

Zelf-organisatie door management teams

Dr. A.G.L. Romme

1 Inleiding¹

Strategisch management is een onderwerp dat al geruime tijd de aandacht heeft van zowel wetenschappers als praktijkbeoefenaars. Desondanks kent dit vakgebied een fragmentarisch karakter (Chaffee, 1985). Een illustratie hiervan vormt de felle discussie die recentelijk is gevoerd tussen proponenten van de 'design', 'planning' en 'learning' school in strategisch management (Mintzberg, 1990; Ansoff, 1991; Mintzberg, 1991). In dit artikel wordt de zogenaamde zelf-organisatiebenadering van het strategievraagstuk aan de orde gesteld. Deze benadering vormt niet zozeer een nieuwe school maar juist een kader waarin verschillende bestaande scholen geïntegreerd kunnen worden. De idee van zelf-organisatie nodigt vooral uit tot het beschouwen van gebeurtenissen en ontwikkelingen die op een dieper niveau organisaties in beweging zetten. Dit idee zal hier worden uitgewerkt in een model van strategisch management door management teams. Ook bespreken we enkele implicaties voor de management praktijk.

2 Zelf-organisatie

Aan de zelf-organisatiebenadering ligt een aantal veronderstellingen ten grondslag. De eerste veronderstelling is dat menselijke organisaties bestaan uit complexe krachtenvelden die continu in beweging zijn. De tweede veronderstelling is dat strategieën ontstaan door de (inter)acties van individuele menselijke actoren (bijvoorbeeld managers, aandeelhouders, werknemers, afnemers).

De derde hierop aansluitende veronderstelling is dat deze interacties – en daarmee dus ook strategieën – gestuurd worden door regels. Deze regels vormen de zogenaamde diepe structuren die ten grondslag liggen aan organiseren door mensen in het algemeen en strategievorming in het bijzonder. Regels hebben twee effecten: ten eerste verplichten ze de actoren om een bepaald gedrag in een bepaalde setting te vertonen, en ten tweede, wekken ze verwachtingen bij andere actoren over de betekenis van dat gedrag en de gewenste reactie. In veel gevallen zal het moeilijk zijn om de gehanteerde regels te omschrijven omdat zij veelal impliciet en niet direct waarneembaar zijn. Regels dienen dus noodzakelijkerwijs uit *wel* waarneembare acties te worden afgeleid. Dit is vooral mogelijk wanneer 'nieuwe' regels in opkomst zijn of 'oude' regels verdwijnen, maar ook wanneer regels door actoren openlijk ter discussie worden gesteld (Drazin en Sandelands, 1992).

Samenvattend beschouwt de idee van zelf-organisatie het organisatievraagstuk in het algemeen en het strategievraagstuk in het bijzonder vanuit de interacties van individuele actoren die op een dieper niveau gestuurd worden door regels.

3 Enkele centrale begrippen

We werken de zelf-organisatiegedachte uit voor de wijze waarop management teams strategieën vormen. We bespreken eerst de begrippen waarop het model is gebaseerd, vervolgens de structuur van het model, en tot slot, het model zelf.

Dr. A.G.L. Romme is universitair hoofddocent aan de Rijksuniversiteit Limburg, vakgroep Bedrijfseconomie, sectie Organisatie.

