

Uitdagingen voor het Nederlandse bedrijfsleven

F.W. Huibregtsen*

De grootste uitdaging voor het Nederlandse bedrijfsleven is gelegen in de onderneming zelf. Het topmanagement staat voor de uitdaging de organisatie op alle niveaus te stimuleren en te inspireren, zodanig dat de medewerkers aan het front zowel het vermogen als de ambitie ('skill' en 'will') hebben om elke situatie effectief tegemoet te treden.

Het verkennen van de uitdagingen voor het Nederlandse bedrijfsleven is op zichzelf een uitdaging waar elk redelijk denkend mens in het Nederlandse bedrijfsleven met een grote boog omheen zou lopen. Ik beperk mij daarom tot een uithoek: de uitdagingen die in het algemeen gelden voor grote ondernemingen en waarop de topleiding van de onderneming vrijwel direct invloed kan uitoefenen.

Mijn betoog zal zich vooral richten op twee onderwerpen: a) de fundamentele heroriëntatie die in het denken over het leiden van grote organisaties plaats vindt en b) een perspectief voor het beoordelen en ontwikkelen van de kwaliteit van een organisatie. In een volgend artikel zal worden ingegaan op de daaruit voortvloeiende agenda voor topmanagement.

Dè opgave voor topmanagement is om de eigen onderneming te sturen naar een – onvermijdelijk onzekere – toekomst. Daartoe zijn een samenhangend inzicht in alle – externe en interne – krachten, die het toekomstige potentieel van de organisatie beïnvloeden, en een geïntegreerde zorgvuldig geplande aanpak om de voornaamste verbeteringsmogelijkheden te realiseren eerste vereisten.

Veelal lijkt de grootste verbeteringsmogelijkheid in de onderneming zelf te liggen, in het stimuleren en inspireren van de organisatie op alle niveaus, zodanig dat de medewerkers aan het front zowel het vermogen als de ambitie (skill and will) hebben om elke voorkomende situatie effectief tegemoet te treden. Om dit te realiseren zullen managers naast bestuurders ook vaak bezielers moeten worden. Een superieure visie, een zorgvuldig doordacht plan, een inspirerend thema en een overdosis communicatie zijn even zoveel essentiële ingrediënten in het realiseren van deze uitdaging.

Kaleidoscoop van uitdagingen

De uitdagingen laten zich waarschijnlijk het beste naar twee dimensies indelen, namelijk de mate waarin de uitdaging algemeen geldt of meer specifiek voor Nederland of voor de bedrijfstak en de mate waarin de topleiding van Nederlandse ondernemingen direct invloed op de betreffende uitdaging kan uitoefenen (tabel 1).

Na een illustratie van een aantal onderwerpen in de specifieke categorieën zal mijn betoog zich vooral op de laatste categorie richten.

Specifiek voor onderneming/bedrijfstak

Veel ondernemingen zien als een van hun voornaamste uitdagingen op dit moment het vormgeven aan een nieuwe strategische configuratie – bij voorbeeld door fusies en overnames – in het zicht van een stroomversnelling van structurele veranderingen en onzekerheden. Het wegvallen van reële en vermeende grenzen, of dit nu geografische, bedrijfstakgewijze of wettelijk ingegeven grenzen zijn, leidt in veel situaties tot een ingrijpende hergroepering en herpositionering van de onderneming. Internationale en nationale deregulering beheerst zo het denken en handelen van de ondernemingsleiding in zulke uiteenlopende bedrijfstakken als de luchtvaart, het wegtransport, en de bank- en verzekeringswereld. Tegelijkertijd vormen technologische ontwikkelingen een bron van verandering in bedrijfstakken als de elektronische industrie, de informatie-industrie en de detailhandel.

Het toenemend zelfbewustzijn van de consument en zijn steeds wisselende verschijningsvormen hebben ook een onuitwisbare invloed op vele bedrijfstakken. Weinig ondernemingen verkeren dan ook in de tot voor een tiental jaren gebruikelijke omstandigheid, dat zij met een zeker vertrouwen en met overtuiging hun plannen voor de komende vijf jaar onwrikbaar kunnen vastleggen.

