

BEZWIJKENDE MUREN

Strategisch management in processen van ontgrenzing en hergrenzing

Prof. drs. J.B.M. Edelman Bos

Rede EUR
1990
007

MEDISCHE BIBLIOTHEEK EUR



019600 0025 2621

universiteits
Leiden
DRUKKERIJ

Ezafus

Red. Eur 1990:007

BEZWIJKENDE MUREN

Strategisch management in processen van ontgrenzing en hergrenzing

Afscheidscollege van Prof. drs. J.B.M. Edelman Bos
als hoogleraar organisatiestrategie
in de Faculteit der Bedrijfskunde
en

als hoogleraar beleid en organisatie van de gezondheidszorg
in de Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
van de

Erasmus Universiteit Rotterdam
op 26 april 1990

Medische Bibliotheek
E.U.R.

Mijnheer de Rector Magnificus,
Dames en Heren,

Toenemende organisatiegraad van de samenleving

Bijna vier decennia geleden studeerde ik af aan de Nederlandse Economische Hogeschool, de voorloper van deze universiteit. Het onderwijscurriculum bevatte een vak, 'bedrijfsleer' genaamd, dat een uiterst bescheiden plaats innam: voor dit vak diende de student 'slechts' een voortentamen af te leggen, en wel in het eerste jaar van de studie. In mijn tijd gaf Goudriaan bedrijfsleer; de studenten zagen hem vooral in relatie tot de Nederlandse Spoorwegen, waarvan hij president-directeur was geweest, en zongen of neurieden bij zijn verschijnen steevast het toen bekende liedje: "Op een klein stationnetje, 's morgens in de vroegte..."

In die tijd was het beroep van organisatie-adviseur voor de meeste studenten volledig onbekend. Sommigen hunner wisten te melden dat deze werkzaamheid 'iets' met efficiency van doen had, en dat er zelfs bureaus waren die hiermee hun brood konden verdienen.

Inmiddels is 'bedrijfsleer' geworden tot bedrijfskunde, een vakgebied dat zich in een bijkans benauwende belangstelling mag verheugen en dat in deze universiteit de gestalte heeft aangenomen van de Faculteit der Bedrijfskunde. Bij de Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen is een afzonderlijke studierichting "Beleid en Management van de Gezondheidszorg" in het leven geroepen. En in Nederland is thans de dichtheid van organisatie-adviseurs per hoofd van de bevolking de hoogste ter wereld.

De oorzaak van deze spectaculaire ontwikkeling moet worden gezocht in de belangrijke rol die organisaties zijn gaan vervullen in het functioneren van de moderne samenleving. De 'organisatiegraad' van de samenleving nam in de loop der jaren snel toe.¹ Organisaties manifesteren zich steeds nadrukkelijker. Zij bepalen in hoge mate de sky-line van onze steden, zij dringen zich op in onze media, zij dringen door tot in onze brievenbussen, hun logo's nestelen zich op ons netvlies.

Het functioneren van de moderne samenleving is dus in hoge mate afhankelijk geworden van organisaties. Aan de 'output'-zijde van organisaties komen de produkten en diensten beschikbaar, zonder welke de samenleving niet kan

bestaan. De moderne mens is eraan gewend geraakt 'van de wieg tot het graf' door een veelheid van organisaties te worden omringd. Zij zijn de waardenscheppende systemen, die zorgdragen voor de directe voortbrenging van goederen en diensten, en de voorwaardenscheppende systemen, die de indirecte, infrastructurele voorzieningen tot stand brengen. Als 'klant' heeft de moderne mens te maken met grote en kleine ondernemingen van locale, nationale of internationale herkomst; met gezondheids- en welzijnsinstellingen als ziekenhuizen, verpleeghuizen, bejaardenhuizen, kruisverenigingen; met overheidsorganen en -organisaties als gemeentesecretarieën, politiekorpsen, nutsbedrijven, departementen; met educatieve systemen vanaf basisschool tot en met universiteit.

Ook aan de 'input'-zijde van organisaties blijkt de afhankelijkheid van de samenleving: organisaties brengen niet alleen goederen en diensten voort, zij geven gelegenheid tot werken. In de moderne samenleving wordt de werkgelegenheidsdoelstelling een steeds belangrijker onderwerp van zorg en aandacht. Organisaties moeten dus vooral ook worden gezien als arbeidsorganisaties, waarin de mens als 'participant' een aanzienlijk deel van zijn leven doorbrengt, en waar zijn materieel en immaterieel welbevinden voor een groot deel van afhangt.

Centrale rol van management

Naarmate organisaties in het functioneren van de samenleving een meer centrale positie gaan innemen, moet ook management in het functioneren van organisaties een meer centrale rol gaan vervullen. Immers, zoals samenlevingen afhankelijk zijn van organisaties, zijn organisaties afhankelijk van management. Dit komt voort uit de eigen aard en opgave van de managementfunctie. De manager wordt eerst vooral gezien als iemand die iets gedaan krijgt. 'Getting things done' is zijn opgave, die nader wordt aangevuld met 'through people'.² Deze klassieke formulering is nog steeds relevant, met name indien wordt bedacht dat (nog) niet nader is aangegeven welke 'things' moeten worden gedaan, en dat het begrip 'people' nog precisering toelaat. Het meest problematisch in hedendaagse ogen is het woordje 'through', dat 'people' tot middel lijkt te reduceren.

