

**Strategievorming in professionele dienstverlenende organisaties; zonder echte interactie tussen mensen lukt het niet!**

Een inventarisatie van factoren die belangrijk zijn voor het slagen van processen van strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties

*Reflectie van een manager*

Managementversie

**persoonlijke gegevens: H.Donkervoort**

Ineke Donkervoort (1953) is van oorsprong macro-econoom (Vrije Universiteit 1980). De laatste 15 jaar heeft zij zich vooral bezig gehouden met de aansturing van veranderingsprojecten in professionele organisaties in de sectoren overheid, zakelijke dienstverlening en onderwijs.

Naast haar werk heeft zij op dat terrein diverse opleidingen en trainingen gevolgd onder meer bij het IMD in Lausanne, De Baak in Noordwijk, het SIOO in Utrecht, en de Academie voor Ondernemerschap van de Rijksuniversiteit Groningen. Bij het SIOO heeft zij in 2000 de Mastergraad Changemanagement behaald. Bij de Rijksuniversiteit Groningen in 2001 de Mastergraad Strategische Marketing. Ineke Donkervoort adviseert thans organisaties over veranderingstrajecten als zelfstandig ondernemer en stuurt als interimmanager omvangrijke veranderingstrajecten in organisaties aan, meestal in de rol van eindverantwoordelijke.

## **Strategievorming in professionele dienstverlenende organisaties: zonder echte interactie tussen mensen lukt het niet!**

*Een onderzoek naar factoren die belangrijk zijn voor het slagen van processen +van strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties.*

*Professionele dienstverlenende organisaties worden steeds vaker gedwongen tot een strategische heroriëntatie, doordat hun diensten niet meer beantwoorden aan de veranderde verwachtingen van de klanten.*

*Belangrijk aandachtspunt bij een strategische heroriëntatie in dit type organisaties is het feit dat mensen in belangrijke mate bepalend zijn voor de door de klanten ervaren kwaliteit van de dienst. In dit artikel wordt onderzocht welke factoren belangrijk zijn voor een succesvolle strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties. Daartoe is een literatuuronderzoek gedaan, en zijn vijf casussen uit de eigen praktijk van de auteur nader bekeken.*

*De conclusie is dat het succes van een strategische heroriëntatie wordt bepaald door drie elementen:*

- *De mate waarin de professionals zich verbonden voelen met de organisatie*
- *De betrokkenheid van professionals in het proces van strategievorming*
- *De afstemming van de strategie op de in de organisatie aanwezige competenties*

*Tevens kon model worden geformuleerd waarlangs het proces van strategische heroriëntatie het best kan worden ingericht. Ook werd een aantal factoren gevonden die de kans op succes verhogen. De belangrijkste blijkt het realiseren van echte interactie tussen alle betrokkenen.*

### **Inleiding en samenvatting**

Professionele dienstverlenende organisaties nemen in de maatschappij een steeds belangrijker plaats in. In de jaren 90 was de groei van de zakelijke dienstverlening gemiddeld 6.5%; dat is meer dan de groei van de totale economie in die jaren. De omvang van de sector in de nationale economie is dus gestegen; in Nederland zelfs sterker dan in de omliggende landen en de VS. Ook het opleidingsniveau van medewerkers neemt toe. Ongeveer 40% van de medewerkers in de branche heeft nu HBO/WO-niveau. Naast de zakelijke dienstverlening zijn ook grote delen van de overheid, onderwijs en de gezondheidszorg te beschouwen als professionele dienstverlenende organisaties. De percentages van medewerkers met een HBO/WO diploma zijn in die sectoren: nagenoeg 40% voor het openbaar bestuur, meer dan 80% voor onderwijs en wetenschappen, en nagenoeg 40% voor de zorg.

Professionele dienstverlenende organisaties hebben vandaag de dag te maken met hogere verwachtingen van klanten van de resultaten van dienstverlening, en met de behoefte van klanten aan op meer op hen toegesneden dienstverlening. Klanten zijn ook deskundiger geworden. Onder invloed van deze ontwikkelingen

zijn professionele dienstverlenende organisaties vaak genoodzaakt tot een proces van strategische heroriëntatie. Een dergelijk proces moet dan antwoord geven op de vraag op welke wijze de organisatie de behoeften van een goed omschreven groep klanten wil gaan bevredigen.

De afgelopen 15 jaar heb ik leiding gegeven aan processen van strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties. Daardoor ben ik geïnteresseerd geraakt in de factoren die belangrijk zijn voor het succes van dit soort processen.

Om de succesfactoren te vinden heb ik een literatuuronderzoek gedaan en een onderzoek in mijn eigen praktijk van het veranderen van professionele dienstverlenende organisaties van de afgelopen 15 jaar.

Mijn onderzoeksvraag was: *welke factoren zijn belangrijk voor het succes van processen van strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties.*

Op basis van het literatuuronderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat het succes van strategievorming in dit type organisaties waarschijnlijk positief beïnvloed wordt als aandacht besteed wordt aan de volgende elementen:

- grote betrokkenheid van de professionals in het proces van strategievorming,
- afstemming van de strategie op de in de organisatie aanwezige competenties, of tenminste de competenties die de medewerkers willen ontwikkelen, en
- een inrichting en aansturing van de organisatie die eigen inbreng, onderling contact en creativiteit bevordert, en professionals in staat stelt een balans te vinden tussen eisen van de organisatie en hun persoonlijke wensen.

Vervolgens heb ik bij (een vertegenwoordiging van) de managementteams<sup>i</sup>, waaraan ik de laatste tien jaar leiding mocht geven in een aantal gesprekken getoetst of bovenstaand beeld herkend werd en of er elementen aan toegevoegd konden worden. De elementen uit het literatuuronderzoek werden herkend. Ook kon een aantal elementen worden toegevoegd. Eén van de belangrijkste elementen voor succes blijkt het bewerkstelligen van binding van de professionals met de organisatie voordat het proces van strategische heroriëntatie gestart wordt.

Op basis van eerdergenoemd literatuuronderzoek, de toetsgesprekken, en aanvullend literatuuronderzoek heb ik vervolgens een model geformuleerd dat als hulpmiddel kan dienen bij de inrichting van een proces voor strategische heroriëntatie bij professionele dienstverlenende organisaties. Ook vond ik een aantal aandachtspunten die van belang zijn bij de inrichting van het proces. Daarbij constateer ik de volgende accentverschillen met het acht stappenproces bij veranderingen van Kotter (1996). Binding gaat voor het bevestigen van een urgentiebesef. Er kan minder vertrouwd worden op een leidende coalitie. In een professionele organisatie is het belangrijk dat zoveel mogelijk mensen betrokken worden. Verder beperken de aanwezige competenties de keuzevrijheid in de

strategie, en er is meer dan gemiddelde aandacht nodig voor psychologische en sociale elementen, met name emoties. Ten slotte vraagt de koppeling tussen veranderingen in kernproces en ondersteunende processen aandacht, aangezien zij in een professionele organisatie een verschillende doorlooptijd hebben.

