

Een klassieker in wording?

Henry Mintzberg.

Managing

FT Prentice Hall, Harlow, 2009.

304 p., ISBN-13: 978-0-273-70930-5.

Henry Mintzberg, professor in management studies aan de McGill University in Montreal, werd in 1973 beroemd met zijn promotieonderzoek waarvan de resultaten gepubliceerd werden in het boek 'The Nature of Managerial Work' (Harper & Row). Mintzberg was toentertijd een van de eersten die wetenschappelijk onderzocht wat managers eigenlijk de hele dag deden en hij kwam met een aantal voor die dagen opmerkelijke bevindingen. Zo bleek dat de manager vooral een improvisator was die de hele dag bezig was met communiceren. Daarbij werd hij niet zozeer, zoals tot dan toe gedacht werd, geleefd door zijn agenda, maar werden veel communicatiemomenten door de manager zelf geïnitieerd. Nu, bijna veertig jaar later, doet Mintzberg zijn onderzoek nog eens dunnetjes over in het vuistdikke 'Managing'. 'Dunnetjes' omdat deze keer zijn onderzoek berust op het volgen van 29 managers gedurende één dag. 'Vuistdik' omdat Mintzberg erin slaagt 304 pagina's hierover vol te schrijven. Gelukkig realiseerde Mintzberg zich dat dit toch ietwat te veel van het goede was en is hij zo vriendelijk geweest om de belangrijkste zinnen in vet af te drukken, waardoor de lezer sneller door het boek heen kan.

Managing bestaat uit zes hoofdstukken en een dikke appendix waarin een dag uit het leven van acht managers wordt beschreven. In het eerste hoofdstuk, 'Managing Ahead', zet Mintzberg zijn visie op het fenomeen managing uiteen. Hij is geen voorstander van het verschil

dat tegenwoordig wordt gemaakt tussen leiders en managers. Hij stelt zelfs: 'We are now overled and undermanaged.' Mintzberg stelt voor om, in plaats van verschil te maken tussen leiders en managers, managers als leiders te zien en leiderschap als goed uitgevoerd managerschap. De twee zijn onlosmakelijk verbonden. Daarbij is managing volgens Mintzberg geen wetenschap noch een echt vak maar een professie die alleen in de praktijk geleerd kan worden. Het belangrijkste punt dat Mintzberg in dit hoofdstuk maakt, wordt goed weergegeven door het citaat van C. Hales, afgedrukt op pagina veertien: 'For all the fashionable management hype about leadership, it is unfashionable management that is being practised and its fundamental characteristics have not changed.'

'The Dynamics of Managing', het tweede hoofdstuk, bevat een bespreking van wat een manager de hele dag doet. Dit hoofdstuk leent veel van Mintzberg's boek uit 1973 omdat, zoals het citaat van Hales laat zien, er in wezen weinig veranderd is in wat een manager doet. Aardig is dat het hoofdstuk is opgebouwd rondom een aantal managementmythes die Mintzberg weerlegt. Zo zijn managers volgens hem geen reflectieve en systematische planners, maar werken ze met koortsachtige energie aan allerhande kortdurende en versplinterde zaken die vooral direct opgelost moeten worden. 'Managing' gaat niet alleen om de hiërarchische relatie tussen meerdere en ondergeschikten, maar ook om de laterale relaties tussen collega's. Managers blijken hun agenda en activiteiten helemaal niet stevig onder controle te houden. Veeleer bepalen ze aan welke verplichtingen ze moeten voldoen uit hoofde van hun functie, en

aan welke verplichtingen ze willen voldoen omdat ze daar hun voordeel mee kunnen doen. Managers vertrouwen nog steeds niet op de geaggregeerde informatie uit het 'formele' informatiesysteem. In plaats daarvan geven ze de voorkeur aan informele contacten om hun informatie te krijgen, vooral via e-mail, telefoon of bijeenkomsten. Daarbij worden ze steeds afhankelijker van e-mail. Met betrekking tot dit laatste stelt Mintzberg dat internet voor managers niet zozeer iets nieuws als wel iets dat het hen makkelijker maakt om in contact met mensen te komen en te blijven.

