

Navigeren bij strategievorming

LESSEN UIT DE LITERatuur¹

Strategie vernieuwen is een venijnig proces, met onvoorspelbare en risicovolle kanten voor de betrokkenen. Vaste recepten en stappenplannen bieden hierbij schijnhouvast, want de kans is groot dat het proces anders loopt dan verwacht. In deze bijdrage is gezocht naar de onderliggende patronen en hefboomen in strategieprocessen. Daarmee kunnen managers en adviseurs onderweg voortdurend de situatie beoordelen en er hun ideeën voor vervolgactie op baseren.

Eerst toont een literatuuroverzicht wat er zoal mis kan gaan in het strategieproces. De baaierd aan problemen die dit oplevert, wordt vervolgens teruggebracht tot enkele archetypische faalscenario's. Op basis hiervan worden vier elementaire stuurvariabelen in het strategieproces blootgelegd. Deze factoren helpen effectief te navigeren in het strategieproces. De faalscenario's zijn een waarschuwingssignaal aan ambitieuze strategen die een of meer van de stuurfactoren onderschatten of veronachtzamen.

Inleiding

Strategievorming heeft veel weg van een *wicked problem*, vooral als vernieuwing nodig is en de richting nog onduidelijk. Ook Camillus (2008) typeert met dit begrip van Rittel en Webber (1973) het grillige, gelaagde en weerbarstige karakter van dit soort strategieprocessen. Een *wicked problem* is nooit op te lossen, hooguit te temmen en risicovol voor wie zich eraan waagt. Volgens De Wit en Meyer (2005) stukt het formuleren van een strategie vaak, omdat de omschrijving van het onderliggende vraagstuk op zichzelf al een groot probleem is. Verder is een *wicked problem* niet vooraf volledig analyseerbaar en oplosbaar, omdat het na iedere actie weer nieuwe kanten van zichzelf laat zien. Een goede strateeg is volgens hen daarom geen treinconductor, maar een ontdekkingsreiziger die onderweg voortdurend onderneemt, experimenteert en daarvan leert. Dit verhoudt zich moeizaam met strak geprogrammeerde aanpakken voor strategieontwikkeling, zoals *Real Time Strategic Change* (Jacobs, 1994) of de *Future Search* van Weisbord (1995). Maar ook het weglaten van een processtructuur



Paul Kloosterboer

Drs. P.P. Kloosterboer is partner van CORDES Organisatie Advies en Ontwikkeling en kerndocent bij de Postgraduate Opleiding Health Care Management van de Vrije Universiteit.

door bijvoorbeeld slechts een ‘denktank’ te suggereren (Collins, 2001) biedt weinig houvast.

Waar de strategische ontdekkingsreiziger meer aan lijkt te hebben, is een navigatiehulpmiddel waarmee hij op elk gewenst moment het strategieproces kan beoordelen en waarmee hij de richting voor vervolgactie kan bepalen. Dit artikel beoogt zo’n hulpmiddel te construeren in de vorm van een model van stuurfactoren bij strategieontwikkeling. Daartoe is in paragraaf 1 strategievorming als leer-vraagstuk gepositioneerd. Vervolgens zijn deelproblemen tijdens strategisch leren via een literatuurexploratie bij elkaar gebracht. In paragraaf 2 zijn dit de problemen bij strategische besluitvorming en in paragraaf 3 die bij de uitvoering ervan. Problemen in de wisselwerking tussen beide passeren in de paragrafen 4 en 5 de revue. In paragraaf 6 zijn enkele onderliggende patronen hieruit gedestilleerd als archetypische faalscenario’s bij strategieontwikkeling. Het deduceren van de bijbehorende stuurfactoren volgt in paragraaf 7. Paragraaf 8 beëindigt dit artikel met enkele implicaties voor theorie én praktijk.

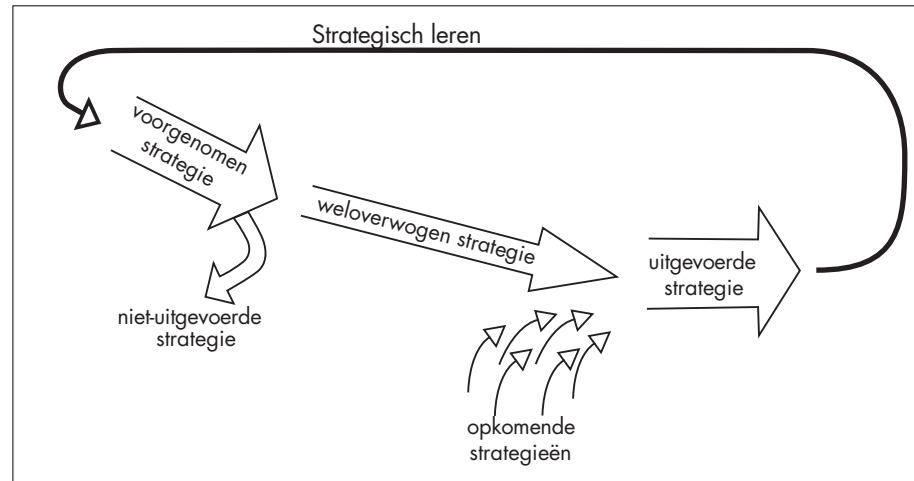
1. Strategie tussen wens en werkelijkheid

De relatie tussen vooraf beoogde en achteraf gerealiseerde strategie blijkt een moeizame te zijn. Zo rapporteren Welge en Al-Laham (1999) dat omzettingen van plan naar uitvoering in 90 procent van de gevallen mislukken. In een casestudy van Bowman et al. (1996) wijkt de uitgevoerde strategie af van de beoogde strategie (*espoused or intended strategy*). In een studie onder 112 fabrieken in de maakindustrie van Boyer (1998) blijkt dat voornemens tot flexibilisering geen enkele relatie vertonen met de feitelijk gedane investeringen.

In een klassiek geworden artikel gaan Mintzberg en Waters (1985) in op door hen gesignaleerde verschillen tussen beoogde strategie (*intended strategy*) en uitgevoerde strategie (*realized strategy*). Beoogde strategie was geoperationaliseerd als ‘patronen in een stroom van (topmanagement-) beslissingen’. Uitgevoerde strategie werd vastgesteld via waargenomen patronen in een stroom van activiteiten in de organisatie. Het betoog van Mintzberg en Waters komt erop neer dat uitgevoerde strategie een samenspel is van zowel beoogde als spontane strategie. Verder wordt doorgaans slechts een deel van de beoogde strategie gerealiseerd, een ander deel niet. Bovendien heeft niet alle uitgevoerde strategie de beoogde consequenties. De nadruk in zowel praktijk als onderzoek verschuift daarmee volgens hen van strategische besluitvorming en implementeren naar strategisch leren, als een iteratief proces van richting geven en responderen op zich aandienende, nieuwe realiteiten, zoals gevisualiseerd in figuur 1.

