

## **Het integrale sturingsniveau van organisaties kent verschillende invalshoeken, er moeten nog stappen worden gemaakt.**

Welk totaalbeeld ontstaat als je het integrale sturingsniveau van organisaties in kaart brengt? Om de privacy van onze klanten en ook van de andere onderzochte bedrijven te respecteren, een indicatie van enkele bevindingen.

Het algemene beeld is dat als organisaties een aantal jaren met integrale sturing bezig zijn, men beschikt over een aantal kaders waarop wordt gestuurd. Managers kunnen, gemiddeld gezien, redelijk goed uitleggen wat ze willen met kaders zoals efficiency, klantgericht werken. Deze kaders vindt je ook terug in de plannen. Ga je er dieper op in en ga je na wat er van de plannen is terecht gekomen en hoe er wordt bijgestuurd, dan vallen een aantal zaken op.

- Het zoeken naar de oorzaken van de afwijkingen als een algemeen sturingsprincipe is behoorlijk ingeburgerd, maar de afwijkingen op zich worden nog te weinig aangepakt. Het bestrijden van symptomen blijft een bezigheid die nog veel voorkomt. We organiseren hierbij graag om mensen heen en durven als leidinggevende niet door te pakken.
- Sturing gebeurt vaak via een PDCA of een andere sturingcyclus. Managers weten in algemene zin hoe een cyclus werkt en ze kunnen een PDCA als principe van sturing toepassen. Of deze cyclus daadwerkelijk wordt toegepast is erg afhankelijk van de situatie. Het is geen algemeen werkprincipe.
- De cyclus wordt vooral gebruikt om te plannen en te verbeteren. Het is een instrumentele aanpak. Men is niet goed thuis in de principes van cyclisch sturen.
- Integrale sturing is nog te vaak ad hoc.

In algemene zin: er is een stevige basis om integraal te kunnen sturen, maar het is nog geen algemene integrale vaardigheid.

- Zet je het niveau van sturing van ongeveer 60 managers op strategisch niveau op een rij dan blijkt dat ongeveer 60 % “*op papier*” integraal bezig is, maar dit in de praktijk niet consistent doen: het is sturing op ad-hoc-niveau.  
Doet men dit integraler in bredere zin dan gebruikt men hiervoor integrale modellen, die nogal instrumenteel worden gehanteerd. We proberen het model zo goed mogelijk te begrijpen en dan te hanteren.  
Het accent in de sturing kan opeens ook op gedrag worden gelegd: men ziet dat iets niet gebeurt zoals men had verwacht. Verandertrajecten en cultuurtrajecten worden hiervoor in het leven geroepen.  
Op een consistente wijze integraal sturen komt helaas nog zeer weinig voor.
- Als we integraal gaan organiseren willen we het te ingewikkeld doen. Er is durf voor nodig om het simpel te houden..