In het derde hoofdstuk, 'A Model of Managing', beschrijft Mintzberg een model van het werk van een manager. Het werk van managers vindt volgens Mintzberg plaats op drie niveaus die van conceptueel naar praktisch lopen: werken met informatie, werken met en door mensen, en actie ondernemen. In het midden van het model staan de managers die hun werk vorm geven door specifieke strategieën te ontwikkelen en specifieke besluiten te nemen. Vervolgens agenderen ze, in meer of mindere mate van vrijheid, afhankelijk van hun positie, de activiteiten die ze gaan ondernemen. Op het eerste niveau, het informatieniveau, zijn managers twee stappen verwijderd van het niveau waar het eigenlijke werk plaatsvindt. Daarom moeten ze op het informatieniveau vooral anderen in de organisatie ertoe bewegen om de noodzakelijke acties te ondernemen. Dat doen managers door communiceren (zowel intern als extern) en het uitoefenen van control. Mintzberg merkt op dat managers zich de laatste decennia steeds meer hebben teruggetrokken naar het informatieniveau omdat hier vandaan het op

afstand sturen op de bottom-line en aandelhouderswaarde gemakkelijk te doen is. Op het tweede niveau, het mensen-niveau, werken managers aan het bouwen van een team van mensen die het werk kunnen en willen doen. Ook proberen ze een organisatiecultuur te scheppen die bevorderlijk is voor het behalen van successen. Op het derde niveau, het actieniveau, zijn managers niet zozeer zelf bezigdingen te doen maar zorgen ze ervoor dat dingen gedaan worden. Dat bewerkstelligen ze door zaken pro-actief te managen en problemen reactief maar wel snel af te handelen. Effectieve managers weten hoeveel tijd ze op elk niveau moeten doorbrengen, en ze zorgen ervoor dat die tijdsbesteding goed gebalanceerd is: nooit te veel en nooit te weinig. Het bereiken en vooral handhaven van de balans is volgens Mintzberg wat managen zo moeilijk maakt.

'In The Untold Varieties of Managing', het vierde hoofdstuk, brengt Mintzberg de factoren in kaart die de aard van de werkzaamheden van managers bepalen. Hij kijkt daarbij naar de externe context (landencultuur, sector, industrie), organisatiecontext (organisatietype, -grootte, -levenscyclus), functiecontext (niveau, soort baan), situationele context (tijdelijke omstandigheden, management-trends) en persoonlijke context (achtergrond, werkjaren en managementstijl). Het blijkt dat, op managementtrends na, alle factoren invloed hebben op het werk van managers, waarbij organisatietype de belangrijkste factor is omdat de aard van de organisatie veel van de activiteiten bepaalt die een manager moet uitvoeren. Daarnaast doet Mintzberg de uitspraak dat het werk dat managers doen in veel landen op elkaar lijkt, omdat landencultuur veel minder doorslaggevend is dan verwacht.

Hoofdstuk 5, 'The Inescapable Conundrums of Managing', is waarschijnlijk voor managers het meest herkenbare deel van het boek. Conundrums zijn raadselachtige vraagstukken en in dit hoofdstuk passeren er dertien de revue. Het 'syndroom van oppervlakkigheid' betreft de vraag hoe managers de diepte

