

Een duidelijk overzicht van een moeilijk ontwerp

Mary Adams & Michael Oleksak
Intangible Capital, Putting Knowledge To Work In The 21st-Century Organization
Praeger, Santa Barbara, 2010.
171 p., ISBN-13: 978-0-313-38074-7.

Dat immateriële activa – of *intangibles* – buitengewoon belangrijk zijn voor het succes van een organisatie staat zo langzamerhand buiten kijf. Getuige de vele recente publicaties in de management-literatuur zijn, behalve wetenschappers, nu ook managementboekschrijvers in het onderwerp geïnteresseerd geraakt. Een aardig boek in de laatste categorie is *Intangible Capital*, geschreven door twee ‘bekeerde’ consultants. ‘Bekeerd’ omdat Adams en Oleksak ruiterlijk toegeven dat ze enige jaren geleden geen enkel verstand van en geen enkele interesse in intangibles hadden. Inmiddels is dat veranderd en het boek volgt hun zoektocht naar de basis van het gedachtegoed van intangibles en naar de consequenties die toepassing ervan heeft voor een organisatie. Of beter gezegd: zou moeten hebben, want het boek – dat begint met een bondig overzicht van intangibles en de geschiedenis ervan – mondt uit in een lange klacht over het feit dat, hoewel iedereen toegeeft dat intangibles belangrijk zijn, ze nog steeds nauwelijks verschijnen op de balans of in managementrapportages.

Wat zijn intangibles eigenlijk? Adams en Oleksak richten zich in hun boek feitelijk op één type immateriële activa: de kennis van de medewerkers van een organisatie. Kennis onderscheidt zich van materiële activa doordat kennis steeds waardevoller wordt naarmate er meer van is en er meer gebruik van wordt gemaakt. Materiële activa, zoals producten, daarentegen,

worden waardevoller naarmate er minder van zijn. Dat kennis waardevol is wil overigens nog niet zeggen dat organisaties onmiddellijk bereid zijn te betalen voor die kennis. Door het internet is namelijk veel informatie vrijelijk en gratis beschikbaar... en daar zit hem nu net de kneep. Informatie wordt, volgens de auteurs, pas kennis wanneer iemand deze verzamelt en integreert, een context geeft, en verpakt in een aansprekend concept waar organisaties de waarde van inzien en dus bereid zijn voor te betalen om vervolgens die kennis ook daadwerkelijk te gaan gebruiken.

Adams en Oleksak stellen dat organisaties veel kennis in huis hebben waar ze nogal slordig mee omgaan. Het excuus dat organisaties geven voor die slordigheid is dat kennis nu eenmaal in de hoofden van medewerkers zit en dat daarom ‘hun kapitaal elke avond de deur uitwandelt.’ Adams en Oleksak zijn van mening dat organisaties helemaal niet zo lichtvaardig met kennis mogen omgaan en introduceren daarom het begrip ‘structureel kapitaal’: een goed bedrijf zorgt ervoor dat kennis wordt gevangen in gestandaardiseerde processen en procedures zodat deze ’s avonds in het bedrijf achterblijft en bovendien herbruikbaar is voor andere medewerkers. De auteurs onderscheiden vier soorten structureel kapitaal - cultuur, organisatiekennis, intellectueel eigendom, processen – en beschrijven deze uitgebreid. Daarbij wordt een heel hoofdstuk gewijd aan het ontwerpen van een zogenoemde *knowledge factory* waarmee een organisatie haar structureel kapitaal kan ontginnen, opslaan en gebruiken. Dit hoofdstuk is het zwakste van het boek omdat het ontwerpproces moeilijk te vol-

gen is en het belang van het opzetten van een dergelijk uitgebreide knowledge factory niet echt duidelijk wordt.