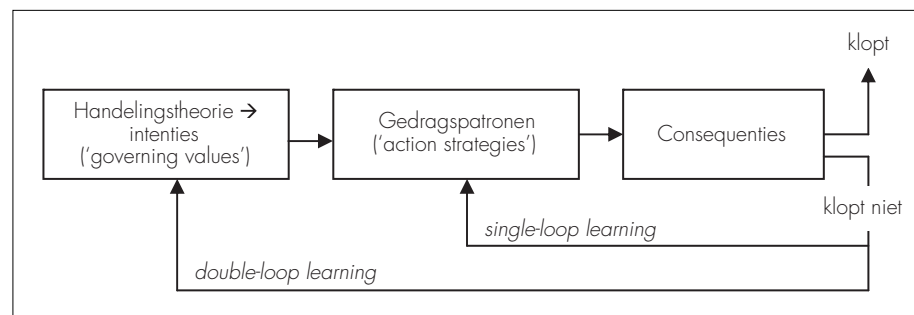
Als theoretisch vertrekpunt voor strategisch leren is in dit artikel gekozen voor de benadering van Argyris en Schön (1996). Strategievorming is volgens hen geen vraagstuk met een blanco start, maar een doelbewuste poging de bestaande ‘handelingstheorie’ (in dit geval over waardecreatie) te expliciteren en te verbeteren. Deze opvatting sluit nauw aan bij de aard van weloverwogen strategieontwikkeling. Wanneer het vernieuwen van zo’n theorie daadwerkelijk leidt tot de bijbe-

Figuur 1.
Typen strategieën en strategisch leren (naar Mintzberg en Waters, 1985 en Mintzberg, 1999)



horende gedragsverandering, noemen zij dit *double-loop learning*. Dit in tegenstelling tot *single-loop learning*, het optimaliseren van de bestaande strategie. Valide informatie over feiten en gevoelens, vrije en geïnformeerde keuze en innerlijk commitment bevorderen *double-loop learning*, aldus Argyris en Schön. Figuur 2 visualiseert de kern van deze leertheorie.

Figuur 2.
Strategisch leren volgens Argyris



De eerder genoemde mislukkingpercentages duiden erop dat dit leerproces in de praktijk moeizaam verloopt. Exploratie van de literatuur levert een rijk palet aan oorzaken hiervoor aan. Het onderzoeksparadigma voor strategisch gedrag van Ansoff (1987) is hierbij een bruikbaar richtsnoer gebleken. Het strategieproces draait volgens hem om *sensing*, besluitvorming en uitvoeringsactiviteiten en de wisselwerking hiertussen. Daarbij vindt hij de cognitieve, politieke en psychosociale invalshoeken het belangrijkste.

Indachtig dit paradigma beschouwen we in paragraaf 2 en 3 de valkuilen voor strategisch leren tijdens de besluitvorming en de uitvoering. In paragraaf 4 en 5 komen de problemen in de wisselwerking tussen beide aan de orde, alsook de sensingactiviteit.

2. Problemen bij strategische besluitvorming

Onderstaand overzicht van problemen rond strategische besluitvorming volgt de drieslag: cognitieve beperkingen, organisatiepolitiek en de rol van de algemeen manager.

COGNITIEVE BEPERKINGEN EN DEFENSIVITEIT

Met de term *bounded rationality* beschrijft Nobelprijswinnaar Herbert Simon (1978) het beperkte en onvolmaakte vermogen van mensen informatie te verwerken in verhouding tot de complexiteit van de wereld om hen heen. Dit leidt tot tal van valkuilen in het beoordelen van informatie en bij strategische besluitvorming, zoals oplossingsgedreven besluitvorming (Nutt, 1984) of *groupthink* (Janis, 1982). Lyles en Thomas (1988) laten zien hoe interpretaties en oplossingen van strategische vraagstukken van individuen alleen al verschillen als gevolg van uiteenlopende persoonlijke ervaringen, verwachtingen, belangen en voorkeuren. Wagner en Gooding (1997) tonen aan hoe managers succes toeschrijven aan eigen handelen en falen aan externe omstandigheden. De Wit en Meyer (2005) resumeren literatuur over hoe organisaties zich psychologisch neigen op te sluiten in hun status quo, bijvoorbeeld vanwege eerder gedane investeringen (*sunk cost*), opgebouwde competenties, kostbare grootschalige systemen of druk vanuit externe belanghebbenden. Eisenhardt en Zbaracki (1992) concluderen op basis van een review van 21 empirische studies rond *bounded rationality* een duidelijke bevestiging van het bestaan ervan.

Volgens Argyris en Schön (1996) gaat het hier overigens niet om cognitieve beperkingen of toeval, maar is er sprake van *skilled incompetence*. Dit zijn onbewust aangeleerde vaardigheden die mensen behoeden voor gevoelens van onzekerheid en incompetentie die gepaard kunnen gaan met leren.

Al met al is duidelijk dat leer- en besluitvormingsprocessen in groepsverband buitengewoon vatbaar zijn voor dwalingen van psychologische aard, waardoor de validiteit van de conclusies uit zulke processen verre van vanzelfsprekend is.

ORGANISATIEPOLITIEK EN STRATEGISCH LEREN

De Caluwé (2006) vergelijkt pogingen tot leren in een sterk politieke context met het demonstreren voor vrede op een slagveld in het heetst van de strijd. Die typing lijkt bij strategieontwikkeling eerder regel dan uitzondering, omdat het in z'n consequenties gaat om het op-, om- of afbouwen van activiteiten en daaraan gerelateerde posities, capaciteiten en reputaties, aldus Whittington (1992, p. 156). Empirisch onderzoek van Argyris (1985) toont aan dat gedrag gericht op controle en eigen voordeel (Model I genoemd) ernstig belemmerend werkt op double-loopleerprocessen over strategie. Johnson (1987) komt op basis van casestudy-onderzoek tot een vergelijkbare verklaring als Argyris. Hij beschrijft dat zodra de consequenties van een ondernomen actie verschillend worden geïnterpreteerd, er automatisch een *political defense reaction* ontstaat, gericht op behoud van het bestaande paradigma.

Eisenhardt en Zbaracki (1992) concluderen op basis van hun review van veertien empirische studies over macht en politiek in organisaties dat de aanwezigheid en het belang van organisatiepolitiek voor strategische besluitvorming zeer robuust zijn aangetoond.

Het leerproces over waarde creëren onttaardt kennelijk heel gemakkelijk in een politiek steekspel, dat draait om winnen en verliezen en niet om met elkaar te leren. Invalide conclusies en conservatisme zijn de voor de hand liggende gevolgen van een dergelijk 'loopgravenpatroon'.

ROL VAN DE ALGEMEEN MANAGER

Ook voor de algemeen manager, eindverantwoordelijk voor de strategie, blijkt het strategisch leren niet altijd gemakkelijk. Studies van momenten waarop een onderneming een neerwaartse ontwikkeling weet om te buigen in een positieve, laten zien dat hier vaak een nieuwe topfunctionaris voor nodig is (Bibeault, 1982; Slatter, 1984; Grinyer, 1988; Lant et al., 1992; Barker en Duhaime, 1997). In het onderzoek van Bibeault was 61 procent van de nieuwe topmanagers een buitenstaander. Dit wordt onderstreept in een onderzoek van Whittington (1992). Ingrijpende besluiten die ondernemingen uit een neerwaartse spiraal haalden, werden meestal pas in tweede instantie genomen door nieuwe managers, nadat meer gematigde strategieën van zittende managers waren mislukt.

Dit lijkt een somber licht te werpen op het vermogen van topmanagers strategisch te leren, ofwel, hun eigen handelingstheorieën voor waardecreatie aan te passen als dat nodig is. De steeds kortere gemiddelde zittingstermijn van CEO's lijkt dit beeld te bevestigen, waarbij inmiddels de helft onvrijwillig vertrekt.² Alles bij elkaar ontstaat de indruk dat topmanagers veel invloed hebben op het strategisch leerproces. Een invloed die bij langer zittende managers echter vaak tamelijk behoudend uitpakt.

