagers met wie hij onderhandelt. Op hun beurt leggen zij over hun output rekenschap af aan de ondernemer, niet over hun interne gang van zaken. De ondernemer heeft geen hiërarchische relatie met het primaire proces, maar een rekenschaprelatie (figuur 4). De ondernemer is daarbij verantwoordelijk voor winstgevendheid van (nieuwe) producten in de markt, dus voor de effectiviteit. De primair procesmanagers zijn verantwoordelijk voor de winstgevendheid van de processen, dus voor de efficiency.



Figuur 4: Het zuivere ondernemerschapmodel (naar Vorstman, 1990)

Uiteraard kan een bedrijf ervoor kiezen geen aparte Mr. X aan te stellen. Voorwaarde is dan wel dat men expliciteert wie van de bestaande functies deze rol erbij doet. Vaak zal het de algemeen directeur zijn. Het is goed als iedereen dan weet dat de algemeen directeur twee petten op heeft. Een primair procesmanager kan dan verduidelijking vragen of hij door de algemeen directeur in de hiërarchische relatie wordt aangesproken of in de rekenschaprelatie.

### Box 1

Het begrip rekenschaprelatie heeft in de organisatiekundige literatuur geen ingang gevonden. Keuning stelt in een gesprek met de auteur dat het begrip niets toevoegt aan organisatiekundig inzicht. Rekenschap is immers verantwoording, dat ligt vanzelfsprekend in elke relatie besloten. Keuning geeft de voorkeur aan de begrippen horizontale en verticale relatie, die een richting aangeven (Keuning & Eppink, 1998: 166).

Galbraith (2002) onderscheidt de laterale organisatie: alle coördinatiemechanismen die de verticale structuur aanvullen om een compleet structureel ontwerp te vormen. Het bevat de netwerken, laterale processen, rollen, teams en rapportagelijnen die informatie en werk door de 'witte ruimtes' bewegen tussen de hokjes op het organigram en over de grenzen van de organisatie. Jaques is preciezer in zijn begripsbepalingen. Hij onderscheidt de task-assigning role relationship (TARR) en de task-initiating role relationship (TIRR). Een TARR is een relatie waarin A niet alleen bevoegd is B iets te laten doen maar ook verantwoordelijk (accountable) is naar zijn eigen manager voor de output van B (kwantiteit, kwaliteit, en levertijd, gegeven de resources en procedures). Dit is altijd een verticale rolrelatie. Een TIRR is een relatie waarin A bevoegd is het werk van B te initiëren, maar waarbij B's manager en niet A verantwoordelijk is voor wat B doet en wat hij aan output levert. Een TIRR definieert wie wat naar wie kan doen. Dit zijn over het algemeen laterale of horizontale relaties. Jaques definieert een rolrelatie als 'the accountability and the authority between any two roles in a social system' (Jaques, 1996). Jaques stelt dat onduidelijke roldefinities een belangrijke bron van conflict zijn tussen mensen als zij proberen samen te werken. Onduidelijke roldefinities maakt het mensen makkelijk te doen wat hen uitkomt: bevoegdheid naar zich toetrekken of verantwoordelijkheid ontkennen. Jaques kritiseert ook die vorm van organisatieontwikkeling die met quasi-psychotherapeutische benaderingen de houdingen en het gedrag van mensen pogen te veranderen en hoe ze persoonlijk omgaan met gezag, macht, rivaliteit, agressie, conflict en schuld. Het verhelderen en specificeren van de aard van de vereiste rolrelaties op alle niveaus is in zijn ogen veel productiever.

### Toepassing in Het Bedrijf

De top van Het Bedrijf raakt geïnspireerd door de hierboven beschreven ideeën en besluit in elke divisie per product-marktcombinatie (PMC) een *ondernemer* (ofwel business manager) aan te stellen. De ondernemer heeft de taak de product-marktstrategie voor zijn PMC te formuleren en

te realiseren. Rond elke ondernemer wordt een business team gevormd, in feite de opvolger van de resultaatteams. De leden hiervan zijn onder meer de plantmanager in wiens fabriek het betreffende product wordt geproduceerd, de verkoopmanager wiens verkopers in de betreffende markt actief zijn en de projectmanager van R&D die verantwoordelijk is voor vernieuwing van product en voortbrengingsproces in de betreffende PMC. Deze managers rapporteren hiërarchisch aan de directeur van hun primaire procesfunctie. Met de ondernemer onderhouden zij een rekenschaprelatie. De ondernemer op zijn beurt rapporteert aan de divisiedirecteur, aan de business unit directeur of aan de directeur van de operating company. Op deze wijze is er dus een scheiding tussen resources, die functioneel zijn georganiseerd, en markt, waarvoor de business manager verantwoordelijk is.

Het is de verantwoordelijkheid van de algemeen directeur (van een divisie, business unit of operating company) de balans aan te brengen tussen het effectiviteitstreven van de ondernemers en het efficiëncystreven van de primair procesmanagers in zijn organisatieonderdeel.

Het model dient ook ter onderbouwing van een voorgenomen decentralisatie van de grote afdeling voor *research and development* naar de divisies.<sup>1</sup> Het Bedrijf kent drie divisies. Het model kan niet uniform worden ingevoerd, omdat de ene divisie naar geografie is geïntegreerd (landenorganisatie), een tweede naar functies (verticaal geïntegreerd) en de derde naar markten (business units). Wel uniform is dat elke divisie business managers (de ondernemers) aanstelt en rond hem business teams vormt. Hiervan worden de volgende voordelen verwacht:

*Marktgerichte innovatie.* De mensen in de primaire processen werken voor twee klanten: voor de mensen in de volgende fase van het primaire proces en voor de uiteindelijke gebruiker in de markt. De lijnen tussen de mensen van de primaire processen zijn per product heel kort. Dus niet de ellende van de lijnorganisatie dat alles van alle producten bovenlangs besproken en besloten moet worden. Hierdoor zal de slagvaardigheid van het reageren op marktsignalen toenemen. Goede nieuwe ideeën zullen de markt sneller bereiken. Voorraden, doorlooptijden en levertijden zullen beter op de marktvaart worden afgestemd.

*Kwaliteit.* Elke primaire procesfase is en blijft verantwoordelijk voor de eigen output en mag eisen stellen aan de input die men van de andere fasen ontvangt. Wel is nieuw dat de ondernemer op grond van de marktanalyse en klantrelaties de specificatie voor het product vaststelt en bewaakt. Op basis hiervan contracteert hij de primaire processen en spreekt met hen een output af die in overeenstemming is met de specificatie.