Veranderingen kosten tijd. De opzet van een proces van strategische heroriëntatie zoals in dit artikel geschetst werkt als er driekwart tot een jaar beschikbaar is, voordat resultaten, anders dan het verhogen van de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, zichtbaar moeten zijn. Ik kan geen uitspraak doen als er sprake is van een echte crisis, die direct moet worden opgelost. Het is mijn overtuiging dat ook dan betrokkenheid van professionals van belang blijft.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Eerst geeft ik een overzicht wat in de literatuur wordt verstaan onder professionals en dienstverlening. Daarna ga ik op de managementstijl die voor dit type organisaties geschikt is. Vervolgens besteed ik aandacht aan het proces van strategische heroriëntatie. Daarna ga ik in op de resultaten van het onderzoek van de eigen praktijk. Als resultaat van het literatuuronderzoek en de eigen praktijk presenteer ik een model dat kan dienen als handvat bij de inrichting van een proces van strategische heroriëntatie. Ik ga daarbij ook in op de werkzame ingrediënten. De laatste paragraaf geeft ten slotte de belangrijkste conclusies weer.

## De literatuur

### 1. Professionals en dienstverlening

*Mede op basis van de literatuur zijn professionals voor mij: werknemers van HBO/Academisch niveau, van wie het werk onder invloed staat van klanten en die om succes te hebben zich moeten blijven ontwikkelen in hun vak.*

*Voor het succes van dienstverlening zijn belangrijk de persoon van de dienstverlener, zijn vermogen de wensen van de klant in te schatten, en zijn loyaliteit aan, en tevredenheid met de organisatie waar hij werkt. Het tevreden houden van hun professionals moet voor dienstverlenende organisaties dus een belangrijk aandachtspunt zijn.*

Over professionals en professionele organisaties is veel geschreven door Van Delden (1992, 1996), Weggeman (1992), Maister (1993, 1997) en Sveiby/Lloyd (1987). Recent hebben Wanrooij (2001) en Cevat (2000) over dit onderwerp gepubliceerd.

In de definitie van professional leggen zij voor een deel andere accenten. Ik kies voor de volgende definitie:

*Professionals zijn werknemers van HBO/Academisch niveau, van wie het werk onder invloed staat van klanten en die om succes te hebben zich moeten blijven ontwikkelen in hun vak.*

In deze definitie is naast de noodzaak om zich te blijven ontwikkelen ook van belang het element dat het werk van professionals in toenemende mate onder

invloed staat van klanten. Met name dat laatste aspect is naar mijn mening van invloed op de wijze waarop professionals hun werk kunnen doen en de inspanning die het hen kost om de balans te houden tussen de wensen die de organisatie heeft en de wensen van professionals zelf om vooral zelfstandig te kunnen en werken en zich in het vak te ontwikkelen. Een professional voelt zich aangetrokken tot die organisatie waar voor hem persoonlijk het beste evenwicht gerealiseerd kan worden tussen zijn persoonlijke wensen en de wensen van de organisatie. Waarbij de wensen van de organisatie voor een belangrijk deel gevormd worden door wensen van klanten voor een dienstverlening die hun behoeften bevredigt.

Nu is dienstverlening een proces dat lastig te managen valt. Dat heeft te maken met drie aspecten (onder meer Zeithaml/Bitner, 1996):

- De dienst wordt geconsumeerd op het moment dat hij wordt geleverd. Er zijn dus weinig mogelijkheden voor bijsturing.
- De uitkomst van het dienstverleningsproces is het resultaat van tenminste twee actoren; de dienstverlener en de dienstontvanger en
- De waardering voor de dienstverlening bij de klant hangt ook af van zijn verwachtingen. Verwachtingen die door eerdere ervaringen beïnvloed worden.

De persoon van de dienstverlener, zijn vermogen de wensen van de klant in te schatten, en een oplossing te vinden voor het probleem van de klant zijn in dienstverlening dus erg belangrijk. Tevens blijkt uit de literatuur dat loyaliteit van medewerkers met de eigen organisatie en tevredenheid met het werk belangrijk zijn voor de door de klant ervaren dienstverlening. Het tevreden maken en houden van professionals in dienstverlenende organisatie zou dus een belangrijk punt van aandacht van het management moeten zijn.

In een dissertatieonderzoek naar de invloed van werkdruk op de kwaliteit van de dienstverlening hebben Wetzels en De Ruyter (1999) ook factoren gevonden die de tevredenheid van professionals positief beïnvloeden.

Verder heeft Maister (1993,1996) een aantal factoren genoemd, die professionals motiveren. Hij verwijst daarbij voor een deel naar onderzoek van Morgan McCall jr, uit 1983. Boselie en Van der Wiele (2002) hebben nader onderzoek gedaan op de uitkomsten van tevredenheidsonderzoek dat Ernst&Young elke twee jaar houdt onder zijn medewerkers naar effecten op de tevredenheid van HRM en TQM-concepten. Ook dat onderzoek levert factoren op die professionals motiveren.

Op basis van deze publicaties vat ik de factoren die bijdragen aan de tevredenheid van professionals als volgt samen.

- Helderheid over de richting van de organisatie,
- Duidelijkheid wat er op basis daarvan verwacht wordt van de professionals,

- Ruimte voor eigen inbreng en creativiteit in het dienstverleningsproces (platte organisaties en losse structuren, beslissingsbevoegdheid dicht bij de klant)
  - Kennisontwikkeling en leren van mens en organisatie als belangrijke thema's in de organisatie
  - Het beschikken over de noodzakelijke competenties bij professionals en zicht op verdere groei
  - Mogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei; uitdaging
  - Het krijgen van waardering voor prestaties
  - Een management dat steunt, situationeel leiding geeft en de voor de professional belangrijke normen en waarden uitdraagt en voortleeft.
  - Mogelijkheid om een balans aan te houden tussen werk en privé
- Dienstverlenende organisaties zullen aan deze factoren aandacht moeten besteden. Omdat de prioriteit en waardering voor elk van deze punten voor iedere professional anders kan liggen, is het raadzaam met elke medewerkers afzonderlijk te toetsen of datgene dat een organisatie biedt en vraagt in balans is met de persoonlijke wensen van de medewerker.