Specifiek voor Nederland

De uitdagingen voor het Nederlandse bedrijfsleven die specifiek Nederlands zijn hebben vanzelfsprekend vooral te maken met de Nederlandse strategische geografische positie en de sociale en fysieke infrastructuur. Onderwerpen die daarbij in een recente discussie met vijftien leiders van grote ondernemingen naar voren werden gebracht zijn: kwaliteit en doelgerichtheid van het onderwijs, effectiviteit van de arbeidsmarkt, functionaliteit van de

* De auteur is managing director van McKinsey Nederland.

regelgeving, en gebrek aan gewicht in internationale verhoudingen.

Deze zelfde ondernemers zien een van de typisch Nederlandse kwaliteiten – zorgvuldigheid en betrouwbaarheid – in een internationaal verband als een mogelijke bedreiging van onze positie in bedrijfstakken waar de overheid direct of indirect een grote invloed heeft. Waar iedereen de mazen van het internationaal politieke economische net zoekt, zouden Nederlanders juist geneigd zijn om de regels keurig op te volgen. Zo schijnt het ook dat bij het Europese hof meer zaken door Nederlanders tegen Nederlanders worden gevoerd dan door alle andere landen te zamen.

Onvermijdelijk is er een wisselwerking tussen de fysieke en sociale infrastructuur die ons land biedt en het functioneren van ondernemingen, of het nu gaat over de ontwikkeling van het beroepsonderwijs of die van het ziekteverzuim. In toenemende mate zal het Nederlandse bedrijfsleven dan ook een rol dienen te vervullen in de politieke bewustwording van deze samenhang der zaken. Het bedrijfsleven ontkomt er niet aan om haar kennis en ervaring in het proces van maatschappelijke ontwikkeling in te brengen. Evenmin kan de bijdrage van het bedrijfsleven in de discussie rond de invloed van internationale ontwikkelingen op gewenste Nederlandse verhoudingen gemist worden.

Generiek voor grote ondernemingen

Het meest dominante gemeenschappelijke kenmerk voor grote ondernemingen is het spanningsveld dat bestaat tussen de aanpassingen die de stroomversnelling van veranderingen op allerlei terreinen aan een onderneming stelt en de natuurlijke traagheid en soms behoudzucht die elke organisatie kenmerkt. De externe ontwikkelingen waar een grote organisatie mee te maken heeft worden steeds meer pluriform, verrijkend en onvoorspelbaar.

Deze eisen tot voortdurende aanpassingen doemen op voor organisaties die mede onder invloed van externe maatschappelijke ontwikkelingen naar een steeds meer rigide structuur neigen. In het volgende zal ik mij vooral richten op de vraag hoe de topleiding van grote ondernemingen deze uitdagingen tegemoet treedt en hoe op verschillende plaatsen ook al succes wordt geboekt.

Visie en leiderschap

De topleiding van grote ondernemingen staat voor de gigantische taak om veranderingen op de meest uiteenlopende terreinen te signaleren, te analyseren en te verwerken tot een evenwichtige alomvattende strategie voor actie gericht op de toekomst. Maar wat weten we van die toekomst? Het voornaamste dat we weten is, dat de markten, de concurrentie en de eigen onderneming er binnen vijf tot tien jaar vrijwel zeker fundamenteel anders uit zullen zien. De kernvraag is daarom in hoeverre deze veranderingen autonoom plaats zullen vinden en in hoeverre de topleiding van een onderneming daar richting aan kan geven.

In dit verband is het interessant om te zien dat topmanagers zoals Jack Welch van GE, Robert Horton van BP, Percy Barnevik van ABB en Jan Timmer van Philips hun aandacht deels lijken te verleggen van de traditionele grote strategische vragen naar initi-

Invloed topleiding:

	vrijwel geen	Indirect	Vrijwel direct
<i>Aard van de uitdaging:</i>			
Specifiek voor onderneming/ bedrijfstak	internationale deregulering	structurele overcapaciteit	technologische innovatie
Specifiek voor Nederland	stelsel sociale zekerheid	beroeps- onderwijs	ziekteverzuim
Generiek voor meeste (grote) ondernemingen	valuta-schommelingen	cultuur-verschillen	slagvaardigheid organisatie

atieven en programma's die erop gericht zijn om de totale organisatie op elk niveau te stimuleren en te inspireren. Wat deze succesvolle leiders lijkt te bewegen is een vastbeslotenheid om verandering te bewerkstelligen met behulp van hun medewerkers, om vaardigheden in de organisatie op te bouwen en de juiste condities te creëren die leiders op alle niveaus inspireren om "de zaak in eigen hand te nemen".