Het daarop volgende hoofdstuk is veel interessanter omdat dit gaat over de manier waarop management om moet gaan met het toenemende belang van intangibles. Deze zitten immers, zoals eerder gesteld, in de hoofden van medewerkers waarmee deze in principe de organisatie kunnen maken of breken. Het zal niet verbazen dat Adams en Oleksak stellen dat een andere manier van managen nodig is: één die netwerken belangrijker vindt dan de traditionele hiërarchische organisatie-structuur, orkestratie als managementstijl prefereert boven het traditionele command & control, en onvoorwaardelijk kiest voor continue innovatie als strategie. Netwerken worden gevormd door kenniswerkers die georganiseerd zijn rondom een proces en alle kennis bezitten om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen. Orkestratie is letterlijk als een dirigent de netwerken aansturen. Hierbij beseft de dirigent/manager dat de kenniswerkers degenen zijn die de echte expert op het proces zijn en dat het zijn taak is hun activiteiten zo goed mogelijk te coördineren en dusdanig op elkaar af te stemmen dat de organisatie maximaal profijt van hun inzet en kennis heeft. Helaas maken de auteurs niet duidelijk over welke capaciteiten de manager dan moet bezitten om een goede dirigent te zijn. Over innovatie is al veel geschreven en Adams en Oleksak voegen daar niet iets wezenlijk nieuws aan toe behalve dat zij benadrukken dat kennis drijft op innovatie en innovatie op kennis, waardoor beide onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. Om maximaal gebruik te kunnen blijven maken van

structureel kapitaal is innovatie daarom voor elke organisatie een must.

Het derde deel van *Intangible Capital* gaat over het belang van het opnemen van intangibles op de balans en in de managementrapportages van de organisatie. Wat immers niet gemeten en gerapporteerd wordt, ontvangt nooit de aandacht die gerapporteerde items wel ontvangen. Intangibles zijn volgens Adams en Oleksak te belangrijk om niet voortdurend managementaandacht te krijgen en die aandacht verloopt nu eenmaal via datgene waarover management intern en extern verantwoording moet afleggen.

In dit derde deel spreken de auteurs hun onbegrip uit over het feit dat intangibles nog steeds nagenoeg niet voorkomen in de managementrapportage terwijl ideeën over toepassing ervan inmiddels ruim voorhanden zijn.¹ De waarde van dit deel van het boek is dat Adams en Oleksak erin slagen in kort bestek de belangrijkste boekhoudkundige consequenties van intangibles begrijpelijk voor het voetlicht te brengen. Hierin is tegelijkertijd de gehele toegevoegde waarde van *Intangible Capital* te vinden. Die is niet te vinden in nieuwe ideeën, want die dragen ze niet aan. Wel geven zij de manager met weinig tijd een gericht, duidelijk en bondig

geschreven overzicht van een moeilijk onderwerp als intangibles. Dat is wat dit boek de moeite van een avond lezen waard maakt.

1. Zie bijvoorbeeld: B. Marr, *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers* (Butterworth-Heinemann, 2006); N. Hua, *Valuation of Intangible Assets* (VDM Verlag Dr. Müller, 2010); W. Schmeisser, H. Mohnkopf, M. Hartmann en G. Metze, *Innovation performance accounting: Financing Decisions and Risk Assessment of Innovation Processes* (Springer, 2010).

WIM DUBBINK EN RUUD WELTEN ZIJN UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT EN UNIVERSITAIR DOCENT BEDRIJFSETHIEK AAN DE UNIVERSITEIT VAN TILBURG. RUUD WELTEN IS DAARNAAST LECTOR MVO AAN DE HOGESCHOOL SAXION IN DEVENTER.

MVO dreigt ten onder te gaan aan aflatens

MVO dreigt ten onder te gaan aan aflatens
ISO 26000 Guidance on social responsibility
Geneve, International Organization for
Standardization, 2010
<http://www.iso.org/iso/home.htm>

Onlangs verscheen het concept van het ISO rapport 'Guidance on Social Responsibility'; ISO 26000 in de wandelingen. In het rapport waaraan vijf jaar op internationaal niveau is gewerkt, heeft de internationale certificeringsorganisatie richtlijnen en adviezen aan bedrijven die maatschappelijke verantwoordelijkheid een gezicht willen geven binnen de onderneming. Nog dit jaar zal de publicatie officieel worden. De publicatie van de ISO 26000 is een nieuw bewijs dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) niet meer uit het hedendaagse bedrijfsleven is weg te denken. Steeds meer bedrijven en organisaties bezinnen zich op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast wordt er de nodige institutionele druk op bedrijven uitgeoefend om maatschappelijk verantwoord aan de slag te gaan. Een groeiend deel van de consumenten eist het.

