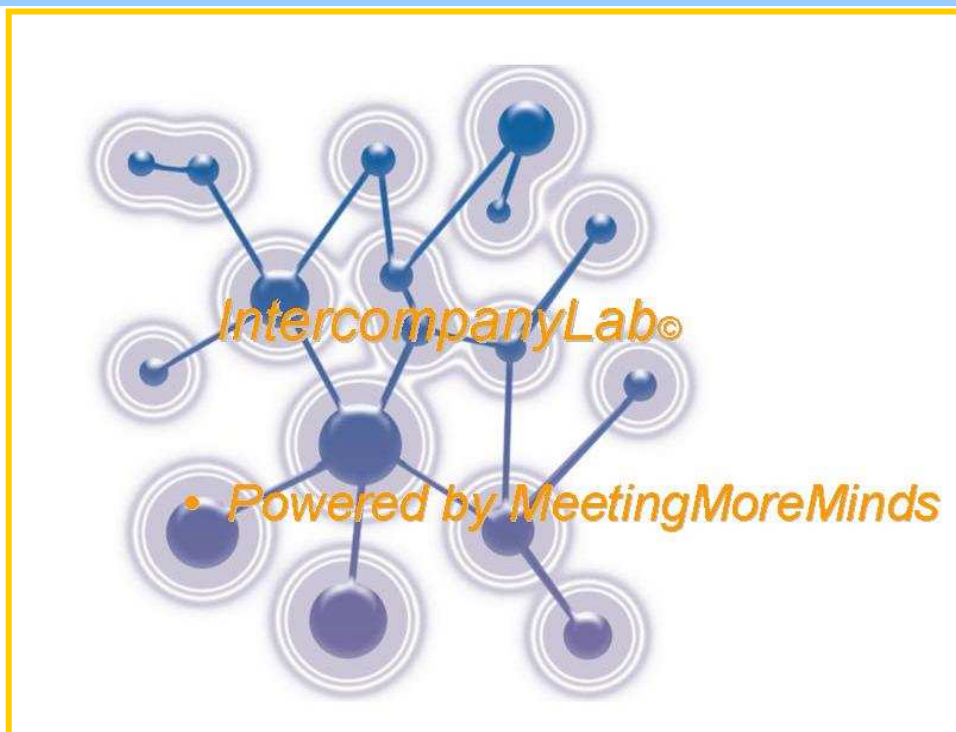

InterCompanyLab: Strategieontwikkeling in een Netwerkproces

Prof. Dr. Annemieke J.M. Roobeek & MeetingMoreMinds
Januari 2008



InterCompanyLab: Strategie

ontwikkeling in een netwerkproces

Waarom Intercompany strategieontwikkeling via action learning?

Als strategie ontwikkelen al moeilijk is binnen één bedrijf, waarom zou je het dan nog ingewikkelder maken door met meer bedrijven tegelijkertijd strategie te gaan formuleren?

Voor wie denkt dat de strategie vooral een gewichtig document is dat door externe adviseurs geschreven wordt en waarin stap voor stap staat wat er door de onderneming gedaan moet worden om tot het volgende ontwikkelingsplateau te komen, is InterCompanyLab inderdaad een brug te ver.

Maar voor wie verder heeft gekeken en door schade en schande ervaren heeft dat juist deze statische vorm van strategisch management niet meer aansluit bij de dynamiek waarin kennisintensieve ondernemingen en kenniswerkers opereren, biedt InterCompanyLab het perspectief om strategie netwerkenderwijs in een *action learning* proces inhoud te geven. Over de grenzen van je vakgebied en de onderneming kijken om tot vernieuwende inzichten te komen die elders gestaaft zijn. Op het eerste gezicht ga je over het randje en neem je risico's door de strategische vraagstukken in een breder verband van kenniswerkers uit andere ondernemingen te bespreken, maar uiteindelijk weegt de kennisversnelling door praktische inzichten van elders mee te nemen in je strategie en implementatietraject daar ruimschoots tegenop.

Waarom werkt een strategie meestal niet?

Het voornaamste probleem van de meeste strategieën is dat de beoogde resultaten vrijwel nooit gehaald worden, omdat de strategie niet tot in de haarvaten van de organisatie is doorgedrongen. Het blijft een abstract document waarover de CEO met een paar oneliners communiceert naar de rest van de organisatie waar het als een soort *abracadabra* neerdaalt. In veel gevallen is er sprake van een ontkoppeling tussen de voorgenomen strategie en de implementatie ervan in de organisatie.

