

LEESWIJZER

over het vak

MANAGEMENT CONSULTANT

Hans Strikwerda

Regelmatig stelt een junior mij de vraag welke boeken zij of hij moet bestuderen om het vak management consultant te doorgronden en uiteindelijk goed te kunnen uitoefenen. Er zijn dan twee wegen om een antwoord te geven op die vraag: de eerste is dat verwezen wordt naar *The Uniform Body of Knowledge for Management Consultants*, uitgegeven door het International Council of Management Consulting Institutes. De tweede weg is dat ik probeer na te gaan, in alle subjectiviteit, welke boeken bepalend waren voor mijn vorming als management consultant. Nu ik al verwezen heb naar een algemene bron, waar in de inleiding ervan bovendien staat: “Those beginning a profession in management consulting should regard the following Body of Knowledge as an outline syllabus against which to measure their current capability and development”, zal ik proberen te schetsen welke boeken denk ik mij geholpen hebben te kunnen wat ik kan als adviseur.

Nu is het niet zo dat boeken die specifiek over het adviesvak gaan mijn vorming als management consultant hebben bepaald, integendeel. Ten aanzien van mijn kennis en inzichten met betrekking tot strategie, organisatie, management e.d. zijn het boeken uit mono-disciplines als economie, sociale-economie, sociologie, psychologie, sociaal-psychologie, e.d. waaruit ik allerlei inzichten heb geput. Voor een weerslag daarvan verwijs ik naar mijn proefschrift¹. Daarnaast zijn het vooral ook niet vak-boeken geweest, geschiedenis, cultuur, die mij hebben geholpen de dingen in het leven te begrijpen, althans die idee te hebben. Ik schat dat het aantal door mij gelezen boeken die specifiek over het adviesvak gaan amper 0,5% vormen van het totaal aantal boeken dat ik sinds mijn afstuderen heb gelezen, naast enkele duizenden artikelen.

Mijn eerste beginselen van het adviesvak leerde ik van wijlen prof. Hugo Bosch van de toenmalige Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft en van Rob Dunning toen ook verbonden aan het IIB². Het was toen een tweede fase opleiding, zodat op mijn bul iets staat van MBA. Dat is natuurlijk wel een punt, de management consultant moet naar mijn idee zijn bedrijfskunde, dat wil zeggen de inhoudelijk vakken, op het niveau van MBA beheersen. Prof. Bosch doceerde ons de ideeën van Edgar H. Schein uit zijn boekje *Process Consultation, Its Role in Organization Development*. Dit boekje heeft Schein later in twee delen heruitgegeven³. Het weer ter hand nemend zeg ik, ja, dat heeft mij gevormd en het is nog steeds een goed werk om het proces aspect van het adviseren te begrijpen. Een ander werk dat mij specifiek in het advieswerk heeft gevormd tijdens mijn studie, afstudeerspecialisatie organisatie-ontwikkeling/*management of change*, was het boek van French & Bell, *Organization Development*⁴. Dit boek is naar mijn idee nu niet meer zo actueel, wel gebruik ik daaruit nog steeds een schema: *Major Organizational Subsystems*, dat is aanmerkelijk beter dan het 7-S framework van McKinsey en een schema over de verschillende vormen en dieptes van interventies.

Na mijn afstuderen werd ik geen organisatie-adviseur, ik had totaal geen idee daarnaar, maar ik ging werken, en wel als beleidsambtenaar bij de overheid. Een periode lang moest ik beleid formuleren en realiseren voor immateriële arbeidsplaatsverbetering (werkstructurering, werkoverleg, nieuwe organisatievormen e.d.) en idem beleid voor de effecten van de informatisering van arbeidsorganisaties op de kwaliteit van de arbeid. Bij het ontwikkelen van beleidsinstrumenten, maar ook als richtlijn bij mijn veldwerk, gevalsonderzoek, het beslechten van geschillen e.d. heb ik mij laten leiden door de boeken die in de jaren zeventig over het organisatie-advieswerk in Nederland zijn verschenen. Breuer, Verhallen, Van de Bunt, Marx, kortom de hele gemeenschap die de grijze-wolle-sokken-school van het Nederlandse advieswerk heeft gevormd⁵.

