

7/9 – 1·9

# Human business engineering

- human business engineering
- competentie management
- duurzaam personeelsmanagement

Rolf Baarda en Glenn Frijde zijn resp. directeur en senior adviseur bij Bureau Baarda ([www.bureaubaar-da.nl](http://www.bureaubaar-da.nl)), dat adviseert over complexe belonings- en organisatievraagstukken.

Drs. Rolf Baarda en Glenn Frijde

Wie zich van anderen wil onderscheiden, gaat niet lopen doen alsof iedereen hetzelfde is. Human business engineering is bedoeld voor managers die op zoek zijn naar dat onderscheid en dat willen vertalen in een organisatiestructuur. Samen succes hebben vereist dat iedereen accepteert dat niet ieder hetzelfde werk wil en kan doen. Dat er verschil is in gedrag, motieven en creativiteit. Samen succesvol zijn betekent gaten dichtlopen voor elkaar. Niet omdat dat moet, maar uit waardering. Waarderen is: de verschillen tussen collega's als een verrijking voor allen ervaren en er wat voor over hebben. Het is weten en aanvaarden waar ieders grenzen liggen. We zijn hier bij een fundamenteel uitgangspunt: succes berust op het waarderen en benutten van diversiteit, en dat berust weer op het accepteren en durven uitspreken van onderscheid. *Pas als we onderscheid durven maken tussen individuen, kunnen we als collectief excelleren.*

---

## INLEIDING

Human business engineering gaat over managen vanuit een bron. Niet het opstellen van een strategisch plan, maar het verkennen van wat iedereen in de organisatie bindt is daarbij de eerste stap. Dat vragen worden gesteld en beantwoord als: “wat zoeken we hier?”, “wat houdt ons bij elkaar?”, “welke passie delen we?”, “wat maakt voor ons allen dit werk aantrekkelijk en zinvol?”. Zonder antwoorden op deze vragen is het maken van strategische plannen zelfs een onmogelijkheid. Zonder bezieling kan geen sprake zijn van duurzaam succes.

Human business engineering moet, met andere woorden, verwij-

zen naar de *kernwaarden* van het bedrijf en de maatschappelijke bijdrage die een organisatie wil leveren. Het gaat hierbij niet om populistische missies en visies, maar om “geloof” en drijfveren van individuen die samen het geheel moeten gaan vormen.

Een tweede stap bij human business engineering is uit te vinden wie in de organisatie de verpersoonlijking van de ziel en passie is. Wie is de bron? Wiens visie is zo inspirerend dat hij belangrijke anderen inspireert? Beschikt de “top” over deze mensen en, nog belangrijker, wie zijn zo bevoegen dat zij de veranderingen trekken kunnen? Hoeveel van deze ondernemers zijn er in huis en welke kerncompetenties belichamen zij? En is dat bestand groot en divers genoeg om voldoende aantrekkingskracht op nieuwe en bestaande markten te kunnen genereren?

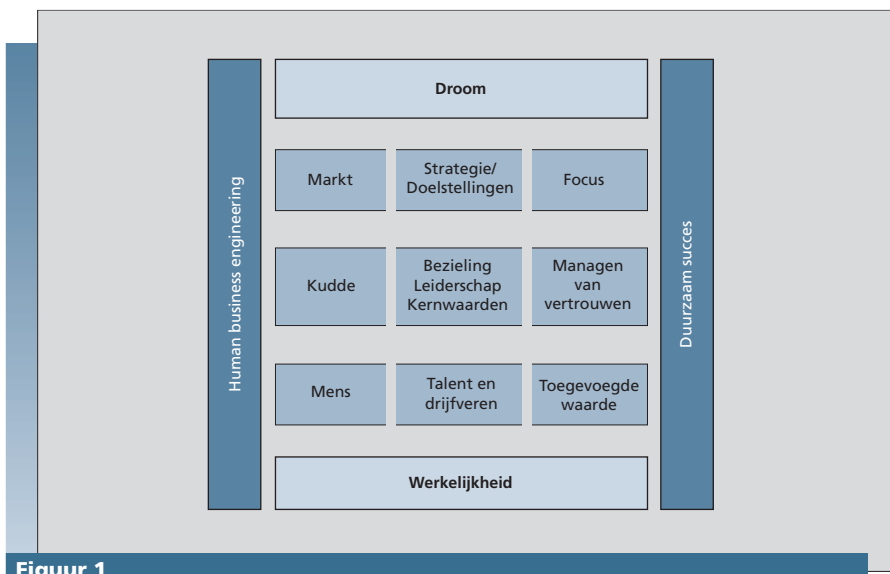
En ten slotte moeten we de organisatie zo ontwerpen dat hoog naar laag het stokje kan worden overgegeven aan capabele anderen in het bedrijf. Dat iedereen problemen voorgeschoteld krijgt die hij kan en wil oplossen, omdat die zijn mogelijkheden en ambities niet overstijgen. Dat maakt het alleen maar des te belangrijker dat het team in elkaar steekt als een horloge. De basisposities moeten op een door-dachte manier zijn verdeeld en de teamleden moeten weten wat ze aan elkaar hebben. Er mogen geen onuitgesproken verschillen bestaan.