## 2. Managementstijl in professionele organisaties

*Niet elke managementstijl past in een professionele organisatie. Het zoeken naar draagvlak, gebruik makend van de principes van situationeel leidinggeven is erg belangrijk. Daarnaast moet meer dan in andere organisaties aandacht gegeven worden aan weerstand. Beïnvloedingsstijlen die het meest effectief zijn in dit type organisaties zijn: inspireren, consulteren, rationeel overtuigen, win/win-onderhandelen, persoonlijk beroep doen en gunstige sfeer creëren. Min of meer in de volgorde waarin ze het meest effectief zijn.*

Veranderingen vragen aansturing. In een professionele omgeving past niet elke stijl. Wanrooij(2001) meent dat het zogenaamde “koerszoekend leiderschap” de meest geschikte stijl voor professionele organisaties is. De leidinggevende van professionals is daarbij bezig met een voortdurend proces van draagvlak creëren door middel van horizontale beïnvloeding. Hij maakt daarbij in ieder geval gebruik van de principes van situationeel leidinggeven (Hershey/Blanchard, 1982; leidinggeven afgestemd op elke individuele medewerker). Maar ook elementen van de volgende stijlen komen voor:

- inspirerend leiderschap (charismatisch, enthousiasmerend en visionair leidinggeven (studies van onder meer Stoker (1998), en Kets de Vries (1996)
- coachend leiderschap in de zin van ondersteunen en sturen (Maister. 1993,1996)
- dienend leiderschap; met als uitgangspunt dat de leider is het effectiefst als hij zich ten dienste stelt van de ander (studies van Spears, 1997)
- innerlijk leiderschap; een persoonlijk leiderschap waarin attitude en waardenoriëntatie van de manager centraal staan (hij rekent Covey, 1993, hieronder).

Wanrooij baseert zich op onderzoek van Yulk (1990), als hij aangeeft dat professionals het best te beïnvloeden zijn door het volgende gedrag: dat professionals het best te beïnvloeden zijn door het volgende gedrag:

- inspireren
- consulteren
- delegeren (op teamniveau; teamgericht besluiten nemen)
- rationeel overtuigen
- win/win-onderhandelen
- persoonlijk beroep doen en gunstige sfeer creëren

Min of meer in volgorde waarin ze het meest effectief zijn.

Overigens mag dit gedrag niet los gezien worden van andere aspecten als de betrouwbaarheid, openheid en integriteit van de persoon van de manager. Ook deze zijn belangrijk voor de effectiviteit van de manager. Verder blijkt het belangrijk dat de manager affiniteit heeft met het kernproces en een klankbord kan zijn voor medewerkers. Als het laatste niet op de inhoud kan, wat vaak het geval zal zijn aangezien niemand deskundiger is dan de professional zelf, dan tenminste in het doorgronden van klantwensen.

Ook dient er bij het leidinggeven aan professionals extra aandacht te zijn voor het omgaan met weerstand. Weerstand bij professionals dient serieus genomen te worden. Vaak worden gevoelens van onzekerheid verpakt in rationele argumenten. Het is belangrijk dat managers zich bij weerstand open stellen, luisteren en doorvragen naar achterliggende motieven. Veel weerstand verdwijnt als ze maar serieus genomen wordt.

### 3. Strategievorming

*De strategie van een organisatie geeft antwoord op de vragen; waar gaat de organisatie heen; welke behoeften van welke nauw omschreven groep klanten gaan wij bevredigen, welke doelen streven wij daarbij na, en welke middelen gaan wij inzetten? De middelen in professionele dienstverlenende organisaties zijn in belangrijke mate vervat in de competenties van de medewerkers. Mensen kunnen in principe competenties ontwikkelen, maar ze moeten er dan wel zelf voor kiezen. Bovendien kan niet alles door iedereen geleerd worden. Leren kan wel gestimuleerd worden door het inrichten van een zogenaamde krachtige leeromgeving of door het geven van een hoge mate van inbreng aan professionals in het proces. Verder blijkt aandacht voor de psychologische, sociale en vooral emotionele kanten van verandering van belang. Ten slotte mag ook het aspect veiligheid niet vergeten worden.*

De strategie van een organisatie geeft antwoord op de vragen; waar gaat de organisatie heen; welke behoeften van welke nauw omschreven groep klanten gaan wij bevredigen, welke doelen streven wij daarbij na, en welke middelen gaan wij inzetten? Over de wijze waarop strategievorming moet plaatsvinden, bestaan verschillende opvattingen. De verschillende richtingen zijn door Mintzberg/Ahlstrand en Lampel inzichtelijk in kaart gebracht in hun boek: strategie-safari (1999)<sup>ii</sup>. Sommige scholen staan in het teken van de analyse en planning, andere meer in het teken van de ontwikkeling.



De middelen in professionele dienstverlenende organisaties zijn in belangrijke mate vervat in de competenties van de medewerkers. Er zijn vele definities van competenties. Ik heb de definitie van Hoekstra en Van Sluis als uitgangspunt van onderzoek genomen: “Een competentie is het vermogen effectief te presteren in een bepaalde taaksituatie of een bepaald type probleemsituatie. Naast kennis en vaardigheden spelen ook persoonskenmerken als emotie, empathie en integriteit een rol” (Hoekstra/Van Sluis, 1999).

Niet elke competentie valt voor iedereen te leren. Verder kost het ontwikkelen van een competentie tijd. Het extern aantrekken van een voor bepaalde strategie benodigde competenties is niet altijd mogelijk, en vraagt, zeker als het gaat om fusie of overname tijd voor integratie. Het is dus belangrijk in het strategisch proces vooral met de aanwezige competenties en de ontwikkelmogelijkheden rekening te houden

Kruijff en Stoker (1999) noemen het in de strategiebepaling rekening houden met de aanwezige competenties het inside-out denken in tegenstelling tot het out-side in denken, waarbij de strategie alleen door externe kansen en bedreigingen wordt bepaald.

Mensen kunnen in principe competenties ontwikkelen, maar ze moeten er zelf voor kiezen. Niet alles kan door iedereen geleerd worden. Leren kan wel gestimuleerd worden door het inrichten van een zogenaamde krachtige leeromgevingen. In een dergelijke omgeving wordt een medewerker door managers en collega's uitgedaagd zich in zijn werk te ontwikkelen, persoonlijke ervaringen krijgen ruim baan, er is ruimte voor reflectie op het functioneren, en intervisie tussen professionals is georganiseerd. Feedback wordt op een positieve manier gegeven en ontvangen. Kortom er is in een dergelijke omgeving veel op ontwikkeling gerichte interactie tussen collega's onderling, maar ook tussen medewerkers en managers.

Het creëren van een dergelijke context die leren bevordert, helpt professionele organisaties met het implementeren van de strategie.

