

MD in Nederland: een typologie¹

Prof. Dr. P.G.W. Jansen, Dr. E.G. van der Velde en W.C.M. Mul

1 Inleiding

Management Development (MD) is het geheel van die personele activiteiten waarmee een organisatie zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers voor sleutelposities (Jansen, 1997a). Het doel van MD is om op het juiste moment de beschikking te hebben over de juiste managers en specialisten. Management Development staat op dit moment volop in de belangstelling. In Nederland zijn de laatste jaren onder auspiciën van de *Nederlandse Stichting voor Management Ontwikkeling NFMD* twee bundels met beschouwingen over onderzoek en praktijk verschenen (Wattel, 1993; Von Grumbkow en Jansen, 1996), een derde bundel is aangekondigd voor 1999. Ook verscheen in 1998 een bundel over de visies en praktijk rond MD, onder redactie van Van de Burgt et al. in het kader van het tienjarig bestaan van de sectie MD van de *Nederlandse Vereniging voor Personeel-beleid NVP*. Waar het echter lange tijd aan heeft ontbroken is een theoretisch gestuurd actueel en omvattend onderzoek naar de praktijk van MD in Nederlandse organisaties.

In deze bijdrage wordt verslag gedaan van dergelijk onderzoek. Daartoe wordt eerst een overzicht gegeven van onderzoek uit de jaren negentig in het Nederlandse taalgebied. Daarbij wordt aangegeven op welke punten het te bespreken onderzoek tegemoetkomt aan beperkingen in deze eerdere studies. Er wordt ingegaan op de relatie tussen MD en de organisatiestrategie en op verschillen tussen sectoren en branches in MD. Tot slot wordt een nieuwe typologie van MD geïntroduceerd. Er wordt betoogd dat het type MD afhankelijk is van de specifieke combinatie

van de situatie in de organisatieomgeving en de arbeidsmarkt waarin de organisatie opereert.

2 Onderzoek naar management development

In de eerste plaats kan worden opgemerkt dat er nauwelijks empirisch onderzoek naar MD is gedaan. Daarnaast verschilt in de (weinig) studies de definitie van MD. Zo hanteren Huijgen en De Nijs (1993) bijvoorbeeld een tamelijk 'beperkte' definitie van MD: 'beleidsmatig en structureel bezig zijn met ontwikkeling van medewerkers met als doel de waarborging van de toekomstige bezetting van leidinggevende en specialistische functies'. Volgens deze opvatting is het doel van MD vooral de waarborging van organisatiebelangen; het ontwikkelen van de organisatie (*Organizational Development, OD*) staat voorop. Deze auteurs hebben in november 1992 een schriftelijke enquête gehouden, met als thema's omgevingskenmerken, zoals de afzetmarkt en de arbeidsmarkt, organisatiekenmerken,

Prof. Dr. P.G.W. Jansen is als hoogleraar bedrijfspsychologie verbonden aan de afdeling Management en Organisatiekunde van de economische faculteit van de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij directeur van het Limperg Instituut, verbonden aan KPMG Ebbing Management Development en voorzitter van de Nederlandse Stichting voor Management Development NFMD.

Dr. E.G. van der Velde is als universitair docent bedrijfspsychologie verbonden aan de afdeling Management en Organisatiekunde van de economische faculteit van de Vrije Universiteit Amsterdam.

W.C.M. Mul is sinds juli 1997 als partner/senior consultant werkzaam bij KPMG Ebbing Management Development, Amsterdam.

zoals de grootte en de branche en kenmerken van het personeelsmanagement zoals de gebruikte instrumenten.

Uit dit onderzoek bleek dat MD vooral voorkomt in de marktsector. Het bleek dat MD vaker wordt aangetroffen naarmate de omgeving turbulenter is en de arbeidsmarkt krappere. Verder bleek dat aan personele activiteiten, zoals personeelsvoorziening, selectie, opleiding en training, en organisatievernieuwing veel aandacht wordt besteed. Personeelsplanning is daarbij minder populair. Opleiding en training blijkt weliswaar een populaire, maar veelal op zichzelf staande activiteit. De auteurs onderscheiden drie typen MD:

- 1 *klassiek MD*, gericht op opvolging, geformaliseerd (openbaar bestuur, handel, horeca);
- 2 *modern MD*, waarbij een evenwicht bestaat tussen effectieve opvolging en medewerkersontwikkeling (chemie, transport, communicatie);
- 3 een *tussentype MD*, in de overgang van klassiek MD naar modern MD (metaal, gezondheidszorg).

De auteurs signaleren een gebrek aan afstemming met de strategie van de organisatie. Bovendien is er weinig inzicht in de effectiviteit en de kosten/baten van MD.

Van de Loo, Vogelaar en Pol (1998) hebben vijf jaar later verslag gedaan van hun onderzoek naar MD. Het bleek dat ten opzichte van 1993 MD in de zakelijke dienstverlening is toegenomen en in de industrie is afgenomen. Bovendien blijkt er sprake te zijn van een toename van MD bij de overheid. Wel is er, in tegenstelling tot het onderzoek uit 1993, sprake van een ruimere definitie van MD (o.c., pagina 72) waarin gestreefd wordt naar zowel de bezetting van sleutelposities voor de organisatie als het scheppen van ontwikkelingsmogelijkheden voor geselecteerde medewerkers. MD is dus zowel gericht op OD als Personeelsontwikkeling (Personnel Development: *PD*). Dit maakt een directe vergelijking met het eerdere onderzoek lastig. De auteurs komen tot een vierdeling van soorten MD. Drie daarvan komen overeen met de door Huijgen en De Nijs onderscheiden typen. Daarnaast onderscheiden zij een vierde categorie *overige*. Het blijkt dat MD het minst voorkomt in *projectorganisaties*, die gekenmerkt worden door een snel wisselende structuur, een grote mate van zelfsturing en een hoge mate van professionaliteit. MD wordt wel veel aange-

troffen bij *procesorganisaties*, waar sprake is van directe interactie met de klant, decentraal, beheersing en ontwikkeling, en bij *functionele organisaties*, die gekenmerkt worden door hiërarchie, constante output, standaardisatie, beheersing.