Terwijl de subtop tegen wil en dank de strategische doelstellingen in jaarplannen tracht in te bouwen of simpelweg de strategie negeert en saboteert door met de eigen divisie of business unit een eigen koers te varen, heeft de Raad van Bestuur alweer andere zaken aan het hoofd. Dat veel strategische intenties niet gerealiseerd worden, komt nauwelijks aan het licht, omdat mensen die de uitvoering hadden moeten doen toch al niet wisten wat de strategie inhield. Niet dat ze er geen interesse voor zouden hebben, maar strategie is traditioneel een met mystiek omgeven activiteit die de top van de organisatie voor zichzelf koestert. Lukt een strategie weer eens niet, dan is een veel gebezigd adagium voor bestuurders: "een nieuwe ronde adviseurs, een nieuwe strategie, nieuwe kansen". Zo blijft de strategiecarrusel draaien, zonder werkelijk effectief te zijn. Strategie blijft zo het speeltje van de top, zonder dat er gebruik gemaakt wordt van de kennis en ervaring in het bedrijf om te toetsen of de voorgenomen koers ook zou kunnen werken. Voor een kennisintensief bedrijf dat afhankelijk is van gecommitteerde medewerkers en management die flexibel kunnen inspelen op de dynamische wereld waarin een onderneming opereert, heeft een statische strategie weinig waarde meer. In de praktijk werkt een 'nieuwe' strategie eerder contraproductief op de moraal dan dat het aanspoort om er met elkaar echt voor te gaan. De oneliners op de zeepkist of de videoboodschap van de CEO ten spijt.

Strategisch management is zelf toe aan een koerswijziging

De boekenkasten met managementboeken over strategie zouden niet zo vol zijn als niet door wetenschappers, adviseurs, journalisten en CEO's zelf al langer geconstateerd wordt dat een andere aanpak van strategisch management nodig is. Strategie is een populair thema, juist omdat er zoveel fout gaat en er tegelijkertijd grote behoefte is om slimmer strategisch te opereren. De onuitputtelijke stroom van managementboeken wil ons als lezers vooral laten geloven dat strategie niet zo moeilijk is als het lijkt, ALS je maar de voorgeschreven recepten, de x-principes of de unieke modellen van de auteurs gaat volgen.



In het bekende boek 'Strategy Safari' geeft Henry Mintzberg een overzicht van 10 scholen die ieder een eigen kijk hebben op het proces van strategievorming. Zo is een deel van de scholen in te delen als voorschrijvende scholen, waarvan de auteurs zich vooral bezighouden met de vraag op welke wijze je strategie zou moeten formuleren. Hoe maak je een ontwerp, wat is de rol van planning en hoe maak je een analyse voorafgaand aan de strategie? Een ander deel van de scholen houdt zich meer bezig met hoe strategieën tot stand zouden moeten komen. Zo is er de ondernemersschool die strategievorming als visionair proces ziet, of de lerende organisatieschool die strategie ziet als een interactief proces en de omgevingschool die strategie eerder als reactief proces op de dynamiek van de buitenwereld ziet. Iedere school heeft wel een aspect waar je bij het ontwikkelen en formuleren van strategie rekening mee zou moeten houden. Daarom komt Mintzberg zelf uit bij de 10^e school en dat is de configuratieschool waarin hij die elementen van de verschillende scholen bundelt die zicht geven op strategievorming als een veranderingsproces.

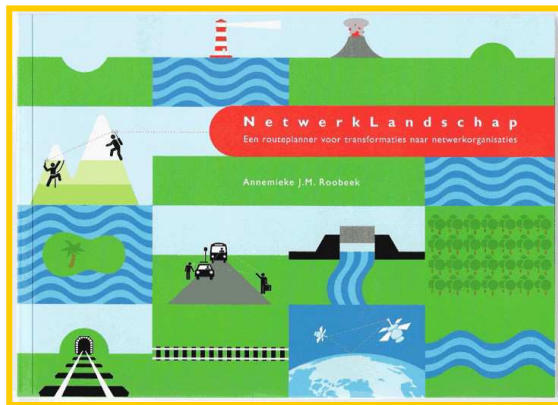
Op een even verlichtende wijze als Mintzberg heeft onlangs Dany Jacobs in zijn boek 'Strategie, leve de diversiteit' een pleidooi gehouden voor meer strategische intuïtie dan strategisch managen van bovenaf of strategisch plannen. Volgens Jacobs is de variëteit aan perspectieven van waaruit strategie vormgegeven kan worden juist een rijkdom en geen zwakte. Jacobs pleit voor interactief opgebouwde strategieën die binnen netwerken totstandkomen. Op deze manier kan kennis uit de organisatie beter benut worden en krijgt innovatie meer kans.



Strategievorming via netwerkteams

De inzichten van voornoemde auteurs zijn geheel in lijn met de ervaringen die wij de afgelopen 15 jaar hebben opgedaan met strategische transformatietrajecten in ondernemingen en (overheids)organisaties. (via STAR UvA (Universiteit van Amsterdam, Business Universiteit Nyenrode, Open Dialogue en MeetingMoreMinds; zie CV A.J.M. Roobeek (<http://www.meetingmoreminds.com>)). Kenmerkend voor onze benadering is dat strategie een interactief leerproces is waarin al netwerkend de strategie tot stand komt. Dit proces wordt gevoed door een tijdelijke metastructuur

bestaande uit een aantal zeer divers samengestelde netwerkteams van mensen uit de organisatie. Ook externen kunnen hiervan deelt maken. De deelnemers doen mee uit betrokkenheid bij de organisatie en uit motivatie om te leren en zichzelf verder te ontplooiën. Netwerken met collega's om snel tot uitwisselingen te komen en nieuwe kenniscontacten op te doen zijn vaardigheden die al doende opgedaan worden. De netwerkteams bestaan niet uit louter experts of mensen uit de hogere managementlagen, maar juist uit mensen van verschillende hiërarchische niveaus, die verder willen kijken dan hun deskundigheid op een bepaald gebied. Doel is om met elkaar de noodzakelijke kennis en inzichten te verzamelen (uitdrukkelijk ook buiten het netwerkteam!) teneinde de complexiteit van een strategisch vraagstuk te doorgronden en snel tot innovatieve en werkbare oplossingsrichtingen te komen. Deze aanpak is bekend geworden als 'Strategisch Management van Onderop' (voor een overzicht zie "Internoveer!", Hagoort, 2004, p. 31-49). Voortbouwend hierop is in de tweede helft van de jaren '90 gewerkt aan een aanpak om tot de