Een ander middel om leren te bevorderen blijkt een hoge participatiegraad van medewerkers in het proces van strategie-ontwikkeling. Schuiling (2001) heeft in zijn proefschrift, “persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling”, gevonden dat als medewerkers echt betrokken worden bij veranderingsprocessen waarbij de hele organisatie ter discussie staat, organisatieontwikkeling ook persoonlijke ontwikkeling bevordert. Zijn onderzoek leidt vervolgens tot de nadere veronderstellingen dat persoonlijke ontwikkeling in positieve zin beïnvloed wordt als in een veranderingsproces;

- Medewerkers als volwaardige gesprekspartners worden aangesproken
- Er reëel wordt omgegaan met de diversiteit van belangen en perspectieven met een productieve spanning tussen confrontatie en veiligheid, en,
- De onderlinge relaties in een organisatie voor de medewerkers zichtbaar en beïnvloedbaar zijn

Bij de opzet van het veranderingsproces zou hiermee rekening gehouden moeten worden. Organisatieontwikkeling beklijft namelijk beter en heeft meer effect als medewerkers tegelijkertijd ook een persoonlijke ontwikkeling doormaken.

In hun boek "The transitional approach to change" benadrukken Amati/Ambrose (2001) de veranderingen die op zowel sociaal als psychologisch gebied in organisaties nodig zijn om tot echte veranderingen te komen. Aandacht voor deze aspecten, maar ook tijd, ruimte voor experiment en niet in de laatste plaats veiligheid zijn nodig om echte verandering te realiseren. Ook deze punten verdienen in de opzet van het veranderingsproces de aandacht.

Vanuit de literatuur blijken dus de volgende factoren belangrijk voor het succes van professionele dienstverlenende organisaties zijn: helderheid over de strategie van de organisatie, en met name over hetgeen op basis daarvan van professionals in hun dagelijks werk wordt verwacht. Een hoge mate van overeenkomst tussen de competenties die een organisatie van zijn professionals vraagt, en de competenties waarover professionals beschikken of die ze willen ontwikkelen. Een organisatie die in inrichting en aansturing eigen inbreng en creativiteit, en onderlinge contacten bevordert, en professionals ook in staat stelt de balans te vinden tussen eisen van de organisatie en persoonlijke wensen. Daarbij blijkt inbreng in het proces van strategievorming erg belangrijk te zijn. Vanuit diverse richtingen worden hier verschillende argumenten voor aangevoerd, die overigens niet alleen voor professionele organisaties gelden:

- Weick (1995) vanuit het sociaal constructivisme en het betekenis geven
- Stacey (2001) vanuit de noodzaak een voldoende mate van variëteit in het proces toe te laten
- Wissema (2001) vanuit het vergroten van de motivatie van professionals door het realiseren van betrokkenheid, en
- Schuiling (2001) vanuit het belang van de persoonlijke ontwikkeling die blijkt toe te nemen met het verhogen van de participatie.

Wierdsma (1999) hanteert dezelfde argumenten als Weick cs en Stacey.

Verder blijkt aandacht voor de psychologische, sociale en vooral emotionele kanten van verandering van belang. Veiligheid verdient daarbij de aandacht.

## Eigen praktijk

### 4. De eigen praktijk; vier casussen

*Uit onderzoek in mijn eigen praktijk van vier trajecten blijkt in aanvulling op de literatuur dat een proces van strategische heroriëntatie niet optimaal verloopt als medewerkers niet een voldoende mate van binding hebben met de organisatie. Als die binding er niet is, moet daar eerst aangewerkt worden. Verder moet in de planning van het proces rekening gehouden worden met een verschil in doorlooptijd tussen het realiseren van veranderingen in het kernproces en het ondersteunende proces.*

Van 1993 tot heden heb ik als eindverantwoordelijk manager leiding gegeven aan een viertal organisaties waarin een strategische heroriëntatie aan de orde was.

In het kort ging het om:

- De verzelfstandiging van de Bedrijfsgezondheidsdienst RBB, van een onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken tot een zelfstandige arbodienst in (structuur)NV vorm met een eigen CAO, waarbij het aanbod aan diensten en de kwaliteit aangepast moesten worden aan de behoeften van de markt, de ondersteunende processen moesten worden gestroomlijnd, en er gestuurd moest gaan worden op het behalen van afgesproken doelen met als uiteindelijk doel het behalen van winst. (1993-1996)
- De fusie van drie arbo diensten, waaronder de RBB tot de Arbo Management Groep, een van de drie grootste arbodiensten in Nederland. Ook daar waren aan de orde het aanpassen en harmoniseren van het aanbod aan diensten, stroomlijnen van de ondersteunende processen en sturen op de afgesproken doelen. (1996-1998)
- De herpositionering van de Academie voor Lichamelijke Opvoeding (1998-1999) en het instituut Verpleegkunde van de Hogeschool (1999-2000) van Amsterdam waarbij aan de orde waren aanpassen van het aanbod aan opleidingen, herinrichting van het onderwijs, verhogen kwaliteit en daardoor verhogen instroom van het aantal studenten
- De vorming van het Agentschap SZW (2000-2002) uit een onderdeel van het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, en een onderdeel van de Arbeidsvoorzieningsorganisatie tot een ordentelijke uitvoeringsorganisatie voor de verstrekking van (Europese) subsidies op het gebied van Werk -en inkomen binnen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ook hier waren aan de orde: bepalen van het dienstenaanbod, stroomlijnen ondersteunende processen en het werven van nieuwe opdrachten.

De in de literatuur gevonden uitkomsten heb ik getoetst bij (een vertegenwoordiging van) de managementteams van die organisaties via een aantal panelgesprekken aan de hand van een vooraf toegestuurde vragenlijst. Bij de laatste organisatie hebt ik een dergelijk gesprek ook gehad met nagenoeg de voltallige ondernemingsraad.

Het onderzoek gaf de volgende resultaten te zien. De gesprekspartners vonden het allen belangrijk dat een organisatie een strategie formuleert. In de strategie moet dan duidelijk worden op welke klanten de organisatie zich richt, welke problemen voor klanten moeten worden opgelost, wat de cultuur wordt, maar vooral ook wat de strategie betekent voor de professionals en hun competenties.

Ook komt er uit het onderzoek dat een strategie vervolgens alleen richting geeft als professionals inbreng en betrokkenheid hebben bij de totstandkoming. De inbreng en betrokkenheid kunnen gerealiseerd worden door:

- een duidelijke verbinding tussen werkvloer en top,
- een managementteam dat het vertrouwen heeft van de eigen professionals,
- een zichtbare vertegenwoordiging van professionals met draagvlak in het proces, en
- helderheid over wie, wanneer en op basis van welke criteria waarover besluiten neemt.

