

PROF. DR. P.K. JAGERSMA IS ONDERNEMER, HOOGLEERAAR INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AAN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, HOOGLEERAAR STRATEGY AAN DE VRIJE UNIVERSITEIT EN TOEZICHTHOUDER BIJ VERSCHILLENDE INTERNATIONALS.

Creative Disruption

Simon Waldman

Creative Disruption. What You Need To Do To Shake Up Your Business In A Digital World.

Financial Times/Prentice Hall (Pearson), 2010
248 p., ISBN 978-0-273-72573-2

Een prachtboek, geschreven door een vroegere journalist en later strateeg van *The Guardian* – Simon Waldman. De combinatie journalist/strateeg blijkt met het produceren en publiceren van dit boek een schot in de roos te zijn geweest. Waldman kan niet alleen goed schrijven maar heeft als practicus vele jaren ervaring met het opstarten en succesvol uitbouwen van internet start-ups binnen in het bijzonder grotere ondernemingen (als *The Guardian* maar ook andere ondernemingen). Bij *The Guardian* had Waldman een toppositie binnen het New Media Lab, een unit die een belangrijke winstgevende bijdrage heeft geleverd aan de succesvolle digitale strategie van *The Guardian*. Hij heeft dus als praktijkman daadwerkelijk iets zinnigs te vertellen over de *do's and don'ts* van het transformeren van ondernemingen en is als volleerd auteur in staat dat haarscherp te boekstaven. Los daarvan is Waldman een Brit en dat merk je aan zijn bij tijd en wijle relaterende toonzetting (ook als het gaat om zijn eigen prestaties, hetgeen ronduit prettig is). Geen Amerikaans spierballenvertoon maar pure schoonheid qua taalgebruik.

Creative Disruption gaat over het aanpassen van ondernemingen aan de nieuwe economisch-technologische realiteit anno 2011 door businessmodellen te ontwikkelen die goed aansluiten bij zowel de *market place* als de *market space*. Dat

blijkt voor de meeste bestaande ondernemingen – en dan met name de wat grotere ondernemingen – een hele opgave te zijn. Waldman reflecteert pakkend op diverse eertijds in gang gezette transformaties van bekende en minder bekende ondernemingen: IBM, Apple, The Guardian, HMV, Kodak, WPP, Marks & Spencer, etc. Hij doet dat terecht op 'minimalistische' wijze. Zonder een woord teveel passeren ingrijpende transformaties treffend de revue. Waldman kijkt daarbij niet alleen naar het 'wat' en 'hoe' van de transformatie maar ook naar het 'waarom' en de feitelijke meerwaarde van het aanpassen van businessmodellen aan de nieuwe – noem het – 'technologische realiteit anno 2011'. Het boek reflecteert op de actualiteit maar gaat veel verder dan de welbekende 'how to do'-boeken waar vooral Amerikaanse auteurs het patent op lijken te hebben. Waldman spreekt als *insider* want hij heeft het zelf diverse malen meegemaakt: ondernemingen die 'overvallen' worden door snelle technologische veranderingen en dan niet weten wat ze moeten doen, en als ze dan al uit de startblokken komen, dan gaat dat vaak te langzaam en daarmee zijn ze niet zelden te laat. Dat hij bij tijd en wijle zijn eigen status als nieuwbakken 'businessmodellengoeroe' met een ferme korrel zout neemt door precies aan te geven waar hij zelf bij welke onderneming 'een afslag heeft gemist' maakt dat je het boek in een ruk uitleest. De mooie en relevante anekdotes doen de rest.

