

Fasegewijze ontwikkeling van excellentie en duurzaamheid

Het EFQM zou er goed aan doen de discussie over een fasegewijze oriëntatie op excellente en duurzame bedrijfsvoering te (her)openen. De auteur laat zien hoe 'Business Excellence' aan helderheid kan winnen, hoe de verbinding met duurzaamheid beter kan worden geborgd en hoe organisaties de progressie ten aanzien van het managen van resources en het effect van een stakeholder-benadering beter kunnen evalueren¹.

Het helpt om een fasegewijze ontwikkeling te veronderstellen wanneer inzicht gewenst is in de complexiteit en dynamiek van excellente bedrijfsvoering en duurzaam ondernemen. In onze tijd van hypercommunicatie en globalisering is geen plaats meer voor het vertrouwde lineair denken en zijn 'oude' oplossingen niet langer relevant. Vrij naar Einstein's ervaring dien je uit de beperkingen van het huidige denken te kunnen stappen, wil je een oplossing kunnen vinden voor nieuwe uitdagingen die bijvoorbeeld maatschappijen en technologieën opdringen aan bedrijven². Zo ontstaan verschillende paradigma's, nieuwe manieren van doen; nieuwe fasen in de ontwikkeling van mens, maatschappij en organisatie.

In de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw heeft professor Clare W. Graves intensief empirisch onderzoek verricht naar waarden en bestaanscontexten (waardensystemen). Zo kon hij uiteindelijk concluderen dat de mensheid acht verschillende bestaansniveaus of ontwikkelingsfasen en daaraan gekoppelde waardensystemen heeft ontwikkeld. Een waardensysteem representeert een 'wereldbeeld' en omvat een groep verwante waarden en overtuigingen en daaraan gerelateerd gedrag en kan aangetroffen worden in mensen, groepen en maatschappijen. Ieder nieuw waardensysteem ontstaat als reactie op nieuwe, steeds meer complexe uitdagingen waarop wij als individu en uiteindelijk als mensheid een adequaat antwoord dienen te vinden. Zodoende ontstaat een betekenisvolle context, waarbinnen een specifiek waardensysteem kan gedijen en waar een bepaalde wijze van gedrag en cultuur kunnen ontstaan, die zich manifesteert in bijvoorbeeld een wijze van besluitvorming, inrichting van een organisatie, structuur van een samenleving, et cetera.

In de theorie van Spiral Dynamics, dat op het werk van Graves is gebaseerd, heeft men de opeenvolgende ontwikkelingsfasen (of contexten) als volgt benoemd (zie tabel 1. In de tweede kolom staat telkens een korte typering van de omgeving/bestaanscondities).

overleving	de wereld is een staat der natuur
geborgenheid	de wereld is beangstigend en mysterieus
energie & macht	het leven is een <i>struggle for life</i>
orde	de wereld wordt beheerst door een hogere orde
succes	de aarde is ons wingewest
gemeenschap	de wereld is de woonplaats van de gehele mensheid
synergie	de wereld als systeem desintegreert
holistisch leefsysteem	de aarde is een levend organisme

Tabel 1. Ontwikkelingsfasen van de mensheid

In de hiërarchie van waardensystemen c.q. ontwikkelingsfasen omvat en overstijgt ieder nieuw waardensysteem de voorgaande stadia. De recente ontwikkelingsfasen zijn complexer. Zij generen meer vrijheidsgraden, bieden meer mogelijkheden, maar zijn ook meer kwetsbaar, met name wanneer bestaanscondities degenereren. Terwijl individuen en organisaties zich leren handhaven in steeds meer complexe ontwikkelingsfasen, bouwen zij aan een steeds breder wordend repertoire aan competenties en gedragsvormen en een rijker waardepatroon.

Een zeer belangrijke consequentie van de fasegewijze benadering is voorts dat de interpretatie van (bedrijfskundige) begrippen per ontwikkelingsniveau ('Wereldbeeld') veranderen. In een internationale studie mogelijk gemaakt door Europese Commissie/ESF en gecoördineerd door de Erasmus Universiteit, heeft Van Marrewijk een opeenvolgende reeks van definities van het begrip Duurzaam en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ontwikkeld, in afstemming met opeenvolgende ontwikkelingsfasen (zie Sigma 2002)