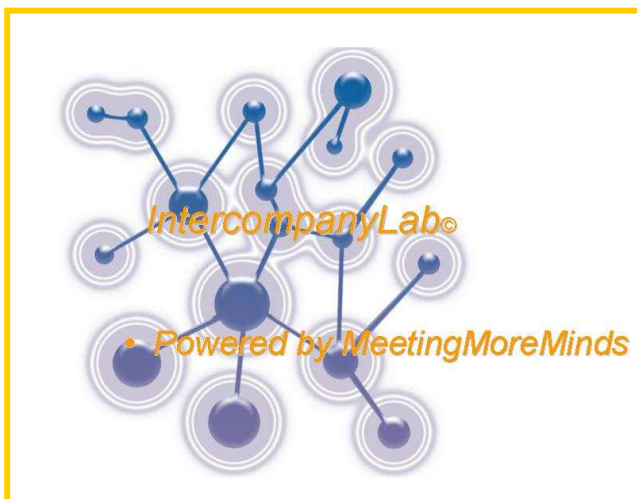


transformatie naar kennisintensieve netwerkbedrijven te komen (knowledge based networking organisations –KBNO). De essentie van een KBNO is het afleggen van command & control als sturings-principe en het strategisch sturen op innovatie door het stimuleren van netwerkverbindingen om nieuwe kenniscombinaties binnen en buiten de onderneming tot stand te brengen. Het leiderschap in een netwerkorganisatie is niet alleen meer gelokaliseerd in de top, maar overal in de organisatie waar mensen initiatief kunnen nemen om activiteiten op te zetten die de strategische koers versterken. In een handzaam boekje 'Netwerklandschap' hebben we beschreven wat het leerproces is dat een onderneming ondergaat wanneer strategie door netwerkteams ontwikkeld en uitgevoerd wordt.

Intercompany Networking

Netwerken binnen een onderneming of organisatie is voor veel kenniswerkers een bevrijding van een keurslijf dat de meeste ondernemingsstructuren in de ogen van kenniswerkers zijn. Het netwerken dwars door de structuren en units heen is dé manier om de eigen kennis te combineren met inzichten van anderen en dit te doen zonder last van schotten en muren tussen business units of divisies. Kenniswerkers stuwen op deze manier het innovatievermogen op.

In een kenniseconomie waarin concurrentiekracht steeds meer afhankelijk wordt van de factoren creativiteit en innovatie, zal strategie zich vooral hierop moeten richten en processen moeten ondersteunen die dit bevorderen. Hoewel het aantal ondernemingen dat zich tegenwoordig profileert als netwerkorganisatie of KBNO sterk gegroeid is, is de transformatie van een traditionele organisatie naar een netwerkorganisatie nog altijd een grote stap. Vooral het management heeft er moeite mee om zaken los te laten en te sturen op netwerkverbindingen. In het gedrag is de interne focus nog vaak leidend, niet in de laatste plaats omdat de performance indicatoren meestal nog op de financiële resultaten van de eigen unit gericht zijn en niet op de resultaten van het netwerken voor de hele organisatie.



Ons idee van Intercompany Networking komt voort uit de gedachte dat naarmate er meer bedrijven en organisaties netwerkend bezig willen zijn, zij ook meer behoefte krijgen om van elkaar te leren. De oprichting van MeetingMoreMinds is hiervan het gevolg geweest. Opmerkelijk is namelijk dat een netwerkende

onderneming een open werkklimaat ontwikkelt en een samenwerkingscultuur die direct herkend wordt door andere netwerkorganisaties. Alsof deze bedrijven, die inhoudelijk totaal verschillende markten kunnen bedienen, elkaar's taal spreken en direct met elkaar kunnen communiceren. Dit fenomeen hebben wij de afgelopen 8 jaar keer op keer kunnen ervaren tijdens intercompanymeetings waarop netwerkende

ondernemingen met elkaar uitwisselingen hebben over uiteenlopende onderwerpen, zoals bijvoorbeeld marketing en salesstrategieën, sourcing, netwerkleaderschap, prestatie-indicatoren, kennismanagement etc.

