

BOEKEN



p. 21

Het 'Handboek Nieuwe Media' beschrijft alles wat je moet weten over het huidige digitale medialandschap. Een must voor elke professional die met nieuwe media te maken heeft.



De 'Lonely Planet-gids voor communicatieprofessionals' is het nieuwe boek van Ilse van Ravenstein en Guus Kok al genoemd. Hun mix van interne communicatie en organisatiekunde is een eyeopener.

p. 12

Hoe overleef je een verwaarloosde organisatie als directeur, manager, P&O-er of interim-manager? Wat zijn de valkuilen en tips voor de organisatieadviseur die aan het werk gaat in zo'n organisatie? Een diepgaand en tegelijk praktisch boek.



p. 9

p. 17



In het procesmanagement circuleren zoveel modellen en formats dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Nu zijn de modellen die er werkelijk toe doen overzichtelijk bijeengebracht in een modellenboek voor procesmanagers.



Hoe kom je tot besluitvorming als er ethische vragen in het spel zijn? Voor iedereen die hierin houvast zoekt is 'Professionele ethiek' een spannende routekaart. In dit prachtig vormgegeven boek gebruikt Rob van Es kunst, film en literatuur als metaforen.

p. 4



p. 7

Visuele tools maken je meetings productiever, effectiever... én leuker! Leer van David Sibbet – wereldwijd dé expert – hoe je met visuele tools werkt. Veertig jaar ervaring in één praktisch how to-boek.





PraktijkGids Arbeidsrecht 2012

Abonnementsprijs (boek en online): € 259
Ook los verkrijgbaar

In deze gids vind je informatie die je nodig hebt om arbeidsrechtelijke zaken goed te kunnen uitvoeren. Toepassing van wettelijke rechten en plichten staat centraal. Editie 2012 bevat nieuwe jurisprudentie, nieuwe informatie over de werkkostenregeling en op het gebied van Het Nieuwe Werken, modern migratiebeleid en de stimuleringsregeling veilig werken door gedragsverandering. |

Mr. M.C.A. Hollants e.a. • 700 p.



PraktijkGids Arbeidsomstandigheden 2012

Abonnementsprijs (boek en online): € 259
Ook los verkrijgbaar

De gids helpt bij de praktische toepassing van de arbowetgeving in de organisatie en bij het maken van een duidelijk stappenplan voor goed preventie- en arbobeleid. De praktijkgids is gericht op de dagelijkse gang van zaken in bedrijven en andere organisaties. De praktische toepassing van de wetgeving staat centraal en je krijgt diverse tips en voorbeelden. |

Mr.ing. R.O.B. Poort • ca. 335 p.



PraktijkGids Ondernemingsraden 2012

Abonnementsprijs (boek en online): € 259
Ook los verkrijgbaar

In deze gids vind je informatie die van belang is voor alle OR-leden, maar ook voor staffunctionarissen die ermee te maken hebben. De gids is gericht op de dagelijkse gang van zaken, de toepassing van wettelijke rechten en plichten en geeft voorbeelden, tips en modellen. De editie is bijgewerkt met de meest recente ontwikkelingen en bevat actuele jurisprudentie. |

Drs. T. Hendriksen en mr.dr.s. P. Maarsen • ca. 300 p.



OR en het nieuwe werken

Krijg inzicht in het nieuwe werken (HNW) en de gevolgen voor de arbeidsomstandigheden, de OR of de VGWM-commissie. Concrete voorbeelden laten zien hoe HNW vaste vorm aanneemt binnen organisaties en hoe nieuwe afspraken en arbeidsvoorwaarden eruit kunnen zien. Zo ontdek je dat HNW zelfs een stimulant kan zijn om tot andere arbeidsvoorwaarden en CAO-afspraken te komen. |

Drs. T.A.J. Raaijmakers • € 29,50 • 85 p.



Het Nieuwe Werken Van visie naar praktijk

Organisaties worstelen tegenwoordig met het tempo van verandering, opgejaagd door technologie, nieuwe macht van medewerkers en ongekende concurrentie. De oude manier van werken voldoet niet meer en de zoektocht naar een nieuwe manier is begonnen. Krijg antwoord op de vraag: hoe ontwikkel én implementeer je een moderne werkstijl? Van visie naar praktijk. |

Henny van Egmond • € 29,90 • 150 p.



Generatie A3

Transformationale leiders over de betekenis van de A3 methodiek

In *Generatie A3* vertelt een groot aantal leiders hoe zij veranderingen in hun organisatie vormgeven. Wat vraagt dat van hun leiderschap? Hoe helpt de A3 methodiek ze daarbij? Waarom zijn zij zo enthousiast over deze nieuwe benadering? Het boek licht de A3 methodiek toe, maar laat ook en vooral leiders aan het woord over hun ervaringen met A3. |

H. Doeleman en M. Diepenmaat • € 27,50 • 180 p.

Navigator voor ons zorgstelsel

Wie wil begrijpen hoe het Nederlandse zorgstelsel functioneert en op zoek gaat naar informatie, dreigt er al snel in te verdrinken. Waar te beginnen? Dat geldt ook voor de regels die op de zorg van toepassing zijn. Talloze wettelijke regelingen lijken over elkaar heen te buitelen. Hoe zit ons zorgstelsel in elkaar? En hoe vinden we daarbinnen onze weg?

In zijn boek *Het Nederlandse zorgstelsel in een notendop* biedt advocaat Arjen van Rijn een eerste kennismaking met het wettelijk kader voor de zorg. 'In een notendop' betekent vooral: beperking tot de essentie en weglating van al het overbodige. Zicht houden op de grote lijnen.

ZORGCARROUSEL

Van Rijn legt in kort bestek uit hoe het Nederlandse zorgstelsel in elkaar zit. Dat doet hij door de regels te beschrijven die voor de gezondheidszorg gelden. Daarbij gaat zijn aandacht vooral uit naar het perspectief van de zorgaanbieder. Het zorgstelsel is de afgelopen jaren sterk veranderd en gaat de komende jaren nog verder veranderen. Er wordt meer marktwerking toegelaten. Tegelijkertijd is er voortdurend politieke en maatschappelijke discussie over de vraag hoever die marktwerking kan en mag gaan. Voor de zorgaanbieders betekent dit dat zij steeds meer professional en ondernemer tegelijk moeten zijn, terwijl van hen ook een sterk besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt verwacht. Dat is een bijzondere uitdaging met veel kansen én risico's. Nieuwe uitdagingen, kansen en risico's zijn er ook voor de andere passagiers in de zorgcarroussel: overheid, toezichthouders, zorgverzekeraars en de afnemers van zorg. Voor ons allen dus.

mende jaren nog verder veranderen. Er wordt meer marktwerking toegelaten. Tegelijkertijd is er voortdurend politieke en maatschappelijke discussie over de vraag hoever die marktwerking kan en mag gaan. Voor de zorgaanbieders betekent dit dat zij steeds meer professional en ondernemer tegelijk moeten zijn, terwijl van hen ook een sterk besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt verwacht. Dat is een bijzondere uitdaging met veel kansen én risico's. Nieuwe uitdagingen, kansen en risico's zijn er ook voor de andere passagiers in de zorgcarroussel: overheid, toezichthouders, zorgverzekeraars en de afnemers van zorg. Voor ons allen dus.

CHECKLIST

Wie snel wil weten welke juridische randvoorwaarden gelden, vindt in dit boek een eerste handvat. Inclusief checklist voor zorgondernemers. Binnen een overzichtelijke structuur worden alle relevante onderwerpen behandeld. Nuttig voor professionals in medische en paramedische beroepen, studenten en ondernemers in de zorg, patiënten en verzekeraars. |



Het Nederlandse zorgstelsel in een notendop

- Arjen van Rijn
- 120 p.
- € 24,50
- Ook als e-book

Toon de toegevoegde waarde van communicatie

Wat levert een communicatieafdeling of communicatieprofessional de organisatie eigenlijk op? De accountability van communicatie-inspanningen komt in organisaties wel aan bod, maar vooral op strategisch niveau. In *Accountability in communicatie* bespreekt Cathelijne Janssen hoe je communicatie structureel en concreet 'accountable' maakt.

Accountability is een begrip waar veel professionals niet direct warm voor lopen. Dat komt ook doordat accountability nogal eens wordt geassocieerd met verantwoording afleggen en cijfertjes ophoesten. En dat past slecht bij een beroepsgroep waarbinnen velen zichzelf als 'creatief' beschouwen en bij belangrijke beslissingen zwaar leunen op hun onderbuikgevoel. Toch is accountability ook binnen het creatieve communicatievak een zaak van lijfsbehoud.

LAAT ZIEN WAT JE WAARD BENT

Accountability betekent veel meer dan louter en alleen laten zien er wat er wordt gedaan en is bereikt op individueel of afdelingsniveau. Het biedt ook de mogelijkheid om tot boven in de organisatie te laten zien wat de toegevoegde waarde van communicatie is voor de organisatie. Dat is essentieel. Het kan helpen bij het maken van beleid, het nemen van beslissingen, het inrichten van activiteiten en bij keuzes over de inzet van producten

en middelen. Accountability gaat dan over de doelen die worden gesteld, de keuzes die worden gemaakt om die doelen te halen en het effect dat ermee wordt bereikt. Helaas is er geen toverstokje waarmee communicatie 'accountable' kan worden gemaakt. De communicatieprofessional zal zich moeten verdiepen in de context van de organisatie en in de manier waarop de communicatiefunctie er is ingericht. Hoe laten de communicatieafdeling en communicatiemedewerkers concreet zien wat de toegevoegde waarde en kwaliteit van communicatie is? Hoe nemen ze daar verantwoordelijkheid voor?

DRIE BEPROEFDE METHODES

In *Accountability in communicatie* behandelt Cathelijne Janssen (Cateau Communicatie) de verschillende fasen van een accountabilitytraject. Het 'memo' – zoals Janssen haar handboek noemt – begint met een definitie van het begrip 'accountability'. De visies daarop lopen namelijk uiteen. Daarna be-

sprekt de auteur drie beproefde methoden voor de inrichting van accountability in communicatie: de PAN-kubus, de balanced-scorecardmethode en RepTrak™. De bijdrage over RepTrak™ is geschreven door Koenraad van Hasselt (verbonden aan Reputation Matters en Boer & Croon Executive Managers). Hij heeft deze methode veelvuldig in de praktijk toegepast. Alle methoden worden toegelicht aan de hand van cases en bevindingen van communicatieprofessionals uit de praktijk. Janssens memo besluit met een stappenplan voor de implementatie van accountability in organisaties. |



Accountability in communicatie

- Cathelijne Janssen
- 110 p.
- € 22,95

Rob van Es' *Professionele ethiek*

VAN MORELE INCOMPETENTIE NAAR MORELE MOED

Zijn vorige boek *Veranderdiagnose* werd uitgeroepen tot 'Managementboek van het Jaar 2009'. Kunst, film en literatuur dienden als metafoor. Ook in zijn nieuwe boek gebruikt Rob van Es deze metaforen. Nu om duidelijk te maken hoe leiders weloverwogen beslissingen kunnen nemen als er ethische vragen in het spel zijn. Verwacht geen gezellige quizjes: Van Es presenteert een degelijk beslismodel.



Dr. Rob van Es is universitair docent Organisatiefilosofie bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Hij werkt als consultant en is als trainer/docent verbonden aan Sioo in Utrecht. Daarnaast is hij aan de UvA kerndocent van het interdisciplinair college Film & Wetenschap.