Bij de overheid wordt er weinig aan loopbaanontwikkeling en organisatievernieuwing gedaan en is de afstemming tussen in het kader van MD verrichtte personele activiteiten en de organisatiecontext een groot knelpunt. Evenals Huijgen en De Nijs pleiten ook Van de Loo et al. voor meer aandacht voor afstemming van MD met de strategie, evaluatie van concrete activiteiten, zorgdragen voor draagvlak in de organisatie en zekerstellen dat MD meer is dan alleen maar opleiden. Er is geen verschil met de uitkomsten van het eerdere onderzoek door Huijgen en De Nijs (1993) wat betreft in het verband van MD gebruikte personele instrumenten. Opleiding, vorming en training, individuele coaching en persoonlijke ontwikkeling zijn toegenomen, hetgeen niet verwonderlijk is gezien de in dit tweede onderzoek gehanteerde ruimere definitie van MD.

Opmerkelijk is dat in internationaal verband MD vooral wordt opgevat als *Managers Development of PD*: 'the complex process by which individuals learn to perform effectively in managerial roles' (Baldwin en Patgett, 1994, pagina 270). Deze auteurs brengen zelfs expliciet een scheiding aan tussen MD en organisatieontwikkeling. Onder (deze beperkte opvatting van) MD vallen dan zaken als assessment van effectief management en de optimale inrichting van managersontwikkeling, met name in de vorm van *on-the-job development*. Zij gaan ook in op MD als competitief voordeel. In feite houden ze in dat verband een pleidooi voor de verbinding van PD met de organisatie, en dus voor meer aandacht voor een beperktere OD-invulling van MD: 'firms are now demanding development that is result-oriented and aimed at implementing business strategy and corporate objectives' (pagina 303). Deze verschuiving naar een meer strategische verankering van MD wordt echter nog steeds behandeld in de context van op het individu gerichte opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten.

Samenvattend kan worden gesteld dat de besproken onderzoeken een aantal nadelen laten zien. Ten eerste is sprake van inconsistentie in de definitie van MD: soms wordt bedoeld op OD en soms op een combinatie van OD en PD. Daar-

naast kan op basis van deze onderzoeken weinig dieper inzicht verkregen worden in de contingenties van MD, zoals de relatie met de specifieke sector en branche van de organisatie. Hieruit volgt dat er sprake is van een weinig uitgewerkte typologie van MD. Ten slotte kunnen kanttekeningen worden geplaatst bij de wijze van dataverzameling. Zo was de respons met ongeveer 15% in beide onderzoeken erg laag. Bij de opzet van het onderhavige onderzoek is getracht aan deze bezwaren tegemoet te komen.

2.1 Methode

In het vierde kwartaal van 1997 heeft de accountants- en adviesorganisatie KPMG in samenwerking met het weekblad *Intermediair* een studie verricht naar de stand van zaken op het gebied van MD voor (middel)grote Nederlandse organisaties. Daartoe zijn de voor MD eindverantwoordelijke managers ondervraagd. De basis voor het onderzoek was dus de visie van de organisatie op het MD. Het doel van het onderzoek was om een representatief overzicht te verkrijgen van de stand van zaken ten aanzien van specifieke MD-activiteiten binnen organisaties in Nederland. Dit overzicht moest enerzijds dienen voor de uitvoering van theoretisch gestuurd onderzoek, en anderzijds tot een 'benchmark' van MD-activiteiten voor meer toegepast vergelijkend onderzoek.

2.2 Respondenten

In september 1997 zijn 192 (middel)grote organisaties benaderd met het verzoek in het onderzoek te participeren. Het ging om zowel profit- als non-profitorganisaties. Per organisatie is één persoon die verantwoordelijk werd geacht voor het MD-beleid persoonlijk benaderd. Deelname was niet anoniem; de organisaties werd (op basis van vrijwilligheid) gevraagd de naam van de organisatie in te vullen. Na twee weken werd een herinneringsbrief verzonden en werden enkele organisaties daarnaast telefonisch benaderd. Na vijf weken hadden 92 organisaties gereageerd, een responspercentage van 48%. Een dergelijk percentage mag bevredigend genoemd worden voor dit type schriftelijk vragenlijstonderzoek.

Teneinde een uitspraak over de representativiteit van het onderzoek te kunnen doen, is het van belang de deelnemende organisaties met betrek-

king tot enkele relevante kenmerken (zoals de grootte van de organisatie) te vergelijken met de non-respondenten. Hoewel uiteraard niet alle gegevens van de non-respondenten bekend zijn, lijkt op basis van de verdeling van de respondenten over de grootte en de branche geconcludeerd te kunnen worden dat de groep respondenten een representatief beeld geeft van de (middel)grote organisaties in Nederland. Vrijwel alle zeer grote Nederlandse organisaties hebben meegedaan aan het onderzoek; gemiddeld werkten in de organisaties 8700 medewerkers.

Aan het onderzoek hebben 71 profit- en 21 non-profitorganisaties deelgenomen. Binnen de profitsector worden in termen van de CBS-classificatie de volgende vier branches onderscheiden:

- 1 industrie: 28 organisaties (aannemerij, productie, chemie);
- 2 ICE (informatie, communicatie en entertainment): 12 organisaties (uitgeverij, automatisering);
- 3 dienstverlening: 20 organisaties (banken, verzekeraars, advisering);
- 4 transport en distributie: 11 organisaties (detailhandel, vervoer, logistiek).

Binnen de non-profitsector kan onderscheid gemaakt worden tussen twee branches:

- 1 overheid: 11 organisaties (landelijk, provinciaal of gemeentelijk);
- 2 rest: 10 organisaties (zorg, onderwijs en onderzoek).

2.3 Instrumenten

Gekozen is voor een gecombineerde onderzoeksopzet, bestaande uit voorafgaande open interviews, een kwantitatief survey-onderzoek met behulp van een schriftelijke vragenlijst en ten slotte wederom een aantal afrondende interviews. Deze laatstgenoemde interviews zijn gehouden met een selectie van de respondenten die in de vragenlijst aangaven aan een aanvullend interview mee te willen werken. In deze interviews stond de herkenbaarheid van de resultaten uit de survey centraal. Tevens kon men aanvullend commentaar en uitleg bij de vragen uit de lijst leveren.