Human business engineering is een fundamenteel nieuwe benadering, het alternatief voor een sleets en uitgewoond begrip als “humanresourcesmanagement”. De kern ervan is eenvoudig genoeg samen te vatten. Onze opgave bestaat er niet alleen uit om verschillende niveaus van probleemoplossend vermogen op een juiste wijze over verschillende posities in een organisatie te verdelen. Dat is nodig om een organisatie te laten “marcheren”. Het gaat ook om de juiste balans tussen mensen met verschillende *drivers*. Pas dan krijgen we een organisatie die niet alleen marcheert, maar die ook beziel is.

---

### ***De maakbaarheid van organisaties***

Human business engineering is het bedrijfskundige principe om slagvaardig met mensen te kunnen ondernemen. De organisatie is immers ons voornaamste aangrijpingspunt om zaken te managen. Mensen daarentegen, zijn niet maakbaar. Ieder heeft zijn eigen talent, drives en karakter. Die kun je wel beïnvloeden, maar niet wezenlijk veranderen. We doen er daarom verstandig aan de verschillen tussen mensen te accepteren en als uitgangspunt te nemen van ons beleid. We kunnen maar beter die diversiteit goed organiseren, dan een heil-



**Figuur 1**

loze weg van verandering inslaan. De mens is voor ons een gegeven. We zijn hierin mede zo stellig geworden, omdat we in onze adviespraktijk steeds weer tegen allerlei competentiemodellen aanlopen die wél het gewenste gedrag beschrijven, maar absoluut geen antwoord geven op de vraag wie zich die competenties eigen kan maken en wie niet. Het is met deze modellen als een dokter die aan de symptomen een ziekte herkent, maar totaal niet begrijpt wat daarvan de onderliggende oorzaak is.

Ook de markt moeten we opvatten als een gegeven. Waar mensen hun betekenis ontleen aan de toegevoegde waarde binnen de “kudde”, ontleent de organisatie haar toegevoegde waarde aan de omgeving: de markt waarop zij haar producten of diensten kan afzetten. Het is dan ook de markt die eisen stelt aan het verkoop- en productieproces. Het is de markt die dicteert hoe we het vertrouwen in onze medewerkers moeten organiseren, opdat de klant krijgt waarom hij heeft gevraagd. Als het goed is, is onze bedrijfsvoering daarop afgestemd.

Als de kenmerken van de markt en de mens ieder hun eigen beperkingen geven, is ons enige aangrijpingspunt nog de organisatie. Organisaties zijn wél maakbaar, en dat is waar human business engineering over gaat.

Human business engineering beschrijft hoe we medewerkers in de juiste slagorde moeten plaatsen. We leren zien wie als eerste in staat is het meest abstracte probleem op te lossen, omdat hij het talent én de

Strategeg	Portfolio PMC's managen
Leider	Product-marktcombinatie managen
Generalist	Veranderingen, architectuur, regie, bedrijfsmodel, ondernemen
Professional	Conceptuele problemen, onderzoek, context, visie, betekenis geven, advisering
Vakspecialist	Unieke vaktechnische problemen, selectief, analyse, conclusies, resultaatgericht
Allrounder	Procedures, probleemoplossend praktisch ingesteld, routines, communicatie
Basiskracht	Regels, accuraat, betrokken, hulpvaardig, zorgzaam
Helper	0-problemen, punctueel, gehoorzaam, betrouwbaar

