

Een Vergelijking van 26 High Performance Organisatie Onderzoeken

door

drs. Erik Belt RC

- december 2008 -

Introductie

In het kader van het referaat voor de Register Controller studie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam heb ik 26 onderzoeken op het gebied van high performance organisaties geëvalueerd. Doel van deze evaluatie was om het meest robuuste onderzoek te identificeren waarmee ik mijn praktijkonderzoek kon gaan doen. In dit memo is het resultaat van de evaluatie beschreven.

In het huidige tijdperk van extreme concurrentie en toenemende eisen wordt van managers van moderne organisaties verwacht dat ze excelleren. Het management van organisaties is daarom vooral geïnteresseerd naar de factoren die doorslaggevend zijn voor het behalen van consistent goede resultaten. De in het kader van dit referaat onderzochte onderzoeken richten zich op de doorslaggevende financiële en niet-financiële parameters die een organisatie op de lange termijn beter laten presteren dan de collega-organisaties. De onderzoeken zijn geselecteerd op: (a) hun bekendheid, dat wil zeggen, op het aantal keren dat de onderzoeken worden aangehaald in andere publicaties; en (b) hun praktijkgehalte, dat wil zeggen er moet (een zekere mate van) praktijkonderzoek zijn gedaan. De 26 geïdentificeerde onderzoeken (zie referentielijst) zijn vervolgens geëvalueerd aan de hand van zeven criteria. De vier hoogst scorende onderzoeken zijn in meer detail bekeken waarna tenslotte de definitieve keuze is gemaakt voor een van de onderzoeken.

De eerste evaluatie

Het verschil tussen de opzet en de uitvoering van de verschillende onderzoeken is groot. De meeste onderzoekers maakten op basis van financiële analyses een selectie van goed of uitstekend presterende organisaties in een bepaalde sector en vergeleken deze vervolgens met minder goed presterende concurrenten. Uit deze vergelijking abstraheerden ze vervolgens de onderscheidende kenmerken. Indien de eerste selectie echter onvoldoende zorgvuldig is gedaan, door gebruik van onjuiste informatie of de verkeerde criteria, dan kan men zijn twijfels hebben bij de validiteit van het resterende onderzoek. Daarmee heb ik de volgende selectiecriteria toegepast:

- *Representatief*: is het onderzoek representatief, dat wil zeggen is de in het onderzoek betrokken steekproef van voldoende omvang?
- *Statistisch onderbouwd*: zijn de eindconclusies in de publicatie voldoende onderbouwd door statistische analyses?
- *Controlegroep*: zijn de uitkomsten getoetst bij een relevante controlegroep om te evalueren of de gevonden kenmerken inderdaad het verschil maken?
- *Periode*: is de onderzoeksperiode voldoende ruim genomen om een tijdsonafhankelijk oordeel te kunnen vellen?
- *Relevant*: is het onderzoek zodanig breed opgezet dat de conclusies relevant zijn voor 'alle' organisaties (profit, non profit, overheid)?

- *Toepasbaar*: zijn de uitkomsten in de praktijk toepasbaar, dat wil zeggen is gekomen tot een set van doorslaggevende HPO-kenmerken, is er een diagnosemodel aanwezig, is er een implementatiemethodiek beschreven?
- *Universeel*: gelden de uitkomsten universeel, dat wil zeggen is het onderzoek wereldwijd opgezet en is de controlegroep ook wereldwijd gekozen?

De 26 onderzoeken zijn in onderstaande tabel vergeleken met elkaar op basis van de criteria.

Onderzoek	R	S	C	P	Re	T	U	E
Annunzio (2004)	+	-	-	+	-	-	-	-
Bacon (2003)	-	-	-	-	-	-	-	-
Berg (2004)	+	-	-	+	-	-	-	-
Bilanich (2002)	-	-	-	-	-	-	-	-
Butteriss (1998)	-	-	-	+	-	-	-	-
Cheyfitz (2003)	-	-	-	+	+	-	-	-
Collins (2001)	+	+	-	+	+	+	-	+
Foster (2001)	-	-	-	+	+	-	-	-
Goldsmith (1997)	+	-	-	+	-	-	-	-
Haeckel (1999)	-	-	-	-	-	-	-	-
Hammer (2001)	+	-	-	+	-	-	-	-
Hodgetts (2005)	-	-	-	-	-	-	-	-
Holbeche (2005)	+	-	-	+	+	-	-	+-
Heller (1997)	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirkman (1999)	+	-	-	+	-	-	-	-
Lawler (1998)	-	-	-	-	-	-	-	-
Light (2005)	+	-	-	+	+	-	-	+-
Mische (2001)	+	-	-	+	-	-	-	-
O'Reilly (2000)	+	-	-	+	-	-	-	-
Osborne (2002)	-	-	-	-	-	-	-	-
Sull (2003)	+	-	-	-	-	-	+	-
Volberda (1998)	+	-	-	+	-	-	-	-
Waal (2008)	++	+	++	++	++	++	++	++
Weick (2001)	-	-	-	+	-	-	-	-
Weiss (2000)	-	-	-	+	-	-	-	-
Wiersma (2001)	+	-	-	+	-	-	-	-

