
Tussen centraal en decentraal

Dilemma's en strategieën voor stafeenheden

P.P. KLOOSTERBOER EN R.M. STERK

Met de komst van "integraal management" zijn veel voormalige beslissingsbevoegdheden van staven in handen van het lijnmanagement gelegd. Daarmee is de afweging tussen deelfuncties en -belangen in de organisatie duidelijker en eenduidiger te maken. Via "downsizing"-operaties is verder stevig in de omvang van stafeenheden gesneden.¹ Toch zien decentrale units de staf nog vaak als "bureaucratische regelaars", "lastige pottekijkers" of als "onbekende grootheid".² De leiding aan de top heeft op haar beurt nog niet altijd voldoende vertrouwen in haar staf voor wat betreft de effectiviteit en de loyaliteit. Een en ander resulteert dan in discussies over de rol en meerwaarde van de staf, zorgen over een teveel aan overhead en bureaucratie en een roep om (verdere) decentralisatie en ontstaffing.³ De staf moet op haar beurt manoeuvreren tussen de uiteenlopende belangen van het centrale en het decentrale management. De ene keer treedt de staf op als centrale beleidsmaker, controller of expert, de andere keer is men weer adviseur, vertrouwenspersoon of assistent van de decentrale onderdelen. Men voelt zich door deze veelvoud aan rollen menigmaal onbegrepen, gewantrouwd of ondergewaardeerd. Een en ander illustreert dat de staf er kennelijk veelal onvoldoende in slaagt een voor haar klanten herkenbare effectieve bijdrage te leveren, met alle nare gevolgen van dien.

INLEIDING

Waarin schuilt nu de meerwaarde van de staf en vooral: op welke wijze kan de staf die verhoopte toegevoegde waarde ook echt waarmaken? Dat zijn de vragen waar dit artikel op ingaat.

De staf komt ook in de bloemlezing uit de managementliteratuur in paragraaf 1 naar voren als het stiefkind van de organisatie. Vaak en marge behandeld, vooral vanuit de optiek van het topmanagement. Paragraaf twee legt vervolgens enkele structurele oorzaken voor de lastige positie van stafeenheden bloot. Daarna wordt ingegaan op een aantal mogelijkheden om de stafeffecti-

viteit te vergroten. Centraal daarbij is de meerwaarde die de staf levert en de wijze waarop ze dit doet. Gekoppeld aan de oorzakenanalyse komt een aantal strategieën aan bod hoe hier als staf mee om te gaan, inclusief de voor- en nadelen en de consequenties ervan. Tenslotte is een aantal situationele richtlijnen uitgewerkt voor het toepassen van de strategieën.

1. STAF ALS NOODZAKELIJK KWAAD

Veel standaardwerken over management en organisatie gaan in op het wel en wee van het verschijnsel staf. Dat zich daarin doorgaans een weinig rooskleurig beeld ontvouwt, moge blijken uit de volgende bloemlezing. Tevens komt een afgrenzing van het begrip staf voor ons doel aan de orde.

Lievegoed beschrijft al in zijn theorie over ontwikkelingsfasen van organisaties het ontstaan van de lijn-staf-problematiek.⁴ In de pioniersfase vormt de pionier zelf de primaire sturende en coördinerende factor. In de daaropvolgende differentiatiefase verschuift het primaat naar sturing en beheersing via mechanisatie en standaardisatie. Dit leidt als vanzelfsprekend tot specialisatie, aldus Lievegoed. Bij het toenemen van het aantal specialisten komt de eenheid van leiding in het gedrang. Oplossing hiervoor is de staf-lijn-constructie, waarbij de specialisten in de staf worden geplaatst, met slechts adviserende bevoegdheid. Deze constructie is volgens Lievegoed op den duur onhoudbaar en leidt tot lijn-staf-fricties.

"Door de deskundigheid van de specialist krijgt het advies bevelskarakter, terwijl de staffunctionarissen in hun eigen afdeling een lijnbevoegdheid krijgen. Bovendien staat de lijnfunctionaris in veel gevallen ten opzichte van zijn collega's in een adviesrelatie. Het staf-lijn-onderscheid vervaagt, omdat men zich er geen raad mee weet. Zolang het onderscheid echter formeel blijft bestaan, duren de problemen voort."

Mintzberg beschrijft in zijn veelomvattende studie naar organisatiestructuren twee stafftypen: de technische en de ondersteunende staf.⁵ De technische staf richt zich op het standaardiseren van de primaire processen (bijvoorbeeld bedrijfsbureau, engineering, quality assurance en -control, procesgerichte R&D). De ondersteunende staf valt uiteen in de professionele ondersteunende staf (bijvoorbeeld beleidsstaf, financiën, juridische zaken, P&O) en de uitvoerende ondersteunende staf (bijvoorbeeld diensten op gebied van post, gebouwen, kleding, hygiëne, catering, enzovoorts). In termen van Mintzberg richt dit artikel zich met name op technische en de professionele ondersteunende staf.

Ten aanzien van de technische staf schetst hij efficiency, betrouwbaarheid, precisie en consistentie als belangrijkste bijdragen. Bij een toenemende dominantie van de technische staf beschrijft hij het ontstaan van de machine-bureaucratie, met een obsessie tot beheersing. Uit de resulterende verstarring

komen menselijke problemen voort bij de uitvoering en coördinatieproblemen bij de besturing, uiteindelijk culminerend in strategische aanpassingsproblemen.

De professionele ondersteunende staf heeft vakmanschap, beslissingssnelheid en zelfstandigheid als voordelen. Nadelig is de neiging tot eilandvorming tussen de professionals, die ieder op geheel eigen wijze opereren. Zo ontstaan gemakkelijk verwarring en onbeheersbaarheid in de organisatie. De zelfstandige professionals blijken zich in zulke gevallen dikwijls als een eigengereide en moeilijk aan te spreken en aan te sturen groep te gedragen.

Keuning & Eppink schetsen als potentiële voordelen van de staf het verbeteren van de kwaliteit van de besluitvorming door specialistische adviezen.⁶ Dit werkt bovendien tijdbesparend voor de lijn. Mogelijke nadelen liggen in een gebrek aan toepasbaarheid of een onduidelijke meerwaarde van stafadviezen en/of onvoldoende draagvlak ervoor. Een en ander kan leiden tot een negatieve beeldvorming jegens de staf. Daarnaast kan de staf volgens deze auteurs met “dwingende” adviezen in de verantwoordelijkheid van de lijn gaan treden, met onduidelijkheid en competentie-fricties als gevolg.