Overzien we het veld van strategische besluitvorming in zijn geheel dan heeft het sterke behoefte aan validatie en toetsing van de informatie en aannames die eraan ten grondslag liggen, de gevolgde redeneringen én de conclusies die eruit komen. Gebeurt dit niet dan is de kans groot dat luchtkastelen, politieke deelbelangen of conservatisme de strategie gaan definiëren.

3. Problemen bij het uitvoeren van strategie

Er is pas sprake van *double-loop* strategisch leren bij daadwerkelijke gedragsverandering. Het mislukken daarvan kan dus ook aan de uitvoering of implementatie liggen. Uit onderzoeken van bijvoorbeeld Alexander (1985), Gray (1986) en Kreikebaum (1991) blijkt dat zaken als hiërarchie, weerstand en oppositie van leidinggevendenden tegen nieuwe strategieën een *implementation gap* veroorzaken. De positieve keerzijde hiervan noemen Aspesi en Vardhan (1999) de *execution factor*. Hiermee bedoelen zij de *fit* tussen de strategie en de aanwezige capaciteiten van de organisatie. Anders gezegd, een goede strategie bouwt voort op de sterktes van de organisatie, zodat de strategie ook uitvoerbaar is. Ook andere

onderzoekers zien het succes van de uitvoering gelegen in de aanwezige organisatorische capaciteiten en condities om de veranderingen te absorberen en tot uitvoering te brengen (Hannan en Freeman, 1984; Denison, 1990; Cozijnsen, 2001; Bossidy en Charan, 2002; Ten Have, 2002).

Anderen wijzen op uitvoeringsproblemen die ontstaan bij de keuze voor een verkeerde veranderstrategie (Schaffer en Thomson, 1992; Strebel, 1993; Ghoshal en Bartlett, 1997; Kloosterboer, 2005a). Een groot aantal auteurs pleit daarbij voor actievere vormen van betrokkenheid van de uitvoeringsorganisatie tijdens het implementeren of zelfs bij het formuleren van de strategie (Beer, Eisenstat en Spector, 1990; Schaffer en Thomson, 1992; Duck, 1993; Flikkema en De Bruin, 2004, Kloosterboer, 2005b). Daarmee zouden de kwaliteit, de uitvoerbaarheid en het commitment aan de strategie gediend zijn.

Ten slotte is het controleren van de uitvoering van belang (Dale, 1965; Yukl en Tracey, 1992). Uit een recente video-observatiestudie blijkt dat taakgericht luisteren, richtinggeven en controleren de meest voorkomende activiteiten van effectieve middenmanagers zijn tijdens geplande gesprekken (Van der Weide en Wilderom, 2006). Saillant detail is dat de onderzoekers dit gedrag effectiever achten dan coachen.

Kortom, het uitvoeren van strategie is een kwestie van kunnen, willen en moeten. Het helpt in dit verband als er een valide beeld bestaat van organisatorische mogelijkheden, medewerkers vóór de uitvoering worden betrokken en tijdens de uitvoering worden bijgestuurd. Maar ook dit verbinden van strategie en uitvoering verloopt helaas niet probleemloos, zoals hierna blijkt.

4. Problemen in de wisselwerking tussen strategie en uitvoering

In deze paragraaf staat de wisselwerking tussen strategische besluitvorming en uitvoering centraal. Daarbij gaat het over feedbackmechanismen en het benutten ervan. Ook gaat het over leren als routiniseren, wat culmineert in organisatiecultuur als bepalende conditie voor strategie. Ten slotte speelt emotie zo'n belangrijke rol in de verbinding tussen strategie en uitvoering dat we deze in paragraaf 5 apart behandelen.

REALITEITSZIN DOOR FEEDBACK

Het belang van feedback over realisatie van strategie en effecten ervan voor strategievorming is tamelijk onomstreden (Argyris, 1985; Mintzberg en Waters, 1985; Senge, 1999, Ten Have, 2002). Leren begint volgens Argyris met het constateren van een *mismatch* tussen de beoogde en de werkelijke effecten van gedrag. Dit maakt snelle en adequate feedback tot een correctiemechanisme tegen dwalingen. Bij het ontbreken van feedbackinformatie is het daarentegen niet mogelijk een realistisch, valide beeld te verkrijgen van de effecten van eigen (strategisch) handelen en daarmee van de werkelijkheid (Collins, 2004, Bossidy en Charan, 2005). Veranderprogramma's krijgen dan de gedaante van regen-

dansachtige rituelen (Schaffer en Thomson, 1992). Sommige auteurs benadrukken sterk het kwantificeren en systematiseren van dergelijke feedbackinformatie in uitgebalanceerde feedbacksystemen (Kaplan en Norton, 1992). Anderen menen dat de feedback vooral functioneel is als input voor vormen van menselijke interactie tussen de betrokkenen om tot adequate interpretaties ervan te komen (Bekman, 1998; Mintzberg, 1999, p. 69; Boonstra, 2000).

VERTICALE INTERACTIES EN FILTERS

Wissema, Messer en Weijers (1986) concluderen op basis van casestudymateriaal dat weerstand tegen verandering primair voortkomt uit onbegrip over wat het topmanagement wil, waarom en hoe het dat wil. Balogun en Johnson (2005) laten in een longitudinale studie zien hoe middenmanagers al interpreterend proberen de rationale achter interventies van hun bazen te achterhalen, wat resulteert in zowel beoogde als niet-beoogde uitkomsten. Sminia (2005) beschrijft in zijn observaties van een Nederlands bouwbedrijf hoe een eenmaal vastgestelde strategie vervolgens nergens meer expliciet aan de orde komt tot de directeur twee jaar later in een bijzin vaststelt dat de strategie aan herziening toe is. Veel onderzoekers benadrukken het belang van interacties tussen de diverse systeemniveaus bij strategievorming en komen met verklaringen, typologieën of recepturen over het verloop ervan. Mintzberg en Waters (1985) presenteren op basis van hun bevindingen zeven prototypen van strategievorming met wisselende mate van inbreng van topmanagement, lagere niveaus of juist hogere bestuurlijke niveaus of externe stakeholders. Hetzelfde geldt voor de typologie van Bourgeois en Brodwin (1984).

Nonaka en Takeuchi (1995) zien met hun *middle-up-down model* een sleutelrol voor het middenmanagement weggelegd, evenals Bolweg (2004) en Elshout (2006). Het Bower-Burgelmanmodel voor strategievorming benadrukt, naast het middenmanagement, juist de rol van frontlinemanagers in het totstandkomen van de uitgevoerde strategie (Burgelman, 1983; Noda en Bower, 1996; Bower en Gilbert, 2005). Maar het gaat bij deze auteurs niet alleen om verrijking van het strategisch leerproces, ze nemen bij het middenmanagement tevens een strategische filterfunctie waar. Zij beoordelen initiatieven van onderop tegen de prioriteiten en haalbaarheden bij het topmanagement. Op basis daarvan bepalen zij hun steun (naar boven) en/of middelenallocatie (naar beneden) voor deze initiatieven. Zuiderhoudt (2002) beschrijft een dergelijke filterfunctie door procesbewakers uit de dominante coalitie die de bestaande orde trachten te handhaven. Volgens Burgelman (2005) fungeren zulke filters als interne afspiegeling en voorportaal van het externe concurrentiemechanisme. Anderzijds kunnen door deze filters waardevolle opkomende strategieën in de kiem gesmoord worden.