Creative Disruption is als woordenpaar een kruising van het gedachtegoed van Schumpeter ('creative destruction') en Christensen ('disruptive innovations'). Joseph Schumpeter had de opvatting dat

met name de creativiteit van ondernemers leidt tot fundamentele marktveranderingen. Hij heeft dat mooi beschreven in zijn klassieker *Business Cycles*. Clayton Christensen introduceerde vele jaren later de term 'disruptive innovations': vernieuwingen – dikwijls technologisch van aard – welke leiden tot fundamenteel nieuwe marktspelregels met alle gevolgen van dien voor met name bestaande marktpartijen c.q. marktleiders. Christensen heeft zijn visie prachtig uiteengelegd in de boeken *The Innovator's Dilemma* en *The Innovator's Solution*. De 'creative disruptions' van Waldman hebben betrekking op door technologische creativiteit geïnitieerde fundamentele marktveranderingen die op hun beurt leiden tot continuïteitsbedreigende situaties voor bestaande ondernemingen. Zijn centrale vraagstelling: hoe gaan bestaande marktpartijen c.q. -leiders om met dergelijke veranderingen en hoe zorgen die ondernemingen dat ze een winstgevend bestaansrecht houden respectievelijk marktleider blijven in plaats van ten onder te gaan in de enorme draaikolk aan technologische veranderingen? Een uiterst actuele vraagstelling, want momenteel worstelt menige sector met dit vraagstuk en alleen al daarom is het boek van Waldman de moeite van het bespreken in *Holland Management Review* meer dan waard.

Volgens Waldman zitten we midden in een tijdperk van vele 'creative disruptions'. Daar zijn uiteindelijk individuele ondernemers verantwoordelijk voor en hij komt dan ook met een fraai overzicht van pak 'm beet dertig ondernemers die 'de wereld' in technologisch opzicht momenteel behoorlijk op zijn kop zetten. Los daarvan hebben die bekende 'mon-

diale' ondernemers (denk aan Jeff Bezos van Amazon, Steve Jobs van Apple, Mark Zuckerberg van Facebook en Sergey Brin en Larry Page van Google) vele 'lokale' volgers – ondernemers die de trukendoos van hun alomtegenwoordige voorbeelden nationaal of regionaal kopiëren en daar eveneens succesvol mee zijn (denk aan marktplaats.nl voordat het door Ebay werd overgenomen, etc). Al die ondernemers gebruiken keer op keer (mobiele) digitale technologieën als veranderinstrument en veranderen langs die weg in hoog tempo de spelregels in vele markten. Los daarvan verwerven die ondernemers vaak op jonge leeftijd een ongeëvenaarde rijkdom die hen vervolgens in staat stelt voortdurend nieuwe 'creative disruptions' te introduceren. Steve Jobs van Apple is daar natuurlijk het meest uitgesproken voorbeeld van maar ook een ondernemer als Jim Clark heeft uiteindelijk vanaf het midden van de jaren tachtig vijf compleet verschillende technologie-ondernemingen naar de beurs gebracht (waarvan Silicon Graphics en Netscape de bekendste zijn), en mede daardoor een grote invloed gehad op het spel van zet en tegenzet in menig sector.

Kortheidshalve valt het boek uiteen in twee delen. In het eerste deel legt Waldman uit wat hij precies met creative disruptions bedoelt en wat de oorzaken en gevolgen zijn. In het tweede deel wordt aan de hand van veel concrete voorbeelden aangegeven hoe bestaande ondernemingen – vaak 'traditionele' marktleiders – om dienen te gaan met dergelijke creative disruptions. Waldman vat vele cases beknopt samen en zet de spade vervolgens dieper in wat de betekenis van een specifieke casus is voor andere ondernemingen. Waldman zoomt daarbij dieper in op grofweg een tiental sectoren hetgeen de externe validiteit van zijn goed toepasbare beschouwingen doet toenemen. Het boek eindigt met een allesomvattende en integrerende Kodak-case.

