

Organisatiebesturing: het managementproces als basis voor onderscheidend vermogen

Wouter ten Have

Het bestaansrecht van effectieve organisaties ligt in hun vermogen om activiteiten efficiënter te coördineren dan de markt. Het belang van management als middel om goed te organiseren én te presteren moeten we daarbij niet onderschatten. Met goed management kunnen we duurzame waarde en onderscheidend vermogen creëren, op economisch, sociaal, maatschappelijk en emotioneel vlak.

Organisaties zijn de belangrijkste bouwstenen van onze maatschappij, zo leren managementdenkers Chester Barnard (1938) en Peter Drucker (1957) ons. Economische vooruitgang en sociale voorzieningen zouden in onze maatschappij zonder organisaties niet het huidige hoge niveau hebben. Of het nu gaat over ondernemingen en economische doelstellingen, overheidsorganisaties en wettelijke taken, of non-profitinstellingen en maatschappelijke missies, de organisatie is het vehikel waarmee de bijdrage of toegevoegde waarde profijtlijker, sneller, beter of duurzamer kan worden geleverd (Ten Have, 2005).

Drs. W.D. ten Have is organisatieadviseur en partner bij Ten Have & Company. Hij adviseert (middel)grote organisaties over organisatieverandering, strategie-implementatie, besturing en managementontwikkeling. Hij schreef diverse boeken en artikelen over deze onderwerpen en doet momenteel promotieonderzoek naar organisatiebesturing en -verandering. Tevens is hij als docent verbonden aan de postdoctorale opleiding verandermanagement (PDOVM) aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.
wth@tenhavecompany.com

De organisatie als vehikel is onlosmakelijk verbonden met het management als bestuurder van dat vehikel. Zonder de ontwikkeling of professionalisering van dat management zouden organisaties niet de rol en bijdrage hebben gehad die nu zo gewoon is in onze maatschappij: 'But surely if management had not emerged as a systematic discipline, we could not have organized what is now a social reality in every developed country: the society of organizations and the "employee society"' (Drucker, 1985). Zowel Barnard als Drucker benadrukken dat organisaties systemen zijn van bewuste coördinatie van een geheel aan activiteiten. Voor effectieve ondernemingen geldt dat hun vermogen om economische activiteiten efficiënter te coördineren dan de markt dat kan, hun bestaansrecht is (Chandler en Daems, 1980). Een vergelijkbare redenering geldt voor non-profitorganisaties en overheidsorganisaties die er zijn omdat ze hun maatschappelijke missie respectievelijk overheids-taak efficiënter en effectiever invullen dan zou gebeuren als het werd overgelaten aan het vrije spel der krachten.

Management'boom'

Het belang van management als middel om goed te organiseren en daarmee goed te presteren mogen we niet onderschatten. Maar management als 'bruikbare kennis', als een techniek vergelijkbaar met engineering of medicijnen, ontstond pas rond de Eerste Wereldoorlog. In de jaren dertig is de kennis in praktijk gebracht door organisaties als Dupont en Siemens waardoor de basis voor management als discipline ontstond. Deze discipline, een systematische *body of knowledge*, werd verder vormgegeven tijdens en na de Tweede Wereldoorlog (Drucker, 1946, 1954). Tijdens de 'managementboom' rond 1955 ontwikkelde management zich tot een technologie die in de veertig jaar daarna minstens zoveel impact had als de wetenschappelijke doorbraken in die periode (Drucker, 1985). Goed management vergt systematisch en methodisch werken en vereist een methodologie om te voorkomen dat elementaire en reeds bekende regels voor organiseren met voeten worden getreden. Gebeurt dit laatste en ontbreekt goed management dan wordt waarde vernietigd, in zowel economische, sociale als maatschappelijke zin. Wat dit betekent, wordt zichtbaar door faillissementen en ingrijpende reorganisaties, problemen in bijvoorbeeld de gezondheidszorg en onderwijssector, de teloorgang van Enron, en zaken als de bouwfraude.

Daartegenover staan de voorbeelden uit wetenschappelijk onderzoek naar goede managementpraktijken, waarin zichtbaar wordt gemaakt dat deze duurzame waarde creëren op verschillende vlakken, niet alleen economisch, maar ook sociaal, maatschappelijk en emotioneel (Collins en Porras, 1997; Kotter en Heskett, 1992; Pfeffer, 1994). Daarnaast zijn er perspectieven die de organisatievorm benoemen als bron van concurrentievoordeel of onderscheidend vermogen (Clark, 2003; De Man, 2000; Pettigrew en Fenton, 2000). De nadruk ligt doorgaans op organisatie-innovatie (Pettigrew et al., 2003), zoals de introductie van fundamenteel nieuwe organisatieconcepten in reactie op ingrijpend veranderende omgevingen (Daft, 1998). Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van de begrippen die De Man (2000) introduceerde. Hij spreekt over organiseercompetentie en benadrukt dat bij de ontwikkeling van een organisatie de strategie waarmee de onderneming de concurrentie het hoofd wil bieden, leidend is. De strategie kunnen we zien als de wijze waarop men bijdraagt aan het bestaansrecht van de organisatie en de wijze waarop waarde wordt gecreëerd (Bower, 2000). 'Organiseercompetentie' kan dan tot fundamentele vernieuwingen leiden, maar kan ook de basis vormen voor minder fundamentele vernieuwingen, veranderingen of verbeteringen, die bijdragen aan bestaansrecht en economische, sociale, en maatschappelijke waardecreatie.

Perspectiefverschuiving

Deze organiseercompetentie en daarmee de rol van management lijkt alleen maar in belang toe te nemen, en niet omdat allerlei goeroes en managementboeken dat willen doen geloven. Wel omdat er, waar het gaat over organiseren, sprake is van een perspectiefverschuiving. De Man (2000) plaatst het eerder geschetste strategisch perspectief tegenover het traditioneel perspectief. Opgemerkt moet worden dat hij zich met name richt op ondernemingen en spreekt over concurrentievoordeel. Onder verwijzing naar de eerdergenoemde begrippen 'bestaansrecht' en 'waardecreatie' wordt deze beperking hier niet gehanteerd. De Man stelt dat in het traditioneel perspectief uitgegaan werd van organiseren als randvoorwaarde, gericht op efficiëntie en het zoeken naar de perfecte vorm. Daartegenover wordt het strategisch perspectief geplaatst waar het gaat om organiseren als competentie, om effectiviteit en het creëren van onderscheidend of concurrentievermogen.

Organiseercompetentie of managementcompetentie?

In de moderne organisatietheorie (Lawrence en Lorsch, 1967; Katz en Kahn, 1978) worden organisaties gezien als 'open systemen' die totstandkomen in de wisselwerking tussen organisatie en omgeving. Vanuit dat perspectief richt de organiseercompetentie zich op drie problemen: het externe afstemmingsprobleem, het interne afstemmingsprobleem en het structureringsprobleem (Keuning en Eppink, 2000). Het gaat erom de organisatie af te stemmen op de externe en interne omgevingen, en een raamwerk te ontwerpen waarbinnen middelen zodanig worden afgestemd op doelen dat zowel de interne als de externe doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Hierbij dient doorgaans de eerste set dienstbaar te zijn aan de tweede set (Pfeffer en Salancik, 1978). De eerste twee problemen komen samen in het laatste probleem, dat van de structurering. Een samenvatting van de problemen geeft Bower (2000) als hij spreekt over de opdracht van de *general manager*, die hij samenvat met het begrip *purposive change*. Met deze term verwijst hij naar doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen ofwel het vinden van een adequaat antwoord op de vragen: 'What it should be and how it should be accomplished'.