Voorbeelden te over. Het gebrek aan toezicht van de DNB in de financiële crisis. Het drama Ahold. Enron. Woningbouwverenigingen. Zelfverrijking via bonussen. Vastgoedfraude. De rooms-katholieke kerk. InHolland. Zelf haalt Van Es de TU Delft aan, waar een directeur een commerciële gezicht aan de universiteit moest geven en daartoe ook opdrachten aan zijn

**'JE MOET VANDAAG DE DAG
STANDPUNTEN STERKER DAN
OOIT KUNNEN
BEARGUMENTEREN'**

vrouw verstrekte. De raad van toezicht kneep lange tijd een oogje dicht. Van Es: 'Ieder normaal denkend mens weet dat het onacceptabel is, en toch gebeurt het. In deze tijd van snelle media is het ondenkbaar dat zaken onbelicht blijven. We moeten als leiders en managers veel eerder na gaan denken als er ethische vragen in het spel zijn – welke beslissingen we dan moeten nemen. Je moet later uit kunnen leggen waarom je die beslissing genomen hebt, of het nu een goede of slechte beslissing was. Moreel moet je 'm kunnen verantwoorden. Daar wordt nu nog voor weggelopen.'

Les in diep nadenken

Volgens Van Es zijn we in Nederland niet opgevoed met denken in termen van filosofie en ethiek. 'Ik denk dat 98 procent van de leidinggevenden en managers er niet of nauwelijks les in heeft gehad of er serieus over heeft nagedacht. We moeten het doen met de mores die we van huis uit en later tijdens onze studie hebben meegekregen. Dat is genoeg voor het gros van de dagelijkse beslissingen, maar niet als er echt ethische vragen op tafel liggen.'

Feitelijk geeft Van Es in *Professionele ethiek* een les in 'diep nadenken'. Liggen er lastige vraagstukken op tafel, dan ga je eerst als een journalist op zoek naar de zwakke plekken in het verhaal. Van Es: 'Daarna ligt de vraag op tafel: wat verwacht de maatschappij *slash* onderneming van ons? Waar staan we voor? Met die beslissing laat je zien wie je wilt zijn als organisatie. Je moet vandaag de dag standpunten sterker dan ooit kunnen beargumenteren.'

Leiders met moed

De titel *Professionele ethiek* suggereert dat er ook zoiets als onprofessionele ethiek bestaat. Van Es: 'Zeker. Onprofessioneel vind ik de fastfoodoplossingen waarbij je in een paar vragen moet duiden of iets ethisch verantwoord is. Libelle-quizjes zijn dat. Of trainingen waarbij je in één dag leert integer te zijn, of niet. Ik vind dat naïef. Dit boek stapt in op het moment dat je er met normen en waarden uit je kindertijd niet meer uitkomt. Als de routinematige aanpak niet meer werkt, de twijfel toeslaat, en je na moet gaan denken over wat de echte vragen zijn. En wat dan het sterkste antwoord is. De kunstmetafoor moet inspireren en laat de theorie beter beklijven. Er is in Nederland te veel morele incompetentie. We hebben leiders met moed nodig die elkaar durven aanspreken op hun morele verantwoordelijkheid. Ga vraagstukken gefundeerd te lijf.' |



Professionele ethiek

- Morele besluitvorming in organisaties en professies
- Rob van Es
- 314 p.
- € 54,00

'ALS DE ROUTINEMATIGE AANPAK NIET MEER WERKT, DE TWIJFEL TOESLAAT, MOET JE NADENKEN OVER WAT DE ECHTE VRAGEN ZIJN'

HET BOEK

Morele besluiten nemen is een kwestie van zorgvuldig analyseren en zelfbewust durven kiezen. *Professionele ethiek* helpt daarbij. Het is een inleiding tot de ethiek in organisaties en professies, waarin de nadruk ligt op de kwaliteit van morele besluitvorming. Van Es illustreert zijn betoog aan de hand van ruim 60 films, 30 schilderijen en litho's, 20 romans, 8 gedichten en 6 toneelstukken.



Het boek mondt uit in een overzichtelijk driefasenmodel, op de klassieke manier ingedeeld in beeldvorming, oordeelvorming en besluitvorming. Het model is ontwikkeld op basis van meer dan 200 besluitvormingsprocessen binnen organisaties en professies waarbij Rob van Es de laatste 20 jaar betrokken was.

Leer van expert David Sibbet hoe je woord en beeld integreert

VISUELE MEETINGS

Hoe maak je meetings productiever en inspirerender? Hoe laat je teams grensverleggend denken? Hoe breng je de in groepen aanwezige kennis aan de oppervlakte? Door denken zichtbaar te maken. In *Visuele meetings* laat David Sibbet zien hoe je dat grafisch faciliteert.

Schaalvergroting, internet, mobiele communicatie, het sociale web, mondialisering, nieuwe hardware en software, de niet-aflatende informatiestroom: kennis verbreidt zich op breedbandsnelheid. We zijn steeds minder in staat om met de toenemende complexiteit van de wereld om ons heen om te gaan. Zelfs in kleine groepen en organisaties is het lastig om de benodigde kennis aan de oppervlakte te brengen, dwarsverbanden te ontdekken en de grote lijnen te zien. Daardoor grijpen we naar te simplistische verklaringen. Of we luisteren niet goed naar anderen. Dat bemoeilijkt groepsprocessen.

DAVID SIBBET

Dé manier om die processen effectiever te maken volgens *visual practitioner* David Sibbet: breng met visuele tools in beeld waar je bent, waar je heen wilt en hoe je daar komt. Sibbet is een van de pioniers op het vlak van 'visional practicioning', een creatieve communicatiemethodiek die is ontwikkeld aan de Amerikaanse westkust. De mens denkt in beelden. 80 procent van onze hersencellen heeft zich ontwikkeld vanuit de behoefte om die veelheid aan visuele informatie te verwerken.

Geen wonder dus dat veel van ons begrip van en denken over hoe de wereld in elkaar steekt en hoe dingen met elkaar samenhangen vervat is in beelden, verhalen (ook een vorm van 'verbeelding') en metaforen.

GROEPSKENNIS EXPLICIET MAKEN

Sibbet laat in zijn *how to*-boek stap voor stap zien hoe je zelfs met eenvoudige visuele tools (post-its, tekeningetjes, foto's, mindmaps, roadmaps, storyboards, visuele metaforen, grafieken) teams van begin af aan bij een onderwerp betreft. Zodat ze de materie adopteren. Visualisatie helpt ook om groeps kennis expliciet te maken en samen de stap van denken naar doen te zetten. Sibbet presenteert een veelomvattend systeem van visuele strategieën en technieken. Hij maakt in *Visuele Meetings* zijn 38 jaar ervaring voor het eerst beschikbaar voor een breed publiek van teamleiders, managers, consultants, onderwijzers, coaches en alle anderen die in groepsverband dingen tot stand brengen.

BOTTOM-UP COCREATIE

Het boek sluit naadloos aan op de visualiseringsrevolutie die momenteel in het bedrijfs-

leven gaande is. De interesse voor *visuele meetings* neemt explosief toe. Dat komt ook doordat het tegenwoordig zo eenvoudig is om *visuals* te maken, met dank aan computers, ontwerptools, allerlei software, laserprinters, digitale camera's en tablets. Bij Sibbets methodiek gaat het nadrukkelijk om bottom-up *cocreatie* met visuele tools. Een PowerPoint-presentatie is dus niet wat hij bedoelt: daarmee vertel je immers top-down je verhaal, zo'n presentatie is eenrichtingsverkeer. Anders is ook dat het bij Sibbet niet gaat om *visuals* in traditionele zin (plaatjes). Zijn informatieve beeldtaal is veel meer een hechte integratie van woord en beeld. Je ziet deze integratie ook steeds vaker in multimedia-uitingen op internet, in games en moderne reclametaal. De synergie tussen woord en beeld tilt denken naar een heel ander – vaak baanbrekend – niveau. |

Visuele Meetings

- Hoe graphics, post-its & idea mapping het groepsproces kunnen transformeren
- David Sibbet
- Ca. 300 p.
- Ca. € 41,50



Simpel is het moeilijkst De perfecte pass

Managers hebben veel gemeen met trainers. In *De perfecte pass* gebruikt Ed Weenk voetbal als metafoor voor het werk van de manager en het reilen en zeilen in organisaties.

Weenk bespreekt aan de hand van de voetbalwereld een aantal concepten die relevant zijn voor bedrijven en hun competitiviteit. Dat doet hij vanuit het perspectief en de rol van de manager. Managers zijn net trainers: ze moeten zo veel mogelijk winnen met hun team. Het merendeel van het werk van een trainer speelt zich af voor en na wedstrijden. Hij maakt tijdens de wedstrijd niet zelf al die mooie passes en doelpunten, maar staat langs de kant te kijken, geeft instructies en wisselt posities en spelers. De analogie is helder. We kunnen volgens de auteur met name veel leren van de voorbereiding bij de grote voetbalclubs.

REFLECTIES

Weenk – docent aan de EADA-businessschool in Barcelona – focust op de voorbereiding van de 'perfecte' wedstrijd. Die omvat de aanloop naar het seizoen, de voorbereidingen per wedstrijd, de evaluaties achteraf én aanpassingen van de tactiek – die weer een voorbereiding zijn op de volgende wedstrijd. Centraal staat het behalen en behouden van concurrentievoordeel. Dat is in de ogen van Weenk geen kwestie van naarstig zoeken naar *de* alleenzalmakende oplossing. Het gaat veel meer om consistent, hard en toegewijd werk, op elkaar afgestemd en ingebed in 'the big picture', de strategie. Dat lijkt misschien simpel, maar zoals Johan Crujff al zei: 'Simpel is het

moeilijkst.' *De perfecte pass* bevat voor iedereen goed toepasbare reflecties, onder meer van Barça-trainer Pep Guardiola. Nadrukkelijk géén oplossingen, want er zijn volgens Weenk geen magische oplossingen waarmee je elke wedstrijd wint. |



De perfecte pass

- Wat de manager kan leren van de voetbaltrainer
- Ed Weenk
- Ca. 175 p.
- Ca. € 24,50

Bedrijfsoverdracht vol flaters en fouten

Ondergang van een familiebedrijf

Tot 2000 lijkt Boekos Food Group – bekend van Kips-leverworst – een familiebedrijf als elk ander. Dat verandert met het overlijden van directeur-grootaandeelhouder Ton Mikkers. De verkoop loopt uit op een catastrofe. Leer van deze ervaringen.

In *Valkuilen bij bedrijfsoverdracht* beschrijft Geert Mikkers wat er met de onderneming gebeurde nadat zijn vader overleed. Een opmerkelijk verhaal, dat menigeen de wenkbrauwen zal doen fronsen. Niet in de laatste plaats omdat zichzelf 'gerekonneerd' noemende partijen de belangen van de familie en het bedrijf hebben verkwanseld.