Hierbij is het wezenlijke verschil tussen succes en mislukking het vermogen van de topleiding om een 'totaalbeeld' te ontwikkelen van de interne en de externe situatie, om een goed begrip te ontwikkelen voor de interactie tussen strategie, structuur en uitvoering en om een aanpak te ontwikkelen die zorgvuldig de 'harde' en 'zachte' elementen van de gewenste verandering in de positie en vaardigheden van de onderneming op elkaar afstemt.

Een dergelijke opstelling vereist visie en leiderschap. Topleiders van vandaag onderkennen dat een visie op zichzelf niet genoeg is. Minstens even belangrijk zijn de acties die worden gekozen om deze visie in werkelijkheid te vertalen. Deze acties moeten dan op één doelstelling bij uitstek gericht zijn: het creëren van de juiste omgeving voor iedereen in de organisatie om tot een topprestatie te kunnen en willen komen en niet genoeg te nemen met 'gewoon doortuffen'.

Visie: nieuwe doelstellingen

Het traditionele beeld van de ideale organisatie is er een van perfectie in de uitvoering en van volledige greep op de gang van zaken. In toenemende mate leidt de snel veranderende omgeving ertoe dat ondernemingen dit concept opgeven.

Veel grote organisaties in de wereld zijn tot dezelfde conclusie gekomen waar ook IBM toe gekomen is: namelijk dat het onmogelijk is om al de juiste antwoorden – ook voor strategie – aan de top te bedenken. Zo is IBM begonnen de verantwoordelijkheid voor delen van haar strategie-ontwikkeling te delegeren naar dat niveau in de organisatie waar de essentiële lokale marktinformatie beschikbaar is.

Er vindt een verschuiving plaats van de aandacht voor pro-actieve controle en perfectie die de industriële revolutie kenmerkte, naar aandacht voor delegatie en inspiratie die de informatie-revolutie kenmerkt. We zijn wellicht zelfs al in een volgend stadium aangekomen, het stadium van de emotionele revolutie. In dit stadium wordt het beïnvloeden van

Tabel 1. Voorbeelden van uitdagingen voor het Nederlandse bedrijfsleven

STURENDE ACTIES

Uitzetten koers:
maken van keuzes

VOORBEELDEN

- Verhoog R&D budget
- Verdubbel verkoop organisatie
- Acquireer onderneming X

STRUCTURERENDE ACTIES

Creëren van de randvoorwaarden
waarbinnen de organisatie
functioneert

- Structureer formele organisatie
- Kies management informatie-systeem

STIMULERENDE ACTIES

Stimuleren en inspireren
van resultaatgericht
zelfregulerend gedrag

- Lanceer kwaliteitsprogramma
- Start persoonlijke communicatie
- Schep een 'edel doel'

Tabel 2. Het instrumentarium van de topleiding

de emoties – dat wil zeggen de houding, de perceptie en de gevoelens – van belanghebbenden bij de onderneming van steeds grotere betekenis in de sturing van grote ondernemingen.

In deze ontwikkelingen doemen nieuwe visies op:

Van perfectie naar prestatie: Tot voor kort waren wij er vrijwel allen van overtuigd dat een streven naar perfectie zowel te prijzen als grotendeels te realiseren was en dat onzekerheid door analyse kon worden geëlimineerd.

Dit managementconcept gebaseerd op zorgvuldige analyse en geleidelijke opbouw van ervaring werkte historisch goed onder de conditie van relatieve stabiliteit. En nog steeds zijn deze vaardigheden essentieel voor een goed management. Toch zijn de uitdagingen vandaag totaal anders dan die tien of meer jaar geleden. Nu is er een toenemende behoefte aan flexibele strategieën waarin voortdurende aanpassing mogelijk is en organisaties die eveneens zelfcorigerend zijn.

Onder deze condities is prestatievermogen – dat wil zeggen het vermogen om een probleem of een kans op een samenhangende manier aan te pakken – veel crucialer dan het potentiële concurrentievoordeel van perfectie in de uitvoering van de oplossing van gisteren.

Van het maken van een produkt naar het zorgen voor een klant: Traditionele concurrentiestrategieën richten hun aandacht vooral op de 'harde' aspecten van de bedrijfsketen: technologie, productiecapaciteit, schaalgrootte of distributiekracht. In veel situaties hebben deze strategieën aan kracht ingeboet. In vrijwel elke bedrijfstak en elk marktsegment dienen zich nu een aantal concurrenten aan die in objectieve produktprestatie redelijk vergelijkbaar zijn.