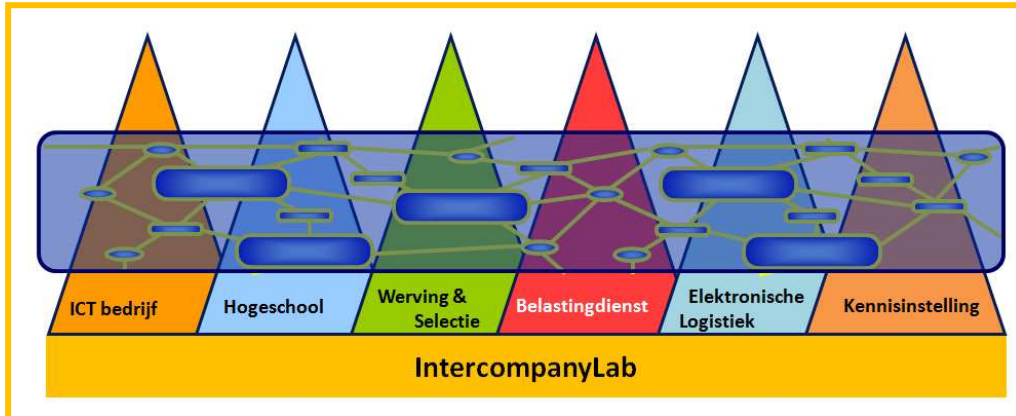
De open wijze waarop er met elkaar gecommuniceerd werd in intercompany-verband heeft de aansporing gegeven om nog een stap verder te gaan: strategievorming in een intercompany-setting.

IntercompanyLab

Strategievorming kan sneller, spannender en effectiever wanneer je het met meer netwerkbedrijven tegelijkertijd zou doen. Dit is de gedachte achter IntercompanyLab. Door het formuleren van de strategie van ondernemingen in een Intercompany setting te laten plaatsvinden gaan we ver buiten de betreden paden. Immers, de meeste ondernemingen zien strategie nog steeds als een activiteit van de top die met de nodige geheimzinnigheid is omgeven. In het IntercompanyLab begeleiden wij in een open setting tegelijkertijd zes verschillende ondernemingen en organisaties in hun strategievorming en implementatietraject. Hierbij hanteren wij de netwerkprincipes vertrouwen en openheid, leren van elkaar en optimaal omgaan met opbouwende kritiek.

De deelnemende partijen aan het IntercompanyLab zijn:

- een mondiale speler op het gebied van ICT Services
- een hogeschool
- een landelijk opererende organisatie voor werving & selectie
- een regionaal opererende - gemeentelijke belastingorganisatie
- een dienstverlener van elektronische logistiek voor de financiële wereld
- een toonaangevend internationaal opererend kennisinstituut op het gebied van geotechniek voor de bouwsector



Met recht een heel divers gezelschap van bedrijven en organisaties. Wat hen verbindt is dat zij allemaal affiniteit met netwerkend werken hebben en in zijn om een stap verder te gaan. Zij maken bewust de stap om als netwerkende kennisorganisaties kennis en ervaringen buiten hun eigen organisatie te halen om daarmee nog meer voeling te krijgen met de dynamische omgeving waarin zij opereren en om te leren van hoe andere bedrijven met strategie en implementatie omgaan. In de selectie van de bedrijven is dit ook een belangrijk selectie criterium geweest.

In de voorbesprekingen met elk van de deelnemende bedrijven afzonderlijk zijn de contouren van de ondernemingsstrategie besproken, de context waarin de onderneming opereert en is doorgevraagd op het strategisch vraagstuk dat in het IntercompanyLab ingebracht zou worden. Door deze sessies voorafgaand aan de start van de gezamenlijke kick off zijn de facilitators in staat gesteld om overzicht te krijgen op de positionering van de bedrijven en de strategische vragen die elk van hen heeft.

Thematisch overzicht van de strategische vraagstukken van de deelnemende ondernemingen.