Voor de constructie van de vragenlijst is eerst een literatuurstudie uitgevoerd (zie Jansen, 1997a, 1997b) met als doel de belangrijke thema's op het gebied van MD en bestaande opera-

tionalisering en te achterhalen. Hieruit bleek dat nauwelijks gestandaardiseerde instrumenten voorhanden waren. Derhalve zijn de meeste vragen zelf geconstrueerd. Een uitzondering vormen de vragen over organisatiecultuur die aan Neuijen (1992) zijn ontleend.

De vragenlijst bestond uiteindelijk uit 68 vragen verdeeld over 12 categorieën. Naast algemene achtergrondvragen (bijvoorbeeld de functie van de persoon die de lijst invult en de grootte, de branche en de cultuur van de organisatie) maakten de volgende onderwerpen deel uit van de lijst: omgeving van de organisatie, koppeling MD en strategie, doelgroep van MD, persoonlijke en/of organisatieontwikkeling, mate van explicitering en communicatie, de MD-functie, loopbaanbeleid, MD-activiteiten, outsourcing en evaluatie. Ten slotte is een aantal vragen over het specifieke thema ondernemerschap opgenomen.

Na de constructie van de conceptversie is een pilot gehouden om de vragen uit te proberen op begrijpelijkheid en de antwoordmogelijkheden te controleren op volledigheid en mogelijk onwenselijke overlap. Hiervoor werden enkele organisaties uit de doelgroep benaderd. Naar aanleiding hiervan zijn enkele vragen geschrapt, aangevuld dan wel geherformuleerd. De meeste vragen bestonden uit zogenaamde Likert-vijfpuntsschalen. Op andere vragen kon men met *Ja* en *Nee* antwoorden. Bij deze laatstgenoemde vragen werd vrijwel altijd de antwoordmogelijkheid *Anders, namelijk ...* geboden.

Met het oog op datareductie zijn factoranalyses uitgevoerd om onderliggende patronen te ontdekken. Op basis daarvan (factoren met een eigenwaarde van minimaal 1 die tevens goed inhoudelijk interpreteerbaar waren) zijn enkele vragen samengevoegd tot schalen. Overigens is dit uitsluitend gedaan nadat betrouwbaarheidsanalyses een Cronbach's alpha van minimaal .60 opleverde.

2.4 Resultaten

In Haak, Jansen en Mul (1998)² is uitvoerig verslag gedaan van de analyses in het onderzoek. Zoals eerder is gemeld werd het onderzoek opgezet rond een aantal aan de literatuur ontleende thema's. Drie daarvan worden in deze bijdrage besproken:

- de mate waarin, en vooral de wijze waarop, MD verbonden is met de strategie van de organisatie;

- de mate waarin verschillen in de (vooral markt)omgeving van de organisatie effect hebben op de inrichting van MD;
- de mate waarin het mogelijk is te komen tot een 'typologie' van MD-vormen. In dit geval is ook van belang of eerder voorgestelde typologieën kunnen worden teruggevonden.

3 De relatie tussen MD en organisatiestrategie

Vanuit de OD-definitie is MD nauw verbonden met de organisatiestrategie. Volgens deze opvatting van MD leidt de bedrijfsstrategie tot een gewenst bezettingsplaatje in termen van personen of functies of competenties, dat wordt vergeleken met de feitelijke bezetting. Door middel van de gecoördineerde inzet van personele instrumenten, zoals werving, selectie en opleiding, wordt de kloof tussen de feitelijke en gewenste situatie overbrugd. Ten slotte wordt het geheel gemonitord en geëvalueerd.

In deze opvatting van MD speelt de koppeling tussen organisatiestrategie en MD-beleid en -acties een cruciale rol. Het thema *koppeling* wordt dan ook het meest genoemd bij de vraag welke aspecten de komende jaren met betrekking tot MD met name aandacht zouden moeten krijgen. In bijna driekwart van de organisaties is er behoefte aan meer duidelijkheid over de koppeling omdat deze ontbreekt, te weinig geëxpliciteerd is of nooit wordt geëvalueerd.

Bij MD is er in feite sprake van twee markten: de primaire klantenmarkt en de relevante arbeidsmarkt. In het onderzoek wordt door bijna de helft van de onderzochte organisaties hun klantenmarkt getypeerd als dynamisch tot zeer dynamisch, terwijl relatieve stabiliteit bij slechts een vijfde van de organisaties voorkomt. Een dynamische klantenmarkt kan echter op zich nog goed voorspelbaar, en aldus op voorhand beheersbaar, zijn (de correlatie tussen dynamiek in en (on)voorspelbaarheid van de klantenmarkt blijkt niet significant). Evenwel, slechts 43% van de organisaties vindt hun primaire klantomgeving op dit moment redelijk tot zeer voorspelbaar. Bij bijna een derde van de organisaties is de primaire omgeving (zeer) onvoorspelbaar.

Voor meer dan de helft van de organisaties is er bovendien op hun arbeidsmarkt sprake van schaarste en gebrek aan voorspelbaarheid. Nog sterker: organisaties die te maken hebben met een

dynamische klantenmarkt hebben ook vaker te kampen met een eveneens turbulente arbeidsmarkt.

Op de vraag welke concrete personele activiteiten vooral bijdragen aan het behalen van de MD-doelstellingen op de arbeidsmarkt volgt een ongedifferentieerd antwoord. De bijdrage van activiteiten die betrekking hebben op bewuste plaatsing in andere functies, zoals loopbaanmanagement en opvolgingsplanning, wordt lager ingeschat dan die van opleiding en training. MD wordt sterk op een PD-manier ingevuld, waarin individugerichte opleiding en training domineren (zie ook Huijgen en De Nijs, 1993; Van de Loo et al., 1998). Dit is in strijd met de bevinding dat personen in het algemeen het meeste leren van concreet werkzaam zijn in een andere functie en in een andere werkomgeving, vooropgezet dat daar sprake is van uitdaging (McCall, Lombardo en Morrison, 1988) en van 'being stretched by the job' (Baldwin en Padgett, 1994, p.282). Volgens McCauley, Ruderman, Ohlott en Morrow (1994) geldt dat 'job experiences [...] are a potent form of management development. [...] On-the-job development is most likely to occur when managers are faced with challenging situations' (pagina 48).