Klanten zijn zich steeds meer bewust geworden van hun specifieke behoeften en verlangens en zijn derhalve steeds selectiever in de keuze van hun leveranciers. De relatie tussen een leverancier en een klant is geen afstandelijke meer. Zij is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds respect en gemeenschappelijk belang.

Van het sturen en controleren naar het stimuleren en inspireren van de medewerkers: In het traditionele wereldbeeld was een medewerker vooral een levende robot wiens afwijkende (dat betekent menselijke) gedrag zo veel mogelijk aan banden moest worden gelegd. Vele ondernemingen benaderen nu de talenten en vaardigheden van medewerkers volstrekt anders en proberen de stelselmatige onderbenutting van het aanwezige talent te ondervangen.

Medewerkers zijn zich, net zoals klanten, bewust geworden van hun behoeften. Begrip voor hun rol en geloof in hun capaciteiten vergroot hun doelmatigheid. Voor vele ondernemingen opent het vrijmaken van dit verborgen potentieel een weg naar een tastbaar concurrentievoordeel.

Leiderschap: nieuwe acties

Traditionele managementliteratuur verdeelt de meeste managementvraagstukken in drie categorieën: strategisch, organisatorisch of operationeel. En in de loop der tijd is er behoorlijk veel verwarring geweest over wat nu precies wat is. Als alternatief voor dit denkmodel blijkt het soms nuttig de aandacht te richten op de soorten acties die een topleider kan ondernemen in het streven zijn onderneming tot ontwikkeling te brengen. In grote lijnen zijn drie soorten acties te onderscheiden, namelijk: sturende acties, structurerende acties en stimulerende acties (tabel 2).

Sturende acties van de topleiding hebben een directe invloed op het profiel van de onderneming. Ze zijn meestal eenmalig van karakter en bepalen het speelveld waar de onderneming zich op beweegt evenals de voornaamste spelregels. Typische voorbeelden zijn: de beslissing om een andere onderneming over te nemen dan wel te fuseren; een beslissing om de produktlijn uit te breiden, het researchbudget te verdubbelen of de verkooporganisatie te halveren.

Structurerende acties bepalen de 'harde' en 'zachte' structuur waarbinnen de organisatie functioneert. Voorbeelden hiervan zijn: een wijziging in de formele organisatiestructuur; de introductie van een aangepast management-informatiesysteem; de ontwikkeling van nieuwe personeelsplanningprocedure of de wijziging van de jaarlijkse budgetcyclus.

Structurerende acties kunnen de doelmatigheid waarmee de totale organisatie functioneert, beïnvloeden. Hoewel zij het gedrag van medewerkers in de organisatie kunnen en behoren te beïnvloeden, hebben zij niet noodzakelijkerwijs directe invloed op de koers van de organisatie, noch op haar vaardigheden.

Stimulerende acties zijn waarschijnlijk het moeilijkste te vatten; zij zijn ook vaak het moeilijkst om te realiseren. Hieronder verstaan we al die topmanagement initiatieven die erop gericht zijn om het gedrag van de medewerkers in de organisatie te beïnvloeden, hun vaardigheden te vergroten en hun inzet en enthousiasme te richten en te stimuleren.

Het kenmerkend verschil tussen de drie soorten acties is de mate waarin de topleiding direct of indirect intervenieert in het dagelijks functioneren van de organisatie. Door middel van sturende acties maakt de topleiding keuzes die min of meer automatisch gerealiseerd worden als gevolg van de keuze zelf. In haar structurerende acties geeft de topleiding richtlijnen voor de wijze waarop de organisatie dient te functioneren, doch de mate waarin deze richtlijnen in de praktijk worden gerealiseerd is sterk afhankelijk van de aard van de beoogde verandering en de cultuur van de organisatie. Met behulp van stimulerende acties probeert de topleiding bepaalde aspiraties en gedragspatronen in de organisatie te inspireren, terwijl tegelijkertijd een grote mate

van vrijheid in de praktische uitvoering van de basisgedachte wordt toegelaten.

Alle bovengenoemde acties vereisen een diepgaand inzicht in de strategische positie van een onderneming, en al die variabelen die gebruikelijkerwijze in beschouwing worden genomen bij de ontwikkeling van strategieën. Structureerende en in nog belangrijkere mate stimulerende acties vereisen echter ook een diepgaand inzicht in de menselijke mechanica en dynamica van grote organisaties. Dat brengt met zich mee dat zij een totaal ander soort vaardigheden van topmanagement vereisen, dan die nodig zijn voor het ontwikkelen van een produkt-markt strategie.