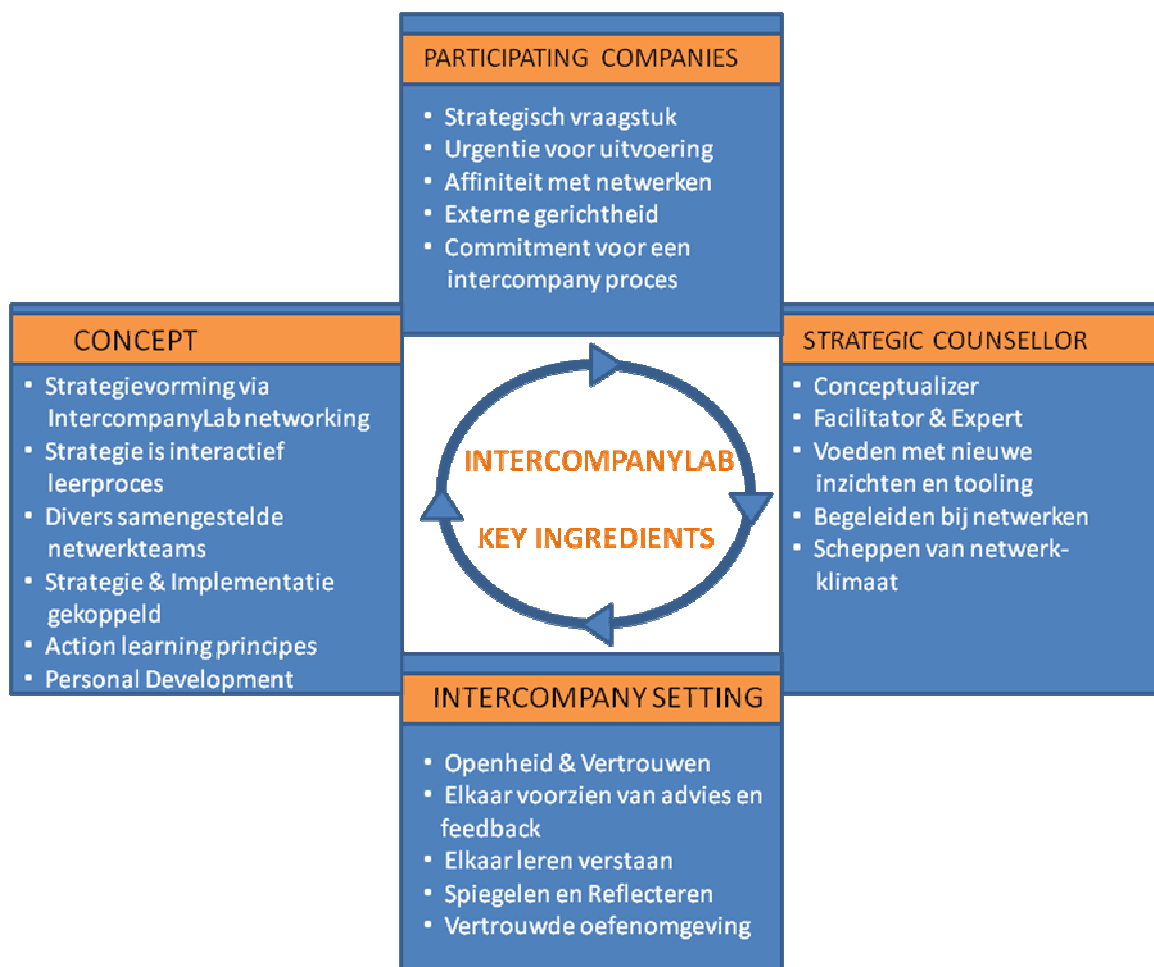
- ICT bedrijf: Cultuuromslag. Marketing en extern uitzetten van filosofie/bedrijfsprocessen
- Hogeschool: Positionering en Branding van de Business School
- Werving & Selectieorganisatie: Positionering van het bedrijf dat de filosofie van De Nieuwe Professional in de markt kan zetten en daarbij HRM directies kan ondersteunen.
- Belastingorganisatie: Regionale samenwerking op het gebied van gemeentelijke belastingtaken die in de nieuwe setting een klantgerichte publieke organisatie moeten uitstralen. Hiervoor moeten nieuwe (samen)werkprocessen ontwikkeld worden en netwerkend gedrag gestimuleerd worden.
- Elektronisch Logistiek dienstverlener: van een one-fits-all benadering naar een klantgerichte benadering voor software oplossingen van complexe, grootschalige afhandelingsprocessen in de verzekeringsbranche en de automotive industrie.
- Kennisinstituut: De kennisorganisatie positioneren als een testlaboratorium voor de bouwwereld en daarvoor externe services ontwikkelen om innovatieprocessen in de bouw te ondersteunen.

Kern elementen van IntercompanyLab

In het IntercompanyLab zijn een viertal kernelementen te onderscheiden. Ten eerste is er het concept IntercompanyLab dat door MeetingMoreMinds is ontwikkeld. In dit concept staan begrippen zoals strategie als interactief leerproces, het werken in netwerkteams en de koppeling van strategie aan uitvoering centraal.

Het tweede element vormen de ondernemingen die een actueel strategisch vraagstuk inbrengen en geïnteresseerd zijn om al netwerkend met andere ondernemingen kennis verzamelen om tot de juiste strategieformulering en implementatieplan te komen.

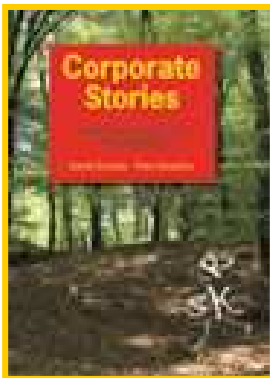
Het derde element betreft de rol van de strategic counsellor, in dit geval MeetingMoreMinds, maar het kan ook een andere adviseur zijn. In ieder geval een faciliterende adviseur met veel kennis van concepten en inzicht in de dynamiek van netwerken.



Tot slot is het vierde element de setting waarin het intercompany-gebeuren plaatsvindt. Dit kan omschreven worden als een vertrouwde open space waar deelnemers op constructieve wijze kritisch ten opzichte van elkaar staan.