Het onderzoek wijkt daarmee niet af van hetgeen in de literatuur gevonden is. Wel afwijkend is de uitkomst van het onderzoek dat het erop lijkt dat er pas zinvol en effectief gewerkt kan worden aan strategieontwikkeling, als professionals een soort basisvertrouwen hebben dat het de moeite waard is om met het proces mee te doen. Zij moeten het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt, dat zij gerespecteerd worden, dat er iets aan de door hen ervaren knelpunten wordt gedaan, en dat er een kans is dat de organisatie zo ingericht en aangestuurd gaat worden dat zij ruimte krijgen voor eigen inbreng en creativiteit in het dienstverleningsproces. Als dat vertrouwen er niet is, moet dit eerst aangepakt worden.

In de onderzochte veranderingstrajecten is dat onder meer gebeurd door:

- Aanpakken van knelpunten die professionals in hun werk ervaren: ondersteuning, helderheid over procedures, verbetering werkplek, helderheid wat van iedereen wordt verwacht, etc. daarbij naast aandacht voor gezamenlijke knelpunten; ook aandacht voor individuele knelpunten of wensen.
- Benadrukken van de unieke gelegenheid.
- Waar mogelijk zichtbaar maken dat er bij een goed plan ook steun van buiten is.
- Draagvlak verkrijgen voor de inrichting van het proces en de wijze van inbreng van professionals.
- Helder maken dat er aandacht zal zijn voor professionals die menen dat gedurende het proces hun integriteit of professionaliteit in het geding komt.
- Ook kan helpen als degenen die sturing gaan geven aan het veranderingsproces het vertrouwen hebben van de medewerkers; al zal dat soms bij nieuwe mensen niet verder gaan dan het geven van de "benefit of the doubt"

Ten slotte blijkt het vertrouwen en veiligheid te geven als het overeengekomen proces ook strak gestuurd wordt en de afgesproken momenten worden gehaald. De angst die er soms uit eerdere ervaringen bestaat dat een proces blijft steken of verzandt in luchtfietserie en toch niets oplevert, kan dan eerder worden weggenomen.

Wellicht nog sterker dan in de literatuur blijkt dat een strategie in professionele dienstverlenende organisaties sterk afhankelijk is van de aanwezige competenties. In veel professionele organisaties, vooral in de non-profit sfeer moet je het doen met de mensen die er zijn, niet alle competenties zijn te

ontwikkelen en bovendien kost ontwikkeling tijd. Met die ontwikkeltijd zal ook in de strategie rekening gehouden moeten worden.

Alternatief is uiteraard het aantrekken van competenties via fusie of overname, maar integratie kost vervolgens ook tijd.

De factoren die de tevredenheid van medewerkers bepalen wijken niet af van hetgeen in de literatuur gevonden is. Wat het meest effectief is, lijkt context gebonden.

Hetzelfde geldt voor de aansturing door managers. Situationeel leidinggeven wordt erg belangrijk gevonden, evenals affiniteit met het kernproces. Bovendien hecht men er sterk aan dat management collega's die zich niet aan afspraken houden of niet functioneren daarop aan spreekt. Ook dat geeft vertrouwen.

Mijn gesprekspartners noemden ook een aantal negatieve factoren waardoor professionals gebonden kunnen zijn aan een organisatie: pensioen, langdurig dienstverband, leeftijd waarop het niet meer mogelijk is te veranderen. Zaken die in overheid, non-profit en onderwijs een belangrijke negatieve invloed hebben op het functioneren van organisaties. In het proces zal daarmee rekening moeten worden gehouden.

Een ander aandachtspunt dat uit het onderzoek komt is de noodzaak rekening te houden met het verschil in noodzakelijke doorlooptijd van veranderingen in bedrijfsvoeringprocessen en processen die te maken hebben met de inhoud van het werk. De doorlooptijd van de laatste is langer omdat het meer tijd zal kosten echte overeenstemming te krijgen met alle betrokkenen.

##### *5. Model voor een effectieve vormgeving van processen van strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties*

*Op basis van de literatuur en de eigen praktijk lijkt een succesvol proces van strategische heroriëntatie het best in 5 fasen ingedeeld te kunnen worden: fase 1; de quick-scan; gericht op het snel inzicht krijgen in klanttevredenheid; aanwezige competenties en cultuur, en vooral de relatie tussen de medewerkers en de organisatie; fase 2; de inrichting van het proces zelf en met name het bepalen van de participatiegraad; fase 3; de eigenlijke strategische keuze, fase 4; de afstemming van de organisatie op de gekozen strategie; en de laatste fase: de toetsing en binding van medewerkers gegeven de gemaakte keuzen. Verder blijken voor een succesvol traject over alle fasen heen een concreet plan van aanpak van het proces met meetpunten en aandacht voor een voldoende energie niveau van belang.*

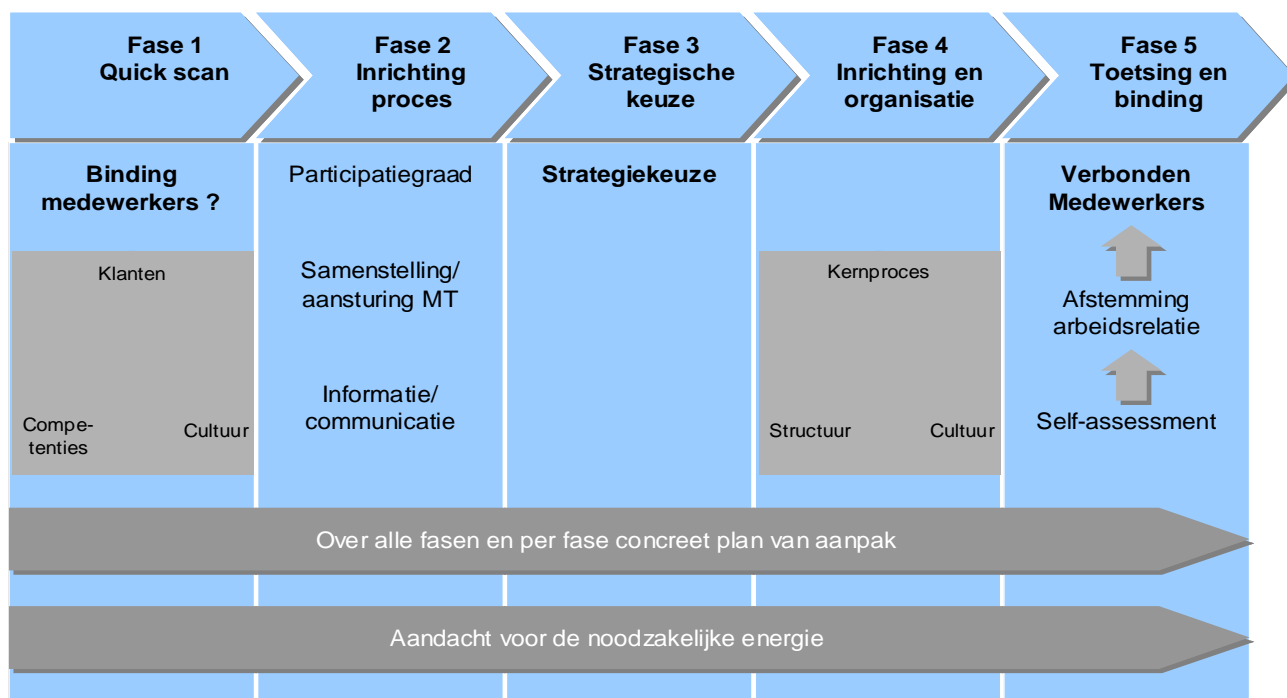
Op basis van de bestudeerde literatuur en de ervaring uit mijn eigen praktijk kan het volgende model geformuleerd worden voor het realiseren van een succesvolle strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties. Daarbij worden 5 fasen onderscheiden:

