

Boeken

G. Donaldson en J.W. Lorsch, *Decision making at the top: the shaping of strategic direction*, Basic Books, New York, 1983, 208 blz.

Het uitgangspunt van dit boek is dat er over strategische besluitvorming een groot aantal mythen bestaat. De belangrijkste daarvan zijn dat dergelijke besluitvormingsprocessen rationeel en gemakkelijk zouden verlopen en dat het topmanagement van bedrijven alle vrijheid heeft om te kiezen. Ook wordt vaak gedacht dat winst-maximalisering het belangrijkste doel is van bedrijven. Deze vooronderstellingen weerleggen de auteurs stapsgewijs. Zij doen dit aan de hand van gesprekken die zij hebben gevoerd met zes à acht top-managers van twaalf bedrijven uit de bovenste helft van de Fortune 500, en de analyse van jaarstukken en andere documentatie.

De opzet van het boek is overzichtelijk. In het eerste hoofdstuk behandelen de auteurs kort hun theoretische uitgangspunten. De top van de organisatie heeft voornamelijk te maken met drie 'constituencies' (zoiets als belangengroepen), te weten de kapitaalverschaffers, de produktmarkt en de organisatie. Vanuit de omgeving en vanuit de organisatie vloeien belangrijke beperkingen voort m.b.t. de handelingsvrijheid van de bestuurders. Deze zijn van tweeërlei aard, te weten objectieve beperkingen (verwachtingen van de belangengroepen en financiële doelen) en psychologische (organisationeel geloofs- of waarden-systeem). Deze tweedeling in randvoorwaarden komt ook terug in de rest van het boek.

Na een verhelderend hoofdstuk over 'the corporate managers', waarin wordt ingegaan op de persoonlijke beleving en de motivatie van de topleiders, worden de financiële doelstellingen en beperkingen van bedrijven besproken. Dit gebeurt in eenvoudig taalgebruik, zodat het ook voor economisch niet zo ingevoerde lezers begrijpelijk is. Kern van dit deel is dat het management een balans zoekt tussen verschillende, elkaar deels uitsluitende doelen, voornamelijk het realiseren van een zo hoog mogelijke groei en return

on investment. De bedoeling hiervan is dat op deze wijze de wensen en verwachtingen van de belangengroeperingen rond en in de organisatie zodanig vervuld kunnen worden, dat zij zich niet terugtrekken en dat het management zoveel mogelijk beleidsvrijheid houdt. Men tracht door financiering uit eigen middelen, diversificatie en een goed personeelsbeleid de belangengroepen op 'arms-length' te houden.

De rest van het boek is gewijd aan de psychologische beperkingen van management. De essentie is dat, in het licht van de ambiguïteit en onzekerheid die strategische besluitvorming kenmerken, het management een 'belief-system' hanteert waarbinnen zijn besluiten plaatsvinden. Hiermee kan de onzekerheid worden gereduceerd en de continuïteit en de stabiliteit worden verkregen in het gevoerde beleid. Het belief-system richt zich voornamelijk op drie terreinen, namelijk:

1. wat de sterke kanten zijn van het bedrijf (in economisch, technisch en menselijk opzicht);
2. wat aanvaardbare risico's zijn bij beslissingen; en
3. hoe wenselijk het is om onafhankelijk te zijn (self-sufficiency).

Dit wordt uitgewerkt aan de hand van vier voorbeelden van strategische beslissingen, waarin duidelijk wordt gemaakt hoe deze gezichtspunten de keuzen van het management sturen.

