

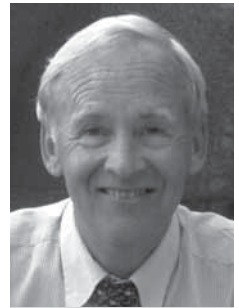
# In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst

## EEN CASESTUDIE VAN DE OPERATIE CENTURION BIJ PHILIPS

Leiderschap en charisma staan als nooit tevoren in de belangstelling, maar is dat terecht? In dit artikel onderzoeken we de roemruchte Centurion-operatie, waarmee Jan Timmer het elektronicaconcern Philips tussen 1990 en 1996 reorganiseerde. Voor het eerst bereikten massaal ontslagen het vaste land van Europa, een schokgolf ging door Nederland. 'Philips is op sterven na dood', meenden de vakbonden. Timmers optreden was doorslaggevend voor Centurion, maar niet origineel: buitenlandse voorbeelden, historische kennis van de organisatie en het optreden van diens voorgangers speelden eveneens een essentiële rol. Op grond van talrijke niet eerder geraadpleegde bronnen presenteren we in dit artikel een nieuwe kijk op Centurion.

### Inleiding

In de Charismabarometer van Newcom Research (2004) kwam in de top vijftig van vooraanstaande Nederlandse leiders slechts één naam uit het bedrijfsleven voor: Jan Timmer van Philips. Nog in 2008 was zijn naam, en die van zijn voormalige adviseur C.K. Prahalad, voldoende om € 1300 per stoel te vragen voor een seminar van Nyenrode University. Deze reputatie heeft Timmer te danken aan 'Operatie Centurion', de opzienbarende reorganisatie van Philips, waaraan hij tussen 1990 en 1996 leiding gaf. Hoewel het welslagen van Centurion meestal wordt toegeschreven aan Timmers charismatisch leiderschap, blijkt dit op grond van nieuwe bronnen slechts een deel van het verhaal te zijn. Timmers feeling met de Philips-cultuur, kennis van het lange bedrijfsverleden en historische lessen van zijn voorgangers waren minstens



Luchien Karsten, Sjoerd Keulen, Ronald Kroeze en Rik Peters

*Prof. dr. L. Karsten is bijzonder hoogleraar in de vakgroep International Business and Management van de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.*

*Drs. S.J. Keulen is promovendus aan de Universiteit van Amsterdam.*

*Drs. D.B.R. Ronald Kroeze is promovendus aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.*

*Dr. R.G.P. Peters is universitair docent en postdoc aan de Rijksuniversiteit Groningen.*

even belangrijk. Timmers methoden waren niet uniek; ze waren al bij andere bedrijven toegepast. Timmer wist een goed gevoel voor de tijdsgeest te combineren met kennis van het verleden.

Dit artikel is een neerslag van ons onderzoek naar veranderingsoperaties bij Philips tussen 1982 en 1996.<sup>1</sup> De centrale vraag was hoe leidinggevend managementconcepten in praktijk brengen. Managementconcepten zoals het 7S-model, JIT en 6 Sigma, zijn vaak niet meer dan afkortingen die managers gebruiken om zichzelf een professionele identiteit te verschaffen en toch voldoende ruimte laten voor een eigen invulling (Karsten en Van Veen, 1998). Maar hoe landt zo'n concept in de organisatie? Om dit verschijnsel en het erbij horende leiderschap te begrijpen zijn nieuwe inzichten nodig. Niet in de laatste plaats door interdisciplinaire samenwerking tussen historici en bedrijfskundigen. Sinds kort maken historische inzichten binnen managementstudies en organisatiekunde meer opgang, er wordt zelfs gesproken van een 'historic turn' (Clark en Rowlinson, 2004). Zonder begrip van het verleden zijn thema's als organisatiecultuur en leiderschap niet goed te begrijpen. Ook leiderschapsonderzoek zelf is meer historisch georiënteerd geraakt en samenwerking tussen bedrijfskundigen en historici heeft interessant werk opgeleverd (Schein, 2004; Grint, 2000; 2008; Karsten et al., 2009).

Voor dit onderzoek hebben we de methode van 'learning history interviews' gebruikt bij onze gesprekken met oud-directieleden uit de top van Philips (Kleiner en Roth, 1999; Mirvis, Ayas en Roth, 2004). Met de geïnterviewden is afgesproken dat ze anoniem blijven, citaten uit interviews vindt u daarom niet geannoteerd. Door interviews te vergelijken en te combineren met historische bronnen (zoals krantenartikelen en bedrijfsmateriaal) en academische artikelen hebben we het verhaal van Centurion vanuit het perspectief van het management kunnen reconstrueren. Dit perspectief schetsen we na te zijn ingegaan op de voordelen van een historische blik op leiderschap. Daarna worden in twee delen achtereenvolgens Timmers voorgangers – Wisse Dekker en Cor van der Klugt – besproken en wordt op de kennis ingegaan die zij in de organisatie brachten. In paragraaf 4 beschrijven we de buitenlandse reorganisaties die Timmer inspireerden, om in paragraaf 5 te schetsen hoe hij bij de aftrap van Centurion deze kennis met een geheel eigen stijl inzette bij Centurion. Tot slot laten we zien hoe hij in de revitalisatiefase teruggreep op de inbreng van Dekker en Van der Klugt, en zo het verleden van Philips nieuw leven inblies.

## 1. Veranderende concepten van goed leiderschap en historische beperkingen

Succesvolle populairwetenschappelijke boeken over goed leiderschap doen vermoeden dat een historisch gegroeide context niet ter zake doet. Covey's succesnummer *7 Habits* wordt twintig jaar na de eerste druk nog steeds vrijwel ongewijzigd in hoge oplagen verkocht. Collins benadrukt in *Good*

to *Great* expliciet dat hij een ahistorische benadering hanteert. Hij brengt ‘niveau-5 leiderschap’ naar voren als het ultieme concept van goed leiderschap. ‘Natuurwetten [blijven] meestal hetzelfde. Ik zie ons werk graag als een zoektocht naar tijdloze principes (...) die altijd opgaan en relevant blijven ondanks de constante verandering van de wereld om ons heen’, aldus Collins (2007: 25). Een dergelijke benadering is niet alleen ahistorisch, maar wijkt ook af van de manier waarop de studie naar leiderschap zich heeft ontwikkeld en mist daardoor essentiële dimensies, die met context en padafhankelijkheid te maken hebben.