**Figuur 2**

wil heeft om dat te kunnen. En we gaan zien wie het beste na hem het stokje kan overnemen. Net zo lang tot “dromen” in de operatie “werkelijkheid” geworden zijn. Human business engineering wil het verandervermogen vergroten door inzicht te geven in wie waarvoor verantwoordelijk kan worden gemaakt. Naast het creëren van bezieling in organisaties gaat human business engineering daarom ook over het organiseren van vertrouwen en wederzijds respect. Het rollenmodel dat wij zullen introduceren leert op welk niveau medewerkers het beste tot hun recht komen, welke zekerheden en onzekerheden zij aankunnen. Human business engineering (HBE) geeft inzicht in de bezetting van die rollen in de organisatie. Daarmee kunnen we onderzoeken hoe vitaal de samenstelling daarvan is. De modellen die HBE aanreikt maken het mogelijk te analyseren waar en bij wie de “gaten” vallen, waar aanvulling nodig is of een te sterke overlap aanwezig is. Human business engineering leert managers welke ambities van hun medewerkers realistisch zijn en welke dat niet zijn. En het houdt dezelfde medewerker ook een spiegel voor waarmee hij kan uitvinden welke loopbaanstappen reëel zijn en welke zijn competenties te boven gaan. Human business engineering schetst daarom nadrukkelijk een langetermijnperspectief, een plattegrond waarop medewerkers kunnen worden geplaatst en verplaatst.

### ***Drie organisatiedelen***

“Wat zou het mooi zijn als...” Aan plannen heeft de gemiddelde Nederlandse onderneming geen gebrek. Heel wat minder scoren we op het onderdeel “ability to execute”. Onderzoek laat zien dat we heel

wat moeite hebben met de uitvoering van ons gedachtegoed. Maar liefst de helft van de bedrijven geeft te kennen dat het ontbreekt aan de juiste competenties om de ideeën gerealiseerd te krijgen. Dat strookt met onze eigen waarnemingen: managers hebben grote problemen om belangrijke veranderingen voor elkaar te krijgen. Niet omdat zij dat niet willen of kunnen, maar omdat niet duidelijk is waar verantwoordelijkheden kunnen worden weggelegd. Wie, met andere woorden, voor hen zorgen oplost, zodat een logische keten van daadkracht en besluitvorming ontstaat. Zo komt het werk steeds weer terecht bij hetzelfde kleine groepje medewerkers die bereid zijn hun nek uit te steken en wat harder te lopen dan de rest. Maar een relatie met het salaris heeft dat vaak niet. Terecht dat dit bij de bedrijfstop leidt tot twijfels over wat de organisatie levert voor de loonsom. De opbrengsten zijn gevoelsmatig laag en niet gerelateerd aan de verantwoordelijkheden die mensen nemen, of op grond van hun positie hebben.

Hoe komen we dan wél van droom naar werkelijkheid? Hoe ziet een gezonde besluitvormingsketen eruit, waarin we van de probleemdefinitie op een hoog abstractieniveau stap voor stap afdalen naar concrete oplossingen? Hierbij is een belangrijke taak weggelegd voor een speciaal deel van de organisatie, die we de veranderorganisatie noemen. Het is de linking pin tussen de strategische top en de routineorganisatie. Tussen droom en werkelijkheid.