Hierdoor ontstaat een strategisch equilibrium, waarin doorgaans slechts stapsgewijs veranderingen optreden. Er bestaat dan ook meestal consensus over de hoofdlijnen van het gevoerde beleid. Fundamentele verschuivingen in overtuigingen of strategieën vinden alleen plaats als reactie op belangrijke veranderingen in de aanbodkant, de vraagkant of de organisatie. Van essentieel belang bij dergelijke veranderingen blijkt het aantrekken van nieuwe top-managers te zijn. Deze zitten niet vast aan oude ideeën of loyaliteiten, en kunnen dus 'gemakkelijker' radicale beleidsveranderingen doorvoeren. De auteurs illustreren dit met twee voorbeelden van bedrijven die tijdens het onder-

zoek bezig waren met belangrijke strategiewijzigingen. Kenmerkend is dat de openheid die zo'n transitieperiode met zich meebrengt door verschillende personen of groepen wordt aangegrepen om hun eigen ideeën of belangen te incorporeren in de nieuw te vormen strategie. Dit resulteert in dissensus, conflicten en machtsstrijd binnen het top-management, voordat men weer op een lijn komt.

Tot slot benadrukken de schrijvers dat het uiteindelijke doel ('the silent priority' of 'the ultimate objective') van het top-management is het veiligstellen van het zelfstandig voortbestaan van het bedrijf op langere termijn. Daarvan afgeleide subdoelen zijn een zo groot mogelijke onafhankelijkheid voor het management en een maximale 'corporate wealth'.

Dit boek heeft een aantal positieve kanten. De voornaamste daarvan is de realistische, descriptieve benadering van het top-management in grote bedrijven. Door aan te sluiten bij de belevenissen, ervaringen en doelstelling van de beleidsmakers wordt de lezer een zeer interessante kijk gegund in de keuken van de strategische besluitvorming. Dat daarbij zowel het financieel-economische proces als de psychologische kant wordt belicht verhoogt het realiteitsgehalte. Het uitkristalliseren van de hoofdlijnen van het lange-termijnbeleid, gericht op het veiligstellen van het voortbestaan van de onderneming, wordt helder beschreven. De gebruikte voorbeelden en citaten zijn zeer interessant, en maken de lezer nieuwsgierig naar een completer overzicht van het ruwe materiaal. Het nadeel van het globale en lange-termijnkarakter van het werk van top-managers, zoals dat in het boek wordt beschreven, is dat weinig aandacht wordt geschonken aan het feitelijke verloop van besluitvormingsprocessen. De auteurs zijn vooral gericht op veraf gelegen doelen, en niet zozeer op de deelbesluiten en tussenschakels die de bouwstenen daarvoor zijn. Men had dan ook meer recht gedaan aan de inhoud als men de ondertitel ('the shaping of strategic direction') als hoofdtitel had genomen.

Een tweede kanttekening is dat de auteurs weinig aandacht tonen voor het machtsaspect van besluitvorming. Zij benadrukken op meerdere plaatsen de consensus die bestaat over het te voeren beleid van de organisatie. Wellicht wordt dit beeld bevorderd door de onderzoeksaanpak en de geselecteerde bedrijven. Deze zijn alle groot, volwassen en succesvol, hetgeen misschien een consequentie is van een harmonieus en eensge-

zind top-management dat slagvaardig kan opereren. Anderzijds komt in gesprekken met managers over de essentie van hun werk — het nemen van belangrijke besluiten — slechts zelden het chaotische en conflictmatige beeld naar voren dat wel eens wordt beschreven. Het beperkte geheugen speelt hierbij een rol, maar wellicht ook de wenselijkheid om eensgezind naar buiten te treden. Dit heeft tot gevolg dat een harmonieuzer beeld ontstaat dan in feite gerechtvaardigd is. Wel is het jammer dat op de plaats waar de auteurs de kans hadden juist het machtspeel te observeren en te bestuderen, zij daar alleen summier verslag van doen. Overigens is dit een belangrijk probleem dat ten grondslag ligt aan al het onderzoek naar strategische besluitvorming.

Deze kanttekeningen zijn geplaatst binnen een goede algemene waardering van het boek. Alleen al het toegang krijgen tot de directieburelen van twaalf wereldconcerns dwingt respect af. Verder is het boek in heldere taal geschreven en van een aangename omvang. De auteurs hebben hiermee een interessante en toegankelijke bijdrage aan de besluitvormingsliteratuur geleverd. □

J. Pool

Vrije Universiteit Amsterdam

A.F.P. Wassenberg, Dossier RSV, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1983, f 37,45

Op het omslag van dit boek is een stapel dossiers afgebeeld. Die stapel symboliseert de ronduit onvoorstelbare hoeveelheid papier die moderne besluitvorming genereert.