<u>Legenda</u>			
-	Onvoldoende	R	Representatief
+	Voldoende	S	Statistisch onderbouwd
++	Volledig	C	Controlegroep
		P	Periode
		Re	Relevant
		T	Toepasbaar
		U	Universeel
		E	Eindscore

De tweede evaluatie

Op basis van de eerste selectie kwamen vier onderzoeken naar voren die meer gedetailleerd zijn bekeken. Deze onderzoeken worden hieronder kort beschreven waarna de eindevaluatie wordt gegeven.

Collins - Good to great

Het boek van Collins is het resultaat van een vijfjarig onderzoek naar de onderliggende variabelen die de transformatie van 'good naar great' veroorzaken. In het onderzoek werden een beperkt aantal organisaties gevolgd (11 van de initieel 1435 in het onderzoek betrokken bedrijven, die allen ooit deel uitmaakten van de Fortune 500) die deze sprong maakten en deze resultaten vasthielden gedurende tenminste vijftien jaar. Collins vergeleek de overblijvende organisaties met een beperkt aantal gelijksoortige ondernemingen om de onderscheidende factoren te kunnen identificeren. De 11 ondernemingen lieten allen een duidelijk transitiepunt zien van 'good' naar 'great'. Deze transitie moest is het kader van het onderzoek organisatiegerelateerd en niet industriegerelateerd zijn. Tot de kern samengevat gaat het boek van Collins in op de onderliggende factoren van duurzaam succes waarmee organisaties zich onderscheiden van de rest. Hieronder volgt een korte weergave van de belangrijkste succesfactoren die hij gevonden heeft.

- *Factor 1: niveau 5-leiderschap.* Volgens Collins het hoogst haalbare op het gebied van leiderschap. Het betreft leiders die een aantal bijzondere karaktereigenschappen in zich verenigen. Veelal bleek dat de meest succesvolle ondernemingen worden geleid door bescheiden, rustige en enigszins gereserveerde mensen. Ze beschikken echter wel over een sterke ambitie, vooral gericht op de organisatie.
- *Factor 2: de juiste mensen.* Nog belangrijker dan de strategie is het binnenhalen en binnenhouden van de juiste mensen, en het afscheid nemen van de mensen die hier niet aan voldoen.

- *Factor 3: zie de harde feiten onder ogen, maar blijf vertrouwen op succes.* Wees je bewust van de mogelijke bedreigingen en pak deze aan.
- *Factor 4: antwoord kunnen geven op drie afbakeningsvragen:* wat kunnen we het best, wat motiveert ons het meest en wat is cruciaal voor ons economisch voortbestaan? Dit inzicht is bepalend voor alle keuzes die een organisatie moet maken.
- *Factor 5: bedrijfsdiscipline.* Bureaucratie en hiërarchie bestaan ter compensatie van incompetentie en gebrek aan discipline. Eigenlijk een extra argument voor het hebben van de juiste mensen. Mensen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel en mensen die kunnen omgaan met geboden vrijheden. Vereisten voor het benodigde creatieve ondernemerschap binnen organisaties.
- *Factor 6: technologische versnellers.* Geavanceerde technologie heeft vaak bewezen een concurrentievoordeel te kunnen opleveren. Collins is echter van mening dat een organisatie alleen kan excelleren op basis van technologie als ze echt relevant is voor de business.
- *Factor 7: doorzetten en werken aan een continue gestage ontwikkeling.* Om te ontwikkelen van goed naar geweldig zijn geduld en een lange adem onontbeerlijk. De succesvolle bedrijven die in het boek aan de orde komen geven aan dat hun ontwikkeling evolutionair en niet revolutionair was. Stap voor stap werden veranderingen doorgevoerd terwijl gaandeweg nieuwe inzichten ontstonden voor verdere verbetering. De organisaties waren vooral gefocust op hun bedrijfsprocessen. Ze waren zich ervan bewust dat ze zaken fundamenteel ‘anders’ moesten aanpakken.