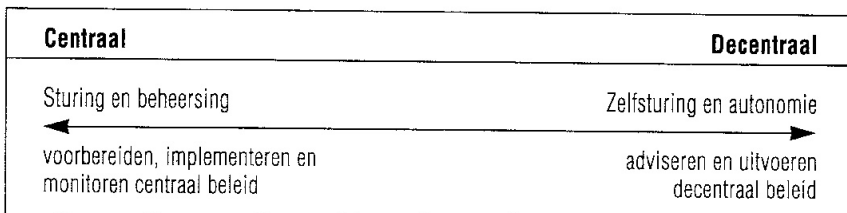
Campbell, Goold en Alexander hebben recent nog eens op boeiende wijze laten zien hoe concernstaven waarde kunnen vernietigen.⁷ Dit gebeurt onder meer via “stand-alone sturing” (strategiebepaling overdoen), het opdringen van horizontale synergie aan onderdelen, vertragen van de besluitvorming, ondermaatse dienstverlening en een autonome, doch vaak dysfunctionele behoefte tot uitbreiding van de eigen invloedssfeer.

Terugkerend thema in de bovenstaande beschrijvingen is de noodzaak tot het creëren van stafeenheden op enig moment. De staven stellen de lijn in staat zich te concentreren op het kernproces en helpen deze te stroomlijnen. Maar al even universeel zien de auteurs de staf als een potentieel “paard van Troje”: meer ellende veroorzakend dan dat ze oplost. Kernproblemen daarbij zijn het doorslaan van de standaardiserende bijdrage tot verstarring en het doorschieten van een “ondersteunende” naar een “bepalende” houding. Een en ander leidt logischerwijs tot argwaan en irritatie jegens de staf en de neiging de inbreng (en de omvang) van de staf binnen de perken te houden.

2. DILEMMA'S VOOR STAFAFDELINGEN

De centrale leiding en de decentrale onderdelen van een organisatie vragen doorgaans geheel verschillende vormen van ondersteuning aan de staf. De topleiding vraagt een beleidsmatige inbreng hoe in te spelen op ontwikkelingen. Daarnaast vraagt deze men de stafafdeling nieuw beleid te implementeren

en de uitvoering van het vigerende beleid te monitoren. Decentraal vraagt daarentegen concrete hulp (advies en vaak capaciteit) bij de uitvoering van het (centrale of het eigen) beleid. Decentraal wil daarbij doorgaans juist een zo groot mogelijke handelingsvrijheid bewaren. Een en ander betekent voor staf-eenheden dat men moet manoeuvreren tussen tegengestelde belangen.



Schema 1: Stafdilemma

Case “verzuimbeleid”

Een centrale stafunit Sociale Zaken van een multinational staat onder vuur. Men heeft een beleidsdocument over bestrijding van het ziekteverzuim opgesteld dat pleit voor een aanpak, gestoeld op harde sancties. De voorstellen hebben veel bijval gekregen in de Raad van Bestuur. Vanuit de divisies komen nu echter felle protesten. Zij zeggen op een aantal plaatsen al geruime tijd bezig te zijn met intensieve begeleiding bij ziekteverzuim en claimen hiermee goede resultaten te halen. Het beleid van Sociale Zaken zou al hun werk verruïneren. De Raad van Bestuur stelt nu indringende vragen omtrent de voorbereiding van het beleid aan Sociale Zaken.

Onderstaande vier dilemma's voor stafeenheden, ten dele ontleend aan Ezerman⁸, illustreren het geschetste spanningsveld.

2.1 Specialisatie versus Integratie

De ondersteuning van de lijn bij integraal management vergt een geïntegreerde benadering en werkwijze van de staf. Ondersteuning op het gebied van bijvoorbeeld personeel, organisatie, financiën en informatisering moeten goed op elkaar afgestemd zijn. Anderzijds vergt een “state of the art”-inbreng van de staf op de eigen specifieke bedrijfsfunctie tegelijkertijd een voldoende mate van specialisatie. Het combineren van specialistische kennisopbouw met integrale advisering en meedenken met de lijn lijkt welhaast een “incompatibilité des humeurs” te zijn voor staffunctionarissen.

2.2 Controller versus Consultant

Ofwel, de staffunctionaris moet zijn functie als adviseur en vertrouwenspersoon zien te combineren met de rol van “politieagent” ten aanzien van het vastgestelde beleid. Voor de hand liggende gevolgen zijn wantrouwen bij decentrale eenheden en een lage acceptatie van stafadviezen en/of het onvoldoende invulling geven aan de controllingtaken door de staf, teneinde niet

aan acceptatie bij decentraal in te boeten.

2.3 *Beleid versus Uitvoering*

Stafeenheden moeten de kwaliteiten van intellectuele lange-termijndenkers verenigen met die van praktisch ingestelde dagelijkse doeners. In veel stafeenheden domineert de ene functie duidelijk boven de andere. Minstens een deel van de organisatie voelt zich hierdoor slecht geholpen. Soms wordt het dilemma opgelost door beleid en uitvoering in gescheiden subeenheden te organiseren. In verdergaande vorm door het deconcentreren of decentraliseren van de uitvoerende taken. Het verschil in disciplines en de gescheiden organisatievorm leidt dan gemakkelijk tot interne versnippering en scheiding der geesten binnen de staffunctie. Zo ontstaat het beeld van een los-zand-functie, die langs elkaar heen werkt, maar die ook eenvoudig tegen elkaar uit te spelen valt.

Case “branden blussen”

De Directie Interne Zaken (DIZ) is verantwoordelijk voor de ondersteuning van een overheidsdienst op gebied van Informatie, Organisatie, Personeel, Financiën en Facility Management. Ze heeft haar missie omschreven als “smoermiddel voor de dienst”. Als centrale doelstelling ziet men dus de facilitaire dienstverlening aan de organisatie, opdat deze optimaal haar kerntaken kan vervullen. De Directeur Generaal en de directeuren van de onderdelen uiten de laatste tijd steeds scherpere kritiek op DIZ. Men beperkt zicht volgens hen tot branden blussen en loopt voortdurend achter de feiten aan, terwijl het management juist informatie wil over nieuwe ontwikkelingen en beleidsmatige voorstellen hoe hierop in te spelen.

2.4 *Stroman van de leiding versus Spreekbuis van de onderdelen*

In feite is dit het onderliggende dilemma voor de twee voorgaande: men moet verschillende “heren” met verschillende belangen dienen. De gevolgen van deze intrinsieke belangentegenstellingen laten zich raden:

- zowel centrale leiding als onderdelen proberen eigen doelen via de staf te realiseren (“via de band spelen”), waar men dat in de rechtstreekse confrontatie moeilijk haalbaar acht;
- men wordt gemakkelijk als belangenbehartiger van de ander gezien, hetgeen het onderling vertrouwen ondermijnt.

Case “commercieel gaan?”