In die tijd vormde zich bij mij wel de gedachte het adviesvak in te willen. Prof. Marx had mij al toegelaten tot de toenmalige top-opleiding in Nederland advieswerk, het SIOO hoefde ik niet meer te volgen omdat ik bij Van Dongen was afgestudeerd. Maar ik werd van Sociale Zaken weggekocht naar Economische Zaken, met een niet te versmaden promotie op die leeftijd en dus heb ik die opleiding maar laten schieten. Terugkijkend op al die Nederlandse boeken zeg ik, nee laat maar zitten, niet meer naar omkijken. Maar ik kan niet uitsluiten dat die boeken mij toch hebben beïnvloed, m.n dat van Breuer en enkele publicaties van de ons helaas te vroeg ontvallen Han Verhallen.

Bij Economische Zaken werd ik hoofd van de afdeling Productiviteits- en Management beleid. Het was een afdeling die eind jaren veertig als onderdeel van de eerste industrialisatie nota was opgericht met als opdracht de productiviteit in Nederland te bevorderen. Dit beleid

was zo succesvol in Nederland, maar dat was de verdienste van mijn voorgangers, dat deze afdeling—na mijn vertrek—kon worden opgeheven, zodat ik mij kon richten op andere vraagstukken, zoals informatietechnologie en de kwaliteit van het management in Nederland. Voor dat laatste was er een overleg gecreëerd waarin de functionarissen belast met management development bij de grote Nederlandse ondernemingen zitting hadden, ik was daarvan voorzitter. Ik herinner mij goed dat het hoofd management development van SHELL, toen ik vroeg welke opleidingen ik zou moeten volgen, mij antwoordde: “zelfstudie, daar heb je het meest aan.” Dat heb ik in mijn oren geknoopt, die raad heb ik opgevolgd en dat is mij uitstekend bevallen. Immers, je kunt je eigen weg in de onderwerpen zoeken, je bent niet van anderen afhankelijk en het heeft meer diepgang. Daarmee is niet gezegd dat klassikaal onderwijs niet zinvol is, integendeel, dat is nodig om van anderen hun interpretaties en opvattingen te leren, je eigen ideeën te testen en te toetsen en te leren hoe ideeën, inzichten en theorieën in concrete situaties wel of niet toegepast kunnen worden. Nu moet daarbij wel gezegd worden dat het mijn taak op EZ was nieuwe beleidsonderwerpen te zoeken, zodat ik door de bibliotheek van het ministerie, maar ook vanuit het grote bedrijfsleven, goed gevoed werd met allerlei materiaal, ook bezocht ik frequent congressen in binnen- en buitenland. Op één van die congressen heb ik kennis gemaakt met Michael Porter en zijn theorieën. (Alle nu bekende boeken en auteurs, Porter, Mintzberg e.d. zijn gepubliceerd na mijn afstuderen. Ik las in die tijd veel. Zaterdagsochtends roeide ik bij DDS in Delft, het botenhuis lag achter de bibliotheek van de TUD, zodat ik aan het eind van ochtend huiswaarts keerde met een moe lijf en een tas vol verse boeken.) In die periode heb ik actief gesolliciteerd bij enkele adviesbureaus. Bij Bakkenist vonden ze het te riskant, zo’n ambtenaar, bij KPMG-Bosboom-Hegener werd ik om een of andere duistere reden afgewezen.

In deze periode snabbelde ik er wat bij, als lecturer aan de MBA-opleiding van de Webster University. Eén van de boeken die ik gebruikte was dat van Ahituv & Neumann over management information systems⁶. Een andere, waar ik jaren later opnieuw intensief gebruik van zou maken was *Strategic Planning Systems* van Lorange en Vancil⁷.

Omdat ik zo langzamerhand wel eens wilde weten hoe bedrijven nu feitelijk werkten, heb ik mij door het ministerie van EZ aan Philips laten uitlenen. Ik kwam terecht op het OIT, Opleidingsinstituut Informatietechnologie van Philips. Mijn werk bestond eruit cursussen te ontwikkelen en te geven over IT aan managers van Philips (ik heb zo’n zeshonderd cursisten gehad tot op het niveau van directie van de divisies) en onderzoek op dit terrein te doen, eigenlijk een NNI waar ik nu werk, maar dan tien jaar eerder. Hier leerde ik project management, als docent, als project manager, netwerkplanning e.d. In deze periode las ik Sloan’s autobiografie⁸, een klassieker voor concernbesturing, wat zeer bepalend is geweest

voor mijn latere ontwikkeling naar *board room consultant*.