*Efficiency.* Elke primaire procesfase is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de efficiency van zijn operaties per product én over alle producten heen.

*Helderheid over verantwoordelijkheden.* Bij conflicten op de raakvlakken tussen de primaire processen hakt de ondernemer de knoop door, en wel op basis van een business afweging. De ondernemer mag echter niet ingrijpen in de primaire processen zelf. Ieder heeft slechts één baas, dus niet de ellende van de matrix.

### **Hypothesen in actie**

Dit model wordt lager in de organisatie goed ontvangen en in een periode van twee jaar ingevoerd. Enkele jaren later werken de teams op sommige plaatsen goed, terwijl ze op andere plekken geen krachtige indruk maken. Waar ligt dat aan? Verschillende hypothesen doen de ronde.

---

<sup>1</sup> Vorstman ziet research en development als twee verschillende processen. Research is een ondersteunde functie, development een primaire procesfunctie. Dit onderscheid heeft in Het Bedrijf geen ingang gevonden, vandaar dat hier gesproken wordt van R&D.

1. in het ene geval zijn goede mensen tot ondernemer benoemd, in het andere geval niet;
2. in de ene divisie vervult de algemeen directeur zijn balancerende rol beter dan in een andere divisie;
3. in het ene geval is het ondernemerschapmodel goed ingepast in de organisatiestructuur, in andere gevallen zijn verkeerde compromissen gekozen;
4. de cultuur van de ene divisie is meer compatibel met de differentiatie tussen rekenschaprelatie en hiërarchische relatie dan de andere;
5. het model van Vorstman schiet tekort.

In de praktijk wordt aanvankelijk de eerste hypothese gekozen. Dat er een hogere doorstroming van mensen is kan men zien als een noodzakelijk leerproces dat zowel individuen als organisatie doormaken. In de divisie die straks centraal komt te staan is het echter een zodanig komen en gaan van mensen dat dit in ieder geval in de HR discipline de wenkbrauwen doet fronsen. Binnen HR is men van mening dat het Vorstmanmodel wel heel veel van mensen vraagt. Maar vooralsnog wint hypothese twee het. Het functioneren van de divisiedirecteur wordt door HR zeer kritisch bekeken en becommentarieerd, wat uiteindelijk tot zijn val leidt. Onder de nieuwe directeur verandert er echter niets wezenlijks. Daarom krijgt in de wandelgangen hypothese 4 ook veel steun: er zou een machtscultuur heersen. Maar welke interventies bij deze diagnose passen is niet erg duidelijk. Verder ontbreekt er ruimte om de derde hypothese uit te zoeken.

Mijn promotieonderzoek wijst in de richting van de vijfde hypothese (Schuiling, 2001). Het blijkt dat organisatieonderdelen (een fabriek, een divisie) waarvan het managementteam luistert naar de ideeën en klachten van de verantwoordelijke mensen op lagere niveaus het beter doen dan organisatieonderdelen waarvan het managementteam zich hiervoor afsluit. Het gaat om een luisteren dat de ander erkent als gesprekspartner: aandacht geven, doorvragen en een duidelijk antwoord geven. Luisteren is een voorwaarde voor het ontwikkelen van vertrouwensrelaties. Het hier beschreven model van primair proces en ondernemerschap is conceptueel zeer helder, maar zonder vertrouwensrelaties in de verticale lijn werkt het niet, zoals we zullen zien. En met luisteren en vertrouwen blijkt het vooral in de onderhavige divisie slecht gesteld. Bij een onderzoek in 1998 naar werkdruk in de R&D-afdeling van deze divisie krijgt de verticale communicatie door het managementteam van de divisie een dikke onvoldoende (2,3 op een vijfpuntschaal).

### **Crisis**

Het Bedrijf heeft sterke posities in verschillende markten. Maar één product – we noemen het product P - is in het bijzonder de moneymaker van het hele concern. De winst van Het Bedrijf is in hoge mate afhankelijk van dit ene product. Dan daalt in 1996 de prijs met 25%. Het gaat om een cyclische markt, een dergelijke prijsdaling is niet ongewoon. Maar als de prijs in 1997 ongekend verder omlaag duikelt, is iedereen plots in rep en roer. Er worden analyses gepleegd, bijeenkomsten belegd, winstwaarschuwingen afgegeven, reorganisatieplannen gemaakt, et cetera. Van het ene op het andere moment is er crisis!

Maar elke crisis heeft een voorgeschiedenis. Al in 1992 bezoeken leden van het businessteam China en constateren dat er twee fabrieken zijn die hetzelfde product P maken. Men begint systematisch informatie te verzamelen. Twee leden van het businessteam bezoeken in 1995 China opnieuw en komen terug met een alarmerende boodschap: er zijn nu al tien fabrieken en de kostprijs is daar dramatisch lager. Het team onderzoekt de nieuwe data nauwkeurig en concludeert dat de Chinezen de verkoopprijs zouden kunnen laten zakken tot de helft van de



huidige prijs op de wereldmarkt. Het team formuleert daarop de volgende strategie: als marktleider zelf als eerste de prijs verlagen, daarmee de concurrenten dwingen tot prijsverlaging en dan de bedrijven opkopen die daardoor het loodje leggen.