Een landelijk ondersteuningsorgaan is ooit door de Rijksoverheid in het leven geroepen om milieumaatregelen te stimuleren. Recent is het orgaan getroffen door forse bezuinigingsmaatregelen van “paars”. Vanuit medewerkers komen nu voorstellen om op commerciële basis milieu-advisering te gaan bedrijven ten behoeve van de doelgroeporganisaties in den lande. Dit teneinde de eigen werkgelegenheid veilig te stellen. Deze ideeën leiden tot een botsing met de leiding. Deze vreest dat de commerciële activiteiten tot wantrouwen bij de centrale overheid (de hoofdfinancier) zullen leiden. Als dit tot verdere budgetkrimp leidt dan is de ramp helemaal niet meer te overzien...

De stafeenheid zit gevangen in een structureel loyaliteitsdilemma. De vraag hoe deze problemen zijn op te lossen vergt eerst een blik naar de dieperliggende oorzaken.

3. BEELDVORMING TUSSEN LIJN EN STAF

Veel van de eerder beschreven problemen zijn ook te zien als afgeleide van het streven naar coördinatie en beheersing vanuit centraal en de drang naar autonomie en handelingsvrijheid vanuit decentraal.

Deze ingebakken spanning tussen centraal en decentraal, ofwel tussen beheersing en autonomie, kent een eigen dynamiek die leidt tot een aantal stereotiepe beelden en gedragingen in organisaties. Mastenbroek⁹ en Jansen en Roobeek¹⁰ presenteren beeldende beschrijvingen hiervan. Het komt erop neer dat centraal (hoog) door decentraal (laag) wordt gezien als arrogant, manipulerend en belust op macht, terwijl "hoog" omgekeerd "laag" ziet als passief, angstig, versluierend en handelend vanuit eigen belang, in plaats van het bedrijfsbelang.

Deze spanning in de lijnorganisatie heeft ook zijn weerslag op het functioneren van en de beeldvorming rondom stafeenheden. De staf vormt gewild of ongewild een derde partij in de relatie tussen centraal en decentraal. Beide kanten proberen de stafafdeling te benutten danwel te omzeilen naar gelang de eigen behoeften en belangen hiermee gediend zijn. De structurele stafpositie heeft een voorspelbare stereotiepe beeldvorming tussen lijn en staf over elkaar tot gevolg. Binnen het lijnmanagement gaat het dan om twee kernposities: die van de (centrale) leiding en het management van de decentrale onderdelen. In schema 2 zijn enkele stereotiepe beelden tussen lijn en staf over en weer geschetst, evenals de gedragstendenties die dit bij ieder tot gevolg heeft. In feite doet het er weinig toe op welk niveau we ons in een organisatie begeven. Wat geldt tussen de holding en de divisies, geldt evenzeer tussen de divisieleiding en de afdelingen, maar net zo goed tussen centrale en decentrale bestuurslagen in de overheid. Er is wat dit betreft sprake van een "Droste-effect" op alle denkbare niveaus van organisaties.

Het spanningsveld tussen centraal en decentraal kan zich ook weerspiegelen binnen de stafeenheid. Stafmanagers en centrale-beleid- en controllingfunctionarissen zitten het dichtst bij het (centrale) vuur en hebben meer oog voor centrale sturing en beheersing. Consulents en uitvoerders ten behoeve van decentraal zijn logischerwijs meer georiënteerd op de belangen van de onderdelen. Resultaat is een loyaliteitsdilemma binnen de staf als afgeleide van het spanningsveld centraal-decentraal. Dit kan zich uiten in interne conflicten omtrent visie, beleid, werkwijzen en organisatie van de stafeenheid.

Stereotypen in lijn-staf-relaties

Beeld staf over topleiding

- top staat te ver af van de realiteit in de organisatie
- onderschat het belang en de complexiteit van ons specialisme

Gedragneiging staf

- topleiding overtuigen, of
- topleiding marginaal informeren en eigen koers varen

Beeld topleiding over staf

staf is vertegenwoordiger van deelbelangen, namelijk:

- eigen functionele deelterrein/specialisme
- is zelf een van de aan te sturen eenheden

Gedragneiging topleiding

- stafadviezen met een korrel zout nemen
- staf stevig aansturen op inzet voor bedrijfsbelang

Beeld staf over decentraal

- onderdelen weten en kunnen onvoldoende op ons terrein
- maar doen van alles (verkeerd)

Gedragneiging staf

- onderdelen niet teveel zelf laten "(ver)knoeien"
- gedetailleerd voorschrijven, controleren of overnemen van taken

Beeld decentraal over staf

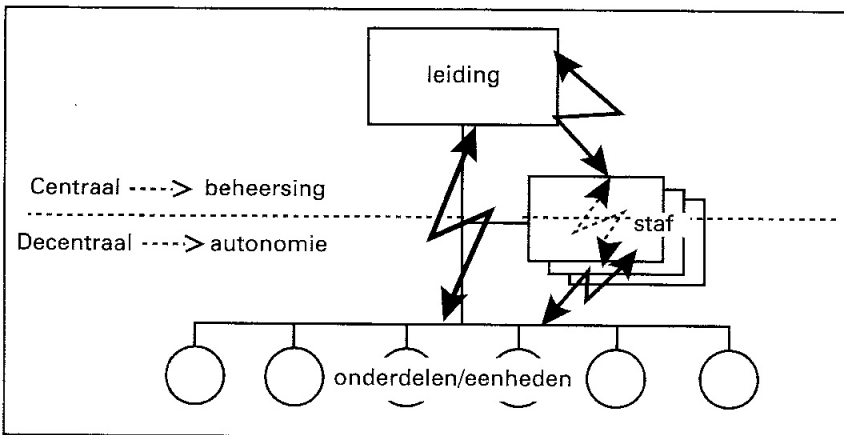
staf is af en toe goed bruikbaar, maar ze zijn ook:

- instrument c.q. spion van de leiding
- hobbyisten, kamergeleerden en/of bureaucratistische regelars

Gedragneiging decentraal

- "handjes" van staf inschakelen om eigen werkdruk te ontlasten
- staf op afstand te vriend houden

Schema 2: Stereotypen in lijn-staf-relaties



Figuur 1: Staf als bliksemafleider

Hoe is hier effectief mee om te gaan? Hoe moeten staven zich opstellen om een constructieve bijdrage te leveren in het krachtenveld?

4. LEERWAARDE CREËREN

Om de dysfunctionele bijverschijnselen van de staf terug te dringen, is de laatste jaren het nemen van ingrijpende maatregelen in zwang geraakt. Spectaculaire voorbeelden doen het daarbij goed, zoals Asea Brown Boveri's CEO Percy Barnevik, die per definitie de omvang van een hoofdkantoorstaf met 90% vermindert bij een nieuwe acquisitie.¹¹

Een genuanceerdere kijk is eerder al te vinden bij Wissema.¹² Hij laat zien hoe het management van business units en het functioneren van sommige staffuncties gebaat zijn bij het decentraliseren van die staffuncties naar de units. Wissema schetst ook de (overigens nogal voor de hand liggende) situationele variabelen (met name dynamiek en complexiteit) waaronder dergelijke ingrepen effectief kunnen zijn.