De geschiedenis van leiderschapsstudies laat zien dat wetenschappers zich aanvankelijk geconcentreerd hebben op de rol en macht van leiders gerelateerd aan politieke ontwikkelingen. Als bekendste geldt Machiavelli's *De heerser* uit 1531. Moderne leiderschapsanalyses begonnen met het werk van Max Weber, die onder meer het concept charismatisch leiderschap introduceerde (Weber, 1922). Sinds die tijd is de betekenis van het concept leiderschap enorm verbreed, maar is een alomvattende definitie van leiderschap uitgebleven (Kets de Vries, 2001). Met en na Weber kwam er meer aandacht voor de eigenschappen van goed leiderschap, met de nadruk op intelligentie, charisma en fysieke verschijning. Sommigen argumenteerden zelfs dat leiders door bepaalde aangeboren eigenschappen letterlijk in de wieg waren gelegd om leiding te geven (Elgie, 2001). Echter, na tientallen jaren onderzoek bleek dat het niet zo eenvoudig was om hét kenmerk van goed leiderschap te bepalen. De zoektocht naar de ultieme oplossing van goed leiderschap overtuigt niet wanneer uit maar liefst vijfhonderd uniek-succesvolle stijlen van leiderschap kan worden gekozen (Camp, 1994). Als tegenreactie kwam er meer aandacht voor een contextgerelateerde notie van goed leiderschap, zoals in het werk van Manfred Kets de Vries.

Het besef van context- en tijdgebondenheid staat dicht bij de manier waarop historici werken. Zij richten zich vooral op empirische ontwikkelingen met het oog op verschil en verandering in plaats van op universele, tijdloze en statische modellen. Zo presenteerde de historicus Te Velde voor de periode 1848-1980 vijf dominante stijlen van politiek leiderschap, die alle in hun eigen tijd (en alleen toen) het referentiekader van goed leiderschap waren (Te Velde, 2000). Een dergelijke insteek bij onderzoek naar leiderschap toont een vaste relatie tussen stijl/vorm en inhoud (Ankersmit, 1996; Hartog en Verburg, 1997).

## VERANDERING NIEUW VERWOORDEN

Ook historici hebben de taal filosofie geïncorporeerd in hun onderzoek. Volgens de historicus Koselleck zijn concepten ‘the registration and embodiment of the elements and forces of history’. Bovendien zijn talige veranderingen – bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe managementconcepten – gebaseerd op een ‘space of experience’ die een ‘horizon of expectation’ creëert (Koselleck, 1982). Hoe radicaler de door de leider verwoorde verandering, hoe revolutionairder de verandering kan worden (of hoe minder aanhang hij krijgt). Aan inhoudelijke verandering (in ons geval de Centurion-operatie) gaat daar-

om altijd een verandering van taal vooraf. Het succes van zo'n exercitie hangt af van een juiste afweging tussen herkenbare concepten uit het verleden en nieuw verwoorde toekomstidealën. De historicus Skinner heeft de speech-act-theory<sup>2</sup> van taal filosofen als Austin (1962) en Searle (1969) gebruikt om op de context en historische gebondenheid van uitspraken te wijzen. Taal is een constatering, maar kan tevens pas een concrete betekenis krijgen nadat die met een bepaalde actie is ingevuld. De relatie tussen taal en betekenis is gebaseerd op tijdgebonden conventies en context (Austin, 1962; Skinner, 2002). Daarom is een historische blik op leiderschap zo belangrijk. Een leider kan alleen een nieuwe 'horizon of expectation' creëren, zoals reorganisatie door de introductie van een nieuw managementconcept, als deze ook is gebonden aan een 'space of experience', zodat zijn toehoorders het kunnen herkennen. Een succesvolle organisatieverandering is dan ook niet gelegen in tijdloze kwaliteiten van een leider, maar in de manier waarop hij het verleden verbindt en gebruikt voor het creëren van een nieuwe toekomst. Een specifieke talige verandering krijgt pas concrete betekenis door de daaropvolgende speech-acts en daarbij passend optreden. Leiders moeten met speeches, strategische visies en debatten met medewerkers en aandeelhouders zowel vertrouwen, aanhang en verandering bewerkstelligen, maar hebben hiervoor slechts een beperkte (talige) speelruimte.

## 2. Management by speech: Wisse Dekker (1982-1986)

Na de Tweede Wereldoorlog deed de NV Philips' Gloeilampen Fabrieken zijn officiële naam nauwelijks eer aan. Weliswaar was de lichtdivisie een sterke winstmaker geweest, maar de portfolio had zich na de Tweede Wereldoorlog sterk uitgebreid. Nederlands was het bedrijf alleen nog in naam. Door de hoge tariefmuren tussen de landen had elk land zijn eigen Philips-organisatie, die autonoom kon beslissen wat zij in 'haar' land op de markt bracht. Deze landenorganisaties waren in een matrixstructuur verbonden met productdivisies, zoals Licht en Consumentenelektronica (CE), maar beide streden voortdurend om de dominantie. Begin jaren tachtig werd het de Philips-directie duidelijk, dat door de steeds verdergaande Europese integratie de productdivisies het voortouw zouden moeten nemen. Hierop besloot zij om de matrix te kantelen. Alleen zo zou goedkoop en uniform kunnen worden geproduceerd en kon de nieuwe electronicagrootmacht Japan het hoofd worden geboden.

Wisse Dekker, Philips-president tussen 1982 en 1986, meende dat voor deze operatie een nieuwe stijl van leidinggeven noodzakelijk was. Vanaf zijn aantreden zette hij in op 'management by speech'. In een niet-aflatende stroom van spreekbeurten en interviews hield hij zijn publiek bezig met de vraag hoe 'Europese ondernemingen zich zullen kunnen handhaven in het geweld van de Amerikaanse en vooral Japanse concurrentie'. Dekker, die zes jaar in het land van de rijzende zon had gewoond, presenteerde zich als de Japan-kenner die de strijd met Japan kon winnen.

‘Management by speech’ vergde veel van Dekker. Naar eigen schatting besteedde hij zestig procent van zijn tijd aan externe communicatie. Deze stijl was persoonlijk succesvol: in 1987 werd hij PR-man van het Jaar, nadat hij in 1985 al tot Manager van het Jaar was gekozen. Dekkers mediaoptredens maakten hem tot een bekende figuur in binnen- en buitenland en hierdoor werd hij, zoals hij in zijn autobiografie schrijft, ‘meer “president”, in de zin van stem van de onderneming, dan “chief executive”, die zelf alle touwtjes in handen houdt’ (Dekker, 1996: 251). Heel bewust gebruikte hij ‘communicatie als “tool of management”’. Dit was geheel in lijn met de tijdgeest: ook hét managementboek van de jaren tachtig, *In Search of Excellence* van de McKinsey-consulstants Peters en Waterman, beschrijft communicatie als de meest geschikte methode om tegenwicht aan Japan te bieden. In lijn met de tijdgeest werd *In Search of Excellence* door Philips omarmd: ‘daar zijn wij als Philips-managers mee opgegroeid’, vertelde een Philips-directeur.