4 Verschillen in MD tussen sectoren en branches

4.1 Verschillen tussen de profitsector en non-profitsector

Verwacht mag worden dat er, afhankelijk van de aard van de primaire markt, sprake zal zijn van een verschillend type MD. Derhalve zijn verschillen onderzocht in MD tussen profit- en non-profitorganisaties. De non-profitorganisaties blijken op een groot aantal met MD samenhangende aspecten sterk te verschillen van profitorganisaties. Op voorhand kan vermeld worden dat de eerste overheidsnon-profitbranche op een aantal aspecten veel dichterbij staat, en dus meer lijkt op, de profitgroep dan de tweede rest-non-profitbranche.

Profitorganisaties beschrijven hun cultuur als veel meer resultaatgericht dan non-profitorganisaties. Ook is er bij de profitorganisaties sprake van een veel dynamischer primaire klantenmarkt, maar daarentegen wordt bij non-profit de politiek-maatschappelijke omgeving belangrijker gevonden. Dit betekent dat de omgevingscondi-

ties voor profit- en non-profitorganisaties sterk verschillen, hetgeen blijkt door te werken op de vormgeving van MD-beleid en -uitvoering. Zo vindt men in de profitgroep het MD-beleid veel meer een directe afgeleide van het ondernemingsbeleid dan in de non-profitgroep. Effect daarvan is dat er in de profitgroep meer duidelijkheid blijkt te bestaan over wat de juiste doelgroepen voor MD zijn (gelet op het organisatiebelang) en MD sterker gericht is op de bezetting van dergelijke sleutelposities.

Zowel de profitgroep als de overheidsnon-profitsector hebben te maken met een grotere schaarste en meer dynamiek op de arbeidsmarkt voor de MD-doelgroepen. De arbeidsmarktsituatie voor de overheid verschilt op dit punt niet van die van de profitgroep. De restcategorie van de non-profitgroep beleeft de situatie op hun arbeidsmarkt als rustiger. Dit kan zowel te maken hebben met een historie van jarenlange inkrimpingen in die sector, als met een gebrek aan een heldere omschrijving van de MD-doelgroep, als ook met werkelijk overvloedig aanbod op hun arbeidsmarkt, als ook met het tijdstip waarop de gegevens voor dit onderzoek werden verzameld. Dit verschil tussen enerzijds profit en anderzijds 'restnon-profit' komt terug bij het belang van MD voor het vasthouden van talent. Bij profitorganisaties is dat een uiterst belangrijke functie van MD, terwijl bij zorg-, onderwijs- en onderzoeksorganisaties deze taak van MD veel minder wordt herkend. Overheidsorganisaties nemen hierbij een middenpositie in.

Verder zijn er nogal wat verschillen tussen profit- en non-profitorganisaties wat betreft de instrumentering van MD. Zo is het dominante loopbaantype in de profitgroep minder vaak lifetime employment, waarin medewerkers gestaag doorgroeien in de organisatie op grond van hun anciënniteit, en vaker up-or-out, waarin loopbaanontwikkeling gelijkstaat aan stijgen in een management- of professionele hiërarchie, en/of perform-or-out, waarbij medewerkers verder komen in de organisatie op grond van hun prestaties. Verderop wordt nog nader ingegaan op deze loopbaantypen.

In de profitgroep is ook vaker concreet bekend wie wie wanneer zal opvolgen. Vergeleken met de non-profitgroep wordt bij profitorganisaties vaker een extern bureau ingeschakeld of worden stagiaires ingezet in het kader van externe werving, vaker wordt gebruikgemaakt van roulatie over

Tabel 1: Een typologie van MD volgens de dimensies OD (de nadruk ligt op het belang van de organisatie, op de bezetting van sleutelposities) **en PD** (de nadruk ligt op het belang van het individu, op het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan geselecteerde medewerkers)

		<i>Nadruk op organisatieontwikkeling (OD)</i>	
		<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
<i>Nadruk op persoonlijke ontwikkeling (PD)</i>	Hoog	Leidend MD (4)	MD als partner (3)
	Laag	Administratief MD (1)	Afgeleid MD (2)

projecten of van 'special assignments' in het kader van functieroulatie, en worden talenten frequenter naar 'business schools' gestuurd. Een opvallende uitzondering is dat de overheidssector vaker gebruikmaakt van assessment center methoden dan de profitgroep of de rest-non-profitsector.

De algehele conclusie is dat vergeleken met non-profitorganisaties, MD bij profitorganisaties planmatiger en systematischer is ingericht, meer gecoördineerd en verbonden met de bedrijfsstrategie verloopt, meer is gericht op die talentvolle medewerkers die in de toekomst sleutelposities kunnen bezetten en bijgevolg op een kleiner percentage functies betrekking heeft.

4.2 Verschillen tussen branches binnen de profitsector

Branches binnen de profitorganisaties verschillen significant wat betreft de mate waarin MD is gericht op de bezetting van sleutelposities. Hoewel alle branches hoog op dit aspect van MD en gemiddeld hoger dan de non-profitsector scoren, scoort de industriebranche het hoogst en de dienstverleningsbranche het laagst. Dit kan wellicht samenhangen met het feit dat tot de industriebranche veel klassieke, reeds lang bestaande, bedrijven behoren met een duidelijk hiërarchische lijnstructuur, terwijl zulks voor organisaties in de dienstverleningsbranche veel minder het geval is. Dit beeld van MD bij industriële organisaties wordt bevestigd door het gegeven dat er in die branche in veel hogere mate sprake blijkt van een duidelijk, expliciet opgeschreven MD-beleidsplan.

Daarnaast springt de ICE-branche eruit als het gaat om de typering van de dynamiek op de primaire klantenmarkt, dat wil zeggen de markt waar de producten en/of diensten worden verkocht. Waar de andere branches aangeven te maken te hebben met een gemiddelde marktdynamiek, verkeert de ICE-branche in een buitenge-

woon turbulente omgeving. In lijn daarmee is dat organisaties binnen de ICE-branche hun cultuur aanzienlijk meer open vinden dan organisaties uit de andere drie profitbranches.