Een strategisch vraagstuk leren overbrengen

Aangezien het niet om een algemene strategieaanpak gaat, maar om het ontwikkelen van strategieën die op maat gemaakt worden voor elke onderneming, is het van belang om al in een vroeg stadium de interne en externe context van een bedrijf te kennen. De deelnemers hebben in het begin van het traject de tijd genomen om aan elkaar uitvoerig uit te leggen waarom zij tot welke strategische vraagstelling zijn gekomen en hoe dit te plaatsen is in de specifieke context en cultuur van hun bedrijf. Dit op zichzelf is al een belangrijke vaardigheid in het netwerkend werken, omdat de deelnemers van een bedrijf eerst met elkaar tot een eenduidig verhaal moeten komen. Hierbij komen de verschillende perspectieven en percepties direct aan de oppervlakte. In het intercompany-verband wordt van de deelnemers gevraagd om naast het doorgronden van hun eigen vraagstuk ook kennis te nemen van en zich in te leven in het vraagstuk van de andere ondernemingen. Dit vereist een behoorlijke vaardigheid in complexiteitsdenken, maar ook in het ontwikkelen van oprechte belangstelling in wat anderen bezighoudt. Door de interactie te stimuleren tussen deelnemers ontstaat een leer- en ervaringsproces waarin deelnemers op een natuurlijke manier tot nieuwe inzichten komen en kritisch leren reflecteren op zichzelf en op anderen. Zowel inhoud als vaardigheden en gedrag komen in dit proces samen.



Het vertellen aan elkaar in intercompany-verband wat nu precies het strategische vraagstuk is, is een goede opstap naar de dialoog in de eigen onderneming. Door middel van corporate story telling is door Astrid Schutte de deelnemers een creatieve werkwijze aangereikt om de strategie in de vorm van een fabel met dierenkarakters te vertellen. Dit geeft direct zicht op de kansen en valkuilen om de strategie te gaan implementeren. Het leuke van een corporate story is dat het een verhaal van vlees en bloed is, dat je pakt en dat meteen leeft, omdat de figuren zelfs in hun dierenvermomming heel herkenbaar zijn in de organisatie. Wat met name belangrijk is dat een verhaal een begin, een plot en een slot heeft. Dit dwingt de deelnemers om hun strategieverhaal een compleet verhaal met een proces te laten zijn en niet alleen een idee of een oplossing voor een

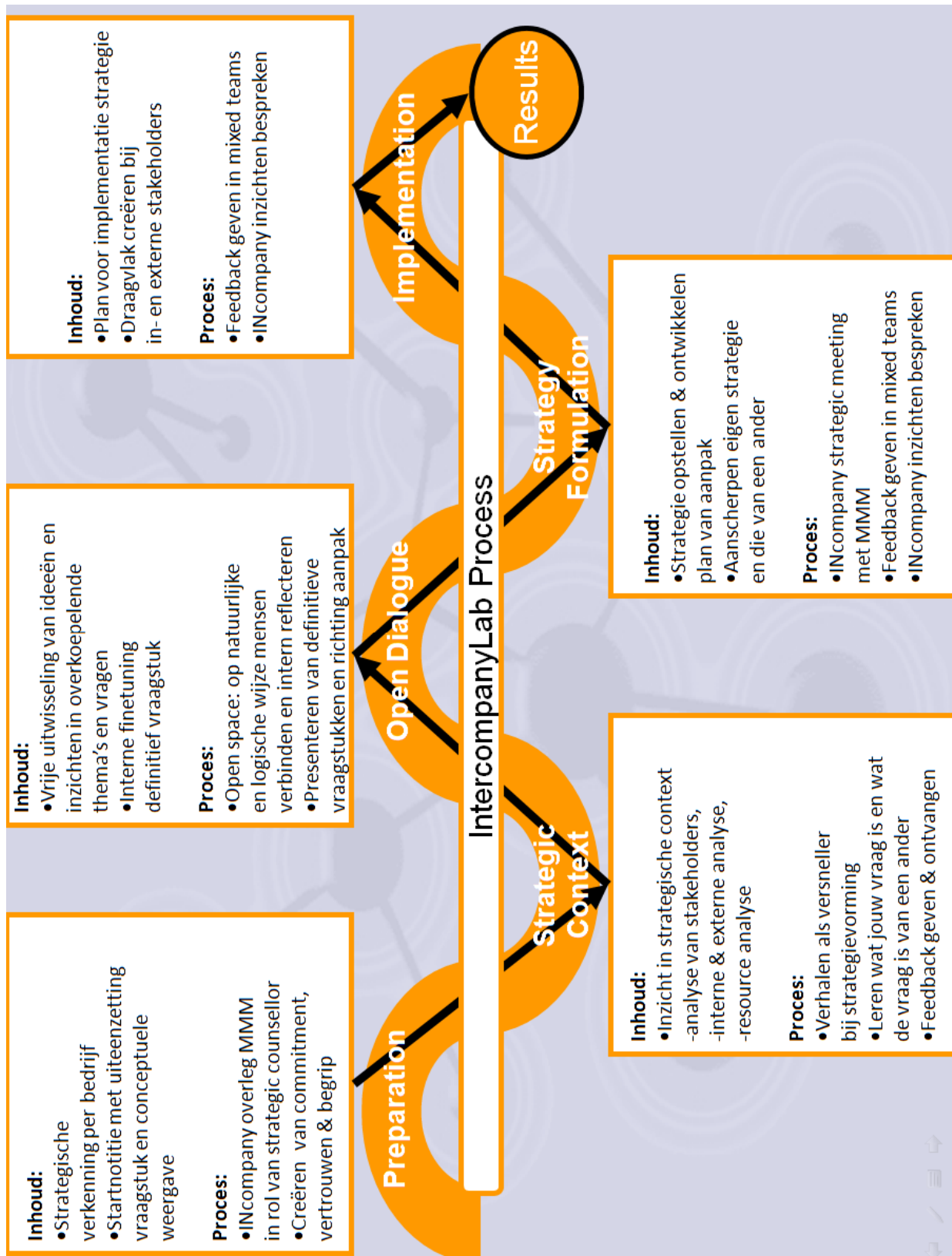
probleem. Uit de ervaringen van de deelnemers bleek dat dit een heel gewaardeerd onderdeel van het leertraject is geweest.