Terug op het ministerie moest ik grote dossiers doen, ESPRIT, JESSIE II, onderhandelingen in Brussel. Op verzoek van Philips, geregeld tussen de baas van Philips in Nederland, Rauwenhoff en Rutten, de SG van EZ, ben ik definitief overgegaan naar Philips, naar de roemruchte kolom binnen Philips, Organisation & Efficiency.

O&E, daarvoor geheten TEO, Technische Efficiency & Organisatie, was een instituut, binnen Philips en daarbuiten. Het was deze functionele kolom, die in de periode voor WO II en tot in de zestiger jaren ervoor heeft gezorgd dat Philips de beste fabrieken ter wereld had. In 1953 bezocht Morita, de oprichter van Sony de Philipsfabrieken in Eindhoven, hij ging met één beeld terug naar Japan, daar wilde hij net zulke goede fabrieken oprichten als die in Eindhoven⁹. Dat is ook gebeurd, de Japanners hebben via industriële spionage zo ongeveer alle technieken, ook organisatorische, naar Japan gehaald.

Terwijl de Japanners de technieken van Philips in de zeventiger jaren verder ontwikkelde ontdekte de TEO de sociale kant van de organisatie. In die periode werd ook de SER-commissie COP, Commissie Opvoering Productiviteit, omgedoopt in Commissie Ontwikkelingsproblematiek Bedrijven, waar ik in mijn overheidsperiode ministerieel waarnemer was. Philips TEO/O&E richtte haar eigen postdoctorale opleiding organisatie-adviseur op, naar voorbeeld van die van de SIOO, die van Philips was ook daarbuiten erkend. Dat betekende dat toen ik in 1988 in O&E van Lighting ging werken, ik enerzijds nog de stopwatch figuren aantrof en anderzijds een groep collega's, die, zeker als ze ook nog het IOD in Leuven hadden gevolgd, zo zweverig en substantieel waren als mist. De stopwatch was niet mijn roeping, evenmin wilde bij die zweverige groep horen, mijn ambitie was om adviseur voor de top te worden. In die tijd had ik veel aan een boek als dat van Greiner & Metzger, *Consulting to Management*¹⁰, een gewoon down to earth, praktisch boek. Het boek werd ook gebruikt in één van de cursussen van O&E. In die tijd kreeg iedereen binnen O&E een individuele MOI-opdracht (Management of (Continuous) Improvement). De mijne was om een interne instructie te schrijven voor de intake van opdrachten. Daarvan heb ik veel geleerd, door het raadplegen van allerlei literatuur, hoofdzakelijk artikelen, met name waar het gaat om rolbewust-zijn in adviessituaties. Een artikel van Bell over de entry-phase¹¹ staat mij nog helder bij. In deze periode ontdekte ik en las Gould & Campbell's inmiddels klassieke werk *Strategies and Styles*¹² Terwijl de leiders van O&E Peter F. Drucker letterlijk uit de O&E bibliotheek verwijderden, las ik verder in Drucker, nu was het het boek *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*¹³. daar heb ik veel aan gehad. Toen ik later meer in de melk had te brokkelen heb ik Mintzberg eruit gegooid en Drucker weer in ere hersteld.

Een ander boek dat mij in die tijd veel heeft geholpen, juist ook om het proces-aspect