De centrale positie van management komt vooral tot uiting, c.q. wordt erkend in perioden waarin de samenleving in versnelde verandering terecht komt. Zo wordt rond de jaren vijftig een directe relatie gelegd tussen het bevorderen van de produktiviteit en het aanwezig zijn van goed opgeleide managers. De Neder-

landse overheid voert, mede genoodzaakt door het Amerikaanse Marshallplan, in haar streven naar realisatie van sociaal-economische doelen, een voorwaardenscheppend beleid, gericht op onder meer de bevordering van de produktiviteit. Deze opvoering wordt noodzakelijk geacht voor herstel en wederopbouw van de door oorlogshandelingen zwaar gehavende economie. Het management wordt gezien als "sleutelfactor voor de bevordering van produktie en produktiviteit in het kader van wederopbouw, het opheffen van de goederenschaarste, de industrialisatie en de bevordering van gezonde menselijke verhoudingen".³ Dat deze 'sleutelfactor' over een eigen veelzijdigheid moet kunnen beschikken, komt duidelijk tot uiting in het volgende citaat uit 1948: "Het valt niet te ontkennen, dat de opleiding van het kader in de ondernemingen, staatsinstellingen etc. tot dusver tamelijk eenzijdig gericht is geweest op een economische, technische of juridische perfectie. Doch de ingenieurs, economen of meesters in de rechten, maar ook de geschoolde opzichters en bazen, kortom allen die leiding geven, zullen evenzeer de menselijke verhoudingen in de onderneming zo goed mogelijk moeten beheersen en leiden".⁴

De aan de managementfunctie te stellen eisen van veelzijdigheid, waarvan rond de vijftiger jaren sprake is, worden in de jaren zestig en zeventig als gevolg van de zich expanderende economie weliswaar op de proef gesteld, doch de managers beantwoorden deze zwaardere eisen door zich te omringen met hoogwaardige specialisten, die in een adviserende relatie tot het management worden gebracht. De manager kan zodoende greep houden op de organisatie via de zogenaamde 'lijn', en daarbij gebruik maken van specialistische steun, die buiten de lijn in een stafrelatie tot het management wordt gebracht. Op deze wijze wordt de interne structuur aangepast om aan de externe vraag te voldoen. Deze 'oplossing' kan vooral goed werken, omdat in de expanderende economie over de gehele linie een 'seller's-market' aanwezig is in zowel de marktsector als in de not-for-profit sector.

Als de voorspoedige ontwikkeling van de samenleving aan het begin van de jaren tachtig begint te stagneren, komt de tot dan toe bevredigend functionerende managementstructuur onder druk te staan. De bomen blijken niet meer in staat tot in de hemel te blijven doorgroeien. De markt waar de verkoper de lakens uitdeelt (seller's market), verandert in een markt waar de koper het voor het zeggen krijgt (buyer's market), mede door de verheviging van de concurrentie die onder andere vanuit het Verre Oosten komt opzetten. Vele organisaties in de marktsector komen voor ingrijpende veranderingen te staan; hetzelfde is het geval in sectoren, waarbij de overheid direct of indirect is betrokken. De organisaties moeten pijnlijke veranderingsprocessen ondergaan,

die met nieuw-ontstane begrippen als beleidsombuiging, herstructurering, afslanking, stroomlijning verhullend worden aangeduid.

Bij het werken aan verandering komt echter tevens de hoge mate van onveranderbaarheid van de in de jaren zestig en zeventig tot stand gekomen organisatiestructuren en -culturen aan het licht. Deze blijken niet alleen complex en gedetailleerd, doch ook star,⁵ defensief en naar binnen gekeerd te zijn; gefixeerd op interne verhoudingen, regelingen, afbakeningen, grenzen, en daardoor weinig gevoelig voor informatie of impulsen uit de buitenwereld of zelfs uit de binnenwereld. Vooral grote en gedifferentieerde organisaties blijken in feite reuzen te zijn met waterhoofden en op lemen voeten. Zij worden vergeleken met mammoettankers, die een dermate groot autonoom, de koers in sterke mate bepalend dood gewicht hebben, dat snelle koersaanpassingen onuitvoerbaar zijn. In gang gezette koerscorrecties blijken veelal 'too late' en 'too little' te zijn, waardoor aan ongelukken niet kan worden ontkomen. De managementfunctie komt door dit alles onder vuur te liggen.

Een schot voor de management-boeg is in 1982 de 'wereldbestseller' "In Search of Excellence" van Peters en Waterman.⁶ De conceptuele en researchonderbouwing wordt weliswaar betwifteld,⁷ doch dit verhindert niet, dat het boek een diep doorwerkende signaalfunctie vervult, waardoor verontrustende werkelijkheden worden blootgelegd, die door managers merkwaardig snel worden herkend. De concurrentiekracht van de Japanse industrie blijkt voor een groot deel te berusten op de wijze, waarop aldaar de bedrijfsvoering van ondernemingen geschiedt.⁸ De westerse bedrijfsvoering heeft geleid tot het problematisch worden van de relatie tussen ondernemingen en markten, een relatie die door het management slecht wordt doorzien en begrepen. De omslag van seller's market in buyer's market dringt kennelijk onvoldoende door, hoewel de steeds toenemende concurrentie duidt op een wezenlijke verandering van de marktverhoudingen. Het management is tezeer verstrikt geraakt in een conserverende en daardoor destructieve introvertie, een beherende naar binnen gerichtheid, en wordt steeds meer door de markt uitgedaagd tot een innoverende en daardoor constructieve extravertie, een ondernemende naar buiten gerichtheid.