Opbouw van het IntercompanyLab

In onderstaand diagram wordt weergegeven hoe het IntercompanyLab als proces is opgebouwd. Op deze manier wordt inzichtelijk hoe er gewerkt wordt aan strategie-inhoud en hoe de strategie geformuleerd wordt. De strategie-inhoud is relevant voor de onderneming. De wijze waarop de strategievorming tot stand komt is vol met leerervaringen en nieuwe netwerkvaardigheden voor de individuele deelnemers. Op deze wijze gaan organisatiedoelstelling en persoonlijke ontwikkeling hand in hand.

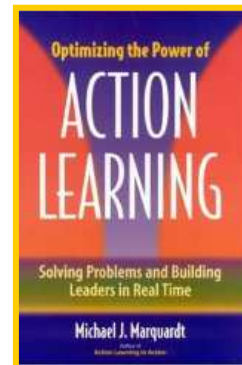
Centraal in het hele proces van IntercompanyLab is het vertrouwen dat de deelnemende bedrijven naar elkaar uitspreken. Behalve dat dat formeel gemaakt wordt in het geval een onderneming een geheimhoudingsverklaring getekend wil hebben, komt het vertrouwen vooral tot stand door in het proces ook ruimte te nemen voor informeel netwerken, naar elkaar toe te gaan, elkaar te bevragen en te adviseren. Door het opbouwen van een goede sfeer verdwijnt de aanvankelijke gereserveerdheid en maakt plaats voor openheid.

De rol van de facilitator is raadgevend naar de inhoud en ondersteunend naar het proces. Het is de combinatie van Strategic Counsellor en Proces Organizer/Facilitator die voortdurend aanwezig is. Daarnaast heeft MeetingMoreMinds de reflecterende rol om integraal het proces te observeren en daarover te rapporteren. Deze reflectie tijdens het proces is niet alleen nodig om de deelnemers scherp te houden naar proces en inhoud, maar ook om de leermomenten vast te leggen en om verbeteringen direct toe te kunnen passen. In die zin is ook MMM actief in het Action Learning proces betrokken en staan de facilitators daar middenin.



De principes van Action Learning toegepast in IntercompanyLab

In het IntercompanyLab worden op een heel zuivere wijze de principes van Action Learning toegepast. Het is frappant hoe zeer de werkwijze overeenkomt met de beschrijving van Action Learning in het boek van Michael J. Marquardt. Uit onze lange ervaring met action research en action learning trajecten in transformatietrajecten van ondernemingen die naar een netwerkorganisatie willen toegroeien, hebben wij een eigen toolbox kunnen opbouwen.



Toch is het goed om even stil te staan bij de principes van Action Learning, zoals Marquardt die beschrijft. Action Learning vindt altijd plaats in een divers samengesteld team, waarin aan een echt vraagstuk gewerkt wordt van strategische aard. In het IntercompanyLab zijn de teams multidisciplinair of functioneel hiërarchisch (dwarsdoorsneden uit een onderneming) samengesteld. De Intercompany teams werken allemaal aan een de strategie of een echt strategisch vraagstuk van hun onderneming. Men werkt een relatief lange periode met elkaar in het team om voldoende tijd te hebben om de vraagstelling helder te krijgen, leerervaringen uit te wisselen en resultaten te testen. In het Intercompany traject werken de teams van de ondernemingen meer dan een jaar samen en wordt er gezamenlijk met de facilitators van MeetingMoreMinds gewerkt aan een eindpublicatie met de leerervaringen. In die zin is het ook Action Research.