In het licht van dit alles is het ISO 26000-rapport belangrijk en hoopgevend. Eindelijk is er een gezaghebbend

rapport dat niet in een aantal bekende valkuilen trapt. Door het rapport heen wordt telkens benadrukt dat MVO de staatstaak niet vervangt en dat het zich houden aan de wettelijke regels een kernaspect van MVO zelf is. Het rapport verwoordt dit zelfs zeer krachtig door te spreken van 'Respect for the Rule of Law'. Dit houdt niet zomaar gehoorzaamheid aan de wet in, maar de stelling dat niemand boven het idee van de wet mag leven en dus ook niet op een *unfaire* of slechts door eigenbelang gedreven manier mag trachten wetgeving te beïnvloeden. Daarnaast is het rapport opmerkelijk zorgvuldig als het gaat om de aard van MVO. In de praktijk wordt te vaak onder MVO simpelweg vrijwillig handelen verstaan. Het rapport laat zien dat het niets met dergelijke vrijblijvendheid te maken heeft. MVO gaat volgens het rapport voorbij aan juridische plicht maar betreft volgens de ISO morele plichten. Ook waar het gaat om de meting van MVO door middel van uiterlijke criteria is het rapport voorzichtig. Er wordt nadrukkelijk gesteld dat dit rapport anders is dan andere ISO-rapporten. In dit rapport zal men geen regels vinden waaraan iedereen altijd moet voldoen. Het rapport

is een gids die verschillende ondernemingen die in een verschillende fase verkeren, allemaal wil inspireren. Maar het meest opvallende aan de ISO 26000-richtlijn is dat het uitdrukkelijk stelt niet certificeerbaar te zijn.

We moeten blij zijn met het ISO-rapport dat eindelijk wat structuur aanbrengt in het al te vage gebied van MVO. MVO is onlosmakelijk verbonden met verantwoordelijkheid en dus met moraliteit en het behoeft nauwelijks betoog dat er een grote behoefte is aan een stevige injectie moraliteit in de markt. Uit alle analyses aangaande de oorzaken van de huidige economische crisis blijkt dat deze deels verklaard moet worden uit immoreel en zelfs kwaadaardig gedrag van managers en bankiers.

Het rapport zou in het beste geval in een bijstelling van de hoofdstroom van het denken over MVO kunnen resulteren. En dat is hard nodig want helaas is daar grondig iets mee mis. MVO is een hype geworden met alle desastreuze gevolgen van dien. Bedrijven voelen zich onder druk staan door iets wat erg diffuus is. 'Iedereen doet aan MVO, dus wij moeten er ook wat mee', lijkt de belangrijkste motivatie te zijn. Een heel leger consultants

staat vervolgens klaar om de succesvolle zakenman eerst een schuldgevoel aan te praten om hem daarna de mogelijkheid te bieden om deze af te kopen met een certificaat of weer een nieuw keurmerk. Uiteindelijk levert dat zowel bij bedrijven als bij consumenten alleen maar scepsis op. Zo werkt de huidige MVO-praktijk mee aan de ridiculisering en vertrap-ping van daadwerkelijke bedrijfsverantwoordelijkheid. Wie kan uiteindelijk de MVO-sceptici nog ongelijk geven als ze zeggen dat MVO slechts een hypocriete mode is omdat bedrijven het alleen maar doen uit eigenbelang en dat veel moreel gecertificeerde bedrijven moreel geen haar beter zijn dan anderen? Enron en Arthur Anderson hadden alle certificaten die er maar te krijgen waren. Hun ethische code was op papier indrukwekkend. Het is helaas nog maar de vraag of ISO 26000 het tij zal keren. Het rapport is

nog niet uit, of gehaaide ondernemers zijn alweer bezig verder te gaan op de oude weg. Zij adverteren nota bene met het ISO 26000-rapport om hun eigen MVO 'prestatieladder' medailles te kunnen verkopen en dat terwijl het ISO-rapport met nadruk stelt dat het niet voor certificeringdoeleinden bruikbaar is. De vergelijking met de middeleeuwse aflaat dringt zich onafwendbaar op. Maar laten we hopen dat het ISO 26000 een grote impact heeft. MVO verkeert in een kritische fase. Het maatschappelijk vertrouwen in MVO staat op het spel. MVO vraagt van bedrijven en organisaties om zich werkelijk te bezinnen op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat is een kans die steeds meer bedrijven aangrijpen. 'Waar staan we voor? Wat is onze bijdrage aan deze maatschappij?', dat zijn de vragen waar het om draait. De ISO-richtlijn geeft aan op welke gebieden