en het inhoudelijk te combineren, was dat van Peter Block, *Flawless Consulting*¹⁴ Ik vind dat nog steeds een goed boek na al die jaren. Na de fabriek ging ik naar het hoofdkantoor van de wereldmarktleider voor verlichting. Ik hield mij bezig met het besturen van 10 fabrieken in Europa, logistieke problemen (ik volgde in die tijd de APICS-cursus, dé cursus op het gebied van logistiek management), was informatie-manager, projectleider voor de bouw van een MIS, adviseerde hoe producten in de markt te lanceren, deed MOI projecten, strategie-ontwikkeling, business planning, begeleidde de directie in haar functioneren, loste problemen in fabrieken en tussen fabrieken en commerciële organisaties op etc. Naast allerlei boeken over inhoudelijke aspecten, las ik in die tijd het boek van Chris Argyris, *Strategy Change and Defensive Routines*¹⁵ Een boek dat heel behulpzaam is geweest om, verder bouwend op de training bij Van Dongen, bewustzijn te ontwikkelen over de rol van adviseur en hoe dat in communicatieve situaties te onderkennen. Let wel, hoe goed een boek als dit ook is, daarnaast moet de inhoud gekend worden. Toen ik op het hoofdkantoor van Lighting kwam woedde daar een verlamme discussie in de directie of nu Porter's low cost strategy of zijn differentiatie strategie gevolgd moest worden. Die discussie heb ik niet met Argyris of Block opgelost, maar door het werk van Porter heel minutieus opnieuw te lezen¹⁶. En jawel, Porter noemt ergens in één van zijn boeken 12 situaties waarin de twee genoemde strategieën met succes gecombineerd kunnen worden. De bibliotheek voerde voor mij een recherche in de internationale literatuur uit naar empirische validatie van Porter's opvattingen. Daaruit kwam te voorschijn dat bedrijven die beide strategieën voeren financieel het meest succesvol zijn. Die inzichten heb ik in een kort memo samengevat, met enkele kwantitatieve gegevens, plus een oordeel dat en waarom Lighting aan de meeste van Porter's twaalf uitzonderingen voldeed, probleem opgelost. Zo waren er nog enkele zaken, die Philips in een royale salarisverhoging vertaalde.

In het voorjaar van 1990 stuurde Philips mij naar de *International Senior Consulting Course van Philips*, de hoogste consulting opleiding binnen Philips. Hier werden allerlei state of the art inzichten behandeld, deels door ingevlogen hoogleraren van internationaal niveau. De cursus duurde veertien dagen. Aan het begin kreeg de groep een feitelijk probleem in één van de onderdelen van Philips voorgelegd dat in die veertien dagen opgelost moest worden. De locatie van de cursus was dan ook mede bepaald waar een probleem opgelost moest worden. De inhoud varieerde van technische aspecten tot de nieuwste inzichten op het gebied van sociale psychologie en voor het adviesvak relevante ontwikkelingen in de filosofie.

Corporate O&E werd verzelfstandigd als Lighthouse en ik ging over naar het nieuwe Corporate O&E van Philips Electronics om, inderdaad, de RvB te adviseren. In die periode schreef ik ook mijn proefschrift, dat zal niet zonder betekenis zijn geweest voor mijn persoonlijke ontwikkeling en professionele ontwikkeling. Door mijn promotie-onderzoek kwam

ik in aanraking met de Taos-groep en daardoor met de laatste ontwikkelingen op het gebied van sociaal-psychologie en kennistheoretische vraagstukken ten aanzien van organisaties, maar ook ontmoette ik daar leidende figuren van de National Training Laboratories in de USA, die een belangrijke rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van groepsdynamica binnen bedrijven. Op één van de bijeenkomsten in Taos, New Mexico, trof ik daar een wat oudere, jolige hoogleraar met wie ik het goed kon vinden, Karl Weick. Ik heb hem uitgelegd wat mijn bezwaren waren tegen zijn naar mijn oordeel overgewaardeerde boek, m.n. door adviseurs met een gedragswetenschappelijke achtergrond, *The Social Psychology of Organizing*¹⁷. Dat vond hij prima, Karl had natuurlijk al lang in de gaten dat het boek bij mij zijn werk al had gedaan, 't spoorde mij tot denken aan.