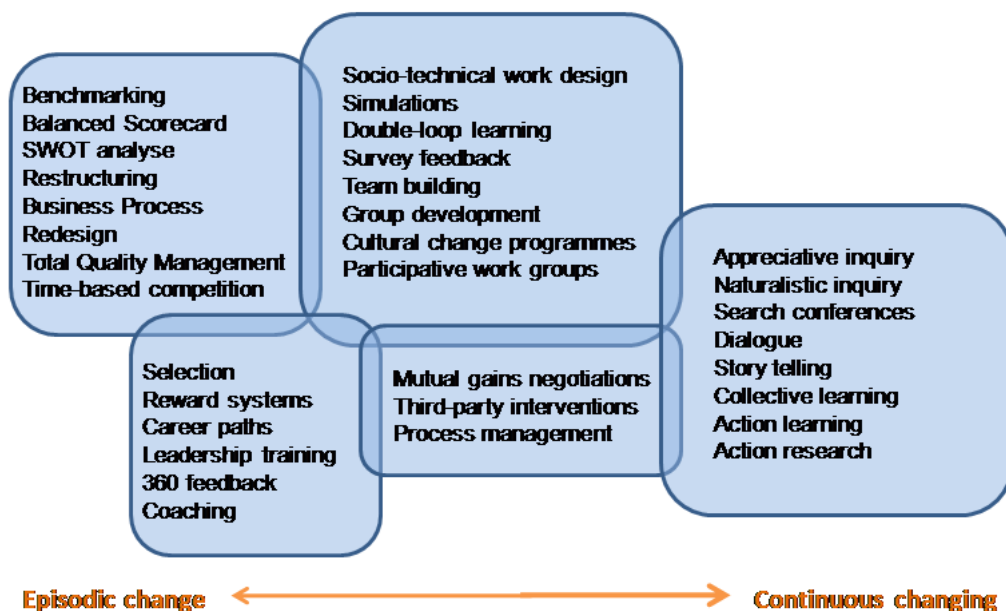
De resultaten zijn enerzijds een oplossingsstrategie voor het vraagstuk van de onderneming, maar anderzijds ook de individuele leerervaringen van de deelnemers. Action Learning vraagt weliswaar tijd, maar het versnelt tegelijkertijd het proces van strategievorming tot en met implementatie. En het behoedt de onderneming voor verkeerde strategie. Door de Action Learning, uitwisseling en reflectie zijn de strategie en de implementatievoorstellen realistisch en gebaseerd op gedeelde ervaringen.

Action Learning kort samengevat:

- Act and learn at the same time (adrenaline culture)
 - Learn what you need
 - Practice what you learn
 - Do it in real time (while the lessons are still fresh)
 - Do it together (in order to embed the tacit knowledge in the organisation)
- bron: gebaseerd op Marquandt, 1999.

Uitgebreide toolbox voor IntercompanyLab

Wanneer er met zeer verschillende bedrijven gewerkt wordt aan strategie en implementatieprocessen, dan kan er niet een 'one size fits all' benadering gevolgd worden. Immers, elk bedrijf is anders, opereert in andere markten en zit in een andere ontwikkelingsfase. Daarom is de toolbox waarover de strategic counsellor in een InterCompanyLab moet beschikken ruim voorzien van analyse-instrumenten, HR instrumentarium, onderhandelingstechnieken, leerprocesondersteuningstechnieken en instrumenten waarmee de dialoog gevoerd kan worden.



Interventions and change works (gebaseerd op Boonstra 2004, p. 456)

In voorgaand schema uit het boek van Jaap Boonstra worden veel van de technieken en instrumenten die gebruikt worden handig samengebracht.

Niet alles hoeft toegepast te worden, maar voor IntercompanyLab adviseurs geldt dat ze meer in huis moeten hebben dan de simpele SWOT of een interventietechniek.

Tot slot:

Intercompany Networking werkt als manier om tot effectieve strategievorming te komen voor ondernemingen. Het voegt tegelijkertijd twee niet onbelangrijke dimensies toe. Het levert de deelnemers een concrete bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling door het verkrijgen van tacit knowledge op het gebied van strategisch management en bedrijfsvoering. Plus dat het leidt tot netwerkend gedrag binnen en tussen ondernemingen. Hierdoor wordt de effectiviteit van de strategie verder vergroot, maar heeft de onderneming die aan intercompany networking doet bovendien het zicht op netwerkende medewerkers die innovatiever en creatiever denken en handelen. Hiermee neemt de waarde van de onderneming toe, want innovatie en creativiteit zijn de belangrijkste factoren om concurrerend te blijven in een kennisintensieve netwerkeconomie.

Annemieke Roobeek

Amsterdam, januari 2008

met medewerking van het MeetingMoreMinds team:

Robert Hexspoor

Marjanne van der Helm

Fleur Odylle van Wijck

Fabian Roobeek

Literatuur

- Boonstra, J.J. (Ed.). 2004. *Dynamics of Organizational Change and Learning. Wiley handbooks in the psychology of management in organizations*. Chichester: Wiley Publishers. 512 pages.
- Hagoort, Giep (red.). 2004. *Internoveer! Innovaties realiseren door interactiviteit. Beschouwingen, casestudy's, methodieken en instrumenten*. Amsterdam School of Management. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Jacobs, Dany. 2005. *Strategie, leve de diversiteit. Een inleiding in strategisch denken vanuit een veelvoud van invalshoeken*. Pearson Prentice Hall NL.
- Marquardt, Michael J. 1999. *Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building Leaders in Real Time*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Mintzberg, Henry. 1998. *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Roobeek, Annemieke. 2006. *Netwerklandschap. Een routeplanner voor transformaties naar netwerorganisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Schutte, Astrid en Theo Hendriks. 2007. *Corporate stories. Verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam: Kluwer.

Contactgegevens

MeetingMoreMinds. Jan Evertsenstraat 725 . 'de Huygens' 1061 XZ AMSTERDAM.
The Netherlands. Telefoon: +31 (0)20 504 0000. Fax: +31 (0)20 442 0977.
info@meetingmoreminds.com. www.meetingmoreminds.com