De vijf mijns inziens belangrijkste punten die Waldman in zijn boek maakt zijn achtereenvolgens (in willekeurige volgorde qua belang):

- De opkomst van internet is niet verantwoordelijk voor het merendeel van de creative disruptions, dat is de combinatie [1] ondernemers (die op relatief jonge leeftijd langs digitale weg fundamentele marktveranderingen teweeg brengen en daarmee fenomenaal vermogend worden en langs diezelfde weg door blijven gaan met het initiëren van nieuwe creative disruptions), [2] de behoeften/voorkeuren van klanten (u en ik willen zo snel mogelijk van goede, goedkope producten gebruik kunnen maken en internet als medium leent zich daar goed voor; u en ik gaan voor gemak en ook dan is internet een fantastische etalage met een onnavolgbaar 'bereik'), [3] de snelle opkomst van veel uiteenlopende dikwijls mobiele technologische producten (waardoor we 'mobiel' op het door onszelf gewenste tijdstip onze boodschappen in de meest ruime zin des woords kunnen doen en met wie dan ook kunnen communiceren en interacteren) en [4] de toenemende economische dynamiek: crises – in verschillende delen van de wereld - volgen elkaar in steeds hoger tempo op (waardoor onze koopkracht steeds meer onder druk komt te staan en we als consument steeds vaker op zoek gaan naar de goedkoopste producten; dat kan ook omdat door internet productmarkten steeds transparanter worden; producten worden vaak door zoekmachines via internet 'gelokaliseerd' en vervolgens besteld en geconsumeerd). De auteur zoomt diep in op de uiteenlopende factoren en dat in hun onderlinge samenhang. De genoemde factoren zijn verantwoordelijk voor een verdergaande digitalisering van de samenleving. Dit vergt nieuwe businessmodellen, met name ook van bestaande ondernemingen.

- Het ontwikkelen van een 'digitale transformatiestrategie' – het generieke antwoord op vele creative disruptions - betekent het gedisciplineerd vormgeven aan een drietrapsraket: [1] het transformeren van de bestaande portfolio aan activiteiten ('stick to what you do, but reinvent how you do it for the online age'), [2] op zoek gaan naar aanpalende winstgevendende werkterreinen (aanpalend aan de kernactiviteiten, een door bijvoorbeeld Cisco succesvol toegepaste strategie) en [3] innoveren, met name in de 'uithoeken van het bestaande businessmodel' (dit mede in het kader van risicomanagement). Waldman illustreert alledrie de strategieën met legio overtuigende voorbeelden.
- De invloed van de dotcom-crash in 2001 is voor veel traditionele ondernemingen ronduit fnuikend geweest. Traditionele ondernemingen hebben te lang gedacht dat het juist door de crash van veel nieuwe internetondernemingen allemaal niet zo'n vaart zou lopen met het digitaliseren van hun markten en businessmodellen, en hebben daardoor anno 2011 een lastig te overbruggen achterstand opgelopen. Ondertussen groei(d)en ondernemingen als Google met technologisch inventieve businessmodellen in rap tempo door en monopoliseren daardoor inmiddels belangrijke (digitale) marktsegmenten waar traditionele ondernemingen vaak geen stevige voet meer tussen de deur krijgen. Wat keer op keer opvalt na lezing van Waldmans voorbeelden, is dat ondernemingen en mensen vrijwel niet kunnen 'veranderen'. 'Bewegen' blijkt een nogal vermoeiende bezigheid te zijn. Met name de mediasector en de muziekindustrie ervaren dit vandaag de dag nog steeds aan den lijve. Intrigerend is bijvoorbeeld dat de drie Britse kwaliteitskranten – *The Times*, *The Independent* en *The Guardian* – al sinds 2002 nim-

mer meer winst hebben gemaakt (vaak tientallen miljoenen pond verlies per jaar) en louter door Russische miljardairs en Newscorp's Rupert Murdoch als 'prestigeobject' overeind worden gehouden. In Nederland is De Telegraaf Mediagroep ook een treffend voorbeeld. Het aankopen van Hyves lost de veel fundamentele problematiek niet op. Waldman geeft handige adviezen hoe deze ondernemingen met 'de nieuwe realiteit' dienen om te gaan.