Ten eerste maken we een onderscheid tussen de kern en de periferie van een management team. De *kern* wordt gevormd door die personen die de (dagelijkse) leiding en eindverantwoordelijkheid hebben in de organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld de leden van een Raad van Bestuur, Directie of Algemeen Bestuur. In grote, sterk gedecentraliseerde organisaties kan, afhankelijk van het analyiseniveau, ook het management van divisies of andere bedrijfseenheden als kern worden beschouwd. De *periferie* van het management team bestaat uit actoren die over een bepaalde sanctie jegens het management team beschikken. Denk bijvoorbeeld aan sancties in de sfeer van eigen vermogen (grote aandeelhouders), externe financiering (huisbankier), informatievoorziening (consultants, middenkader, stafspecialisten) of het afnemen van producten (belangrijke afnemers). De personele bezetting van de kern is over het algemeen minder aan verandering onderhevig dan die van de periferie. De bezetting van de periferie kan zelfs dagelijks veranderen, als gevolg van wijzigingen in de sanctionele macht van de betreffende actoren. Bijvoorbeeld, externe consultants die van het management de opdracht krijgen om een belangrijke reorganisatie te begeleiden, kunnen daarmee in de loop der tijd toetreden tot de periferie. Dit is het geval indien zij bepaalde sancties verkrijgen op basis van hun (onmisbare) rol als initiator en begeleider van veranderingsprojecten en de daarmee samenhangende kennis van de organisatiecultuur, toegang tot contact-netwerken, en dergelijke.

Centraal in het model staat het zogenaamde *repertoire* van het management team. Dit repertoire bestaat uit de verzameling van steeds weer opnieuw toepasbare regels die een management team hanteert. Het is als het ware een voorraad van in de loop der tijd gecumuleerde regels die door leden van het team direct kunnen worden omgezet in actie. Zoals al eerder vermeld, zijn deze regels niet direct waarneembaar. Ook kan een repertoire gedeeltelijk uit inactieve regels bestaan. Dit zijn regels die al geruime tijd niet meer zijn toegepast maar wel nog in het repertoire zijn opgeslagen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan regels die van toepassing zijn op crisissituaties. De regel 'centraliseer alle verantwoordelijkheden bij

het top management' wordt wellicht lange tijd niet gebruikt, maar kan in een crisis direct van de plank worden gehaald.

Belangrijk is ook het onderscheid tussen geïnduceerde en autonome acties. Dit onderscheid is voor het eerst gemaakt door Burgelman (1983) naar aanleiding van observaties van strategische processen in een grote Amerikaanse multinational. *Geïnduceerde* acties zelf zijn handelingen die door het management team weloverwogen worden geïnitieerd. De geïnduceerde acties zelf kunnen zowel door de betrokken managers als door actoren in hun periferie worden ondernomen. *Autonome* acties daarentegen zijn handelingen (van individuele managers of actoren in de periferie) die plaatsvinden zonder een weloverwogen initiatief van de zijde van het management team. Dergelijke acties kunnen voor de betreffende actor doelbewust en weloverwogen zijn, maar staan los van een gericht initiatief vanuit het management team. In veel opzichten is autonome actie equivalent met het begrip ondernemerschap.

Een ander belangrijk begrip is de *homogeniteit* van het management team. Daarbij gaat het om de overeenkomst in manier van denken, ofwel de cognitieve kaders, van de teamleden. Een zeer homogeen management team gaat relatief makkelijk over tot gezamenlijke actie, maar heeft veelal moeite met het oppikken van (vooral zwakke) signalen die wijzen op de noodzaak van fundamentele koerswijzigingen. Een management team dat zeer heterogeen is komt moeilijk of zelfs helemaal niet tot gezamenlijke actie, maar is alerter in het signaleren van problemen die mogelijk tot een nieuwe koers leiden.

Tot slot zijn van belang de zogenaamde *strategische problemen* waarmee het management team wordt geconfronteerd. Strategische problemen bestaan uit kansen of bedreigingen die, volgens Hampden-Turner (1990), het karakter van dilemma's aannemen. Een eenvoudig strategisch probleem is bijvoorbeeld het potentiële dilemma tussen een vergaande arbeidsverdeling en effectieve coördinatie van de werkzaamheden in verschillende bedrijfseenheden.