PERSONLIJK RELAAS

Het bijzondere van *Valkuilen bij bedrijfsoverdracht* is de zeer persoonlijke insteek. Mikkers noemt man en paard. Hij stimuleert ondernemers en dienstverleners (van banken tot adviseurs en accountants) om alert te zijn op

wat er allemaal mis kan gaan als een familiebedrijf wordt overgenomen of wordt overgedragen aan een nieuw management. En Mikkers waarschuwt dat je als betrokkene ook zelf op van alles en nog wat moet letten: 'Ik ben een patiënt die meer weet van zijn ziekte dan de dokter zelf.' Een grote valkuil, al voordat het bedrijf wordt overgedragen: sta je er als ondernemer wel voor open dat je bedrijf straks wordt geleid door iemand anders? Boekos-directeur wijlen Tom Mikkers stond dat zeker *niet*, vertelt Geert Mikkers: 'Mijn vader was niet op te volgen. Zelfs in zijn kinderen had hij geen vertrouwen als het ging om de opvolging.' De auteur doet ook verslag van de grote persoonlijke gevolgen van de

mislukte bedrijfsoverdracht. Wat deden de gebeurtenissen met de verhoudingen binnen de familie? Hoe werd de pikorde in het bedrijf opnieuw bepaald? Hoe moest er worden gedeald met de lijken in de kast? Mikkers: 'Het boek is een les. Voor mij een dure levensles. U als lezer kunt van onze ervaringen leren.' |



Valkuilen bij bedrijfsoverdracht

- A family business affair
- Geert Mikkers
- 380 p.
- € 47,95

Spreekt u wel de samenwerktaal?

Samenwerken blijft lastig. Dat komt niet zelden door spraakverwarring. Met hun boek *Leren samenwerken tussen organisaties* wijzen Edwin Kaats en Wilfrid Opheij op het belang van een gemeenschappelijke taal en een gezamenlijk perceptiekader.

Het behoeft geen betoog: geen enkele organisatie kan de grote private en publieke vraagstukken van deze tijd helemaal alleen oplossen. Of het nu gaat om innovatie, zorg, economische ontwikkeling, duurzaamheid, openbare orde of het te boven komen van een recessie: samenwerken is nodig. Samen kun je dingen bereiken die voor individuele organisaties ondenkbaar of onmogelijk zijn. Een randvoorwaarde voor effectieve samenwerking is dat de betrokken partijen in staat moeten zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting op te geven. Dit in het vertrouwen dat ze er uiteindelijk meer voor terugkrijgen. Maar autonomie afstaan is moeilijk als je het gevoel hebt dat je elkaar niet begrijpt, dat je het over verschillende dingen hebt.

HOUVAST BIJ SPRAAKVERWARRING

Vaak zijn het niet eens inhoudelijke verschillen van inzicht die goede samenwerking in de weg staan. Een van de grote problemen is spraakverwarring tussen de partijen die deelnemen aan het samenwerkingsverband. Meestal ontstaat die doordat de betrokkenen

niet dezelfde 'taal' spreken, of doordat ze andere verwachtingen hebben en de dingen anders percipiëren. In zo'n geval helpt het om te proberen een gemeenschappelijke bril op te zetten. Zo'n gemeenschappelijke bril bieden de auteurs van *Leren samenwerken tussen organisaties* lezers aan – met daaraan verbonden een specifieke 'samenwerkingstaal'. Ze gaan uitgebreid in op vijf cruciale invalshoeken bij samenwerking:

- ambitie;
- belangen;
- relatie en groepsdynamica;
- samenwerkingsproces;
- organisatie.

Bij elke invalshoek geven Kaats en Opheij de belangrijkste inzichten, succesfactoren en mogelijke interventies.

ZELF BLIJVEN NADENKEN

Leren samenwerken tussen organisaties is sterk praktijkgericht. Het boek is vooral bedoeld als hulpmiddel voor professionals die in de echte wereld samenwerkingsverbanden tot stand brengen en hun functioneren daar-

in willen verbeteren of evalueren. Denk aan alliantie- en netwerkmanagers en mensen met bestuurlijke verantwoordelijkheid. Maar de insteek van Kaats en Opheij (Twynstra Gudde) is verhelderend voor *iedereen* die wel eens in samenwerkingsverband opereert, inclusief studenten en adviseurs. Het boek is een mix van eigen inzichten en ervaringen, wetenschappelijke inzichten en best practices. Wie in samenwerkingsverband werkt, moet zelf blijven nadenken over de manier waarop de samenwerking het vruchtbaarst gestalte krijgt in de eigen praktijk. |

Leren samenwerken tussen organisaties

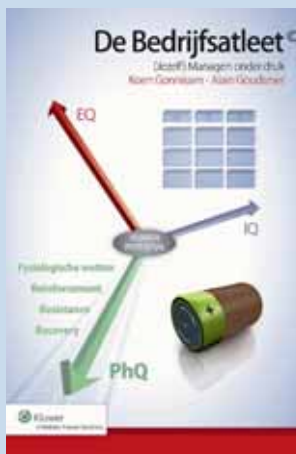
- Effectief opbouwen van allianties, netwerken, ketens en strategische partnerschappen
- Edwin Kaats en Wilfrid Opheij
- Ca. 490 p.
- Ca. € 44,50



De nieuwe werknemer

De nieuwe generatie werknemers eist steeds meer autonomie en flexibiliteit, en zoekt uitdaging en persoonlijke groei. Maar er moet nog veel gebeuren om thuiswerken, flexibele werk- en reistijden, balans tussen werk en zorg en aandacht voor persoonlijke ontplooiing toegankelijk te maken. Maak kennis met de nieuwe werknemer en krijg inzicht in de betrokkenheid van de OR bij arbeidsvoorwaarden en actuele thema's. |

Gerben Bruinsma (red.) • € 36,50 • 210 p.



De Bedrijfsatleet

Waar werknemers voorheen werden aangenomen op basis van hun IQ is er tegenwoordig vooral aandacht voor de energie die iemand uitstraalt (FQ) en op de sociale vaardigheden (EQ). Het boek presenteert een innovatieve methode, afgeleid van een afwijkende invalshoek: de optimalisatie van het individuele energiegebruik, waarbij mensen efficiënt kunnen (blijven) reageren wanneer het er echt op aankomt. |

K. Gonnissen en A. Goudsmit • € 39,00 • 220 p.



P&O als businesspartner

Het managen van geluk

Personeelsmanagers kunnen gedeelde inspiratie en gelukkig samenwerken dichterbij brengen. Ze kunnen ervoor zorgen dat iedereen dezelfde taal spreekt en zich bewust is van de waarden en de dromen die de organisatie bezieling geven. Maar gedeelde passie moet je wel organiseren. Dit boek biedt de modellen om te analyseren hoe je dat binnen je eigen organisatie het best aanpakt. |

R. Baarda, M. Ruffen en G. Frijde • € 41,00 • 125 p.



Blijvend zorgen voor beter

Succesvol verbeteren in de langdurige zorg
Beschrijft ervaringen bij het implementeren en borgen van verbeterprogramma's in de zorg. Het bevat een uitvoerige beschrijving van die programma's en geeft praktische tips over hoe verbeteringen efficiënt kunnen worden ingevoerd. Een handleiding voor verander- en verbetermanagement, maar ook een naslagwerk en leerboek voor het onderwijs. |

Mirella Minkman e.a. • € 32,50 • 328 p.



Verbeteren & Beheersen

Hoe mensen met elkaar samenwerken lijkt fundamenteel te veranderen. Organisatie- en afdelingsgrenzen vervagen en effectief procesmanagement wordt steeds belangrijker. Dit praktische boek biedt een helder en bruikbaar denkraam dat helpt dynamische processen optimaal in te richten, te sturen en effectief te beheersen. |

J. Bosman, R. Griep en M. Schijff • € 36,50 • 282 p.



Lexicon Financieel Management

Een volledig E/N financiële woordenboek

Hoe weet u zeker dat u financiële termen goed begrijpt, interpreteert en gebruikt? Dit Lexicon is het enige volledige E/N woordenboek voor financials. Het biedt meer dan 55.000 Engelse termen, vertalingen, betekenissen, schrijfwijze, synoniemen en gerelateerde termen en woordcombinaties. Verkrijgbaar als boek en als online applicatie. |

J.A.M. Berkien • € 145,00 • 850 p.

Praktische handleiding

Intern communiceren met 2.0

De kern van het boek is de vraag: Wat kunnen sociale media doen voor je interne communicatie. Veel, is Koelemans antwoord. Heel veel. Sociale media zijn spannend.

Huib Koeleman twijfelt er geen moment over: wiki's, blogs, Twitter, Yammer, Facebook en andere sociale media kunnen op het terrein van interne communicatie een belangrijke rol spelen. Zijn boek *Social media voor interne communicatie* – waarvan een tweede, geheel herziene druk verscheen – is een praktische handleiding voor hoe je sociale media intern kunt inzetten. Koeleman lardeert zijn verhaal met leerzame cases, waarin onder andere Inside, Unilever, Philips Connect Us, het Kadaster en de gemeente Amsterdam figureren.

In *Social media voor interne communicatie* worden de ontwikkelingen rond sociale media in organisaties geschetst – 'prosumers', de lessen van Google, crowdsourcing, de generatie slash/slash, bricks en de nieuwe net-

werksolisten. Niet alleen technieken komen aan bod, ook Het Nieuwe Werken en de veranderende communicatiewensen van medewerkers.

Ze bieden opwindende mogelijkheden voor

Van gatekeeper naar gatewatcher

een nieuwe stijl van communiceren: transparant, simpel, snel, participatief, direct, niet hiërarchisch, altijd en overal connected. Dat heeft gevolgen voor de rol van communicatieprofessionals in organisaties: 2.0 transformeert de rol van de communicatieafdeling van gatekeeper naar gatewatcher. Communicatieafdelingen raken de regie over de regu-

liere interne communicatie kwijt. Ze zijn straks niet meer de klassieke spin in het web, die ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste moment bij de juiste doelgroep komt. Ze zijn veel meer toezichthouder: communicatieprofessionals gaan monitoren hoe er over allerlei kwesties in de organisatie wordt gesproken. Ze ondersteunen daarbij de 2.0-conversatie, bijvoorbeeld met aanvullende informatie en nuttige doorverwijzingen. |



Social media voor interne communicatie

- Twitteren op je werk
- Huib Koeleman
- 2^{de}, geheel herziene druk
- 235 p.
- € 24,95
- Ook als e-book

Verwaarloosde medewerkers zijn net kinderen

Het overkomt allerlei bedrijven en instellingen: het dagelijks leven in de organisatie raakt ongemerkt ontregeld. De organisatie loopt vast. Dat komt vaak aan het licht als veranderprocessen stagneren. Dan blijkt dat er wel wordt gemanaged maar niet of nauwelijks wordt geleid.

Als je deel uitmaakt van een organisatie, raak je sluipenderwijs gewend aan 'hoe de dingen hier gaan'. Ook wat op zich ongewoon of ronduit onhandig is, wordt geleidelijk normaal. Pogingen om te veranderen lopen keer op keer stuk. Leiding en medewerkers raken eraan gewend dat er

Medewerkers raken vervreemd van hun werk, van elkaar, van de leiding en van de organisatiedoelen. Daarover gaat *Verwaarloosde organisaties*. Joost Kampen schrijft over het langdurig ontbreken van structuur en van aandacht voor het 'menselijk functioneren' van organisaties.