men daarbij zou kunnen letten. De maatschappelijke vraag laat zich niet afkopen met een certificaat of moreel keurmerk, alsof het bedrijf daarmee voorlopig weer mee vooruit zou kunnen. Natuurlijk is het zinvol om certificering om concrete technische doeleinden te organiseren, zodat bedrijven de kans hebben om te laten zien dat ze investeren in het terugdringen van bijvoorbeeld CO₂-uitstoot. Een stempeltje van de juf is er niet alleen voor kleuters. Maar dat wil niet zeggen dat datgene waar het uiteindelijk om draait, de moreel verantwoordelijke houding, dan ook maar op een dergelijke manier georganiseerd moet worden. In tegen-deel: alleen in het dagelijkse handelen, elke dag opnieuw, bewijst een bedrijf haar MVO-gehalte. Alleen dan kan het op een geloofwaardige manier de moraal hoog houden. Verantwoordelijkheid laat zich niet afkopen.

LITERATUURSIGNALERING

Nol Groot

Zelforganisatie en leiderschap

Amsterdam, Mediawerf Uitgevers, 2010
168 blz., ISBN: 978-94-90463-06-9

De auteur stelt dat standaardoplossingen gericht op verbetering van de organisatie niet bestaan. Wel ervaringen en inzichten. Hij illustreert dit aan de hand van drie casussen vanuit zijn praktijk als directielid van diverse bedrijfsonderdelen van de Nederlandse Spoorwegen. Hij geeft aan hoe senior managers naar zijn inzicht effectiever kunnen werken. Hoe voor klanten merkbare verbeteringen in de organisatie worden gerealiseerd. Dit ondanks de zeer beperkte mogelijkheden die managers hebben om organisaties te ontwerpen en te beheersen. En toch zonder dat zij concessies doen aan hun eindverantwoordelijkheid. Mensen ontwikkelen hun eigen lokale organisatieprincipes op basis van communicatie, macht en keuze. Zij voegen zich niet simpelweg naar centraal gestelde regels. Dit proces wordt 'zelforganisatie' genoemd. Zelforganisatie staat

niet synoniem voor een partijtje vrij worstelen; het is ook geen zelfsturing. Zelforganisatie gaat over sociale processen in de gehele organisatie. Dit inzicht moet leidinggevend en aanmoedigen om in het bijzonder aandacht te besteden aan conversatie, gewoonten, spontaniteit, samenwerking, conflict en macht bij het onderhouden van relaties. De auteur maakt gebruik van een alternatieve kijk op het functioneren van organisaties: de theorie van de responsieve complexiteit. Vanuit een complexiteitsvisie is de impact van senior managers op de organisatie niet minder maar anders, met potentieel veel nieuwe mogelijkheden.

Luk Dewulf

Ik kies voor mijn talent

Tielt, Lannoo; Schiedam, Scriptum, 2009
137 blz., ISBN: 978-90-77432-31-0

Radicaal kiezen voor waar je goed in bent, is de weg naar zelfrealisatie en authenticiteit. Het lijkt paradoxaal, maar door te gaan voor waar je echt goed in

bent en het ontplooiën van je uniek talent ga je steeds waardevoller worden voor je omgeving. Doen waar je goed in bent, is bijna een levensverzekering en een garantie op blijvende goesting in werken en leren, ook op gevorderde leeftijd.

David Dewulf

Mindfulness. Een pad van vrijheid

Leuven, Uitgeverij Acco, 2009
231 blz., ISBN: 978-90-334-7549-8

Mindfulness leert ons aandacht te geven aan het enige moment dat we hebben, het huidige moment. Mindfulness laat ons toe het leven dieper en intenser te beleven. De basis bestaat uit aandacht geven. Mindfulness heeft een belangrijke plaats gevonden in de geneeskunde en psychologie. Tal van wetenschappelijke studies tonen de waarde ervan aan. Het combineert oosterse wijsheid met westerse psychologie. Het richt zich op de uitdagingen van het dagelijkse leven en de aanpak van stress, angst, pijn en depressie. Dit boek presenteert de wijsheid waarin

mindfulness al 2.500 jaar floreert. Er worden eeuwenoude inzichten gebracht met bruggen naar westerse psychologie en Mind/Body-geneeskunde. In een praktisch model komen tips aan bod voor de aanpak van stress, piekeren, boosheid, depressie en ontgoocheling.

Edu Feltmann, Makkie Metsemakers, Barbara Lubbers, e.a.