Nog meer aangesproken voelen we ons door de analyses van Van Londen¹³ en Ezerman.¹⁴ In plaats van structuuruitspraken te doen, trachten beide auteurs aan te geven waar volgens hen de toegevoegde waarde van de concernstaf in zou moeten liggen.

Samengevat beschrijft Van Londen drie niveaus van toegevoegde waarde:

- a. de minimaal noodzakelijke bijdrage (strategische ambitiestelling; richting en inhoud geven aan normen en waarden; organisatie van de control; verkrijgen en alloceren van resources);
- b. de aan "strategische wissels" gekoppelde bijdragen (centraal geleide megaveranderingen, zoals overname- en integratieprocessen, globalisering of grootschalige sanering);
- c. concerntype-gebonden bijdragen.

Van Londen geeft een doordachte analyse hoe verschillende concernconfiguraties leiden tot accentverschillen in de lijn-staf-dynamiek. In een monocultuur (homogeen concern) ligt een zwaar accent op het realiseren van schaalvoordelen. Dit legt een hypotheek op de staf om tezelfdertijd ruimte te creëren voor intern ondernemerschap, zodat dit niet wordt verstikt.

In een multicultuur (conglomeraat) is de meerwaarde en zelfs het bestaansrecht van de concernstaf het meest discutabel. Hier dient de staf vooral de decentrale strategieën te toetsen, bij te sturen en waar mogelijk aan te sturen op synergie en integratie.

In een samenhangende cultuur (gediversificeerd vanuit één technologie) is het gevecht tussen concernstaven en divisies het hevigst. De staf probeert synergie te bewerkstelligen door het leggen van dwarsverbanden, hetgeen voortdurend wringt met de gewenste ondernemingsvrijheid van de onderdelen.

De analyse van Van Londen laat vanuit een bedrijfskundig perspectief zien waardoor de lijn-staf-fricties worden veroorzaakt en geeft situationele richtlijnen waar de staf zich op zou moeten richten. De vraag hoe de staf het “spel” rond deze spannende thema's dient te spelen, blijft bij Van Londen helaas onbeantwoord.

Ezerman gaat hier in een veel vroegere publikatie wel op in. Hij ziet als kerntaken van de staf:

- controleren;
- consulteren;
- mediëren;
- en innoveren.

Voor een effectieve vervulling hiervan formuleert hij een kwaliteitszorgaanpak. Het streefbeeld komt daarbij neer op een professionele, projectmatig werkende afdeling, met intensieve relaties naar de opdrachtgevers, cliënten en de professionele omgeving. Intern overheerst dan een zakelijke, klusgerichte, maar vooral zelfkritische en lerende mentaliteit.

Voor wat betreft de meerwaarde van de staf raken we hier aan het eerste kernpunt in ons betoog. Het door Ezerman aangehaalde leren hoeft natuurlijk niet alleen te slaan op de interne stafrelaties. Zoals wij reeds eerder hebben betoogd is ook het adviseren van de staf aan de lijn te zien als een leertraject.¹⁵ Aansluitend op de recente gedachtenvorming over het leren in organisaties slaan Jansen en Roobeek¹⁶ de spijker op de kop waar zij de kerntaak van de (top)manager omschrijven. Samengevat: kaders aangeven, voorwaarden scheppen en vooral: het faciliteren van het leerproces van medewerkers door het geven en vragen van feedback. Zie hier mutatis mutandis de kerntaken van de staf voor de lijnorganisatie! Juist door het katalyseren van het wederzijdse leerproces van de manager en van de staf zelf via feedback levert de staf een cruciale “leerwaarde” die de decentrale (top)manager spontaan zelden krijgt, maar juist zo nodig ontbeert. De staf kan die feedback, anders dan een externe adviseur, niet alleen gevraagd, maar ook ongevraagd geven. Op de momenten dat het misschien het hardste nodig is, maar de manager er niet om durft te vragen. Essentieel voor de acceptatie daarbij is dat de staf zich opstelt als evenwaardige sparringpartner en coach, in plaats van zich de klassieke sturende en bepalende stijl aan te meten.

Audits bij VROM

In de controllingfunctie zijn veelbelovende ontwikkelingen te zien, zoals bijvoorbeeld de audits bij het ministerie van VROM. De diverse stafspecialisten bereiden dergelijke audits voor, via het verzamelen en ordenen van relevante managementinformatie. Het feitelijke audit comité wordt gevormd door de lijnmanagers van de onderdelen en een lid/leden van het topmanagementteam. Op de auditmeeting doet het betrokken onderdeel verslag van de

geboekte voortgang en resultaten op de gebieden in kwestie. Het auditteam (van collega's) vraagt daarbij kritisch nieuwsgierig door naar relevante overwegingen, keuzes of details. Naast de beoogde verantwoording en het leereffect ter plekke, blijkt de systematiek ook bij te dragen tot het groeien van spontane dwarsverbanden en een opener en kwetsbaarder houding tussen de managers van de directies en de diensten.

5. STAFSTRATEGIEËN

Uit de analyse in paragraaf 3 komt naar voren dat de mogelijke opstellingen voor een stafafdeling kennelijk in het teken staan van het omringende klanten- en krachtenveld. Enerzijds de centrale leiding en anderzijds de decentrale onderdelen. Indien men zich hiervan bewust is, kan men als staf een strategische afweging hierin maken.

Deze keuzemogelijkheden zijn vergelijkbaar met de middenkadersituatie. Van de Vliert heeft voor dit type situatie zeven strategieën van "midden" uitgewerkt.¹⁷

- a. Hij wentelt het rolconflict af door het naasthogere en naastlagere echelon het onderling te laten uitvechten.
- b. Hij probeert één of beide partijen te bewerken om tegengestelde verwachtingen bij te stellen.
- c. Hij gaat een dubbelleven leiden door "hoog" of "laag" gelijk te geven, afhankelijk wie hij voor zich heeft.
- d. Hij probeert beide partijen gedeeltelijk tevreden te stellen.
- e. Hij kiest voor één van beide partijen.
- f. Hij ontvlucht het rolconflict door draaijerij en door beide partijen te ontlopen.
- g. Hij ontvlucht de situatie door ziekte of verandering van functie.