Eerste generatie strategisch management

De aan het licht gekomen, respectievelijk aan de kaak gestelde 'blinde vlekken' in het feitelijk management- en organisatiegedrag hebben allereerst betrekking op de relatie tot de 'klant'. De kennelijk verstoorde verhouding van onder-

nemingen tot hun klanten vraagt om een fundamentele herwaardering.⁹ Nieuwe concepten komen naar voren in de vorm van strategische 'thema's', die grote gevolgen zullen hebben voor de organisatie-, bestuurs- en managementstructuur en -cultuur. De bezinning op de 'business we are in' wordt geactiveerd door de kernfunctie ('core-business') als uitgangspunt te nemen. Deze oriëntatie moet niet louter worden gezien als een defensieve reactie op een te overmoedig diversificatiestreven dat in zichzelf begint vast te lopen, doch veeleer als een offensieve strategie, die door middel van concentratie op de kwaliteit van de kernfunctievervulling het marktbereik of de domeinclaim wil veilig stellen en vergroten.

De nieuwe strategische 'thema's' betreffen naast de externe dimensie ook de interne dimensie van organisatie- en managementgedrag. De gesignaleerde introvertie leidt namelijk tot bureaucratiseringsprocessen, die de slagvaardigheid en het kostenniveau van organisaties zeer ongunstig beïnvloeden. 'Hoog' in de organisatie is veelal synoniem geworden met 'los' van de werkelijkheid, los van het 'primaire proces'. Daardoor komt topmanagement terecht in een vacuum, dat wordt gevuld met irrealiteiten en inopportunititeiten. Als reactie op de geprononceerde verticaliteit van structuren komt de wenselijkheid naar voren van 'platte' structuren die een relatief kleine afstand hebben tussen top en basis.

De structuur wordt niet alleen platter, er wordt ook anders gekeken naar de samenstellende delen. Er ontstaat een voorkeur voor structuurelementen, die zich zo zelfstandig mogelijk kunnen gedragen in hun eigen omgeving, die hetzij buiten, hetzij binnen de overallstructuur is gelegen. Het streven naar zo zelfstandig mogelijke 'units'¹⁰ heeft grote gevolgen voor de rol en positie van de centrale staffuncties. Deze hebben in vele gevallen de organisatie verlamd, de kosten in termen van overhead opgestuwd, en de managementfuncties op alle niveaus uitgehold. In de nieuwe structuurconcepten wordt het zwaartepunt van de organisatie verlaagd: de zo zelfstandig mogelijke 'units' in de organisatie worden gedefinieerd als strategische eenheden (strategic business units) met een eigen markt en met eigen klanten. Zo kan een in rode cijfers verkerende dochteronderneming, die moet werken onder de restrictieve bevoogding van het concerncentrum, tot verbazingwekkend snelle bloei komen. Deze bloei is de resultante van een versnelde heroriëntatie op de kernactiviteit, de kerncompetentie en de kernhulpbronnen, gepaard aan een fundamentele verandering van 'incentive systems' (identiteits- en motivatievernieuwing). En zo ook worden gereorganiseerde en afgeslankte centrale staforganen aan de ene kant deels ondergebracht bij de nieuw gevormde 'units' (zij worden in-de-lijn gebracht), en

aan de andere kant herschappen in dienstverlenende 'interne ondernemingen' met interne klanten, waarmee zij marktachtige relaties onderhouden. Dit proces wordt nog bevorderd door hen ook het recht te geven de eigen overlevingsopgave extern te realiseren, dus op markten, die buiten de markt van de hoofdonderneming zijn gelegen.

Het gevolg van de doorwerking van de nieuwe structuurconcepten die leiden tot slanke en gespierde organisaties is een snelle 'ontkooking' van organisatiestructuren, die tot dan toe worden gedomineerd door 'functionele kokers', die betrekking hebben op beleidscategorieën zoals financieel-, personeel-, informatie-, research- en ontwikkelingsbeleid. Een bijzondere vorm van kokering kan worden geconstateerd bij het organisatietype, dat als professionele organisatie wordt aangeduid, en waarvan de structuur een diepgaand onderscheid maakt tussen een professionele 'koker' en de 'rest' van de organisatie. Een voorbeeld treffen wij aan bij instellingen van de gezondheidszorg, zoals een ziekenhuis. De organisatiestructuur bezit een duaal karakter, waardoor de professie en de professional in een tweeslachtige relatie tot de organisatie of de institutie komt te staan. De professionele autonomie van de centrale actor in het primaire proces, de medische specialist, staat in een veelal moeilijk te definiëren relatie tot het ziekenhuis als functionerende entiteit, die zich als zodanig naar buiten en naar binnen manifesteert. De duale organisatiestructuur werkt door in de culturele dimensie van het ziekenhuis. De medisch-professionele cultuur met zeer krachtige en diepe wortels tot in de Middeleeuwen toe is vanuit het ziekenhuis gezien een dominante subcultuur, die de 'rest' van het ziekenhuis hetzij als één complementaire verzamelcultuur percipieert, hetzij als een verzameling weinig gerelateerde afzonderlijke subculturen. Deze duale kokerstructuur voldoet steeds minder, omdat de grondstructuur van het primaire 'cure- en care-proces' deze organisatiestructuur niet meer verdraagt. De ontwikkeling van medische specialisatie en technologie, en de toenemende juridisering van de samenleving accentueert het integrale institutionele karakter van het ziekenhuis. De professionals moeten zich daardoor steeds meer integreren in de organisatie- en managementprocessen op alle niveaus van de ziekenhuisorganisatie.