EEN OPVOEDKUNDIGE BRIL

Kampen onderzocht voor zijn promotie gedurende ruim vier jaar de oorzaken van het vastlopen van organisaties en ontdekte sterke parallellen tussen verwaarloosde medewerkers en verwaarloosde kinderen. Daarom bekijkt hij organisaties door een opvoedkundige bril: wat is er misgegaan in de ontwikkeling van het 'kind'? Kampens concept van de verwaarloosde organisatie is ontstaan vanuit zijn ervaringen bij veranderprojecten voor het GVB Amsterdam. Geambieerde veranderingen kwamen daar niet van de grond, terwijl er evenmin sprake was van weerstand tegen verandering. Het alledaagse leven in de or-

ganisatie ging gewoon door alsof er nooit iets was gebeurd. In *verwaarloosde organisaties* ontbreekt het aan *bereikbaarheid* tussen leiding en medewerkers. En als leidinggevend emotioneel niet beschikbaar zijn, wenden medewerkers zich af. Ze gaan hun eigen boontjes doppen. Een bemoeilijkende factor is dat herstel van de responsiviteit het probleem vaak niet oplost. Het gaat niet 'vanzelf' weer goed als een leidinggevende wél weer beschikbaar is en wel weer aandacht heeft voor zijn medewerkers. Waarom dat zo is en wat adviseurs en managers in een verwaarloosde organisatie dan te doen staat, is het thema van dit boek. |



Verwaarloosde organisaties

- Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals
- Joost Kampen
- Ca. 215 p.
- € 39,50

In verwaarloosde organisaties ontbreekt het aan bereikbaarheid tussen leiding en medewerkers

elk jaar plannen en begrotingen worden opgesteld die daarna nooit worden uitgevoerd of bewaakt. Na een reorganisatie valt iedereen langzaam terug in het oude gedrag – al heten de afdelingen en functies nu anders.

Het GROTE Gesprekkenboek

Vaak verlopen HR-gesprekken anders dan verwacht en gehoopt. Hoe maak je er als HR-professional of leidinggevende effectieve gesprekken van?

Voor de HR-professional en de lijnmanager is het een dagelijkse bezigheid: gesprekken voeren. Elk gesprek heeft zijn karakteristieke voorbereiding en eigen valkuilen, dynamiek, fases en emoties. In *Het GROTE Gesprekkenboek* staan alle ins en outs over zulke HR-gesprekken. Het boek is geschreven door HR-professionals: de auteurs Jacco van den Berg en Mecheline Klijs voeren dagelijks verschillende soorten HR-gesprekken. Zij hebben in *Het GROTE Gesprekkenboek* hun ervaringen, leermomenten, tips en tools op een heel praktische en inzichtelijke manier verwoord.

SOORTEN GESPREKKEN

In het boek komt eerst de theorie van het effectief communiceren beknopt aan bod, compleet met adviezen, hulpmiddelen, vragenlijsten, stappenplannen en voorbeeldvragen. Van den Berg en Klijs behandelen onder meer

het LSD-principe (luisteren, samenvatten en doorvragen), non-verbale communicatie, de niveaus van communicatie en mogelijke ruis in communicatie.

De kern van *Het GROTE Gesprekkenboek* is een uitgebreide bespreking van alle soorten gesprekken die voor de HR-professional of leidinggevende relevant zijn: van het selectiegesprek, beoordelingsgesprek, introductiegesprek, adviesgesprek, conflictoplossend gesprek en onderhandelingsgesprek tot het coachingsgesprek, slechtnieuwsgesprek, exitgesprek, feedbackgesprek, functioneringsgesprek en POP-gesprek. Bij elk type gesprek wordt aangegeven hoe je erop voorbereidt en hoe je het voert.

ERVARINGSDESK

De auteurs illustreren hun adviezen bij elk gesprekstype met de inzichten van een man of vrouw uit de praktijk, bijvoorbeeld een

HRD-consultant, manager learning & development, casemanager, HR-professional, gemeentesecretaris of directeur. Deze ervaringsdeskundigen geven hun do's and don'ts, wijzen op valkuilen en vertellen van welk gesprek zij het meeste hebben geleerd. Zij werken bij organisaties als DSM NeoResins+, Elsevier, de gemeente Gorinchem, de Sociale Verzekeringsbank, het Corderius College, ECT of Shell. |



Het GROTE Gesprekkenboek

- Een praktische leidraad voor HR-professionals en leidinggevend
- Jacco van den Berg en Mecheline Klijs
- Ook als e-book
- 250 p.
- € 41,00

In de ban van veranderende arbeidsrelaties

Jaarboek Personeelsmanagement 2012

Dit jaar verschijnt alweer de 20^e editie van het *Jaarboek Personeelsmanagement*. Het thema voor 2012: veranderende arbeidsrelaties.

De arbeidsmarkt en de arbeidsrelaties zijn aan het veranderen. Bepalende trends voor de komende decennia lijken op dit moment de toenemende flexibilisering en individualisering. Hoe gaan arbeidsorganisaties daarmee om? Wordt er nu al proactief op zulke trends ingespeeld? Of is de tendens om voorlopig maar even op de oude voet verder te gaan en af te wachten tot er zich concrete problemen voordoen? En: wat is de rol van HRM?

DE EISEN VAN MORGEN

Om antwoord te geven op deze vragen worden de veranderende arbeidsrelaties in het *Jaarboek Personeelsmanagement 2012* belicht vanuit alle personeelsmanagementdo-

meinen: arbeidsmarktontwikkelingen, werving & selectie, beoordelen en belonen, maatregelen om de bestaande bezetting inzetbaar te houden of te vitaliseren, leiderschap, automatisering van de HRM-processen, en de rol van HRM zelf. Traditiegetrouw zijn de overzichten gebaseerd op markt cijfers en op vakinformatie en analyses van gerenommeerde experts. Organisaties blijken steeds minder goed in staat om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te beïnvloeden. Er speelt te veel tegelijkertijd. De vraag is ook in hoeverre het HRM-beleid aansluit op de uiteenlopende behoeften en verwachtingen van verschillende groepen medewerkers. Wil HRM een rol van betekenis blijven spelen, dan moet het vakgebied streven naar een

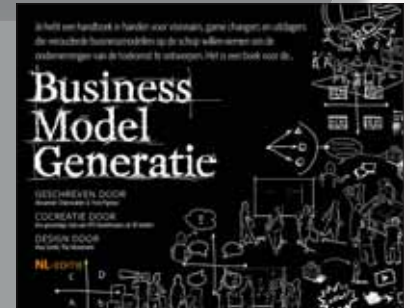
strategische positie binnen het (top)management en tegelijkertijd de lijn zo goed mogelijk ondersteunen. Daarbij hoort een duidelijke visie op de verschillende arbeidsrelaties die de organisatie van morgen kenmerken. |



Jaarboek Personeelsmanagement 2012

- Veranderende arbeidsrelaties: HR onvoldoende voorbereid op deze vernieuwing
- Petra Biemans (hoofdredactie)
- Ook als e-book
- 240 p.
- € 91,00

Tien Toppers



- **Leren veranderen**
Léon de Caluwé en Hans Vermaak
- **Adviseren als tweede beroep**
Hannah Nathans
- **Business Model Generatie**
Alexander Osterwalder en Yves Pigneur
- **Management van processen**
Teun Hardjono en Renco Bakker
- **Presteren met processen**
Daan Dorr

- **Handboek Online Marketing**
Patrick Petersen
- **Corporate Stories**
Astrid Schutte en Theo Hendriks
- **Werken, iedereen wordt er beter van**
Marleen Teunis
- **Gesprekstechnieken voor de personeelsmanager**
Loek van den Broek
- **Veranderdiagnose**
Rob van Es

Interne communicatie in een breed organisatieperspectief

INTERNE COMMUNICATIE x ORGANISATIEKUNDE = IC IN 3D

Een Lonely Planet-gids voor communicatieprofessionals is het nieuwe boek van Ilse van Ravenstein en Guus Kok al genoemd. En zo gek is die typering niet. IC in 3D is een wegwijzer voor het aanpakken van de interne communicatie in je eigen organisatie, vertellen de auteurs.

Twee denkwerelden komen in het boek samen: de interne-communicatiepraktijk van Ilse van Ravenstein (Involve) en de organisatiekundige ervaring van Guus Kok (Van der Hilst Communicatie). Het resultaat is een organisatiekundige visie op interne communicatie. 'Dat brede perspectief is de belangrijkste meerwaarde van ons boek', vindt Van Ravenstein. 'We bekijken interne communicatie vanuit de realiteit van organisaties. Onze focus is de bijdrage die interne communicatie kan leveren aan organisatiedoelen, en aan de rol die de mensen binnen een organisatie spelen.' *IC in 3D* mag dan de indruk wekken een handleiding of gids te zijn, het is geen *how to*-boek met één receptuur voor iedereen, beklemtoont Van Ravenstein. 'De inhoud wordt pas relevant als je die toepast in je eigen organisatie. We reiken bij ieder hoofdstuk diagnosevragen aan die je zou moeten beantwoorden om tot een oplossing te komen voor jouw specifieke organisatie. Dat vergt denkwerk van de lezer.'

De kloof tussen denken en doen

Het idee voor het boek ontstond toen de auteurs merkten hoe moeilijk communicatieprofessionals het vinden om hun vakkennis te vertalen naar de dagelijkse praktijk van hun organisatie. Kok: 'Ook bij de Master Interne Communicatie die Ilse en ik voor de beroepsgroep hebben ontwikkeld, zie je dat daar de worsteling ligt. Communicatietheorie is één ding, het toepassen ervan is iets heel anders. Zeker bij thema's als organisatieverandering. Je oplossing moet passen bij de kenmerken van je organisatie. In een hagelslagfabriek is de manier waarop mensen communiceren en functioneren heel anders dan bij een bank, adviesbureau of gemeente. Dat weten

communicatieprofessionals wel, maar ze hebben meestal niet de bagage meegekregen om een adequate organisatiekundige analyse te maken. Dat wil zeggen: om organisatiekenmerken bloot te leggen die bepalen wat wel en niet gaat werken in hun organisatie. Je kunt 80 meter boeken lezen over communicatiestructuren en organisatieanalyse, maar doe het maar eens. Analyseer en typeer maar eens je eigen organisatie.'

Heilige huisjes

Van Ravenstein en Kok staan erom bekend op een gezonde manier eigenzinnig te zijn. Ze schoppen graag tegen heilige huisjes, zoals het denken in doelgroepen. 'Alsof een doelgroep achterover leunend passief op jouw boodschap zit te wachten', schampert Van Ravenstein. 'Iedereen communiceert met iedereen, ook in organisaties. Vanuit allerlei functies. Dat was altijd al zo, maar door de sociale media is het zichtbaarder dan ooit. Interne communicatie is een enorme container geworden. Er valt zo veel onder dat communicatieprofessionals niet meer weten waar ze moeten beginnen als ze de situatie in hun bedrijf willen aanpakken. Begrijpelijk. Daarom is er ook zo veel vraag naar de concrete handvatten die we in ons boek bieden. Het gevaar is dat je je als professional gaat terugtrekken op communicatiemiddelen, omdat je daar de meeste invloed op hebt. Wij pleiten ervoor om met frisse blik te kijken naar wat spelers nodig hebben aan ondersteunende middelen in hun interne-communicatierol – in plaats van vanuit die middelen te denken. Dan maak je een heel ander soort middelen, of je doet dat op een andere manier. Er lijkt nu vaak een disconnect te zijn ontstaan tussen die twee dingen.'

'JE KUNT 80
METER
BOEKEN
LEZEN OVER
ORGANISATIE-
ANALYSE,
MAAR DOE
HET MAAR
EENS'



Guus Kok en Ilse van Ravenstein: 'De inhoud van het boek wordt pas relevant als je die toepast in je eigen organisatie.'