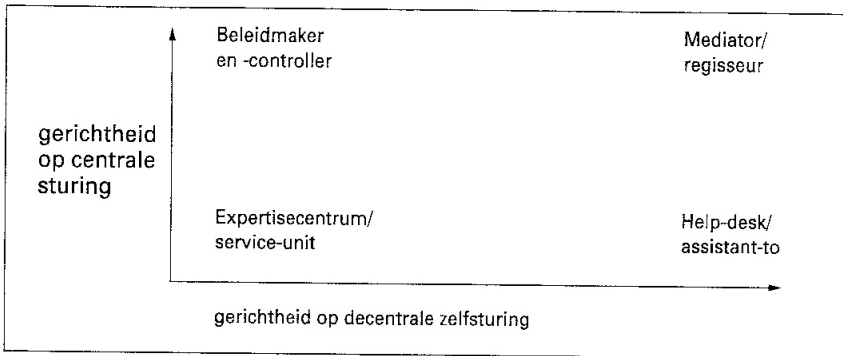
Van de Vliert laat hiermee zien hoe het kiezen van een opstelling in de tussenpositie in zijn consequenties vooral een politieke keuze is.

Van der Krogt is in twee publikaties op de positiekeuze tussen centraal en decentraal als strategisch dilemma ingegaan. In 1986 beschrijft hij samen met Verhaaren drie vormen van sturing vanuit de overheid, die te plaatsen zijn op de dimensie centraal-decentraal.¹⁸ De meest centrale benadering noemen zij "regulering vanuit het etatisme". De meest decentrale aanpak is het vormen van overleg- en ondersteuningsorganen in den lande. Als tussenvorm wordt "inkadering via beleidsplanning" beschreven.

De strategische keuze in het spanningsveld centraal-decentraal wordt hier als een unidimensionaal probleem gezien: men kiest voor centraal, voor decentraal of men gaat er ergens tussenin zitten.

In 1989 beschrijft Van der Krogt samen met Sloot vier modellen voor het functioneren van opleidingsafdelingen: het makelaarsmodel, het beleidsgericht model, het schoolgericht model en het projectenmodel.¹⁹ In het makelaarsmodel vervult de opleidingsafdeling een servicefunctie als intermediair. Het beleidsgericht model concentreert zich op een opleidingsaanbod dat sterk in het teken staat van de gewenste bedrijfsontwikkeling. Het schoolgericht model is sterk uitvoerend van aard en wordt voorbereid via een grondige behoefte-analyse bij de (potentiële) cursisten. In het projectenmodel zijn de opleidingsfunctionarissen procesdeskundigen. Ze brengen mensen bij elkaar, leggen contacten, doorbreken impasses, bewaren overzicht en adviseren zowel de bedrijfsleiding als de betrokken onderdelen.

Met hun vier modellen rafelen Van der Krogt en Sloot, overigens impliciet, het stafdilemma van gerichtheid op centraal òf decentraal uiteen. Het projectenmodel blijkt het een en het ander te combineren. En in sommige gevallen is een afwachtende opstelling naar beide kanten effectief, zoals in het makelaarsmodel.



Schema 3: Vier stafstrategieën op twee dimensies

Bij nadere beschouwing bewegen de strategische keuzen van de stafafdeling zich kennelijk niet op één dimensie (centraal versus decentraal), maar op twee onafhankelijke dimensies:

- de mate waarin men als stafeenheid is gericht op het actief bijdragen aan de centrale sturing en beheersing en
- de mate waarin men als stafeenheid is gericht op het actief bijdragen aan de decentrale zelfsturing en autonomie.

Op deze twee dimensies kunnen we vervolgens vier prototypische stafstrategieën projecteren.

De matrix verduidelijkt dat het bijdragen aan centrale beheersing niet per se op gespannen voet hoeft te staan met het bijstaan van de decentrale eenheden. Onderstaand zijn de vier strategieën gestyleerd weergegeven en uitge-

werkt. In de praktijk gaat het uiteraard meer om accentverschillen dan om een zwart-wit-keuze, mede afhankelijk van de situatie. Daarover meer in de volgende paragraaf.

Deze typering bouwt voort op de omschrijvingen van staftaken door Ezerman en Van Londen en op de strategiemodellen van Van de Vliert en Van der Krogt en Sloot, aangevuld met onze persoonlijke praktijkwaarnemingen.

5.1 Staf als beleidmaker en beleidcontroller

Bij een opstelling als beleidmaker en -controller richt de staf zich primair op de belangen van de centrale leiding van de organisatie. Men zet zich in voor het ontwikkelen en monitoren van beleid dat bijdraagt aan de efficiency en beheersing van de organisatie als geheel. In zijn zuivere vorm gaat het hier om een kleine, hoogwaardige stafunit.

Het anticiperen op toekomstige kansen en bedreigingen, het benutten van schaalvoordelen, het aanbrengen van dwarsverbanden, het bevorderen van eenheid in systemen en cultuur en het voorkómen van suboptimalisatie tussen onderdelen vormen belangrijke argumenten voor deze strategie. Eén bijkomend voordeel is dat de stafeenheid zich op deze wijze rugdekking van hogerhand verschaft.

De nadelen van deze strategie zijn het onbegrip en het wantrouwen dat de staf zich vanuit de decentrale onderdelen op de hals haalt, de "politierol" die men naar decentraal moet vervullen en het risico vanuit de leiding opgezadeld te worden met de "lastige" opdracht het voorgestelde beleid te implementeren. Bij een te sterke centrale beleidsoriëntatie kan de afdeling op termijn geïsoleerd raken van de onderdelen. Dan kan het imago ontstaan van politieagent, luchtkastelenbouwer of stroman van de topleiding.

5.2 Staf als help-desk en assistant-to

De "help-desk en assistant-to" aanpak van de staf richt zich primair op de decentrale onderdelen. Men zet zich in om te helpen bij het oplossen van alle mogelijke uitvoeringsproblemen in de onderdelen. In sommige gevallen door het bieden van advies en begeleiding, in andere gevallen door het bieden van capaciteit om zelf een stuk uitvoering (mee) te doen. Het ligt voor de hand dit type stafactiviteiten decentraal te organiseren.²⁰ Men kan echter ook vanuit een wat grotere centrale stafeenheid op deze wijze opereren.

De voordelen van deze strategie liggen in de mogelijkheid tot het oplossen van operationele kwesties, het goed voeling hebben met de praktijk, en men ondersteunt het eigen functioneren van de onderdelen. Bovendien verwerft de staf zich op deze wijze een vertrouwenspositie in de onderdelen.

Daar staat tegenover dat men weinig ingang creëert bij de leiding en men (dientengevolge) ook weinig beleid voor de organisatie kan entameren. Het risico bestaat daardoor in de rol van brandenblusser te geraken.

Op termijn kan een te eenzijdige toepassing van deze strategie een versnippering van het beleid en een groeiende onbeheersbaarheid van de organisatie tot gevolg hebben. Bovendien kan een overmatige afhankelijkheid bij decentraal van de uitvoerende stafbijdrage ontstaan.