Dat het geschetste vernieuwingsproces niet moet worden gezien als de doorwerking van het 'marktmechanisme' doch als een bredere heroriëntatie van organisatie- en managementgedrag blijkt uit het feit, dat dit proces valt waar te nemen bij ondernemingen, doch ook bij organisaties en instellingen in de not-for-profit-sector, alsmede bij overheidsorganen en -bedrijven. Het vernieuwingsproces wordt ten onrechte wel aangeduid als decentralisatie en deregulering.

Deze begrippen, die door het voorvoegsel 'de' een reactieve en conservatieve inslag verkrijgen, miskennen het fundamentele van de verandering die plaatsvindt. Het gaat in wezen om de accentuering van de strategische component van de managementfunctie,¹¹ en wel op alle niveaus van de organisatie. Extern wordt de klant en de markt namelijk (weer) serieus genomen en intern wordt de organisatie (weer) gezien als schepper van waarden, waarbij creativiteit en motivatie principieel gespreid¹² zijn. Klant- en marktgerichtheid, gekenmerkt door de wisselwerking tussen binnen en buiten (de wisselwerking tussen een inside-out en een outside-in oriëntatie: de interactie tussen organisatie en omgeving) wordt in relatie gebracht tot een overlevingsgerichtheid, die wordt gekenmerkt door de wisselwerking tussen boven en beneden, tussen centraal en decentraal (de wisselwerking tussen top-down en bottom-up processen: de interactie tussen niveaus binnen de organisatie). Er wordt anders omgegaan met klanten en met elkaar. Deze strategische vernieuwing leidt tot een vernieuwde structuur en cultuur van de organisatie. Structuur en cultuur dienen uitdrukkelijk dienend te zijn ten opzichte van de strategie: "structure (and culture) follows strategy".¹³ Het organisatiehuis wordt dus grondig gerenoveerd en heringericht; ondoelmatige binnen- en buitenmuren worden gesloopt; nieuwe binnen- en buitenmuren worden opgericht.

De accentuering van de strategische component van de managementfunctie¹⁴ brengt specifieke eisen mee, die tot uitdrukking komen in aanduidingen als: ondernemerschap (entrepreneur en intrapreneur), integraal management, unitmanagement, contractmanagement, zelfbeheer en andere wat modieus aandoende benamingen, die alle een gemeenschappelijke kern blijken te hebben, die met 'strategisch management' kan worden aangeduid. Centraal staat de toekomst van de organisatie, een toekomst die in relatie tot diens omgeving¹⁵ moet worden bevochten. De organisatie is de strategische actor, en strategische management moet deze organisatie naar de toekomst voeren. De organisatie zelf is daarbij aan de orde in termen van structuur en cultuur, in termen van identiteit, imago en missie, in termen van sterkten en zwakten, in termen van vitaliteit en flexibiliteit, in termen van het assortiment producten en diensten (portfolio), in termen van interne synergie en innovatievermogen. De omgeving van de organisatie is aan de orde in termen van markten en marktaandeelen, in termen van belanghebbenden en betrokkenen (stakeholders), in termen van kansen en bedreigingen, in termen van concurrenten. Het daarbij behorend strategisch management, dat vooruitlopend op de volgende paragraaf als 'eerste generatie strategisch management' kan worden aangeduid, zal de strategische positie van de organisatie in diens omgeving voortdurend onder ogen houden, en deze zo mogelijk door autonome groei (groei van binnen uit) of door acquisi-

ties of zelfs door fusies, waarbij een deel van de eigen zelfstandigheid en identiteit wordt prijsgegeven, pogen te versterken. Eerste generatie strategisch management is dus organisationeel qua grondoriëntatie, waarbij het vermogen tot relativeren van de organisationele status-quo-situatie door middel van afstand nemen van de actuele organisatie- en omgevingsituatie (helicopter view) van cruciale betekenis is.

Tweede generatie strategisch management

Terwijl de eerste generatie strategisch management zich concentreert op het gedrag van organisaties en hun management in relatie tot hun specifieke omgeving, die vooral wordt gepercipieerd in termen van klanten en markten, benadert de tweede generatie strategisch management de organisaties vanuit de omgeving. Dit impliceert een ander en nieuw perspectief, dat zich aan het begin van de negentiger jaren met kracht opdringt als gevolg van de snelheid, waarmee in de moderne samenleving de behoeften- en probleemstructuren zich wijzigen. Deze wijzigingen komen vooral tot stand als gevolg van het onstuimige karakter van de technologische ontwikkeling, waarbij met name de informatietechnologie een onmiddellijkheid mogelijk maakt, die alle grenzen doorbreekt en doet vervagen. Voor het thans aan de orde zijnde vraagstuk is met name van belang het minder scherp worden van de grenzen tussen organisaties; de tweede generatie strategisch management moet worden geplaatst in een bovenorganisationeel perspectief.