Dekker combineerde de optimistische boodschap van Peters en Waterman met zijn achtergrond als Japan-kenner. Japan moest met zijn eigen wapens worden verslagen, door ook hier Total Quality Management (TQM) in te voeren. Hierbij had Dekker vooral interesse in de Kaizen-methode van managementgoeroe Imai, die later in het boek *Kaizen* Philips als succesvol voorbeeld zou opvoeren. Centraal in Dekkers aanpak stond een bedrijfsbreed kwaliteitsprogramma dat werd omgedoopt tot Company-Wide Quality Improvement (CWQI). CWQI had tot doel de productiviteit binnen Philips te verhogen, door Philips-medewerkers de organisatieaanpak van TQM aan te leren.

## GEEN EENDUIDIG MANAGEMENTCONCEPT

Geheel in lijn met zijn leiderschapsstijl probeerde Dekker deze kwaliteitsverbetering te bereiken door een intern PR-offensief. Hij liet *presidential letters* als video’s opnemen, waarin hij volgens eigen zeggen ‘als een voetbalcoach de geestdrift van de mensen in het bedrijf probeerde aan te wakkeren’ (Dekker, 1996: 241). Door de grote autonomie van de landenorganisaties bereikten deze video’s de werkvloer echter nauwelijks; de geïnterviewden konden ze zich niet herinneren.

Dekker probeerde daarna de topmanagers warm te krijgen voor zijn CWQI door ze mee te nemen naar Japan. Velen kwamen enthousiast terug, maar wisten dit gevoel niet over te brengen op de autonome bestuurslagen in de Philips-organisatie. Officieel was ‘iedereen in het concern eraan gehouden om mee te doen’ en zou de Raad van Bestuur ‘krachtig richting geven’ aan CWQI, zo schreef Dekker in een van zijn kwaliteitsbrieven. De Raad van Bestuur besteedde de uitvoering echter uit aan de dienst Technische Efficiency en Ondersteuning (TEO). Deze moest de kwaliteitsslag coördineren en vorm geven in cursussen om mensen te mobiliseren.

Veel landelijke eenheden en fabrieken startten inderdaad cursussen, maar de directies namen de vrijheid om zelf een managementconcept te kiezen. Zo namen de Nederlandse en Taiwanese Philips-bedrijven Kaizen over.

Veel andere vestigingen kozen echter voor andere concepten: de halfgeleiderdivisie Elcoma gebruikte ten minste vier verschillende concepten, waardoor CWQI versnipperde. De Elcoma-directie zag aanvankelijk veel in de kwaliteitstechnieken van Juran, maar stapte al snel over op Crosby's 14-stappenprogramma. In Roeselare zag de Elcoma-fabriek meer nut in het gebruik van Concerted Innovation Management (CIM), terwijl de Britse Elcoma koos voor Ishikawa, die ook in de fabriek in Zwolle werd gehanteerd (Williams en Van Ham, 1985). Door de vele verschillende kwaliteitsacties bleek CWQI niet meer herkenbaar als gemeenschappelijk doel.

Pogingen om de verschillende acties toch nog onder de CWQI-noemer te brengen faalden vanwege de autonomie binnen de matrix. In een evaluatie waar schuwde de TEO de Raad van Bestuur: 'There must be a consistency between what management says and what management does' (Van Ham en Williams, 1986: 30). In maart 1986 gaf Dekker nog eenmaal een impuls aan zijn programma: in alle Philips-fabrieken moesten posters worden opgehangen met de tekst 'Jouw kwaliteit, Philips-kwaliteit' en 'Samen werken aan een goede toekomst'. Dit alles was ondertekend door de president zelf en voorzien van het speciaal ontworpen CWQI-logo. Uit een evaluatie bleek dat slechts dertig procent van de ondervraagden de poster kende en dat 'in afdelingen met eigen kwaliteitsverbeteringsacties' de poster 'ondergesneeuwd' was (*Philips Koerier*, 1985: 3). De geïnterviewden zagen Dekker dan ook niet als de leidende man achter de kwaliteitsprogramma's; daarvoor was hij 'te ver weg'. Als gevolg van deze bewust gekozen aanpak kreeg de concernleiding niet werkelijk greep op het veranderingsproces. Dekker voerde met zijn aandacht voor Japan en 's lands technieken wel een nieuwe taal met bijpassende speech-acts in, maar door zijn frequente optredens buiten de organisatie gaf hij te weinig concrete invulling aan zijn intern beoogde acties. De nieuwe taal kreeg geen concrete betekenis en de matrix bleef ongekanteld.

### 3. De Sobere CEO: Cor van der Klugt (1986-1990)

In 1986 volgde Cor van der Klugt Dekker op. Hij was als vicepresident onder Dekker al verantwoordelijk voor de reorganisaties binnen Philips en kende de problematiek. Van der Klugt ergerde zich aan de traagheid waarmee besluiten werden genomen. Dat kwam allereerst door de matrixstructuur, maar ook door de Raad van Bestuur zelf; die was naar Van der Klugts mening met zijn tien leden al even log.

Om dit alles te veranderen moest de matrix definitief gekanteld worden in het voordeel van de productdivisies: dat zou de besluitvorming verbeteren. Van der Klugt hield niet van grote betogen met mooie vergezichten en vond het tijd worden voor 'verzakelijking'. Om te illustreren dat het hem ernst was, legde hij het vrije gebruik van de Philips-vliegtuigen aan banden en bespaarde hij 5,5 miljoen gulden aan sigaretten en alcohol. 'Toegegeven, dit zijn kleine dingen, maar ze hebben een ongelooflijk symbolische lading', aldus Van der Klugt (Aguilar en Yoshino, 1987: 3).

Nog geen jaar later presenteerde Van der Klugt zijn *vision of the future*. Zodra de matrix gekanteld was, moest er ook een nieuwe strategie komen. Een plan hiervoor was al in Dekkers jaren uitgedacht door Henk Bodt, directeur Corporate Planning (1981-1983), die zich had laten inspireren door Prahalads onderscheid tussen core- en non-coreactiviteiten. Voor de implementatie liet Van der Klugt zich adviseren door Prahalad en McKinsey. In 1987 werd de nieuwe strategie gepresenteerd en introduceerde Van der Klugt vier kerndivisies die het hart van Philips moesten worden (zie tabel 1).

Tabel 1. De nieuwe Philips-strategie van 1987

Core, Stand alone	Core, Inter-linked	Non core, Stand alone
Licht	Elcoma (componenten)	Medische systemen
	Consumentenelektronica	Defensie
	Telecommunicatie en Datasystemen	Grote huishoudelijke apparaten
		Kleine huishoudelijke apparaten
		lenE, Industriële en elektro-akoestische systemen

Binnen de matrix moesten allereerst de inter-linked onderdelen integreren. De lichtdivisie was niet verbonden met andere divisies en om dat te onderstrepen werd, op aanraden van McKinsey, Licht een aparte bv met Philips als enige aandeelhouder. Zo moest worden voorkomen dat de winsten van de lichtdivisie werden gebruikt om verliesgevende activiteiten te blijven subsidiëren.