---

#### *De strategische top*

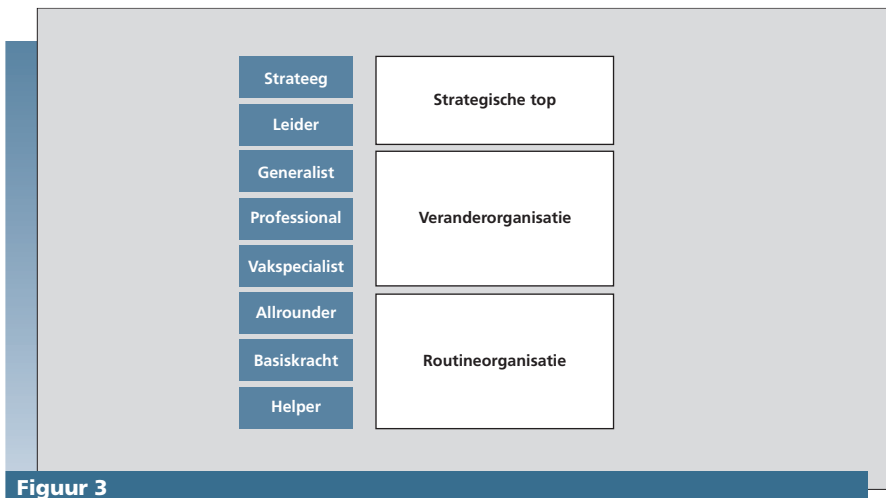
In de buitenste cirkels van de kudde, op het hoogste niveau, bevindt zich de strategische top. De bestuurlijke lagen waaruit de strategische top is samengesteld zijn verantwoordelijk voor één of meerdere product-marktcombinaties van de onderneming. De strategische top bepaalt de richting waarin de kudde zich beweegt. Deze besluit welke markten moeten worden betreden en bepaalt hoe de organisatie het beste aansluit op die markten. De strategische top is verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming. En daarom resultaatverantwoordelijk voor het realiseren van groei, het innovatiebeleid, de integratie of afbouw van bedrijfsonderdelen of professionele disciplines, het benutten van strategische opties en het aangaan van fusies en allianties.

Binnen de strategische top onderscheiden we twee rollen: die van de leider en de strateeg. Leaders zijn binnen de strategische top verantwoordelijk voor één product-marktcombinatie of een functioneel gebied binnen een concern. Zij sturen direct de generalisten aan die

voor de veranderprocessen verantwoordelijk zijn. Leaders zijn verantwoordelijk voor de samenhang tussen de functionele aandachtsgebieden waarbinnen het middellangetermijnbeleid gestalte krijgt. De leider is de baas van de veranderorganisatie.

De strateeg opereert op concernniveau. Hij kan een portfolio van verschillende product-marktcombinaties managen, vaak werkmaatschappijen of zelfstandige business units.

De strategische top mag (en moet!) dromen. Dromen over veranderende markten, over kritische succesfactoren, over grootschalige organisatieveranderingen die nodig zijn om de continuïteit van de organisatie op langere termijn veilig te stellen. Het zijn die dromen van de strategische top die de ondernemers binnen de veranderorganisatie moeten inspireren om het beste van zichzelf te geven.



**Figuur 3**

#### *De veranderorganisatie*

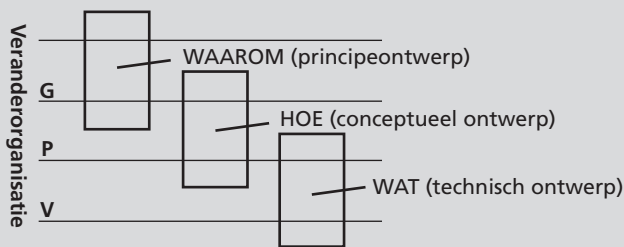
De bedrijfsdoelen waarvoor de strategische top gekozen heeft, zullen vertaald moeten worden in veranderprogramma's, waarin begrip-pen als "vernieuwing" maar ook "optimalisering" een sleutelrol vervullen. Dit is de verantwoordelijkheid van de veranderorganisatie. Dit deel ontwerpt nieuwe bedrijfsprocessen, optimaliseert bestaande, of ziet erop toe dat het werk volgens planning en conform de kwaliteitsnormen wordt uitgevoerd. Door de inzet van de veranderorganisatie zal de organisatie de markt beter en sneller gaan bedienen. Hier vinden we de mensen die de kwesties managen op het snijvlak van binnen- en buitenkant van de kudde.

De veranderorganisatie staat voor innovatie: groei van binnenuit. Innovatie betekent verandering, vernieuwing en verbetering. Of in bevolgen woorden: inspiratie, creatie en consolidatie. Drie elementen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en ook in hun samenhang moeten worden gezien. Het zijn deze drie complementaire kwaliteiten van innovatie die de droom helpen realiseren. Maar tegelijkertijd zijn het ook heel verschillende disciplines of “mindsets”, en vragen ze andere vaardigheden van mensen. Binnen de veranderorganisatie onderscheiden we daarom drie rollen, respectievelijk die van de generalist, de professional en de vakspecialist.