EFQM Excellence Model als raamwerk

De inleidende paragraaf liet zien dat een fasegewijze benadering een ordening biedt van complexe en dynamische vraagstukken. Een context of ontwikkelingsfase is echter nog vrij breed. Er zijn genoeg organisaties die zich nauwelijks een beeld kunnen vormen van een andere werkelijkheid en volharden in hun manier van doen, zelfs als de omstandigheden nopen tot ander gedrag en inrichting van de organisatie. Het raamwerk, thans opgebouwd uit fasen, dient te worden verfijnd. Het EFQM Excellence Model biedt een dergelijke verfijning. Omstreeks 1988 ontwikkelde men, mede op initiatief van 14 presidenten van grote veelal industriële bedrijven, zoals Philips en KLM, een raamwerk van management aandachtgebieden. In dit raamwerk (*framework*) werden 'organisatie'- en 'resultaat'-gebieden onderscheiden. De structuur van het model geeft aan dat excellente resultaten met betrekking tot eigen financiële en operationele prestaties en resultaten van de diverse stakeholders (medewerkers, klanten, leveranciers, milieu en maatschappij) kunnen worden behaald door effectief leiderschap, die onder meer het beleid en de strategie initieert, welke vervolgens door inzet van mensen, middelen en samenwerkingsverbanden, geordend in processen, efficiënt worden uitgevoerd.

Op basis van een dergelijk verfijnd bedrijfskundig raamwerk, opgebouwd uit ontwikkelingsfasen en bedrijfs/management situaties, kunnen de juiste vragen worden gesteld die uiteindelijk leiden tot een goede beschrijving van een concrete bedrijfssituatie. Vanuit welke dominante context opereert het bedrijf? Met welke uitdagingen wordt het bedrijf geconfronteerd? Bieden de structuur en inrichting van de organisatie daarop een adequaat antwoord? Ondersteunt de organisatiecultuur de ambities en doelstellingen van de organisatie of werkt deze averechts? Hoe functioneert het management? Is het leiderschap gedelegeerd op verschillende niveaus in de organisatie? Met welke verwachtingen en competenties staan medewerkers in de organisatie? Wat zijn de primaire bedrijfsprocessen en hoe zijn deze georganiseerd? Et cetera.

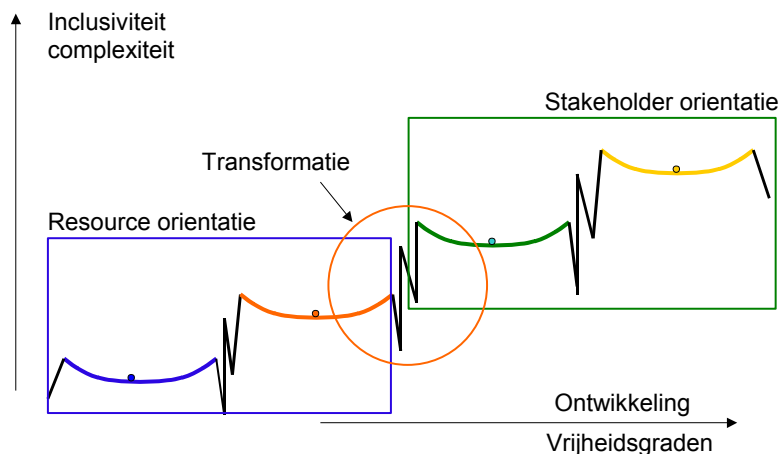
De beschrijving - en daar is het EFQM Excellence Model voor ontworpen - dient een overzicht te bieden van de ontwikkelingspotentie van de organisatie en een lijst van concrete verbeter suggesties. In plaats van alle verbeter suggesties coute que coute uit te voeren, dient in afstemming met de omgeving een prioriteitsbepaling plaats te vinden. Waar zit het knelpunt? Binnen de organisatie of in de markt? Waar binnen de organisatie? Welke afdeling? Welke laag? Welke procedure? Et cetera. Met een correcte focus kunnen die aandachtsgebieden worden bepaald die het meest effectief bijdragen aan de verbetering van de beoogde resultaten. Door telkens de focus aan te passen aan veranderde omstandigheden en de lijst van verbeter suggesties zonodig te vernieuwen en mits opportuun uit te voeren, kan organisatie-ontwikkeling resulteren in performance-verbetering.

