

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh: Mulyo Prabowo *)

PENDAHULUAN

Di Jerman: Weber dan di Perancis: Durkheim adalah tokoh-tokoh yang mendasari berdirinya sekolah. Menurut mereka pendidikan adalah untuk menjaga kelangsungan hidup masyarakat kecil atau besar, pandangan mereka merupakan paham struktural-fungsional. Salah satu bukunya On Moral Education menyatakan bahwa, masyarakat itu berkembang karena adanya differensiasi pekerjaan (division of labor), perkembangannya dari mekanik ke organik. Secara bertahap kondisi ini menyebabkan melemahnya konsensus moral di dalam masyarakat, maka untuk dapat bertahan mereka harus terus membangun konsensus tersebut.

Pertanyaannya kemudian adalah: Siapakah yang harus membangun konsensus tersebut? Apakah tugas ini mampu diemban oleh gereja atau keluarga? Jawabannya adalah: Tidak ! Dengan demikian yang harus menjaga konsensus moral tidak lain adalah guru (atas nama negara) melalui sekolah. Ketika masyarakat berkembang, maka konsensus sukar untuk dipertahankan. Peranan guru menjadi sangat sentral dan sekolah merupakan wahana untuk itu. Ada 3 (tiga) hal penting yang merupakan core, yang diperlukan untuk membangun konsensus moral yaitu:

1. Disiplin (orang yang dapat membangun internal moral)
2. Freedom/kebebasan (diberikan ruang untuk bergerak)
3. Tanggungjawab (Suyata, 2010)

Hal di atas banyak dikritik dengan argument, bahwa negara dikuasai oleh kelompok tertentu yang mengatasnamakan negara; sedang Guru bekerja atas nama pemerintah dan untuk kepentingan kelompok tertentu. Pada masa lalu di Perancis, terjadi tarik-menarik antara Gereja dan Negara dalam hal pengelolaan sekolah. Ketika persekolahan diserahkan kepada gereja banyak muncul persoalan, Oleh sebab itu, maka ada asumsi bahwa negara harus ambil bagian atau turut campur dalam masalah persekolahan. Pada saat ini ada kecenderungan otonomisasi, privatisasi, atau swastanisasi sekolah meskipun hal ini masih menjadi perdebatan. Di Kanada, hampir

semua sekolah dikelola swasta; di Australia, hampir semua sekolah dikelola oleh negara. Di Indonesia, sebagian sekolah-sekolah dikelola oleh negara dan sebagian lainnya dikelola oleh swasta dengan ciri khasnya masing-masing.

Sejarah persekolahan di Indonesia sudah dimulai sejak jaman penjajahan dengan segala permasalahannya. Sejak Indonesia merdeka, ekspektasi negara, masyarakat, dan keluarga terhadap sekolah sedemikian besar, sehingga setiap pemerintahan di negara ini selalu menjadikan isu pendidikan dan sekolah menjadi sentral untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa negara sangat “concern” dalam rangka legitimasi pemerintahannya. Dengan disahkannya UU Sisdiknas tahun 2003, terjadi pergeseran paradigma pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik. Pasal 51 UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20//2003 menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pengelolaan sekolah yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi pendidikan. Manajemen berbasis sekolah diharapkan mampu menjawab tantangan jaman dan ekpektasi negara, masyarakat, serta keluarga terhadap sekolah.

Untuk mewujudkan harapan terhadap sekolah dan persekolahan tersebut, maka masih dibutuhkan beberapa faktor pendukung lainnya, antara lain adalah faktor pemimpin atau kepemimpinan yang mampu mengarahkan sebuah visi menjadi misi bersama. Pertanyaannya kemudian adalah pemimpin atau kepemimpinan seperti apa yang mampu mengawal kebijakan manajemen berbasis sekolah tersebut sampai ke tujuan yang diharapkan.