Deze veranderingen bleven niet onopgemerkt. Toen in augustus 1987 de uittocht van de oudste leden van de Raad van Bestuur begon, sprak oud-directeur financiën Cattela in zijn afscheidsinterview zijn bewondering uit over Van der Klugt. ‘Werkelijk, ik heb nog nooit een periode bij Philips meegemaakt met zoveel veranderingen, verschuivingen en aanpassingen als gedurende de laatste twaalf maanden’ (*Philips Koerier*, 1987: 4).

De non-coreactiviteiten konden – als er een goede prijs voor werd geboden – verkocht worden. Dit gebeurde met de Defensietak, Grote Huishoudelijke Apparaten, en bijna met Medische systemen. Ook de coredivisies ontkwamen niet aan reorganisaties, maar deze vonden plaats in een rustig tempo. In de jaren tachtig van de vorige eeuw waren analisten in de Verenigde Staten echter aan een nieuwe wijze van reorganiseren gewend geraakt zoals bij General Electric, IBM en Ford, waarbij massaontslagen een belangrijk onderdeel vormden. Van der Klugt reageerde hierop met: ‘This process has to be done very carefully, we’re dealing with people, not machines.’

## DE MATRIX GEKANTELD, MAAR DE BUITENWACHT NOG ONTEVREDEN

In 1989 kon Van der Klugt één miljard gulden winst in de boeken schrijven. Toch bleef het gemor van analisten aanhouden. Bij de presentatie van de jaar-

cijfers reageerde Van der Klugt: ‘De onheilsprofeten hebben ongelijk gekregen.’ Het jaar daarop stelde Van der Klugt, tijdens de nieuwjaarsreceptie, zelfs een ‘recordwinst’ in het vooruitzicht. Zijn enthousiasme werd gedeeld. ‘Rigourously overhauled by CEO Van der Klugt, the Dutch high-tech giant is poised for global success’, zo hield *Business Week* de wereld voor (Kapstein, 1990: 44).

Nog hetzelfde jaar, op 4 mei 1990, werd echter bekend dat de kwartaalcijfers veel lager uitvielen. Van der Klugt had drie weken daarvoor nog groei beloofd, maar in werkelijkheid was er de eerste drie maanden nauwelijks winst gemaakt. Van der Klugt en zijn nieuwe financiële man Apello probeerden de slechte cijfers nog te verzachten door op ‘valutaire tegenwind’ te wijzen, maar de analisten pikten dit niet. Bij het vertrek van Van der Klugt stelde Dekker dat er een ‘crisis of confidence’ was ontstaan. De *New York Times* concludeerde dat ‘the investment community had criticized Mr. Van der Klugt for not acting more aggressively, through such measures as cost-cutting’ (Greenhouse, 1990).

Van der Klugt bereikte veel door zich bewust en volledig op de interne Philipsorganisatie te richten teneinde de oude problemen op te lossen. Hij kantelede de matrix, en voerde een nieuwe strategie in, maar was desondanks uiteindelijk toch niet succesvol. De verklaring hiervoor ligt in zijn geringe aandacht voor de buitenwereld. De buitenwacht van aandeelhouders, analisten en pers verwachtte, zeker na het publieke leiderschap van Dekker, aandacht en vooral antwoord op hun suggesties zoals het doorvoeren van massaontslagen. De tijdgeest werd er steeds meer een van ‘comply or explain’. Analisten wensten heldere keuzes omdat crisisdenken en massaontslag met geladen emoties langzamerhand gemeengoed waren geworden. Toen bevredigende antwoorden van Van der Klugt uitbleven, zegden de financiële markten het vertrouwen op in Van der Klugt en telden zijn interne prestaties niet langer meer.

## 4. De inspiratie van Jan Timmer

Hoewel Van der Klugt in mei 1990 vervroegd terugtrad, werd Jan Timmer officieel pas per 1 juli benoemd. Hierdoor had hij twee maanden de tijd om zich voor te bereiden op een oplossing voor de crisis bij Philips. De financiële wereld eiste *aggressive cost-cutting* en in de kranten verklaarden analisten graag, dat dit keer minimaal 55.000 ontslagen moesten vallen. Een eerste aankondiging van 10.000 ontslagen werd dan ook door de financiële pers weggehoond als ‘a typical Philips half-measure [...] little more than a band-aid’. Waar Jan Timmer zijn inspiratie voor de geëiste reorganisaties vandaan haalde vertelde hij al in zijn eerste kennismakingsinterview aan de *Philips Koerier*. ‘De bedrijfscultuur veranderen is moeilijk, maar niet onmogelijk. Tot voor een jaar of zeven was [British Airways] een van de slechtste airlines in de wereld. [...] Dat het is gelukt een zo rotte organisatie zo diep te doordringen van een heel andere filosofie vind ik zeer indrukwekkend [...] Die kant moeten wij bij Philips ook op’ (*Philips Koerier*, 1990: 2).

De reorganisatie van British Airways (BA) heeft duidelijk de toon gezet voor de operatie Centurion: beide reorganisaties begonnen namelijk met een geënsceneerde crisis. BA was tot 1983 een overheidsbedrijf en moest na de privatisering en het aantreden van Colin Marshall worden gereorganiseerd. ‘We were overmanned, inefficient, and in deep trouble - losing £200 of taxpayers’ money every minute of our existence. [...] BA stood for one thing in our customers’ minds: Bloody awful. Something had to be done’, hield Marshall zijn mensen voor, om vervolgens per direct alle onrendabele lijnen en 14.000 van de 50.000 banen te schrappen. Deze gebeurtenis werd intern ‘de nacht van de lange messen’<sup>3</sup> genoemd (Gurassa, 1995). Met deze crisis opende Marshall zijn bedrijf de ogen teneinde tot een ‘restructuring’ over te kunnen gaan. Na de ‘restructuring’ was het tijd voor revitalisering door het klantbewustzijn te vergroten. Hiervoor organiseerde Marshall klantendagen, waarin Concorde-piloten en bagagekruiters gezamenlijk in groepen over de klant spraken. Marshall was op die dagen altijd aanwezig om druk op de ketel te houden (Street, 1994). Niet alleen BA, maar ook de reorganisatie van General Electric (GE), de grootste reorganisatie aller tijden, stond model voor Centurion (Dekker, 1996: 291-292). GE had onder leiding van Jack Welch elke divisie die niet de eerste of tweede van de wereld was afgestoten of grondig gesaneerd. Dit kostte 120.000 medewerkers – een kwart van de onderneming – hun baan. Het bezorgde Welch zijn bijnaam ‘Neutron Jack’, naar analogie van de neutronenbom die gebouwen laat staan, maar door de straling alle mensen doodt (Slater, 1995: 83-84).