Als de business manager de analyse en het strategievoorstel voorlegt aan zijn divisiedirecteur verbiedt deze hem in niet mis te verstane woorden dit verder te vertellen. Verbouwereerd peilt de business manager twee leden van het managementteam van de divisie. Zij raden hem aan zich bij het verbod van de divisiedirecteur neer te leggen. Er ontstaat dan voor de business manager een dubbele realiteit: op papier (in het budget) staat een hoge prijs, mondeling weet men dat dit niet reëel is. Hij is hier niet gelukkig mee. Erkent men zijn scenario nu wel of niet als reëel? En hij vindt het hypocriet dat hij naar zijn business team geen open kaart kan spelen. Hij raakt gefrustreerd. Terwijl hij meent als ondernemer een belangrijke speler te zijn (hij wil zelfs de machtsverhoudingen in de markt veranderen), wordt hij in feite als een knecht behandeld die zich moet conformeren aan de beslissing van zijn superieur, die naar hij meent onjuist is. Maar hij begint geleidelijk aan wel te snappen dat er een ‘spel van grotere orde’ wordt gespeeld. Hij krijgt door dat er grote concernbelangen gemoeid zijn met zijn product. De top stuurt op shareholder value en wordt daar ook op beoordeeld. De business manager realiseert zich dat hij zijn horizon breder moet zien dan alleen zijn product. Hij besluit het spel mee te spelen en verdedigt de hoge prijs bij zijn accounts en bij de salesmanagers. En hij begint zijn eigen standpunt wat te relativieren. Hij houdt zich voor dat er ook in het scenario van het businessteam onzekere factoren zitten waardoor je niet 100% zeker weet dat de prijs gaat halveren. Hoe loopt bijvoorbeeld de besluitvorming bij de Chinezen? Zijn zij er echt op uit tegen kostprijs te gaan verkopen? Als hij een jaar later lid van het managementteam van de divisie wordt, neemt hij deel aan de budgetbesprekingen en informeert hij op bedekte wijze de concerntop. Weer komt er echter een te hoge prijs in het budget.

De voorzitter van de concerndirectie werkt vanuit een groei doelstelling en mikt daarbij op sterke groei in een andere divisie, onder meer door acquisitie. Ook investeert hij in het ontwikkelen van een radicaal nieuwe technologie voor product P, waarmee een kostprijs mogelijk wordt waar zelfs de Chinezen niet tegen op zullen kunnen. Om acquisitie en technologische innovatie te kunnen betalen heeft hij echter de inkomsten van product P nodig. De winst van Het Bedrijf komt namelijk vooral uit de omzet van product P. De prijs van P daalt echter sneller dan de nieuwe technologie vordert. Maar dat is op zich een bekend fenomeen, het is een cyclische markt. Voorjaar 1997 krijgt hij op een analistenconferentie scherpe vragen over de gevolgen van de prijsdaling voor de winstverwachting. Hij wimpelt deze dan nog af met een verwijzing naar de nieuwe technologie. De prijs zakt daarna nog verder. De concerntop nodigt de divisiedirecteur en de business manager uit voor overleg. Voor de business manager aanschuijft, raadpleegt hij eerst nog de corporate HR-manager, zo onzeker is hij of hij nu wel of niet het hele verhaal moet vertellen. De HR-man zegt: “Je moet doen waarvoor we je hebben aangesteld.” Daarop brengt hij het in. Zijn analyse dat de prijsdaling structureel is, wordt nu geaccepteerd en vrijgegeven voor bespreking in het managementteam van de divisie. De voorzitter van de concerndirectie geeft een winstwaarschuwing af. Begin 1998 kondigt hij een fusie aan met een andere Nederlandse multinational.

### **Crisis en vertrouwen**

De gevolgen van het niet tijdig bijstellen van de strategie zijn in dit voorbeeld ingrijpend. Lager in de organisatie raken de verkopers gedemoraliseerd omdat elke klant hen met de veranderde realiteit van de markt confronteert en zij daar geen antwoord op hebben. In het spel ‘van grotere

orde' wint het concernbelang van het zo hoog mogelijk houden van de verkoopprijs het eenzijdig van het realiteitsgevoel van de mensen die werkzaam zijn in de betreffende product-marktcombinatie. Dat het ondernemingsbelang prevaleert boven het productbelang is op zich te verdedigen, maar het ontbreken van een open debat intimideert en verlamt de mensen in de divisie.

Het eindresultaat is niet verkeerd. Zodra de top de radicale prijsdaling als structureel erkent, handelt zij zeer slagvaardig. Men benadert een sterke partner die al eerder interesse heeft getoond en bereikt in korte tijd overeenstemming over fusie. De nieuwe eigenaar krijgt de markten en technologieën die zij al langer wilde, de aandeelhouders van Het Bedrijf krijgen een goede prijs voor hun aandeel, het personeel maakt deel uit van een financieel veel krachtiger concern en de mensen die vertrekken maken een goede carrière bij andere bedrijven. Elk van de partijen lijdt natuurlijk ook pijn. Het kernpunt is hier echter: twee kostbare jaren zijn verloren gegaan waarin richting markt puur defensief is gehandeld en concerntop, divisieteam en businessteam niet gezamenlijk een lijn hebben ontwikkeld.

### **Terugblik door de afzonderlijke spelers**

Het is nuttig de perspectieven van de direct betrokken spelers langs te lopen. Want hoezeer we het ook over strategie, structuur en cultuur hebben, het gaat uiteindelijk om de handelingscompetentie van mensen.<sup>2</sup>

De *businessmanager* kijkt zo op zijn rol terug: 'De divisiedirecteur zei dat hij zijn mitrailleur zou pakken om me dood te schieten als ik mijn analyse zou bespreken met de Raad van Bestuur en met het business team. Toen ik verbouwereerd daarna twee leden van het managementteam vroeg wat ik moest doen, zeiden ze dat ik me gedeisd moest houden. Verkapt heb ik wel signalen afgegeven, maar ik heb twee jaar in een dubbele realiteit geleefd. In het budget stond een prijs waarvan iedereen wist dat deze niet reëel was, maar waar ik wel verantwoordelijk was.' Hij heeft twee jaar lang deze dubbele realiteit geaccepteerd en werd er zeer door gefrustreerd. Uiteindelijk neemt hij ontslag en begint zijn eigen onderneming.

De *projectmanager technologie* kijkt zo op het gebeuren terug: 'Ik vond dat we de markt in het businessteam goed hadden geanalyseerd en snapte er niets van toen de business manager weer met de oude prijs terug kwam. Ik dacht: nou ja, daarboven zullen ze het wel beter weten.' Hij zet gewoon zijn werk voort en bespreekt zijn verbazing niet met zijn baas, de directeur R&D.

De *directeur R&D* wijst er op dat het gelukt is het marktleiderschap overeind te houden. Ten aanzien van hoe het spel destijds is gespeeld stelt hij: 'Als managementteam van de divisie wisten we goed hoe de vlag erbij hing. Wij hebben de welbewuste keuze gemaakt de mensen niet af te leiden door zaken die toch niet te beïnvloeden zijn. De strategie die het business team voorstelde was beslist verkeerd. Bovendien is het businessteam verantwoordelijk voor de operatie, niet voor de strategie. De cultuur van intimidatie is echter geen keuze geweest. Die is gegroeid.' Hij vindt mijn suggestie dat business team, divisieteam en raad van bestuur samen om de tafel hadden moeten niet zinvol. 'Dat zou de business manager niet op, maar over het paard tillen'.