Veranderingen in de behoeftenstructuren komen vooral tot uiting in de nadruk, waarmee kwaliteit-kostenverhoudingen zowel in de markt- als in de niet-marktsectoren aan de orde worden gesteld. Het begrip kwaliteit functioneert hier als een innoverend concept, dat tot een fundamentele herdefiniëring van produkt of dienst leidt. In plaats van het produkt als een 'ding' te zien, wordt het produkt als een totaal-systeem of functie gedefinieerd. Door deze verwijding worden niet alleen individuele organisaties beproefd, doch komt het gehele 'bestel', waarvan wordt verwacht dat het de nieuwe kwaliteitsdefinitie zal realiseren, aan de orde. Daarmee komt de kwaliteitsvraag op bovenorganisationeel niveau terecht. Zo wordt de kwaliteit van ouderenzorg, gezondheidszorg, politiezorg onmiddellijk gerelateerd aan 'bestellen', het ouderenzorgbestel, het gezondheidszorgbestel, het politiebestedel. En bij grote en kleine ondernemingen wordt de kwaliteitsvraag in relatie gebracht tot de wijze, waarop bedrijfstakken en branches functioneren. De 'bouw' is aan de orde, de 'chemie', de 'haven', het midden- en kleinbedrijf. De benadering wordt sectorspecifiek.

Tegelijk met de behoeftenstructuren veranderen in de moderne samenleving de probleemstructuren snel. Nieuwe problemen komen naar voren met een geheel nieuwe, eigen structuur. Zij rijzen de pan uit, en de 'pan' moet worden gezien als de bestaande niet op deze problemen afgestemde produktie- en dienstestructuur. Daardoor blijven problemen te lang boven de 'markt' hangen zonder dat een adequaat 'antwoord' wordt gegeven en vertonen zij daardoor autonome groei. Zo is in de agrarische sector het mestprobleem reeds in de zeventiger jaren (als mest'berg' naast bijvoorbeeld een boterberg en een melkplas) onderkend, doch is er telang gewacht met het ontwikkelen van technologieën en met het in de hand houden van de bedrijfstak. De samenleving krijgt te maken met problemen met een olievluchtig karakter zoals capaciteitsproblemen in de gezondheidszorg, mobiliteitsproblemen bij verkeer en vervoer, veiligheidsproblemen als gevolg van kleine en grote (georganiseerde) criminaliteit.

Het antwoord op de snelle veranderingen in de behoeften- en probleemstructuren vraagt om een bovenorganisationeel perspectief, dat zich operationaliseert in bovenorganisationele constructies, waaraan zelfstandige organisaties deelnemen en hun potentieel aan strategische hulpbronnen (kennis, technologie, uitvoeringscapaciteit) inbrengen. De samenstelling van deze behoeften- en probleemgestuurde configuraties zal in overeenstemming moeten zijn met de behoeften- en probleemstructuur die aan de orde wordt gesteld. Deze congruentie vraagt om een bovenorganisationele heterogeniteit en flexibiliteit die groter is naarmate de behoeften- en probleemstructuur meer afwijkt van het door individuele organisaties geleverde 'antwoord'. Snelle vorming van nieuwe complexe, wisselende, heterogene configuraties als antwoord op snel veranderende behoeften en problemen zal daarom een belangrijke opgave voor tweede generatie strategisch management blijken te zijn.

Terwijl het bij eerste generatie strategisch management vooral gaat om het binnen organisaties teweegbrengen van interne synergie, gaat het bij de tweede generatie om de externe synergie, om de meerwaarde, die de kernhulpbronnen (core resources) van aan bovenorganisationele structuren deelnemende organisaties in onderlinge wisselwerking kunnen genereren.¹⁶ Bij de eerste generatie gaat het om 'centres of excellence', bij de tweede generatie om 'clusters of excellence'.

De conditionering van de synergie-ontwikkeling vraagt om constructies, die met het begrip 'samenwerking' onvoldoende worden aangeduid, omdat de toespitsing op het doel van de samenwerking ontbreekt. Het gaat bij deze toespitsing om het tot stand brengen van structuren, die even hecht zijn als de behoeften-

en probleemstructuur, die zij tegemoet willen treden. Gemeenschappelijke lotsverbondenheid, tot uiting komend in begrippen als strategische bondgenootschappen (strategic alliances),¹⁷ strategische netwerken, joint ventures,¹⁸ public-private-partnerships e.d., dient te voorkomen, dat de samenwerking een te licht en vrijblijvend karakter aanneemt, en ten opzichte van de onderhavige behoefte- en probleemstructuur niet meer inhoudt dan een leeg symbolisch, ritueel gebaar of lippendienst. Daarom zal de lotsverbondenheid door convenanten en andere contractvastleggingen moeten worden onderbouwd.

De opgave van tweede generatie strategisch management manifesteert zich in zeer vele gevallen in de noodzaak tot vergroting van het geografische bereik, de actieradius. Ontlocalisering van lokaal bereik moet leiden tot regionalisering van functies of systemen. Zo openbaart zich in de gezondheidszorg de tendens de scheiding tussen tweedelijns en eerstelijns te doorbreken door extramuralisatie van functies. Ontnationalisering moet leiden tot internationalisering¹⁹ en globalisering²⁰. Zo globaliseren zich bedrijfstakken als bankwezen, energiewezen, transportwezen. De in de zeventiger jaren 'ontdekte' BV Nederland blijkt een provincie te zijn van de BV Europa, die op haar beurt een deel blijkt te zijn van de BV Wereld. Door deze vergroting van het geografische bereik komen organisaties soms letterlijk in elkaars vaarwater terecht,²¹ waarbij het complement of het alternatief van autonome groei, overname of fusie de hierboven vermelde bovenorganisatorische configuraties zijn. Zo vormt het naderende wegvallen van de binnengrenzen van de Europese gemeenschap alsmede het doorzetten van pan-europese ontwikkelingen een uitdaging en noodzaak van strategische heroriëntatie, waaraan geen enkele organisatie zich kan onttrekken. Deze heroriëntatie leidt thans reeds tot herordening van productie- en distributiecentra.

