

IN DE BOEKEN

RECENSIE - KRIJGSLESSEN VOOR MANAGERS

Jaap Peters



Op veranderingen kun je op twee manieren reageren: je kunt meebewegen, of je kunt proberen de verandering te temmen en zo de situatie onder controle te houden. Het is net als met een mui in zee. De natuurlijke reflex is vaak om zich ertegen te verzetten.

Legers lopen al eeuwen tegen dit soort problemen aan. Begrippen als *agile*, *scrums* en *tribes* zijn dan ook in wezen al honderden jaren oud. Voor iedereen die dagelijks met die begrippen in hun huidige 'jasje' te maken heeft, biedt *Krijgslessen voor Managers* een prachtig fundament van ons huidige denken.

Misschien eerst iets over de auteur. Jaap Jan Brouwer is op dit gebied een fenomeen. Hij heeft al een tiental boeken geschreven over hoe legers zich organiseren. Dat is relevant omdat in het leger de *lessons learned* uitgebreid in kaart worden gebracht. Er vallen immers doden, en iedere dode militair is een gemankeerde familie. Toen de coronacrisis uitbrak, hadden we ineens 'frontberichten' op de tv. Met andere woorden: krijgslessen direct vanaf het slagveld van de coronacrisis – minstens zo essentieel als de discussies erover van een afstand (al dan niet in een praatprogramma in de media). In het dagelijks leven helpt Jaap Jan organisaties dergelijke krijgslessen toe te passen, vooral in de zorg.

Krijgslessen voor Managers is een handzaam boekje: formaat A5, tien hoofdstukken, 155 bladzijden en met een voorwoord ('Serve to Lead') van niemand minder

dan Fons Trompenaars, die erop wijst dat je als leider voortdurend wordt gebombardeerd met dilemma's. *Krijgslessen voor Managers* helpt je op weg om de antwoorden te vinden, aldus Trompenaars.

Brouwer onderzoekt de fundamenteën van ons denken sinds de zeventiende eeuw, legt verbanden met manieren van organiseren en komt vervolgens met talloze voorbeelden uit de krijgskunde: de 'krijgslessen', die hij vertaalt naar de hedendaagse manier van organiseren. De boodschap is helder: sluit als organisatie aan op de werkelijkheid en niet primair op je planning. Zijn belangrijkste boodschap is misschien wel: doe recht aan de mens in de organisatie. Daarmee sluit het boek prima aan bij de trend waar we als samenleving momenteel in zitten: goed organiseren komt meer en meer centraal te staan, en dat vraagt om een beweeglijke organisatie.

Drs. Jaap Peters is directeur van DeLimes | organisatieontwikkeling in Zwammerdam en is auteur van onder andere Intensieve Menshouderij. Hij is mede-oprichter van www.cooprijnlands.nl en het magazine *Slow Management*.

KRIJGSLESSEN VOOR MANAGERS

JAAP JAN BROUWER

PAPERBACK, 167 BLZ., NEDERLANDS, MEDIWERF, 1E DRUK, 2020

9789490463779

€ 22,50

IN DE BOEKEN



STRATEGIE

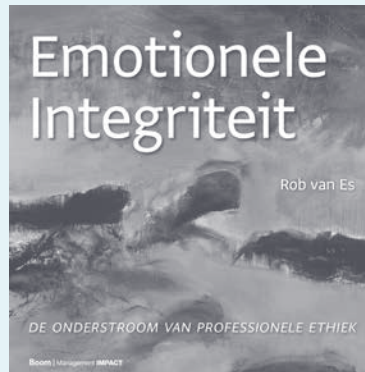
DUURZAAM ORGANISEREN

JAN JONKER, NIELS FABER, E.A.

GEBONDEN, 192 BLZ., NEDERLANDS,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2020
9789024429097

€ 29,50

Met het Business Model Template, waarop dit boek is gebaseerd, kunnen ondernemers en studenten op een gestructureerde manier een passend en duurzaam businessmodel ontwikkelen. In drie fasen (tien bouwstenen) worden de verschillende onderdelen van het businessmodel vormgegeven. Zo ontstaat stapsgewijs een nieuwe duurzame of circulaire businesspropositie. Met het BMT kunnen ook bestaande businessmodellen worden verduurzaamd. De vele voorbeelden, bronnen en verwijzingen maken dit tot een echt werkboek. Het Business Model Template is het resultaat van jarenlang onderzoek.



ORGANISATIE

EMOTIONELE INTEGRITEIT - DE ONDERSTROOM VAN PROFESSIONELE ETHIEK

ROB VAN ES

GEBONDEN, 368 BLZ., NEDERLANDS,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2020
9789462763661

€ 59,50

Integriteit is de laatste jaren geformaliseerd via codes, controles en checklists, en in die vorm een vast onderwerp geworden in bestuur en management. Persoonlijke morele emoties raken daardoor echter uit het zicht. Hoe breng je balans aan in de morele emoties die je ervaart bij de uitoefening van je vak? Dat vereist een andere manier van bewustzijn, kijken en besluiten. Trots, spijt, respect, schaamte: dit boek is een zoektocht naar de morele emoties van professionals en naar de wijze waarop ze emotioneel integer proberen te zijn/worden.