De sanering was bij GE, net als bij BA, het eerste onderdeel van de reorganisatie, hierna kwam een motivatietraject om de organisatie bijeen te houden. In Town Meetings<sup>4</sup> gingen managers en personeel met elkaar in gesprek.

#### Coimbatore Krishnarao Prahalad (1941-2010)

Hoogleraar (universiteit van Michigan) en organisatieadviseur Coimbatore Krishnarao Prahalad stierf op 16 april 2010 op 68-jarige leeftijd in San Diego. Hij werd alom bekend door zijn nieuwe visies op het vlak van ondernemingsstrategie (strategische intenties en kerncompetenties) en economische ontwikkeling (de onderkant van de markt). Samen met zijn leerling Gary Hamel schreef hij het veelgeprezen *Competing for the future* (1996), waarin hij een gediversificeerd bedrijf vergeleek met een boom: ‘The trunk and major limbs as core products, smaller branches as business units, leaves and fruits end products. Nourishing and stabilising everything is the root system: core competencies.’ Op basis van zijn inzichten in Japanse bedrijven als Sony, Canon en Komatsu verlegde hij de strategische aandacht van multinationals op een bepaalde positie in bestaande markten naar nieuwe positiebepalingen op basis van kernactiviteiten van bedrijven. Die kernactiviteiten behoeven ondernemingen niet alleen te realiseren, maar innovaties kunnen ook in nauwe samenwerking met anderen (cocreatie) worden uitgevoerd. Als adviseur voor bedrijven als AT&T, Citigroup en Oracle trok hij de nodige aandacht. Mede door zijn artikel in de *Harvard Business Review* (1990) over kerncompetenties werd hij bekend bij managers van Philips die in de Verenigde Staten werden getraind. President Van der Klugt haalde hem bij Philips binnen en Timmer zag in hem de man met wie hij de grootschalige reorganisatie zou kunnen doorvoeren. Zelf heeft hij nooit over zijn ervaringen bij Philips willen praten, maar de geldverlindende operatie heeft Philips dankzij diens inbreng wel weer op het juiste spoor gezet.

Op latere leeftijd is hij zich gaan inzetten voor zijn geliefde India. Ondanks een ongelukkige ervaring met een eigen Indiaas softwarebedrijf heeft zijn visie over de noodzaak om meer aandacht te besteden aan producten voor de armen aan de onderkant van de markt (*The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, 2004) veel tongen losgemaakt.

Managers moesten zich verantwoorden over onproductieve regels en voorschriften. De kritische opmerkingen van het personeel over onproductieve regels voedden de gedachte dat de werkvloer zelf heel goed problemen kon oplossen. Met behulp van kwaliteitscirkels moesten personeelsleden zelf oplossingen aanreiken.

## VALLEY OF DEATH

In de zomer van 1990 spraken Timmer en Prahalad met elkaar in St. Oedenrode en werd de fundering voor Centurion gelegd. ‘Dit was geen kant-en-klare operatie, dat maak je niet op kantoor, verandermanagement is primair een emotioneel proces.’ Hierin vond Timmer Prahalad aan zijn zijde, die van mening was dat iedereen moest worden meegesleurd in een ‘*Valley of Death*’. This establishment of a sense of urgency is a critical emotional part of the change cycle, in order to prepare for the personal commitment to “stretch targets” in the following steps’ (Freedman, 1996: 608). Timmer moest zowel het behoudende middenmanagement als de internationale analisten ervan overtuigen dat verandering ernst was. De val in de ‘Valley of Death’ vond plaats in Philips’ conferentiecentrum De Ruwenberg in St. Michielsgestel.

In de aanloop naar deze bijeenkomst werkte de Philips Persdienst intensief aan een bijstelling van het imago van Timmer. Aanvankelijk was Timmer gepresenteerd als ‘een uitstekend teamleider, die goed kan delegeren en een subtiele manier heeft om mensen te motiveren’ (Wittenberg, 1990). Door de financiële crisis was er echter geen behoefte aan een subtiele motivator, maar aan een crisismanager. In de zomer van 1990 begon de Persdienst daarom Timmers reorganisaties die hij voor zijn presidentschap had doorgevoerd, te benadrukken. Bij zijn aantreden bij muziekdivisie Polygram had hij een persbericht laten rondsturen waarin hij stelde dat ‘zijn uiterlijk gelijkenis vertoont met Benito Mussolini’. De reorganisatie van zijn volgende post, Consumentenelektronica, leverde hem namen op als ‘Orkaan Gilbert’, ‘De Beul’ en ‘De Slager’, bijnamen die nu weer werden ingezet. Met deze achtergrond en inspiratie begon Timmer met de voorbereiding van zijn operatie Centurion en was hij klaar voor de openingsakte. De Ruwenberg zou voortaan onder het Philips-management bekend raken als ‘de Gruwelberg’.

## 5. Een nieuwe stijl: veranderen is emotie en emotie is show

‘Gaaf u zitten en lees het stukje dat voor u ligt.’ Met die woorden ontving Jan Timmer, op 5 oktober 1990, de zestig hoogste managers op De Ruwenberg. Het papier dat voor hen lag, bleek een persbericht te zijn waarin de *Financial Times* bekendmaakte dat Philips binnen een maand failliet zal worden verklaard. Het was vrijdagmiddag, de beurzen waren dicht en de banken gesloten. De aanwezigen waren diep geschokt. Ze hadden nog één maand om in te grijpen, anders zou Philips – slechts een paar dagen verwijderd van het honderdjarig bestaan van de firma – geschiedenis zijn. Een weekend lang was er geen

contact met de buitenwereld. Binnen heerste complete chaos, de mouwen werden opgestroopt en na emotionele discussies werd er zondagnacht een besluit genomen: elke zevende Philips-medewerker zou worden ontslagen oftewel 45.000 banen zouden verdwijnen. ‘Je vertrok diep onder de indruk, met de staart tussen de benen. Het was een grafstemming’, aldus een lid van een divisiedirectie.

Het persbericht was nep, een idee van Prahalad om de Philips-managers de Valley of Death in te drijven. Hij omschreef dit als een ‘emotional roller coaster’. Alleen zo kon het management overtuigd worden van de noodzaak van ingrijpen. Timmers speech-acts overdonderden: hij sprak niet alleen over crisis maar gaf er ook duidelijk gevolg aan. Zo wilde hij het ‘geloofwaardig [maken] dat we echt gaan veranderen. Wat hebben we nodig om de banken gerust te stellen, want die zaten te wachten op wat we gaan doen.’