De generalist is verantwoordelijk voor een compleet aandachtsgebied dat uit verschillende bedrijfsprocessen bestaat. Hij managet de verandering en is inspirerend. De professional doet de inrichting van een enkel proces. Hij vernieuwt en creëert. De vakspecialist ten slotte concentreert zich op de uitvoering daarvan. Voor hem staan productiviteit, kwaliteit en het optimaliseren van beide centraal in zijn takenpakket. Hij beheert en consolideert.

De meest complexe vraagstukken zijn dus voor de generalist, die de architectuur, de samenhang van langdurige veranderingsprocessen voor zijn rekening neemt, die modellen ontwikkelt waarmee inzicht wordt verkregen en die instrumenten en andere beleidsvoorstellen kan evalueren in het licht van de veranderingsprocessen. De ontwerp vragen zijn voor de professional. Met de kaders die de generalist aanreikt kan hij aan de slag. En na toetsing van zijn voorstellen kunnen die ideeën worden geïmplementeerd in de organisatie. Ten slotte is het de vakspecialist die voldoende materie kennis heeft om op detailniveau de zaken echt voor elkaar te krijgen.

Human business engineering gaat ervan uit dat de samenhang tussen deze drie rollen het duurzaam succes van ondernemingen in grote mate bepaalt. HBE beschrijft de talenten die de generalist moet hebben om als bron van inspiratie te kunnen functioneren. We leren zijn persoonlijkheid kennen, zijn passie en verbondenheid met kerncompetenties en marktcreatie. HBE beschrijft ook de professional die het abstractievermogen heeft om zich complexe materie eigen te maken, degene die contextueel denkt, die zich kan verplaatsen in de zorgen van de generalist en zich door hem laat inspireren. En ten slotte identificeren we de vakspecialist als iemand die zich toelegt op de uitvoering, voor wie kennis belangrijker is dan creativiteit, zekerheid de voorkeur krijgt boven avontuur, het detail meer betekenis heeft dan inzicht en het oppakken van de grote lijn. Maar ook degene bij wie pessimisme het zicht op kansen vaak ontnemt.



**Figuur 4**

Met het concept van de veranderorganisatie kunnen we structuren ontwerpen waarmee we bezieling creëren in ons bedrijf. Dat is ook waar human business engineering over gaat: het organiseren van talenten zodanig dat veranderingen sneller gebeuren, krachtiger, maar ook langduriger, dus duurzamer zullen zijn.

Een aanschouwelijk voorbeeld van deze kenmerkende drieslag vinden we in de ICT-sector, waar een onderverdeling is gegroeid tussen 1) de informatiemanager die functioneert op het niveau van de generalist, 2) de business consultant (of informatieanalist) die functioneert op het niveau van de professional 3) de software developer die vakspecialist is. De informatiemanager is degene bij wie verschillende gezichtspunten (technische, commerciële, organisatorische, strategische) samenkomen. Hij is een echte “business developer”, hij focust, samen met zijn opdrachtgever, op de markt. De informatiemanager ontwikkelt het principeontwerp. De business consultant is de professional die vanuit zijn brede en diepe kennis focust op maatwerkoplossingen voor de klant. Hij ontwikkelt het conceptueel ontwerp. De technisch ontwerper of programmeur is de specialist die zich concentreert op een opdracht. Daarbij bewaart hij het evenwicht tussen maatwerk voor de klant en de integriteit van het systeem. Waar hij spanningen daartussen ziet optreden, trekt hij aan de bel, waarbij hij zelf al nadenkt over mogelijke oplossingen. De programmeur is verantwoordelijk voor het technisch ontwerp. Hij concentreert zich graag op het wat en concentreert zich op de details, en laat het hoe en waarom de primaire verantwoordelijkheid zijn van de business consultant en de business developer.