LEREN, ROUTINISEREN EN CULTUUR

Leerprocessen zijn niet per definitie veranderingsprocessen. Nelson en Winter (1982) laten zien dat managers, naarmate ze meer ervaring in hun functie opdoen, strategische 'routineantwoorden' ontwikkelen op verschillende problemen die ze

regelmatig tegenkomen. Hoe vaardiger ze hierin worden, hoe meer ze vertrouwen op deze routineacties en hoe minder bewuste beslissingen ze nemen. Het leerproces krijgt de gedaante van een behavioristisch conditioneringsproces dat gedrag juist 'vastzet' in plaats van verandert. Succes leidt dus gemakkelijk tot conservatisme. Dit biedt een aanvullende verklaring waarom er voor ingrijpende strategische veranderingen zo vaak een nieuwe algemeen manager nodig is, zoals eerder naar voren kwam. Leonard-Barton (1992) en Levinthal en March (1993) komen op basis van hun bevindingen tot concepten als *core rigidities* en *competence trap*, als schaduwwerkelijkheid van de bekendere *core capabilities* en *core competences* (Prahalad en Hamel, 1994). Van hieruit is het nog maar een kleine stap naar organisatiecultuur. Schein (2000) beschrijft een fraai voorbeeld uit eigen waarneming hoe organisatiecultuur de strategie kan bepalen. De chemie- en farmaciegigant Ciba-Geigy heeft in de jaren zeventig het kleine Airwick overgenomen, teneinde van hun marketingvaardigheden te leren. De strategen van Ciba-Geigy zagen zichzelf echter als de makers van geavanceerde producten die vele duizenden mensenlevens redden (bijvoorbeeld via bestrijdingsmiddelen voor de derde wereld en medicijnen). Hoe konden zij iets leren van een fabrikant van iets banaals als luchtverfrisers? Het project mislukte, talentvol management van Airwick voelde zich miskend en vertrok en wat later werd het bedrijf weer van de hand gedaan. Een strategische evaluatie van Ciba-Geigy leidde vervolgens tot de zelfbevestigende conclusie dat in het vervolg alleen bedrijven met een sterke technologische basis overgenomen moesten worden. Strategie als reproductie van de eigen cultuur, aldus Schein.

5. Emotie als belemmering en als voorwaarde

Emotie vervult een essentiële schakel in het verbinden van strategie met uitvoering (Armenakis en Bedeian, 1999; Mossholder et al., 2000). Angst versterkt bijvoorbeeld psychologische weerstanden en is daarmee belemmerend aan strategisch leren (Lewin, 1951, Argyris, 1985). Schein gaat zelfs zo ver te stellen dat leren en angst onlosmakelijk zijn verbonden en dat mensen daarom normaal gesproken liever niet leren (Schein, 1961). Anderzijds is emotie voorwaardelijk aan het realiseren van strategie. De energie en het doorzettingsvermogen strategieën te realiseren komen tenslotte niet uit de lucht vallen. Dit dilemma maakt het de moeite waard iets uitgebreider stil te staan bij de aard van de menselijke emotie.

Frijda (1988) heeft een grote hoeveelheid experimentele research hieromtrent gedocumenteerd. Hij reserveert het begrip emotie voor gevoelens die gepaard gaan met een verandering in actiebereidheid. Emoties ontstaan volgens hem als gevolg van een evaluatie van de situatie tegen het licht van eigen zorgen en belangen. Valt die evaluatie negatief uit dan ontstaat een bereidheid zich tegen de situatie te verzetten of zich eraan te onttrekken. Bij een positieve evaluatie ontstaat de bereidheid zich ervoor in te zetten. Vanuit deze optiek helpt het bijvoorbeeld met betrokkenen de gevolgen van het *niet* veranderen van strategie actief te onderzoeken (Schein, 2000). Valt de uitkomst hiervan tegen, dan vergroot dit de bereidheid tot strategisch leren.

Deci (1975) concludeert, eveneens aan de hand van uitgebreide experimenteel

onderzoek, dat mensen ernaar streven zichzelf te zien als de oorzaak van hun gedrag. Wanneer een handeling in zichzelf motiverend is en deze door anderen aan opbrengsten (zoals geld) wordt gekoppeld, werkt dit ondermijnend. De persoon ervaart verlies van autonomie en zijn intrinsieke motivatie daalt. Mensen willen zich competent voelen voor de handeling die zij verrichten, aldus Deci. Gevoelens van competentie en zelfbepaling zijn volgens hem basale behoeften waarvoor mensen bevestiging zoeken. Dit is in lijn met de bevindingen van Argyris (1985) dat mensen overal ter wereld de neiging vertonen gevoelens van onzekerheid en incompetentie te reduceren.

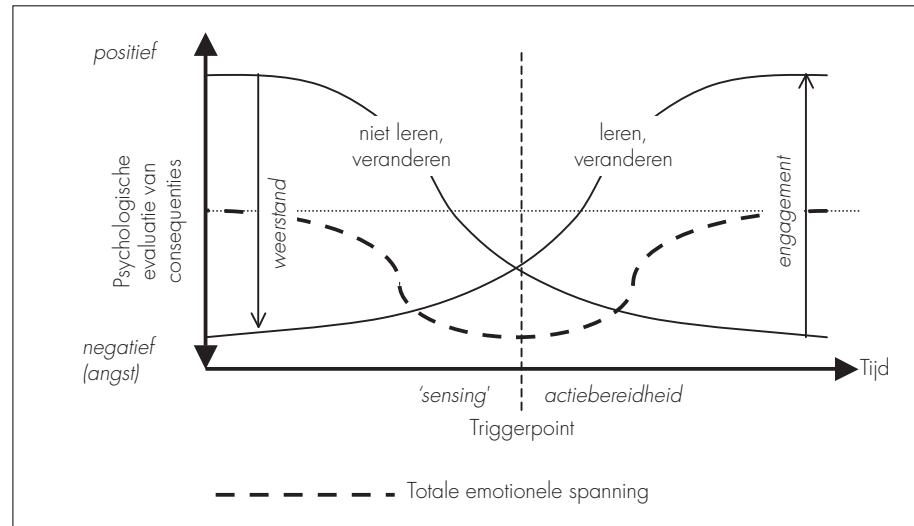
Een organisatorische manifestatie van de opvattingen van Frijda en Deci is het begrip *stretch* (Pralhad en Hamel, 1994; Goshal en Bartlett, 1997). *Stretch* refereert enerzijds aan de in de organisatie gevoelde noodzaak en ambitie (actiebereidheid) om de strategische intentie te realiseren. Die intentie geeft richting en perspectief voor de toekomst aan management en medewerkers. Anderzijds suggereert *stretch* de ruimte voor creativiteit, invulling en voor mogelijkheden om gaandeweg te leren en het eigen potentieel uit te bouwen.