Afhankelijk van omstandigheden, maar ook intrinsieke ambities, kunnen de noodzakelijke veranderingen transitie impliceren, een sprong naar een volgende ontwikkelingsfase, dwars door een periode van chaos, vernieuwing en onzekerheid heen. Het kan ook dat een verandering een 'shift' betekent: van de ene situatie naar een volgende (bijvoorbeeld: een verschuiving van een strategische oriëntatie). Hierbij blijven het dominante waardenpatroon en de gangbare structuur intact. Een optimaliseringvraagstuk is een voorbeeld van een

verandering binnen een specifieke context en situatie. De laatste en niet minst belangrijke veranderdoelstelling is het borgen van een gewenst patroon door aanpassingen in 'lagere' contexten/waardesystemen. Ons nieuwe bedrijfskundige raamwerk³ impliceert dus ook vier veranderambities en de daarop aansluitende implicaties voor de organisatie.



Fasegewijze Ontwikkeling



Copyright Marcel van Marrewijk, Great Place to Work Institute Nederland BV

Figuur 1. Grafische voorstelling van de ontwikkelingsfasen

Beperkingen van het EFQM Excellence Model

Ieder model is per definitie beperkt, maar een aantal ontwikkelingen rondom het EFQM Excellence Model baren ons zorgen.

- EFQM Brussel, de eigenaar van het conceptueel gedachtegoed van het EFQM Excellence Model, ziet tot vandaag de potentie van de fasegewijze oriëntatie nog niet in, maar haar model kan zich er uiteraard niet aan onttrekken: het EFQM Excellence Model heeft namelijk een sterke voorkeur (bias) voor een specifiek ontwikkelingsniveau: 'Succes en Ondernemerschap' met een duidelijke borging in het daaraan voorafgaande niveau 'Orde'.
- De voorkeur op resultaat en succes staat op gespannen voet met de ambities van het model. De bedenkers van het EFQM Excellence Model wilden zich namelijk onderscheiden van de Amerikaanse Malcolm Baldrige Award en de Japanse Deming Price door rekenschap te geven van de 'Rijnlandse invloeden' in de Europese economie en cultuurgoed (stakeholder-oriëntatie). Dit effect is duidelijk waar te nemen bij twee aandachtsgebieden: 'People' (aandachtsgebied 3) werd nadrukkelijk gescheiden van 'Resources' en 'Maatschappij' (aandachtsgebied 8). Los van de intenties, vanuit methodisch perspectief was het een weinig gelukkige keuze om karakteristieken van verschillende ontwikkelingsfasen in één instrument te integreren. Bovendien blijkt in de praktijk dat veel organisaties primair aansluiten op het ontwikkelingsniveau van resultaatgericht werken. Zij hebben moeite met het respecteren c.q. navolgen van de criteria van de aandachtsgebieden 'mensen' en 'maatschappij'.
- Ondanks een meerderheid van bedrijven die aansluiten op de logica van het model is er een toenemende groep die zich niet langer gesteund voelt door de aanpak van het EFQM

Excellence Model. Zij zijn het model ontgroeid en zijn op zoek naar nieuwe concepten en instrumenten die behulpzaam kunnen zijn bij hun zoektocht.

- Lead assessors van EFQM hebben bemerkt dat bepaalde aspecten van excellentie niet door het model konden worden gehonoreerd. Voorts blijkt het in de praktijk erg moeilijk om een progressie in de bedrijfsvoering te realiseren die voorbij gaat aan de 650 punten op de schaal van 1000. Alsof het EFQM Excellence Model bepaalde progressie niet kan herkennen en dus niet weet te honoreren.
- Eerdere aanpassingen van het model vertonen een 'vergroening', met name van het woordgebruik. De balans verschuift richting stakeholderaanpak, zonder dat dit in de evaluatiemethodiek tot uitdrukking is gebracht. Organisaties die hier nog niets mee hebben, raken vervreemd, terwijl de pioniers zich nauwelijks gesteund voelen (zie ook figuur 2).

Verfijningen EFQM Excellence Model

Het huidige Business Excellence Framework - het is immers geen model - is ééndimensionaal, net zo plat als de aarde ooit was. Door nu de ontwikkelingsfasen zoals onderscheiden door Spiral Dynamics, te combineren tot twee niveaus ontstaat de simpelst mogelijk ontwikkelingsstructuur die niettemin al belangrijke voordelen biedt voor het denken en handelen in excellentie en duurzaamheid in de bedrijfsvoering.