De *divisiedirecteur* heb ik niet gesproken. Hij koos er destijds voor de business manager te intimideren en in plaats van een gesprek te arrangeren tussen de voorzitter van de raad van bestuur, de business manager en hem zelf. Dat zou toch de makkelijkste weg zijn geweest om de business manager het grotere plaatje te laten zien en de raad van bestuur te informeren over de

---

<sup>2</sup> Willmott (1997) pleit voor een analyse van het samenspel tussen cultuur, structuur en handelen (*agency*). De methodologische springplan hiervoor is analytisch dualisme. Hij spreekt van twee separate ontologische issues: de objectieve realiteit van emergente structuren en de antwoorden hierop van handelende mensen.

situatie in deze markt.

De *voorzitter van de raad van bestuur* zegt: ‘Van verrassing was geen sprake. Naast de interne bronnen had ik ook veel contact met klanten, joint venture partners, concurrenten en externe adviseurs. Ik had al in 1995 een achteraf goede inschatting gemaakt van de mogelijke prijsscenario’s. De fusie van 1998 was een welbewust strategische keuze. Of de werkwijze strijdig was met het organisatiemodel? Hoe heette die business manager ook al weer. Oh, maar die was toch de knecht van iemand die lid van het divisie MT was?’

De *president-commissaris*: ‘Als commissaris is je impact gering. Tegen de manier van doen in een bedrijf ben je niet opgewassen. Cultuur is ongelooflijk persistent. Het Bedrijf had van oudsher een sterk hiërarchische cultuur. Er was een omwenteling gaande naar een bottom-up aansturing, zoals dat hoort in een volwassen beursvennootschap. In deze casus zie je de oude cultuur weer opduiken.’ Het is een openhartige terugblik, die de competentie van de commissarissen als heel beperkt omschrijft. Wel competent in het selecteren van een topman die een beoogde omwenteling tot stand kan brengen, maar onvoldoende overzicht en invloed om toe te kunnen zien op het intern naleven van de nieuwe spelregels.

Opmerkelijk in dit overzicht is dat iedereen zelfs achteraf nog het model negeert. Anders dan de R&D-directeur stelt heeft de business manager wel degelijk de taak strategie te ontwikkelen. En als het MT van de divisie zijn strategie verkeerd vindt, is dat reden voor een goede discussie. De voorzitter van de raad van bestuur zet het hele concept van delegatie van ondernemerschap aan de dijk door zichzelf als ondernemer ten tonele te voeren die ‘een achteraf goede inschatting had gemaakt’ en door de business manager een knecht te noemen. Dat was hij ook geworden, maar als reactie op de intimidatie door zijn directeur. Hij negeert dit gedrag en zijn eigen verantwoordelijkheid voor het zorg dragen voor de integriteit van het besturingsmodel. Terwijl de voorzitter van de raad van bestuur zich te groot maakt ten koste van de business manager, maakt de president-commissaris zich te klein. De raad van commissarissen heeft een toezichhoudende verantwoordelijkheid. Hierin heeft men gefaald. Men heeft onvoldoende contact gehouden met de tweede laag waardoor men de kwaliteit ervan niet kon beoordelen. En men heeft niet geborgd dat de raad van bestuur de besturingsfilosofie auditeert.

### **Terugblik van de extern adviseur**

Vorstman stelt: ‘De intimidaties van zekere directeur zijn mij welbekend. De voorzitter van de concerndirectie die ik daar herhaaldelijk op wees, heeft echter nooit ingegrepen. Dit mag het model niet verweten worden! Het model heeft hier nooit een kans gehad, terwijl het in vele bedrijven succesvol is geweest.’<sup>3</sup>

Wat valt nu van deze ervaring te leren? Harald Vorstman verduidelijkt in zijn antwoord op deze vraag de spelregels bij het delegeren van bevoegdheden. ‘Als een business manager verantwoordelijk wordt gesteld voor de winstgevendheid van zijn PMC, dient hij ook bevoegd te zijn tot het vaststellen van de verkoopprijs. Zijn baas, de divisiedirecteur, heeft als delegator het recht de ondernemer hierin te overrulen. Hij neemt dan in feite de bevoegdheid tot het vaststellen van prijzen, die hij eerst heeft gedelegeerd, weer terug. Dat mag hij doen, krachtens de hiërarchische relatie. Maar dat betekent dat de ondernemer nu op zijn beurt het recht heeft zijn verantwoordelijkheid terug te geven. Als de ondernemer de beslissing van zijn baas niet kan accepteren, dient hij zijn verantwoordelijkheid terug te geven. Hij kan tegen zijn baas zeggen: “Ik kan geen verantwoordelijkheid voor de winst dragen als jij een prijs vaststelt die niet reëel is”.

---

<sup>3</sup> Brief van Ir. H.R. Vorstman aan de auteur (05-06-07).

Een dergelijke stellingname vergt uiteraard de nodige moed, en vertrouwensrelaties.’ Deze evaluatie kritiseert terecht het optreden van de topmanagers, die in feite zijn model misbruikt hebben door mensen lager met grote verantwoordelijkheden te belasten maar ondertussen zelf tot in detail te blijven sturen. Het hanteren van deze dubbelzinnigheid wordt door Vorstman echter geheel op de schouders van de individuele business manager neergelegd. Dit is conform zijn eigen model, dus consistent, maar niet reëel.