Omgeving en milieu

Voor eerste en tweede generatie strategisch management staat de relatie tussen georganiseerde menselijke activiteit enerzijds en de omgeving waarbinnen deze activiteit zich voltrekt en functioneert anderzijds, centraal. Daarbij wordt steeds duidelijker, dat deze omgeving een steeds groter wordende complexiteit vertoont, die zich manifesteert in een toenemende segmentering naar doelgroepen en 'stakeholders' (markten, overheden, belangengroepen e.d.) enerzijds, en versnelde ontwikkelingen van kernaspecten (economie, technologie, demografie, politiek e.d.) anderzijds. Kenmerk van deze omgeving is echter ook een zekere leegte, die ruimte biedt voor ontwikkeling en expansie, voor verhoging van wel-

vaart en welzijn. Daardoor kunnen organisaties hun domein en actieradius vergroten, daardoor kan de samenleving kwalitatief en kwantitatief groeien.

De genoemde omgevingscomplexiteit is in de loop der tachtiger jaren schoksgewijs verhoogd door een omgevingsdimensie, die voor de moderne mens onmiddellijk inzichtbaar en invoelbaar wordt, indien in plaats van het Nederlandse 'omgeving' de Franse term wordt gebruikt. Milieu is geen neutraal begrip zoals 'omgeving', doch houdt voor de hedendaagse samenleving een oceaan van problemen in. In de omgeving blijkt het milieu een nieuwe zelfstandige actor, een afzonderlijke 'stakeholder' te zijn, die in de tot voor kort gehanteerde omgevingsanalyses niet wordt opgemerkt. Deze nieuw ontdekte zelfstandige actor kent eigen wetten en procedures, heeft eigen leefvoorwaarden en kan worden gekenmerkt als een systeem, een ecosysteem. Dit ecosysteem is begrensd, heeft een beperkt draagvermogen.²² De organiserende mens is er in zijn handelen echter steeds van uitgegaan, dat het met deze beperking wel mee valt; de relatie tussen het gat in de markt (uitdaging voor eerste generatie strategisch management) en het gat in de ozonlaag (uitdaging voor tweede generatie strategisch management) lijkt daarom voor hem slechts van 'academische' relevantie.

De door de milieuproblematiek aan het licht gekomen wringing en schuring tussen technologisch-economische systemen en ecosystemen – waarbij een vergelijking met de met aardbevingen en vulkanische uitbarstingen gepaard gaande tektonische bewegingen in de aardkorst niet overdreven lijkt – brengt voor strategisch management de noodzaak tot herdefiniëerings- en hergrenzingsprocessen mee. Zo blijkt de Noordzee niet alleen te kunnen worden benaderd in termen van territoriale wateren of het ten behoeve van de offshore-industrie verdelen en opdelen van het continentale plat door lineaalrechte grenzen – die doen denken aan het opdelen van Afrika door de toenmalige westerse koloniale machten – doch ook in termen van een in ernstige nood verkerend ondeelbaar ecosysteem, dat een bedreiging gaat vormen voor de welvaart en het welzijn van onder meer de oeverstaten. Ook de voor welvaart en welzijn van onder andere Nederland zo cruciale westeuropese rivier de Rijn blijkt als ecosysteem ondeelbaar te zijn, doch als afvoersysteem de vergaarbak te zijn van de niet beoogde uiterst schadelijke neveneffecten van moderne geavanceerde en innovatieve activiteit, voor een belangrijk deel zelfs het resultaat van eerste generatie strategisch management. Zo waart opnieuw de geest rond van de in de zeventiger jaren zo bekende 'Club van Rome' met het rapport 'Grenzen aan de Groei',²³ aangevuld met signalen van hen die worden getypeerd door het materiaal hunner sokken. Kon de eerste generatie strategisch

management zich nog concentreren op klant-vriendelijkheid, de tweede generatie leert dit begrip aan te vullen met milieu-vriendelijkheid. Niet alleen de klant is geëmancipeerd, ook het milieu heeft zich deze eigenschap eigen weten te maken.

De milieuproblematiek leidt tot nieuwe managementbenaderingen, of plaatst oudere benaderingen in een nieuw perspectief. De klassieke aandacht voor samenhangen, processen, regelsystemen, die vooral op het functioneren van individuele organisaties is gericht, is door de milieuproblematiek op een hoger aggregatieniveau gebracht. Wat er gebeurt vóór en achter het geïsoleerde productieproces wordt onderwerp van aandacht. Zo werd aan afval, de naam zegt het al, geen aandacht geschonken omdat het letterlijk 'afviel' van de productieprocessen. Dat afval de ongemakkelijke eigenschap heeft, dat het toch 'ergens' terecht moet komen, was bij het ontwerpen en vervolgens produceren van producten een niet relevant geacht aspect. Het ging om het beoogde product, om de 'output' van processen en niet om de 'uitstoot' of emissie. Dat afval tot aanval kan overgaan via direct inzichtelijke circulaire processen (de verpakking van de melk dringt zich na verbranding via de grasconsumerende vierpotige melkproducent als gif in de melk) wordt pas als echt probleem onderkend in zich tot maatschappelijke crises opslingerende situaties,²⁴ die daarna volgens de methoden van crisismanagement tijdelijk onder controle worden gebracht. Doch de afvalproblematiek wordt steeds minder afwenteelbaar. Nationale grenzen worden voor afvalexport gesloten; stortverboden worden opgelegd. Bij onvoldoende beheersing dringt het afval door in de voedselketen, in de watervoorziening.