Bij het geven van een adequaat antwoord op die vragen kunnen we niet volstaan met een strategie te formuleren en de organisatie te structureren in de zin van het ontwerpen van een raamwerk. Er is meer nodig om het 'te laten werken'. Het is de vraag wat dat 'meer' is. In ieder geval hoort daar een meer operationele dimensie of component bij, de verrichting. Daarmee komt in ieder geval een logische set tot stand: strategie, structuur en operatie. Deze set kunnen we ook omschrijven met de begrippen: richten, inrichten en verrichten (Ten Have et al., 1998). Is daarmee het tweede deel van de vraag, '... how it should be accomplished' beantwoord? Nee, de begrippen bieden ingan-

gen om duidelijk te krijgen wat de strategie is, hoe de structuur eruitziet en welke operationele processen er zijn. Dat is iets anders dan een antwoord op de vraag hoe de realisatie van de strategie werkt.

Purposive change

De organiseercompetentie heeft niet zozeer betrekking op een (deel) van de begrippen maar juist op het totaal en de verbinding of samenhang tussen hen. Het is deze competentie die het antwoord biedt op de vraag naar *purposive change*. Het gaat om de kwaliteit van het richten, inrichten en verrichten individueel en de kwaliteit van hun verbinding en samenhang. Die verbinding is voorwaarde voor het goed kunnen presteren van de organisatie; het vakgebied dat zich met die verbinding bezighoudt noemen we management. Dat vakgebied moet zich er in de termen van Drucker (1957) met betrekking tot organiseren en presteren op richten systematisch en methodisch te doen wat vroeger op gevoel en intuïtief werd gedaan. Wat aan ervaring werd overgelaten, moet herleid worden tot beginselen en begrippen, en incidentele kennis moet vervangen worden door een logisch schema dat innerlijke samenhang vertoont. Drucker heeft het over management in een professionele vorm, een geprofessionaliseerd managementproces. Dat proces richt zich op het verbinden van de eerdergenoemde begrippen teneinde resultaten te boeken. In die zin is het juister te spreken over managementcompetentie in plaats van organisercompetentie.

Performance management

'Managen' staat volgens het woordenboek voor leiden en besturen en het voor elkaar boksen, klaarspelen, fiksen. De begrippen leiding en besturing verwijzen naar de functies die het management heeft in het proces van doelrealisatie. Doelgerichtheid en het leveren van een prestatie vormen een natuurlijk en wezenlijk onderdeel van het managen. Daarmee kunnen we de vraag stellen in hoeverre de term 'performance management' of prestatie management niet dubbelop is, een pleonasme. Een reden om die term te gebruiken kan gelegen zijn in het feit dat met het woord *performance* niet alleen wordt verwezen naar een klus of karwei, maar ook naar succes, een opmerkelijke daad. Zo opgevat kunnen we performance management omschrijven als het leiden of besturen van een organisatie richting opmerkelijke daden, het laten excelleren. Daarmee wordt aangesloten bij het eerdergenoemde strategische perspectief op organiseren, waarbij het erom gaat onderscheidend vermogen te creëren met behulp van de wijze van organiseren en managen. In dit artikel richten we ons op het achterhalen van inzichten met betrekking tot een dergelijke wijze van organiseren en managen. De vraag die we stellen is: Hoe zien het managementproces en de onderliggende managementcompetentie eruit van organisaties die zich onderscheiden door hun wijze van besturing?

Het managementproces: lust of last?

Het managementproces richt zich op de kwaliteit van en de verbinding tussen de drie begrippen van richting, inrichting en verrichting, met als oogmerk te komen tot steeds betere en bij voorkeur onderscheidende doelrealisaties (Ten Have et al., 1998). Dit proces is nadrukkelijk niet uitsluitend een intern uitvoeringsproces. Immers, doelen worden uiteindelijk altijd omschreven in relatie tot de omgeving, daar wordt het bestaansrecht van de organisatie 'bepaald' (Pfeffer en Salancik, 1978). De eerste eis die dan ook wordt gesteld aan het managementproces en de besturing van de organisatie, is dat deze de organisatie in staat stellen zich tijdig aan te passen aan de economische, politieke en maatschappelijk realiteit (Strikwerda, 2005). Daarmee kunnen we het managementproces en de besturing van de organisatie positioneren als de verbindende schakels tussen strategie en verandering.

Dat het adequaat vormgeven van die schakel zowel heel moeilijk (Welge en Allaham, 1995) als buitengewoon onderscheidend kan zijn (Hardjono et al., 1996), maakt zowel de theorie als de praktijk duidelijk (Aspesi en Vardhan, 1999). Het adequaat uitvoeren van plannen in het algemeen en strategie in het bijzonder is moeilijk en weerbarstig. Moeilijk omdat de kwaliteit van de geformuleerde en te implementeren strategie goed moet zijn. Dit betekent onder meer dat de strategie concreet, richtinggevend, betekenisvol en realistisch moet zijn. Daarnaast moeten managers niet alleen begrijpen wat er moet gebeuren, maar moeten ze ook in staat zijn om 'handen en voeten' te geven aan het 'hoe': ze moeten concrete activiteiten formuleren om de gekozen strategie daadwerkelijk te realiseren. Tenslotte moeten managers weten wat de effectiviteit van de gekozen activiteiten is (geweest) en hoe ze daarop kunnen (bij)sturen. Want, zoals Hambrick en Cannella (1989) stellen: 'without successful implementation, a strategy is a fantasy'.

Onderzoek

Uit onderzoek bij 24 Nederlandse organisaties en onder 350 managers (op het niveau van top-, midden- en operationeel management) blijkt dat organisatiebesturing geen sinecure is (The Change Factory, 2000). Er is onderzoek gedaan naar drie zaken: het verband tussen de inhoud van de strategie en de wijze waarop de uitvoering wordt bestuurd; de monitoring en de voortgang van de uitvoering, oftewel in hoeverre overziet het management in welke mate de strategie daadwerkelijk wordt geïmplementeerd; en de samenhang tussen mate van participatie van managers en medewerkers en de mate van realisatie van de strategie. De onderzoeksresultaten laten zien dat het eerste verband er vrijwel niet was, dat men onvoldoende zicht had op de daadwerkelijke uitvoering, en dat participatie en realisatie niet direct samenhangen. Het ontbreken van het eerste verband is niet alleen contra-intuïtief, maar ook aantoon-

baar schadelijk voor een goede implementatie (Aspesi en Vardhan, 1999). Het ontbreken van voldoende zicht op de voortgang staat op gespannen voet met de essentie en toegevoegde waarde van de managementrol (Barnard, 1938). Analyse van het laatste punt leert dat dit samenhangt met het ontbreken van goed inzicht in de mate van participatie die past bij uiteenlopende situaties. Het goed invullen van de bedoelde participatie vormt een complex vraagstuk, maar is ook een onderwerp waarvan we vanuit leiderschapstheorie (Yukl, 1989), (organisatie)psychologie (French en Bell, 1995) en bijhorend onderzoek (Stoker, 1998) genoeg weten om weloverwogen naar oplossingen te kunnen zoeken.