5.3 Staf als expertisecentrum/service-unit

De stafeenheid verbindt zich met deze strategie aan geen der partijen en kiest een onafhankelijke opstelling als “expertisecentrum/service-unit”. Dat wil zeggen dat men alleen diensten verleent op aanvraag van een interne (of externe) opdrachtgever. In het algemeen volstaat voor een dergelijk type staf een kleine, professionele bezetting, eventueel aangevuld met enige ondersteuning voor (het organiseren van) de uitvoering.

Het voordeel van deze strategie is gelegen in de onafhankelijke opstelling. De staf brengt zichzelf daarmee in de luxe positie altijd gevraagd te kunnen opereren en adviseren. Daardoor hebben de adviezen ook een hoge acceptatiegraad. Een bijkomend voordeel is dat men weinig kans maakt op het branden van de eigen vingers aan netelige kwesties.

Nadelig is dat men positie kiest aan de zijlijn van het krachtenspel in de organisatie. Daardoor heeft men hooguit incidenteel invloed op belangrijke actuele en toekomstige beslissingen. Een en ander kan een passief beeld van de stafeenheid oproepen bij klanten, als men zich al een beeld van de eenheid kan vormen.

Een accentverschuiving van de gedwongen winkelnering-relatie naar een te commercialiseren zelfstandige facilitaire organisatie ligt in deze situatie voor de hand.²¹

5.4 Staf als mediator en regisseur

Als de staf zich inspant om alle betrokken partijen rond de eigen bedrijfsfunctie tot elkaar te brengen bij beleidsontwikkeling en -implementatie, dan speelt de staf de rol van mediator en procesregisseur. Dat vergt van de stafeenheid een actief initiërende en bemiddelende opstelling in het netwerk van centrale en decentrale eenheden. Stafbijdragen hebben veelal de vorm van zorgvuldig voorbesproken inhoudelijke en/of procesmatige c.q. procedurele voorstellen aan de lijn.

Deze strategie is in feite een “mix” van alle voorgaande strategieën en daarmee tevens de meest complexe. Ter verduidelijking is de staf als mediator en regisseur daarom aan het slot van dit artikel nader uitgewerkt (zie kader). Evenals voor de beleids- en de expertisecentrum-strategie volstaat hiervoor een kleine hoogwaardige bezetting, mits goed administratief organisatorisch ondersteund.

Een voordeel van deze strategie is onder meer het leveren van een structurele bijdrage aan het verbeteren van de organisatie. De staf helpt de partijen niet

ten koste van elkaar, maar men versterkt de organisatie als geheel. Het succesvol werken op deze wijze kan de staf een stevig krediet verschaffen in de organisatie.

Ook aan deze strategie kleven echter nadelen. Het kost veel energie van de betrokkenen. Er is een relatief hoog risico op het maken van fouten en op het oogsten van kritiek, vooral op korte termijn. Het kost vaak even tijd voor belanghebbenden te zien dat men als staf het beste voor iedereen wil bereiken. Verder kan de staf worden "teruggefloten", omdat men de onafhankelijke interventiekracht van een externe deskundige hoger inschat.

Bij een intensief toepassen van deze strategie komt de stafeenheid sterk in de "spotlight". Bijgevolg verdwijnen talenten gemakkelijk naar managementposities of naar externe bureaus. Anderzijds kunnen gevoelens van bedreiging en competentie-irritaties bij managers jegens de staf de acceptatie van de procesinterventies ondermijnen.

Zoals uit de beschrijving al moge blijken is er geen sprake van een beste opstelling. Wel is aan te geven in welke omstandigheden de verschillende strategieën het best tot hun recht komen.

6. DE STRATEGISCHE MIX BEPALEN

In de praktijk gaat het voor een stafeenheid om het zoeken naar een goede mix van de strategieën. Dat betekent dus niet het maken van een absolute keuze voor een strategische optie. Het gaat juist om het flexibel inzetten van het gehele strategische repertoire, afhankelijk van wat voor een cliënt in zijn specifieke situatie het meest effectief is. Natuurlijk kan dit tot een accentuering van bepaalde strategieën leiden, die vervolgens de signatuur van de afdeling bepaalt. Grondgedachte is echter de functionaliteit van de stafopstelling en de mogelijkheid deze te kunnen aanpassen aan de cliëntsituatie. Onderstaand is deze gedachte nader uitgewerkt per stafstrategie, inclusief een voorbeeldcase. Deze paragraaf sluit af met een casebeschrijving waarin het model van stafstrategieën integraal wordt toegepast.

Het centraal beleid maken, doorvoeren en bewaken kan nuttig zijn bij het realiseren van bepaalde opgelegde kaders. Bijvoorbeeld het vertalen en doorvoeren van wettelijke regelingen of het centraal afkondigen en handhaven van een concernbrede vacaturestop bij een forse sanering in een der onderdelen, tot de herplaatsingen zijn afgerond. In dergelijke gevallen zijn de mogelijkheden om het alle onderdelen naar de zin te maken beperkt. Op enig moment is dan een centrale keuze en aanpak tijdelijk nodig om de veranderingen te kunnen doorzetten. Daarnaast is voor centrale concernstaven het maken en bewaken van concernbreed beleid een wezenlijke taak. Wel kan de mate waarin men daarbij "lerend" danwel "dwingend" optreedt naar decentraal sterk uiteenlopen, naarmate de synergievraag prangender is.

Tenslotte kan voor onervaren managers, bijvoorbeeld in een snel groeiende organisatie, een stevige vorm van stafsturing tijdelijk zinvol zijn.²²

Case beleidmaker en -controller

De centrale afdeling informatievoorziening (I) van een (monocultuur-) ministerie introduceert een centraal financieel informatiesysteem, dat de diverse decentrale systemen gaat vervangen. De verschillende Directoraten Generaal kunnen de te behalen schaal- en beheersingsvoordelen aanvankelijk maar moeilijk inzien. Men vindt het huidige systeem nog afdoende en de verandering levert extra werk. Ondanks de aanwijsbare voordelen die uit het vooronderzoek zijn gekomen, ziet men erg tegen de verandering op. Na een introductietraject maakt de afdeling I de omschakeling onomkeerbaar door per afgesproken datum geen informatie meer via de oude systemen te verwerken. Na het (noodgedwongen) snel oplossen van enkele kinderziektes raakt men steeds enthousiaster over de voordelen van het nieuwe systeem.

Het adviseren en assisteren bij de uitvoering laat zich goed toepassen bij de implementatie van veranderingen bij de decentrale onderdelen. Om te voorkomen dat de implementatie stagneert of buiten de afgesproken kaders gaat bewegen, is een actieve, ondersteunende opstelling van de stafafdeling gewenst. Door gevraagd, maar ook ongevraagd, te adviseren en ondersteunen is de implementatiegraad van veranderingen aanzienlijk te verhogen.