Ondersteunende rol

Hoe zien de auteurs de rol van een interne-communicatiespecialist binnen zo'n wirwar van informatiestromen? Kok: 'We zetten niet zozeer die specialist centraal als wel zijn ondersteunende taak. De communicatiestaf of -specialist moet het niet gaan doen, de spelers moeten het zelf gaan doen. De vraag is: hoe help je ze daarbij? De mensen in een organisatie zijn geen eenheidsworst. Het zijn allemaal individuen, met uiteenlopende oriëntaties en drijfveren. Als je dat respecteert, is de kans groter dat je ze effectief kunt ondersteunen bij hun interne communicatie en ze helpt om dichter bij elkaar te komen. Ik zag het recentelijk nog bij een energiebedrijf dat moest verzelfstandigen. De leidinggevenden en hoger opgeleiden daar dachten lineair. Logisch: ze sturen een grote organisatie aan, dus ze plannen, denken vooruit, stapsgewijs. Terwijl de mensen op de werkvloer, de kabeltrekkers, meer op de groep georiënteerd waren en die lineaire taal totaal niet begrepen. Als je dan voor één aanpak kiest, bijvoorbeeld omdat je gelooft in betekenisgeving via de dialoog, sla je de plank mis. Voor de kabeltrekkers moest de communicatie directiever zijn. Zij wilden vooral weten wat ze moesten doen.'

Vertel het de directie

Menige CEO denkt: als we maar een communicatiespecialist hebben, komt het wel goed. Van Ravenstein lacht: 'Dat is echt een probleem. Daarmee lijk

je de communicatieverantwoordelijkheid weg te halen bij de mensen die het daadwerkelijk (moeten) doen. CEO's, managers en allerlei andere spelers beseffen niet altijd dat ze zelf voortdurend communiceren, en dat ze zo richting geven aan het dagelijks functioneren. En we merken dat communicatieprofessionals er niet altijd goed in slagen om duidelijk te maken wat ze bijdragen, dat ze soms te veel als 'de expert' spreken. Daarom bevat ons boek ook een hoofdstuk Hoe vertel ik het mijn directie? Ook op dat vlak willen we de beroepsgroep graag meer houvast bieden.'

Ilse van Ravenstein is communicatie- en verandermanager en directeur van Involve, gespecialiseerd in interne communicatie.

Guus Kok is manager innovatie en senior adviseur bij Van der Hilst Communicatie.

**'DE MENSEN
OP DE
WERKVLOER
WILLEN
VOORAL
WETEN WAT
ZE MOETEN
DOEN'**



IC in 3D

- Interne Communicatie in een breed organisatieperspectief
- Ilse van Ravenstein en Guus Kok
- 226 p.
- € 39,00

Klachtenmanagement voor ziekenhuizen

Leer van klagende patiënten

Een open deur misschien, maar daarom niet minder waar: een klacht is een gratis advies. Het is een kans om de kwaliteit te verbeteren. Wat betekent dit voor ziekenhuizen?

In hun boek *Klachten en kansen* belichten Jean-Pierre Thomassen en Kees Ahaus (beiden verbonden aan TNO Management Consultants) klachten die ziekenhuizen binnenkrijgen van patiënten. Dat doen de auteurs vanuit de invalshoeken patiëntgerichtheid, patiënttevredenheid, kwaliteit en marketing. Feit is dat elk ziekenhuis vele (tien)duizenden klachten per jaar krijgt. Waarschijnlijk zijn het er wel meer: wat in rapportages terecht komt, is slechts het topje van de ijsberg. Voor ziekenhuizen hebben deze klachten een groot potentieel. Het zijn in principe immers instrumenten om ontevreden patiënten beter aan je te binden, om je reputatie te beschermen, om te leren en je te verbeteren in situaties waarin blijkbaar niet aan de verwachtingen is voldaan.

BEHANDEL KLACHTEN DAAR WAAR ZE ONTSTAAN

Eén ding staat vast: slecht met klachten omgaan is de beste manier om patiënten voor het leven te verliezen en de reputatie van je ziekenhuis te verslechteren. Terwijl goede klacht-

behandeling juist bijdraagt aan versterking van je concurrentiepositie. Het beste is klachten effectief te behandelen op de plekken waar ze ontstaan. Daarom is het zaak dat verpleegafdelingen, poliklinieken en ondersteunende medische en facilitaire afdelingen reageren op uitingen van onvrede en voorkomen dat patiënten hun klacht laten escaleren.

Om die praktijk op een gestructureerde manier te realiseren moeten ziekenhuizen klachtenmanagement integreren in alle aspecten van hun bedrijfsvoering. Ofwel: integraal klachtenmanagement implementeren. De behoeften, wensen en verwachtingen van patiënten moeten leidraad worden voor de communicatie over klachten, voor (laagdrempelige!) klachtenprocedures en voor de wijze van klachtbehandeling. De kwaliteit van de klachtbehandeling moet bovendien structureel worden gemeten, met als belangrijkste indicator de tevredenheid van klagers over de klachtbehandeling. Daar moeten ziekenhuizen structureel op gaan sturen.

VEEL PRAKTIJKVOORBEELDEN

In *Klachten en kansen* laten Thomassen en Ahaus zien hoe ziekenhuizen invulling kunnen geven aan deze uitdagingen. Dat doen zij aan de hand van hun eigen ervaringen, (veel) praktijkvoorbeelden en onderzoeksresultaten. De auteurs zijn niet negatief over hoe ziekenhuizen met klachten omgaan: er gebeurt al veel goeds op dit vlak. Maar het kan nog veel laagdrempeliger en effectiever, zeker nu er meer marktwerking ontstaat en patiënten kritisch zijn. Dat vraagt om meer transparantie over prestaties. |



Klachten en kansen

- De patiënt centraal in een laagdrempelige en effectieve klachtbehandeling van ziekenhuizen
- Jean-Pierre Thomassen en Kees Ahaus
- 224 p.
- € 32,50

Naslagwerk over duurzaamheid en MVO

Het boek geeft een breed overzicht van hoe duurzaam ondernemen (DO) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zich hebben ontwikkeld, en wat er in de nabije toekomst op dit vlak kan worden verwacht.

In hun boek *Inleiding in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen* combineren de auteurs hun eigen inzichten op dit gebied met relevante literatuur van anderen. Een nuttig naslagwerk voor hbo- en wo-studenten die een inleidend en chronologisch overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen willen. Maar zeker ook voor managers en adviseurs die met deze thematiek te maken hebben.

Het boek geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste 'duurzame' denkers in de afgelopen 40 jaar. Daarbij staan de ontwikkelingen in het denken over en het organiseren van duurzaam en verantwoord ondernemen centraal. Het eerste gedeelte gaat over de geschiedenis van duurzaam en verantwoord organiseren. Wie zijn daarmee begonnen? En

wat zijn de toonaangevende ideeën en opvattingen? Het oudste voorbeeld is overigens Plato, die in zijn *Critias* (360 voor Christus) al noteerde dat de kaalkap van bossen en de daarmee samenhangende erosie het grote mi-

Een praktisch
overzichtsboek als dit
was er tot nu toe niet

lieuprobleem van zijn tijd was. Voor de moderne samenleving begint het denken over duurzaamheid – het zal geen verrassing zijn – in de 18^{de} en 19^{de} eeuw, met de Industriële Revolutie. Maar pas in de afgelopen decennia heeft dit denken een grote vlucht genomen.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

De tweede helft van het boek is een verklarende woordenlijst met 150 termen, begrippen en concepten. Van 'AA-1000', 'biomimicry', 'Bottom of the Pyramid', 'cleantech' en 'cradle to cradle' tot 'grassroot-initiatieven', 'greenwashing', 'sociale innovatie' en 'zonneboerderij'. Een praktisch overzichtsboek als dit was er tot nu toe niet. |



Inleiding in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen

- Chronologisch overzicht & Verklarende woordenlijst
- Jan Jonker, Frans Diepstraten en Jos Kieboom
- 314 p.
- € 33,50

Nieuwe generatie jaarplannen

Calamiteiten in **zorginstellingen**

Als er een fataal ongeluk gebeurt in een zorginstelling, zijn media er als de kippen bij om bestuurders op te knopen aan de hoogste boom. Hoe kon dit gebeuren in uw instelling? Zijn er verwijtbare fouten gemaakt? Deugt het bij u überhaupt wel?

Welke bestuurder leeft *niet* met de vrees dat er onder zijn verantwoordelijkheid iets vreselijk misgaat? In *Op leven en dood* van Hein Griffioen en Peter Sierksma vertellen bestuurders die het overkwam openhartig over de rollercoaster waarin zij terechtkwamen. Over wat het allemaal met hen deed, en nog steeds doet. En hoe je de imagoschade beperkt.

'DIT WIL IK NOOIT MEER MEEMAKEN'
Pierre Quaedvlieg, voorzitter van de RvB van Esdégé-Reigersdaal, vertelt over een verkeersongeval in 2009. Een ervaren medewerkster dagactiviteiten raakt met haar auto van de weg en belandt in het water. Haar passagiers: vier meervoudig verstandelijk gehan-

dicate cliënten. Twee cliënten overlijden, de andere twee overleven het ternauwernood. De pers zit er meteen bovenop. De politie onderzoekt of er strafbare feiten zijn gepleegd. Quaedvlieg: 'Afgezien van de emoties ben je je als bestuurder heel bewust van het fenomeen *damagecontrol*: er is schade, maar je moet vooral proberen te voorkomen dat er nog meer schade ontstaat. Het belangrijkste wat je kunt doen, is nabijheid organiseren. Nabijheid naar alle betrokkenen – de slachtoffers en de medewerkers.'

Naast Quaedvlieg vertellen nog vijf andere bestuurders uitgebreid hun verhaal in *Op leven en dood*. Over een brand in een operatiekamer waarbij een patiënt overlijdt. Een verpleegkundige die een eind maakt aan het

leven van een 21-jarige zwaar gehandicapte patiënt die al jaren praktisch in coma ligt. Twee patiënten van een psychiatrische kliniek die vlak na elkaar overlijden. Een bewoonster van een psychogeriatrische afdeling die naar buiten glipt en de volgende dag dood in een park wordt gevonden. Een probiotica-onderzoek met opvallend veel sterfgevallen in de experimentele groep. Zoals één bestuurder zegt: 'Dit wil ik nooit meer meemaken.' |

Op leven en dood

- Bestuurders vertellen over de calamiteit in hun zorginstelling
- Hein Griffioen en Peter Sierksma
- 97 p.
- € 12,95



Inspiratieboek voor HR-professionals

HR is de baas

HR is een onontbeerlijke functie in de bedrijfsvoering. Managers zijn namelijk slecht toegerust voor goed personeelsbeleid.

Een chef hoort er te zijn voor zijn mensen. Maar bij economische tegenspoed geeft hij vaak voorrang aan de organisatie. Er blijven dan veel HR-taken liggen, vooral op het gebied van ontwikkeling en scholing. HR zou daarom de baas moeten zijn, stellen coach Joyce Weber en Albert Kampermann (Open Universiteit) in hun boek *HR is the BOSS*. Dit 'inspiratieboek' voor human resources management is een pleidooi om het HR-vakmanschap binnen de organisatie te handhaven en verbeteren. Vanuit de overtuiging dat HRM er écht toe doet.