Opgeteld ontstaat er een beeld dat moet alarmeren en aanzetten tot het zoeken naar verbetering. Want de bijdrage van organisatiebesturing moet voor alles liggen in het gericht kunnen versterken van processen en activiteiten die waarde toevoegen en het kunnen bieden van tegenwicht aan waardevernietiging. Dit veronderstelt inzicht, interventierepertoire en organisatievermogen (naar: Pettigrew en Whipp, 1991; Ten Have, 2005). Het eerste om vanuit de strategie te kunnen bepalen of de organisatie haar werk goed doet, het tweede om daar waar verandering nodig is deskundig en effectief te kunnen ingrijpen. Het derde om de ingrepen in de organisatie te borgen zodat deze beter 'werkt' en de strategie duurzaam en *controlled* kan worden uitgevoerd en de consequenties van de verandering ook daadwerkelijk kunnen worden genomen. Daarmee worden strategie, verandering en organisatie met elkaar verbonden door de as die we besturing kunnen noemen. Die besturing moet ertoe leiden dat de organisatieveranderingen die nodig zijn om beter te organiseren en daardoor beter te kunnen functioneren (zodat de strategie beter wordt gerealiseerd), worden bepaald, vertaald en gehaald. Besturing staat voor doelgerichte beïnvloeding (De Leeuw, 1994) en daaraan kunnen we in lijn met Bowers begrip *purposive change* de begrippen doelbewust en doelmatig toevoegen. Besturing moet bijdragen aan het beter – te vertalen als efficiënter, effectiever, flexibeler en creatiever (Hardjono, 1995) – functioneren van de organisatie met als oogmerk via de strategie meer waarde te creëren door deze beter uit te voeren of sneller aan te passen.

De organisatie als sociaal systeem

Vanuit het onderwerp strategie, zoals gedefinieerd door Haselhoff (1977), is dit nog niet 'dekkend' of compleet. Haselhoff schetst drie perspectieven op strategievorming die we hier beschouwen als complementair en in hun combinatie als wezenlijk voor een goede besturing en invulling van de trits 'strategie, verandering en organisatie'. Haselhoff spreekt over doelmatigheid, overleving, en zingeving als perspectieven op strategie(vorming). Bij doelmatigheid staat de rationaliteit, de beste beslissing, centraal. In dit artikel hebben

we dit naar voren gebracht met begrippen als *purposive*, inzicht, bepalen, en gericht ingrijpen. Bij overleving komt vanuit een opensysteembenadering de allesoverheersende vraag naar voren hoe we processen en structuren moeten aanpassen in antwoord op veranderende omstandigheden. Dit perspectief hebben we naar voren gebracht door te spreken over de koppeling tussen strategie en verandering, interventierepertoire en organisatievermogen, en het aanpassen van de strategie. Wat ontbreekt is een nog niet expliciete incorporatie van het zingevingsperspectief. Waar in de eerste twee perspectieven de organisatie als economisch en overwegend rationeel systeem centraal stond, gaat het hier over de tegenhanger: de organisatie als sociaal systeem (Mair, 1999). In dit perspectief is de organisatie als sociaal systeem leidend en zoeken actoren naar identiteit en de betekenis van relevant geachte verschijnselen. Om te kunnen functioneren en gezamenlijk doelen te kunnen realiseren, is een zekere overeenstemming tussen betrokkenen nodig binnen de organisatie. Smircich en Morgan (1982) spreken hier over *framing* en Haselhoff (1977) spreekt van een 'min of meer stabiel, consistent en harmonisch geheel van actie'. Voortbouwend op een eerdere trits zouden we kunnen zeggen dat het bij besturing en organisatieverandering niet alleen gaat over bepalen, vertalen en halen, maar ook over 'verhalen': het op betekenisvolle wijze invullen.

Fixatie op financiële resultaten

Deze opvatting over het besturen en managen van een organisatie is wezenlijk anders dan de in de praktijk veelvoorkomende manier van besturen. Daarin richt men zich op kwantitatieve en met name financiële indicatoren en resultaten. Andere elementen worden niet, niet met dezelfde prioriteit en aandacht, niet geïntegreerd, of in samenhang gemeten en/of in relatie tot de strategie en besturing aan managementinterventies gekoppeld of opgevolgd. Met andere woorden, in die praktijk stelt men de financiële resultaten centraal en legt men vanuit deze resultaten direct een relatie met de strategie. Goede financiële resultaten leiden dan te gemakkelijk tot de conclusie dat de strategie een goede is. Onvoldoende financiële resultaten leiden te makkelijk tot de conclusie dat de strategie moet worden gewijzigd of dat het (operationele) kostenniveau moet worden verlaagd. De introductie van de *balanced scorecard* en het INK-managementmodel doet hieraan in veel gevallen niets af. Deze instrumenten leggen de vinger inhoudelijk op de zere plek door andere onderwerpen naast de financiële te introduceren, te denken vanuit samenhangen en *trade offs*, een kader te scheppen voor systematisch en methodisch verbeteren, en de link te leggen tussen strategie en besturing (via de zogenoemde *strategy map* dan wel de relatie tussen organisatie- en resultaatgebieden). Maar dit blijkt in de praktijk vaak weinig te helpen. Wat ontbreekt is een goed doordacht gebruik van de genoemde modellen, het bewustzijn dat het geen vrijblijvende instrumenten, laat staan checklists zouden moeten

zijn, de nadrukkelijke koppeling tussen strategische keuzen en organisatorische en veranderkundige implicaties, en het bewustzijn dat het niet alleen gaat over managementingrepen in een economisch systeem maar ook om (psychologische) interventies in een sociaal systeem. Deze praktijk heeft foute en onnodige ingrepen of het uitblijven van benodigde ingrepen tot gevolg. Met op het hoogste niveau het gevaar dat een niet-goede strategie wordt bestendig of een in zichzelf goede strategie niet beter wordt uitgevoerd maar in plaats daarvan wordt 'vervangen'. Het alternatief is niet alleen te kijken langs de lijn strategiefinanciële resultaten, maar met name te kijken naar de werkelijke prestaties binnen de processen. Dit op basis van een complete (maar niet uitputtende) set van relevante prestatie-indicatoren om van daaruit de strategie en realisatie echt te kunnen beoordelen. Dit legt een basis voor een besturing die bijdraagt en ervoor zorgt dat de organisatie echt kan werken aan toegevoegde waarde (ook op langere termijn). Op deze wijze wordt voorkomen dat kortetermijn(financiële)resultaten domineren en dat op de lange termijn toegevoegde waarde wordt vernietigd.