LEIDERSCHAP

VAREN IN DE MIST

LIDEWEY VAN DER SLUIS

PAPERBACK, 136 BLZ., NEDERLANDS,
VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2020
9789462156975

€ 29,95

Varen in de mist is een zelfhulpboek voor eindverantwoordelijke managers, leidinggevend en bestuurders die zichzelf zien als schipper aan het roer van een organisatie in woelige tijden. De omstandigheden waarin de organisatie verkeert zijn complex, onduidelijk en moeilijk te voorspellen. De markt is als de zee die geeft en neemt. Verantwoord leiderschap en doordacht risicomanagement houden het schip op koers en geven de organisatie in die dynamiek toekomst. Organisaties besturen en leidinggeven aan collega's in onduidelijke tijden vraagt veel van leiders. Actief en flexibel zijn, vernieuwen en moderniseren, anticiperen en inspireren.



MENSEN

HART IN DE ZAAK - MET WERKGELUK NAAR BEDRIJFSSUCCES

QUINTY DANKO, SYBRICH WILLEMSMA
PAPERBACK, 176 BLZ., NEDERLANDS,
BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2020
9789047012948
€ 22,99

Quinty Danko en Sybrich Willemsma leggen in *Hart in de zaak* uit dat niets belangrijker is voor je bedrijfssucces dan trotse, betrokken medewerkers. Aan de hand van ruim twintig jaar ervaring in management en HR ontwikkelden Danko en Willemsma een doortimmerde manier om een bedrijf met een kloppend hart te bouwen. Met hun we-kigai-model bepaal je de successtrategie; met hun 6c-model zorg je voor de uitvoering. Maak met *Hart in de zaak* van jouw bedrijf een succesvol bedrijf met medewerkers die graag het beste uit zichzelf halen. Zo draag je bij aan een menselijker samenleving en word je die gewilde werkgever waarvoor het talent in de rij staat.



VERANDEREN

VERANDERKOMPAS - PRAKTIJKGIDS VOOR VERANDERAARS

JELGER SPIJKERBOER
PAPERBACK, 232 BLZ., NEDERLANDS,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2020
9789462763548
€ 29,90

Veel veranderingen in organisaties zijn onnodig of zelfs onverstandig. Ze maken meer kapot dan dat ze goed doen. Dat kan anders en beter. Door veranderen te benaderen als een vak en ermee aan de slag te gaan in de praktijk kun je er beter in worden. Beter staat hier niet voor sneller, meer of vaker, maar eerder voor moreel verantwoord (doen wat goed is), voorzichtiger (doen wat nodig is) en verstandig (doen wat werkt).

Het boek *Veranderkompas* biedt houvast aan alle professionals met een veranderopgave, of ze nu projectleider, adviseur of manager zijn. De auteur werkt een model uit aan

de hand van negen veranderkundige vragen.

Het veranderkompas geeft zo stap voor stap inzicht in de veranderopgave waar je voor staat. Het boek reikt de handvatten aan waarmee je jezelf de juiste vragen kunt stellen en helpt je om wezenlijke veranderingen tot stand te brengen.

BOUWSTENEN VAN SLAGKRACHT

Jaap Jan Brouwer



Mijn belangstelling voor militaire organisaties leidde bijna twintig jaar geleden tot mijn eerste boek over het thema. In *Schaduwen over de woestijn. Strategie, management en organisatie van het Duitse, Amerikaanse en Britse leger 1918-1945* keek ik naar de organisatorische dimensies in de meest brede zin van de genoemde legers. Mijn interesse was gewekt omdat het me was me opgevallen dat er wel veel werd geschreven over (onder andere) de Tweede Wereldoorlog, maar nooit vanuit organisatiekundig perspectief. Dat vond ik vreemd, want legers bestaan al heel lang, hebben allerlei vormen, zijn groot en moeten omgaan met onzekerheden en snelle verandering. Ik besloot met het klassieke 7S-model van Peters & Waterman in de hand allerlei militair-historische boeken te analyseren.

Al snel merkte ik dat de Pruisische (later Duitse) landmacht sinds het midden van de negentiende eeuw een goed gedocumenteerd en uitgewerkt besturingsconcept hanteerde: 'taakgerichte tactiek' ('Auftragstaktik'), of ook wel 'taakgericht leidinggeven' ('führen durch Aufträge'). Opmerkelijk daaraan was vooral de filosofie dat de troepen moeten 'meebewegen' met de chaos op het slagveld, kansen moeten creëren en snel moeten toeslaan. De consequentie was een rücksichtslose decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hiermee onderscheidde de Duitse landmacht zich van alle andere (land)legers, die juist probeerden het slagveld onder controle te brengen (met als meest dramatische exponent het Amerikaanse leger, dat Taylor als

uitgangspunt koos en nog steeds kiest) – en daarmee mechanische en verstarde organisaties creëerden.