Het meest bepalend zal in die periode zijn geweest dat de Raad van Bestuur van Philips mij inzette in twee door McKinsey geleide—grote—projecten. McKinsey verzorgde *en passant* als onderdeel van elk project een voortreffelijke opleiding hoe een business analyse uit te voeren, hoe tot conclusies te komen, hoe tot aanbevelingen te komen en hoe zo'n project met 25 man erin te leiden. Ook behoorde daarbij een training presentaties maken (volgens de *pyramide principle*¹⁸) en presenteren. Veel van die zaken kende ik wel, maar het grote verschil was dat nu te doen in een sfeer van absolute professionaliteit: vlijmscherp op het verzamelen, interpreteren e.d. van gegevens, zonder aanzien des persoon werd elk argument, elke propositie gewogen, van alle kanten bekeken, gefileerd met de vraag *so what*, niet goed, weg ermee. Binnen het team gold uitsluitend de inhoud en de kwaliteit daarvan, discussies waren bikkelhard en open, na afloop gingen we wel met z'n allen eten. Binnen het team gold absolute discipline, discipline van denken, redeneren en conclusies trekken, maar ook van afspraken nakomen. Daardoor was het werken uiterst gezellig en heel ontspannen. Een boek daarover bestaat niet, of het zou de biografie van James McKinsey moeten zijn met daarin zijn motieven en de befaamde *The General Survey Outline*¹⁹, de checklist uit de jaren dertig die nog steeds gebruikt kan worden voor het opzetten van een analyse. Daarnaast bracht het werk in die periode mij in persoonlijk contact met figuren als C.K. Prahalad, de sociaal-psycholoog en strateeg, Michael Goold, een leidende figuur op het gebied van governance en Sumantra Ghoshal, een expert op het gebied van organisaties van multinationale ondernemingen. Dit was ook de periode waarin ik het concept van het *Management Charter* al doende vorm en inhoud kon geven, als onderdeel van het verbeteren van de governance van Philips.

Een boek dat mij ook goed geholpen heeft in mijn advieswerk is *Business Writing*²⁰. Er gaat niets boven het per actuele advies situatie vinden van de juiste stijlfiguur in het taalgebruik, het zuiver en precies formuleren van probleemstelling, bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Met name een Management Charter vergt een heel specifieke stijl en

nauwkeurig taalgebruik. Zuiver en goedgekozen taalgebruik voorkomt onnodige vragen en discussies en dwingt respect af bij de cliënt.

Het zijn vele factoren die de mens—meestal onbewust—vormen. Management consulting vereist niet alleen technieken, je moet ook als mens gevormd zijn. Die vorming kan langs verschillende wegen zich ontwikkelen. Wat mij vooral voor *boardroom consulting* heeft geholpen is het lezen van de historische werken van Alfred Chandler²¹, maar daarnaast ook van ander (auto)biografieën uit het bedrijfsleven, politiek en kunst. Niet in de laatste plaats ben ik gevormd door de cliënten voor wie ik opdrachten mocht uitvoeren.

Met de gekozen autobiografische lijn heb ik willen aangeven dat ieders leven uniek is, en zo ook de keuze van boeken die zij of hij wil lezen. Terugkijkend zou de les dan ook kunnen zijn, kies zelf de boeken die je wilt lezen en bestuderen, of het nu voor je persoonlijke- of professionele ontwikkeling is. Let wel, voor elk boek dat specifiek over het adviesvak gaat, moet je vijfhonderd inhoudelijke boeken lezen. Het is als met *cross country* je weg te vinden in het veld, je hebt kaarten nodig, *but the map is not the territory*. Alleen boeken lezen is niet voldoende, bespreek ervaringen met collega's, reflecteer voor jezelf in de vorm van dagboek aantekeningen over je belevenissen, verwonderingen en ervaringen in je werk (en leven), schrijf je eigen boek!

Hierna volgen enkele tips.

LITERATUURLIJST

Het grote internationale overzichtswerk over het adviesvak is:

- Kubr (ed.), *Management Consulting, A Guide to the Profession*, 3rd (revised) edition, Geneva: International Labour Office, 1996, 850 blz.

Iets minder bekend, maar naar mijn oordeel meer praktisch van aard is:

- Barcus & J.W. Wilkinson (Eds.), *Handbook of Management Consulting Services*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 1995, ca. 900 blz.

Mijn advies is om één van deze boeken aan te schaffen, de inhoudsopgave open te slaan en dat hoofdstuk te lezen wat je als eerste boeit, resp. bij een actuele opdracht het meest relevante hoofdstuk voor die opdracht te lezen. Beide boeken behandelen zowel de specifieke rollen van de consultant als allerlei inhoudelijke thema's.