5 Een typologie van MD

Een MD-typologie bestaat uit een beperkt aantal basisvormen van MD waarin nauw met MD verbonden zaken, zoals de inrichting van de loopbaan, basis voor de beloning, en schaarste van de menselijke hulpbronnen waarop MD zich richt, op een samenhangende wijze voorkomen. Gebruikmakend van eerder voorgestelde typologieën (Bolwijn en Kumpe, 1996; Huijgen en De Nijs, 1993; Kluytmans en Van der Sluijs, 1995; Leijten, 1992; Miles en Snow, 1978; Quinn en Rohrbaugh, 1983; Vloeberghs, 1989; Vloeberghs en Lange, 1992) kwamen wij op basis van contrastanalyses van de data tot de in tabel 1 afgebeelde typologie. Primair in deze indeling zijn de eerder besproken dimensies OD en PD, dat wil zeggen: wordt in MD meer de nadruk gelegd op het belang van de organisatie (bezetting van sleutelposities: OD), of op het belang van het individu (bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan geselecteerde medewerkers: PD)? In de typologie zijn deze twee dimensies als coördinaatassen loodrecht op elkaar gezet.

De horizontale dimensie in tabel 1 loopt van 'geen aandacht voor OD' tot 'een grote nadruk op OD'. Bij een grote nadruk op OD is MD erop gericht sleutelfuncties te bezetten. Er is daarom sprake van positie- of functieplanning. De hier dominante MD-instrumenten zijn: personeelsplanning, potentieelinventarisatie, belangstelsregistratie, opvolgingsplanning en functiedocumentatie. Kenmerkend is dat de organisatie als gegeven wordt beschouwd en de persoon zich daarin heeft te voegen.

De verticale dimensie in tabel 1 loopt van

‘geen aandacht voor PD’ tot ‘een grote nadruk op PD’. Bij een grote nadruk op PD is MD erop gericht personen te kweken door middel van persoonlijke groei. De dominante MD-instrumenten zijn daarom persoonlijke ontwikkelingsplanning, coaching, counseling, opleiding, training en het organiseren van persoonlijke feedback. Kenmerkend is dat de persoon als gegeven wordt beschouwd en dat de organisatie hier omheen wordt gebouwd.

Aan de hand van deze twee basisdimensies worden vier algemene typen van MD onderscheiden (zie tabel 2 op pagina 90).

- 1 *Administratief MD* (laag op zowel OD als PD). De inrichting en uitvoering van MD wordt noch bepaald door organisatieontwikkeling, noch door persoonsontwikkeling. Dat betekent dat MD geen externe doeleinden nastreeft. Er is sprake van een intern gericht, administratief proces. De omgeving is stabiel en dus perfect voorspelbaar. De aandacht is gericht op zorgvuldigheid, onderhoud en beheersing. MD bestaat vooral uit controleren en stabiliseren.
- 2 *Afgeleid MD* (hoog op OD en laag op PD). Uit de bedrijfsstrategie wordt afgeleid welke invulling van MD is geboden. MD is de operationele invulling van strategische keuzes. MD-functionarissen ontwerpen systemen en procedures ter ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen. De nadruk ligt op efficiëntie en productiviteit. De omgeving is instabiel, maar redelijk voorspelbaar, zodat strategische planning niet alleen noodzakelijk, maar ook mogelijk is.
- 3 *MD als partner* (hoog op OD en PD). MD en bedrijfsstrategie zijn partners. De nadruk ligt op de wederzijdse betrokkenheid en communicatie met het oog op ‘business development’, op het steeds weer van binnenuit organiseren van nieuwe groeikernen. Het gaat erom externe mogelijkheden te combineren met intern menselijk potentieel. Van belang zijn interne samenwerking en externe klantgerichtheid.
- 4 *Leidend MD* (laag op OD en hoog op PD). De unieke kennis en vaardigheden van medewerkers bepalen wat strategisch wenselijk is. MD is leidend bij de realisering van de strategie. Het gaat erom een markt te construeren via persoonlijke initiatieven. De omgeving is instabiel, turbulent en daarom onvoorspelbaar.

De organisatie maakt daarom de markt door het extern identificeren van talent en een passende omgeving in de vorm van een kweekbodem te bieden.

Vervolgens is in het onderzoek aan de organisaties zelf ook rechtstreeks gevraagd in welke mate in beleid en uitvoering van MD de nadruk ligt op OD en/of PD. Daardoor is het mogelijk het MD-beleid van de deelnemende organisaties te classificeren volgens de vier omschrijvingen. Het blijkt dat de vier MD-typen inderdaad alle voorkomen in de steekproef. Afgeleid MD (42%) en MD als partner (35%) domineren, terwijl leidend MD (15%) en administratief MD (8%) veel minder voorkomen. In de onderzoeksgroep domineren dus de MD-typen waarin vooral de nadruk ligt op OD. Driekwart van de organisaties behoort tot deze categorie. In deze MD-typen staat de bijdrage van het MD-beleid aan de realisatie van organisatiedoelstellingen voorop.

Verdere analyses laten zien dat organisaties waarin sprake is van hoge OD, dat wil zeggen waarin MD meer een afgeleide is van het ondernemingsbeleid, gekenmerkt worden door een beter voorspelbare primaire klantenmarkt en een veel meer planmatig verlopend MD-proces. MD is in dit geval sterk gericht op de bezetting van sleutelposities en daarom wordt er op sturende wijze omgegaan met de ontwikkeling van organisatie en medewerkers. De invulling van MD in termen van toekomstige rollen en taken wordt afgeleid van een strakke ‘businessplanning’. Organisaties die hoog scoren op OD doen dus wel degelijk ook aan PD, maar primair vanuit het belang van OD. Bijgevolg zijn loopbanen sterker afgebakend en gespecificeerd, en ook meer van het type ‘perform-or-out’, dat wil zeggen dat medewerkers verder in de organisatie komen op grond van de evaluatie van tevoren afgesproken en volstrekt markthalankelijke prestaties.

Huijgen en De Nijs (1993) hanteerden in hun onderzoek onder andere de thema’s afzetmarkt en arbeidsmarkt. Ter validering van de typologie zijn de organisaties uit het onderhavige onderzoek opnieuw geclassificeerd volgens de assen ‘turbulentie van de primaire markt’ en ‘dynamiek op de arbeidsmarkt’. Het blijkt dat conform de verwachting administratief MD relatief het meeste voorkomt in een stabielere klanten- en arbeidsmarkt. Daarnaast wordt het van de be-

drijfsstrategie afgeleide MD relatief vaker aange-
troffen in een stabielere arbeidsmarkt. MD als
partner komt ten slotte relatief meer voor in een
dynamische arbeidsmarkt.