in kunnen gaan terwijl er al zoveel te doen is. De 'tegenstrijdigheid van planning' betreft de vraag waar managers de tijd vandaan moeten halen om te kunnen plannen, strategieën te ontwikkelen en ver vooruit te denken, wanneer ze zo'n hectische baan hebben. Het 'labyrint van de ontleding' betreft de vraag hoe managers overzicht kunnen houden in een wereld die steeds verder gefragmenteerd raakt. De 'onzekerheid van aansluiting' betreft de vraag hoe managers contact kunnen houden met de werkvloer terwijl het karakter van hun werk om afstandelijkheid vraagt. Het 'dilemma van delegeren' betreft de vraag hoe managers hun werkzaamheden kunnen delegeren terwijl vele daarvan op persoonlijke, mondelinge en vertrouwelijke informatie berusten. Het 'mysterie van meten' betreft de vraag hoe managers bepaalde zaken kunnen managen terwijl die helemaal niet te meten zijn. Het 'enigma van orde-lijkheid' betreft de vraag hoe managers het werk van anderen kunnen ordenen terwijl hun eigen werk zo ongeordend is. De 'paradox van control' betreft de vraag hoe managers een zekere mate van vrijheid kunnen toelaten in het werk van hun medewerkers terwijl hun eigen manager strikte control toepast. De 'greep van vertrouwen' betreft de vraag hoe managers de balans kunnen vinden tussen de noodzakelijke uitstraling van vertrouwen en doorschieten naar arrogantie. De 'dubbelzinnigheid van actie ondernemen' betreft de vraag hoe managers besluitvaardig actie kunnen ondernemen in een genuanceerde en gecompliceerde wereld. Het 'raadsel van verandering' betreft de vraag hoe managers de balans kunnen vinden tussen noodzakelijke verandering en noodzakelijke continuïteit. Het 'ultieme vraagstuk' betreft de vraag hoe managers überhaupt met al deze vraagstukken tegelijk aan de gang kunnen gaan. Tot slot betreft het 'eigen vraagstuk' de vraag hoe managers overeenstemming kunnen bereiken tussen het feit dat al de bovengenoemde vraagstukken apart te benoemen zijn terwijl ze tegelijkertijd allemaal op hetzelfde duiden: managing is één groot raadsel. Dit laatste vraagstuk

duidt er al op dat Mintzberg niet echt oplossingen heeft voor de dertien vraagstukken, hij vraagt zich zelfs af of die er wel zijn en of managers niet gewoon met de onzekerheid moeten leren leven.

Het afsluitende hoofdstuk, 'Managing Effectively', is het deel waar iedere lezer op zit te wachten, want hierin geeft Mintzberg adviezen over hoe een manager effectiever kan worden, en wie wil dat nu niet? Provocatief is Mintzberg's stelling aan het begin van dit hoofdstuk: geen enkele manager is onfeilbaar, elke manager heeft een aantal gebreken, maar de gebreken van succesvolle managers zijn niet fataal, in ieder geval niet op dat moment (anders waren ze niet succesvol geweest). Met deze stelling brengt Mintzberg gelijk een heleboel realisme op de tafel: er is geen succesrecept dat voor alle managers onder alle omstandigheden geldt. Om managers toch een beetje op weg te helpen om succesvoller te worden, komt Mintzberg met het managementeffectiviteitsmodel dat afkomstig is uit de literatuur over functionele en gelukkige families. Waarom juist dit model goed zou zijn om effectieve managers te ontwikkelen, maakt Mintzberg helaas niet duidelijk. Hij komt niet verder dan te schrijven dat dit model hem erg aansprak. Het model komt erop neer dat managers eerst veel energie moeten meebrengen om hun hectische werk te kunnen doen. Bij al die hectiek moeten ze er wel voor zorgen dat ze regelmatig een moment van reflectie inbouwen, om na te denken over hun organisatie. Ze moeten ook beschikken over analytische vaardigheden want alleen vertrouwen op intuïtie kan echt niet meer in deze moderne tijden. Ook een wereldlijke blik, door Mintzberg gedefinieerd als multiculturele gevoeligheid, een goed gevoel voor samenwerking en een proactieve houding helpen enorm. Tot slot zijn effectieve managers in staat al deze vaardigheden energiek samen te weven in 'een tapijt van reflectie, analyse, wereldlijkheid, samenwerking en proactiviteit, waarbij ze zorgen voor sociale cohesie in de organisatie'. Wat dit precies betekent, wordt helaas niet helemaal duidelijk. Mintzberg eindigt het hoofdstuk