### **Terugblik van de intern adviseur**

‘Het werken aan deze casestudie roept allerlei gevoelens uit die periode terug. Nog tijdens een bespreking van de voorlaatste conceptversie ervaar ik een sterk gevoel van verlamming. Blijkbaar herken ik eigen ervaringen in wat de business manager overkomt. Ik geef twee voorbeelden. Tijdens de jaarlijkse budgetbespreking van de corporate afdelingen wil de divisiedirecteur de overheadkosten verlagen en stelt voor mijn functie te schrappen. Met als argument dat ik voor hem geen zichtbare bijdrage lever. Mijn baas pareerde de aanval behendig, toch riep dit bij mij schrik op, dat het veld zo open is dat ieder op je kan schieten. In ongeveer dezelfde tijd beoordeelde de hoogste HR-directeur mijn organisatieloyaliteit als onvoldoende. Deze kritiek wees ik onomwonden af en beriep me hierbij op de waarde van een ‘onafhankelijke opstelling’. Als ik beide voorbeelden vergelijk vermoed ik dat in het laatste geval geen angst optreedt omdat ik stond voor een waarde waar ik aan hecht en daarin stevigheid vond. De hele periode was juist door de ambivalentie van mede onderdeel zijn van defensieve routines en het appel op professionele en persoonlijke onafhankelijkheid zo enorm spannend, leerzaam en waardevol. Als je duikt door mee te gaan in een defensieve routine voel je je in je eigen waarde aangetast, als je niet meegaat met de defensieve routine sta je buitenspel. De kunst is zo in het spel te blijven dat de aantasting van waarde en integriteit ervaarbaar, draagbaar en bespreekbaar wordt. Deze kunst gaat verder dan de eerder genoemde direct talk. Het is een vorm van mondigheid die geen individuele eigenschap is, maar alleen collectief kan worden ontwikkeld.’

### **Analyse**

Het is een bekend mechanisme wat we in de casus aan het werk zien. Als er een slechte boodschap wordt gebracht, wordt de boodschapper onthoofd. Je kaart een probleem aan en opeens ben jij het probleem. Veel mensen kennen dit mechanisme en zijn daarom geneigd bedreigende informatie voor zich te houden. China was een slechte boodschap. Mogelijke ‘rationele’ redenen om de boodschap voor zich te houden:

- ‘Als we hard werken, kunnen we het tijd keren’;
- ‘Als we op de moeilijke markt wijzen, zou men kunnen denken dat we excuses zoeken voor onze slechte verkoopcijfers’;
- ‘Als de topman weet hoe groot het probleem is, zal hij nog meer werk van ons verwachten.’

In het licht van dit mechanisme was het bepaald moedig dat de business manager naar de divisiedirecteur stapte. Hoe had hij kunnen weten dat de divisiedirecteur minder moedig was dan hij? In het MT keek men immers allemaal tegen de directeur op.

Welke gevolgen heeft nu het gescheiden organiseren van markten en resources als er slechte boodschappen zijn? Inhoudelijk gezien vertoont het op basis van rekenschapsrelaties samengestelde business team geen risicomijdend gedrag. Men wil maar liefst de hele markt herstructureren, een zeer offensieve strategie. Het zijn de op hiërarchische relaties opererende topmanagers die risicomijdend gedrag vertonen, zeker procesmatig, door het probleem onbespreekbaar te maken. Het meest in het oog springende gevolg hiervan is individualisering.

Ieder staat er alleen voor. De business manager bespreekt zijn ervaring met de divisiedirecteur niet met zijn business team, en kan daar dus ook geen steun vinden. Zijn consultatie van twee MT-leden werpt hem ook op zichzelf terug. Twee jaar leeft hij dan in wat hij noemt een dubbele realiteit, waarvoor de begrippen formeel/informeel eigenlijk tekort schieten. Het is meer een als-of-modus dan een werkmodus. Het gedrag van een groep zit in de als-of modus als het meer door een irreële assumptie dan door de taak wordt bepaald (Bion, 1961). Bekende alsof-aanname is 'er dreigt groot gevaar' (vechten/vluchten) en 'we zijn geheel afhankelijk van de leider' (afhankelijkheid) terwijl hier geen reële redenen voor zijn. Wat is de als-of-aanname in de casus? De aanname dat de prijsdaling wel weer cyclisch zal zijn, is verkeerd maar niet irreëel, zij is lange tijd valide geweest. Het proces van strategisch leren dat hier langzaam plaatsvindt is dat de markt structureel veranderd is en de lagere prijzen dus een vast gegeven zijn geworden. De als-of-aanname lijkt mij hier veel meer dat strategie een privilege van hogere managers is. Het lijkt dat de aanname van de topmanagers is: als we met de leden van business team in gesprek gaan over hun nieuwe inzichten, zijn we niet meer vrij om zelf strategische beslissingen te nemen en verliezen wij onze handelingsruimte en mogelijk ook gezag. De als-of-modus wordt hier dus bepaald door de *aanname van eenzijdige beheersing na delegatie van verantwoordelijkheid*. Deze aanname is irreëel omdat de bevoegdheid over de strategie te beslissen bij de topmanager blijft ook als bij het ontwikkelen van de strategie mensen van lagere niveaus worden betrokken. Het is deze 'eenzijdige-beheersing-na-delegatie' aanname die een proces van wederzijds leren blokkeert. En het is deze aanname die Vorstman in zijn model intact heeft gelaten door de hiërarchische relatie als een unilaterale relatie te definiëren en door geen helder beeld te creëren van het strategieproces.

Opmerkelijk is dat de lagere echelons mede deel hebben aan deze als-of-modus. Het business team trekt de business manager niet aan zijn jasje. Hebben ze bijna een jaar aan de strategische studie gewerkt, doet het divisie MT er niets mee. 'Hoezo niet', zou toch een voor de hand liggende taakgerichte vraag zijn geweest. Maar deze vraag stellen ze noch in de rekenschapsrelatie met de business manager, noch in de hiërarchische relatie met hun baas. In beide relaties vertonen zij dus risicomijdend gedrag. De projectmanager technologie legitimeert dit zelfs met de gedachte dat de top het beter weet dan hij. Dat zou best kunnen, maar hij toetst dit niet! Deze toetsing is een conditie voor een double-loop leerproces waarin de strategische aannames kritisch onderzocht worden. Het kernpunt is natuurlijk niet dat de top het strategievoorstel van het business team zomaar over had moeten nemen. Dan zou zij haar eigen verantwoordelijkheid verzaakt hebben. Het kernpunt is dat zij niet bij elkaar toetsen of de oude aanname nog wel klopt, of dat er plausible redenen zijn om hieraan te gaan twijfelen of zelfs te besluiten deze aanname als achterhaald te verwerpen.

De verlamming komt voort uit de dubbele realiteit, uit de alsof-modus, uit het elkaar niet als volwassen gesprekspartners beschouwen als het om de strategie gaat en het daardoor ontbreken van een gedeeld leerproces inzake de strategie.