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (School Based Management)

Menurut Miftah Thoha (1999), saat ini sedang berlangsung perubahan paradigma manajemen pemerintahan. Beberapa perubahan tersebut antara lain:

- a. Dari orientasi manajemen yang diatur oleh negara ke orientasi pasar. Aspirasi masyarakat menjadi pertimbangan pertama dalam mengolah dan menetapkan kebijaksanaan untuk mengatasi persoalan yang timbul.
- b. Dari orientasi manajemen pemerintahan yang otoritarian ke demokrasi. Pendekatan kekuasaan bergeser ke sistem yang mengutamakan peranan rakyat. Kedaulatan rakyat menjadi pertimbangan utama dalam tatanan yang demokratis

- c. Dari sentralisasi kekuasaan ke desentralisasi kewenangan. Kekuasaan tidak lagi terpusat di satu tangan melainkan dibagi ke beberapa pusat kekuasaan secara seimbang.
- d. Sistem pemerintahan yang jelas batas dan aturannya seakan-akan menjadi negara yang sudah tidak jelas lagi batasnya akibat pengaruh dari tata-aturan global. Keadaan ini membawa akibat tata-aturan yang hanya menekankan tata-aturan nasional saja dan kurang menguntungkan dalam percaturan global. Fenomena ini berpengaruh terhadap dunia pendidikan sehingga desentralisasi pendidikan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari. Tentu saja desentralisasi pendidikan bukan berkonotasi negatif, yaitu untuk mengurangi wewenang atau intervensi pejabat atau unit pusat melainkan lebih berwawasan keunggulan. Kebijakan umum yang ditetapkan oleh pusat sering tidak efektif karena kurang mempertimbangkan keragaman dan kekhasan daerah. Di samping itu membawa dampak ketergantungan sistem pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat (lokal), menghambat kreativitas, dan menciptakan budaya menunggu petunjuk dari atas.

Dengan demikian desentralisasi pendidikan bertujuan untuk memberdayakan peranan unit bawah atau masyarakat dalam menangani persoalan pendidikan di lapangan. Banyak persoalan pendidikan yang sepatutnya bisa diputuskan dan dilaksanakan oleh unit tataran di bawah atau masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi di kebanyakan negara. Faktor-faktor pendorong penerapan desentralisasi pendidikan terinci sbb:

- Tuntutan orangtua, kelompok masyarakat, para legislator, pebisnis, dan perhimpunan guru untuk turut serta mengontrol sekolah dan menilai kualitas pendidikan.
- Anggapan bahwa struktur pendidikan yang terpusat tidak dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan partisipasi siswa bersekolah.
- Ketidakmampuan birokrasi yang ada untuk merespon secara efektif kebutuhan sekolah setempat dan masyarakat yang beragam.
- Penampilan kinerja sekolah dinilai tidak memenuhi tuntutan baru dari masyarakat.
- Tumbuhnya persaingan dalam memperoleh bantuan dan pendanaan. (Nuril Huda, 1999)

Pada era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan muncul kebijakan program dari Departemen Pendidikan Nasional, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Program ini merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan pemberdayaan sekolah dalam mengelola institusinya. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level

operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa nirdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi. Desentralisasi pendidikan mencakup tiga hal, yaitu:

- a. Manajemen berbasis lokasi
- b. Pendelegasian wewenang
- c. Inovasi kurikulum

Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan MBS ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan.

Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya. Pada kenyataannya selama ini lebih dari separuh dana pendidikan sebenarnya dipakai untuk hal-hal yang sama sekali tidak atau kurang berurusan dengan proses pembelajaran di level yang paling operasional, sekolah (Agus Dharma, 2003).

Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam pendekatan MBS ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui

keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Dengan kebijakan MBS tersebut, maka institusi sekolah sebagai unit operasional secara langsung menangani segala hal yang berkaitan mempunyai peran yang sangat besar. Seluruh komponen persekolahan yakni kepala sekolah, para guru, komite sekolah dan masyarakat harus berbenah diri dan terlibat aktif dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Namun permasalahan yang muncul kemudian adalah siapakah yang harus berperan memimpin dan bagaimanakah mengembangkan kepemimpinan untuk mewujudkan konsep ideal kebijakan MBS tersebut. Desentralisasi dan otonomi merupakan suatu given pada saat ini, sementara sebagian besar mind set para pemimpin di daerah maupun unit sekolah kadang masih bersifat sentralistik.