Daarbij zou ik in het eerste jaar ook lezen:

- Chris Argyris *Strategy, Change and Defensive Routines*, (noot 14)

dit boek helpt om je bewust te worden van de verschillende processen die zich afspelen in het contact tussen de consultant als persoon en idem de cliënt.

Iets praktischer, maar zeker ook goed, is:

- P. Block, *Flawless Consulting, A Guide to Getting Your Expertise Used* (noot 13)

Van lagere prioriteit

Een Nederlands boek over het advieswerk is:

- A. Twijnstra en D. Keuning, *Organisatie advieswerk*, Leiden: Stenert Kroese, 1988.

Dit boek is naar mijn idee niet geheel meer bij de tijd.

Wil je iets lezen in termen van carrière in het vak dan zou je lezen:

- W. Vrakking en A. Cozijnsen, *De organisatie-adviseur, van junior naar Top Consultant*, Samson, 1993.

Voor diegenen die wat minder beschouwend en innoverend van aard zijn maar er gewoon (commercieel) voor willen gaan, checklists, praktische tips e.d.:

- R.H. Schaffer, *High Impact Consulting, How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results Into Long-Term Gains*, San Fransisco CA: Jossey-Bass, 1997.

Voor diegenen die eraan toe zijn zich meer met de bureauleiding bezig te houden is er:

- C. Markham, *The Top Consultant, Developing your Skills for Greater Effectiveness*, rev. ed. Londen: Kogan Page, 1994.

NOTEN

¹ J. Strikwerda, *Organisatie-advisering, Wetenschap en pragmatiek*, Delft: Eburon, 1994.

² R.W. Dunning, *De Nederlandse Organisatie-advieswereld*, Delft: Eburon, 1985.

³ E.H. Schein, *Process Consultation, Its Role in Organization Development, Vol. I*, 2nd ed., Reading MA: Addison-Wesley, 1988.

— *Process Consultation, Lessons for Managers and Consultants, Vol II*, Reading MA: Addison-Wesley, 1987.

⁴ W.L. French & C.H. Bell, *Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978 (in 1990 is de vierde editie verschenen).

⁵ F. Breuer, *De Organisatie-adviseur en zijn netwerk*, Samson, 1982

P.A.E. van de Bunt, *De Organisatie-adviseur, Begeleider of Expert?*, Samson, 1978

P.A.E. van de Bunt en C.J. Lammers (red.), *Organisatie-verandering en organisatie-advieswerk*, Samson, 1980

A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking (red.), *Inleiding in de organisatie-agologie*, Samson, 1982

H.J.G. Verhallen, *Veranderaars veranderen, Organisatie-adviseurs over hun werk*, Samson, 1979.

- ⁶ N. Ahituv & S. Neumann, *Principles of Information Systems for Management*, Dubuque, I: Brown, 1982.
- ⁷ P. Lorange & R.F. Vancil, *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1977.
- ⁸ A.P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, 1963.
- ⁹ Akio Morita, *Made in Japan*, Signet, 1986.
- ¹⁰ L.E. Greiner & R.O. Metzger, *Consulting to Management*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- ¹¹ C.R. Bell, *Entry is a Critical Phase in Consulting*, Management Consultancy, no. 3/1, (1986), p. 4-9.
- ¹² M. Goold & A. Campbell, *Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Oxford, 1987.
- ¹³ P.F. Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, 1973
- ¹⁴ P. Block, *Flawless Consulting, A Guide to Getting Your Expertise Used*, San Diego, CA: University Associates, 1981.
- ¹⁵ C. Argyris, *Strategy Change and Defensive Routines*, Boston: Pitman, 1985.
- ¹⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985
- ¹⁷ K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- ¹⁸ B. Minto, *The Pyramid Principle, Logic in Writing and Thinking*, London: Pitman, 1995.
- ¹⁹ W.B. Wolf, *Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey*, New York: Cornell University, 1978.
- ²⁰ C.T. Brusaw, et. al., *The Business Writer's Handbook*, New York, St. Martin Press, 1987
- ²¹ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT, 1962
The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business, Harvard University Press, 1977.
Scale and Scope, Harvard University Press, 1990