De business manager had twee jaar het gevoel dat hij geen kant op kon. Maar door deze langdurige klemsituatie heen moet onzichtbaar een ander leerproces hebben plaatsgevonden. Hij raakt niet verkrumelt door de intimidatie en de dubbele realiteit, maar weet vol te houden, legt na twee jaar alsnog zijn verhaal overtuigend neer, vindt daarna de moed om zijn eigen bedrijf te beginnen, dat hij nu nog steeds succesvol runt. Dit onzichtbare leerproces lijkt ook te gelden voor andere direct betrokkenen, die daarna zichtbare sprongen maken in hun loopbaan. Zelfs op de werkvloer in de fabriek van deze divisie werken mensen nu tien jaar later op basis van zelfsturing en nemen verantwoordelijkheid voor de strategische richting. Er lijkt een gisting te hebben plaats gehad van persoonlijke robuustheid, door een voortdurende impliciete en expliciete

confrontatie met de realiteit buiten en binnen het bedrijf, die ook een zelfconfronterend effect heeft ('waar sta ik voor', 'durf ik het gevecht aan te gaan', 'kan ik het goede moment kiezen', 'durf ik te verliezen').

Alleen van de divisiedirecteur is bekend dat hij zich van deze geschiedenis niet heeft hersteld.

### **Discussie**

De casus bevestigt de hypothese dat een tekort aan responsiviteit in de verticale as van een bedrijf tot een vermindering van de responsiviteit in de horizontale as leidt, wat weer tot een verlaging van de bedrijfsprestatie leidt (Schuiling, 2001). Aan dit verband voegt deze casestudie nu een verklaring toe. De aanname van topmanagers dat zij onafhankelijk zijn van de strategische inzichten van de lagere echelons maakt hen onresponsief in hun communicatie en interactie met mensen uit de lagere niveaus. De expliciete intimidatie van de divisiedirecteur is slechts het topje van de ijsberg van dit gebrek aan responsiviteit.

De casus bevestigt niet de hypothese dat een scheiding van markten en resources, ofwel een rekenschapsrelatie tussen markt en primaire procesfasen, tot minder risicomijdend gedrag leidt. De verklaring hiervoor lijkt het ontbreken van containment in psychologische zin. Zou de productmanager ruimere handelingsmogelijkheden hebben gehad als hij de hiërarchische baas van een 'contained unit' in organisatorische was geweest, dus als hij zijn eigen fabriek en verkoopapparaat had gehad? Hij stond er nu in zijn eentje voor, zou hij steviger zijn geweest met een groep direct reports? Dit is een lastig te beantwoorden vraag, en weinig relevant omdat dit organisatiekundig helemaal geen optie was. Daarvoor waren de verschillende producten, productieprocessen en verkoopkanalen te zeer interdependent. De divisie had een functionele focus en een lange geschiedenis van centrale besturing. Dit zat zowel in de structuur als in de cultuur. Het Vorstmanmodel kwam op het moment dat er een ambitieuze strategie van productdiversificatie werd gevoerd. Hierin lag de kracht van de divisiedirecteur. Onder zijn leiding kwamen er tal van nieuwe verwante producten en werden vele fabrieken wereldwijd geacquireerd. Deze strategie roept spanning op met de oude cultuur. Het Vorstmanmodel diende om middels business teams functionele specialisten te coördineren rond elk product, met handhaving van de functionele organisatie en centrale besturing. Het business team werd als het ware om de oude cultuur en structuur heen gebouwd (Cummings & Worley, 2005: 489). De applicatie van het Vorstman-model was met andere woorden een compromis tussen de oude structuur en de nieuwe strategie. Ik zeg dit achteraf, destijds was me dat niet zo duidelijk. Het lijkt plausibel te stellen dat de voorzitter van de concerndirectie niet ingreep vanwege de strategische successen van de divisiedirecteur, ook al heeft zo zijn minpunten, zal de afweging zijn geweest.

### **Scheiding roept nieuwe competentie op**

Wat we nu leren uit de casus is dat het gescheiden organiseren van markten en resources een zwaar beroep doet op de individuele competentie in het handelen op organisatorische grenzen. De grenzen en ieders rol op die grenzen zijn duidelijk bij een self contained unit, terwijl ze bij een gescheiden organisatie van resources door de betrokkenen keer op keer nieuw gedefinieerd dienen te worden. Hoe vager de grenzen in organisaties worden, hoe belangrijker voor de individuele spelers de competentie van boundary management is. Vier grenzen kunnen worden onderscheiden: taak, bevoegdheid, politiek en identiteit (Hirschhorn & Gilmore, 1992).

- Waar ligt de grens tussen mijn taak en die van de ander? De business manager meende dat het zijn taak was strategie te ontwikkelen. De divisiedirecteur vond dat toch echt zijn taak.

- Waar ligt de grens tussen jouw en mijn bevoegdheid? De business manager vond dat hij verantwoordelijk was gesteld voor de winstgevendheid van het product, en dus bevoegd tot het vaststellen van de prijs. De directeur hield die bevoegdheid bij zichzelf.
- Aan de politieke grens speelt de vraag wie welke belangen heeft. Hier doet zich voor de business manager een belangrijk leerproces voor als hij geleidelijk inzicht krijgt in het strategische belang van zijn product voor het hele concern.
- Aan de identiteitsgrens ligt de vraag wat iemand kan behouden van zijn identiteit. De business manager worstelt hier met de vraag of hij nu ondernemer is of knecht.