Holbeche - The high Performance Organization

Het boek van Holbeche is gebaseerd op een ‘high performance organization’ model van Roffey Park. Dit model plaatst werknemersbehoeften en verwachtingen in balans met organisatie behoeften. Het model is gebaseerd op diverse researchprojecten sinds 1996 van Roffey naar de veranderende werkomgeving. Het model focust op zaken die de attitudes en gedrag van medewerkers beïnvloeden, de mate waarin ze betrokken zijn en hun beste beentje voorzetten. Het onderzoek richt zich ook op hoe organisaties en haar medewerkers in toenemende mate moeten functioneren om succesvol te kunnen zijn in de veranderende wereld van vandaag. Hiernaast is voor het onderzoek gebruik gemaakt van diverse andere onderzoeken, literatuur, en data uit de consultancy praktijk. De literatuur en praktijkcases zijn gebruikt om de uitkomsten van het model te staven. De belangrijkste onderzoeksconclusie van Holbeche is dat het creëren van duurzame high performance voornamelijk een zaak van het bouwen van de juiste cultuur is. De belangrijkste factoren van het model zijn:

- Ontwikkel het verandervermogen van de organisatie (flexibiliteit, snelheid en leervermogen).
- Creëer een kennisrijke context voor innovatie (of: hoe stimuleer je business doorbraken en continue verbetering).
- Creëer een organisatie zonder grenzen (maximalisatie van potentiële synergiën).

- Stimuleer mensen duurzame niveaus van high performance te halen (mensen aansporen ‘vrijwillig’ het beste uit zichzelf te halen).
- Wordt een ‘great place to work’ (zorg voor de benodigde medewerkerwaarde).
- Wordt een value-based organisatie (maak verbinding met de medewerkers op dieperliggende niveaus).

De onderliggende kenmerken van het model zijn:

- Passend management en leiderschap
- Ingebouwde flexibiliteit
- Optimale medewerkerwaarde
- ‘Empowerment and accountability’

Het boek geeft geen diagnosemodel of aanzet tot implementatie van verbeteractiviteiten. Het boek beschrijft de vele factoren die kunnen bijdragen aan een uitstekende performance, maar geeft geen inzicht in de mate waarin de factoren hierin bepalend en doorslaggevend zijn. Ook is er geen toetsing van de uitkomsten bij een relevante controlegroep en is beperkt gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de factoren en de mate van toepasbaarheid binnen uiteenlopende organisaties.

Light - The four pillars of high performance

Het boek van Light is vooral gebaseerd op de onderzoeken van de RAND (Research AND Development) organisatie. Een voormalige militaire denktank, die zich na de tweede wereldoorlog middels honderden onderzoeken onder meer richtte op de menselijke dimensie binnen het organisatieleven. Ook is veel onderzoek verricht naar de karakteristieken die kunnen leiden naar duurzame outperformance. Volgens Light zijn er enkele simpele, onderzoeksgebaseerde uitgangspunten voor het inrichten van organisaties die kunnen overleven en bloeien in een onzekere wereld. Een dergelijke organisatie wordt een ‘robust organization’ genoemd: een organisatie die de beste plannen opstelt voor een range van mogelijke toekomsten, om zo te kunnen inspelen op alle relevante ontwikkelingen en zo de toekomst mede te vormen naar de eigen wensen. De theorie van de robuuste organisatie is gebaseerd op de vele onderzoeken en studies van de RAND organisatie binnen vele organisaties. Hun statistische inzichten vormen de basis voor de onderstaande visie op wat noodzakelijke is voor duurzame high performance.

In de onderzoeken van de RAND organisatie is ook getracht middels statistische tests, te komen tot de factoren die high performance binnen organisaties bepalen. Light heeft deze factoren voorgelegd aan de 126 betrokken onderzoekers binnen RAND. In eerste instantie is gekeken welke factoren sterk gerelateerd waren aan performance (29 factoren). In tweede instantie is gekeken in welke mate de factoren van voorspellende waarde bleken voor high performance, in vergelijking met de andere factoren.