4 Structuur van het model

In het zelf-organisatiedenken maakt men gewoonlijk onderscheid tussen twee soorten krachtenvelden: krachtenvelden waarin de diepere regels niet veranderen, of inert blijven, en processen waarbij deze regels wel verandering ondergaan. Eenzelfde onderscheid kan worden gemaakt wanneer we naar strategievorming door een management team kijken. In de stationaire toestand verandert het repertoire van het managementteam niet. Het andere krachtenveld drijft het managementteam naar een geheel *ander* repertoire, door enerzijds het afbrokkelen van de oude regels en anderzijds de vorming van nieuwe regels. We bespreken nu in het kort eerst enkele krachten die de inertie van het repertoire ondersteunen en vervolgens enkele krachten die tot veranderingen in het repertoire kunnen leiden.

5 Inertie van het bestaande management repertoire

Een aantal krachten draagt bij tot inertie op het niveau van het repertoire van een management team. Deze inertie is vooral sterk bij een strak, beperkt repertoire. Een dergelijk repertoire beperkt in hoge mate de mogelijke (te induceren) acties. Een goed voorbeeld vormt Levi Strauss dat te lang bleef vasthouden aan haar repertoire van 'succesvolle' jeans. Het management van Levi Strauss reageerde te laat toen de vraag naar jeans begon terug te lopen. Een dergelijk strak, diepgeworteld en soms zelfs egocentrisch repertoire beperkt ook de ruimte voor autonome actie. Daardoor vermindert de flexibiliteit om te reageren op situaties die (re)acties buiten het repertoire vereisen.

Normaal gesproken activeren bepaalde problemen bepaalde acties. Een repertoire fungeert daarbij echter als een soort filter tussen (mogelijke) problemen en acties. Het filtert de totale verzameling van mogelijke problemen tot die problemen die binnen het repertoire aangepakt kunnen worden, dat wil zeggen waarop de beschikbare regels van toepassing zijn. Naarmate het repertoire beperkter is zal het minder problemen door-

laten. Een illustratie van dit verschijnsel is de typische reactie op een sterk afnemende marktvraag, namelijk het 'meer van hetzelfde' doen (zoals bij Levi Strauss): aanscherpen van beheersingssystemen, centraliseren van besluitvorming, enzovoort. Dergelijke acties dragen meestal niet bij tot een verbetering van de situatie maar versnellen zelfs vaak de neergang. Binnen een beperkt repertoire heeft een management team echter niet de ruimte om de oorzaken van de afnemende marktomvang kritisch te onderzoeken en vervolgens te ondervangen.

Een strak repertoire bepaalt ook in hoge mate de homogeniteit van het management team. Dit gebeurt op tweeërlei wijze. Enerzijds vormt het repertoire een bron van vuistregels die de collectieve onzekerheid (over problemen) kunnen helpen verminderen. Anderzijds is het ook een conceptueel keurslijf dat vernieuwend denken door individuele managers onderdrukt.

In extreme gevallen kan dit leiden tot zogenaamd 'groepsdenken' (groupthink) waarin individuele afwijkingen van de groepsnormen bij voorbaat zijn uitgesloten. In het algemeen geldt derhalve dat een strak repertoire weerspiegeld wordt in een grote homogeniteit van het management.

Samenvattend houdt een strak, beperkt repertoire zijn eigen inertie in stand door de acties, problemen en homogeniteit van het management team in hoge mate te bepalen.

6 Verandering van het management repertoire

Veranderingen in een management repertoire vinden plaats door middel van enerzijds de desintegratie van bestaande ('oude') regels en anderzijds de opkomst van nieuwe regels.

De oude regels komen vooral onder druk te staan wanneer de geïnduceerde acties *onbedoelde gevolgen* blijken te hebben, met name in de vorm van bedreigende strategische problemen. Een onbedoeld gevolg is een bepaald effect van acties dat wezenlijk verschilt van de bedoeling op het moment van induceren van deze acties. In de computerfabrikant Apple werd het management met een groot probleem geconfronteerd toen zij via de bedrijfsfilosofie van 'producing

power tools for persons' onbedoeld geheel afhankelijk werd van niet-institutionele afnemers. Dergelijke onbedoelde effecten tasten de legitimiteit van de oude regels aan. Daarnaast ondergraven zij ook de homogeniteit van het management team, waardoor de cognitieve basis onder de regels begint weg te vallen.