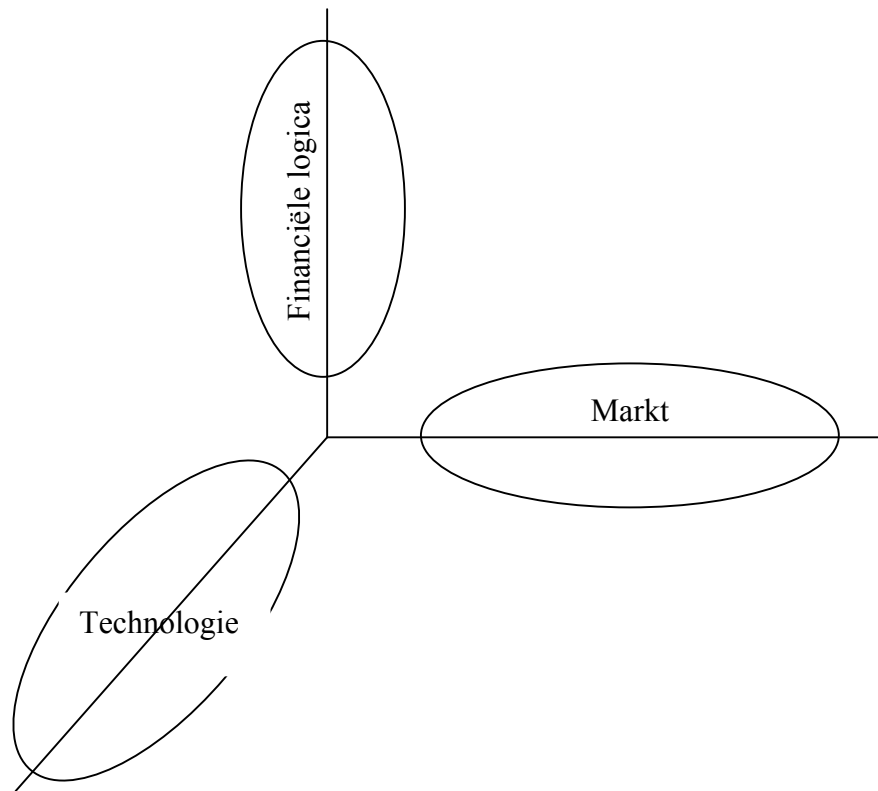
Hoe had de business manager deze grenzen bespreekbaar kunnen maken? En in welke volgorde? De grenzen liggen als mikadostokjes over elkaar heen (Van Loo, 2006), waardoor ook nog tactisch inzicht is vereist bij het kiezen van de volgorde waarin men de stokjes het best kan beetpakken bij het opruimen van de wirwar. De business manager is exemplarisch voor de vele onzichtbare leerprocessen die in Het Bedrijf plaatsvonden en waarin mensen hun competentie in boundary management ontwikkelden. Een opmerkelijk voorbeeld hiervan is dat uitgerekend deze divisie van Het Bedrijf als enige een productieorganisatie heeft voortgebracht die al zeven jaar succesvol volgens het beginsel van zelfsturing werkt (Schuiling, 2008).

### **Gespreid leiderschap**

De hiërarchie heeft altijd een kern van de heer-knechtverhouding behouden: de knecht moet doen wat de heer zegt en de heer moet de knecht beschermen. Veiligheid in ruil voor gehoorzaamheid. Dit is het paternalistische model, dat steunt op afhankelijkheid.

Ondernemerschap gaat uit van autonome individuen, die zelf keuzes maken en de gevolgen van die keuzes aanvaarden. Managers van Het Bedrijf moedigden medewerkers uit tot het volgende gedrag: zet jezelf op de kaart, neem een positie in, stop niet als een baas nee zegt terwijl je overtuigd bent van de waarde van je idee, ga zo nodig naar de baas van je baas als je denkt dat je een goed idee hebt, uiteraard niet achter de rug van je baas om. Maar een uitdrukking was ook: er zijn geen bosjes meer om je achter te verschuilen. Ieder is zichtbaar geworden in zijn presteren en falen.

Deze cultuur, deze inherent spannende relatievorm tussen managers en medewerkers kan begrepen worden als een radicale vorm van 'distributed leadership'. Het is een vorm van leiderschap waarbij er geen volgers meer bestaan, althans niet in de organisatie (Miller, 1998). In deze visie is een organisatie een onderhandelingsproces tussen leiders, waarbij elk de competentie van de ander erkent – of open is over waargenomen incompetentie. Hiërarchie maakt plaats voor een relatievorm die meer op een netwerk lijkt en die Miller polyarchie noemt. Hierin is ieder in staat tot 'asserting one's authority'. Ieder laat zijn gezag gelden op grond van competentie. Kritisch is dan dat men via een leerproces tot een afstemming komt. Het is een cyclisch proces van het ondernemen van actie, bestuderen van de effecten, de bedoelde en de onbedoelde, en deze gegevens gebruiken bij het bedenken van de volgende set acties. En daarbij tevens je aannames en mentale modellen ter discussie stellen en bijstellen. We verwachten dit leiderschap van de top – maar uit deze verwachting blijkt hoezeer we zelf nog leven vanuit het oude model. In de visie van gespreid leiderschap levert ieder zijn aandeel in dit leerproces. Een conditie die helpt is de veilig wetenschap dat je gehoord zult worden als je je uitspreekt. Die conditie ontbreekt vaak. Maar als je vanuit een medewerkerpositie de manager verwijt dat deze conditie ontbreekt, dan herhaal je een positie van afhankelijkheid. Daarom is de meest primair conditie het zelfvertrouwen dat het van waarde is wat je te zeggen hebt, dan is het verdragen als dat niet gehoord wordt.



Figuur 5: Een veld met drie krachten, met een ontbrekende samenhang in handelen en leren

Figuur 5 is een weergave van dit gespreide leiderschap. De business manager is leidinggevend in zijn productmarkt, de projectmanager in het ontwikkelen van een innovatieve technologie en de raad van bestuur in het leiden van de relaties met de aandeelhouders. Als we het zo afbeelden is het vraagstuk hoe deze drie leiders samenwerken in een netwerk van interne en externe relaties. Boundary management is hier dat je in termen van wij durft te spreken: ‘We hebben een probleem.’ Als dat niet helpt, is er de procesinterventie: ‘Gaan we zoeken naar een schuldige of gaan we analyseren wat het probleem is’. Managers spreken hun medewerkers terecht op hun eigen verantwoordelijkheid aan. Ondernemerschap en empowerment vergen dat omgekeerd medewerkers managers op hun verantwoordelijkheid aanspreken. Dit kreeg ook een plaats in het trainingsprogramma’s van Het Bedrijf in 1998. Want zo makkelijk is dat niet, daar moet je in kunnen oefenen. Zo zou je ook met deze casus kunnen oefenen. Speel alle handelingsalternatieven van de business manager maar uit:

- je verantwoordelijkheid teruggeven aan de divisiedirecteur;
- paar dagen later opnieuw bij hem binnen stappen, zeggen dat je het vorige gesprek een vervelende situatie vond en hem vragen wat hij zou doen als hij in jouw schoenen stond;
- of hem enkele scenario’s voorleggen van de gevolgen van het blokkeren van de discussie;
- of iemand zoeken die bereid is met je mee te gaan naar de divisiedirecteur en eventueel de raad van bestuur om je de hand boven het hoofd te houden terwijl je de slechte boodschap brengt.