Hierna bleven er 13 factoren over die deze voorspellende waarde in significante mate bleken te bezitten. Na onderling vergelijken bleven uiteindelijk de volgende 7 sterkst voorspellende factoren over:

- *Strategie*: (1) verscherp de missie en (2) meet resultaten
- *Interne structuur*: (3) delegeer routinematige beslissingen en (4) investeer in nieuwe ideeën
- *Leiderschap*: (5) bevorder open communicatie
- *Middelen*: (6) vergroot de toegang tot informatie
- *Incentives*: (7) stel duidelijke performance incentives vast

De RAND onderzoeken hebben over de jaren een set van centrale waarheden opgeleverd, die volgens Light bepalend zijn voor excellent presteren binnen organisaties:

- *Alertheid*: high-performing organisaties blijven alert bij het meten van resultaten, het evalueren van succesvolle activiteiten of projecten, en het creëren van duidelijke verwachtingen met betrekking tot de gewenste performance.
- *Agile*: ze blijven ‘agile’ door de medewerkers te autoriseren met voldoende beslissingsvrijheid, het verminderen van barrières tussen afdelingen, bevorderen van participatief management en open communicatie.
- *Adaptive*: ze blijven ‘adaptive’ door regelmatig klantonderzoek te verrichten, het investeren in nieuwe ideeën, en het creëren van sterke incentives voor performance.
- *Aligned*: en ze blijven ‘aligned’ door het verstrekken van voldoende informatie aan de gehele organisatie en zorgen voor een adequate informatietechnologie.

Het boek van Light bevat geen aanzet tot implementatieplan voor verbeteractiviteiten.

De Waal – Maak van je bedrijf een toporganisatie

Om de kenmerken van high performance vast te stellen heeft het De Waal Performance gedurende vijf jaar excellente organisaties van overal ter wereld bestudeerd. Dit om de leiding van een organisatie te kunnen laten focussen op de meest belangrijke zaken. Hierbij zijn bijna 300 relevante internationale onderzoeken meegenomen die de afgelopen 25 jaar op het gebied van de high performance zijn uitgevoerd. De uitkomsten zijn middels enquêtes getest bij ruim 3000 organisaties, zowel profit, non-profit als overheid.

Hiernaast is een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd m.b.t. de wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke onderzoeken naar high performance. De criteria om onderzoeken mee te nemen in het totaalonderzoek, waren:

- Het onderzoek was specifiek gericht op het vinden van HPO-kenmerken of het bereiken van goede resultaten.
- De omvang van het onderzoek moest dusdanig zijn, dat er sprake was van een redelijk representatief beeld voor andere organisaties.
- Het onderzoeksverslag beschrijft en legt verantwoording af van de onderzoeksmethode, de onderzoeksaanpak en de wijze van selectie van de onderzoekspopulatie, en geeft een duidelijke uiteenzetting van de resultaten en conclusies. Dit om de kwaliteit van het onderzoek te kunnen vaststellen.
- De onderzoeken moesten plaatshebben over een relevant tijdsbestek en niet ouder zijn de 25 jaar, omdat anders de resultaten wellicht achterhaald zouden zijn.

Ook onderzoeken die niet aan alle criteria voldeden zijn indien relevant meegenomen voor verdere onderbouwing of verdere inkleuring van de HPO-kenmerken. Afhankelijk van de mate waarin een kenmerk genoemd werd in de onderzoeken is het kenmerk, inclusief een gewogen zwaarte, opgenomen in een uiteindelijke lijst van 89 kenmerken. Deze 89 kenmerken vormden de basis voor vragenlijsten uitgezet bij workshops en colleges. Met behulp van statistische analyses zijn de kenmerken vastgesteld die een correlatie vertonen met de prestaties van de organisaties. Dit bleken er 35 te zijn. Vervolgens zijn deze kenmerken met behulp van een factoranalyse geclusterd in vijf factoren die een directe en sterke correlatie vertonen met de competitieve prestaties en die dus bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is.