Kwaliteit van de organisatie

Wat in het algemeen geldt voor de topleiding, geldt vanzelfsprekend voor elke leider op elk niveau in de organisatie. Zo kunnen we het concept van de drie soorten acties – sturend, structurerend en stimulerend – uitbreiden naar alle managementniveaus en onszelf de vraag stellen hoe gekwalificeerd de organisatie op elk van deze drie terreinen is. Al met al bepalen de vaardigheden op elk van de drie terreinen te zamen het totale prestatievermogen van de onderneming.

Op het gebied van sturende acties – het vermogen om de juiste koers te kiezen bij voorbeeld – suggereert de literatuur successieve kwaliteitsniveaus, beginnend bij het meest basale – een budgetting proces – en voortgaand tot het meest ontwikkelde – het continue management van strategische opties.

Percy Barnevik van ABB noemt zijn onderneming vaak "een federatie van nationale ondernemingen met een mondiaal coördinatie center". Barnevik en zijn twaalf collegae in het executive committee verdelen hun aandacht tussen het bewaken van het resultaat van bijna 1200 ondernemingen in ongeveer vijftig produkt-marktsegmenten en het bouwen van een 'multi-lokale' onderneming – door middel van acquisities, hergroepering en natuurlijke groei – die eenvoudig van structuur is en elk van de lokale markten op de juiste wijze kan bedienen; een voorbeeld van het management van strategische opties op hoog niveau¹.

Evenzo kan het vermogen van de organisatie op het gebied van structurerende acties beperkt zijn tot de beschikbaarheid van een redelijk duidelijke formele organisatiestructuur of reiken tot dat wat op dit moment als het hoogst bereikbare wordt gezien: een zich voortdurend hergroeperend flexibel netwerk van doelgerichte taakcellen.

BSO, een vooraanstaande Nederlandse onderneming op het gebied van software-ontwikkeling heeft onder de leiding van Eckart Wintzen een structuur gekozen waarin op bepaalde momenten automatisch organisatorische aanpassing plaatsvindt, bij voorbeeld om overschrijding van een bepaalde grootte van een organisatie deel te voorkomen. Het resultaat is een klantgerichte organisatie waarin medewerkers zich uitzonderlijk goed thuis voelen.

Ten slotte kan het vermogen van een organisatie op het gebied van stimulerende acties het hele bereik beslaan van het traditionele concept van 'control and command' (doen wat je gezegd wordt) en anderzijds 'energize and empower' (probeer het maar). Jack Welch, president van General Electric is ervan overtuigd dat de managers van de 21ste eeuw

hun oude macht – plannen maken, organiseren, uitvoeren en meten – voor nieuwe taken moeten inruilen: het adviseren van teams, het zorgen voor de juiste middelen en het scheppen van de juiste omgeving waarin de medewerkers kunnen denken en doen. Een van Welch's uitspraken: "We've got to take out the boss element"².

In het overwegen van mogelijke initiatieven om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren, blijken bepaalde ervaringslessen die sommige ondernemingen hebben opgedaan van nut. Een drietal staat voorop:

Toenemende samenhang

Net zoals een organisatie meer dan structuur alleen is, is er geen strategie zonder uitvoering. En de ervaringen met Total Quality Management Programma's die mislukken, suggereert dat er weinig zaken gevaarlijker zijn dan een organisatie te stimuleren zonder een duidelijke koers. Na een initiële golf van enthousiasme kunnen dit soort programma's die niet verankerd zijn in een heldere visie en koers het zelfvertrouwen en het gevoel van doelgerichtheid en voldoening van een organisatie ernstig beschadigen. Dit brengt met zich mee dat elke topleider, wanneer hij een bepaalde ingrijpende actie op een van de drie genoemde terreinen overweegt, tegelijkertijd de invloed en interrelatie met de aangrenzende actievelden dient te verkennen. Gedurfde nieuwe strategieën zullen in het algemeen ook nieuwe vaardigheden vereisen. Veranderingen in organisatiestructuur roepen onvermijdelijk de behoefte aan nieuwe management-informatiesystemen op. Een kwaliteitsprogramma zal ingebed dienen te zijn in een heldere strategische en organisatorische context. Meer dan ooit geldt deze behoefte aan samenhang. Toen de ondernemingsomgeving overwegend stabiel was, konden de meeste vraagstukken separaat worden opgelost. Nu is het echter zo dat vrijwel alles met alles samenhangt. Dientengevolge moeten de leiders van vandaag minstens evenzeer interne strategen zijn in het ontwikkelen van een visie over de evolutie van de organisatie als externe strategen in het ontwikkelen van concurrerende produkten en diensten.