HRM IN VIER ROLLEN

De kwalificatie 'boss' in de titel van het boek moet ook gelezen worden als acroniem van de vier belangrijke rollen binnen HRM: *beheer*, *operationele uitvoering*, *specialisme* en

strategie. *Beheerders* – vaak mensen met een administratieve achtergrond zonder specifieke P&O-opleiding – houden zich bezig met de basis. Zij registreren ziekmeldingen, verstrekken vakantiekaarten, archiveren personeelsdossiers enzovoort. Belangrijk werk, want iedere manager heeft ken- en stuurgetallen nodig om de koers te bepalen. De *operationele uitvoerders* zijn de HR-adviseurs, die helpen bij het uitvoeren van HR-beleid. Zij leggen bijvoorbeeld uit hoe de jaarlijkse gesprekscyclus in zijn werk gaat, hoe je de verslaglegging regelt, en of achterblijvende medewerkers een aanvullende opleiding nodig hebben. *Specialisten* houden zich bezig met de grote vragen. Hoe voorkomen we dat de werknemerspopulatie vergrijsst? Moeten we competentie management invoeren? En zo ja, hoe? Het is het best als (grote) organisaties

deze specialisten in vaste dienst hebben, zodat zij de organisatie van binnenuit kennen. *Strategen* tot slot zetten de oordelen van specialisten om in argumenten die het management begrijpt. Zij kunnen kengetallen vertalen naar kosten. Als een HR-afdeling erin slaagt om alle vier deze rollen te vervullen, kan die afdeling doorslaggevende invloed uitoefenen. Dan is HR inderdaad de baas. |



HR is the BOSS

- Inspiratieboek voor HR-professionals
- Joyce Weber en Albert Kampermann
- 270 p.
- € 41,00

De zes identiteiten van een organisatie

Elke communicatieprofessional weet het: een organisatie heeft een eigen identiteit. Die identiteit is het fundament van alle communicatie-uitingen. Lastige bijkomstigheid: het is een term waar je alle kanten mee op kunt.

Wat is dat nou eigenlijk, de 'identiteit' van een organisatie? Is het wat de organisatie onderscheidt? Is het hoe de organisatie zich presenteert? Of hoe de organisatie wordt gezien? En wie is er verantwoordelijk voor de corporate identiteit? Communicatie? HR? Het management? Kun je je identiteit eigenlijk überhaupt wel managen? Dat is het soort vragen waarop Michel Kok en Huug Barendrecht antwoord geven in *De zes kernen van een organisatie*. De auteurs (beiden partner bij corporate-communicatieadviesbureau HollandSpoor) richten zich op het managen van de organisatie-identiteit, op het in beweging krijgen van medewerkers, op wat een organisatie uniek maakt en continuïteit geeft en op het vertalen van de *organisatiestrategie* naar een *communicatiestrategie*. Met deze brede insteek begeven zij zich op het snijvlak van communicatie, organisatie, strategie en HR.

JE IDENTITEITEN OP ELKAAR AFSTEMMEN

Kok en Barendrecht nemen er geen genoegen mee dat Jan en alleman maar wat over identiteit roept. Daarvoor is identiteit een veel te krachtig concept. Als organisaties hun identiteit goed managen, lukt het ze om medewerkers aan zich te binden en een duurzame, onderscheidende positie in te nemen in markt en maatschappij. De identiteit van de organisatie is ook het vertrekpunt voor communicatie over de organisatie. De auteurs willen niet alleen een einde maken aan de Babylonische spraakverwarring over het begrip 'identiteit', ze reiken meteen ook instrumenten aan om je eigen corporate identiteit nader te onderzoeken en te beïnvloeden. Dat doen zij vanuit een centraal model, dat zes identiteitsvormen onderscheidt: de actuele identiteit, de gecommuniceerde identiteit, de gepercipieerde identiteit, het organisatie-

merk, de ideale identiteit en de gewenste identiteit. Elke organisatie heeft deze zes identiteiten, die met elkaar verbonden zijn. Het is de taak van het management om de verschillende identiteiten op elkaar af te stemmen. En gezien de dynamiek waarin organisaties zich bevinden, is dat een continu proces. *De zes kernen van een organisatie* geeft handvatten waarmee organisaties zelf met hun zes identiteiten aan de slag kunnen en laat zien hoe de communicatieprofessional de verschillende identiteitsvormen kan managen. |



De zes kernen van een organisatie

- Een integrale visie op identiteitmanagement
- Michel Kok en Huug Barendrecht
- 110 p.
- € 41,50

Het verhaal van Thomas (coach) en Bob (junior projectmanager)

Eerste hulp voor beginnende projectmanagers

Bij veel bedrijven wordt projectmanagement niet gezien als een vak apart. Managers of medewerkers moeten het 'erbij' doen.

Het gebeurt voor je het weet: ineens ben je projectmanager, naast je reguliere werkzaamheden. Vooral voor de beginnende projectmanager is dat geen sinecure. Peggy Simons en Arjen Bruinning weten van de hoed en de rand. Zij schreven het boek speciaal voor beginners, met hooguit enkele jaren ervaring in het projectmanagement. De auteurs willen zulke beginnende projectmanagers eerst en vooral enthousiasmeren voor het vak projectmanagement. Tegelijkertijd laten ze ervaren projectmanagers zien dat coaching van jonge enthousiastelingen – je kennis en kunde, ervaringen, fouten, lessen en tips overbrengen – ontzettend belangrijk is. En vooral: erg leuk.

GEWELDIGE JOB

In hun boek koppelen Simons en Bruinning

op een simpele, toegankelijke en leuke manier de theorie aan de praktijk. Dit boek biedt geen nieuwe projectmanagementmethode maar vertelt in een romanachtige setting het verhaal van Bob, een junior projectmanager die een nieuw product op de markt moet brengen. Dat is de 'Notetab', een digitaal notitieboek. Samen met zijn coach Thomas, een oude rot in het vak, moet Bob ervoor zorgen dat de Notetab tijdig op de markt komt. Ook al zijn er problemen met de Chinese leverancier. Ook al zijn de *requirements* niet *smart*. Ook al werkt de software niet vlekkeloos. En ook al heeft de opdrachtgever geen tijd om zich ermee bezig te houden.

NIET ZO SIMPEL ALS HET LIJKT

Projectmanagement is niet zo simpel als het lijkt. Projectmanagers hebben met allerlei

factoren te maken waarover zij soms weinig controle hebben: opdrachtgevers, gebruikers, interne en externe leveranciers, klanten, medewerkers en collega's, tegenvallers, werkdruk, problemen, verwachtingen... Een projectmanager wordt niet voor niets vaak het schaap met de vijf poten genoemd. Maar juist dat maakt het ook weer zo'n geweldige job. |

- Hoe een beginnend projectmanager succesvol een project realiseert
- Peggy Simons en Arjen Bruinning
- Ca. 125 p.
- € 18,50

De eerste duurzame bestseller

Duurzaam Denken Doen

Hoe ziet ons leven eruit in 2035? De doemscenario's van smeltende ijskappen en ontplofende kernreactoren kennen we nu wel. Er zijn ook zonnige vooruitzichten.

Zeker weten. Wie om zich heen kijkt, ziet dat er veel goeds gaande is. Steeds kritischer kijken we naar onze manier van wonen, werken, reizen, produceren en consumeren. We willen leren. Gezond blijven. We worden ons bewuster van hoe het óók kan. Hoe het beter kan. Het zou alleen prettig zijn als we de gewenste veranderingen konden versnellen. *Duurzaam Denken Doen* wil daaraan bijdragen. het boek bleek meteen een succes!

RIJKE BRON VAN INSPIRATIE

Hoe kunnen we een doorstart maken naar een duurzamere toekomst? Over die vraag hebben ruim 400 vrijwilligers van 17 tot 77 jaar zich in het crowdsourcingproject *Our Common Future 2.0* een jaar lang gebogen.

Deze onconventionele denktank lag aan de basis van dit boek. *Duurzaam Denken Doen* haakt in op 19 actuele thema's: maatschappij, zorg, werk, spiritualiteit, leiderschap, bestuur, sociale media, economie, duurzaamheid, productie, afval, energie, wonen, water, mobiliteit, toerisme, voeding, natuur en leren. Voor elk van die thema's leggen de auteurs een visie neer – hoe *kan* het in het jaar 2035 zijn? – en geven ze bijbehorende tips. Dat levert een schat aan ideeën en praktijken op voor iedereen die wil helpen om de geambieerde veranderingen sneller dichterbij te brengen. *Duurzaam Denken Doen* stimuleert op die manier positieve veranderingen. Het boek is geschreven voor een breed publiek, dus niet speciaal voor wetenschappers, beleidsmakers of managers. Het is geen leerboek maar veel

meer een *inspiratieboek*. De auteurs gaan daarom al te technische of theoretische discussies uit de weg. Maar wie meer verdieping zoekt over de thema's kan terecht op www.ourcommonfuture.nl. Daar staan alle rapporten en artikelen waarop *Duurzaam Denken Doen* is gebaseerd. |



Duurzaam Denken Doen

- Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst
- Projectteam Our Common Future 2.0
- 368 p.
- Ook als e-book
- € 14,95

Modellenboek voor procesmanagers

In de wereld van het procesmanagement circuleren nogal wat modellen en formats. Een groot deel daarvan is nu overzichtelijk bij elkaar gebracht.

Business Process Management (BPM) is een breed vakgebied. In hun dagelijkse praktijk maken procesmanagers gebruik van een breed scala aan concepten, producten, overzichten en modellen voor het (her)inrichten van processen. Ieder model stoelt weer op een andere benadering, en de uiteenlopende modellen zijn toegesneden op steeds weer andere gedeelten van het proces. Menige procesmanager ziet door de bomen het bos niet meer.

In *Het Procesmanagement Modellenboek: panklare voorbeeldmodellen voor de procesmanager* behandelen Renco Bakker, Willem Spronk en Rienke Labeur veelgebruikte formats voor procesontwerp. Zij willen met hun handboek (proces)managers inspireren bij het vormgeven van zowel processen als procesmanagement. De auteurs, die verbonden zijn aan BPMConsult, hebben ervoor gekozen om vanuit verschillende vakgebieden alleen modellen op te nemen die écht matchen met pro-

cesmanagement. Sommige modellen in het boek mogen op zich misschien bekend worden verondersteld, de meerwaarde is dat ze nu in het kader van procesmanagement bij elkaar zijn gebracht en worden besproken. Een belangrijk extraatje is daarnaast dat de auteurs in hun boek ook modellen hebben opgenomen die consultants van BPMConsult zelf voor klanten hebben ontwikkeld. Die modellen zijn toegesneden specifieke situaties bij klanten.

PROCESMANAGEMENT VANUIT TIEN INVALSHOEKEN

Het handboek geeft een breed overzicht van veelgebruikte formats en modellen. Het benadert procesmanagement vanuit een tiental invalshoeken. Per invalshoek komen veelgebruikte formats en toepassingen aan bod: van de *value stream map*, TVB-matrix en informatieflowchart tot de INK-KPI-afleidingsmatrix, het PI-dashboard en de structuurpiramide. Elk model wordt in een vaste structuur behandeld.

Het Procesmanagement Modellenboek behandelt daarnaast veelgebruikte conceptuele procesmanagementmodellen, ofwel denkkaders voor de procesmanager. Het INK/EFQM-model, horizontaal organiseren, de Deming-cyclus, ISO 9001, de business balanced-scorecard en SqEME-procesmanagement. Alle formats worden geïllustreerd aan de hand van een doorlopende case rond een projectmatig werkend (fictief) bouwbedrijf, gespecialiseerd in nieuwbouw en onderhoud van kantoorpanden. |



Het Procesmanagement Modellenboek

- Panklare voorbeelden voor de procesmanager
- Renco Bakker, Willem Spronk en Rienke Labeur
- Ca. 145 p.
- € 38,50

DE JUISTE MAN-VROUWMIX

Vrouwen zijn betere managers dan mannen. Ze scoren hoger op de zachte, medemenselijke kant én op de harde, transactionele aspecten. Dat blijkt uit *De mix van maat- en mantelpakken*. En toch... soms kun je beter kiezen voor een man.