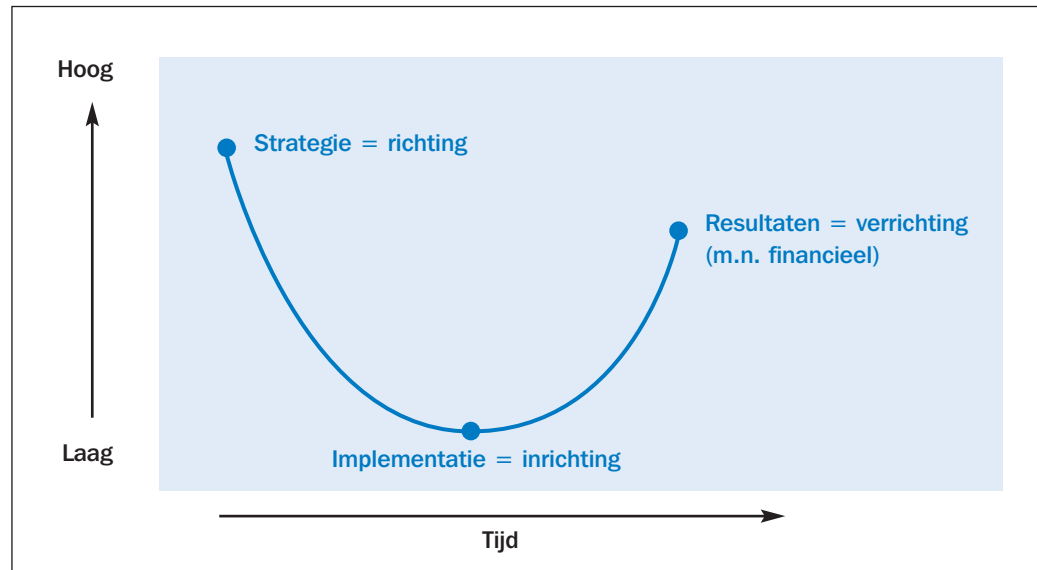
Het probleem van de fixatie op vrijwel uitsluitend de koppeling tussen strategie en financiële resultaten kunnen we visualiseren met behulp van de managementaandachtparabool (zie kader) (Ten Have et al., 2003).

Managementaandachtparabool

Het reactieve reageren van managers en het te snel koppelen van goede resultaten aan de kwaliteit van de strategie kunnen we verbeelden met de zogenoemde managementaandachtparabool (zie onderstaande figuur). Er is veel aandacht van het management voor het formuleren van de strategie. De aandacht neemt af als er moet worden geïmplementeerd (de vertaling naar de inrichting van de organisatie). Als de resultaten beschikbaar komen (met name de financiële), neemt de aandacht weer toe. Zijn deze resultaten 'goed' dan analyseert men niet altijd hoe deze tot stand zijn gekomen, maar kwalificeert men de gekozen strategie als goed en gaat men door op de ingeslagen weg. Het stellen van de bovengenoemde vragen is niet aan de orde, terwijl het ook in goede tijden belangrijk is te evalueren en te weten hoe toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Als de resultaten een keer tegenvallen, weet een organisatie waar zij moet ingrijpen en worden 'botte' organisatiebrede saneringen voorkomen.

Terug naar het onderzoek naar strategie-implementatie (The Change Factory, 2000). Het onderzoek laat daar waar het gaat over de monitoring, het volgen van de uitvoering van de strategie, zien dat managers te weinig (geoperationaaliseerde) informatie hebben om te kunnen weten of de strategie daadwerkelijk is of wordt geïmplementeerd. Ze kiezen overwegend voor de bekende set

Figuur 1



van beheersmatige (financiële en operationele) indicatoren. Deze indicatoren lijken vooral een verantwoordingsdoel (input voor het jaarverslag) te dienen en veel minder een besturingsdoel (het managen van de organisatie om de strategie te kunnen realiseren). Managers noemen naast de beheersmatige indicatoren klant- en medewerkertevredenheid als belangrijke indicatoren. In de praktijk blijkt vaak dat managers het moeilijk vinden de metingen op deze aspecten te vertalen naar ingrepen in de organisatie. Voor het sturen van de organisatie grijpen ze daarom te snel terug op de makkelijk te vertalen of 'intuïtieve' indicatoren.

Uitdagingen

Bij het vormgeven van 'goede besturing' ligt een eerste uitdaging in het afstemmen van de set van indicatoren op de gekozen strategie en de daaraan gekoppelde ingrepen. Een tweede uitdaging ligt in het completeren van de set van prestatie-indicatoren. Want hoewel managers de vijf belangrijkste indicatoren voor zichzelf kunnen benoemen, blijken ze vaak over twee van de vijf geen informatie te hebben. Uit de informatie die er wel is, blijkt dat in veertig procent van de gevallen de doelstelling niet wordt gerealiseerd. Een duidelijke aansporing om een betere dialoog te voeren om realistische doelstellingen vast te stellen. Maar is het erg als organisaties deze aansporing niet opvolgen? Nee, als het goed gaat met de organisatie en je niet geïnteresseerd bent in verbeteringen dan wel het doelmatiger realiseren van de strategie. Ja, als je inzicht wil krijgen hoe je als manager de organisatie (en de realisatie van de missie en de daaraan gekoppelde doelstellingen) kunt verbeteren. Maar het is ook raadzaam om bij goede resultaten inzicht te krijgen in het waarom ervan. Leren van feedback en nadenken over verbeteringen bij goede resultaten bereidt managers voor om gericht te kunnen ingrijpen als de resultaten een keer tegenvallen. Daarnaast helpt inzicht in de organisatie en het begrijpen

van de resultaten bij het vaststellen van realistische doelstellingen. Managers die daadwerkelijk willen werken aan het onderscheidend vermogen van hun organisatie werken systematisch en methodisch aan het realiseren van de gekozen strategie. Ze doen dit, zoals ook blijkt uit onderzoek van Collins (2001), onder meer door een patroon van opbouw en doorbraak te creëren waarbij het werken aan de realisatie van de doelen een organisch, evolutionair proces is. In dit proces zien succesvolle organisaties de harde realiteit onder ogen, zodat voor hen precies duidelijk is welke stappen ze moeten nemen om vaart op te bouwen.

Onderscheidende managementpraktijken

Verdere inzichten in goede besturing en de betekenis en bijdrage ervan aan de positie en prestatie van de organisatie komen uit het project *The European Way to Excellence*. Dit internationale onderzoek in opdracht van de Europese Commissie (Hardjono et al., 1996) heeft de managementpraktijken van 35 Europese organisaties, waaronder Nokia, STMicroelectronics en Sollac, in kaart gebracht. Deze organisaties zijn in een vervolgonderzoek nader bekeken om te ontdekken waarin hun onderscheidende vermogen op het gebied van management en organisatie was geworteld (Ten Have, 2002). De 35 onderzochte organisaties laten een set onderscheidende managementpraktijken zien, die zijn samengevat met behulp van vier begrippen (Hardjono et al., 1996):

- *framing*: zorgen voor een duidelijke focus en het richten van energie en inspanningen binnen de organisatie;
- *alignment*: het gecoördineerd en gecontroleerd werken van alle niveaus, processen en systemen in de organisatie;
- *deployment*: langetermijndoelstellingen vertalen in concrete plannen, doelstellingen en acties op alle niveaus in een organisatie;
- *continuous improvement*: zorgdragen voor een koppeling tussen activiteiten en resultaten waardoor leren en verbeteren mogelijk wordt.