Empirisch onderzoek rond veranderingen in leefgewoonten wijst op de onzichtbare en soms langdurige incubatiefase (*contemplation*) die aan gedragsverandering voorafgaat (Prochaska, DiClemente en Norcross, 1992). Het gevoel van onvrede en ambitie moet zich eerst voldoende opbouwen voordat er werkelijk actiebereidheid ontstaat. Bovendien vallen mensen regelmatig terug in de contemplatiefase, voordat een gedragsverandering definitief doorzet. Bailey en Johnson (1991) kwamen al eerder, op basis van een uitvoerige review van studies over strategische besluitvorming, tot de conclusie dat strategische actie wordt voorafgegaan door een *strategic-sensingfase*. Deze begint met bewustwording van een relevant signaal op individueel niveau, gevolgd door een incubatiefase. Hierin wordt de situatie verder afgetast, bijvoorbeeld via aanvullende waarnemingen, cijfers en gesprekken. Tijdens deze fase probeert men vaak al via kleine, incrementele acties de situatie te verbeteren. Dit alles gaat door tot een *triggerpoint* wordt bereikt, bijvoorbeeld een significante knik in een belangrijke performance-indicator. Dit leidt tot serieuze agendering van de kwestie en tot meer fundamentele en gecoördineerde besluiten en acties.

Op basis van het voorgaande lijkt het aannemelijk dat op lagere niveaus in de organisatie een *tactical-sensingfase* voorafgaat aan daadwerkelijke gedragsverandering. Populair gezegd: 'niet overhaast reageren, eerst maar eens kijken of het menens is.' Erg lastig wordt het als degenen die het strategisch leerproces in gang willen zetten, zelf niet worden vertrouwd, bijvoorbeeld om organisatiepolitieke redenen. Stel dat een algemeen manager of zijn adviseur zegt: 'We gaan een open proces in, waarin we ieders inbreng op prijs stellen.' Als vragen en twijfels vervolgens worden weggewuifd, ontstaat een paradoxale boodschap (Watzlawick, Beavin en Jackson, 1974). De betrekkingsoodschap staat hier haaks op de inhoud. In termen van Argyris wijkt de *espoused theory* af van de *theory-in-use* en komt er van leren niets meer terecht.

Strategisch leren vergt dus een proces van cognitief én emotioneel verwerken, leidend tot actiebereidheid c.q. engagement. De essentie van deze gedachtegang is gestileerd weergegeven in figuur 3.

Figuur 3.
Prototypisch verwerkingsproces strategisch leren



De figuur toont emotie als een dynamische resultante van parallelle psychologische evaluaties omtrent de consequenties van wel en niet strategisch leren. Al met al is engagement voor een nieuwe strategie gediend met actieve invloed op de strategie (zelfbepaling), een negatieve evaluatie van de consequenties van niet-veranderen (probleembesef), een positieve evaluatie van de consequenties van veranderen (ambitie en perspectief) en vaak enige tijd tot een *triggerpoint* is bereikt. Ten slotte maakt de leersituatie zelf deel uit van deze psychologische evaluaties.

6. Faalscenario's

Kijken we dwars door alle beschreven deelproblemen rond strategisch leren naar de gevolgen ervan, dan keert een beperkt aantal patronen terug. De problemen rond strategische besluitvorming leiden vooral tot niet-valide en conservatieve uitkomsten. Dit geldt ook bij de wisselwerking tussen strategie en uitvoering. Daar blijkt echter ook het persoonlijk engagement in het geding te zijn en de coherentie daarvan in de organisatie. Bij elkaar genomen zijn zo vier archetypische faalpatronen te onderscheiden, die ook in combinatie met elkaar kunnen optreden.

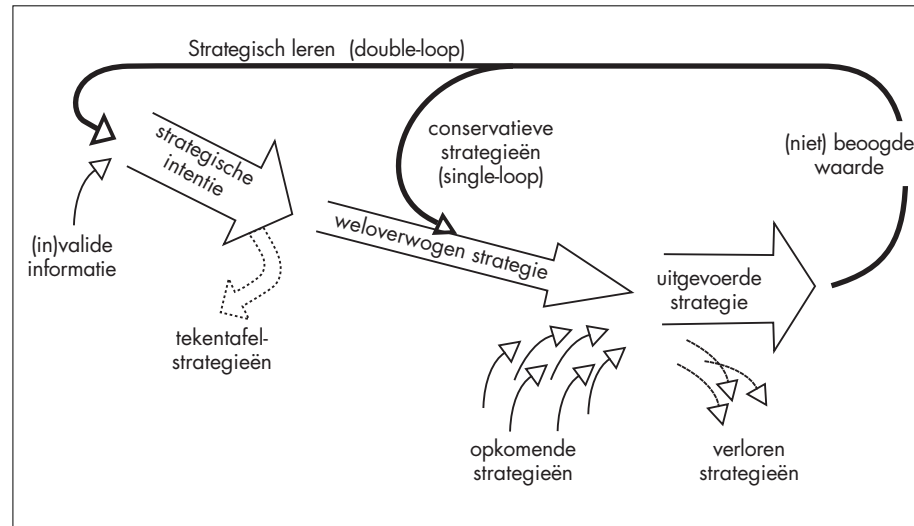
1. *Conservatieve strategieën*: Dit zijn strategieën waarbij de basisredenering voor waardecreatie grosso modo identiek is gebleven, zoals in het CIBA-Geigy-voorbeeld van Schein. Bijvoorbeeld ten gevolge van *strategic routines* van de algemeen manager, *lock-in* door psychologische barrières voor verandering bij relevante betrokkenen, *core rigidities* c.q. cultuurgedreven strategiereproductie of een verpolitiekte besluitvorming die slechts eerste-ordeleerprocessen heeft toegelaten. Ook ontkennen of selectief waarnemen van gegevens in de werkelijkheid of het niet-toelaten van (personen met) innovatieve ideeën bij het besluitvormingsproces kunnen hierbij een rol spelen. Argyris en Schön introduceren voor dit verschijnsel het zeer beeldende begrip *dynamic conservatism*.

2. *Luchtkasteelstrategieën*: dit zijn strategieën waarbij het mankeert aan de validiteit van de aannames, uitgangspunten of redeneringen die eraan ten grondslag liggen. Argyris en Schön spreken in dit verband van *superstitious learning*. Bijvoorbeeld de inmiddels teruggedraaide beslissing van ABN AMRO van enkele jaren geleden om *private banking* niet langer als kernactiviteit te zien. Luchtkastelen ontstaan ten gevolge van *bounded rationality*, organisatiepolitiek of gebrek aan feedbackinformatie, waardoor het testen en valideren van de aannames en redeneringen onvoldoende plaatsvinden. Emoties, beelden en sociale krachten bepalen dan de uitkomst van het strategische proces, in plaats van de toets aan de realiteit. De kenmerkende gevolgen van zulke strategieën zijn dat ze slecht of niet uitvoerbaar zijn, dan wel dat de uitkomsten ervan niet zijn zoals beoogd. Zoals bij de strategie van Laurus om alle winkels om te bouwen tot Konmars.
3. *Tekentafelstrategieën*: Dit zijn strategieën die inhoudelijk zowel veelbelovend als vernieuwend kunnen zijn, maar waarbij de cognitieve en vooral emotionele verwerking en ‘landing’ in (delen van) de organisatie onvoldoende hebben plaatsgevonden. Argyris en Schön spreken in dit verband van *threats to coherent action*. Dat kan zijn omdat de leden van de organisatie wel cognitief begrijpen wat verstandig is, maar daar niet naar handelen. De verwerking stagneert daar. Net als bij veel pogingen tot verandering van leefgewoonten. Of vanwege externe lotsbepaling (*not invented here*; ‘voor ons, over ons, zonder ons’). Ook angst het niet te kunnen, vrijblijvendheid of onvoldoende vertrouwen in de leidinggevenden of in de strategie zelf kunnen meespelen. Ten slotte brengen ongetoetste aannames over de uitvoerbaarheid van een strategie de levensvatbaarheid ervan in gevaar.
4. *Verloren strategieën*: Een heel andere variant van gebrekkige levensvatbaarheid is een veelbelovende opkomende strategie die niet (op tijd) als zodanig wordt herkend of erkend door het hogere management, bijvoorbeeld vanwege filters in top- en middenmanagement. Soms leiden zulke strategieën nog enige tijd een geïsoleerd bestaan, gekoesterd door hun initiators. Uiteindelijk redden ze het niet als gevolg van een gebrek aan steun en middelen vanuit het management. Net als bij tekentafelstrategieën mist het engagement, nodig voor het realiseren van de strategie, maar ditmaal bij het hogere management. Ook dit faalscenario bespreken Argyris en Schön, ditmaal onder de noemer van *near misses*.