De buitenwereld, bekend met de slechte cijfers, wist niets van deze bijeenkomst. Toen het nieuws twintig dagen later op 25 oktober 1990 wereldkundig werd gemaakt, ging er een schokgolf door Nederland en die hield niet op bij de landsgrenzen. ‘Ik kan me er nauwelijks een voorstelling van maken’, was de reactie van de minister van Economische Zaken Andriessen op de sanering bij Philips. Dat gold ook voor de vakbonden. De FNV stelde: ‘Acties hebben geen zin. Het bedrijf is nu eenmaal op sterven na dood.’ Hiermee had Timmers actie het gewenste effect, aldus een directeur Video: ‘Kijk, de acceptatie van bonden is nul als je driehonderd man ontslaat, maar als je praat over 40.000 dan kunnen ze daar niks mee. Dat is een dimensie waarvan ze zeggen “het zal wel nodig zijn”.’

De crisis hield ook na oktober aan, veel werknemers hoorden pas met Kerstmis of ze ontslagen zouden worden of niet. De autonomie van het management werd tegelijkertijd sterk beperkt, Timmer eiste van elke divisie dat ze tien procent van haar personeel ontsloeg, ongeacht de jaarcijfers. Ook de nog tamelijk succesvolle lichtdivisie kon de dans niet ontspringen. Een directeur van de lichtdivisie zei hierover: ‘Licht draaide gewoon goed. Maar dat was uit solidariteit. Bovendien was iedereen ervan overtuigd dat het nodig was, het was onontkoombaar.’

## ALTIJD EN OVERAL AANWEZIG

Die onontkoombaarheid straalde Timmer uit, niet alleen door zijn postuur en zijn diepe basstem, maar ook door wat hij zelf ‘managing by walking around’ noemde. Hiermee bedoelde hij vooral ‘acte de présence’ te geven op de werkvloer en in gesprek te blijven met de werknemers. Deze methoden had hij al voor zijn Polygram-periode als directeur Philips Zuid-Afrika beproefd en bleken uiteindelijk terug te gaan tot het lijfboek van Philips *In Search of Excellence* (1982; 67, 239, 243-246). Door zijn wandelmanagement bleef Timmer zelfs als president zichtbaar, iets wat veel minder voor zijn voorgangers gold. ‘Jan Timmer was bij al de meetings. En hij was er vóór alle anderen er waren en ging als laatste weg, vier jaar lang. En dat naast het runnen van de company. Hij is er altijd geweest’, aldus een directielid van de Lichtgroep. Hij moest ook

aanwezig zijn, omdat hij bang was dat zijn onheilsboodschap zou worden vergeten en dat de druk om te veranderen zou afnemen. ‘Er zijn mensen die denken dat we er al zijn, maar we zijn er nog niet’, was zijn vaste leus. Medewerkers die na een paar jaar wilden weten wanneer Centurion afgelopen was, kwamen van een koude kermis thuis: ‘Centurion gaat nooit meer voorbij.’ Een ander belangrijk element van Timmers leiderschap was de publieke verantwoordingsplicht voor zijn managers, een methode die in die jaren in meer landen in zwang was geraakt. Managers werden zelfs ‘en plein public’ ter verantwoording geroepen. Ook dat was nieuw: ‘Tot Van der Klugt zei “de dollar zakt, de gulden stijgt, of de markt stort in elkaar”. En daarmee was het verklaard. Dat was vanaf Timmers komst onmogelijk.’ Deze meetings voor hogere managers hadden een vaste formule, waarbij Timmer de hoofdrol speelde. Altijd verzorgde hij de inleiding. ‘Hij ging voor de troepen staan en stond dan alleen op het podium en gaf daar een donderpreek waarvan de honden geen brood lusten, dat kon hij goed.’ Dergelijke meetings waren verplicht. Een manager van Licht: ‘Ik kan me niet voorstellen dat er iemand was die niet naar de meetings ging. Kijk, Jan Timmer zei dat je er moest zijn. Het is geen padvinderij, je moest erheen.’

## 6. Timmer valt terug op het verleden: CWQI met een nieuw etiket

Na de sanering werd het tijd voor revitalisering en hierbij greep Timmer voor een belangrijk deel terug op het verleden van het bedrijf. Dit was een bewuste keuze. De methodieken voor de revitalisering waren vergelijkbaar met die van TQM, die dankzij CWQI al latent in de organisatie waren gegroeid. Anders dan bij CWQI koos het Centurion-team echter voor een verplicht gezamenlijk thema. ‘We hebben toen gekozen voor “customers” en voor “kwaliteit”. We hebben in dat proces een oud, niet succesvol kwaliteitsprogramma, wat nog onder Dekker was begonnen [CWQI], overgedaan.’ Ondertussen moest Philips op 17 juni 1992 de winstverwachtingen naar beneden bijstellen, omdat de divisie Consumentenelektronica slechte cijfers liet zien. De beurs reageerde geschrokken net als Timmer: aan de reorganisatie van CE had hij immers zijn reputatie te danken. Bovendien verloor het oude recept – een bulderende Timmer die de zalen voorhield dat Centurion nooit meer voorbij zou gaan en Prahalad die zijn medewerkers benchmarks toonde – zijn zeggingskracht.

De revitaliseringsfase moest zorgen voor een nieuw discours. Na een lange interne discussie werd uiteindelijk Customer Day ingevoerd en groots aangepakt. Eén dag zou Philips wereldwijd tegelijk nadenken over de klant. De PTT had Philips voor het honderdjarige jubileum in 1991 zendtijd via de satelliet geschonken, en die kon nu gebruikt worden om de president de meer dan 100.000 Philips-medewerkers in heel Europa te laten toespreken. Met simultaanvertaling in acht talen bespeelde Jan Timmer de duizend Europese vesti-

gingen. Deze show maakte diepe indruk en dat was ook de bedoeling. ‘Want veranderen is emotie en emotie is show. En zonder dat krijg je het niet voor elkaar.’ De show riep de gewenste emoties van eenheid en gezamenlijkheid op: ‘Dit was mijn eerste “Eén Philips-ervaring”, dat was bij Centurion meer een gezamenlijke angst, we zaten in hetzelfde schuitje. Maar Customers Days maakten een opening naar buiten. Kijk over de grenzen heen, we moeten het hebben van de klant’, herinnerde een directeur van Philips Medical zich. Timmer bleef vasthouden aan zijn patroon van speech-acts: uit tekstanalyse van die dag bleek dat hij zijn dwingende boodschap van verandering steeds bleef herhalen (Hartog en Verburg, 1997: 370).

Voor de invulling van de Customer Day werd gebruikgemaakt van de TQM-kwaliteitscirkels. Kleine groepjes zo laag mogelijk in de organisatie moesten zelf oplossingen verzinnen om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en de kwaliteit te verhogen. De vragen die na het groepsworkshop bleven bestaan, mochten per satelliet worden afgevuurd op Timmer. Het bleef niet alleen bij deze jaarlijkse wereldwijde motivatieactie, de medewerkers moesten ook lokaal getraind worden. Hiervoor werd de methodiek van de Town Meetings van GE overgenomen. Deze Town Meetings leken in hun opzet met drie onderdelen (toespraken, vragenronde en casebehandeling) bovendien op verkleinde replica’s van de Customer Day.