KEPEMIMPINAN (Leadership)

Definisi pengembangan kepemimpinan (leadership development) adalah perluasan kapasitas seseorang untuk menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Peran dan proses kepemimpinan merupakan peran dan proses yang memungkinkan kelompok orang dapat bekerja bersama dengan cara yang produktif dan bermanfaat. Ada tiga hal penting dalam definisi pengembangan kepemimpinan ini, yaitu:

1. Pengembangan kepemimpinan diarahkan pada pengembangan kapasitas individu, atau tujuan utamanya adalah kapasitas individu
2. Apa yang membuat seseorang efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Setiap orang dalam kehidupannya harus mengambil peran dan berpartisipasi dalam proses kepemimpinan agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam masyarakat sekitarnya, organisasi dimana mereka bekerja, kelompok profesional dimana mereka diakui keberadaannya, tetangga dimana mereka bermasyarakat, dan seterusnya.
3. Individu dapat memperluas kapasitas kepemimpinannya. Kuncinya adalah bahwa setiap orang bisa belajar, tumbuh dan berubah (Cynthia D. McCauley, Russ . Moxley, Ellen Van Velsor, 1998:4)

Untuk lebih jelasnya, maka perlu kiranya mencermati dialog antara the manager and the sage dalam buku “Handbook of Leadership Development”, berikut:

“Is experience the best teacher?” the bright young asked the sage. “Can I develop as a leader from experience?”. “Some people have said that experience is the best teacher,” replied the sage. “But some experiences don’t teach”. “So experience is not the best teacher?”. “Not exactly that, “ said the sage. “It is just that not every experience offers important leadership lessons”. “So where I do learn ? What experiences will be help to me ?”. “It is the experiences that challenge you that are development,” the sage responded, “the experiences that stretch you, that force you to develop new abilities if you are going to survive and succeed” (1998:1).

Dialog di atas menunjukkan bahwa pengalaman merupakan faktor yang penting dalam pengembangan kepemimpinan, walaupun tidak semua pengalaman dapat menjadi guru yang baik. Berdasar penelitian kunci utama pengembangan kepemimpinan adalah penilaian, tantangan, dan dukungan. Faktor keturunan ternyata hanya memberikan sumbangan yang kecil bagi kepemimpinan seseorang, sebagian besar karena faktor pengalaman sesudah dewasa.

Banyak yang berpendapat bahwa sebuah organisasi akan efektif, apabila dikelola dengan manajemen yang baik. Pendapat ini tidak salah seluruhnya, akan tetapi sebenarnya faktor kepemimpinan-lah yang mampu menggerakkan organisasi menjadi efektif, sementara para manajemen akan menjalankan tugasnya agar lebih efisien. Selama beberapa dekade, banyak orang yang menekankan manajemen karena lebih mudah diajarkan dibanding dengan kepemimpinan. Dengan menekankan pada aspek manajemen, banyak persoalan yang tidak terlacak dan akan menimbulkan arogansi. Hal tersebut menyebabkan transformasi organisasi menjadi semakin sulit.

Manajemen adalah seperangkat proses yang dapat menjaga sistem yang kompleks, terdiri dari orang dan teknologi dan berjalan secara perlahan. Aspek-aspek terpenting dalam manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, organizing, staffing, pengawasan, dan pemecahan masalah. Kepemimpinan adalah seperangkat proses yang menciptakan organisasi mampu mengadaptasi pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Kepemimpinan mendefinisikan seperti apakah masa depan itu, membimbing orang sesuai dengan visi tersebut, dan memberi inspirasi kepada mereka untuk membuat hal itu terjadi meskipun banyak hambatan (John P. Kotter, 1996). Untuk lebih jelasnya akan ditunjukkan dalam bagan tentang manajemen versus kepemimpinan sebagai berikut:

Manajemen versus Kepemimpinan

Manajemen

- Merencanakan dan menganggarkan: membuat tahapan-tahapan yang detail dan schedule untuk pencapaian hasil yang diinginkan, kemudian mengalokasikan sumber-sumber yang diperlukan untuk pencapaiannya
- Mengorganisasi dan staffing: membuat beberapa struktur untuk pelaksanaan unsure-unsur perencanaan, mengisi struktur tersebut dengan individu-individu, mendelegasikan tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan rencana tersebut, merumuskan policy dan prosedur untuk membantu mengarahkan orang, dan membuat metode atau system untuk memonitor kegiatan
- Mengawasi dan memecahkan masalah: memonitor hasil, mengidentifikasi defiasi perencanaan, kemudian merencanakan dan mengorganisir untuk memecahkan persoalan-persoalan tersebut

Kepemimpinan

- Membuat pedoman: mengembangkan visi masa depan – visi jangka panjang – dan strategi-strategi untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan untuk pencapaian visi tersebut
- Mengarahkan orang: mengkomunikasikan gagasan dengan kata-kata dan tingkahlaku kepada semua orang dengan mana kerjasama mungkin diperlukan seperti untuk mempengaruhi kreasi team dan kerjasama yang memahami visi dan strategi dan yang menerima validasinya
- Memotivasi dan memberikan in spirasi: menyemangati orang un tuk memecahkan hambatan-ham batan politis mendasar, birokrasi, dan keterbatasan-keterbatasan sumber daya untuk berubah se suai dengan kepuasan dasar yang merupakan kebutuhan manusia yang sering belum terpenuhi



- Menghasilkan sesuatu yang terprediksikan dan menyusun serta memiliki kemampuan untuk secara konsisten memperoleh hasil-hasil jangka pendek yang diinginkan oleh stakeholder (seperti untuk customer, selalu tepat waktu; dan untuk stake holder, sesuai dengan anggaran



- * Menghasilkan perubahan, sering pada tingkat yang dramatis, dan memiliki potensi untuk menghasilkan perubahan yang sungguh-sungguh bermanfaat (seperti produk baru yang diinginkan customer, pendekatan-pendekatan baru guna membangun kerjasama yang membantu menjadikan perusahaan lebih

Sumber: "Leading Change" oleh John P. Kotter, 1996:26.

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Dengan diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS, maka seluruh institusi yang berkaitan dengan UU tersebut otomatis harus melaksanakan sesuai dengan ketentuan yang termaktub di dalamnya. Sesuai dengan amanat UU tersebut, maka paradigma pendidikan berubah dari yang bersifat sentralistik menuju ke arah desentralistik.

Perubahan paradigma ini mempunyai dampak yang luas di bidang pendidikan dan persekolahan di Indonesia. Seluruh institusi pendidikan siap atau tidak harus mulai merubah dan berubah sesuai dengan ketentuan undang-undang. Berlandaskan ketentuan UU No. 20 Tahun 2003 diluncurkan kebijakan tentang persekolahan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Sebelum desentralisasi, beberapa sekolah di Indonesia sudah ada yang melaksanakan proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara mandiri dan mereka mampu mengatasi banyak masalah-masalah yang berkaitan dengan pengembangan sekolah secara internal.. Sekarang ini beberapa propinsi di Indonesia mulai mencoba menerapkan MBS karena dukungan yang diberikan dari Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan.. Pelaksanaan MBS sekarang terbukti dapat mengubah kebudayaan dan sistem, sehingga sekolah berkembang efektif dan "sustainable". Terjadi transformasi yang sangat luar biasa bagi perkembangan sekolah