In figuur 4 is dit geheel aan beschreven inzichten over de theorie en de praktijk van strategisch leren in beeld gebracht. De figuur is een synthese van de opvattingen van Mintzberg en Waters en Argyris en Schön.

In figuur 4 zijn de luchtkasteelstrategieën weergegeven als de niet-beoogde consequenties van uitgevoerde strategie op basis van invalide informatie.

Figuur 4.
Theorie en praktijk van
strategisch leren



7. Stuurfactoren

Resteert nog de constructie van het beoogde navigatiehulpmiddel bij strategieprocessen. Het expliciteren van de onderliggende variabele(n) in elk faalscenario brengt vier generatieve factoren (Senge, 1992) ofwel stuurfactoren voor strategisch leren aan het licht.

- **Variatie:** Conservatisme hangt direct samen met de variëteit in data en handelingstheorieën over waardecreatie die men tijdens het leerproces heeft toegelaten c.q. opgezocht. Ashby (1958) heeft dit verwoord in zijn *Law of Requisite Variety*: 'the variety in the regulator must be equal to or greater than the variety in the system being regulated.' Variatie in bijvoorbeeld gegevensbronnen, participanten en werkwijzen is daarom een eerste stuurvariabele voor strategieprocessen. Het kan daarbij ook gaan om zaken als creativiteit, experimenteermogelijkheden, vertrouwen en beweging, die de capaciteit tot het verwerken van variatie vergroten (Wierdsma, 2005).
- **Validatie:** Dit is de ontbrekende factor in luchtkasteelstrategieën en is het tweede criterium voor strategische leerprocessen. Dit kan validatie van data zijn, bijvoorbeeld bij klanten of medewerkers, via onderzoek of gesprekken of wat de toetsing aan de realiteit ook maar vergt. Een fase verder kan het gaan om expliciteren en toetsen van businessideeën, *prototyping*, simulaties en dergelijke. Valide informatie, ook bij Argyris en Schön een uitgangspunt voor leren, heeft daarnaast betrekking op procesaspecten, zoals het bespreken en toetsen van belevingen tijdens en over het strategieproces.
- **Verwerking:** Engagement voor een nieuwe strategie bij de betrokkenen is het gevolg van een geslaagde cognitieve en vooral emotionele verwerking tot voorbij het *triggerpoint*, dat geen psychologische ruimte voor twijfel meer overlaat. Bij tekeningtafelstrategieën ontbreekt dit engagement op of onder het niveau van de beslissers. Bij verloren strategieën ontbreekt het engagement boven het niveau van de *innovators*. Het stimuleren van dit verwerken en de condities

hiervoor scheppen, bijvoorbeeld via actieve omgevingsverkenningen en groepsdiscussies (El Sawy en Pauchant, 1988) is de derde stuurvariabele voor strategisch leren.

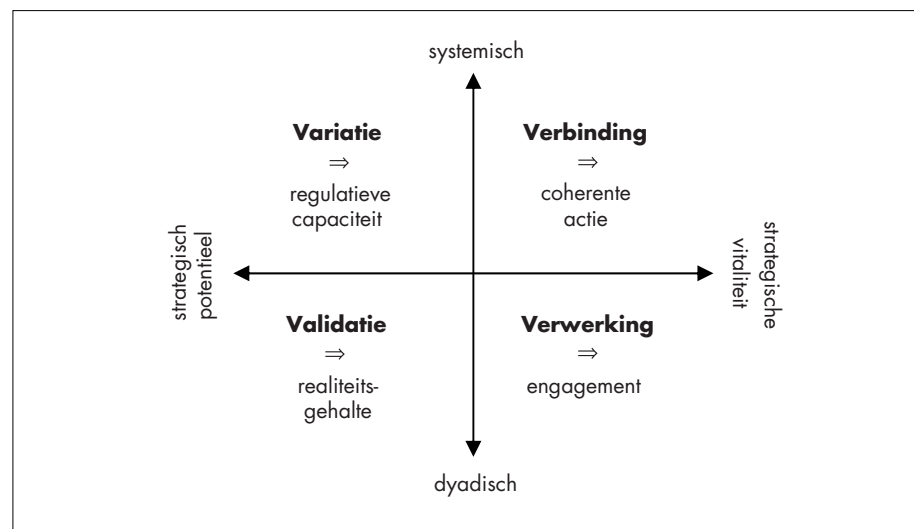
- **Verbinding:** Beschreven is hoe een gebrek aan coherentie bij strategisch leren de levensvatbaarheid van valide strategieën kan bedreigen. Verbinding gaat over activiteiten en condities die het ontstaan van een gelijktijdige en gelijkgerichte actiebereidheid in de organisatie bevorderen. Ten Have (2002) spreekt in dit verband over ‘integrale congruentie’. Bijvoorbeeld via participatie bij strategievorming, maar ook via contractering, *managerial* voorbeeldgedrag, uitwisseling en systematische feedback over de uitvoering.

Bij nadere beschouwing zijn deze vier stuurfactoren geen willekeurige variabelen, maar zijn ze in een onderling verband te plaatsen op twee dimensies:

- 1a. Variatie en validatie zijn rationeel-cognitief van aard. Ze zijn nodig voor het genereren en toetsen van handelingstheorieën en daarmee voor de potentiële effectiviteit van een strategie.
- 1b. Verwerking en verbinding zijn emotioneel-gedragsmatig van aard. Ze gaan over het omzetten van (cognitieve) handelingstheorieën in individuele en collectieve actie en bepalen tezamen de vitaliteit van een strategie.
- 2a. Validatie en verwerking zijn factoren op dyadisch niveau. Valideren van feiten en belevingen vindt plaats in respectievelijk subject-object- en subject-subjectinteracties. Ook emotie (verwerken) is altijd gerelateerd aan iets of iemand en is dus dyadisch van karakter (Frijda, 1988).
- 2b. Variatie en verbinding hebben betrekking op de samenhang tussen multi-pele (f)actoren en relaties daartussen en bewegen zich daarom op systeemniveau.

De samenhang tussen de vier stuurfactoren is in figuur 5 gevisualiseerd.