De eerste ontwikkelingsfase noemen we de resource-based benadering en deze wordt geschraagd door de fasen 'orde' en 'succes': de exploitatie en optimalisatie van middelen en medewerkers (human resources) staan centraal. De focus is op de eigen organisatie en het eigen regelvermogen: planning, controle en beheersing zijn dominant. Zo ook de technisch, procedurele, zeg maar, traditioneel industriële aanpak. Een oriëntatie op resultaat stelt de business case centraal. Iedere interventie dient winst (lees: geld) op te leveren. Een gevolg van de pilaar 'succes', maakt dat de organisatie ook gevoelig is voor imago en prestige, desnoods door te doen 'alsof'.

Met name voor eigenaren (shareholders) en bestuurders impliceert excellentie het optimaal gebruik maken van menselijke, fysieke en financiële middelen, alsmede informatie, kennis en marktmogelijkheden, om maximale financiële c.q. budgettaire resultaten te behalen. De activiteiten hebben betrekking op alle aspecten en middelen waarover de organisatie direct controle kan uitoefenen.

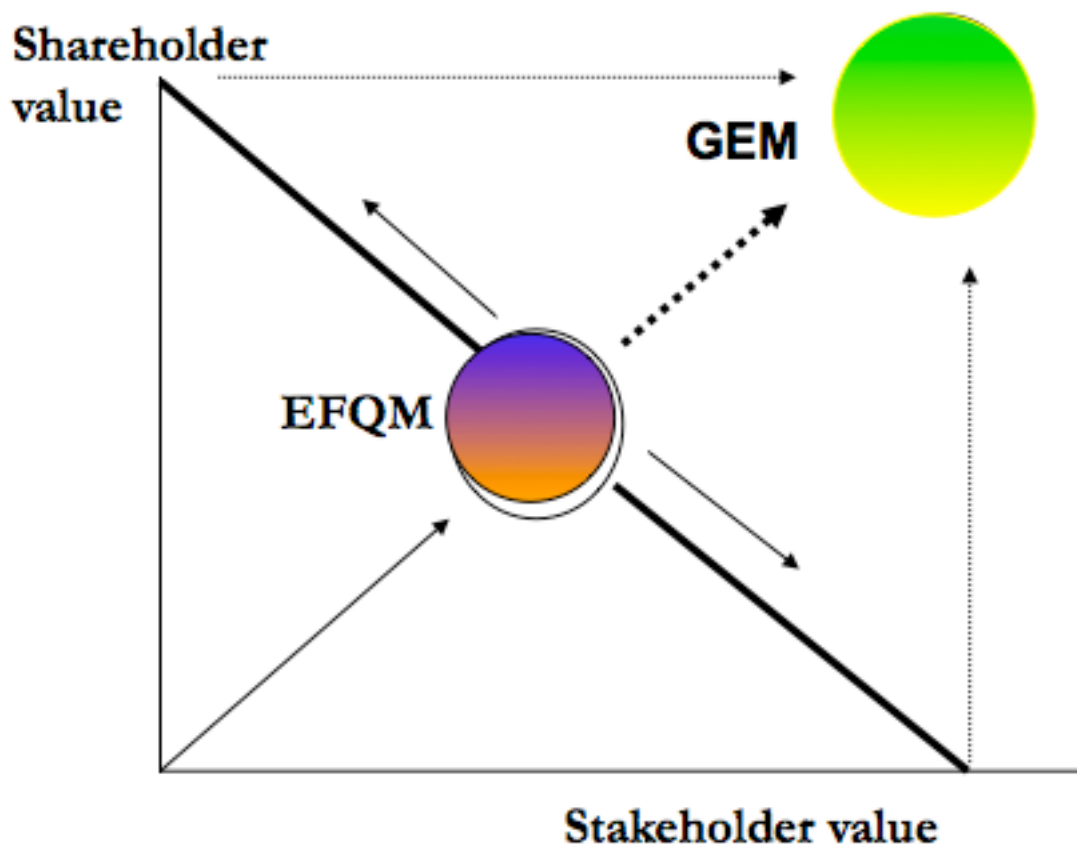
De tweede ontwikkelingsfase noemen we de stakeholder-benadering. Deze fase wordt geschraagd door de samentrekking van 'gemeenschap' en 'synergie'. De waarden en benodigde competenties in dit ontwikkelingsniveau maken samenwerking en innovatie effectiever. Op basis van kennis, inzicht en invoelend vermogen worden de behoeften van de verschillende stakeholdergroepen erkend en hun belangen meegewogen in de bedrijfsvoering en de ontwikkeling van de productie en dienstverlening. De toegevoegde waarde in de totale keten staat centraal. De hiërarchische structuren, een manifestatie van de drang tot beheersing, zijn los gelaten ten faveure van openheid, integriteit en wederzijds vertrouwen. Organisaties verplatten of vallen uiteen in lossere netwerkstructuren.