Rol (competenties)	Functie	Verantwoordelijkheid
generalist	informatiemanager	principeontwerp
professional	business consultant	conceptueel ontwerp
vakspecialist	software developer	technisch ontwerp

**Tabel 1**

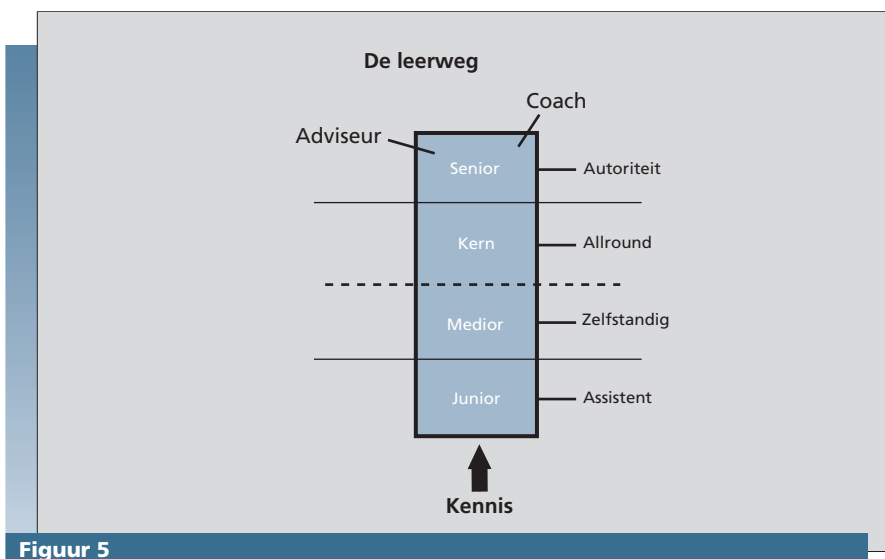
### *De routineorganisatie*

De routineorganisatie met zijn helpers, basiskrachten en allrounders is de uiterste binnenkant van de kudde, waar operationele activiteiten worden uitgevoerd. De rollen verwijzen naar de mate van regelcapaciteit: de allrounder kan betrekkelijk veel vrijheid aan om zijn aanpak te bepalen, hij opereert volgens procedurele richtlijnen. De basiskracht is beperkter in zijn mogelijkheden, het werk en prioriteitstelling zijn daarom door regels gegeven. De helper kiest voor werk met de minste vrijheden in zijn handelen, en heeft daarom ook zeer beperkte verantwoordelijkheden. Het werk van de helper is door zeer nauwgezette voorschriften en instructies bepaald, waardoor zijn werk eenzijdig en buitengewoon minutieus geregeld is. De routineorganisatie opereert binnen de speelruimte die door de veranderorganisatie is bepaald.

Zo ontstaat een organisatie die de complexiteit van een probleem in lagen verdeelt van verschillende moeilijkheidsgraad. Door mensen aan die rollen toe te wijzen ontstaat een logische besluitvormingsreeks, waarbinnen medewerkers elkaar het stokje over kunnen geven, en niemand zijn hand overspeelt of dingen moet doen die eigenlijk te gemakkelijk voor hem zijn. Iedereen doet gewoon waar hij goed in is.

### *De leerweg*

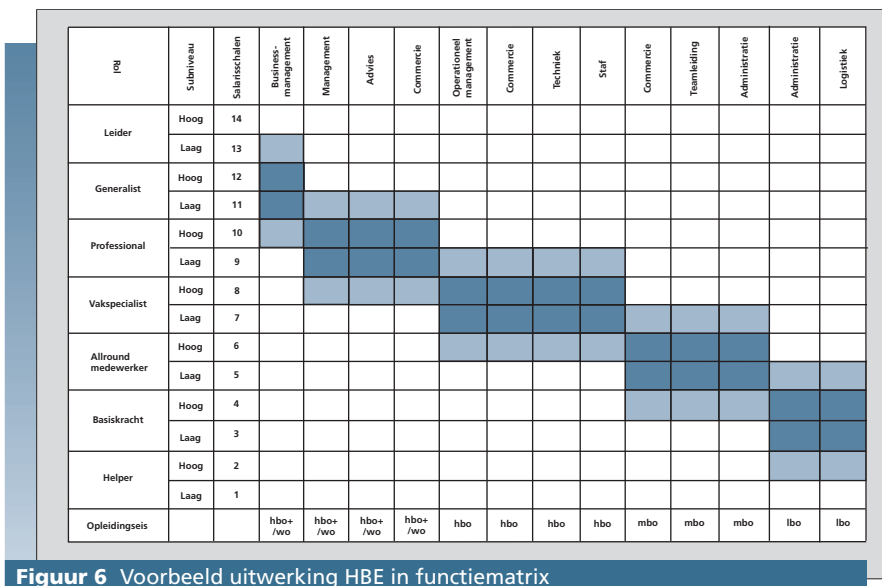
Elke rol heeft zijn eigen leerwegen die ieder uit vier fasen bestaan, die van junior, medior, de vakvolwassen fase en ten slotte de seniorfase. De junior leert nog het vak, de senior steekt er ver bovenuit. Hij lost de uitzonderlijke problemen op, instrueert anderen, is een autoriteit en wordt als zodanig erkend. Senioriteit is een kwestie van mentaliteit, de wil om onderscheidend te zijn. Wie de top van zijn leerweg wil bereiken zal uit het juiste hout gesneden moeten zijn.