Inca van Uuden is voor haar organisatieadviesbureau Higher & Company op zoek naar nieuwe collega's. En bij gelijke geschiktheid kiest zij voor een man. Dat lijkt vreemd als je weet dat juist Van Uuden zich stevig ergert aan de vooroordelen tegenover vrouwen. 'Ik maak het regelmatig mee dat er een directeur wordt gezocht en dat zowel een man als een vrouw solliciteert. Dan roept iedereen al snel dat ze voor de man moeten gaan, "want de vrouw heeft drie kinderen". Maar, zeg ik dan, de man heeft er vier. Waarop iedereen aanvoert dat het de vrouw is die thuis blijft als ze ziek zijn. Die stereotypen zitten er diep in.' Van Uuden onderzocht voor *De mix van maat- en mantelpakken* verschillen en overeenkomsten tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden. Het onderzoek is gebaseerd op een enquête onder honderden leidinggevendenden en niet-leidinggevendenden en op interviews met een aantal man-vrouwleider-

schapsduo's, bestuurders en HR-directeuren. Onder wie Ellen Faber en Chris Schonewille (Achmea), Shula Rijxman en Lennart Pijnenborg (IDTV), Lia Belilos en Garnt Louw (Shell), Eveline Paternotte (PepsiCo) en topbestuurder Trude Maas.

Medewerkers vinden vrouwen beter

Wat blijkt? Vrouwen scoren op belangrijke punten veel beter dan hun mannelijke collega's. Vooral waar het gaat om mensen motiveren, stimuleren, consulteren en ondersteunen. Vrouwen zijn ook nog eens betere mentors. En ze fungeren, meer dan mannen, als rolmodel voor excellent gedrag. Het wordt nog mooier. Volgens hun medewerkers scoren vrouwelijke managers niet alleen hoger op transformationeel maar ook op transactioneel leiderschap. Dat wil zeggen: vrouwen zijn niet alleen beter in bovengenoemde 'zachte' zaken – iets wat je wel vaker leest – maar ook in de 'harde' kant, in dingen voor elkaar krijgen. Van Uuden: 'Het was opvallend dat de mannelijke en vrouwelijke managers zelf geen verschil zagen. Maar de medewerkers dachten daar anders over. En ik ben geneigd om hen te geloven. Ik zie hun visie namelijk terug in de interviews en ook in mijn eigen praktijk.'

Veel pap bij mannen

Waarom is Van Uuden dan voor haar eigen organisatie op zoek naar een man? 'Allereerst', zegt ze, 'moet je goed begrijpen dat de onderzoeksresultaten met name gelden voor de oudere generatie. Dat is ook logisch: de vrouwen die toen de top haalden, hebben er ook gigantisch hard voor moeten werken. Dat zijn de besten van de besten, de krenten in de pap. Terwijl de mannen... daar zitten zeker krenten tussen, maar ook veel pap.' Maar de voorname reden om te kiezen voor een man ligt

HET BOEK

Voor het boek *De mix van maat- en mantelpakken* is onderzoek gedaan naar succesvolle man-vrouwcombinaties. Mannen en vrouwen die samen een bedrijf leiden, samen een excellent team vormen, samen presenteren, samen ontwikkelen, samen ontwerpen of samen de strategie bepalen. Waaróm zijn ze succesvol? Waarom hebben ze gekozen voor elkaar? Of zijn ze veroordeeld tot elkaar? Wat maakt de combinatie uniek? Wat zijn de voordelen en nadelen? Hoe verloopt de besluitvorming? Hoe is de taakverdeling? Wat hebben ze van elkaar geleerd? Hoe ziet hun leiderschapsstijl eruit? En wat zijn de verschillen en overeenkomsten? Kloppen de stereotypen? Zien ze zichzelf als m&v-rolmodel? Hoe kijkt de buitenwereld tegen hen aan? Van Uuden enquêteerde 462 hoogopgeleide professionals (hbo/wo) uit verschillende sectoren. Ook zijn tien m/v-duo's, twee bestuurders en twee HR-directeuren geïnterviewd. De ervaringen, belevenissen, tips en visies van deze mensen lopen als een rode draad door het boek.



Inca van Uuden: 'Ik ging op zoek naar het succes van de man-vrouwcombinatie'

besloten in de titel van haar boek – het gaat om de juiste mix. Van Uuden: 'Ik denk dat mannen en vrouwen elkaar uitstekend aanvullen – en in bijna alle functies is dat ook nodig. Stel dat je een financieel directeur aanneemt, dan zal die toch moeten samenwerken met de HR-directeur en met de CEO. Dat werkt het beste met een mix van mannen en vrouwen. Het probleem bij onze organisatie is dat die mix niet zo sterk meer aanwezig is: ruim 70 procent is vrouw. Daarom zal ik bij de sollicitatieprocedure in eerste instantie kiezen voor een man.' |



De mix van maat- en mantelpakken

- M/V-combinaties in leiderschap
- Inca van Uuden
- 150 p.
- € 41,00

Veranderagenda van leiders

In *De veranderagenda van leiders* geven 20 topmanagers en -organisatieprofessionals hun visie op verandermanagement.

'Doolhof en dieventaal': met deze twee woorden schetst een van de elf voor dit boek geïnterviewde topmanagers zijn persoonlijke veranderopdracht. 'Doolhof' staat voor de complexiteit van de te transformeren organisatie, 'dieventaal' voor het belang om medewerkers aan te spreken in hun eigen taal. Het weerspiegelt de worsteling van veel leiders met veranderingsmanagement, een constante voor organisaties in de 21e eeuw. Met ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken, open innovatie of structurele economische instabiliteit is elke manager immers een verandermanager.

- Wat staat er bovenaan de veranderagenda van Nederlandse topmanagers en hoe geven ze daaraan sturing?
- Wat zijn de topics en trends op het gebied van verandermanagement?
- Hoe ontwikkelt de discipline veranderkunde zichzelf?
- Welke best practices en bottlenecks leert de weerbarstige praktijk?
- Waar ontmoeten *hands-on leaders* en *thought leadership* elkaar?

Interviews met de meest gezaghebbende topmanagers en organisatieprofessionals van Nederland geven antwoord op deze vragen en dienen tegelijkertijd als inspiratiebron voor de grootste leiderschapsuitdaging voor 2012: **Change!**

Bezoekers van het Kluwer Jaarcongres ontvangen het boek 'De veranderagenda van leiders' gratis.

Informatie over het congres:
www.kluwermanagement.nl/verandermanagement



De veranderagenda van leiders

- Leiders over veranderen: hoe topmanagers en organisatieprofessionals prioriteren en transformeren
- Valentin Bejan, Marike van Zanten, Léon de Caluwé
- Ca. 175 p.
- Ca. € 41,50



Beleidsconomie

Waarom het beter kan

Econoom Jan Bouwens meent dat veel beleidskeuzes aanscherping behoeven en dat wetenschappelijk onderzoek kan bijdragen aan bruik-bare oplossingen. Vaak gaan zijn aanbevelingen tegen het bestaande beleid in. Sterker nog, opvolging ervan is soms zo ingrijpend dat dit om politieke redenen niet wordt uitgevoerd. Provoocerend wellicht, maar lezers van dit boek weten daarom nu al waarom sommige nieuwe wetgeving nooit zal werken. |

Prof.dr. J.F.M.G. Bouwens • € 19,50 • 120 p.



Mensen veranderen

Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen

Rondom veranderen is een complete industrie ontstaan van professionals die allerhande theorieën en interventies hebben ontwikkeld. Een overzicht met inzichten en interventies op individueel niveau ontbrak nog. Die is er nu met dit boek. *Mensen veranderen* is een rijke bron van waardevolle literatuur en ontdekkingen uit onderzoek en ervaringen. Een boek om te lezen én om als naslagwerk te gebruiken. |

Y. Burger, L. de Caluwé en P. Janssen • € 50,50 • 392 p.



Gericht presteren met het INK-managementmodel

Gericht presteren is geen nieuw model of innovatieve techniek, maar een pragmatische toepassing die is gebaseerd op het INK-managementmodel. In de herziene druk van dit boek wordt het middle management als de belangrijkste schakel beschouwd om van visie naar actie te komen. Het biedt een helder en flexibel stappenplan, en mogelijkheden tot maatwerk, gericht op resultaatgericht werken. |

K. Tillema en F. Markerink • € 34,25 • 152 p.



Balanced Scorecard & INK-managementmodel

Deze vierde, geheel herziene druk geeft handvatten bij belangrijke vragen over het sturen van prestaties en processen. Voor het eerst wordt ingegaan op de A3 methodiek, een innovatie in het plannings- & controlproces. Ook komen recente praktijkervaringen van de auteurs, nieuwe inzichten en veranderingen in de methodiek aan bod. Een onmisbaar boek voor iedere manager. |

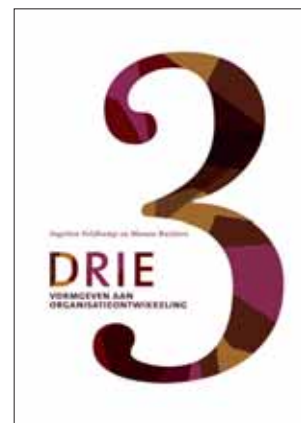
Kees Ahaus en Frank Diepman • € 45,95 • 312 p.



Leiderschap in organisaties

Het boek is een verkenning van diverse thema's rond leiderschap. Praktijkbeoefenaars en wetenschappers geven hun visie, zoeken daarbij spanningsvelden op en delen nieuwe gezichtspunten vanuit recent onderzoek en praktijkervaringen. Uitgangspunt is dat leiderschap nooit op zichzelf staat, maar altijd tot uiting komt in relatie met anderen. |

J. Boonstra, J. van Muijen, H. Tours • € 45,00 • 350 p.



DRIE

Vormgeving aan organisatieontwikkeling

Om organisaties in beweging te krijgen bedenken we met z'n allen een scala aan losse activiteiten en interventies. Ondanks al die energie leiden deze initiatieven lang niet altijd tot het gewenste resultaat. Het boek *DRIE* (genoemd naar het model dat centraal staat) helpt organisatieprofessionals vat te krijgen op het ontwerp van organisatieontwikkeling. |

Ingelien Veldkamp en Manon Ruijter • € 45,00 • 300 p.

Handboek Nieuwe Media

Het *Handboek Nieuwe Media* beschrijft alle ins en outs van het huidige digitale-medialandschap. Een must voor elke professional die beroepshalve met nieuwe media te maken heeft.