Deze vier begrippen zijn individueel en in samenhang verder verdiept in het vervolgonderzoek bij onder andere Nokia en STMicroelectronics. De uitkomst hiervan was een set van vier geherformuleerde en verder geconcretiseerde kernonderdelen van het managementproces: richting (geven), samenhang (creëren), consistentie (stimuleren) en feedback (genereren). De in het vervolgonderzoek betrokken ondernemingen bleken daadwerkelijk beter, niet alleen in hun managementproces maar ook gemeten naar allerlei andere maatstaven van aandeelhouderswaarde tot aantrekkelijkheid als werkgever. In 2000 is STMicroelectronics, gemeten over een jaar op basis van de TSR (*total shareholder return*), nummer vier in de top tien van de best presterende Europese ondernemingen. Nokia is in 2001, over vijf jaar gemeten, de nummer één in diezelfde top tien. Beide ondernemingen worden gerekend tot de sector infor-

mation technology hardware, met afstand de best presterende sector in de periode 1995-2000. Dit gegeven doet niets af aan hun uitstekende prestatie, Nokia laat ook de andere bedrijven in deze sector achter zich. Aan het financiële perspectief kunnen we ook nog het medewerkerperspectief toevoegen. In 2002 heeft het Amerikaanse zakenblad *Fortune* een Europese top tien van 'Great companies to work for' opgesteld. De vraag 'Which are the great workplaces in Europe?' werd voorgelegd aan een groot aantal wetenschappers, journalisten en consultants. Daarna zijn 75 kandidaat-bedrijven bezocht en zijn managers en medewerkers geïnterviewd. De medewerkers hadden een belangrijke stem in de eindbeoordeling: 'For a company to make the grade, it must have employees who tell us they love to work there' (*Fortune*, 2002). Zowel STMicroelectronics als Nokia behoorden volgens het onderzoek van *Fortune* tot de tien beste Europese bedrijven om voor te werken.

Daarnaast kunnen we wijzen op *The Competitive Fitness of Global Firms Report* (Lareche, 2002) dat sinds 1998 elk jaar wordt gepubliceerd en dat is gebaseerd op een evaluatie en onderlinge vergelijking van de *business capabilities* van de 500 grootste ondernemingen in de Verenigde Staten en Europa. In het onderzoek ligt de nadruk op onderwerpen als de missie en visie, verandercapaciteit, organisatie, besturing en leiderschap. Nokia behaalt in de rangschikking een gedeelde eerste plaats, ST behoort tot het selecte gezelschap met een *world class rating*. Als we de verschillende onderzoeken overzien, kunnen we in relatie tot de wijze waarop deze organisaties besturen, organiseren en veranderen een aantal opmerkingen maken:

- De organisaties redeneren bij het bepalen en invullen van hun besturing steeds vanuit de missie en strategie; besturing is met recht een *enabler*.
- Er worden eenvoudige regels, gerelateerd aan een beperkte set concreet gemaakte waarden en daarop gebaseerde kernprocessen, gehanteerd in de besturing zodat de strategische uitgangspunten werkenderwijs en organisatiebreed gedeeld worden.
- In de besturing wordt bewust invulling gegeven aan de combinatie van stabiliteit en dynamiek om ervoor te zorgen dat exploitatie en exploratie beide kunnen bijdragen en worden vertaald.
- De scope is steeds de totale organisatie van hoog tot laag en van links naar rechts, het streven naar *vertical fit* en *horizontal fit* is maatgevend voor de wijze van besturing.
- Vanuit de totale organisatie als scope is er steeds de gerichtheid om (strategische) veranderingen zo te verwerken dat alles weer organisatorisch gaat passen ('integrale congruentie').
- Het besturingsproces is systematisch en methodisch vormgegeven, het moet bijdragen aan een productief ritme en aan transparantie.
- In de besturing is er steeds gecombineerde aandacht voor de doelstellingen en targets en de organisatiewaarden en gedragsregels.

Type of Activity	Technical – Economic	Commitment of Resources	Systemic Context (Structural, Cultural and Cognitive)
Corporate	Developing plans and programs to shift the strategic domain and economic quality of the business portfolio in response to corporate goals, competition, and market response.	Decisions to allocate capital and people to one or another set of plans.	Building the organization and information planning, and budgeting systems for measuring and rewarding business and management performance; the work environment; and the value premise.
Integrating (governance)	Translating and applying corporate plans to the concrete possibilities provided by the modification of corporate plans to exploit unit opportunities.	The brokering of proposals. Selection of programs to support.	Adapting the corporate context to the needs of particular managers. Changing the context.
Operating (BU)	Building plans and programs involving new processes, products, markets, and capabilities.	Proposals to obtain resources to support plans and programs. Sometimes called 'championing'.	'Making the system work' for this business at this time. Proposing changes in context.

Tabel 1. Relatie tussen niveaus en dimensies Bron: Bower, J.L. (2000), 'The purpose of Change. A Commentary on Jensen and Senge, in: M. Beer & N. Nohria, Breaking the Code of Change, p. 83-95, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 87.

Een vertaling van een aantal van deze opmerkingen of 'regels' kunt u vinden in de benadering die Bower (2000) uitwerkt als hij de onderwerpen strategie, besturing en verandering beschouwt. Bower stelt dat integraliteit een voorwaarde is voor adequate besturing van verandering. Hij onderscheidt drie niveaus (corporate, integrating, operating) en drie dimensies (technical/economic, commitment of resources, systemic context) in een organisatie. Binnen deze niveaus en dimensies moet duidelijk zijn welke (management)vraag aan de orde is, daarnaast legt Bower tussen de niveaus en de dimensies telkens een expliciete relatie (zie tabel 1).

Systeemgerichtheid als voorwaarde

Vanzelfsprekend wordt de prestatie voor de klant of afnemer 'gemaakt' in het primaire proces, ondersteund door een goed ingerichte set van secundaire processen. Maar mede op basis van het hierboven geschetste kunnen we concluderen dat het werken aan en met de organisatie als systeem middels een

Tabel 2. Vragen per niveau

Niveau	Vragen
Richting	<ul style="list-style-type: none"> • Wat gaan we doen met welke prioriteit (visie, missie, strategie, klanten, diensten/producten)?
Inrichting	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe gaan we het doen (processen, middelen, organisatie, competenties)? • Wat zijn op basis van de strategie de geconcretiseerde doelstellingen per organisatieonderdeel?
Verrichting	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben we inzicht in hoe we het doen (prestatie-indicatoren, competentie ontwikkeling)? • Hoe rapporteren we (wijze van reviewen, P&C-cyclus)? • Hoe leren we en hoe sturen we bij (HR- en P&C-cyclus)?

adequaat ingericht managementproces een noodzakelijke voorwaarde is voor het (op lange termijn) werken aan het onderscheidende vermogen van een organisatie. Op de vragen in dit managementproces moeten managers een adequaat antwoord formuleren en dit van betekenis voorzien om, met als voorwaarde een primair en ondersteunend proces dat op orde is, systematisch de prestatie van de organisatie te kunnen managen. Deze vragen hebben wij eerder al ingedeeld naar vragen met betrekking tot de *richting*, de *inrichting* en de *verrichting van de organisatie* (Ten Have et al., 1998). Per niveau gelden een aantal vragen die beantwoord moeten worden (zie tabel 2).