- Fase 1; de quick-scan
- Fase 2; de inrichting van het proces zelf ;
- Fase 3; de strategische keuze
- Fase 4; het afstemmen van de organisatie op die keuze

- Fase 5; de fase van toetsing en binding van medewerkers

De fase-indeling van een proces van strategische heroriëntatie zoals hier geschetst, werkt als er driekwart tot een jaar beschikbaar is, voordat resultaten anders dan het verhogen van de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, zichtbaar moeten zijn. Ik kan geen uitspraak doen als er sprake is van een echte crisis, die direct moet worden opgelost. Het is mijn overtuiging dat ook dan betrokkenheid van professionals van belang blijft. Er zou een relatie kunnen zijn tussen de door professionals ervaren noodzaak van de ingrepen en de noodzakelijke mate van participatie.

### Het proces van strategische heroriëntatie



**Figuur 1**

#### *Fase 1; analyse van de situatie via een quick-scan*

Deze eerste stap is belangrijk voor de start van het verdere proces. Het gaat om een eerste zicht te krijgen op wat er inhoudelijk aan de hand is, en om na te gaan of mensen voldoende binding hebben met de organisatie om mee te doen met een proces van strategische heroriëntatie. Aan de volgende punten wordt aandacht besteed:

- in kaart brengen hoe de klanten naar de organisatie kijken
- in kaart brengen wat mensen in de organisatie beweegt en welke knelpunten ze ervaren
- in kaart brengen van de aanwezige competenties
- in kaart brengen van de aanwezige cultuur

Het meest voor de hand ligt om dat te doen via gesprekken met medewerkers en klanten. Het mooiste is als medewerkers uit de eigen organisatie deze gesprekken willen houden. Als dat nog te vroeg is, door ontkenning van de situatie of argwaan, dan kan ervoor gekozen worden om externen in te schakelen. Belangrijk in deze stap is dat de resultaten worden gedeeld met de hele organisatie.

Het benoemen van zaken die vaak al heel lang spelen kan een eerste vertrouwen geven. Het is ook belangrijk zo snel waar mogelijk actie te ondernemen op de knelpunten die professionals ervaren. Zoals ook Weick (1979) heeft aangegeven kan binding met professionals ook bewerkstelligd worden op basis van middelen en randvoorwaarden.

Als er voldoende binding is kan overgegaan worden naar fase 2; de inrichting van het proces.

*Fase 2: de inrichting van het proces van strategische heroriëntatie.*

Bij de inrichting van het proces zijn vervolgens de volgende punten belangrijk: zo groot mogelijke betrokkenheid van professionals, een adequate aansturing, en aandacht voor informatie en communicatie. Het gaat dan om:

- Zo groot mogelijke inbreng van de professionals. Eigenlijk zou iedereen betrokken moeten zijn. Als de organisatie te groot is, zal de betrokkenheid getrapd georganiseerd moeten worden. Belangrijk daarbij is een voldoende mate van variëteit en diversiviteit. Ook is het, als niet iedereen mee kan doen, belangrijk dat er voldoende gezaghebbende professionals een inbreng hebben.
- Een managementteam <sup>iii</sup> met draagvlak in de organisatie, en een voortdurende lijn van werkvloer naar de top; interactie is in een professionele organisatie erg belangrijk. Een team waarbij de leden elkaar aanvullen en iets voor elkaar over hebben, maar ook energie putten uit de zwaarte en moeilijkheidsgraad van dit soort veranderingen.
- Een managementstijl waarin openheid, respect, en het elkaar aanspreken vanzelfsprekend zijn, waarin het argument telt, er gedifferentieerd wordt naar persoon en situatie, en er ruimte is voor emoties.
- Een onderscheid in inrichting van het proces, doorlooptijd en tempo tussen veranderingen die te maken hebben met bedrijfsvoering (ondersteunende processen) en zaken die te maken hebben met veranderingen in de werkwijze van professionals (kernproces). Schakel bij deze voor de professional inhoudelijke veranderingsprocessen eventueel externe, gezaghebbende deskundigen in. Zorg wel voor een koppeling tussen beiden.
- Een systeem van checks en balances via info van de OR, grote bijeenkomsten, lunches met personeel en werkbezoeken om tijdig signalen te krijgen waar bijgestuurd zou moeten worden,
- Helderheid hoe informatie over het proces gecommuniceerd wordt, welke boodschappen door wie, of via welk medium, waarbij persoonlijke communicatie, 1 op1 of in kleine groepen de voorkeur heeft.

### *Fase 3; de strategische keuze*

Belangrijk voor de bepaling van de strategie is dat er overeenstemming bereikt wordt over:

- de competenties van de organisatie; eventueel na herschikking
- de cultuur van de organisatie
- de klanten die de organisatie wil bedienen met welke propositie. Zoals eerder aangegeven is het daarbij belangrijk dat de keuze op een realistische manier rekening houdt met de ontwikkelmogelijkheden van competenties en cultuur.
- de wijze waarop de competenties en cultuur van de organisatie voor klanten te optimaliseren zijn, zowel op de korte als op de middellange termijn

Als er binnen de organisatie hierover gedragen besluitvorming heeft plaats gevonden is het belangrijk dat elke professional voor zich helder krijgt wat de persoonlijke consequenties zijn van een gekozen koers en mogelijk ook een daarmee samenhangende aansturing van de organisatie.