met een aantal overwegingen van belang bij het bepalen van de effectiviteit van managers. Managers zijn op zichzelf niet effectief, maar alleen in relatie tot hun organisatie waarbij er een goede match tussen beiden moet zijn. Dus om de effectiviteit van managers te bepalen moet men vooral kijken naar de effectiviteit van hun organisaties en de omgeving van die organisaties. Tot slot moet de effectiviteit van managers worden beoordeeld, niet gemeten. Dit is een belangrijke constatering die Mintzberg doet in deze tijden van prestatiemeting en –verantwoording. Hij stelt terecht dat de effectiviteit van managers pas op de langere termijn echt goed beoordeeld kan worden, hetgeen per definitie subjectieve oordeelsvorming met zich meebrengt. Iets dat helemaal niet erg is omdat managing nu eenmaal geen duidelijk omliggende professe is met specifieke daaraan verbonden prestatie-indicatoren. In een recensie van *Managing* las ik dat de reviewer dit boek een klassieker in wording vond. Gezien het belang van het onderwerp en de soms pittige uitspraken die Mintzberg doet, kan ik me daarin vinden. Daar doet de op zichzelf niet wereldschokkende constatering, dat het werk van managers de laatste decennia niet echt veranderd is, niets aan af. Sterker nog, daarin ligt het belang van dit boek want het geeft duidelijk aan dat er een aantal zaken is die managers altijd goed moeten doen, ongeacht de nieuwste managementrage. Ook Mintzbergs constatering dat het onderscheid dat gemaakt wordt tussen leiderschap en management een kunstmatig onderscheid is, kan ervoor zorgen dat we weer meer oog krijgen voor het totaalplaatje van de effectieve manager, die dus beide kwaliteiten in zich moet hebben. Aan de andere kant is er aan het predicaat ‘klassieker’ nogal wat af te dingen. Het boek is wederom, kenmerkend voor Mintzberg, veel te dik, met veel voetnoten, waardoor het moeilijk is om er doorheen te komen. Ook is de schrijftoon regelmatig op het arrogante af en gaan de vele verwijzingen naar het baanbrekende werk dat Mintzberg de laatste decennia volgens eigen zeggen heeft verricht de lezer na een tijdje tegenstaan.

Ook wringt er iets in zijn onderzoek. Zo schrijft Mintzberg in voetnoot tien op pagina dertien dat één van de reviewers van het conceptboek opmerkte dat veel Amerikaanse lezers zouden kunnen afhaken wanneer ze zien dat dit onderzoek vooral over niet-Amerikaanse managers gaat en dat het in de jaren negentig van de vorige eeuw is uitgevoerd. Vervolgens merkt Mintzberg fijntjes op: ‘Who believes that managing has to be terribly up-to-date and necessarily American has picked up the wrong book.’ Ik kan er uiteraard in meegaan dat managing niet iets typisch Amerikaans is en dat het verfrissend is om nu eens te kunnen lezen over managers uit andere (overigens op twee uitzonderingen na nog steeds alleen westerse) landen. Maar het doel van dit boek is om te laten zien dat het werk van managers door de tijd heen niet veel veranderd is. Dan is het toch vreemd om het onderzoek midden jaren negentig uit te voeren en daar vijftien jaar later pas over te rapporteren. Tel daarbij dat de modellen die Mintzberg in het boek beschrijft niet door hem zelf ontwikkeld zijn en op het eerste gezicht een echt goede wetenschappelijke ondergrond missen - iets wat je niet zou verwachten van een academicus met het aanzien van Mintzberg - en je vraagt je als lezer toch een beetje af wat dit boek wil, en vooral kan, bewijzen. Maar ik laat de provocerende opmerkingen die Mintzberg maakt over de aard van managers, leiders en managing toch het zwaarst wegen in mijn eindoordeel: *Managing* wordt wellicht geen klassieker maar is toch belangrijk genoeg voor managers om er kennis van te nemen.