De aandacht voor samenhangen activeert het benaderen van werkelijkheden in termen van processen (lineair en cyclisch); van aaneenschakeling of koppeling van gebeurtenissen in de vorm van ketens; in termen van systemen (locale en regionale systemen; informatiesystemen en megasystemen), in orderings- en sturingsconcepten als logistiek, regie en architectuur, in de benadrukking van geografische interfaces (global vision, local touch). Op mondiaal niveau blijkt de wereld een gesloten systeem te zijn, als gevolg waarvan evenwichten en geoeologische samenhangen belangrijker worden dan ooit. De wereld raakt volgestructureerd, haar organisatiegraad is hoog geworden, samenhangen worden door de informatie-technologie mondiaal toegankelijk. Niet alleen individuele ondernemingen zijn 'going global', ook de wereld zelf globaliseert zich. Is voor de eerste generatie strategisch management het bezitten van een 'helicopter view' geïndiceerd, de tweede generatie kan niet buiten een 'satellite view' op de 'world as a system'. Milieuproblemen en werelddemografische ont-

wikkelingen (1990: 5,3 miljard; 2040: 10,7 miljard; 2100: 14,2 miljard mensen)²⁵ maken dit noodzakelijk en technologische ontwikkelingen maken dit mogelijk.

Ten aanzien van levensbedreigende processen op onze planeet is de mens zowel oorzaak van het probleem als oorzaak van de oplossing. Daarmee wordt de ethische dimensie van menselijk gedrag manifest en geactiveerd. Het gaat hierbij niet alleen om persoonlijke ethiek, doch veeleer om organisationele, institutionele en maatschappelijke waarde- en normprocessen. Het omgaan met werkelijkheden en het ingrijpen daarin vereist bezinning over doel en middelen. Voor de bedrijfskundige ethiek²⁶ gaat het erom vaardigheden voor het benaderbaar maken van bedrijfskundig-ethische vraagstellingen te ontwikkelen, en niet te gemakkelijk te vervallen in het aankweken respectievelijk onderdrukken van schuldgevoelens. Daarbij kan veel worden geleerd en gebruik worden gemaakt van methoden en vaardigheden, die op het gebied van de medische ethiek aanwezig zijn,²⁷ en die in het functioneren van de gezondheidszorg steeds een belangrijke rol spelen.

Omgaan met grenzen: centrale uitdaging voor strategisch management

Het tot nu toe naar voren gebrachte kan worden samengevat door enige contouren te schetsen van de uitdaging voor eerste en tweede generatie strategisch management. Het accent komt te liggen op het vermogen tot omgaan met grenzen, zowel binnen individuele organisaties als bij verzamelingen van organisaties. Daar de grenzen functionerende gehelen betreffen, die in dynamische omgevingen moeten leven en overleven, moeten heel wat binnen- en buitengrenzen worden gesloopt en vervangen door andere, die aan nieuwe eisen voldoen. Niet alleen individuele organisaties moeten flexibel en ontwikkelingscapabel zijn, ook voor verzamelingen van organisaties geldt flexibiliteit en ontwikkelingsvermogen, tot uiting komend in gedrag en samenstelling. In deze ontgrenzings- en hergrenzingsprocessen vervult strategisch management een steeds centralere rol; zelfs kan worden gesteld, dat hier de kernopgave ligt. Strategisch management zal als architect/regisseur van interne en externe flexibiliserings- en dynamiseringsprocessen moeten optreden, als tweewegbrenger van nieuw gedrag.²⁸ Ten behoeve van dit nieuwe gedrag zal strategisch management nieuwe concepten tot implementatie brengen. Genoemd kunnen worden het benaderen van werkelijkheden onder de dimensie van ketens (zorgketens bij gezondheids-, ouderen- en politiezorg), van logistiek (patiëntenstromen, verkeers- en vervoersstromen), van interfaces (verticaal en horizontaal, lokaal, regionaal, internationaal), van totaal-samenhangen (total-quality, units), van informatie (telematica, informatie-koppeling).

Strategisch management krijgt te maken met een nieuw en anders samengesteld omspanningsvermogen. In plaats van het op beheren gerichte 'span of control'-begrip komt het accent te liggen op het vermogen geografische afstanden te overbruggen; zowel voeling te kunnen hebben met werkelijkheden op micro-, meso- als op macro-, mega- en geo-niveau; zowel vanuit de helicopter als vanuit de satelliet werkelijkheden te kunnen beschouwen. Strategisch management krijgt te maken met het tegelijk in gang zetten van zwaartepuntverlagende (unitisering, deconcentratie) als zwaartepuntverhogende (fusies en overnames, strategische bondgenootschappen en netwerken) processen. Strategisch management zal vaardig zijn op de waarde/norm-dimensie en instaat zijn tot transcultureel communiceren, onderhandelen²⁹ en contracteren. In de negentiger jaren betekent 'management by walking around' zowel de lokale wandeling over de werkvloer als de mondiale wandeling over het wereldtoneel.