Ook het INK-managementmodel geeft aan dat organisaties die in staat zijn systematisch te besturen een aantal cruciale vragen hebben opgelost. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit kent organisaties die deze fase (fase 3) van systeemgeoriënteerd hebben bereikt niet voor niets een onderscheiding toe. Deze organisaties zijn in staat om alle organisatieonderdelen te toetsen op de toegevoegde waarde die ze leveren in het streven naar realisatie van de organisatiedoelstellingen. Er vindt gerichte besturing plaats op het voorkomen van suboptimalisatie in de deelprocessen van de organisatie. Afwijkingen in de behaalde resultaten (zowel gerelateerd aan klanten, interne klanten, financiële en niet-financiële doelstellingen) worden terugvertaald naar aangrijpingspunten voor verbetering in de organisatie.

Een organisatie die wil werken aan daadwerkelijk sturen op toegevoegde waarde moet de vraagstukken van fase 1 en 2 hebben opgelost (zie kader 'Fase1- en fase 2-organisaties).

Fase 1- en fase 2-organisaties

Productgerichte organisaties (fase 1) richten zich op het controleren van de output voor de externe klant. De toets of het product of de dienst voldoet, vindt plaats aan het einde van het productieproces. Hierdoor is de enige interventie die mogelijk is, het reactief bijsturen in geval van afwijkingen.

Procesgerichte organisaties (fase 2) hebben het 'probleem' dat samenhangt met fase één, ervaren of onderkend. In deze organisaties zijn daarom de primaire processen en de ondersteunende processen geïdentificeerd en opgedeeld in deelprocessen. Voor elk van deze deelprocessen zijn procesbeschrijvingen gemaakt en zijn procesverantwoordelijken aangewezen. Door gebruik te maken van normen en metingen op de deelprocessen is het mogelijk tussentijds bij te sturen en het proces te optimaliseren. Tevens ontstaat inzicht in de relatie tussen de processtappen en de invloed op het eindresultaat.

Het niet oplossen van deze vraagstukken die samenhangen met de fasen van product- en procesgeoriënteerdheid voordat performance management wordt geïntroduceerd in een organisatie, is een van de oorzaken van het niet werken van performance management in de praktijk. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat een organisatie volop bezig is met het implementeren van een prestatie-managementsysteem zonder dat aan de basale voorwaarden hiervoor is voldaan: er is geen inzicht in de processen waardoor er afspraken worden gemaakt die niet zijn getoetst aan haalbaarheid in de praktijk; er worden prestatie-indicatoren geformuleerd terwijl er onvoldoende informatie is om te kunnen beoordelen of prestaties daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Een eerste set 'regels': de invulling van het managementproces

De vraag is of we op basis van het voorgaande een eerste schets kunnen geven van wat goede besturing is of kan zijn. Om te komen tot een antwoord zetten we uiteen hoe bij een goede besturing het managementproces, als aanvulling op het primaire en ondersteunende proces, eruit kan zien. In feite gaat het hier om een eerste set ontwerpregels voor een goed managementproces als concretisering van een goede besturing van de organisatie.

1. Bepaal vanuit de gekozen strategie het beleid en de daaraan gekoppelde doelstellingen die veelal worden neergelegd in jaarplannen of businessplannen. Geef per doelstelling aan wat de beoogde resultaten moeten zijn (geordend naar bijvoorbeeld de INK-resultaatgebieden, BSC-perspectieven, of een set van relevante prestatie-indicatoren). De prestatie-indicatoren maken het mogelijk de realisatie van de strategie te volgen, door de voortgang te meten en te monitoren en te toetsen aan de oorspronkelijke doel-

stellingen. Tussentijdse reviews maken het mogelijk om bij te sturen op het uitvoeringsproces terwijl het analyseren en leren van de behaalde resultaten over een periode van een jaar de input verzorgen die nodig is om gecombineerd met de externe analyse te komen tot een nieuwe of aangescherpte strategie en de nieuwe plannen voor het komende jaar.

2. Vertaal in termen van financiële besturing alle activiteiten in een budget (met een termijn van 1 jaar of minder). Het budget is de operationalisering en concretisering van de kortetermijnacties die worden ondernomen om de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen uit te voeren. Budgetteren is het procesmatig (dus niet functioneel) toewijzen op basis van toegevoegde waarde van acties en middelen en stuurt de gewenste activiteiten in een organisatie.
3. De doelstellingen en de daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren gecombineerd met het budget vormen de basis voor het adequaat invulling geven aan de planning en control in een organisatie. In dit continue proces van review en besturing is strategie zowel richtinggevend als het ijkpunt voor het bepalen van de realisatie.

Om in het bovenstaande doorvertalingsproces daadwerkelijk te gaan besturen op de gewenste *performance* moet een organisatie in staat zijn een aantal vragen te beantwoorden:

1. Waar kan, op basis van de geformuleerde strategie, een bijdrage worden geleverd aan de strategie? Waar kan de toegevoegde waarde worden geleverd, in welke processen (primaire, ondersteunende en/of managementprocessen) zit dit?
2. Wat moet er gebeuren om de prestatie ook daadwerkelijk te kunnen leveren? Wat moeten we doen?
3. Zijn we in staat om de gevolgen van de ingrepen (of activiteiten) in relatie tot andere ingrepen te beoordelen? Is de samenhang duidelijk en leidt deze tot optimale toegevoegde waarde, leveren de organisatieonderdelen individueel en in samenhang een optimale bijdrage aan de realisatie van de strategie?
4. Is er sprake van consistente verticale vertaling van de strategie in doelstellingen, activiteiten en budgetten? Geldt dit voor ieder onderdeel van de organisatie, tot op het niveau van de individuele medewerker?
5. Zijn medewerkers bereid *en* in staat bij te dragen aan de realisatie van de strategie?
6. Kan ik informatie over de realisatie krijgen? Wat moet ik meten (weten) om te beoordelen wat de effectiviteit van de ingrepen is? Is er sprake van feedback op alle drie de niveaus van sturen en leren:
 - feedback uit omgeving – ten behoeve van het bijsturen op strategisch niveau;