LITERATUURSIGNALERING

Mark Mobach

Een organisatie van vlees en steen

Assen, Koninklijke Van Gorcum, 2009

436 p., ISBN: 978 90 232 4531 5

Jaarlijks wordt er voor miljarden door Nederlandse organisaties gebouwd. Voor iedere organisatie is dat een uitgelezen moment om kritisch naar haar prestaties te kijken. Gebouwen beïnvloeden namelijk de gezondheid, het gemoed en het gedrag van mensen in en om organisaties. Met een doordacht gebouw kunnen organisaties dus hun prestaties verbeteren.

Toch is een bouwkundige ingreep voor veel beslissers in organisaties onbekend terrein. De inhoud van dit boek beoogt hen te inspireren en hen bij dit proces te helpen. Het boek verklaart de dieperliggende afhankelijkheden tussen organisatie en gebouw. Het verrast met historische voorbeelden en verfrist met voorbeelden uit zeer uiteenlopende hedendaagse organisaties. Niet alleen beslissers in organisaties kunnen hun voordeel doen met deze uitgave, maar ook adviseurs, wetenschappers en studenten bedrijfskunde, architectuur, vastgoedmanagement en facility management die verdieping zoeken op dit terrein.

Eline Crijs

Succes met uw managementboek!

Culemborg, Van Duuren Management, 2010

150 p., ISBN 9789089650443

Er verschijnen in Nederland jaarlijks honderden nieuwe managementboeken. Wie met zijn boek boven het maaiveld wil uitsteken, zal dus goed voor de dag moeten komen. Voor veel auteurs is schrijven echter geen dagelijkse kost. Het zijn vaak drukbezette professionals met goede inhoudelijke ideeën, maar weinig inzicht in het schrijf- en uitgeefproces. Terwijl juist deze kennis helpt om het traject zo efficiënt mogelijk te doorlopen en het beste uit een boek te halen. Succes met uw managementboek! geeft een volledig overzicht van zaken waar u als auteur mee te maken krijgt, van inspiratie tot publicatie. Kort maar krachtig passeren belangrijke adviezen de revue, waaronder:

- Maak een uitgeefplan;
- Zoek vóór het schrijven een uitgever;
- Stel een meelesgroep samen;
- Maak eerst een goede outline;
- Wees betrokken bij het productieproces;
- Verbind bekende namen aan het boek.

Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal
Werken onder architectuur

Hoe u met bedrijfsarchitectuur in een dynamisch speelveld overzicht, inzicht en controle houdt

Assen, Koninklijke Van Gorcum BV, 2010.

444 p., ISBN 978 90 232 4605 3

Aansluiting houden op de snel veranderende omgeving is tegenwoordig de belangrijkste uitdaging voor bedrijven. Mee veranderen is noodzakelijk, maar door de druk van marktwerking, publieke opinie en opdrachtgevers krijgen bedrijven steeds minder tijd om de bedrijfsinrichting voldoende snel en adequaat aan te passen. Ervaring leert dat bedrijven daarom baat hebben bij een systematische aanpak van de bedrijfsinrichting: 'werken onder architectuur'.

In dit boek leggen Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal op heldere wijze uit hoe grote, complexe en veranderende bedrijven met bedrijfsarchitectuur een belangrijk stuurinstrument in handen hebben.

Bij velen bestaat de indruk dat architectuur vooral iets is voor IT-vraagstukken en IT-architecten. Dit boek maakt duidelijk dat architectuur ook voor managementvraagstukken in de business een zinvol instrument kan zijn. De bedrijfsarchitectuur biedt lijn-, programma- en projectmanagers overzicht, inzicht en controle. Het verschaft de kapstok voor sturing op (de verandering van) producten, processen, organisatie, informatievoorziening, en de relaties daartussen.

De insteek is praktisch en pragmatisch: de auteurs maken concreet wat 'werken onder architectuur' betekent en lichten verschillende gebruiksmogelijkheden van bedrijfsarchitectuur toe. Het streven van veel bedrijven naar marktgerichtheid en adaptiviteit krijgt hierbij bijzondere aandacht. Ook werken ze een concrete aanpak uit voor de relatie tussen architectuur en ontwerp. Rollen en verantwoordelijkheden van architect en management vormen de rode draad.