Of stel je bent de HR-manager in deze casus, zou je het aandurven een multi-level bijeenkomst te organiseren? Wie zou je erbij uitnodigen? Wat zet je op de agenda, de inhoud van het strategisch vraagstuk of het gedrag er om heen?

### **Conclusies**

Wat hebben gezien over bedreiging en over samen? De bedreiging komt niet alleen uit de markt, maar ook uit de organisatie, en ook uit onszelf. Managers kunnen zich intimiderend gedragen, en onze eigen angsten spelen ons soms flink parten bij het bespreekbaar maken van markt en managementgedrag.

Al met al is het invoeren van het Vorstmanmodel een waardevol experiment geweest, omdat het lopende leerprocessen rond de vijf waarden ingebed heeft in de structuur van de bedrijfsprocessen. Resultaatgerichtheid, marktgerichtheid, multidisciplinair teamwerk, onderzoekende houding en onafhankelijke opstelling hebben mede dankzij dit model een grote vlucht genomen, vooral in het primaire proces. In de besturende processen is daarbij ook voortgang geboekt, maar minder. Het ontbreken van een duidelijke inrichting van het strategieproces alsmede het vasthouden aan een verouderd begrip van de hiërarchische relatie zijn hier debet aan. Daardoor konden de topmanagers ongehinderd vasthouden aan de irreële aanname dat de strategie hun privilege is en zij over de echt ingewikkelde strategische vragen niet in gesprek hoeven met de mensen die in het primair proces verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de strategie. Ze hoeven niet te luisteren, ze hoeven niets uit te leggen, ze hoeven hun zorgen niet te delen, ze mogen mensen jarenlang in een spagaat nemen en achteraf mogen ze zeggen dat zij het allemaal precies geweten hebben en zij de juiste koers hebben uitgezet alsof de anderen er niet toe gedaan hebben.

De casus onderstreept het belang van het auditeren van de werking van het besturingsmodel van een bedrijf en van reële controle daarop door de toezichthouders.

De casus prikkelt ook tot creativiteit bij het bedenken hoe in dit soort bijzondere situaties het proces van strategiediscussie real time het best kan worden vormgegeven. De suggestie is een 'dwars' gezelschap samen te stellen, van meerdere niveaus, en uit meerdere divisies, als een zaak als deze duidelijk het hele bedrijf op het spel zet. Mogelijkerwijs moet het eerste agendapunt dan het gedrag van de betrokkenen zijn, om zo ruimte te creëren voor een gesprek over de inhoud van de strategische bedreiging.

Tot slot lijkt mij deze casus een duidelijk bewijs voor het belang van het ondersteunen van leerprocessen rond intimiderend gedrag van managers. Ondersteuning kan soms nodig zijn in de vorm van ruimte bieden voor stoom afblazen, belangrijker is dat men onderling kan oefenen in tactiek en gesprekstechniek en een dialoog leert voeren met de managers die dit gedrag vertonen. Simulaties van intimiderend gedrag dienen een standaardonderdeel van de in-companytrainingen van een bedrijf te zijn. Managers vervullen een belangrijke functie in hun bedrijf en doen veel goede dingen. Maar intimiderend gedrag en zeker intimiderende effecten komen voor en het is in het belang van het bedrijf dat individuen er een antwoord op ontwikkelen dat hen in staat stelt

productief met de betrokken manager samen te werken. Naar de mate waarin we de bijbehorende spanningen onder ogen zien en de ervaring ervan met anderen delen, ontwikkelt zich met ons ondernemerschap ook onze mondigheid en wel als vermogen elkaar te verstaan.

## Literatuur

- Bion, W.R. (1961/1998) *Experiences in groups and other papers*. London: Tavistock Publications.
- Cummings, T.G. en Worley, C.G. (2005) *'Organization Development & Change'. 8th Edition*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Galbraith, J. Downey, D en Kates, A. (2002), *Designing Dynamic Organizations*. New York: Amacom
- Hirschhorn, L. (1991) *Managing in the new team environment. Skills Tools, and methods*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, (1992) The new boundaries in the 'Boundaryless' company. *Harvard Business Review*, May-June, p. 4-16
- Jaques, E. (1996), *Requisite Organization*. Arlington: Cason Hall & Co. Publishers
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (1998) *Management & Organisatie. Theorie en Toepassing*. Houten: Stenfert Kroese
- Krantz, J. (1998) 'Anxiety and the new order', in: E.B. Klein, F. Gabelnick en P. Herr, *The Psychodynamics of Leadership*. Madison: Psychosocial Press.
- Loo, E. van de (2007) 'Bewuste en onbewuste processen van samenwerken', in: – Boonstra (red.) *Ondernemen in allianties en netwerken*. Deventer: Kluwer
- Miller, E.J. (1998) 'The Leader with the Vision', in: E.B. Klein, F. Gabelnick en P. Herr, *The Psychodynamics of Leadership*. Madison: Psychosocial Press.
- Schein, E.H. (1993), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schuling, G.J. (2008), 'Slimmer werken met verantwoordelijke mensen', in: *HR Strategie*, nr. 2, pp.
- Schuling, G.J. (2003), 'Luisteren als opgave bij participatie; De or als pleitbezorger van een responsieve onderneming'. – *Cahier van Handboek OR*. – Alphen aan den Rijn : Kluwer, p.1-109
- Schuling, G.J. (2002), 'Top delegeert vergaand, maar het politieke spel gaat door'. – In: *E-magazine M@na@gement*, [www.managementsite.net](http://www.managementsite.net), 27 oktober
- Schuling, G.J. (2001), *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten van organisatieverandering* (dissertatie). – Deventer : Kluwer
- Schuling, G.J & Wiel, B. van de (2005), 'Een schaakbord vol leermogelijkheden'. – In: G.J. Schuling & W. Heine (red.), *Leren stimuleren*. – Assen: Van Gorcum, pp. 30 – 35
- Strikwerda, H. (2007), *Meerdimensionaal organiseren*. Assen: Van Gorcum
- Vorstman, H.R. (1990), *Productmarktbeleid en kwaliteit*. Alphen aan den Rijn: Samson
- Willmott, R. (1997), 'Structure, Culture and Agency: Rejecting the Current Orthodoxy of Organisation Theory', *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 27, nr. 1, p. 93-123