**Figuur 5**

De vier fasen van de leerweg staan enerzijds voor de opklimmende moeilijkheidsgraad van het werk. Anderzijds drukken zij het vertrouwen uit dat klanten en collega's krijgen in de bijdrage die de medewerker levert. Dus, hoe verder de medewerker op zijn leerweg gevorderd is, hoe moeilijker de problemen zijn die hij oplossen moet, hoe groter het vertrouwen is dat hij van zijn omgeving krijgt. In ons model ben je dus net zo goed als dat de ander vindt dat je dat bent! Vertrouwen is daarmee het cement dat de organisatie bijeen moet houden. Vertrouwen appelleert aan duurzaam succes. Waar vertrouwen ontbreekt, zullen regels en procedures de discipline moeten herstellen. Dat levert wel successen op voor de korte, maar zeker niet voor de lange termijn.

Human business engineering gaat verder in op hoe de combinatie van rollen en leerwegen de basis vormt van een organisatieontwerp en dito competentiemodel. Daarmee kunnen we vitale en duurzame organisaties bouwen. Deze organisaties hebben op alle niveaus voldoende kwaliteit in huis om succesvol strategische doelstellingen te realiseren.



**Figuur 6** Voorbeeld uitwerking HBE in functiematrix

*De kracht van samenwerking tussen strategische top, veranderorganisatie en routineorganisatie*

De aarde draait om zijn as. De Melkweg draait om zijn as. Sterker, het hele universum draait om zijn as. Waarom zou een organisatie dan niet om zijn as draaien? En wat blijkt, bij een vitale organisatie is dit inderdaad het geval. De as is zelfs heel nauwkeurig te positioneren. De strateeg (aanwezig als een organisatie in concernverband opereert) en/of de generalist vormen de as waaromheen de organisatie draait.

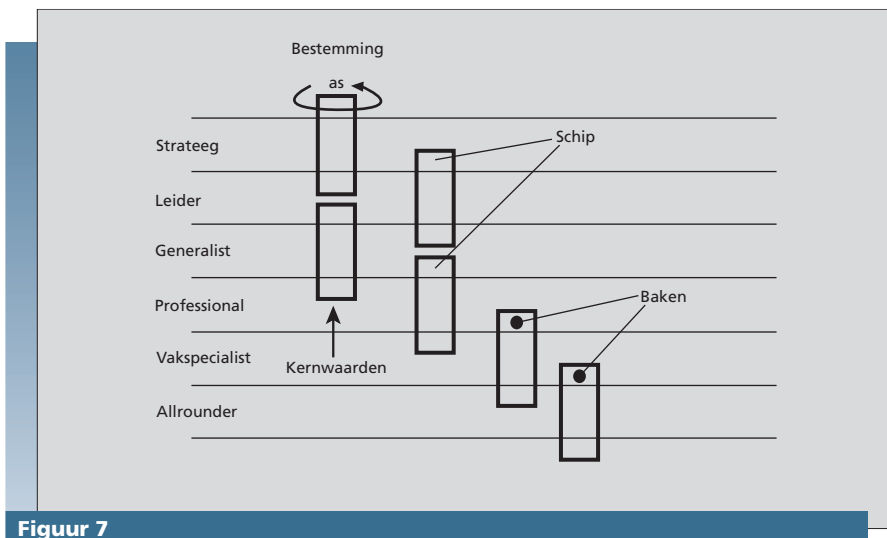
We weten al dat de generalist een competence center leidt. Hij beschikt over het talent om als bron van inspiratie te kunnen functioneren. Zijn passie komt overeen met de kerncompetenties en -waarden van het bedrijf of primair proces. De generalist is verantwoordelijk voor de marktcreatie. Hij zet de (nieuwe) product-marktcombinatie in de markt, hij heeft business development in zijn takenpakket. De vernieuwing van organisaties komt vanuit het competence center tot stand.