- De toch wel erg in het oog springende dominantie van Amerikaanse technologieondernemingen is voor een niet onbelangrijk deel herleidbaar tot de bakermat van de R&D van ICT (in de meest brede zin des woords): Silicon Valley. Ook Los Angeles (liaison media, entertainment, internet – denk aan MySpace) blaast een stevig partijtje mee. Ongeveer driekwart van de 52 voorbeeldcases uit Waldmans boek is afkomstig uit de voornoemde regio. Slechts Skype, Net-à-Porter (het aanbieden van haute couture, dure kledingmerken en accessoires via internet) en het New Media Lab (internetpoot) van The Guardian zijn afkomstig uit Europa. Er worden geen Aziatische, Zuid-Amerikaanse dan wel Afrikaanse 'voorbeelden' (in de positieve zin des woord) opgevoerd. Met name het feit dat Azië op het terrein van digitale innovaties volstrekt achterblijft,

is opvallend. Het tot stand brengen van technologische creative disruptions is een Amerikaanse aangelegenheid. Daar verandert ook een Zuid-Koreaanse onderneming als Samsung vooralsnog weinig aan. Waldman maakt andermaal met vele voorbeelden transparant en concreet wat andere ondernemingen van de technologische dadendrang van Silicon Valley kunnen leren.

- De scherpe economische op- en neergang van verschillende landen in de wereld (en dat in een steeds sneller tempo) leidt tot structurele in plaats van cyclische veranderingen en dat leidt vervolgens (versterkt door de 'westerse' financiële crisis) tot een rappe verschuiving van het economisch evenwicht in de wereld. Europa lijkt op termijn vermord te worden tussen op kostenconcurrentievoordelen georiënteerde Aziaten en in technologisch opzicht superieure Amerikanen.

Creative Disruptions biedt veel tips voor het doorvoeren van veranderingen voor en door bestaande ondernemingen die hun businessmodellen dienen aan te passen aan de nieuwe technologische (internet)realiteit. Waldman herleidt zijn adviezen naar vier noodzakelijke randvoorwaarden: de juiste eigendoms- en leiderschapsstructuur, een solide financiële structuur, de juiste mensen (hij spreekt

over het beschikken over een goede mix aan 'fire starters' c.q. mensen die iets initiëren, 'rockstars' c.q. mensen die ervoor zorgen dat 'de rest van de organisatie volgt' en 'fixers' c.q. mensen die zaken daadwerkelijk handen en voeten geven) en de juiste 'mindset' (bijvoorbeeld de problematiek c.q. noodzakelijke verandering niet 'ontkennen', daarbij niet 'afgeleid worden' en dus 'doorpakken' etc, etc). Niet revolutionaire maar pragmatische adviezen illustreert hij met heldere voorbeelden als de bekende Britannica-casus, de Apple/iPod-casus en de HMV-casus. Tevens passeren veel onbekende cases de revue hetgeen het leesplezier andermaal bevordert. Veel aandacht ook voor het onderwerp 'kannibalisatie' conform het Britse gezegde 'you should eat your babies before someone else does'. De angst voor kannibalisatie is daarbij doorgaans gevaarlijker dan kannibalisatie an sich. De voorbeelden van Autotrader.com en Getty Images zijn wat dat betreft inspirerend en voor menig ondernemer perspectiefvol.

Het knappe van Waldman is dat hij dit alles in iets meer dan 200 pagina's weet samen te vatten. Daarmee bewijst hij de drukbezette manager en ondernemer een belangrijke dienst. De prettige toonzetting is de slagroom op de taart. Al met al een aanrader voor enkele uren leesplezier waar je bovendien als practicus daadwerkelijk iets aan hebt.

DRS P.J. IDENBURG MBA IS PARTNER BIJ BEBRIGHT EN ADVISEUR OP HET GEBIED VAN (MARKETING)STRATEGIE EN INNOVATIE.