De opkomst van nieuwe regels wordt in gang gezet door autonome acties die nieuwe cognities in het management team introduceren. Deze *nieuwe cognities* kunnen door actoren in de periferie worden aangedragen maar schieten vooral wortel door de komst van nieuwe managers. De introductie van nieuwe cognities leidt in eerste instantie vaak tot de nodige conceptuele verwarring en met emoties beladen discussies. In tweede instantie stimuleren zij echter de opkomst van nieuwe regels. De nieuwe inzichten leiden ook vaak tot een herkenning van (tot dan toe genegeerde) problemen die men met de oude regels niet kon aanpakken. Deze herkenning bevestigt op zijn beurt de legitimiteit en toepasbaarheid van de nieuwe regels.

Desintegratie van oude regels en opkomst van nieuwe regels zijn veelal gelijktijdige processen. In veel gevallen wijken de oude regels geleidelijk voor nieuwe regels. In andere situaties worden nieuwe regels of zelfs geheel nieuwe repertoires opgelegd door externe actoren die het management vervangen en daarmee oude regels snel elimineren. Hiervan is sprake bij veel vijandige overnames en ook bij sommige overheidsinterventies in staatsbedrijven.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat noodzakelijke wijzigingen in management repertoires maar moeizaam tot stand komen wanneer de samenstelling van het management team ongewijzigd blijft (Schreuder, 1991; Romme, 1992). Bijvoorbeeld in een situatie van aanhoudende verliesgevoelheid is het waarnemen en bestrijden van dit onbedoelde gevolg van de gevoerde strategie meestal niet voldoende, maar is de vervanging van managers en daarmee het repertoire noodzakelijk. Een goed voorbeeld vormt de ontwikkeling van Pakhoed Transport, een zelfstandige divisie van Pakhoed, vanaf midden jaren zeventig tot midden jaren tachtig. Pakhoed Transport was in 1975 een decentraal georganiseerd bedrijf waar-

binnen de verschillende bedrijfseenheden (profit centers) zeer zelfstandig werden geleid. In de periode 1975-82 kwam een belangrijk deel van deze bedrijfseenheden flink in de rode cijfers terecht. De unit managers trachtten op eigen houtje deze problemen te bestrijden. Verschillende pogingen om de onderneming te reorganiseren en samenwerking tussen de bedrijfseenheden te bewerkstelligen mislukten. Begin jaren tachtig werd de divisie manager van Pakhoed Transport vervangen door een nieuwe topman die een veranderingsproces in gang zette. De nieuwe topman zag direct in dat het hoofdprobleem niet zozeer het gebrek aan winstgevendheid maar veeleer de incompetentie van de units was. Derhalve reorganiseerde hij de onderneming door terug te keren naar de kernactiviteiten en de synergie tussen de verschillende units te benutten. Deze reorganisatie vond plaats door intensief wekelijks overleg te plegen met enkele geselecteerde unit managers waardoor ook de homogeniteit van het management toenam.²

7 Implicaties

In dit artikel is in grote lijnen een model van strategisch management beschreven dat geïnspireerd is door de idee van zelf-organisatie.³ Tot slot behandelen we nu twee implicaties voor het functioneren van management teams die met fundamentele veranderingen in hun omgeving en organisatie te maken hebben.

Ten eerste volgt uit het model dat het erg belangrijk is dat een management team zich vroegtijdig bewust wordt van onbedoelde gevolgen van de huidige strategie die tot grote problemen kunnen leiden. De meeste managers zijn geneigd om eventuele problemen te signaleren op basis van in hun repertoire opgeslagen ervaringen (Plant, 1987). Hierin schuilt een gevaar. Immers, strategische problemen worden vaak onbedoeld gegeneerd door het huidige management repertoire en de daaruit voortvloeiende activiteiten. De leden van een management team dienen derhalve te kunnen luisteren naar de ruis in het systeem die duidt op mogelijke problemen. Men spreekt wat dat betreft wel over de noodzaak van 'big

ears for weak signals'. De manager met 'kleine oren' zal zich pas bewust worden van problemen indien de ruis is aangezwollen tot een overduidelijk hoorbaar volume.