Figuur 5.
Vier stuurfactoren voor
strategisch leren op twee
dimensies



Variatie, validatie, verwerking en verbinding lijken op basis van deze analyse de belangrijkste remedies tegen de faalscenario's. Anders gezegd, deze factoren vormen de belangrijkste ontwerp- en toetsingscriteria voor de effectiviteit van strategisch leren. Het gelijktijdig en in samenhang bevorderen en borgen van deze vier stuurfactoren moeten centrale aandachtspunten zijn bij bewuste pogingen tot strategievernieuwing. Zo niet, dan ligt de vermoedelijke afloop besloten in (een combinatie van) de eerder beschreven faalscenario's.

8. Implicaties voor theorie en praktijk

De voorgaande analyse heeft zowel leertheoretische als interventietheoretische implicaties. Daarnaast bevat het verhaal ook een belangrijke boodschap voor strategen in de praktijk.

THEORETISCHE IMPLICATIES

De stuurfactoren bij strategieontwikkeling vormen in twee opzichten een uitbreiding op het gedachtegoed van Argyris en Schön. Er is namelijk zowel een systemische als een emotionele component toegevoegd.

Bij het bestrijden van faalscenario's concentreren Argyris en Schön zich volledig op het microniveau van conversaties tussen individuen. Variatie en verbinding zijn te zien als het systemische complement hierop. Zaken als hoeveelheid, aard en wijze van exploratie van data, groepssamenstelling, variatie en spanning in werkvormen of in leeromgeving en faciliteiten voor gezamenlijk strategisch onderzoek en verwerking bevorderen het leerproces, net zo goed als de strategische conversatie zelf. Verder kunnen sociale en hiërarchische controle- en sanctiemechanismen bijdragen het strategisch leerproces serieus te nemen (Smid, 2008). Zo kunnen double-loopleerprocessen zich soms al voltrekken zonder dat er is geconverseerd, of juist pas na enige tijd van contemplatie, verwerking of extra *triggers*.

De tweede uitbreiding op Argyris en Schön heeft betrekking op het begrip *internal commitment*. Dit is volgens hen het gevolg van een vrijwillige cognitieve onderzoeksactiviteit. Volgens de hier besproken literatuur ontstaat *internal commitment* echter uit een dynamische cognitieve én emotionele verwerking die eerder begint en langer voortduurt dan Argyris en Schön beschrijven.

PRAKTISCHE IMPLICATIES

Het bestudeerde onderzoeksmateriaal heeft ook praktische implicaties. Het is een krachtig signaal aan managers en bestuurders dat het niet meevalt de regels van het eigen spel opnieuw uit te vinden. En ze zijn zeker een oranje stoplicht voor adviseurs die klaar staan een strategische heroriëntatie te begeleiden. Zijn de condities hiervoor voldoende aanwezig of aan te brengen?

De faalscenario's en stuurfactoren kunnen bij dit soort vragen goede diensten bewijzen. Het is met enige nieuwsgierigheid en reflectie niet moeilijk te achterhalen tot welke faalscenario's een organisatie het meest geneigd is. De stuurfactoren

bieden vervolgens duidelijke ontwerpcriteria voor het inrichten en uitvoeren van volgende stappen in het strategieproces.

Het is aanbevolen daarbij over een breed interventierepertoire te beschikken. Dan kunnen de strategische ontdekkingsreiziger en zijn expeditieteam tijdig schakelen naar een ander plan en ander gereedschap zodra de situatie erom vraagt. ‘Ballistisch handelen’, het niet-bijstellen van een oorspronkelijk plan, blijkt namelijk de grootste bron van ongelukken bij expedities te zijn.³ Bij strategische expedities is dit niet anders: het blijft voortdurend navigeren en keuzes maken. Het hier gepresenteerde navigatiehulpmiddel maakt juist daarom nieuwsgierig naar bestaande en nieuwe interventies en routes. Om die zowel aan de praktijk als aan de hier gepresenteerde theorie te kunnen toetsen. Want om met Kurt Lewin te spreken: ‘*You cannot understand a system until you try to change it.*’

Noten

1. Dank aan Steven ten Have, Jacqueline Quarles van Ufford en de M&O-redactie voor hun kritisch-constructieve commentaren
2. *CEO Succession 2005, The Crest of the Wave*, Onderzoek Booz Allen Hamilton, Chuck Lucier, Paul Kocourek en Rolf Habel, 2006
3. Citaat John van Giels, bergsportexaminator en onderzoeker bergsportongevallen

Literatuur

- Alexander, L.D. – Successfully Implementing Strategic Decisions. – In: *Long Range Planning* 18 (1985) 3, p. 91-97
- Ansoff, H.I. – The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. – In: *Strategic Management Journal* 8 (1987) 6 (November-December) p. 501-515
- Argyris, C. – *Strategy, Change and Defensive Routines*. – Marshfield, MA : Pitman Publishing Inc., 1985
- Argyris, C., en D. Schön – *Organizational Learning II : Theory, Method and Practice*. – Reading, MA : Addison Wesley, 1996
- Armenakis, A.A., en A.G. Bedeian – Organizational Change : A Review of Theory and Research in the 1990s. – In: *Journal of Management* (1999) 25, p. 293
- Ashby, W.R. – Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems. – In: *Cybernetica* 1 (1958) 2, p. 83-99
- Aspesi, C., en D. Vardhan – Brilliant Strategy, but Can You Execute? – In: *The Mc Kinsey Quarterly* (1999) 1, p. 89-99
- Bailey, A., en G. Johnson – *Perspectives of the Process of Strategic Decision-making*. – Strategic Management Group, Cranfield Institute of Technology, Cranfield information and library services, 1991
- Balogun, J., en G. Johnson – From Intended Strategies to Unintended Outcomes : the Impact of Change Recipient Sensemaking. – In: *Organization Studies* 26 (2005) 11, p. 1573-1601

- Beer, M., R.A. Eisenstat, en B. Spector – Waarom veranderingsprogramma's geen verandering opleveren. – In: *Opleiders in organisaties/Capita Selecta*, 11, p. 72-86. – samengevat in S. ten Have en W. ten Have – *Het boek verandering, over het doordacht werken aan de organisatie*. – Den Haag : Academic Service, 2004
- Bekman, A.M. – *Bewogen organisaties, het klantproces als bron voor vernieuwing en vermaatschappelijking van organisaties*. – Assen : Van Gorcum, 1998
- Bibeault, D.B. – *Corporate Turnaround*. – New York : McGraw Hill, 1982
- Bolweg, J. – De rol van het middenkader is cruciaal bij verandertrajecten. – In: S. ten Have en W. ten Have – *Het boek verandering, over het doordacht werken aan de organisatie*. – Den Haag : Academic Service, 2004
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – inaugurele rede. – Amsterdam : Vossiuspers, februari 2000
- Bossidy, L., en R. Charan – *Confrontatie met de realiteit*. – Schiedam : Spectrum, 2005
- Bossidy, L., en R. Charan – *Execution, The Discipline of Getting Things Done*. – Londen, 2002
- Bourgeois, L.J., en D.R. Brodwin – Strategic Implementation : Five Approaches to an Elusive Phenomenon. – In: *Strategic Management Journal* 5 (1984) 3, p. 241-264
- Bower, J.L., G.C. Gilbert – *From Resource Allocation to Strategy*. – New York : Oxford University Press, 2005
- Bowman, C., en V. Ambrosini – Tracking Realised Strategy Using Perceptions of Strategic Priorities. – In: *Journal of General Management* 21 (1996) 3
- Boyer, K.K. – Longitudinal Linkages between Intended and Realized Operations Strategies. – In: *International Journal of Operations and Production Management* 18 (1998) 4, p. 356-373
- Burgelman, R.A. – A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firms. – In: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983) p. 223-244
- Burgelman, R.A. – The Role of Strategy Making in Organizational Evolution. – In: J.L. Bower, C.G. Gilbert (eds.) – *From Resource Allocation to Strategy* – Oxford University Press, 2005
- Camillus, J.C. – Strategie bepalen voor 'wicked problems'. – In: *Holland Management Review* (2008) 120
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak – *Leren veranderen, een handboek voor de verandkundige*. – 2^e geheel herziene druk. – Deventer : Kluwer, 2006
- Collins, J. – *Good to Great*. – Amsterdam : Business Contact, 2004
- Dale, E. – *Management Theory and Practice*. – 4th ed. – Kogakusha, Tokyo : McGraw-Hill, 1978
- Deci, E.L. – *Intrinsic Motivation*. – New York : Plenum Press, 1975
- Denison, D.R. – *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – New York : Wiley & Sons, 1990
- Donaldson, G., en J.W. Lorsch – *Decision making at the Top. The Shaping of Strategic Direction*. – New York : Basic books, Inc., Publishers, 1983
- Eisenhardt, K.M., en M.J. Zbaracki – Strategic Decision Making. – In: *Strategic Management Journal* 13 (1992) p. 17-37