Voor strategisch management is charisma een niet te overschatten goed, omdat charisma grenzen negeert. 'Uitstraling' gaat alle kanten op, en werkt binnen, tussen en buiten organisaties. Charismatisch strategisch management brengt de grensdoorbrekende strategische 'boodschap' in een schijnbare simpelheid. Voor de Amerikaan John Kennedy was deze 'New Frontier', voor de Italiaan Johannes XXIII was deze 'Aggiornamento', voor de Rus Michael Gorbatsjov was deze 'Perestrojka'.

Muren bezwijken omdat mensen dat willen. Bij bejaardencentra moeten binnen- en buitenmuren geslecht worden, omdat de zorgconcepten anders zijn geworden. De Berlijnse Muur bezweek op 9 november van het vorig jaar omdat mensen dat wilden, mensen die wellicht ook waren geïnspireerd door het een half jaar daarvoor door de gehele wereld geziene satellietbeeld van de eenzame Chinese student, die met een adembenemende morele kracht een brute tank trotseerde. Zo gezien behoeft strategisch management 'slechts' de verwoording en vertaling te zijn van wat mensen willen, op welke plaats dan ook, op welke schaal dan ook, en wel in een geest van ondernemen, want onder-nemen is ook letterlijk het tegengestelde van op-geven.³⁰

Ik ben begonnen met het noemen van een spoorwegdirecteur, ik wil eindigen met het citeren van een andere spoorwegdirecteur, waaraan ik professioneel en wetenschappelijk grote dank verschuldigd ben. Een kwart eeuw geleden schreef Bosboom in een artikel over organisatiestructurering: "De grenzen liggen niet zo scherp, en het is beter dat men de grens ziet door kennis van wat er aan de andere zijde is, dan dat men haar ziet als ijzeren gordijn".³¹

Ik dank u voor uw aandacht.

Literatuur en noten

1. Drucker P.G.: The changing world of the executive, 1982, blz. XX.
2. Follett, Mary Parker, The new state, Gloucester, Mass., 1918.
3. Gosselink F.J., Ontwikkelingen in de organisatiekunde, Rotterdam, 1988, blz. 57.
4. Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde, 1948, blz. 95/96.
5. "De overheid is traag, gesloten en verkramp", Ombudsman M. Oosting, NRC, 26 maart 1990.
6. Peters Th.J. en R.H. Waterman, In Search of Excellence, New York, 1982.
7. Carroll D.T., A Disappointing search for excellence, Harvard Business Review, November-December 1983.
8. Ohmae K., Het Oog Van de Meester, de kunst van Japans Management, Utrecht/Antwerpen, 1984.
9. Shapiro B.P., What the hell is 'Market Oriented'?, Harvard Business Review, November-December 1988.
10. Wissema J.G., Unit management, Assen/Maastricht, 1987.
11. Ansoff H.I., R.O. Declerck en R.L. Hayes (eds.), From Strategic Planning to Strategic Management, London, 1976.
12. Van 'Cauwenbergh A. en N. van Robaeys, Strategisch gedrag, Deventer/Antwerpen, 1986, blz. 38.
13. Chandler A.D., Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, New York, 1962.
14. Burgelman R.A. & L.R. Sayles, Inside Corporate Innovation; strategy, structure and managerial skills, New York/London, 1986.
15. Bosch F.A.J. van den, Over de grenzen van organisaties, Delft, 1989.
16. Hamel G., Y.L. Doz en C.K. Prahalad, Collaborate with your Competitors and Win, Harvard Business Review, January-February 1989.
17. Devlin G. en Mark Bleackley, Strategic Alliances, Guidelines for Success, Long Range Planning, October 1988.
18. Harrigan K.R., Joint Ventures and competitive strategy, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.
19. "Men heeft lang aan het idee moeten wennen, dat uiteindelijk de belangrijkste rechtsregels van buiten onze grenzen komen", Mr. S. Royer, President van de Hoge Raad, Elsevier, 3 februari 1990.
20. Hood N. en J.E. Vahle (eds.), Strategies in global competition, London, 1988.
21. Porter M.E., The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March-April 1990.

22. "Het is de verdienste van de Club van Rome op de begrenzing van het draagvlak van de Aarde te hebben gewezen", K. Zoeteman, Gaïasofie, Deventer, 1989, blz. 326.
23. Meadows D., The limits to Growth, New York, 1972.
24. "Ik ben er nog net geen voorstander van de uitlaatpijp van een auto terug door het raampje te duwen", Prof.dr. T. de Jong in Delta, universiteitsblad Technische Universiteit Delft, 1 juni 1989.
25. NRC, 27 februari 1990.
26. Brand A.F., E. Kimman, H.J.L. van Luijk en J. Wempe (red.), Bedrijfs-ethiek in Nederland. Onderneming en verantwoordelijkheid, Utrecht, 1989.
27. Zie bijvoorbeeld Brouwer de Koning-Breuker, K.M. en H.E.G.M. Hermans, Levensbeëindigend handelen bij zwaar gehandicapte pasgeborenen, Medisch Contact, 6 april 1990.
28. Van Cauwenbergh, blz. 23.
29. Wassenberg A.F.P., Strategie en Beleid, onderhandelingsgedrag in netwerken, Vlaardingen, 1988.
30. Ontleend aan de organisatie-adviseur Drs. D.J. da Silva.
31. Bosboom ir. P.H., De bestuursstructuur in de onderneming en in andere grote organisaties, Organiseren-Organisatiekunde, Alphen a/d Rijn, 1966, blz. 36.