Vervolgens is nagegaan op welke andere
aspecten de in de vier MD-typen geclassificeerde
organisaties van elkaar verschillen. Daardoor is
het mogelijk meer zicht te krijgen op de achter-
gronden van de typologie. Discriminantanalyse
wijst uit dat bij *administratief MD* het loopbaan-
type 'lifetime employment' dominant is. Dat wil
zeggen dat medewerkers gestaag doorgroeien in
de organisatie met als enig promotiecriteria
anciënniteit. Dat in organisaties met dit type MD
de politiek-maatschappelijke omgeving erg
belangrijk wordt gevonden, wordt verklaard
doordat relatief veel non-profitorganisaties tot dit
MD-type behoren. De externe arbeidsmarkt is
statisch, en de bezetting van sleutelposities is niet
de eerste opdracht van MD. Er ligt een sterke
nadruk op beheersmatig management; voor extern
gericht, risicovol en innovatief ondernemerschap
is geen plaats.

Bij *afgeleid MD* is het loopbaantype 'up-or-
out' dominant, dat wil zeggen loopbaanontwikke-
ling staat gelijk aan stijgen in een strikt vastge-
legde professionele of managementhiërarchie.
Onvoldoende stijgt tempo betekent 'out'. MD
wordt strikt afgeleid van het ondernemingsbeleid
en MD-activiteiten vinden als gevolg daarvan

planmatig, gecoördineerd en verbonden met de
bedrijfsstrategie plaats. De politiek-maatschappe-
lijke omgeving is minder belangrijk voor MD, de
geplande bevordering van innovatief ondernemer-
schap wordt belangrijk gevonden.

Bij *leidend MD* is het loopbaantype 'in-and-
out' dominant, dat wil zeggen loopbaanontwikke-
ling is geheel en al persoonlijke ontwikkeling: het
is aan individuele personen 'zich uit te bouwen
tot business'. Meestal worden talenten inclusief
de aan hun persoon gebonden business daarom
kant en klaar ingekocht zuiver op grond van hun
reputatie. 'Sterren' komen en gaan op grond van
hun marktwaarde op de transfermarkt. Zowel de
primaire klantenmarkt als de arbeidsmarkt zijn
dynamisch. Er is dus sprake van nogal wat
externe turbulentie. Kenmerkend voor MD is dat
persoonlijke capaciteiten maatgevend zijn en de
organisatie als het ware daaromheen wordt
gebouwd.

Bij *MD als partner* is het loopbaantype
'perform-or-out' dominant, dat wil zeggen dat
medewerkers verder komen in de organisatie op
grond van de evaluatie van van tevoren afgespro-
ken en volstrekt marktafhankelijke prestaties; er
is sprake van een duidelijke 'prestatiehiërarchie'.
De primaire klantenmarkt is dynamisch, en de
politiek-maatschappelijke omgeving is minder
belangrijk. Daarentegen zijn informatietechnolo-
gische ontwikkelingen van grote invloed op de

Tabel 2: Vier typen MD

	(1) Administratief	(2) Afgeleid	(3) Partner	(4) Leidend
Belang van de primaire klant-omgeving	Onbelangrijk	Voorspelbaar	Turbulent	Turbulent
Focus	Geen van beide	Organisatie	Individu en organisatie	Individu
Loopbaanvorm	Lifetime employment	Up or out	Perform or out	In and out
Proces	Proces beheersen	Functie plannen	Resources matchen	Talent ontwikkelen
Personeelsmanagement	Personeelsbeheer	Personeelsplanning	Competentie management	Human Resource Development
Beloningsbasis	Anciënniteit	Functiewaarde	Prestatie	Markt
Organisatievorm	Machine- bureaucratie	Professionele bureaucratie	Divisieform (BU's)	Adhoc-cratie
Primaire MD-activiteit	Stabiliseren	Sturen	Communiceren	Faciliteren
Beschikbaarheid van resources	Intern altijd aanwezig	Intern mensen plannen gete op externe business- eisen	Koppeling van intern mensen ontwikkelen en extern business ontwikkelen	Externe mensen vinden en met hen intern business ontwikkelen

Tabel 3: Vergelijking van drie onderzoeken naar MD in Nederland

	<i>Huijgen en De Nijs (1993)</i>	<i>Van de Loo, Vogelaar en Pol (1998)</i>	<i>Haak, Jansen, Mul (1998)</i>
Aantal organisaties	306 (waarvan 63% met MD)	137 (waarvan 68% met MD)	92 (alle met MD)
Responspercentage	15%	14%	48%
Definitie van MD	beperkt	ruim	beperkt
Periode	november 1992	mei-juni 1997	september-oktober 1997
Aantal vragen	50	20	70
MD-typen:	klassiek MD (25%) modern MD (45%) tussentype (30%)	klassiek MD (10%) modern MD (65%) tussentype (% onbekend) overige (% onbekend)	afgeleid MD (35%) MD als partner (42%) administratief MD (8%) leidend MD (15%)
Dominante personele activiteiten	– personeelsvoorziening – selectie – opleiding/training – organisatievernieuwing	– opleiding/training – coaching, persoonlijke ontwikkeling – afname: functieroulatie, functiefamilies en loopbaanpaden	– selectie – opleiding/training – beoordeling – loopbaanmanagement
Problemen	– geen inzicht in effectiviteit en kosten/baten – weinig afstemming met organisatiestrategie	– idem – idem – geen draagvlak in de organisatie – gebrekkig MD bij overheid	– idem – idem
MD vooral bij	marktsector	functionele en procesorganisaties	verschillende typen bij verschillende organisaties

organisatie, en speelt innovatief ondernemerschap een grote rol. In dit type MD gaat het erom talenten te koppelen aan nieuw ontwikkelde producten of diensten. MD is in die zin ook gericht op de bezetting van sleutelposities.

Deze karakterisering van de vier MD-typen, die is afgeleid uit de data, bevestigt de eerder gegeven beschrijvingen van de typen. Derhalve kan geconcludeerd worden dat de voorgestelde typologie inderdaad empirisch wordt teruggevonden en dat er bovendien sprake is van belangwekkende en betekenisvolle verschillen tussen de vier typen. Benadrukt moet worden dat in principe elk MD-type in zijn eigen omgeving aangepast en dus effectief kan zijn. In tabel 2 zijn de verschillen tussen de vier typen samengevat.