Seluruh komponen persekolahan yakni kepala sekolah, para guru, komite sekolah dan masyarakat harus berbenah diri. terlibat dan berperan dalam rangka meningkatkan kualitas mutu sekolah. . Sesuai dengan etos MBS peran setiap pihak sangat diperlukan dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah, melalui proses terbuka, diskusi dan saling tukar pikiran dalam rangka mendukung guru di lapangan dan proses belajar-mengajar secara maksimal. Di dalam MBS, tidak ada peserta (stakeholder) yang dianggap superior. Semua stakeholder, Dewan Pendidikan, guru baru, atau orang tua yang petani, masing-masing membawa input (pengalaman) dan kebutuhan mereka ke meja diskusi untuk mencari jalan terbaik bagi keperluan mereka sendiri.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kebijakan MBS adalah kebijakan yang mendorong kemandirian dan memberdayakan potensi sekolah-sekolah di Indonesia. Keterlibatan maksimal dari berbagai pihak, antara lain Kepala Sekolah, guru, orang tua, Dewan Pendidikan, dan Dinas Pendidikan di daerah benar-benar diharapkan bagi suksesnya MBS dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Namun pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana efektivitas institusi sekolah dalam menerapkan kebijakan MBS dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasar teori di atas, dikatakan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya tergantung dari kemampuan manajerial, melainkan faktor kepemimpinan (leadership). Kemudian, siapakah yang paling berkepentingan dan siapakah yang harus menjadi pemimpin (leader) agar kebijakan MBS mencapai tujuannya?

Secara teoritis, semua pihak memang harus terlibat aktif yakni kepala sekolah, para guru, komite sekolah dan masyarakat yang peduli. Akan tetapi pada prakteknya, peran Kepala Sekolah dan Komite Sekolah sangat menentukan; kepemimpinan Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah paling menentukan kebijakan sekolah seperti tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum.

Dengan melihat tanggung jawab besar tersebut, maka pengembangan kepemimpinan dari Kepala Sekolah dan Pemilihan Ketua Komite Sekolah perlu mendapat perhatian yang serius. Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah perlu diperhadapkan pada serangkaian pengalaman belajar seperti yang mampu mengembangkan kepemimpinannya. Dalam buku “Handbook Leadership Development” (1998) diungkapkan bahwa hanya elemen pengalaman yang mengandung penilaian, tantangan, dukungan merupakan pengalaman yang akan mengembangkan kepemimpinan seseorang.

Namun pada prakteknya, Kepala Sekolah sebenarnya merupakan aktor yang paling diharapkan berperan sebagai pemimpin dalam MBS untuk mewujudkan visi menjadi misi yang *feasible* bagi peningkatan pelayanan dan kualitas sekolah. Pihak-pihak lain seperti, komite sekolah, para guru, orangtua, dewan pendidikan dan dinas pendidikan diharapkan menyumbang pada pengembangan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam hal, penilaian, tantangan, dan dukungan.

PENUTUP

Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management) merupakan kebijakan bidang persekolahan di Indonesia. Kebijakan ini diambil sebagai konsekuensi berlakunya undang-undang tentang otonomi daerah. Sejalan dengan itu terjadi perubahan di bidang pendidikan dari sentralisasi menuju ke desentralisasi pendidikan. Perubahan paradigma pendidikan di Indonesia ini, di satu sisi memberikan keleluasaan pada daerah tingkat II maupun sekolah untuk mengatur dirinya sendiri, di lain sisi pemerintah daerah maupun sekolah masih tertanam mind set sentralistik seperti yang selama ini berlangsung.

Kegamangan menjalankan kebijakan ini menuntut kepemimpinan yang mampu mengarahkan serta mewujudkan visi menjadi misi bersama yang feasible. Kepala Sekolah diharapkan mampu berperan sebagai aktor yang memimpin demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Namun, keberhasilan dari Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah ini dapat tercapai dengan baik apabila didukung partisipasi stake holder, yakni pemerintah daerah tingkat II melalui Dinas Pendidikan, Kepala Sekolah, Komite Sekolah, para guru, dan masyarakat yang terpenggil untuk bersama-sama meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolah setempat. SEMOGA !

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. [http://www.ed. Manajemen Berbasis Sekolah.html](http://www.ed.ManajemenBerbasisSekolah.html)
- American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals. 1988. *School-Based Management: A Strategy for Better Learning*. Arlington, Virginia.
- Cynthia D. McCauley, Russ S. Moxley, Ellen Van Velsor. 1998. *The Centre For Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
- Kotter, John. 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