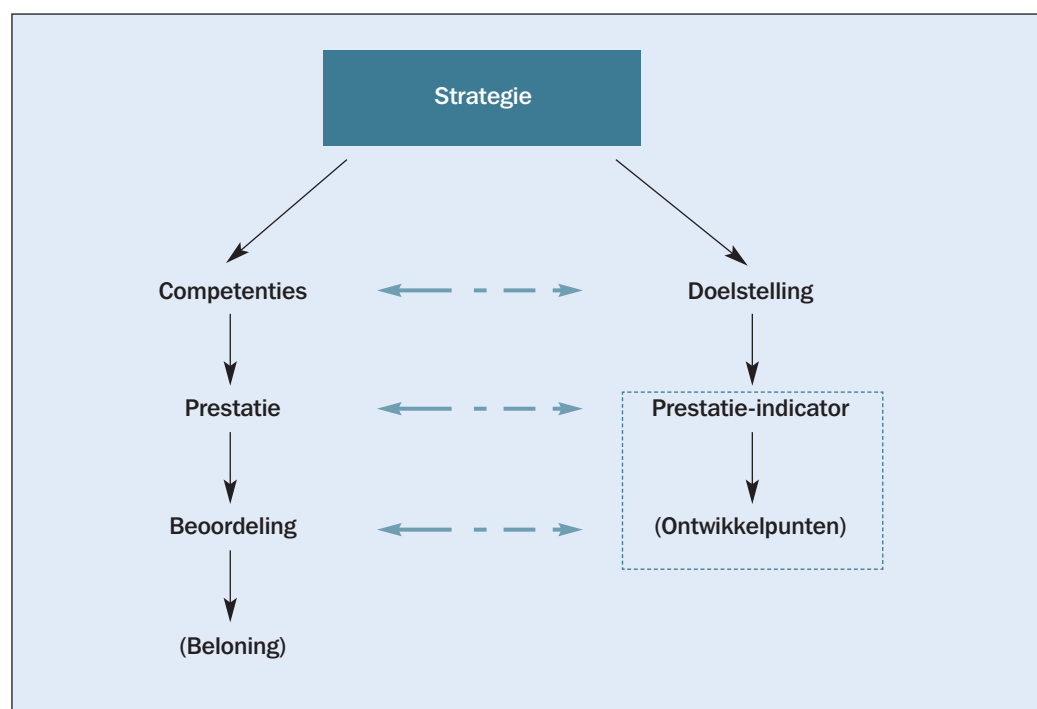
- feedback uit de organisatie. Is er inzicht in de relatie tussen doelen, activiteiten en resultaten als basis voor het reviewproces in de organisatie en het bijsturen in de organisatie?
 - feedback op individueel niveau. Is er inzicht in de individuele prestaties en ontwikkeling van medewerkers in relatie tot de gekozen strategie en daarvan afgeleide doelstellingen?
7. Hebben we de planning- & controlcyclus en de HR-cyclus geïntegreerd zodat we daadwerkelijk kunnen sturen op toegevoegde waarde?

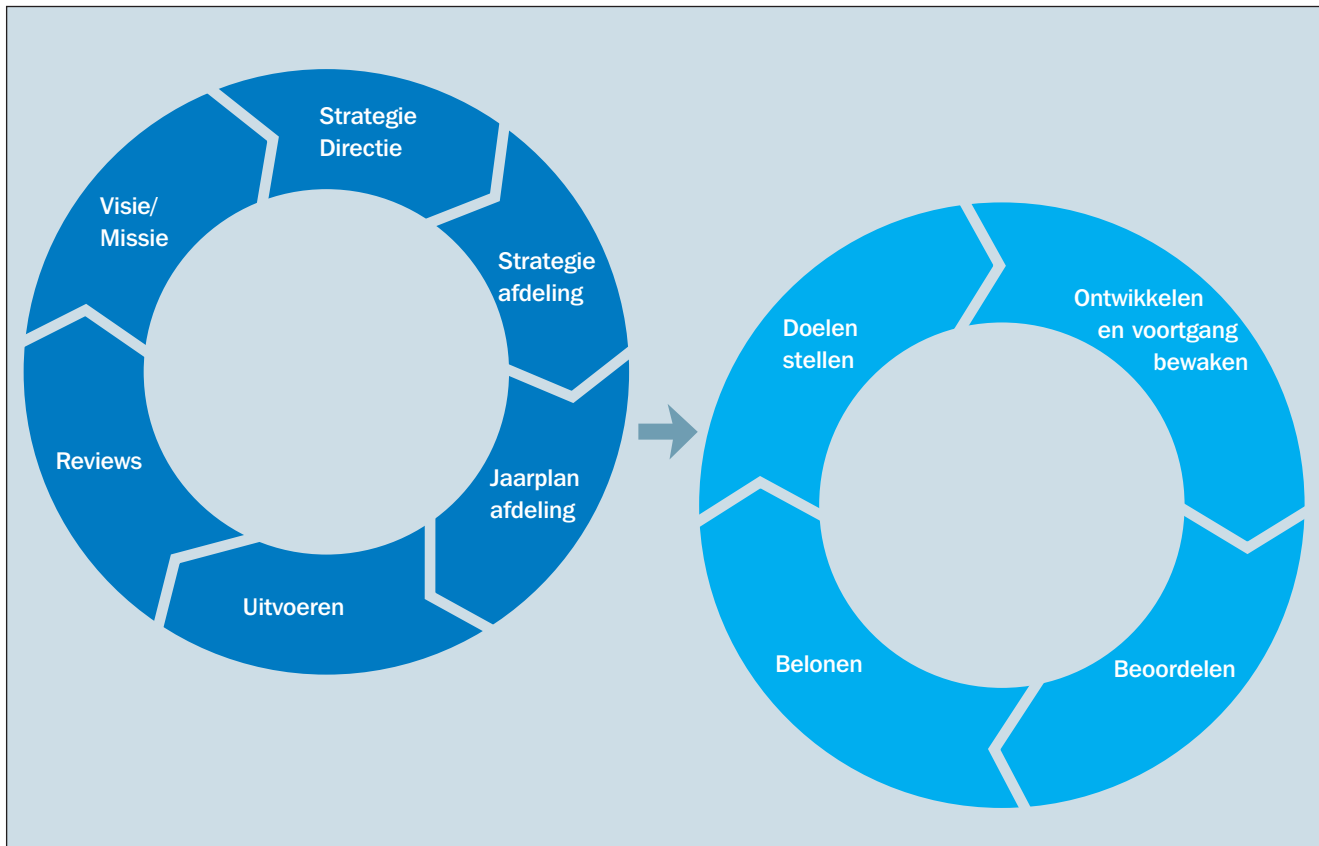
Het laatste punt (7) vormt het sluitstuk voor het inbedden van performance management in de reguliere bedrijfsvoering.

Een geïntegreerde P&C-cyclus en HR-cyclus als sluitstuk

Om daadwerkelijk systematisch te werken aan het verbeteren van de prestaties binnen een organisatie is het noodzakelijk dat de te realiseren doelstellingen in samenhang worden opgepakt met de (te ontwikkelen) competenties. Dit betekent allereerst dat de strategie zorgvuldig wordt doorvertaald in betekenisvolle doelstellingen en daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren. Daarnaast moet duidelijk zijn welke competenties mensen binnen een organisatie in staat stellen om de beoogde resultaten ook te behalen. Als dit bekend is, kan er gericht worden gewerkt aan de ontwikkeling van de competenties en het realiseren en beoordelen van de prestatie op organisatie-, afdelings- en individueel niveau.