De strateeg leidt een concern en draagt zorg voor de samenhang tussen de onderdelen. Jim Collins heeft in zijn boek *Good to Great* onderzoek gedaan naar de duurzaamheid van organisaties. En wat bleek? Hoe beter de strateeg in staat was om die samenhang vanuit een principe te managen, hoe duurzamer het succes van de organisatie was. Het was de totale toewijding aan dat principe, dat aan de basis stond van dit succes. Collins beschrijft dit type leiderschap als

*5th level leadership.* Daarbij draait het om toewijding, vastberadenheid, bescheidenheid en zelfreflectie. Aan de top ben je immers overgeleverd aan jezelf, niemand anders kan je de maat nog nemen.

Strategen en generalisten zijn van nature meer geïnteresseerd in de waaromvraag. Meer dan in de hoevraag. Zij hebben een vanzelfsprekende interesse in vraagstukken over zingeving. Voor hen is de betekenis belangrijk die de organisatie of een belangrijk onderdeel daarvan heeft, zowel in maatschappelijk opzicht, markttechnisch en intern.

De hoevraag is veel meer managerial van aard. Als de haven bekend is, moet het schip er nog wel heen. Het oplossen van de hoevraag is voor medewerkers die opereren in de “groene” rollen van leider en professional. Zij maken plannen en stellen deadlines vast, sluiten compromissen en rekenen opties door, brengen kosten in kaart en maken budgetten vrij, bouwen controlemechanismen in en zetten hun mensen aan het werk. Waar medewerkers in de rol van professional zich richten op *één bedrijfsproces, project of instrument*, doet de leider dat op meerdere, *ongelijksoortige* processen. Leiders moeten daarom loskomen van hun eigen vakgebied. Zij zijn verantwoordelijk voor de integratie van volstrekt verschillende vakgebieden, wat nodig is om een complete onderneming te leiden. Leiders hebben visie op hoe de organisatieonderdelen – financiën, commercie, productie etc. – in onderlinge samenhang moeten functioneren. Een leider moet dus heel goed kunnen schakelen tussen diverse vakgebieden. Kortom: aan leiders en professionals is het om de snelste koers uit te zetten met het minste brandstofgebruik.



**Figuur 7**

Er is echter nog een derde groep medewerkers die absoluut essentieel is voor een behouden vaart. Dat zijn de medewerkers in de rol van vakspecialist. Dat zijn de medewerkers die zich toelagen op de uitvoering, incidentele problemen oppakken, concrete opdrachten uitvoeren, moeilijke gevalsituaties oplossen en zo meer. Uitvoerend, dus niet beleidsmakend, want kennis is voor hen belangrijker dan creativiteit, zekerheid krijgt de voorkeur boven avontuur, en het detail heeft meer betekenis dan inzicht en het oppakken van de grote lijn. De senior is binnen een vakspecialistische leerweg de overtreffende trap. Hij wordt vertrouwd als autoriteit op zijn vakgebied en is voor het management een ware (vraag)baken op zee. Hij weet wat mogelijk is en geeft aan wanneer grenzen dreigen te worden overschreden. Niet vanwege het proces, maar vanwege de techniek.

Maar niet alleen de (senior) vakspecialist houdt het schip op koers. Ook vanuit de routineorganisatie wordt daaraan bijgedragen. De routineorganisatie is samengesteld uit de drie strikt uitvoerende rollen van helper, basiskracht en allrounder. Van hen heeft de senior allrounder zich de competenties van een vakspecialist aangemeten. Denk hierbij aan de ideale officemanager, de alles kunnende directie-secretaresse en het hoofd van de klantenservice aan wie je 't allemaal wel kunt overlaten. Ook dit zijn medewerkers die als baken willen fungeren op zee, en als zodanig willen worden gewaardeerd.

## Literatuur

Baarda, P.R., *Belonen in Moderne Organisatie, de taal en de instrumenten*, Kluwer 2003.

Baarda, P.R. en G. Frijde, *Human Business Engineering, het organiseren van talent*, Business Contact 2008.

Baarda, P.R., G. Frijde en M.P.F. Rutten, *P&O als business partner, het ondernemen met mensen*, 2010.