Verder is voor staffunctionarissen die decentraal, dichtbij de uitvoering, zijn gepositioneerd, het beheersen van deze strategie onontbeerlijk. Het assisteren en ontlasten van het management is dan vaak een belangrijke bestaansgrond voor de staf.

Case help-desk en assistant-to

Een productiebedrijf heeft als beleid afgesproken tijdens het productieproces op een aantal kritische punten kwaliteitsmetingen te doen verrichten door productiepersoneel. De kwaliteitsafdeling van het bedrijf begeleidt de implementatie hiervan door het "on-the-job" schoolen van de produktiemedewerkers. Aanvankelijk heerst binnen de productie veel scepsis over de hoeveelheid extra werk en de moeilijkheidsgraad van de nieuwe taak. Door de laagdrempelige oefenmogelijkheden raakt men al snel vertrouwd met de nieuwe techniek, die de hoeveelheid afgekeurd produkt en daardoor de kosten sterk reduceert.

Een opstelling als expertisecentrum c.q. service-unit komt goed tot zijn recht in situaties van geringe belangtegenstellingen tussen centraal en decentraal. De staffunctionaris komt pas in beeld wanneer zich ad hoc vragen voordoen, die om een onafhankelijk en deskundig advies vragen. Weijers laat in zijn uitgebreide casebeschrijving van de CFT-afdeling van Philips²³ zien dat de opstelling als expertisecentrum zich ook goed kan lenen voor concernstaven in samenhangende technologie-concerns. Vooral bij een hoog professioneel decentraal management is een meer opdringerige houding overbodig en werkt dan zelfs averechts.

Case expertisecentrum/service-unit

Een juridische eenheid is centraal gepositioneerd in een ministerie. Deze zet op aanvraag van management en betrokkenen zijn expertise in om de juridische consequenties van nieuw beleid te onderzoeken, maar men hoeft zelf geen structureel, breed gedragen nieuw beleid te ontwikkelen. Gezien de specialisatie en de ervaring op de onderhavige beleidsterreinen, blijkt men de concurrentie met externe deskundigen gemakkelijk te doorstaan.

Het organiseren van het overleg en besluitvormingsproces en het mediëren is effectief toe te passen bij tegenstellingen rond het al dan niet maken van bepaalde (beleids)keuzes en het doorvoeren ervan.

Case mediator en regisseur

Een interne organisatie-adviseur begeleidt de wijziging van de structuur van een business unit. Op basis van gesprekken met centraal en decentraal, versnelt zij de discussie via het uitwerken van enkele reële "compromis-opties". Zij organiseert verschillende overleggrems, waar ze de opties voorlegt aan het betrokken management van centraal en decentraal. Ze toetst daarbij de opties op effectiviteit, draagvlak en haalbaarheid. Haar tussen- en eindrapportages vormen in feite een weerslag van de gevoerde discussies en de daarbij geformuleerde conclusies. De besluitvorming en implementatie verlopen daarna relatief gemakkelijk, vanwege de eerder reeds uitonderhandelde meningsverschillen.

Ofwel, als over koers en route nog wordt onderhandeld tussen centraal en decentraal, kan deze strategie veel bijdragen. Via pendeldiplomatie en bemiddeling van staffunctionarissen kunnen beleidsvoorstellen tot stand komen, als vruchtbaar compromis van de verschillende argumentaties en belangen. Kenmerkend is dat bij de betrokkenen wel de wil aanwezig is (moet zijn) om eruit te komen, maar dat dit op eigen kracht kennelijk moeilijk lukt. Bij inzet van een externe deskundige om de interventiekracht te vergroten, is samenwerking daarmee het meest voor de hand liggende tactische alternatief.

Een overzicht van kenmerken, mogelijkheden en gevolgen van de stafstrategieën is weergegeven in schema 4. De onderstaande case is een toepassingsvoorbeeld.

Case cliëntgericht strategie bepalen

Een stafdirectie van een ministerie heeft tot taak de wisselwerking tussen nationaal en internationaal beleid op haar terrein te bevorderen. De afnemende directies vragen vooral operationele assistentie. Daarnaast heeft men opdracht vanuit de bewindslieden en de ambtelijke top het Nederlandse beleid internationaal te promoten en relevante buitenlandse ontwikkelingen te signaleren. De directie ervaart dat de assisterende bijdrage aan de beleidsvormende directies op gespannen voet staat met de inhoudelijk coördinerende functie van de directie. Dit leidt tot een slepende discussie over de missie en de kerntaken van de stafdirectie.

Een analyse van de staftaken aan de hand van het model van stafstrategieën haalt de discussie uit de "of-of"-sfeer, waarin deze is beland. In plaats daarvan concludeert men dat elke ondersteuningsvorm in bepaalde gevallen functioneel kan zijn. Van alle grote projecten inventariseert men vervolgens de belangrijkste producten en klanten en daaraan gekoppeld

stelt men de projectleider en de rol van de directie vast. Daarna ontwikkelen de betrokken projectleiders per stafrol (stafstrategie) voorstellen hoe deze in de toekomst effectiever in te vullen. De voorstellen behelzen onder meer de organisatie, planning, logistiek, overlegvormen, presentatie naar buiten tot en met persoonlijke-effectiviteitplannen.

7. SLOT

Veel organisaties kampen helaas nog steeds met de naweeën van een periode van “stafzuigende” en “stafgestuurde” organisaties. Natuurlijk verkrijgen we door OVA- en ZBB-technieken, benchmarking, het afschaffen van gedwongen winkelnering-relaties, verzelfstandiging en commercialisering steeds goedkopere en effectievere stafeenheden. Maar anderzijds doen de rigoureuze “down-sizing”- en “cost-cutting”-operaties ons ook denken aan de Razende Reorganiserende Ridder Roeland, door Jansen en Roobeek zo treffend beschreven.²⁴ Een topmanagement dat, niet gehinderd door enige nuancerende feedback, zich mee laat nemen in de collectieve managementwaan van het ontstaffen, op jacht naar snel en spectaculair succes.

Zo wordt, ons inziens, met het badwater ook het kind weggespoeld. Wat willen we van de staf en vooral: op welke wijze? Wat maakt het zo lastig vanuit deze positie de toegevoegde waarde waar te maken? Dat hebben we in dit artikel duidelijk willen maken. Omdat men zonder een dergelijke analyse dezelfde stafproblematiek na de down-sizing in verkleinde vorm mag terugverwachten.