Aandachtsverschuiving

Als de topleiding een beslissing neemt op het terrein van de sturende acties kan zij vrijwel onmiddellijke realisatie veronderstellen. De keuze maken is dan tegelijkertijd de keuze waarmaken. Een onderneming overnemen, het verdubbelen van de verkooporganisatie, het researchbudget met 30% korten of het lanceren van een nieuwe produktenlijn, de uitvoering van al deze beslissingen ligt veelal in het directe bereik van de topleiding zelf. De opgave ligt hier dus in het maken van de juiste keuze, en minder in het 'waarmaken'.

Zie verder blz. 1061.

1. W. Taylor, The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik, *Harvard Business Review*, maart-april 1991.

2. T.A. Stewart, GE: keeps those ideas coming, *Fortune*, 12 augustus 1991.

Vervolg van blz. 1057

Voor structurerende en stimulerende acties is er echter een wereld van verschil. Voor structurerende acties is er vaak additionele inspanning nodig na de formele beslissing om erop toe te zien dat deze werkelijk in de praktijk gerealiseerd wordt. Een overgang van een functionele naar een produkt-georiënteerde organisatie vraagt bij voorbeeld een enorme hoeveelheid flankerende maatregelen om de overgang een succes te doen zijn. En zelfs dan kost het vaak jaren voordat oude gewoontes zijn gesleten en nieuwe zijn opgebouwd. In zulk een situatie is een besluit slechts het begin van een enorme managementinspanning en niet het resultaat.

Traditioneel heeft de aandacht van de topleiding van ondernemingen zich veelal gericht op het ondernemen van sturende acties, hoewel expliciet of impliciet van tijd tot tijd ook structurerende en stimulerende acties werden ondernomen. In de omgeving waarin ondernemingen vandaag de dag verkeren, ligt het werkelijke potentieel voor resultaat en kwaliteitsverbetering van de onderneming vaak veel meer in de structurerende en stimulerende acties – in het vrijmaken van de inherente krachten die in de organisatie en in haar medewerkers aanwezig zijn – dan op de sturende actie. Dit is een nieuwe uitdaging voor topmanagement omdat de opties voor sturende en stimulerende acties relatief beperkt zijn en zij een immense toewijding, een grote helderheid en een persistente communicatie behoeven.

Successieve niveaus van aspiratie

Het heeft geen zin om het aspiratie-niveau van een organisatie zo hoog te stellen dat de meeste mensen geen zicht hebben op het pad dat daar naartoe moet leiden. Te vaak hebben ondernemingen bij voorbeeld de sprong willen maken van een relatief eenvoudige budgetcyclus naar een niveau van verfijnd strategisch management en uiteindelijk moeten constateren dat ze slechts een verwarrende papierstroom aan hun bestuur hadden toegevoegd.

Hetzelfde geldt voor de structuur van een organisatie. Je kunt niet een organisatie die jaren lang onder een relatief rigide structuur heeft gefunctioneerd van de ene dag op de andere omzetten in een zichzelf organiserend netwerk. Organisations zijn vaak nog langzamer dan individuen in het aanpassen van hun gedrag. De uitdagingen voor een topleider die wezenlijke kwaliteitsverbetering in zijn organisatie nastreeft, zijn dus: visie, geduld en doorzettingsvermogen. Hij zal zich successieve niveaus van kwaliteit ten doel moeten stellen die enerzijds het uiterste van de organisatie vragen, maar anderzijds bereikbaar zijn. Daartoe zal hij alle hem ter beschikking staande middelen en signalen moeten orkestreren om de organisatie naar een volgend niveau van kwaliteit te tillen.

Het opvoeren van het vermogen van de organisatie wordt zodoende een inspanning van vele jaren, waarbij de topleiding zorgvuldig zijn doelen kiest en zodra deze bereikt zijn, de organisatie weer ruimte geeft om tot rust te komen alvorens de volgende expeditie naar het volgende niveau wordt aangezet.

F.W. Huibregtsen