Handboek voor het herstellen van een lost skill

Paul de Ruijter, Saskia Stolk & Henk Alkema
Klaar om te wenden, Handboek voor de strategie
 Scriptum, Schiedam, 2011
 276 p., ISBN 9789055947126

De kredietcrisis heeft pijnlijk duidelijk gemaakt dat veel organisaties de focus op de langere termijn uit het oog zijn ver-

loren: probleemoplossend handelen wint het maar al te vaak van strategisch handelen. Strategie is een *lost skill* geworden en het gebrek aan langetermijnfocus heeft ons zowel economisch als maatschappelijk veel gekost.

Maar er is hoop, blijktens het hier besproken boek: er zijn voorbeelden van organisa-

ties die de toekomst wel steeds op de agenda hadden staan en die zich staande wisten te houden in tijden van onzekerheid door te anticiperen op veranderende omstandigheden. Naast de bekendere voorbeelden zoals Shell, de Rabobank en overheidsinstellingen zoals het ministerie van Defensie, vindt de lezer ook inspirerende voorbeelden

van kleinere organisaties zoals de gemeente Heemskerk. Een gemeente die zich niet zoals veel andere liet meeslepen door de waan van bezuinigingen, maar een visie ontwikkelde voor 2040.

De auteurs betogen dat iedere organisatie mensen nodig heeft die zich verantwoordelijk voelen voor de lange termijn. Voor die 'strategen' – van hogerhand aangewezen of zelfbenoemd – bieden zij in hun nieuwe boek handvatten om strategie in de praktijk te brengen. Ze onderscheiden daarbij acht onderwerpen: missie, omgevingsverkenning, scenario's, opties, visie, routekaart, bewegen en meten.

Missie en succesformule

Na een treffende en op Europese leest gestoelde definitie van strategie in de inleiding begint het boek in hoofdstuk 1 met de onderwerpen missie en succesformule. Hoewel beide een belangrijk element zijn in elk strategieproces, missen de auteurs hier wel een echt goede start van het boek. Het concept succesformule in het boek leunt sterk op het concept 'business idea' dat we al kennen van Van de Heijden.¹ Heel beknopt wordt dit concept uitgelegd. Ook het onderwerp missie wordt kort behandeld. Er worden verhelderende voorbeelden gegeven van hoe verschillende woonstichtingen hun missie definiëren en het enorme belang ervan wordt daarmee duidelijk. Maar de auteurs missen toch de heldere inzichten uit Collins en Porras², die veel uitgebreider ingingen op het concept missie.

Omgevingsverkenning en scenario's

De grote kracht van dit boek zit in de hoofdstukken 2 en 3 over de buitenwereld en over de toekomst. Deze hoofdstukken zijn zeer uitgebreid en bevatten veel Nederlandse voorbeelden. De auteurs putten uit hun eigen ervaringen met het doen van omgevingsverkenningen en het maken van scenario's. Scenario's werden als strategisch instrument ontwikkeld door Shell, waar de

eerste auteur van *Klaar om te wenden* het vak leerde. Shell deed er zijn voordeel mee toen in de jaren zeventig de oliecrisis vele concurrenten verraste. De laatste jaren groeit de populariteit van scenario's, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven. De kredietcrisis heeft velen ervan doordrongen dat het van groot belang is om de toekomst op de agenda te zetten en te houden. Juist in onzekere tijden, in geval van crisis, is het essentieel om gestructureerd na te denken over de lange termijn. In het boek worden unieke voorbeelden gegeven. Zoals over Shell, dat al voor de eerste oliecrisis in de jaren zeventig rekening hield met de mogelijkheid van zo'n crisis in een van haar scenario's.