6 Conclusie en discussie

In deze bijdrage zijn twee eerdere empirische onderzoeken naar MD kort besproken (Huijgen en De Nijs, 1993; Van de Loo et al., 1998) voordat onze huidige studie werd gepresenteerd.

Deze drie studies zijn op een aantal punten met elkaar vergeleken. In tabel 3 wordt deze vergelijking gepresenteerd.

Tabel 3 laat zien dat het in deze bijdrage besproken onderzoek weliswaar is gebaseerd op minder organisaties, maar wel gekenmerkt wordt door een aanzienlijk grotere respons en een uitgebreidere vragenlijst. In het algemeen kan gesteld worden dat het KPMG-onderzoek theoretisch sterker gefundeerd is; daartoe is natuurlijk dankbaar gebruikgemaakt van eerder onderzoek, met name van dat van Huijgen en De Nijs. In termen van meest voorkomende personele activiteiten en problemen bevestigen de drie onderzoeken elkaar. De contingenties van MD komen in het onderhavige onderzoek scherper en meer genuanceerd naar voren. Dat geldt ook voor de daarmee samenhangende MD-typologie.

De volgende conclusies kunnen worden getrokken op basis van de huidige studie. In de eerste plaats blijkt sprake te zijn van grote turbulentie rond organisaties, zowel in de primair-

re (klanten)markt, als in de markt die tot de MD-doelgroep behoort, en zowel in commercieel-bedrijfsmatig als in politiek-maatschappelijk opzicht. Beheersing daarvan wordt gevoeld als een absolute opgave. Daartoe staan echter verschillende wegen open, variërend van actief de externe chaos buitensluiten, negeren, onderdrukken, tolereren, segrereren, assimileren of zich die eigen maken en dus zich laten transformeren, tot ten slotte wederzijdse adaptatie door ook zelf diversiteit te genereren (Vansina en Taillieu, 1997).

Als gevolg van verschillen in de mate van en omgang met externe turbulentie, kunnen vier algemene typen van MD onderscheiden worden: administratief MD, afgeleid MD, MD als partner en leidend MD. Elk type is ingebed in een eigen context van klantenmarkt, maatschappelijke omgeving en bedrijfscultuur, en wordt gekenmerkt door bijpassende dominante loopbaanpatronen, MD-doelgroepen en MD-instrumenten.

Daarnaast blijkt dat de binding van MD met de organisatiestrategie in het algemeen als gebrekkig wordt ervaren; MD heeft bijgevolg effectief de aanschein van een klassieke, individuerichte personeelsactiviteit. Het is de opgave aan MD meer inzicht te verschaffen: aan het bedrijf in (niet alleen maar financiële) kosten en opbrengsten, en aan medewerkers in wat MD met hen en zij met MD kunnen doen. Vanzelfsprekend wordt het gebrek aan 'strategische binding' als meer of minder erg ervaren afhankelijk van van welke type MD er *idealiter* sprake is. Wanneer men bijvoorbeeld streeft naar een administratief type MD is de koppeling tussen MD en strategie onbelangrijk.

Verder zijn er aanzienlijke verschillen tussen strategische positionering en vormgeving van MD in de profit- en de non-profitgroep. Deze hangen samen met de context van deze organisaties, dat wil zeggen met de in- en externe opgaven waarvoor ze gesteld worden. Aangezien voor non-profitorganisaties de invloed van de politiek-maatschappelijke omgeving zwaarder telt dan die van hun klantenmarkt, voorzover die al helder identificeerbaar is, zou het verkeerdt zijn MD in deze groep in te richten als een kopie van de 'best practices' uit de profitgroep. Bovendien zou het een misvatting zijn de non-profitgroep als een homogene klasse te beschouwen.

Op dezelfde wijze kunnen niet alle profitorganisaties over één kam geschoren worden. Met

name organisaties uit de sector van de 'nieuwe bedrijvigheid' (commerciële dienstverlening, automatisering, de financiële sector) zullen een eigen vorm van MD moeten vinden die past bij in- en externe kenmerken, zoals grote en permanente turbulentie, een in het algemeen hoog opgeleid, heterogeen en mobiel werknemersbestand, een zeer krappe arbeidsmarkt voor talenten en de behoefte aan sterk geïndividualiseerd personeelsmanagement. De kernbegrippen in dit type MD zullen zijn kennismanagement en -ontwikkeling, loopbanen die functie-, organisatie- en landsgrenzen overstijgen, en competentie in plaats van de functionaris of de persoon als focus (zie Von Grumbkow en Jansen, 1996).

6.1 Beperkingen van de studie

Een aantal onderwerpen is in dit onderzoek niet aan de orde geweest. Zo is het denkbaar dat vragen over MD anders beantwoord worden afhankelijk van de fase waarin de betreffende organisatie verkeert, of van het organisatie-onderdeel, zoals R&D of marketing, waarop het MD-beleid betrekking heeft. Het is voorstelbaar dat in een universiteitsorganisatie een andere type MD wordt nagestreefd voor de bezetting van cruciale onderwijspostities, dan voor het veiligstellen van belangrijke managementfuncties.

Daarnaast bleek dat van de onderzochte organisaties 52% onderdeel te zijn van een internationaal concern. Er zijn echter geen vragen over het internationale karakter van MD gesteld. Organisaties worstelen op dit moment met thema's, zoals de inhoud van internationaal ('transcultureel') management, vormgeving van internationale loopbanen, uitzending van 'twee-carrièreparen' en remuneratie.

Met het voorgaande thema hangt de toenemende heterogeniteit van het personeelsbestand samen. De in- en externe arbeidsmarkt worden door emancipatieprocessen, herintredende vrouwen, ontgroening, vergrijzing en een toenemend aanbod van (ook hoger opgeleide) etnische minderheden letterlijk en figuurlijk kleurrijker. De vraag is hoe lang volgehouden kan worden dat het uitsluitend een kwestie van tijd is voordat de MD-doelgroep daarvan een afspiegeling is.