Architecten en ontwerpers leren zo om op een effectieve manier met bedrijfsarchitectuur om te gaan. Zij doen met dit boek de basiskennis op die nodig is om in de praktijk met verschillende architectuurraamwerken en -aanpakken uit de voeten te kunnen.

Ton Speet, Rik Corman en Anne-Bregje Huijsmans

Ondernemen met professionals

Realiseren van duurzaam onderscheidend vermogen bij professionele dienstverlenende ondernemingen

Amsterdam, Mediawerf Uitgevers, 2010

267 p., ISBN 978 94 90463 03 8

'Ik word gek van die partnerlunches. Ze lopen iedere keer uit, we discussiëren over details en als iemand er een keer niet bij was, doen we het de volgende keer weer dunnetjes over'.

Herkent u deze situatie? In veel professionele dienstverlenende ondernemingen (pdo's) zijn dergelijke verzuchtingen te horen. Professionals die goed zijn in hun vak en onvoldoende stilstaan bij de strategie en het management van de eigen organisatie. Vaak zijn de ambities torenhoog, maar blijft de uitwerking steken in goede bedoelingen. Omdat managementcapaciteit tekortschiet, dit geen prioriteit krijgt, of dat zaken met de mantel der liefde worden bedekt.

Een pdo is succesvol als deze haar doelstellingen duurzaam realiseert. Een belangrijke succesfactor is het kunnen vinden en binden van klanten. Vroeger was dit eenvoudiger dan in de huidige omstandigheden, waarin de concurrentie is toegenomen en wordt gevochten om de gunst van de klant. Ook het kunnen binden van talent op de arbeidsmarkt is niet gemakkelijker geworden.

Het pdo-model dat in 'Ondernemen met professionals' wordt beschreven, plaatst de interactiemomenten tussen klanten en professionals in het hart van het model. Succesvolle bestuurders creëren omstandigheden waarin professionals kunnen gedijen en klanten optimaal worden bediend. Praktijkervaring leert

dat daarbij tien spanningsvelden belemmerend kunnen werken bij het behalen van succes. Een spanningsveld is bijvoorbeeld 'klein blijven of groeien?'. Er bestaat één overkoepelend spanningsveld: 'Geef ik als bestuurder richting aan mijn professionals, of juist ruimte?'

De auteurs stellen dat pdo's deze spanningsvelden niet uit de weg moeten gaan, maar juist productief moeten maken om er energie uit te halen en een hoger niveau te bereiken. Zij illustreren dit met praktijkvoorbeelden uit het leven van ervaren bestuurders gegrepen.

Remko Iedema en Bram Wattel

Jeukende handen? Stop ze in je zakken!

Presteer meer door minder te managen

Eindhoven, Uitgeverij Pepijn, 2010

168 p., ISBN: 978 9078709 060

Ruim zestig procent van de managers schuift problemen voor zich uit, in plaats van ze aan te pakken. Ook zegt ruim tachtig procent van de managers zich wel eens machteloos te voelen. Dit blijkt uit onderzoek dat gedaan is voor dit managementboek. Nog een opvallende uitslag: bijna negentig procent van de managers ziet het bereiken van resultaten niet als de eerste taak. Bovendien blijkt hun zelfbeeld vaak niet te kloppen met de werkelijkheid of het beeld dat medewerkers van hen hebben.

De meeste managers zien zichzelf als 'leider'. Maar volgens veel medewerkers is 'twijfelaar' een betere omschrijving. Managers zien zichzelf ook als sociaal. En laat dat nou precies zijn wat medewerkers aan hen missen! Ruim zeventig procent van de managers kan naar eigen zeggen uitstekend delegeren, maar eenzelfde percentage zegt tegelijkertijd vaak in te grijpen in de uitvoerende taken van hun medewerkers.