De Town Meetings kwamen er pas na intensieve beraadslagingen binnen de Philips-top over het terughalen van de diverse TQM-technieken, omdat ze in de ogen van velen verbonden waren met het weinig succesvolle CWQI (Freedman, 1996). ‘We testten nooit wat uit. Van de Centurion-sessies in de Ruwenberg hadden we een globaal idee wat we wilden gaan bereiken, maar op het moment dat je dingen gaat testen, ben je al fout bezig. Je moet je kwetsbaar durven opstellen. En daarbij liepen Prahalad en ik wel tegen forse oppositie op.’ Voor de Town Meetings maakte Timmer echter een uitzondering. Hij en Prahalad wisten dat Van der Klugt de macht van het middenkader niet had kunnen breken. Daarom zette Timmer het middenkader continu onder druk door ze systematisch verantwoording af te laten leggen. Tegelijkertijd zorgde hij er ook voor dat er geen revolutie kon ontstaan. Zijn wandelmanagement was immers niet alleen bedoeld voor de medewerkers achter de lopende band, maar ook als opsteker voor het middenmanagement. Van hen werd verwacht dat ze in eigen land de vestigingen zouden intrekken met TQM en in Town Meetings het personeel zouden toespreken als een ‘Timmertje Klein’, zoals een directeur dat noemde. ‘Ik stond zelf over de hele wereld voor de fabrieken, ook in de nachtshifts, om ze bewust te maken.’

Vijf maanden voor zijn vertrek in 1996 als Philips-president koppelde Timmer tijdens een conferentie voor Nederlands topmanagement in de Ridderzaal CWQI aan Centurion. ‘Technisch was het [CWQI] een goed plan, maar het heeft nooit de harten van de mensen bereikt. Het bleef een papieren exercitie. Het was te mechanisch. De geest van kwaliteit waarde niet rond door het bedrijf.’ Nu was het wel gelukt, maar dat was niet vanwege een nieuw managementconcept. ‘Alles is al een keer beschreven, gezegd, anders verpakt’, verklaarde hij.

De herinstructie van CWQI, verpakt als een wezenlijk Centurion-onderdeel, werd ‘een groot succes’. ‘Die afvloeiing van bijna 50.000 mensen leidde tot een crisis in de houding en het geloof van onze mensen; daarom gingen we op zoek naar de bindende factor. Iets waar alle medewerkers achter konden staan en dat we in begrijpelijke termen konden communiceren. [...] De mensen op de werkvloer hebben best een goed beeld van de onderneming.’ Management was volgens Timmer dan ook niet meer dan ‘een kwestie van enthousiasmeren en opzij stappen’ (Van Empel, 1996), maar dat kon alleen maar doordat iedereen de nieuwe gemeenschappelijke taal was gaan spreken.

## 7. Conclusie

Charismatisch leiderschap kan Timmer niet ontzegd worden, maar dit artikel illustreert dat Timmer voor de invulling van Centurion teruggreep op reeds ingezette veranderingen binnen en buiten de organisatie. Zo vertrok hij vanuit de praktijk van TQM waarvoor Dekker had gezorgd. Bovendien kon hij de vruchten plukken van Van der Klugts kanteling van de matrix en van diens aanpak om structurele knelpunten aan te pakken. Zelfs goeroe Prahalad was geen onbekende: hij adviseerde de organisatie al onder Van der Klugt. Timmers wandelmanagement was niet nieuw, maar afkomstig uit *In Search of Excellence*, het boek waarmee generaties Philips-managers waren opgegroeid. De massaontslagen onder Centurion waren al eerder door BA en GE beproefd. Charismatisch leiderschap was reeds door Welch en sir Colin Marshall voor het voetlicht gebracht en vond in Timmer een welhaast perfecte vertolker van ideeën waarvoor de tijd rijp was. Timmer vernieuwde Philips, maar bleef tegelijkertijd refereren aan de *space of experience*: het Philips-gevoel dat hij kende vanuit zijn levenslange kennis van de organisatie. Ondanks alle vernieuwing brak Timmer qua managementvisie niet met het verleden. De strategie van Van der Klugt bleef gehandhaafd en Timmer volgde Van der Klugts advies om contact te zoeken met Prahalad.

Door kennis van het gedeelde verleden wist hij hoever hij kon gaan in het oproepen van een crisis en kon hij een ‘horizon of expectation’ creëren. De ‘space of experience’ bestond onder meer uit een vast patroon aan speech-acts waarmee hij managers aansprak en het hergebruik van CWQI. Timmer had bovendien geleerd van zijn voorgangers. Noch Dekkers ‘management by speech’, noch Van der Klugts nieuwe zakelijkheid waren voldoende om de noodzakelijke omwenteling te voltrekken. Wat ontbrak, zo constateerde Timmer, waren de emoties. De emotionele benadering was enerzijds bedoeld om de interne organisatie, inclusief de vakbonden, onder druk te zetten. Het paste anderzijds echter ook bij de tijd. Financiële analisten hadden Van der Klugt al gewezen op de noodzaak van massaontslagen en verwachtten een crisisverhaal met een dramatische personeelsreductie. In de Ruwenberg balde dit zich samen tot een geëigend patroon van speech-acts.

De emotionele aanpak van Timmer was geen leiderschapsstijl die altijd kan worden ingezet om veranderingen door te voeren. Zijn stijl van goed leiderschap bleek zeer context- en tijdgebonden, zoals Jan Timmer zelf merkte toen hij een jaar later president-commissaris van de NS en voorzitter van het Millenniumplatform werd. Daar werkte zijn ‘aanpak’ niet, de tijd en de context waren al veranderd. Maar Timmer wordt herinnerd als en zijn naam zal verbonden blijven met de centurio die met passie en ratio zijn troepen wist te redden.