Denkadviseren

Amsterdam, Mediawerf Uitgevers, 2010
224 blz., ISBN: 978-94-90463-10-6

Het is een benadering van adviseren, begeleiden en coachen, waarbij de denkadviser vanuit een belangeloze, verwonderde en aandachtige houding de adviesvrager stimuleert om zijn denken te ontstroeven. Door het veranderen van zijn bestaande interpretaties van en gedachten over de werkelijkheid, en door zijn ideaalbeeld nog eens kritisch tegen het licht te houden, produceert de adviesvrager als het ware zelf de oplossing van zijn probleem. De theorie achter denkadviseren is van organisatiepsycholoog dr. Edu Feltmann, als vervolg op zijn eerdere theorie over 'mono-, poly- en metaparadigmatisch adviseren'. Uitgaande van 'de driehoek van betekenis' uit de taalfilosofie - over de relaties tussen taal, denken en werkelijkheid/waarheid - en geïnspireerd door enkele bronnen uit de kunstfilosofie, de poëtica en de taalkunde - 'de Drie Gratiën' - heeft hij de afgelopen 25 jaar zijn visie op 'het geheim van adviseren' verder ontwikkeld en verdiept.

Wilma van 't Kruijs

Verdraaid 't werkt. Succesvol implementeren met hoofd, hart en handen

Schiedam, Scriptum, 2010
320 blz., ISBN: 978-90-5594-736-2

Iedere organisatie maakt plannen. Die plannen moeten bij voorkeur snel en adequaat worden geïmplementeerd. Daar bouwt de organisatie concurrentievoordeel mee op. Juist de implementatie gaat echter vaak mis, om allerlei redenen. Managers zien van tevoren on-

voldoende de consequenties onder ogen, willen te veel en te snel. Of maken juist onvoldoende gebruik van de capaciteiten van hun mensen. Er ligt te veel nadruk op het einddoel - en te weinig op de weg ernaar toe en de vertaling in de praktijk. Implementeren gaat zoveel beter als collega's elkaar beter 'lezen' en managers niet meer terugschrikken voor de confrontatie en wat vaker in de spiegel kijken. *Verdraaid 't werkt* biedt met de hoofd-hart-handenaanpak een beproefde methode waarin expliciet rekening wordt gehouden met de uiteenlopende obstakels voor een succesvolle implementatie. Deze aanpak zet niet alleen het hoofd, maar ook het hart en de handen van managers en medewerkers aan het werk. Met een te grote nadruk op de ratio (hoofd) loopt een implementatie stuk. Er moet meer aandacht zijn voor de mensen die het moeten doen, en hoe zij met elkaar samenwerken (hart). En ook voor de vertaalslag naar de dagelijkse praktijk op de werkvloer (handen) zullen managers de regie moeten pakken. Het proces voor een succesvolle implementatie wordt in dit boek van A t/m Z beschreven. Aan de hand van voorbeelden wordt uitgelegd wat er moet gebeuren en welke instrumenten en oefeningen daarbij kunnen worden ingezet. Voortdurend wordt gewezen op veel voorkomende valkuilen - van uiteenlopende aard. Oplossingen worden aangedragen voor te verwachten tegenslagen.

Mijntje Lückers-Rovers en Perry Oostdam
Administrateur of Chief Governance Officer.

De rol van de secretaris in corporate governance
Rotterdam, Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, 2010
48 blz., ISBN 978-90-5677-117-1

De rol van de (bestuurs-)secretaris is in de loop der jaren veranderd. Was hij (of zij) voorheen vooral een administrateur met een ondersteunende rol bij vergaderingen en de verslaglegging daarvan, tegenwoordig dient de secretaris ook te beschikken over uitgebreide kennis van de governance-principes en is hij een spil in de communicatie tussen bestuur en toezichthouders.

Dit - en meer uitkomsten - kunt u teruglezen in het rapport. De auteurs komen tot twee aanbevelingen. Allereerst stellen zij voor de titel Chief Governance Officer te introduceren. Ten tweede dient de rol van de secretaris geborgd te worden in de governance codes.