Nog eens 84 procent van de managers heeft het 'machteloze' gevoel wel eens tekort te schieten. Deze leidinggevendenden zouden vooral meer willen doen op het gebied van sturing en aandacht voor de eigen medewerkers. Soms bereik je meer effect door minder te doen, is de boodschap van Iedema en Wattel. Maar dat minder doen (of niets doen) veronderstelt

wel dat je je zaakjes op orde hebt en dat je goed inzicht hebt in je eigen stijl en de onderliggende drijfveren. Wie dat voor elkaar heeft, kan wat vaker doen waar iedere leidinggevende stiekem van droomt: die jeukende handen in je zakken stoppen en je energie richten op andere zaken.

Peter de Roode

Werkvormen voor managers

Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom

Culemborg, Van Duuren Management, 2009

284 p., ISBN 9789089650320

Kun je kosten besparen op de ontwikkeling van medewerkers en tegelijkertijd de kwaliteit van veranderprocessen verhogen?

In de meeste organisaties is het noodzakelijk om voortdurend te veranderen. Managers en hun medewerkers zullen steeds meer gezamenlijk moeten optrekken om het hoofd te kunnen bieden aan de steeds zwaardere eisen die worden gesteld. De vraag is nu hoe ze dat moeten doen. Uit onderzoek blijkt dat leren van anderen de meest optimale manier is om mensen informatie te laten begrijpen en onthouden. De oplossing ligt dus voor de hand: door het organiseren van bijeenkomsten op de werkvloer kan de manager leerprocessen stimuleren en daarmee zijn eigen afdeling motiveren en betrokken houden. Zijn rol komt hierbij overeen met die van een facilitator: hij stelt zijn medewerkers in de gelegenheid te leren van elkaar. Hij stelt vragen, begeleidt het groepsproces en is vooral géén deskundige die op alle vragen antwoord geeft. Daarbij heeft hij niet alleen het welzijn van medewerkers voor ogen, maar óók de belangen van de organisatie. Het resultaat? Medewerkers voelen zich meer betrokken, de effectiviteit van het team wordt vergroot en het lerend vermogen wordt versterkt. Met behulp van de werkvormen in dit boek kunt u deze leerprocessen zelf organiseren. Door leerprocessen te ontwikkelen op de werkvloer is leren en ontwikkelen niet langer het alleenrecht van externe deskundigen.

Roger Nierenberg

'Maestro; Leidinggeven door te luisteren'

Kampen/Amsterdam, Uitgeverij Ten Have, 2010

160 blz., ISBN 9789025960605

Roger Nierenberg, een vermaard dirigent, vertelt in dit boek het verhaal van een zeer ervaren interim-manager die strandt in een reorganisatieplan voor een grote multinational. Hij komt in contact met een dirigent, mag tussen het orkest plaatsnemen en leert uiteindelijk hoe deze dirigent op meesterlijke wijze het beste uit alle individuele musici haalt. De wijze lessen past de topmanager toe in zijn functie in het bedrijfsleven.

Nierenbergs boek 'Maestro' sluit aan bij zijn unieke methode 'The Music Paradigm', waarbij hij wereldwijd managers en directeurs uit het bedrijfsleven al zittende in de orkestbak laat ervaren hoe een musicus met zijn of haar specifieke instrument, toch kan excelleren in teamverband. Hij laat de leidinggevendenden zien hoe je de talenten van elke werknemer kunt gebruiken ten gunste van het bedrijfsresultaat.

Hans Wopereis

Het licht en de korenmaat; je ziel als werkggever

Kampen/Amsterdam, Uitgeverij Ten Have, 2009

272 blz., ISBN 978 90 259 6038 4,

Persoonlijke spiritualiteit en het dagelijks werk gaan vaak niet samen. Toch is er een groeiende behoefte deze twee te combineren. In dit boek gaat ITIP-directeur Hans Wopereis in op dit dilemma. Zijn uitgangspunt is dat één iemand daadwerkelijk verschil kan maken in het doorbreken van een gevestigde cultuur. Een ieder kan die ene zijn.

Wopereis gebruikt mythen, sprookjes en Bijbelverhalen om aan te tonen dat een individu een bezielende invloed kan uitoefenen als men het waagt zijn licht niet onder de korenmaat te zetten. Daarnaast verwerkt hij talloze voorbeelden uit de praktijk van alledag.