Opties, visie en roadmap

Wat dit boek uniek maakt is de link van scenario's naar opties, visie en *roadmap*, waar de hoofdstukken 4, 5 en 6 van het boek over gaan. Dit is het 'geheime' deel van de strategiepraktijk. Wie op internet zoekt naar scenario's komt volop voorbeelden tegen. Waarover we echter zelden lezen is de 'strategie in enge zin' die daarop gebaseerd is. Dit boek geeft inzicht in hoe scenario's naar een strategie zijn te vertalen en geeft inzicht in nooit eerder vrijgegeven voorbeelden uit de praktijk. Recente inzichten over reële opties worden heel toegankelijk beschreven en met echte voorbeelden gelardeerd. En hier komt ook de titel vandaan. 'Klaar om te wenden' slaat op de mentale voorbereidingen van Shell om de koers te kunnen wijzigen in geval van een oliecrisis. Het hebben van zogenaamde 'put opties', de mogelijkheid om activiteiten te stoppen, en van 'call opties', de mogelijkheid om nieuwe activiteiten te starten, kennen we tot nu toe voornamelijk uit de theorie. De auteurs maken deze begrippen hanteerbaar en geven zelfs aan hoe genoemde opties ook financieel gewaardeerd kunnen worden. Met het begrip 'geplande flexibi-

teit' halen de auteurs de strategie uit het verdomhoekje. Statische strategie kan in deze onzekere wereld niet meer, vandaar dat veel strategieafdelingen zijn opgeheven. Maar met de koppeling van scenario's aan strategie, en het begrip geplande flexibiliteit, kan strategie weer terug op de agenda.

Bewegen, meten en signaleren

Het boek eindigt helaas met een anticlimax. De hoofdstukken 7 en 8 over bewegen en meten zijn relevant, maar niet uniek. De auteurs zijn echte strategen en geven in het boek duidelijk aan hoe belangrijk het is een verbinding te leggen tussen strategieontwikkeling en organisatieontwikkeling. Maar deze koppeling wordt mager beschreven en zou wellicht op zichzelf al een heel boek vragen. Het noemen waard is wel het creatieve woord 'preorganiseren' dat de auteurs introduceren. De meeste organisaties reorganiseren nadat ze in problemen zijn gekomen. Maar met behulp van scenario's moeten organisaties in staat zijn om de 'crisis' voor te zijn door zich te preorganiseren. En hiermee wordt het boek ook relevant voor alle verandermanagers die Nederland kent. Sterker nog, omdat het boek duidelijk beschrijft dat strategie niet alleen een analytisch proces is, maar juist ook een 'strategische conversatie' die tussen mensen in de organisatie op de agenda gehouden dient te worden, is het instrumentarium uitermate geschikt voor die doelgroep.

Strategennetwerk

Het boek eindigt met een lijst met mogelijke toekomstige crises en de noodzaak om ons hierop proactief en gezamenlijk voor te bereiden. In Nederland begint langzaam een nieuw netwerk te ontstaan van een nieuwe generatie strategen die inhoudelijk en procesmatig van elkaar aan het leren zijn. En dat is nodig ook. Op tal van terreinen in de maatschappij moet het roer om. En hiervoor zijn 'strategen'

nodig. Veel strategiefdelingen zijn onder druk van de crisis en de waan van acute problemen in de afgelopen periode uitgekleeft of zelfs opgeheven. Als we de volgende crises voor willen zijn, dan vraagt dit om leiderschap dat verder dan het volgende kwartaal kijkt. Gelukkig zijn steeds meer mensen van deze noodzaak doordrongen, en zij vinden de handvatten voor hun visie- en strategieontwikkeling in dit handboek.

Doordat in *Klaar om te wenden* acht verschillende onderwerpen aan de orde komen, lopen de auteurs hier en daar het gevaar dat hun betoog te veelomvattend wordt. Het boek kan echter ook gezien worden als een bundeling van artikelen over acht onderwerpen, waaruit de lezer juist dat onderwerp kan kiezen dat op een bepaald moment zijn of haar interesse heeft. *Klaar om te wenden* is een boek dat theorie en praktijk bij

elkaar brengt en is van groot nut voor eenieder die de lost skill van langetermijnstrategie in zijn of haar organisatie wil terugbrengen.