- El Sawy, O.A., en T.C. Pauchant – Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues. – In: *Strategic Management Journal* 9 (1988) 5, p. 455-473
- Flikkema, M.J., en P. de Bruin – Verandering vergt bovenal duidelijkheid en invloed. – In: S. ten Have en W. ten Have – *Het boek verandering, over het door-dacht werken aan de organisatie*. – Den Haag : Academic Service, 2004
- Frijda, N.H. – *De emoties, een overzicht van onderzoek en theorie*. – Amsterdam : Bert Bakker, 1988
- Ghoshal, S., en C.A. Bartlett – *The Individualized Corporation ; A Fundamentally New Approach to Management*. – New York : HarperBusiness, 1997
- Gray, D.H. – Uses and Misuses of Strategic Planning. – In: *Harvard Business Review* 64 (1986) 1-2, p. 89-97
- Hannan, M.T., en J. Freeman – Structural Inertia and Organizational Change. – In: *American Sociological Review* (1984) 49, p. 149-164
- Have, S. ten – *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*. – Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds, 2002
- Hickson, D.J., R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory, en D.C. Wilson – *Top Decisions : Strategic Decision Making in Organizations*. – Oxford : Basil Blackwell, 1986
- Jacobs, R.W. – *Real Time Strategic Change*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 1994
- Johnson, G. – *Strategic Change and the Management Process*. – Oxford : Blackwell, 1987
- Kaplan, R.S., en D.P. Norton – The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance. – In: *Harvard Business Review* (1992) (January)
- Kloosterboer, Paul – Hoog Rendement Strategie, strategie als manifestatie van intenties. – In: *Holland Management Review* (2005b) (april) 100
- Kloosterboer, Paul – *Voor de verandering, over leidinggeven aan organisatieverandering*. – Den Haag : Academic Service, 2005a
- Kreikebaum, H. – *Strategische Unternehmensplanung*. – Stuttgart : Kohlhammer, 1991
- Leonard-Barton, D. – Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. – In: *Strategic Management Journal* 13 (1992) (Special Issue), p. 111-126
- Levinthal, D., en J. March – The Myopia of Learning. – In: *Strategic Management Journal* 14 (1993)
- Lewin, K. – *Field Theory in Social Science*. – New York : Harper & Row, 1951
- Lyles, M.A., en H. Thomas – Strategic Problem Formulation : Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models. – In: *Journal of Management Studies* 25 (1988) 2, p. 131-145
- Mastenbroek, W.F.G. – *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*. – Alphen a/d Rijn : Samsom, 1991. – 3^e druk
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, en J. Lampel – *Op strategie-safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. – Schiedam : Scriptum, 1999
- Mintzberg, H., en J.A. Waters – Of Strategies, Deliberate and Emergent. – In: *Strategic Management Journal* 6 (1985) 3, p. 257-272
- Mossholder, K.W. R.P. Settoon, A.A. Armenakis, en S.G. Harris – Emotion

- during Organizational Transformations : An Interactive Model of Survivor Reactions. – In: *Group & Organization Management* 25 (2000) 3 (September)
- Nelson, R.R., en S.G. Winter – *An Evolutionary Theory of Economic Change*. – Cambridge MA : Harvard University Press, 1982
- Noda, T., en J.L. Bower – Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. – In: *Strategic Management Journal* 17 (1996) p. 159-192
- Prochaska, J.O., C.C. DiClemente, en J.C. Norcross – In Search of How People Change, Applications to Addictive Behaviors. – In: *American Psychologist* 47 (1992) 9, p. 1102-1114
- Schaffer, R., en H. Thomson – Successful Change Programs begin with Results. – In: *Harvard Business Review* (1992) (January-February). – In: S. ten Have en W. ten Have – *Het boek verandering, over het doordacht werken aan de organisatie*. – Den Haag : Academic Service, 2004
- Schein, E. – *Coercive Persuasion : A Socio-Psychological Analysis of the 'Brainwashing' of American Civilian Prisoners by the Chinese Communists*. – W.W. Norton Publishers, 1961. – 1971 edition
- Schein, E. – *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, zin en onzin over cultuurverandering*. – Schiedam : Scriptum, 2000
- Senge, P. – *De vijfde discipline, de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. – Schiedam : Scriptum, 1992
- Simon, H. – Bounded Rationality and Organizational Learning. – In: *Organization Science* 2 (1978) 1, p. 125-134
- Smid, G.A.C., en G.F. Bernaert – Maakbaarheid, macht en leren, vernieuwing is maakbaar door breder begrip van leren en aandacht voor macht. – In: *M&O, tijdschrift voor management en organisatie* (2008) 3/4, p. 204-218
- Wagner III, J.A., en R. Z. Gooding – Equivocal Information and Attribution : An Investigation of Patterns of Managerial Sensemaking. – In: *Strategic Management Journal* 18 (1997) 4 (April) p. 275-286
- Weide, J.G., en C.P.M. Wilderom – Gedrag van effectieve middenmanagers in grote Nederlandse organisaties. – In: *M&O, tijdschrift voor management en organisatie* (2006) 5 (september/oktober)
- Weisbord, M.R., en S. Janoff – *Future Search ; An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 1995
- Welge, M. K., en A. Al-Laham – *Strategisches Management*. – Wiesbaden, 1999
- Whittington, R. – *Wat is strategie – en doet het ertoe?* – Schoonhoven : Academic Service, 1996
- Wierdsma, A.F.M. – *Co-creatie van verandering*. – Delft : Eburon, 2005
- Wissema, J.G., H.M. Messer, en G.J. Weijers – *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. – Assen/Maastricht : Van Gorcum, Stichting Management Studies, 1986
- Wit, B. de, en R. Meyer – *Strategy Synthesis ; Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. – Londen : Thomson, 2005
- Yukl, G., en B. Tracey – Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss. – In: *Journal of Applied Psychology* (1992) 77, p. 525-535.