Zijn de meeste commissies, vergaderingen en notulen als 'gortdroog' te kwalificeren, in dit geval — een toetsing van regeringshulp ter ondersteuning en sanering van de scheepvaartindustrie — vormen zij de bron van de onmisbare en rijke gegevens aan de hand waarvan het RSV-drama blootgelegd kan worden.

Eind jaren zestig probeert de Nederlandse scheepsbouw een plaats te veroveren op de mammoet-tankermarkt. Hiertoe slaat zij de weg in van fusies en overheidssteun. Zo'n zestien jaar later heeft de Nederlandse staat 3 500 000 000 gulden uitgegeven — die opgebracht werden door de belastingbetaler — aan een onderneming die zo teer bleek als een kaartenhuis. De ineenstorting van het RSV-concern leidde tot de instelling van een parlementaire enquêtecommissie (de televisie zond boeiende verslagen uit van de hoorzittingen). De minister-president, ex-minister-presidenten, mi-

nisters en ex-ministers, directeuren en ex-directeuren, topambtenaren, vakbondsvertegenwoordigers, Amerikaanse partners, accountants en advocaten, allen betraden zij de arena om daar zorgvuldig ondervraagd te worden omtrent hun gedrag en motieven. In het licht van meerdere gevallen van onrechtmatigheid en 'mismanagement' bij Nederlandse bedrijven symboliseert de RSV-affaire meer dan alleen het falen van management en de onmacht van de regering en de vakbonden om een macro-industrieel herstelplan te ontwikkelen voor bedrijven in moeilijkheden. Deze affaire heeft op hoog niveau serieuze vragen doen rijzen naar de kwaliteit van besluitvorming. Boek en affaire laten het onuitwisbare beeld achter van acteurs die geen grip hadden op de gebeurtenissen. Op haast surrealistische, kafaanse wijze gaan de dossiers een eigen leven leiden en worden de spelers poppen die hardnekkig — maar onbewust — samen een escalerende chaos creëren.

Helaas zal deze sappige case-study — die een interpretatie op meerdere niveaus toestaat — in het buitenland onopgemerkt blijven. Ze is in het Nederlands geschreven en dat is jammer, omdat Wassenberg een erg interessante en verhelderende analyse van de casus geeft die een veel groter publiek verdient dan door Nederlandstaligen gevormd wordt. Het boek is lang (ik schat het op zo'n 200 000 woorden, in meer dan 400 pagina's) en de mate van detaillering — alhoewel hersenbrekend — zeer functioneel om greep te krijgen op de complexe relaties, de ingewikkelde onderwerpen en de ambivalente motieven. De lengte wordt gecompenseerd door een goede en levendige taalvaardigheid, door interessante inzichten en door de vasthoudendheid die de auteur bij zijn onderzoek van de volumineuze archieven en bij het interviewen van de hoofdrolspelers aan de dag legt. Bovendien schept hij vaak orde in ogenschijnlijk onsamenhangende gebeurtenissen.

In het kort: in de jaren zestig wordt de Nederlandse scheepsbouw geconfronteerd met de verlamme concurrentie van scheepswerven in het Verre Oosten en in die optimistische dagen ontwerpen managers grootse plannen voor de bouw van mammoettankers. Een van de leidende figuren in de branche, Cornelis Verolme, probeert overheidssteun te verwerven en zet zo een proces in gang dat leidt tot groeiende overheidsbemoeienis, tot fusie met de aartsrivaal Rijn-Schelde (verder RSV, voor 'Rijn Schelde Verolme') — dus tot zijn eigen ondergang — tot een circus van