### *Fase 4; de inrichting van de organisatie*

Als de strategie bepaald is, moet de organisatie afgestemd worden op het gekozen kernproces. Structuur (inclusief systemen en aansturing) en cultuur moeten daaraan en aan elkaar aangepast. Er moet rekening mee gehouden worden dat overeenstemming over kernprocessen en ondersteunende processen een verschillende doorlooptijd heeft. Overeenstemming krijgen over wijzigingen in het kernproces vraagt behoorlijk wat tijd.

### *Fase 5: toetsen en binden.*

Als helder is welke kant de organisatie opgaat, welke klanten er bediend gaan worden, wat er van medewerkers wordt verwacht, en hoe de organisatie ingericht en aangestuurd gaat worden, komt de laatste fase van het proces waarin medewerkers uitgenodigd worden na te gaan of de eisen van de organisatie nog overeenstemmen met de wensen en behoeften van de professionals, en of de medewerker nog meerwaarde heeft voor de organisatie. Dat vraagt veel aandacht en energie. Het kan verstandig zijn extra P&O-capaciteit in te zetten om managers daarin te ondersteunen.

### *Randvoorwaarden*

Er zijn twee zaken die in alle fasen belangrijk zijn dat zijn: een concreet plan van aanpak voor het hele proces en per fase, en aandacht voor een voldoende energie niveau bij medewerkers voor de veranderingen.

### *Concreet plan van aanpak*

Een strak en helder gepland proces blijkt bij te dragen aan het creëren van vertrouwen en veiligheid. Dat laatste is zeker belangrijk in een situatie waarin een interim-manager aantreedt. Deze moet actief vertrouwen en veiligheid creëren door zijn persoon, zijn optreden, maar ook door helderheid te scheppen over wat



er wanneer gebeurt. Er moet daarbij aandacht voor onder meer de volgende punten zijn:

- Wie pakt wat op?
- Wat is wanneer af?
- Wanneer kan iedereen commentaar geven op de resultaten?
- Wie beslist wanneer waarover?

Het is daarbij belangrijk dat helder is op basis van welke criteria besluitvorming plaats vindt, en dat er aandacht zal zijn voor emoties en kritische geluiden. Ten slotte is ook een gevoel van veiligheid belangrijk. In dat verband is het vooral belangrijk dat duidelijk is wat er gebeurt als iemand het gevoel heeft dat zijn integriteit of professionaliteit in het geding is. Dit nadrukkelijk afspraken moeten maken over deze punten is ook een gevolg van de eerder beschreven individualisering, en het feit dat ieder mens zijn eigen werkelijkheid heeft.

#### *Voldoende energie*

Veranderingsprocessen in professionele, dienstverlenende organisaties zijn zwaar. Aandacht voor het houden van voldoende energie is belangrijk. Dat kan onder meer door:

- Benadrukken van het unieke van proces of gelegenheid benadrukken (leuk voor later om te kunnen zeggen dat je die prestatie geleverd hebt, er bij was of het unieke van de kans (we kunnen nu organisatie overnemen, subsidie krijgen).
- In het zonnetje zetten van medewerkers die een bijzondere inbreng hebben geleverd.
- Expliciet onder de aandacht brengen als klanten er blijk van geven de ingezette veranderingen te waarderen.
- Steeds opnieuw laten zien hoe het proces bij aanvang bedacht was en hoe het verloopt (rode draad vasthouden).
- Gevoel van gezamenlijkheid creëren door “aangeklede bijeenkomsten” voor iedereen te organiseren.
- Organiseren van externe publiciteit, eventueel via een corporate communicatiecampagne.

Deze aandachtspunten verschillen op de volgende punten van het acht stappen proces voor verandering van Kotter (1996). Binding gaat voor het vestigen van een urgentiebesef. Voor verandering in een professionele organisatie is het belangrijk dat zoveel mogelijk mensen betrokken worden. Er kan minder vertrouwd worden op een leidende coalitie. Verder beperken de aanwezige competenties de keuzevrijheid in de strategie. Er is ook meer dan gemiddelde aandacht nodig voor psychologische en sociale elementen, en vooral ook emoties. Ten slotte vraagt de koppeling tussen inhoudelijke veranderingsprocessen en die in de bedrijfsvoering aandacht gezien de verschillen in doorlooptijd.

## Conclusies

Dit alles leidt voor mij tot de volgende conclusies:

- Voor een effectief proces van strategievorming moet er sprake zijn van een zekere mate van binding van de professionals met de organisatie. Als die er niet is, moet de aandacht daar eerst naar uit gaan.
- Professionals moeten in het proces van strategievorming een zo groot mogelijke inbreng hebben.
- De bij medewerkers aanwezige competenties zullen sterk bepalend zijn voor de strategie die een organisatie kan inzetten. In het proces moet wel nagegaan worden of de aanwezige competenties vergroot kunnen worden door een herschikking, waardoor mensen meer op hun sterke kant kunnen worden ingezet.

De strategieontwikkeling in professionele organisaties lijkt vervolgens in vijf fasen ingedeeld te kunnen worden, als er driekwart tot een jaar beschikbaar is voordat andere resultaten dan het verhogen van betrokkenheid en motivatie zichtbaar moeten worden: de quick-scan, de inrichting van het proces zelf, de strategische keuze, het afstemmen van de organisatie op die keuze, en ten slotte de fase van toetsing en binding van medewerkers. Nader onderzoek is nodig voor de situatie dat er een crisis is. Mogelijk zal er een relatie zijn tussen de door de professionals ervaren noodzaak voor veranderingen en de noodzakelijke mate van participatie.

Werkzame ingrediënten bij een beantwoording van die vragen zijn:

- Gezamenlijke analyse van de situatie door professionals, managers en eventueel externe adviseurs; bepalen van de mate van binding van medewerkers met de organisatie.
- Hoge mate van betrokkenheid van professionals in het proces van beantwoording van de vragen met aandacht voor psychologische, sociale en emotionele aspecten, en ruimte voor kritische geluiden en reflectie (krachtige leeromgeving).
- Een organisatie die helder maakt wat er van professionals verwacht wordt, en in inrichting en aansturing eigen inbreng en creativiteit, en onderlinge contacten bevordert, en professionals ook in staat stelt de balans te vinden tussen eisen van de organisatie en persoonlijke wensen. Het realiseren van echte interactie is daarbij belangrijk punt van aandacht.
- Managers die actief draagvlak zoeken door onder meer gevoel voor het kernproces, alertheid op weerstand, respect en individuele aandacht voor medewerkers,
- Managers die met medewerkers individueel toetsen of de medewerkers voor de organisatie meerwaarde heeft en of er in voldoende mate balans is tussen de persoonlijke wensen van de medewerker en aanbod en eisen van de organisatie. Extraondersteuning van P&O-deskundigheid kan zinvol zijn.
- Strakke planning van het proces met aandacht voor het verschil in doorlooptijd tussen veranderingen in inhoudelijke (kern) processen en veranderingen in bedrijfsvoering (ondersteunende) processen.
- Aandacht voor het op peil houden van de noodzakelijke energie

De slotconclusie kan zijn dat het proces van strategische heroriëntatie in professionele dienstverlenende organisaties vooral een zaak is van het organiseren van goede interactie tussen professionals onderling en tussen professionals en managers, met aandacht voor emoties opdat er overeenstemming en draagvlak ontstaat voor de gekozen richting en

professionals geprikkeld worden bij zichzelf te rade te gaan of de gekozen hun richting bij hen past.