De organisatie streeft naar excellentie door het optimaliseren van haar materieel-, commercieel-, socialisatie- en denkvermogen - zowel intern, alsmede extern in interactie met haar stakeholders - om zodoende haar doelstellingen én die van haar stakeholders te realiseren door toegevoegde waarde te creëren op economisch, sociaal en ecologische gebied. De implicatie voor het EFQM Excellence Model is dat er dan twee assessment-niveaus ontstaan. Eén waarin de effectiviteit van resource-management centraal staat en de tweede, de mate waarin een organisatie in staat is de belangen van stakeholders te integreren en te transformeren naar succesvolle oplossingen (zie figuur 2).

Net als bij de ontwikkelingsfasen van Graves overstijgt en omvat de tweede fase het voorgaande niveau. De resource-based oriëntatie blijft van belang, maar de groeipotentie van de resource-exploitatie is per definitie eindig en verfijning kost steeds meer moeite maar levert steeds minder op. Vandaar dat organisaties uiteindelijk zich steeds meer oriënteren op het zodanig samenwerken met stakeholders dat dit positieve effecten heeft op de eigen doelstellingen. Een voorbeeld voor de stakeholders groep 'werknemers': onderzoek van Frank Russell in Wallstreet heeft aangetoond dat beursgenoteerde organisaties met de status van Great Place to Work een vier keer (!) hoger financieel rendement behaalden op de beurs dan de Standard & Poor Index. Een cultuur van vertrouwen en een effectieve afstemming - dus meer dan resource-optimalisatie - rendeert.

De structuur van het EFQM Excellence Model blijft hetzelfde. Voor de eerste fase dient het model een paar kleine aanpassingen te ondergaan: het aandachtsgebied 'mensen' mag gelabeld worden als human resources en de 'impact van de maatschappij' krijgt een weging van 0 %. Zolang organisaties aan de publieke wet- en regelgeving voldoen, voegen inspanningen richting de maatschappij onvoldoende rendement op. De subcriteria worden geschoond van stakeholder-elementen. Deze basisvariant lijkt sterk op de Malcolm Baldrige Award.

Voor de tweede fase blijft - zoals gezegd - de format intact, maar dienen de subcriteria nauwkeurig afgestemd te worden op het ontwikkelingsniveau van de stakeholder-oriëntatie. Deze modelvariant - inclusief radarkaart - is volledig ontwikkeld en beschikbaar voor toepassing in de praktijk⁴.



Figuur 2. EFQM Framework: twee assessment formats

In plaats van, met kleine aanpassingen, het bestaande EFQM Excellence Model beter te positioneren tussen de belangen van zowel stakeholder value als shareholder value (1), kiest het voorgestelde framework voor een optimalisering van beide belangen (2).

Het moge duidelijk zijn dat de voorgestelde ontwikkelingsfasen van een andere orde zijn dan de complexiteitsgraden van het INK-managementmodel. Ook dit model kan zijn voordeel doen met het onderscheiden van een resource - en een stakeholder-benadering. Wanneer per fasen de complexiteitsgraden worden 'ingekleurd' ontstaan betere beschrijvingen van de verbeterpotentie van organisaties en dit is een noodzakelijke voorwaarde voor performance-verbetering.

Literatuur

Marcel van Marrewijk en Gerard Zwetsloot, ' '. In: Sigma 2002

Van Marrewijk et al.(2004) 'A Phase-wise Development Approach to Business Excellence - Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR'. In: [c]Journal of Business Ethics[r], december 2004.

Noten

1. Hierbij dank ik Willem Jan van der Veldt en Wim De Cleyn voor hun bijdrage aan dit artikel.
2. Citaat van Einstein: 'The world will not evolve past its current state, by using the same thinking that created the situation.'
3. In het kader van het voornoemde internationaal onderzoek noemen we dit de European Sustainability Framework of ECSF.
4. Het onderzoeksteam dat deze variant heeft uitgewerkt bestond uit Marcel van Marrewijk, Iris Wuisman, Wim De Cleyn en Joke Timmers.

Auteur

Drs. M. van Marrewijk is directeur van Great Place to Work Institute Nederland en mede-oprichter van Corporate Dynamics.org E-mail: marcel@vanmarrewijk.nl