Het doel van het onderzoek was om managers de kennis te geven om precieze ingrepen te kunnen doen om hun organisatie richting high performance te laten groeien. Het HPO-onderzoek van de Waal laat zien dat er een direct en positief verband bestaat tussen de vijf HPO-factoren en het organisatieresultaat. Organisaties die met name aandacht besteden aan deze vijf factoren scoren beter dan collega-organisaties, onafhankelijk in welke branche of land ze zitten. De vijf factoren zijn niet een generalistisch recept voor alle organisaties. Als voorbeeld de financiële dienstverlening. Hier is hoge kwaliteit van management als eerste belangrijk, daarna langetermijnonoriëntatie, daarna continue verbetering en vernieuwing, en tenslotte hoge kwaliteit van medewerkers. Het onderzoek toont ook aan dat bepaalde factoren waar in de literatuur en de praktijk veel aandacht wordt besteed, geen directe relatie blijken te hebben met de resultaten van een HPO. Hierbij valt te denken aan de organisatiestructuur, de strategie, zelfstandigheid van medewerkers, ICT, kopieergedrag als gevolg van benchmarking, etc.

Het HPO-gedachtengoed is goed te vertalen in een op de organisatie toegesneden structuurschema: de belangrijkste factoren voor een specifieke organisatie, het belang en de onderlinge samenhang. Dit om het management een betere focus te geven. Op basis van deze inzichten kan een organisatie komen tot een HPO-roadmap voor de implementatie en het formuleren van de specifieke verbeteractiviteiten.

Zoals hierboven vermeld zijn de vijf onderscheidende kenmerken vastgesteld die voor een organisatie doorslaggevend zijn om duurzaam te kunnen excelleren:

1. **Hoge managementkwaliteit:** managers van een excellente organisatie zijn integer, besluitvaardig, actiegericht, prestatiegericht, effectief, zelfverzekerd en ze hebben een sterke leiderschapsstijl. De nadruk ligt op een sterke vertrouwensrelatie met medewerkers en op coachen en faciliteren. Medewerkers en managers houden elkaar verantwoordelijk en de managers zijn besluitvaardig met betrekking tot 'niet'-presteerders.
2. **Hoge medewerkerkwaliteit:** medewerkers nemen verantwoordelijkheid en worden graag verantwoordelijk gehouden, het medewerkersbestand is divers en complementair, medewerkers worden getraind in het vergroten van flexibiliteit en veerkracht en ze willen graag uitgedaagd worden om te excelleren.
3. **Langetermijnnoriëntatie:** continuïteit op de lange termijn altijd voor korte termijn winstgevendheid, gericht op samenwerking met andere organisaties, gericht op goede langetermijn relaties met alle stakeholders, gericht op het belang van de klant, managers op lange termijn gecommiteerd aan de organisatie en dus meestal van binnenuit gepromoveerd.
4. **Continue verbetering en vernieuwing:** de organisatie heeft een onderscheidende strategie, processen worden voortdurend verbeterd, vereenvoudigd en op elkaar afgestemd, de juiste en meest relevante informatie gerapporteerd, en de kerncompetenties en producten steeds vernieuwt en verbeterd.
5. **Open en actiegericht:** het management gaat vaak de dialoog aan met medewerkers, er wordt veel aandacht geschonken aan communicatie en kennisuitwisseling, de organisatie staat open voor verandering en is prestatiegericht.

In de onderzoeksaanpak van de Waal is geen selectie gemaakt van organisaties maar van potentiële HPO-kenmerken. In de zeer omvangrijke opzet van het onderzoek zijn zoveel mogelijk relevante wetenschappelijke onderzoeken betrokken. Ook de controlegroep is 'at random' geselecteerd. Tevens is het onderzoek, inclusief het formeren van de controlegroep, wereldwijd opgezet. Zowel de westerse wereld als de oosterse wereld, zowel de ontwikkelde als de onderontwikkelde werelddelen. Het boek van De Waal bevat verder een implementatieplan voor de verbeteractiviteiten.

EINDEVALUATIE: ONDERZOEK VAN DE WAAL HET MEEST ROBUUST

Er is een duidelijk verschil in aanpak van het onderzoek door de Waal ten opzichte van andere onderzoekers die zich gericht hebben op de geheimen achter 'high performance'. Deze onderzoekers maakten op basis van een financiële analyse een selectie tussen excellente en minder goed presterende organisaties en gebruikten dit als uitgangspunt voor vergelijking. Hieruit werden dan conclusies getrokken met betrekking tot de onderscheidende kenmerken. De vraag hierbij is of de conclusies