De tweede implicatie heeft betrekking op de globale inhoud van een management repertoire. Zoals al eerder is gesteld, zijn wisselingen in de samenstelling van het management vaak onontkoombaar wanneer belangrijke wijzigingen in het repertoire noodzakelijk zijn. Dit geldt met name voor die management teams die een beperkt repertoire hanteren dat weinig ruimte laat voor autonome acties van managers zelf of medewerkers in hun periferie. Management teams die werken volgens een breder repertoire zijn beter in staat in te springen op de noodzaak tot grote strategische veranderingen. Een breder en lossere repertoire induceert enerzijds bepaalde activiteiten via een plan- en beheersmatige aanpak, bijvoorbeeld van divisies die voor bestaande product-markt combinaties werken. Anderzijds geeft een dergelijk repertoire aan bepaalde activiteiten een relatieve grote autonomie, bijvoorbeeld via new business ventures. Dergelijke repertoires worden gehanteerd door het management van sommige grote ondernemingen als 3M en Matsushita. Ook in kleinere organisaties als BSO en Atag werkt het top management team volgens een repertoire dat een duidelijk kader schept voor acties (bedrijfsfilosofie, definitie van de core-business, enzovoort), maar tevens de nodige ruimte laat aan autonome acties (bijvoorbeeld de bewerking van de markt door unit managers).

Een evenwicht tussen het induceren van actie enerzijds en het ruimte geven aan autonome acties anderzijds maximaliseert de overlevingskansen voor de organisatie, op zowel korte als lange termijn.

Literatuur

- Ansoff, H.I., 1991, 'Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'', *Strategic Management Journal*, 12: pp. 449-461.
- Bahlmann, J.P. & B.A.C. Meesters, 1988, *Denken en doen*, Eburon, Delft.
- Burgelman, R.A., 1983, 'Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study', *Management Science*, 29: pp. 1349-1364.
- Chaffee, E.E., 1985, 'Three models of strategy', *Academy of Management Review*, 10: pp. 89-98.
- Drazin, R. & L. Sandelands, 1992, 'Autogenesis: a perspective on the process of organizing', *Organization Science*, 3: pp. 230-249.
- Hampden-Turner, C., 1990, *Charting the corporate mind*, Basil Blackwell, Oxford.
- Mintzberg, H., 1990, 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 11: pp. 171-195.
- Mintzberg, H., 1991, 'Learning 1, planning 0: reply to Igor Ansoff', *Strategic Management Journal*, 12: pp. 463-466.
- Plant, R., 1987, *Managing change and making it stick*, Gower, Aldershot.
- Romme, A.G.L., 1992, *A Self-organization perspective on strategy formation*, dissertatie no. 92-4, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht.
- Schreuder, H., 1991, 'Timely management changes as an element of organizational strategy', working paper EIASM, paper no. 91-5, Brussel.

Noten

- 1 Dit artikel is grotendeels gebaseerd op het proefschrift *A Self-organization perspective on strategy formation*, dat door de auteur op 22 mei 1992 aan de Rijksuniversiteit Limburg is verdedigd.
- 2 Een uitgebreide beschrijving van de Pakhoed Transport case is te vinden in Bahlmann en Meesters (1988).
- 3 In mijn dissertatie (Romme, 1992) wordt ook een test van het model beschreven. Dit betreft een vergelijkende analyse van tien case studies met behulp van Boole'se logica. De meeste hypotheses waaruit het model bestaat worden door de resultaten van deze analyse ondersteund.