De chaos-gerichte benadering leverde een veel betere 'battlefield performance' op: voor iedere gesneuvelde of gewonde Duitse soldaat verloren de Geallieerden er in de Eerste Wereldoorlog 3,5, en in de Tweede 2,5. (De Geallieerden konden deze ongekende gevechtskracht enkel keren doordat ze in staat waren de vuistregel van Montgomery toe te passen: een overmacht van 3:1 geeft je een redelijke kans.)

Sinds *Schaduwen over de woestijn* ben ik naast meer politiek-economische en organisatieonderwerpen blijven publiceren over militair-historische thema's, met als meest recente boek *Krijgslessen*. Het besturingsconcept van de 'Auftragstaktik' en de militaire organi-

satie vormen namelijk een schier onuitputtelijke bron van inspiratie voor leiders en managers. We kunnen hierbij een aantal belangrijke, samenhangende punten onderscheiden. Allereerst *doctrine* en *discipline*. Er moet een helder besturingsconcept zijn – ‘Auftragstaktik’, of wat dan ook, zolang het maar logisch is en consequent wordt toegepast. Dat besturingsconcept moet vervolgens worden vertaald naar alle elementen van de organisatie (denk aan het 7S-model). Die hele set van regels noemen we ‘doctrine’ (een eng woord, maar het werkt wel). Zowel om tot die ‘doctrine’ te kunnen komen als om hem uit te voeren heb je ‘discipline’ nodig, zowel persoonlijk (‘Innere Führung’) als organisatorisch (iedereen in de organisatie).

Andere belangrijke elementen zijn *leiderschap*, *teams/teamprestatie*, en *samenwerking*. Ik sluit wat dit betreft aan bij de Duitse militaire opvattingen, omdat deze nog steeds zeer aansprekend zijn en een samenhangend totaalbeeld geven.

Wat verwachten we van leiders? Een leider moet vertrouwen en veiligheid weten te creëren, authentiek geïnteresseerd zijn, zorgen voor sociale cohesie, en zowel het team als de individuele medewerkers begeleiden naar taakvolwassenheid. Een goede les voor de huidige bestuurders: een leider moet in de voorste linie staan bij het primaire proces. In het Duitse militaire denken speelden persoonlijke kwaliteiten een belangrijke rol: de leider moet een goed karakter hebben, een sterke wil tonen, eerlijk zijn en verantwoordelijkheidsgevoel tonen. Daarnaast moet de leider in staat zijn snel situaties te analyseren, beslissingen te nemen en deze direct te communiceren aan het front.

Wat verwachten we van teams? Het team is de belangrijkste eenheid in de organisatie, en de teamleider de belangrijkste functie (de overige managers zijn vooral ondersteunend). De teamleider is verantwoordelijk voor de sociale cohesie en dient een team tot een eenheid te smeden. Vertrouwen en psychologische veiligheid zijn van levensbelang om zicht te kunnen houden op de realiteit van de werkvloer; de teamleider is daar verantwoordelijk voor. Van teams verwachten we drie zaken:

- presteren – doelen (‘Aufträge’) halen
- reflecteren – acties evalueren en erover rapporteren

(de Duitsers vonden dit zeer belangrijk omdat teams dan van elkaar leren)

- leren – opdat elk team maar ook het geheel beter gaat functioneren (alle leidinggevendenden in het Duitse leger werden hier ook op beoordeeld; dit maakte dat leger tot een ongekend dynamische, lerende organisatie).

Wat verwachten we tot slot van samenwerking? Het Duitse militaire besturingsconcept stelt hoge eisen aan samenwerking: niet serieel opereren (eerst dit, dan dat) maar parallel, tegelijkertijd. Het besturingsconcept benadrukte deze parallelle besluitvorming en gelijktijdige inzet van eenheden. Twee grote voordelen: kortere doorlooptijd van besluitvorming en veel meer slagkracht.

Hedendaagse termen als *agile*, *servant leadership*, *tribes*, psychologische veiligheid maar ook *commander's intent* zijn allemaal één-op-één terug te vinden in *Krijgslessen*. Het boek plaatst deze elementen in een bredere context waaruit duidelijk wordt onder welke randvoorwaarden ze een succes kunnen worden. De uitdaging voor echte leiders is dan ook om dit geheel te zien, deze randvoorwaarden te onderkennen, en eraan te handelen.

Mr. drs. J.J. Brouwer is al meer dan 25 jaar actief als organisatieadviseur. Eerder publiceerde hij Angelsaksen versus Rijnländers, Organiseren in een veranderende wereld en Nieuw Europees organiseren. Daarnaast Het Oostfront, Guderian – Opkomst en ondergang van het Duitse pantserwapen en Auftragstaktik en het Pruisische/Duitse leger 1850-1945. Dit laatste boek verschijnt in oktober bij de Britse uitgeverij Pen & Sword onder de titel The German way of war – Lessons in tactical management. J.J. Brouwer is mede-initiatiefnemer van de community ‘Koplopers in de zorg’ (www.agenda-voordetoekomst.nl). Zie ook www.krijgslessen.nl.

KRIJGSLESSEN VOOR MANAGERS

JAAP JAN BROUWER

PAPERBACK, 167 BLZ., NEDERLANDS, MEDIAWERF, 1E DRUK, 2020

9789490463779

€ 22,50