## Noten

1. De auteurs schreven reeds eerder over organisatieveranderingen bij Philips in *Journal of Organizational Change Management*. In dat artikel lag het accent voornamelijk op de belangrijke rol van managementlagen direct onder de Philips-top als wegbereiders van organisatieveranderingen en de invloed van specifieke managementconcepten. In dit M&O-artikel hebben we ons vooral geconcentreerd op de rol en betekenis van charismatisch leiderschap, en hebben we geprobeerd te achterhalen hoe zo'n leiderschapsrol is ervaren en hoe doorslaggevend die rol is geweest bij het tot stand komen van de uiteindelijke organisatieverandering. We laten zien dat Timmer niet origineel was in het doorvoeren van een transitie bij Philips, maar inspiratie heeft opgedaan uit soortgelijke veranderingen bij British Airways en General Electric. Bovendien blijkt hij van dezelfde adviseur gebruik te hebben gemaakt als zijn voorganger. Juist omdat hij Philips, en dus het verleden, zo goed kende, kon hij die gigantische verandering doorzetten. Deze bevindingen sluiten aan bij de ‘linguistic turn’ die zich in de geschiedbeoefening en de managementwetenschap heeft voorgedaan.
2. Een rechter die zegt: ‘Ik veroordeel de verdachte tot vijf jaar cel’ is een goed voorbeeld van een speech-act. Het is zowel een constatering (de verdachte moet vijf jaar de cel in), als een aanzet tot actie (het is een veroordeling van de rechter die geldt voor de verdachte) die pas betekenis krijgt nadat de verdachte daadwerkelijk wordt weggevoerd uit de rechtszaal en vijf jaar in de cel belandt. Vertrouwen in een rechterlijke uitspraak staat en valt dan ook met een concrete uitvoering van de uitspraak.
3. ‘De Nacht van de lange messen’ vond plaats op 30 juni 1934, toen de SS 85 kopstukken van de SA oppakte en vermoordde om een einde te maken aan de invloed van de SA in Duitsland en in de nazipartij.
4. De naam ‘town meeting’ is afkomstig uit de politieke praktijk van de Britse kolonisten in New England. Deze meetings werden toen gebruikt als forum voor burgers om met hun bestuur in contact te treden. Sinds de verkiezingscampagne van Jimmy Carter (1976) gebruiken presidentskandidaten Town Meetings ook als instrument om in debat te gaan met hun kiezers.

## Literatuur

- Ankersmit, F.R. – *Aesthetic politics. Political philosophy beyond fact and value.* – Stanford : Stanford University Press, 1996
- Austin, L. – *How To Do Things With Words.* – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962
- Aquilar, F.J., en M.Y. Yoshino – *The Philips group 1987*, Harvard Business School Case study, 1987
- Camp, P. – *Meer dan 500 managementstijlen.* – Amsterdam : Contact, 1994
- Clark, P., en M. Rowlinson – Treatment of history in organization studies: Towards an ‘historic turn’? – In: *Business History* 46 (2004) 3 (maart), p. 331-352
- Collins, J. – *Good to Great, Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet.* – Amsterdam : Business Contact, 2007
- Covey, S.R. – *The Seven Habits of Highly Efficient People.* – New York : Simon en Schuster, 1989
- Dekker, W. – *Levenslang Philips.* – Amsterdam : Balans, 1996
- Elgie, R. – Leadership: Political. – In: *International Encyclopaedia of the Social en Behavioral Sciences.* – Oxford : Elsevier Science, 2001, p. 8578-8580
- Empel, F. van – Timmer: Kwaliteit is wat klant van ons eist. – In: *NRC Handelsblad* (1996), 16 april, p. 15
- Freedman, N. – Operation Centurion, Managing transformation at Philips. – In: *Long Range Planning* 29 (1996) 5 (oktober), p. 607-615
- Greenhouse, S. – An anxious Philips. – In: *The New York Times* (1989) 4 juni, p. 1
- Greenhouse, S. – Chairman of Philips is said to be stepping down early. – In: *The New York Times* (1990) 14 mei, p. 1
- Grint, K. – *Leadership, management and command. Rethinking D-day.* – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2008
- Grint, K. – *The arts of leadership.* – Oxford : Oxford University Press, 2000
- Gurassa, Ch. – BA stood for bloody awful. – In: *Across the Board* (1995) 1 (januari), p. 55-56
- Ham, K. van, en R. Williams – The quest for quality at Philips. – In: *Long Range planning* 19 (1986) 6 (december), p. 25-30
- Hartog, D.N. den, en R.M. Verburg, - Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. – In: *Leadership Quarterly* 8 (1997) 4 (december), p. 355-391
- Karsten, L., en K. van Veen – *Managementconcepten in beweging, Tussen feit en vluchtigheid.* – Assen : Van Gorcum, 1998
- Karsten, L., S. Keulen, R. Kroeze, en R. Peters – Leadership style and entrepreneurial change: the Centurion operation at Philips Electronics. – In: *Journal of Organizational Change Management* (2009) 22 (januari), p. 73-91
- Kets de Vries, M.F.R. – Sociology of Leadership in Organizations. – In: *International Encyclopaedia of the Social en Behavioral Sciences.* – Oxford : Elsevier Science, 2001, p. 8573-857.

- Kleiner, A., en G. Roth – *Car launch, The human side of managing change.* – Oxford : Oxford University Press, 1999
- Klugt, C. van der – *Koers houden, vaart versnellen.* – Rede voor de aandeelhoudersvergadering, 12 april 1990
- Koselleck, R. – Begriffsgeschichte and social history. – In: *Economy and Society* (1982) 11 (november), p. 405-427
- Mirvis, Ph., K. Ayas, en G. Roth – *Naar de woestijn en terug, De opmerkelijke metamorfose van Unilever Nederland.* – Utrecht : Spectrum, 2004
- Peters, Th.J., en R.H. Waterman – *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies.* – New York : Harper and Row, 1982
- Philips Koerier – Postercampagne goed ontvangen. – In: *Philips Koerier* (1985) 15 augustus, p. 3
- Philips Koerier – Raad van bestuurslid R.C. Spinosa Cattela verlaat op 1 september Philipsorganisatie, 'Nog nooit zoveel bij Philips meegemaakt als laatste jaar'. – In: *Philips Koerier* (1987) 20 augustus, p. 4-5
- Philips Koerier – We moeten die passiviteit afleggen. – In: *Philips Koerier* (1990) 3 juli, p. 2
- Searle, J.R. – *Speech Acts: An essay in the Philosophy of Language.* – Cambridge : Cambridge University Press, 1969
- Skinner, Q. – *Visions of politics.* – Cambridge : Cambridge University Press, 2002
- Slater, R. – *The new GE, How Jack Welch revived an American institution.* – Homewood : Business One Irwin, 1993
- Street, M. – Training people to deliver service excellence in British airways. – In: *Managing Service Quality* 4 (1994) 4, p.13-16
- Velde, H. te – *Stijlen van leiderschap. Persoon en politiek van Thorbecke tot Den Uyl.* – Amsterdam : Wereldbibliotheek, 2002
- Weber, M. – *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie.* – Tübingen : Mohr, 1922
- Williams, R., en K. van Ham – *Involvement in quality: Some Philips experiences.* – Eindhoven : Philips Technische Efficiency en Ondersteuning, 1987
- Wittenberg, D. – Nieuwe topman van Philips is wars van slappe praatjes. – In: *NRC Handelsblad* (1990), 28 februari, p. 11
- Over Philips en de Centurion-operatie verschenen:
- Gruijthuisen, E. van, en P. Junge – *De revolutie van Jan Timmer.* – Bussum : Strengthenhold, 1992.
- Metze, M. – *Kortsluiting, Hoe Philips zijn talenten verspilde.* – Nijmegen : SUN, 1992
- Metze, M. – *Let's Make Things Better.* – Nijmegen : SUN, 1997.