De lijn-staf-relatie is hier, anders dan gebruikelijk, voornamelijk bezien vanuit het oogpunt van de staf. Essentieel is echter te onderkennen dat men als stafafdeling niet alleen met het geschetste krachtenveld worstelt. De topleiding en de decentrale eenheden kampen er ieder voor zich even zo goed mee. Alles wat men als staf kan doen om de ingebakken spanning tussen centraal en decentraal constructief te kanaliseren, draagt bij aan het succes van de organisatie. En vormt daardoor mede het bestaansrecht van de staf. De opstelling als regisseur en mediator (zie schema 5) vormt in deze een belangrijke aanvulling op de drie andere, meer gebruikelijke stafstrategieën. Helaas komen wij juist deze aanpak nog (te) weinig tegen in de praktijk, terwijl het een zeer beloftevolle strategie voor de afgeslankte, hoogwaardige staf van de toekomst is. Maar ook in de overige drie stafopstellingen is het mogelijk de lijn te helpen met hanteren van de intrinsieke belangentegenstelling. Cruciaal daarvoor is dat de bepalende en overnemende houding plaatsmaakt voor een lerende en overdragende houding.

Conclusie: het verhogen van stafeffectiviteit vergt een fundamentele reflectie op de gewenste meerwaarde die men van de staf wenst en verwacht. Maar

ook op de strategische en structurele positionering van de staf en de eigen dynamiek, die dit met zich mee brengt. Dergelijke positiekeuzes moeten verder in nauwe samenhang met de gewenste wijze van functioneren worden gemaakt. Dat betekent dat enig overleg en denkwerk wenselijk is alvorens het mes erin gaat. Denkwerk waarin de staf zelf het voortouw kan nemen. Zo niet, dan mist de stereotiepe beeldvorming rondom de staf haar uitwerking op de besluitvorming hoogstwaarschijnlijk niet.

Staf als mediator/regisseur

Opstelling

- Staf stelt zich op als adviseur van het gehele cliëntsysteem, niet alleen van de (de)centrale opdrachtgever. Beleid is in deze strategie een structureel werkzaam en werkbaar "compromis" tussen centraal en decentraal.
- Control is in deze benadering de manier om gemaakte afspraken (in de lijn) overeind te houden. Controlling voert men uit met een advieshouding. Hoe help ik de cliënt, binnen een redelijke termijn, zo doelmatig mogelijk te voldoen aan de afgesproken normen en kaders (gedrag van een goede accountant staat model bij de controlltaken).
- Dubbele pet als controller en consultant niet verzwijgen. Bij grote intrinsieke belangengestellingen: functiescheiding tussen consultants en controllers aanbrengen.

Werkwijze

- Actief netwerken
Op centraal en decentraal niveau: weten wat er speelt, belangen onderkennen, help ze om je te vinden.
- Exploreren en bemiddelen in de hiërarchie
Zoeken naar mogelijkheden om belangen centraal en decentraal af te dekken.
 - partijen bij elkaar aan tafel brengen;
 - argumenten en bezwaren herformuleren als uitgangspunten;
 - alternatieven genereren en toetsen;
 - consequenties van één besluit zichtbaar maken;
 - tijdsdruk voelbaar maken voor betrokkenen;
 - reële compromissen voorstellen op gebied van inhoud, proces en/of procedure.
- Ondersteuning bij de invoering
Begeleiding bij stafadviezen geven. Zo min mogelijk "overnemen", zelf laten doen en er een leertraject van maken.
- Voorkom verrassingen
Afspraken maken en nakomen; tijdig nieuws en wijzigingen communiceren, continu informeren en terugkoppelen; contract vormt weerslag van intakegesprek (niet omgekeerd); tussenresultaten voorleggen aan de lijn en benutten om de partijen te betrekken en te committeren.

PR en persoonlijke effectiviteit

- Doen wat je zegt en zeggen wat je doet"
 - afdelingsstrategie communiceren als contractvorm met de organisatie;
 - goed werk leveren;
 - zichtbaar maken van prestaties en resultaten;
 - inlevingsvermogen tonen;
 - laten zien wat je kunt zonder een (te) nadrukkelijke rol te spelen;
 - betrouwbaar, integer, "echt" zijn; geen spelletjes c.q. toneel spelen.

Schema 5: Staf als mediator/regisseur

NOTEN

1. *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*, A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, John Wiley & Sons, Londen 1994.
2. *Analyse van staffuncties*, F. Peters, uit: *Organisatie-instrumenten*, Samsom Bedrijfsinformatie b.v., Alphen a.d. Rijn, december 1993.
3. *Stafdiensten commercialiseren: een mogelijk nieuwe winstbron*, C.G.H. van Tilburg, *Holland Management Review*, nr. 31, 1992.
4. *Organisaties in ontwikkeling*, B.C.J. Licvegoed, Lemniscaat, Rotterdam, achtste druk, 1993.
5. *Mintzberg on Management, Inside our Strange World of Organizations*, H. Mintzberg, The Free Press, New York 1989.
6. *Management en organisatie, theorie en toepassing*, D. Keuning, D.J. Eppink, Stenfert Kroesc, Leiden, vierde herziene druk, 1990.
7. *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*, A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, John Wiley & Sons, Londen 1994.
8. *Stafafdelingen onder druk, terug naar het primaire proces*, G.C. Ezerman, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1983, nr. 37, p.190-206.
9. *Angst en arrogantie: over de "folie à deux" in de hofcultuur van organisaties*.
10. *Conflictantering en Organisatie-ontwikkeling*, W.F.G. Mastenbroek, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1991.
11. *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*, A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, John Wiley & Sons, Londen 1994.
12. *Unit management, het decentraliseren van ondernemerschap*, J.G. Wissema, Van Gorcum Management Studies, Assen 1987.
13. *Synergie en decentralisatie, opstellen over concernorganisatie*, H. van Londen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1992.
14. *Stafafdelingen onder druk, terug naar het primaire proces*, G.C. Ezerman, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1983, nr. 37, p. 190-206.
15. *Situationeel adviseren*, P.P. Kloosterboer en R.M. Sterk, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1994/1.
16. *Angst en arrogantie: over de "folie à deux" in de hofcultuur van organisaties*.
17. *Rolconflicten in het bedrijf*, E. van de Vliert, Doelmatig bedrijfsbeheer, 1977.
18. *Beleidsvorming in professionele instellingen. Ritueel of bezieling?*, F.J. Van der Krogt, F.J.L.M. Verhaaren, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1986/5.
19. *Twee bedrijfsopleidingen doorgelicht*, F.J. Van der Krogt, F. Sloot, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1989/1.
20. *Synergie en decentralisatie, opstellen over concernorganisatie*, H. van Londen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1992.
21. *Stafdiensten commercialiseren: een mogelijk nieuwe winstbron*, C.G.H. van Tilburg, *Holland Management Review*, 1992, nr. 31.
22. *Situationeel adviseren*, P.P. Kloosterboer en R.M. Sterk, M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samsom, Alphen a.d. Rijn 1994/1.
23. *Horizontale synergie*, G.J. Weijers, Van Gorcum, Assen 1994.
24. P. Jansen, A. Roobeek, *Holland Management Review*, Bonaventura, Amsterdam 1994, nr. 40.