plannen en commissies, tot een dinosaurusachtige organisatiestructuur en tot een reusachtige rekening voor de Nederlandse belastingbetaler. Er op terugkijkend lijkt de tragedie onvermijdelijk. Immers: het RSV-concern streeft naar kastelen op drijfzand. Beleidscommissies die door de regering zijn ingesteld slagen er niet in om de industrie orde op te leggen, herhaalde onderzoeken van organisatiebureaus leiden niet tot samenhang binnen de organisatie. Met illusies over orders, waandenkbeelden over de markt en vrijwel zekere verwachting van overheidssteun stort het bedrijf zich steeds weer in nieuwe projecten, die alle uitlopen op smadelijke mislukkingen. Het droogdok voor mammoettankers wordt het slachtoffer van de oliecrisis en vervult nooit zijn functie; de bouw van off-shore-faciliteiten blijft zonder succes; een tot mislukken gedoemd olieproject in de Algerijnse woestijn heeft tot gevolg dat er arbeiders het land uit gesmokkeld en documenten vernietigd moeten worden; en een poging om voor falen vatbare kolengravers in Noord-Amerika te verkopen, mislukt volkomen. Dit laatste gedeeltelijk ten gevolge van de lichtgelovigheid die RSV aan de dag legt in zijn samenwerking met een gladder Amerikaan, Stacey, die een onderneming oprichtte met de naam 'MMOPS'. Deze letters staan voor: 'Making Money while Other People Sleep'. (Hij zag duidelijk RSV als de 'slappende' partner.) De plannen om de Nederlandse scheepsbouw te rationaliseren, om te concurreren op de wereldmarkt en om de werkloosheid terug te dringen resulteren in een ineenstorting van afzonderlijke werven, in onverkocht materieel en in een leger werklozen. In het spoor van deze pijnlijke ontwikkelingen legt de parlementaire enquêtecommissie onrechtmatigheden bloot m.b.t. vakantiegelden, salarissen en reiskostenvergoedingen ten tijde van gedwongen ontslagen en financiële offers die door de regering van de vakbonden worden gevergd. De hele affaire heeft een bittere nasmaak achtergelaten en mondt mogelijk uit in strafrechtelijke vervolging van enkele betrokkenen.

Wie is er verantwoordelijk voor dit débâcle? In zekere zin, niemand (omdat de situatie onbeheersbaar werd) en iedereen (omdat alle spelers daaraan bijdroegen). Wassenberg concentreert zich op de onderhandelingen tussen de drie partijen — regering, bedrijfsleven en werknemers — en hij gebruikt de speltheorie om hun tactieken en manoeuvres te onderzoeken. Hij doet uit de doeken hoe alle spelers wel op de een of andere manier dubbele belangen behartigden en hoe de cumulatie van verborgen dubbelheden en geheime

agenda's leidde tot de verlamming van de besluitvorming en tot irrationele defensieve maatregelen, tot vreemde coalities, tot de vernietiging en tot het achterhouden van informatie voor het parlement. Een wiel wordt in beweging gezet en de RSV-top is niet bij machte het te stoppen. De een na de ander raakt er bij betrokken: minister-presidenten, kabinetten, en tal van ministeries (o.a. Economische Zaken, Sociale Zaken, Financiën, Defensie en Verkeer en Waterstaat). De spelers worden rechter, bewaker en gevangene van het proces dat ze op gang hebben gebracht en ze spelen verschillende rollen in verschillende fasen. De strategische bedrijfspolitiek loopt schipbreuk op tactische zetten en hergroeperingen van de spelers die de situatie beheersen door bij voortduring te veranderen van arena, agenda en schema. Regeringen denken aan aanstaande verkiezingen en storten geld van de samenleving in een bodemloze put, terwijl ze de verantwoordelijkheid daarvoor van zich afschuiven; binnen het concern gaan de gevechten om de hegemonie tussen gevestigde vijanden zonder onderbreking door; de ministeries hanteren verschillende stijlen, gedragsregels en motieven en werken elkaar soms tegen; de vakbonden gaan klakkeloos accoord met fusies om zodoende werkgelegenheid te waarborgen; en de leden van het parlement zijn blind voor de zwakke aanpak. De lege plekken in hun kennis — met de omvang van scheepswerven — blijven ongevoeld. Ondergrondse, fundamentele onzekerheden leiden tot impliciete niet-aanvalsverdragen, stilzwijgende afspraken m.b.t. het uitwisselen van 'gijzelaars', informele communicatie en besluitvormingscircuits, terwijl de ene groep wordt gehinderd door de ander. Dit alles leidt tot verminderde verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke consequenties bij alle partijen. Achterdocht, vijandigheden en rivaliteit beïnvloeden de partijen (die samengesteld zijn uit het bedrijfsleven, de vakbonden en politici ter plaatse) in Amsterdam, Rotterdam en Vlissingen en elders. Traditionele opposities, zoals noord-zuid, frustreren de besluitvorming, terwijl degenen die de weg in Den Haag kennen en die een minister of een topambtenaar naar zich kunnen laten luisteren, in een aanzienlijk voordeliger positie verkeren. De groepsidentificatie en polarisatie — te vergelijken met die van Ajax- en Feyenoord supporters — zorgen voor het nog verder oplopen van de emoties en de irrationaliteit in de ogenschijnlijk zo bezadigde vergaderkamers en de zogenaamde beleefdheid waarmee in Nederland politieke spelletjes gespeeld worden. In laatste instantie slagen de Nederlandse regering, het be-