Een belangrijke eenzijdigheid van alle besproken MD-onderzoeken is dat degenen die tot de MD-doelgroep behoren consequent niet aan het woord komen. Een lezersenquête via het week-

blad *Intermediair* over de periode maart-april 1988 leverde ongeveer 300 reacties op. In het rapport *Management Development in Nederland* (1998) wordt uitvoerig ingegaan op de mogelijke vertekening in de reacties, bijvoorbeeld omdat spijtoptanten of 'uitgerangeerde' ex-potentials meer (en negatief!) reageren. Voor zo'n negatieve 'bias' bij de respondenten zijn echter geen aanwijzingen. Zo komt de achtergrond van de respondenten wat betreft branche waarin men werkzaam is, verrassend goed overeen met zowel het lezersbestand van *Intermediair* als de organisaties in het besproken KPMG-onderzoek. Ook is er een behoorlijke spreiding in leeftijd (een vrij platte verdeling tussen 20 en 50 jaar met een relatieve 'piek' bij de klasse 26-30 jaar), en in aantal jaren werkervaring (varieert vrijwel uniform van 3 tot meer dan 20 jaar).

De resultaten van het onderzoek geven in het algemeen een bevestiging van de eerder besproken analyses:

- Meer dan de helft is ontevreden over de kwaliteit van MD in de eigen organisatie. Tegelijk vindt vrijwel iedereen het zeer belangrijk dat de eigen organisatie een goed MD-beleid heeft.
- Werknemers vinden niet zonder meer dat voldoende gebruik wordt gemaakt van hun kennis en vaardigheden. Zo'n 40 procent is daarover zelfs ontevreden. De meningen over de carrièreperspectieven zijn dan ook verdeeld: 28% is daarover tevreden, 50% ontevreden en 22% is neutraal (dit bevestigt dat niet alleen maar in de loopbaan teleurgestelde personen aan dit onderzoek hebben meegedaan).
- Medewerkers herkennen dat organisaties MD vooralsnog nog sterk OD-gericht invullen, dat wil zeggen dat vervulling van sleutelposities prevaleert boven persoonsontwikkeling.
- Werknemers vinden het MD-beleid in hun organisatie in hoge mate onhelder en weinig inzichtelijk. Het is iets dat hen 'overkomt'. Het organisatieonderzoek leverde overigens een soortgelijk beeld op; dit wordt dus herkend.

Geen wonder dat werknemers ten slotte zeer verdeeld reageren op de vraag of MD heeft bijgedragen aan hun ontwikkeling en carrière: een derde is positief en iets minder dan de helft negatief. De rest is neutraal.

LITERATUUR

- Baldwin, T.T. en M.Y. Padgett, (1994), Management development: a review and commentary, in: C.L. Cooper en I.T. Robertson (red.), *Key reviews in managerial psychology*, Wiley, New York, pp. 270-320.
- Bolwijn, T. en P.T. Kumpe, (1996), HRM: de ontbrekende schakel in de evolutie van industriële ondernemingen, in: J. von Grumbkow en P.G.W. Jansen (red.), *Management Development. Ontwikkelingen en trend*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 95-114.
- Burgt, H. van de, R., F. van de Loo, F. Meijer, en M. Velenturf, (1998), *Bewegen rond competentie. Visies en praktijk rond Management Development*, Lemma, Utrecht.
- Grumbkow, J. von en P.G.W. Jansen, (red.), *Management Development. Ontwikkelingen en trends*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Haak, T.W., P.G.W. Jansen en W.C.M. Mul, (1998), *Management Development in Nederland*, KPMG Ebbing Management Development Amsterdam.
- Huijgen, F. en W. de Nijs, (1993), De praktijk van management development in het Nederlandse bedrijfsleven, in: A. Wattel (red.), *Management development: stand van zaken en perspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 51-63.
- Jansen, P.G.W., (1997a), *MD verklaard*, KPMG Ebbing Management Development, Amsterdam.
- Jansen, P.G.W., (1997b), Opzetten van management development, *Checklisten Personeelsmanagement*, jrg. 20, nr.3.e.6.1; juni, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Kluytmans, F. en E. van Sluijs, (1995), De relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 11, nr.1, pp. 34-44.
- Management Development in Nederland, (1998), *Werknemers-onderzoek Intermediair Online*, KPMG Ebbing Management Development, Amsterdam, juli 1998.
- Leijten, A.Th., (1992), *Stimulerend personeelsmanagement. Een effectiviteitsdiagnose*. Academisch Proefschrift, Universiteit Twente.
- Loo, R., van de, V. Vogelaar, en L. Pol, (1998), Management Development in Nederland, in: H. van de Burgt, R. van de Loo, F. Meijer en M. Velenturf (red.), *Bewegen tot competentie. Visies en praktijk rond Management Development*, Lemma, Utrecht, pp.71-94.
- McCall Jr., M.W., M.M. Lombardo en A.M. Morrison, (1988), *The lessons of experience: how successful executives develop on the job*, Lexington Books, Lexington, MA.
- McCauley, C.D., M.N. Ruderman, P.J. Ohlott en J.E. Morrow, (1994), Assessing the developmental components of managerial jobs, *Journal of Applied Psychology*, jrg. 79, pp. 544-560.

Miles, R.E. en C.C. Snow, (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.

Neuijen, J.A., (1992), *Diagnosing organizational cultures. Patterns of continuance and change*, Wolters-Noordhoff, Groningen.

Quinn, R.E. en J. Rohrbaugh, (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, jrg. 29, pp. 363-377.

Vansina, L. en T. Taillieu, (1997), Diversity in collaborative task-systems, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, jrg. 6, nr.2, pp. 183-199.

Vloeberghs, D., (1989), *Human Resource Management. Visie, strategie en toepassingen*, Acco, Leuven.

Vloeberghs, D. en H. Lange, (1992), *Human resource manage-*

ment: weging en beweging, *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr.1, pp. 95-112.

Wattel, A. (red.), (1993), *Management development: stand van zaken en perspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

NOTEN

1 Deze studie werd eerder gepresenteerd op de vijfde conferentie van de NVAM *Nederlands-Vlaamse Academie voor Management*, Maastricht, 29 mei 1998.

2 Deze publikatie is te bestellen bij KPMG Ebbinge management Development en kost f 57,- inclusief BTW (telefoon: 020-572 57 59, e-mail: management.development@kpmg.nl).