Nassim Nicholas Taleb

Over robuustheid. Nadere filosofische en empirische bespiegelingen over De Zwarte Zwaan

Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds, 2010
126 blz., ISBN 978-90-5712-324-5

De kredietcrisis is weliswaar een witte zwaan, zoals Nassim Nicholas Taleb heeft uitgelegd in *De Zwarte Zwaan*, maar leert ons wel dat we voorbereid moeten zijn op Zwarte Zwanen. In *Over robuustheid* legt hij uit hoe dat moet. Hoe kun je je hoeden voor rampen? Hoe houd je menselijke fouten en misrekeningen binnen de perken? Hoe kun je snel inspelen op kansen, positieve zwarte zwanen?

Taleb geeft in dit essay praktische tips voor een samenleving die robuust is tegen Zwarte Zwanen. Gebeurtenissen kunnen in vier kwadranten optreden. Het eerste ligt in Mediocristan, waar voorspellen veilig is, het leven simpel, modellen werken, en iedereen gelukkig kan zijn. Het vierde kwadrant, diep in Extremistan, is het zwartezwanendomein.

Talebs droom is een echte epistemocratie: een samenleving die robuust is tegen fouten van experts, voorspellingsfouten en hybris; een samenleving die resistent is tegen de incompetentie van politici, economen, centrale bankiers, bankiers, beleidsmakers en epidemiologen.

John Kotter en Lorne Whitehead

De kunst van het overtuigen. Draagvlak en betrokkenheid creëren

Amsterdam, Uitgeverij Business Contact, 2010
160 blz., ISBN: 978-90-470-3063-8

Nieuwe ideeën krijgen soms geen enkele kans. Innovatie- of veranderingsvoorstellen worden al bij voorbaat afgekeurd, als

onmogelijk of zelfs bedreigend ervaren. Waarom? Het idee is eerder geprobeerd en werkte toen ook niet, er zijn veel grotere problemen die eerst opgelost moeten worden, er is geen geld of tijd voor, de techniek functioneert niet goed, we hebben de juiste mensen niet in huis...

John Kotter, expert in verandermanagement, vertelt in de vorm van een parabel hoe John een groep medewerkers moet overtuigen om nieuwe computers aan te schaffen. Alle argumenten waarmee je een nieuw idee kunt torpederen worden in de strijd geworpen. Kotter laat vervolgens zien hoe je deze tegenwerpingen – het zijn er maar liefst 24 – kunt neutraliseren: door niet-relevante opmerkingen te negeren, bezwaren om te buigen in positieve garanties, maar ook door te luisteren en erop in te gaan. Hij maakt de weerstand begrijpelijk en reikt strategieën aan om mensen te betrekken bij de invoering van je ideeën. Dit boek sluit aan op *Onze ijsberg smelt!* en bouwt voort op Kotters veranderingsmodel.

Jeu Consten

Ik kwam, sprak en overwon

Zaltbommel, Thema, 2010

160 blz., ISBN: 9789058713599

Er zijn momenten in het leven die je onuitwisbaar maakt door een bijzondere toespraak. De inaugurele toespraak van Obama bijvoorbeeld of *I had a dream* van Martin Luther King. Maar dichterbij huis kunt u dat ook: een bruiloft, een jubileum of een afscheid onvergetelijk maken met bijzondere woorden, of zakelijk de show stelen met een presentatie die staat. Want dat onder de knie krijgen is helemaal niet zo'n ver-van-mijn-bedshow als u misschien denkt. In *Ik kwam, sprak en overwon* leert u op een heel begrijpelijke manier hoe u als spreker een onvergetelijke indruk maakt op uw toehoorders door stijl, flair en passie. De auteur behandelt alles wat u daarvoor nodig heeft: ademhalings- en stemtechnieken, een eigen stijl, omgaan met lastige situaties (onwillig publiek, kletsers, critici), noem maar op.

Aart Bontekoning

Het generatieraadsel. Ontdek de kracht van generaties

Amsterdam, Mediawerf Uitgevers, 2010

200 blz., ISBN: 978-94-90463-09-0

Nederland zit midden in een generatiewisseling. Terwijl de protestgeneratie haar leidende rol langzamerhand overdraagt aan de generatie X, neemt de pragmatische generatie de middenpositie in en doen de eerste screenagers van zich spreken. Organisaties en andere sociale systemen hebben permanent te maken met de opvolging van nieuwe generaties. Daarbij gaat het niet alleen om de nieuwe junioren, maar ook om de nieuwe generaties medioren, leiders en senioren. Generaties zijn cultuurvernieuwers, iedere levensfase opnieuw. Zij leveren een essentiële bijdrage aan de sociale evolutie en ontwikkeling van organisaties en van de samenleving. Veel managers en werknemers beseffen dit niet of onvoldoende, met als gevolg dat de nieuwe generaties vaak - onbewust en ongewild - worden geremd in hun vernieuwingsdrang. Op basis van onderzoek van dit verschijnsel heeft de auteur manieren ontwikkeld waarop nieuwe generaties, van junioren tot senioren, gestimuleerd worden om 'voluit' te gaan, zich te laten zien en hun natuurlijke vernieuwingskracht in de organisatiecultuur te laten gelden.