valide zijn: is geselecteerd op basis van de juiste informatie, op basis van de juiste criteria, de juiste wijze van vergelijken, zijn de conclusies van toepassing op 'alle' organisaties, tijdloos en universeel? In het onderzoek van de Waal wordt niet gekeken naar specifieke organisaties, maar naar potentiële HPO-kenmerken. De omvang en statistische onderbouwing van het onderzoek garandeert naar mijn mening de conclusies die kunnen worden getrokken ten aanzien van de onderscheidende kenmerken. Ook het toetsen van de uitkomsten heeft *at random* plaatsgevonden. Organisaties die goed scoren op de vijf factoren laten over het algemeen betere resultaten zien dan collega-organisaties. De factoren blijken onderling ook sterk samen te hangen en versterken elkaar. Organisaties kunnen aan de hand van de vijf HPO-kenmerken en de bijbehorende HPO-diagnose gericht de IST- en de SOLL-situatie vaststellen van hun organisatie. Tevens kunnen vergelijkbare organisaties op basis van de uitkomsten van de HPO-onderzoeken vergeleken worden. De resultaten van de analyses en de vergelijking met andere organisaties vormen de basis voor een implementatieplan met verbeteractiviteiten. Op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve vergelijkingen is ervoor gekozen om in mijn referaat verder gebruik te maken van het onderzoek van *de Waal*.

Referentielijst

- Annunzio, S.L. (2004), *Contagious success. Spreading high performance throughout your organization*. Portfolio Penquin Books, London.
- Bacon, T.R. and D.G. Pugh (2003), *Winning behaviour. What the smartest most successful companies do differently*. Amacom, New York.
- Berg, C. van der and R. de Vries (2004), *High performing organizations*. Uitgeverij Wolters – Noordhoff, Nederland.
- Bilanich, B. (2002), *Four secrets of high performing organizations. Beyond the flavour of the month to lasting results*. Front Row Press, Denver.
- Butteriss, M. (ed) (1998), *Re-inventing HR. Changing roles to create the high-performance organization*. John Wiley & Sons Canada, Etobicoke.
- Cheyfitz, K. (2003), *Thinking inside the box. The 12 timeless rules for managing a successful business*. Free Press, New York.
- Collins, J. (2001), *Good to great. Why some companies make the leap ... and others don't*. Random House, London.
- Foster, R. and S. Kaplan (2001), *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*. Doubleday, New York.
- Goldsmith, W. and D. Clutterbuck (1997), *The winning streak mark 2. How the world's most successful companies stay on top through today's turbulent times*. Orion Business Books, London.
- Haeckel, S.H. (1999), *Adaptive enterprise. Creating and leading sense-and-respond organizations*. Harvard Business School Press, Boston.

- Hammer, M. (2001), *The agenda. What every business must do to dominate the decade*. Random House, London.
- Hodgetts, R.M. (1998), *Measures of quality & high performance. Simple tools and lessons learned from America's most successful corporations*. Amacon, New York.
- Holbeche, L. (2005), *The high Performance Organization. Creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
- Heller, R. (1997), *In search of European excellence. The 10 key strategies of Europe's top companies*. HarperCollins Business, London.
- Kirkman, B.L., K.B. Lowe and D.P. Young (1999), *High-performance work organizations. Definitions, practices, and an annotated bibliography*. Center for Creative Leadership, Greensboro, N.C.
- Lawler III, E.E., S.A. Mohrman and G.E. Ledford jr. (1998), *Strategies for high performance organizations – The CEO report*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Light, P.C. (2005), *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*. McGraw-Hill, New York.
- Mische, M.A. (2001), *Strategic renewal. Becoming a high-performance organization*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- O'Reilly III, C.A. and J. Pfeffer (2000), *Hidden value. How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business School Press, Boston.
- Osborne, R.L. and S.S. Cowen (2002), High performance companies: the distinguishing profile. *Management Decision*, 40, 3, 227-231.
- Sull, D.N. (2003), *Revival of the fittest. Why good companies go bad and how great managers remake them*. Harvard Business School Press, Boston.
- Volberda, H.W. (1998), *Building the flexible firm. How to remain competitive*. Oxford University Press, Oxford.
- Waal, A.A. de (2008), *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*, Van Duuren Management, Culemborg
- Weick, K.E. and K.M. Sutcliffe (2001), *Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Weiss, A. (2000), "Good enough" isn't enough..... *Nine challenges for companies that choose to be great*. Amacon, New York.
- Wiersma, F. (2001), *The New Market Leaders. Who's winning and how in the battle for customers*, Free Press, New York.