1. Heijden, K. van der (1996). *Scenarios, art of strategic conversations*. Wiley, New York.

2. Collins, J.M. & J.I. Porras (1994). *Built to last: Succesful habits of visionary companies*. HarperCollins Publishers, New York.

LITERATUURSIGNALERING

Martin Hetebrij

Een goed besluit is het halve werk

Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming

Assen, Van Gorcum, 2011

254 blz., ISBN: 978 90 232 4720 3

Veel organisaties worstelen met vragen rond de besluitvorming. Besluiten nemen lijkt simpel. Je verzamelt alle relevante kennis, je inventariseert de eisen en wensen van alle betrokkenen en... voilà! Dit is wat we gaan doen! Iedereen is hiermee zeer tevreden, want iedereen ziet dat er een goed gefundeerd besluit is genomen, dat recht doet aan de inzichten en voorkeuren van alle betrokkenen. Waarom voelen mensen zich dan toch gepasseerd? Waarom blijken sommige besluiten desastreus uit te pakken? Waarom worden sommige helemaal niet uitgevoerd? Waarom worden besluiten soms helemaal niet genomen? Besluitvorming onttaardt nogal eens in politieke spelletjes. Een ieder vecht dan alleen maar om eigen invloed. De communicatie verliest aan creativiteit en verliest zich in onvruchtbare tegenspraak. De macht raakt zijn richtinggevende kracht kwijt. Ze valt terug naar een primitiever niveau, waar ze wordt ingezet om de eigen inzichten en belangen te verdedigen en die van anderen uit te schakelen. Hoe kunnen we daaruit

weg komen? Hoe kunnen we zorgen voor besluitvorming die daadkracht levert en die tegenspraak vruchtbaar maakt? Hoe kunnen we de valkuil vermijden van vastgelopen gevechten en verhoudingen? Het boek gaat over besluitvorming en daarmee over de interactie tussen het politieke handelen van meerdere spelers tegelijk.

Joris Voorhoeve

Negen plagen tegelijk

Hoe overleven we de toekomst?

Amsterdam, Uitgeverij Contact, 2011

368 blz., ISBN: 978 90 254 3463 2

Klimaatonzekerheid, burgeroorlogen en strijd om grondstoffen drijven de spanning in de wereld op. Eén op de zeven mensen lijdt dagelijks honger. Ondertussen blijft de bevolking snel groeien. De wisselwerking tussen consumptiegroei van de rijken en diepe armoede en zwak of kwaadaardig bestuur in derdewereldlanden, samen met de verspreiding van wapens en nieuwe ziekten, wordt desastreus als zij niet door beter beleid wordt gekeerd. In *Negen plagen tegelijk* toont Joris Voorhoeve aan wat iedereen zelf kan ondernemen, wat Nederland kan bijdragen en hoe de Europese Unie en de VN grote vraagstukken kunnen aanpakken. Persoonlijke geschiedenissen van mensen die onrecht aanvechten bewijzen

wat een verschil geïnspireerde personen kunnen maken. Ze geven de lezer moed om de bedreigingen van de 21ste eeuw het hoofd te bieden.

Hans van der Veen

Zinvol ontwikkelen

Leiderschap zonder hiërarchie

Amsterdam, Uitgeverij Boom/Nelissen, 2011

200 blz., ISBN: 978 90 244 0065 2

De auteur wil managers, leiders en medewerkers bewustmaken van hun rol, bijdrage en invloed binnen hun organisatie en hen daartoe inzicht bieden in systemen en patronen. Hij reikt een methodiek aan die het halen van resultaten baseert op zinvol bezig zijn: deze visie wordt naar de praktijk vertaald met behulp van een concreet format. Zinvol ontwikkelen slaat een brug tussen theorieën over leiderschap en de dagelijkse praktijk. Door het hanteren van de methodiek die in dit boek wordt geïntroduceerd, wordt 'on the job' leiderschap ontwikkeld.