Rob van Otterlo (red.)

Organisatie van professional services.

Handboek zakelijke dienstverlening in het juridisch domein

Den Haag, Boom Uitgevers, 2010

385 blz., ISBN 978-90-8974-242-1

Organisatie van professional services behandelt nagenoeg alle aspecten van professional services firms in het juridisch domein. Aan de orde komen onderwerpen als Strategie, Marketing, Human resources management, Kwaliteitsmanagement, Kennismanagement, Planning & control,

enzovoort. De verschillende hoofdstukken in het boek bevatten steeds een inleiding op deze onderwerpen. Het boek is in het Nederlandse taalgebied vrijwel uniek en voorziet daarmee in een leemte in de literatuur op dit specifieke terrein.

Atul Gawande

Het checklist-manifest. Over de juiste manier van werken

Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds, 2010

208 blz., ISBN 978-90-5712-323-8

Ondanks onze gigantische knowhow blijven we in ons werk vermijdbare fouten maken. De reden is simpel: de omvang en complexiteit van onze kennis zijn zo groot, dat we die niet altijd juist en veilig kunnen toepassen. We zijn langer in opleiding, specialiseren ons meer en meer, gebruik steeds geavanceerdere technologieën... en toch blijven we fouten maken. Atul Gawande pleit voor de checklist als bescheiden maar efficiënte methode om fouten in het werk te voorkomen. Checklists staan aan de basis van de lastigste opgaven: wolkenkrabbers bouwen, investeringsbeslissingen nemen, openhartoperaties uitvoeren, een restaurant runnen, een vliegtuig besturen – elke taak die een balans vereist tussen vrijheid en discipline, vakwerk en protocol, individueel specialisme en teamwork.

Het checklist-manifest is een zoektocht naar de juiste manier van werken aan de hand van anekdotes. Besluitvorming blijkt decentraler te kunnen, en mensen mogen meer verantwoordelijkheid krijgen. Daarbij zijn ervaring, expertise en een professioneel oordeel belangrijk, maar dat oordeel moet geschraagd en verbeterd worden door een procedure, door overleg en door checks.

Leon de Caluwe en Elsbeth Reitsma

Leren adviseren. Het belang van echt vakmanschap

Amsterdam, Mediawerf Uitgevers, 2010

224 blz., ISBN: 978-94-90463-11-3

Het boek geeft de stand van zaken weer over de kennis die is opgebouwd over professi-

oneel handelen van organisatieadviseurs in adviesopdrachten. Het gaat in op de definities van organisatieadvies. Wat voor soorten kennen we? Hoe zien adviesprocessen eruit? Wat kunnen we zeggen over de effectiviteit van organisatieadvies? Wat is het complete scala aan interventies waarvan adviseurs zich kunnen bedienen? Wat zijn hun competenties en hoe kun je die inzetten en ontwikkelen? Waar kan het goed gaan en fout gaan in interactie tussen klanten en adviseurs? Hoe kijken klanten naar adviseurs en hoe kijken adviseurs naar klanten?

De auteurs beginnen met een overzicht van het terrein van organisatieadvies. Vervolgens gaan zij in op onderwerpen als effectiviteit, interventies, competenties en interactie, en op vragen als wat willen klanten en wat zijn de verschillende perspectieven. Ook bevat het boek een uitgebreid overzicht van praktische instrumenten en tools. Leren adviseren gaat over professioneel handelen in adviesopdrachten, door zowel ex- als interne adviseurs.