Figuur 2. Performance management: doelstellingen verbinden met competentieontwikkeling





Figuur 3. Besturing: P&C- en HR-cyclus als geïntegreerd geheel

Hiermee is ook direct de belangrijkste reden geïdentificeerd waarom veel prestatie managementtrajecten niet het beoogde resultaat hebben. De valkuil is de te beperkte gerichtheid op het werken aan het vertalen van de strategie in doelstellingen en met name (kwantitatieve) prestatie-indicatoren, en vervolgens het sturen op het wel of niet realiseren van de afgesproken resultaten. Dit sturen heeft geen zin als we geen betekenis geven aan de strategie op het niveau van de doelstellingen (wat moeten wij, wat moet ik bijdragen aan het realiseren van de strategie?). Deze betekenis ontstaat door dialoog tussen en binnen de verschillende niveaus in een organisatie. Door deze dialoog ontstaat er ook inzicht in de realiseerbaarheid van de doelstellingen en de daaraan gekoppelde indicatoren. Zonder deze stappen worden targets, scorecards en prestatie managementsystemen invuloefeningen waaraan niemand zich geïnteresseerd voelt en waarmee wel (niet onderbouwd) kan worden afgerekend, maar waarmee zeker niet kan worden gestuurd, laat staan dat er gericht kan worden gewerkt aan het verbeteren van de prestatie. Als we adequaat invulling geven aan dit proces van strategievertaling moeten we de verbinding leggen naar de competenties van de organisatie en haar medewerkers om daadwerkelijk een werkend prestatie managementsysteem te krijgen. Als een medewerker weet welke competentie hij moet inzetten (of ontwikkelen) om een bijdrage te kunnen leveren aan de vereiste prestatie kan er gericht worden gestuurd. Als de prestatie in een periode niet wordt gehaald, kan de

manager met de medewerker beoordelen wat de oorzaak was en wat de medewerker zelf moet ontwikkelen om een betere *performance* te leveren. De set van prestatie-indicatoren wordt zo aangevuld met competentieontwikkelingsactiviteiten per medewerker. Deze set van afspraken vormen het uitgangspunt voor het sturen, reviewen, en leren in de organisatie. In de businessplanning-cyclus ontstaat een consistente, samenhangende en betekenisvolle cyclus waarbij de organisatiedoelstellingen de basis zijn voor de afspraken in de HR-cyclus.

Door de verschillende niveaus en de prestatie te verbinden met de (competentie)ontwikkelingskant in een organisatie leggen we de basis voor een organisatie waarin managers op alle niveaus echt in staat zijn om de *performance te managen*. Hiermee kunnen we inhoud geven aan goed management, waarbij er systematisch en methodisch wordt gewerkt aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. Tevens voorkomen we dat er onnodige fouten worden gemaakt en kan er pro-actief worden bestuurd. Managers hebben zo een methodologie die inzicht biedt en in staat stelt om te leren, en die helpt voorkomen dat elementaire en reeds bekende regels voor organiseren met voeten worden getreden.

Literatuur

- Aspesi, C. en D. Vardhan, *Blijant Strategy, but can you execute?*, *The McKinsey Quarterly*, nr. 1, 1999, p. 89-99.
- Bower, J.L., 'The Purpose of Change', A Commentary on Jensen and Senge, in: M. Beer en N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000, p. 83-95.
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
- Chandler, A.D en H. Daems, *Managerial Hierarchies, Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1980.
- Change Factory, *The, Strategie-implementatie in Nederland: De Feiten* (Onderzoeksrapport), 2000.
- Clark, P., *Organizational Innovations*, Sage Publications, Londen, 2003.
- Collins, J.C. en J.I. Porras, *Built to Last*, HarperCollins, New York, 1997.
- Collins, J.C., *Good to Great*, Random House, Londen, 2001.
- Daft, R.L., *Organization Theory and Design* (6th ed.), South Western College Publishing, Cincinnati, OH, 1998.
- Drucker, P.F., *Management in de praktijk*, G.J.A. Ruys Uitgeversmaatschappij N.V., Bussum, 1957.
- Drucker, P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier/Butterworth Heinemann, Amsterdam, 1985.
- French, W.L. en C.H. Bell jr., *Organisation Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (5th ed.), Prentice-Hall International, Londen, 1995.
- Hambrick, D.C. en A.A. Cannella, 'Strategy Implementation as Substance and Selling', *Academy of Management Executive*, November 1989, p. 278.
- Hardjono, T.W., *Ritmiek en organisatiedynamiek. Hierfasenmodel*, Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.
- Hardjono T.W., S. ten Have en W.D. ten Have, *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management*, European Quality Publications Ltd, UK, 1996.
- Haselhoff, F., *Ondernemingsstrategie, een dilemma. De moderne ondernemingsorganisatie in het spanningsveld van doelmatigheid, overleving en zingeving*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1977.
- Have, S. ten, *Veranderen als onderneming*, Academic Service, Schoonhoven, 2005.
- Have, S. ten, *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*, Uitgeverij Nieuwerzijds, Amsterdam, 2002.
- Have, S. ten, W.D. ten Have, A.M.P Bour, *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden*, Elsevier, 1998.
- Have, W.D. ten, M.A. Kruijff, A.M. Sturm, L.M.A. Schijvens, E.E. Schaafsma, *Strategie, Beleid en Budget*, het realiseren van toegevoegde waarde. Kluwer/INK, Deventer, 2003.
- Katz, D. en R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organisations*, John Wiley, New York, 1978.
- Keuning, D. en Eppink, D.J., *Management & Organisatie*, Educatieve Partners Nederland, Houten, 2000.
- Kotter, J.P. en J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992.

- Larreche, J.C., 2002: *The Best of Business Capabilities. Highlights from the Competitive Fitness of Global Firms*, INSEAD, Financial Times Prentice Hall, Londen, 2002.
- Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch, *Organization and Environment: managing differentiation and integration*, Irwin, Homewood, 1967.
- Leeuw, A.C.J. de, *Besturen van veranderingsprocessen: fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*, Van Gorcum, Assen, 1994.
- Mair, A., 'Learning from Japan? Interpretations of Honda Motors bij Strategic Management Theorists', *Nissan Occasional Paper Series*, No. 29, Oxford, 1999.
- Mair, A., Learning from Honda, *Journal of Management Studies*, 36:1, January 1999, p. 25-44.
- Man, de, A., *Concurreren door organiseren. Organisatorische innovatie als bron van concurrentievoordeel*, Scriptum, Schiedam, 2000.
- Pettigrew, A.M. en E.M. Fenton, *The innovating organization*, Sage Publications, Londen, 2000.
- Pettigrew, A.M. en R. Whipp, *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford, 1991.
- Pettigrew, A.M. et al. (eds.), *Innovative Forms of Organizing*, Sage Publications, Londen, 2003.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
- Pfeffer, J. en G.R. Salancik, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers, New York, 1978.
- Smircich, L. en G. Morgan, 'Leadership: The Management of Meaning', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No 3 1982, p. 257-273.
- Stoker, J.I., *Leidinggeven aan zelfstandige Taakgroepen*, Van Gorcum, Assen, 1998.
- Strikwerda, J., 'De marginalisering van change management', *Holland Management Review*, mei-juni 2005, p. 17-31.
- Welge, M.K. en A. Al-Laham, 'Probleme der Implementierung von Wettbewerksstrategien, Strategisches Euro-Management', Scholz, C/Zentes, J., Stuttgart, 1995, p. 57-72.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, Londen, 1989.