drijfsleven en de vakbonden er evenmin in duidelijkheid te scheppen omtrent de macht, de autoriteit en verantwoordelijkheden en zij vallen steeds dieper in hun put van illusies die bekleeft wordt met cynisme: de spelers proberen de restjes te verdelen en 'afweergeschut' op te stellen. Een onuitgesproken samenzwering leidde tot de constructie en conservatie van een chaos. De resultaten waren ronduit rampzalig.

Met een levendige, beschrijvende analyse licht Wassenberg deze ingewikkelde manoeuvres toe. De meeste aandacht besteedt hij aan het vertalen van het gedrag en de motieven van de verschillende onderhandelaars in begrippen uit de speltheorie, netwerkanalyse en oorlogsstrategie. Zijn perspectief is niet direct organisatiekundig, maar de gegevens zijn eenvoudig te herinterpreteren in het licht van de interorganisatie-analyse of de 'enacted environment'-analyse van Weick (om de 'garbage can' — metafoor maar niet te noemen). Ik raad Wassenberg aan snel een aantal artikelen voor Engelstalige tijdschriften te schrijven om zodoende zijn fascinerende materiaal voor een breder publiek toegankelijk te maken. Wanneer hij dit doet, zal hij zichzelf de vraag moeten stellen tot op welke hoogte deze zaak specifiek 'Nederlands' is. Immers, 'verzuiling', 'coalitiepolitiek' en het uit de weg gaan van conflicten zijn diep gewortelde aspecten van de Nederlandse samenleving die mogelijkwerwijs de 'neiging tot vriendjespolitiek' versterken en besluiteloosheid als oplossing voor onoplosbare dilemma's in de hand werken.

Niemand komt rooskleurig uit het RSV-debacle tevoorschijn. De aanblik van verlaten werven, ongebruikte kranen, ontmantelde scheepshellingen en de bittere gezichten van de overtolligen roepen in dit land van zeevaarders met een lange scheepsbouwtraditie de vraag op hoe de regering, het bedrijfsleven en de vakbonden op zo'n catastrofale manier hebben kunnen falen. De RSV-affaire (naast andere zoals Uniser, OGEM, Slavenburg's bank, ABP enz.) zal ongetwijfeld aanleiding geven tot diepgaande vragen naar de kwaliteit van het management in Nederland en naar de effectiviteit van het overheidsbeleid en de controle op het bedrijfsleven. In dat gesprek zal Wassenbergs boek een waardevolle bron zijn. Wassenberg heeft de overstelpende hoeveelheid gegevens energie en met verve weten overmeesteren. Een felicitatie is daarvoor op zijn plaats. □

M. Punch
Stichting Nijenrode