Dominique Haijtema

Leiderschap is een keuze. Leren van de beste denkers en doeners ter wereld

Amsterdam, Uitgeverij Business Contact, 2010
256 blz., ISBN: 978-90-470-0224-6

De auteur reisde de wereld rond op zoek naar inspiratie en antwoorden op de vraag wat leiderschap is. In dit boek discuteert zij met business iconen als Jack Welch, wordt ze geknuffeld door multimiljardair Ingvar Kamprad (IKEA) en uitgescholden door Harvard-professor John Kotter. In 26 bijzondere portretten presenteert zij het gedachtegoed van wereldleiders en managementgoeroes en laat zij zien wat er nodig is om topprestaties te leveren. Leiderschap is vooral een keuze. Het is geen vaardigheid die je op een businessschool leert. Net als bij golfsurfen zul je vroeg of laat het water in moeten en met vallen en opstaan moeten leren.

Het resultaat van haar zoektocht is een weergave van de schoonheid en com-

plexiteit van leiderschap. Leer bijvoorbeeld van Desmond Tutu hoe krachtig compassie is en van Jim Collins wat het betekent om excellent te zijn.

Sander Wieringa

Praten en iets zeggen. De impact van woorden

Schiedam, Scriptorum, 2010

244 blz., ISBN: 978-90-5594-734-8

Er wordt wat afgepraat in bedrijven en besturen. En daar hangt vaak veel vanaf. Met praten wordt meer bereikt dan met schriftelijk overtuigen. Maar weten praters wel hoe het moet? Dit boek staat stil bij hoe er gepraat wordt, wat er mis bij gaat en hoe het beter kan. Voor iedereen die voor zijn of haar werk veel en vaak moet praten om doelen te behalen. Over praten met en zonder kennis van zaken, over kernboodschappen en overtuigingskracht, over geloofwaardigheid en innemendheid, over tegenspraak en discussies winnen.

Cees Sprenger wint Professionele Publicatie Prijs

De Professionele Publicatie Prijs (PPP) 2010 is gewonnen door Cees Sprenger, lector Lerende Politieorganisatie. Hij ontving de prijs, die werd overhandigd tijdens 'Nacht van het Advies', voor zijn artikel 'Slim vakmanschap: hotspots bij de politie', dat werd gepubliceerd in *Holland Management Review* (HMR), juli 2010. De PPP wordt elk jaar uitgereikt door de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) voor het beste vakartikel dat in het afgelopen jaar gepubliceerd is.

De jury: 'Een origineel artikel, geschraagd door vele praktijkervaringen, waarin een actuele problematiek mooi wordt verwoord. Het artikel geeft aan dat elk nieuw initiatief in een organisatie altijd een driemanschap nodig heeft wil het goed gedijen. Dit triangelmodel kan op veel initiatieven worden toegepast en dat maakt het artikel breed toepasbaar, ook buiten de eigenlijke context, zeker ook in de adviesbranche.'

Eén van de criteria van de jury was dat het winnende artikel vernieuwend diende te zijn, en tegelijkertijd een relevantie moest hebben voor andere doelgroepen.

Het artikel van Hans Strikwerda over 'Shared Service Centers 2.0' in de HMR van september 2010, was genomineerd voor de PPP. Hierover zei de jury: 'Een zeer interessant betoog met een boodschap die vele mensen nu zou boeien. De toegankelijkheid van dit artikel voor een groter publiek kan nog veel sterker; en is qua inhoud absoluut vernieuwend.'

Naar de mening van de jury zat er een rode draad in de ingezonden artikelen: hoe onverwachte maar waardevolle mogelijkheden beter zijn te benutten binnen organisaties. Ook kwam in de artikelen de rol van constructieve feedback of reflectie en positieve energie vrij vaak naar voren.

Lees hiernaast de samenvatting van Sprengers artikel.

Samenvatting 'Hotspots bij de politie'

Hoe kunnen vakmensen binnen de politieorganisatie worden geholpen om slimmer met elkaar en met partners uit andere maatschappelijke organisaties te werken, en hoe kun je de ontwikkelde vernieuwingen zó verankeren, dat collega-vakmensen ze kunnen overnemen? Sprengers noemt drie aandachtspunten voor dat slimme vakmanschap: 1) het versterken van leiderschap bij vakmensen zodat zij besluiten om door henzelf ervaren urgente veranderingsthema's op te pakken; 2) de wijze waarop vakmensen meerdere collega's binnen en buiten de politieorganisatie met elkaar kunnen verbinden tot 'gelegenheidscoalities' rond urgente vraagstukken in het werk; 3) het verbreiden en verspreiden van kleine situationele vernieuwingen tot een bredere kring van collega's en korpsen. Leidinggevend en stafmedewerkers spelen in dit verspreidingsproces een cruciale rol.