### Noten

<sup>i</sup> Een vertegenwoordiging van de managementteams van de Bedrijfsgezondheidsdienst RBB, de arbodienst Arbo Management Groep, de Academie voor Lichamelijke Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam, het Instituut Verpleegkunde van de Hogeschool van Amsterdam en het Agentschap SZW van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

<sup>ii</sup> Mintzberg cs. onderscheiden de volgende scholen: de ontwerpschool, de planningschool, de positioneringsschool, de ondernemingschool, de kennisverwerkingschool, de leerschool, de culturele school, de omgevingschool, de configuratieschool. De eerste drie vooral voorschrijvend. De andere kijken naar een aspect van de strategievorming en beschrijven hoe dit in de praktijk tot stand komt.

<sup>iii</sup> Uit het onderzoek van Schuiling (2001) blijkt een vergelijkbaar belang van het managementteam. De gemiddelde prestatie van individuele medewerkers en de organisatie als geheel wordt positief beïnvloed door de responsiviteit van het managementteam. Onder responsiviteit wordt dan verstaan: medewerkers informeren over beslissingen, aandacht hebben voor wat er dieper in de organisatie leeft, duidelijke antwoorden geven op vragen uit de organisatie en urgente signalen en initiatieven tot zich laten dringen.

### Literatuur

- Amado, G., A. Ambrose (2001), *The transitional approach of change*, London, Karnac
- Argyris, C. (1998) *The Emeror's new Clothes*, Harvard Business Review, mei
- Boselie P., A van der Wiele (2002), *Perceptie van Medewerkers inzake HRM en TQM*, *Bedrijfskunde*, Jaargang 74, nummer 2
- Cevat Marco P. (2000) *Hoe krijg je professionals in beweging; verandermanagement in professionele organisaties*, Antwerpen, Contact
- Collins C, J.L. Porras (1996), *Building Your company's vision*, Harvard Business Review, oktober
- Covey, S.R. (1993) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Antwerpen, Contact,
- Delden van, P.J. (1992) *Professionals*, Antwerpen, Contact,
- Delden van, P.J. (1996) *Professionele Organisaties*, Antwerpen, Contact,
- Dongen, H.J. van, W.A. de Laat, A.J.J.A. Maas (1996) *Een kwestie van verschil*, Delft, Eburon,
- Guba, Egon G, Yvonna S. Lincoln (1989) *Fourth Generation Evaluation*, London, Sage Publications,
- Hamel, G., C.K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, Schiedam, Scriptum Management,
- Hershey, P.J. K.H., Blanchard (1982) *Management of organisational behaviour; utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall,
- Hoekstra, H.A., E. van Sluijs (2000) *Management van competenties*, Assen, Van Gorcum,
- Hutzemaekers, G. (2001) *De professionalisering is dood. Leve de professionalisering? in; Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, Jaargang 17, nr 3
- Kessels Joseph W.M (2000) *Wat valt eraan competenties te managen? in: Bas de La Parma, Richard Slotman, Harm Tillema, Tjerk Spanneburg, Het managen van competenties in organisaties*, Utrecht, Lemma,
- Kets de Vries, M. (1996) *De uitdaging van leiderschap*, Schoonhoven, Academic Service,
- Kotter John P (1996) *Leiderschap bij verandering*, Schoonhoven, Academic Service
- Kruijff, M.A., J.I. Stoker, (1999) *Managen met competenties*, Elsevier,
- Lap, H.H.M., M.C. Reijn. (1998) *Competentiemanagement: Mode of Succesformule*, Issue Paper, HRM in de praktijk, Kluwer bedrijfsinformatie
- Maister, D.H. (1993), *Managing the professional service firm*, New York, Free press paperbacks,
- Maister, D.H. (1997) *Een echte professional*, Schoonhoven, Academic service,
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel (1999), *Op strategie-safari*, Schiedam, Scriptum Management,
- Schuiling, G. (2001) *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling*, Deventer, Kluwer,
- Sennett, R. (1999) *The corrosion of character*, New York, W.W. Norton & Company,,
- Simons, P.R. (1999) *Competentie ontwikkeling van Behaviorisme en Cognitisme naar sociaal Constructivisme*, in *opleiding en ontwikkeling*, nummer 1/2
- Spears, L. (1997) *The power of servant leadership*, San Fransisco, Bernett-Koehler,
- Stacey, R.D. (2001) *Complex responsive processes in organizations*, London, Routledge,

---

Stacey, R.D., D.Griffin, P.Shaw (2002) Complexity and management. London, Routledge  
Sveiby, Karl.E., Tom Lloyd (1987) Managing knowhow, London, Bloomsbury,  
Vries, Wouter de, Martin Limburg, Sebastiaan Wierstra (2000) Loyale Medewerkers essentieel voor externe kwaliteit in dienstverlening, in Holland Business Review, nummer 70  
Wanrooy, M.J.(2001) Leidinggeven tussen professionals, Schiedam, Scriptum,  
Weggeman, M.(1992),Leiding geven aan professionals, Amsterdam, Kluwer bedrijfswetenschappen,,  
Weick, K.E. (1979),The social psychology of organizing,Thousand Oaks, Addison Wesley,  
Weick, K.E. (1995) Sensemaking in organizations, London, Sage Publications,  
Wetzels, Martin, Ko de Ruyter (1999),Werkdruk drukt diensten,Tijdschrift voor Marketing, mei  
Wierdsma A, (1999) Co-creatie van verandering, Delft, Eburon  
Wissema, J.G.(2001),De kunst van strategisch ondernemerschap, Groningen,Stenfert Kroese,  
Yukl, G., C. Falke (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts, Journal of Applied Psychology, Jaargang 76,  
Zeithaml, Valerie.A. Mary J.Bitner (1996) Services marketing, Singapore, McGraw-Hill,