Google+, Facebook, TweetDeck, Chrome, Wordpress, Dropbox, FeedBurner, HootSuite, iPad, MiFi, Audacity, Skype, Tumblr, Many Eyes... En nog maar twintig jaar geleden was het onvoorstelbaar dat je telefoon ook een foto toestel, videocamera en navigatieapparaat was. Dat je je tekstverwerker als jukebox kon gebruiken. Dat je met de afstandsbediening kon winkelen. We doen dingen waar we een paar jaar geleden nog niet eens woorden voor hadden: we twitteren, googelen en bloggen erop los, we linked-innen, ontvrienden en liken, we up- en downloaden van alles en nog wat. De ontwikkelingen in nieuwe media hebben ingrijpende gevolgen voor communicatieprofessionals – journalisten, communicatieadviseurs, adverteerders, pr-medewerkers, marketeers, eventmanagers, voorlichters. De impact van nieuwe media op hun werk is enorm. Minstens zo belangrijk: doelgroepen

Alle ins en outs van het digitale-medialandschap

gebruiken nu andere platforms en gedragen zich daar anders. Welke media en middelen gebruik je voor welke doelgroep?

EEN KIJKJE ONDER DE MOTORKAP

Om als communicatieprofessional effectief gebruik te kunnen maken van nieuwe media, moet je begrijpen welke mogelijkheden er zijn en hoe ze werken. Daarom hebben Tom Bakker (onderzoeker UvA) en Piet Bakker (Hogeschool Utrecht en UvA) het *Handboek Nieuwe Media* geschreven, waarin zij onder de motorkap van nieuwe media kijken. Daarbij passeren allerlei inspirerende voorbeelden de revue.

Bij 'nieuwe' media denken we al snel aan 'sociale' media, maar het digitale-medialandschap is veel groter dan dat. Het is bovendien vaak allerm minst sociaal. Aan de andere kant zijn sociale media momenteel natuurlijk wel 'the bomb'. Als je niets met sociale media doet, tel je als bedrijf eigenlijk niet mee. Maar wat voor nut heeft het om een twitteraccount te hebben als je niet weet wat het verschil is

tussen een *message*, een *mention* en een *reply*? Op Facebook hoef je niet alle 170 instellingen te kennen, maar inzicht in de meest gebruikte opties is wel essentieel. Je hoeft geen geboren filmer of fotograaf te zijn, maar je moet wel enige basiskennis hebben van de formats, montageopties en online publicatiemogelijkheden voor video en foto. En van de instellingen en uitbreidingen van browsers, de privacy-issues in community's, de instellingen van digitale camera's en het beheer op afstand van computers. Om maar een greep te doen uit wat er speelt.

EEN COMPLEET OVERZICHT VAN DIGITALE MEDIA

Het handboek behandelt de ins en outs van het digitale-medialandschap in twaalf onderwerpen: Twitter, community's, blogs, tablets, browsers, foto, video, audio, user-generated content, Google, RSS en databases. Daarnaast worden in twaalf *toolblocks* specifieke toepassingen behandeld: Wikipedia, SlideShare, Tumblr, Instapaper, Prezi, YouSendIt, Freemake Video Converter, Dropbox, TeamViewer, Google Apps, SurveyMonkey en 'wachtwoorden'.

'We zijn geen social-media-evangelisten en hebben geen universeel bruikbaar recept voor succesvolle social-mediacampagnes', schrijven de auteurs. Een *one size fits all*-aanpak bestaat niet: hoe je nieuwe media effectief kunt inzetten, hangt sterk af van het soort organisatie, je communicatiestrategie en -doelen en de doelgroep. Voor wie daarbij de weg niet wil kwijtraken is dit een onmisbaar praktijkboek. |



Handboek Nieuwe Media

- Digitale technologieën begrijpen en gebruiken
- Tom Bakker en Piet Bakker
- Ook als e-book
- 250 p.
- € 29,95

De overheid in control

Hoe kunnen overheidsorganisaties effectiever worden beheerd en gestuurd? Overheid én samenleving roepen al sinds jaar en dag om meer control, betere sturing en meer doelmatigheid.

In zijn boek *In control of uit de hand...* geeft Rick Anderson (Universiteit Nyenrode) inzicht in de manier waarop overheidsorganisaties werken en waarop actoren binnen die organisaties handelen. De meeste verhandelingen over sturing en beheersing beginnen met een model, dat dan wordt uitgebouwd naar een gewenste, 'ideale' situatie. Anderson kiest in zijn boek voor een andere insteek: hij beschrijft hoe het er in de dagelijkse praktijk van de publieke sector aan toegaat en laat zien waarom controlmodellen in die praktijk niet altijd even goed werken. Anderson wil nadrukkelijk géén model presenteren. Hij daagt de lezer uit om zelf een eigen visie op control te ontwikkelen. Een visie die gebaseerd is op realistische uitgangspunten en haalbare ambities.

BELANGEN BEHARTIGEN VANUIT HET HART

In control of uit de hand... beschrijft hoe managers en bestuurders zeer gewiekste strategieën uitzetten om hun budgetten te maximaliseren en hoe controllers vervolgens alles op alles zetten om die budgetten veilig te stellen. Daarbij zijn alle partijen even 'creatief'. Daar is op zich ook niets mis mee, vindt de auteur. Managers, bestuurders en controllers zijn geen 'booswichten'. Het zijn mensen die volstrekt legitieme belangen hebben. Mensen bovendien met hart voor de processen, medewerkers en cliënten van de overheidsorganisatie waar ze werken. Vanuit die belangen en betrokkenheid is het hun doel om de processen te waarborgen. Feit is dat niet alle belangen van een organisatie kunnen worden bekostigd – en het is dáár waar de spanning ontstaat, waar strategieën worden uitgestippeld en 'creatief' financieel management wordt ingezet. |



In control of uit de hand...

- Een beschouwing over planning en control binnen de publieke sector
- Rick Anderson
- 282 p.
- € 36,50

Roestvrij!

Managers bijten hun tanden stuk op verandering. Ze doen drie stappen vooruit en twee achteruit. Zo niet drie of vier. Wat veranderen vooral lastig maakt, is 'roest'.

In *Roestvrij* presenteren Alex Straathof en Rita van Dijk een nieuwe manier van veranderen. Het boek gaat over het 'ontroesten' van organisaties. Door vastgeroeste patronen in denken en doen op te sporen en weg te nemen, krijg je mensen weer in beweging en kun je gemakkelijker en sneller inspelen op vernieuwingen. Die snelheid is geboden, terwijl de realiteit is dat veel organisaties schoorvoetend richting vernieuwing schuifelen.

BEHAALDE SUCCESSEN ZIJN GEEN GARANTIE VOOR DE TOEKOMST

In het verleden behaalde successen bepalen voor een groot deel ons huidige denken en doen. Zulke successen werken verslavend: ze leiden tot navolging en worden onderdeel van een samenhangend geheel van overtuigingen, aanpakken, oplossingen, gedragingen en informele regels die op dat moment effectief zijn. Ook al worden ze – helaas – onvermijdelijk ingehaald door de tijd, ze blijven de dagelijkse gang van zaken bepalen. Deze vastgeroeste manieren van denken en doen zetten dan een rem op groei en ontwikkeling. Het

worden lastig te nemen barrières die vernieuwing in de weg staan. Dat maakt verandering in organisaties vaak tot zo'n moeizaam en chaotisch proces, met teleurstellend weinig resultaten. De realiteit is dat mensen dikwijls niet

Teams gevangen in dwangbuis van informele regels en opvattingen

kunnen veranderen, omdat de bestaande cultuur vernieuwing blokkeert. Teams en groepen zitten dan vast in een dwangbuis van informele regels en opvattingen.

ZELFHULP TEGEN VASTROESTEN

Substantiële veranderingen vragen om ingrijpend andere manieren van denken en doen. Dat vereist dat ook *het veranderen zelf* verandert. Dat wil zeggen: er moet meer aan-

dacht worden geschonken aan het opsporen en elimineren van de culturele barrières die vernieuwing belemmeren en vertragen. *Roestvrij* – een zelfhulpboek voor managers, interne en externe adviseurs en andere organisatieprofessionals – laat zien hoe je diep ingesleten patronen in groepen opspoort en herkent en wat er nodig is om je van zulke organisatie-roest te verlossen. Straathof en Van Dijk behandelen de belangrijkste barrières in het denken van mensen, hun gedrag en de onderlinge teamverhoudingen. Zij wijzen ook op signalen van roestvorming en bespreken interventies waarmee je barrières effectief kunt doorbreken. De auteurs illustreren hun betoog met een groot aantal praktijkvoorbeelden. |

Roestvrij

- Breek met barrières die vernieuwing blokkeren
- Rita van Dijk en Alex Straathof
- Ca. 150 p.
- Ca. € 34,50

Haal meer uit je marketingtalenten

Niet elke marketeer heeft dezelfde mogelijkheden of kan voor elke klus worden ingezet. Dat breekt je op als je verantwoordelijk bent voor een afdeling die steeds belangrijker wordt.

Door optimaal te profiteren van aanwezige marketingtalenten vergroten organisaties het prestatievermogen van hun marketingfunctie. Maar hoe haal je als marketingmanager het beste uit je medewerkers? Het vereist specialistische kennis en inzicht om de juiste mensen aan boord te krijgen en te houden, en om ze in te zetten op de plek die het beste bij ze past.

In *Marketing Performers* geven Rolf Baarda en Ronald Morcus concrete adviezen om talenten te herkennen, te ontwikkelen en naar een hoger niveau te brengen. Inclusief praktische handvatten voor effectief personeelsmanagement, specifiek gericht op de marketingfunctie.

ROLLENMODEL: ELKE MEDEWERKER OP DE JUISTE PLEK

De basis van *Marketing Performers* is een rol-

lenmodel dat uitgaat van de verschillen in probleemoplossend vermogen tussen mensen. Dit rollenmodel is al met succes in tal van organisaties toegepast. Elke rol beschrijft de toegevoegde waarde die medewerkers kunnen leveren op grond van hun gedrag, talenten, persoonlijkheden en drijfveren. Met dit rollenmodel wordt leidinggeven vooral een kwestie van het in positie brengen van medewerkers. Oftewel: van het managen van talent. Als iedereen op de juiste plek zit, gaan de processen beter lopen, wint de samenwerking aan kracht en neemt de betrokkenheid toe. Het rollenmodel leidt daarnaast tot duidelijk en eenduidig taalgebruik binnen de marketingorganisatie. Daardoor kunnen leidinggevend en medewerkers gemakkelijker communiceren over de verwachtingen rond hun functioneren, presteren, loopbaanperspectief en de verdiensten die daar

tegenover staan. De winst: je voorkomt dat er ernstige discrepanties ontstaan tussen medewerkers, hun werk en hun verwachtingen. Dat draagt bij aan het succes van de marketingorganisatie en – net zo belangrijk – aan het welzijn van je marketing performers. |



Marketing Performers

- Rendement uit marketingtalent
- Rolf Baarda en Ronald Morcus
- Ook als e-book
- 120 p.
- € 24,95

Eerherstel voor de manager

Managen = Gewoon Doen

Het lijkt wel of 'management' een scheldwoord is geworden. Coachend, authentiek en spiritueel 'leiderschap' is in, management is uit. Ten onrechte, zegt Rudy Kor in zijn nieuwe boek *Managen = Gewoon Doen*. Zonder managers valt het raderwerk stil.

Tachtig tot negentig procent van de activiteiten in een organisatie is uitvoerend werk. En al dat werk moet worden gemanaged. Overal waar processen gecoördineerd moeten worden, is management nodig. Tweederde van alle problematiek in organisaties komt voort uit slecht of te weinig management. *Managen = Gewoon Doen* is een rehabilitatie van het vak manager – als reactie op de huidige antimanagementlobby. Laat er geen misverstand over bestaan: auteur Rudy Kor (Twynstra Gudde) wil de manager zeker niet *groter* maken dan hij moet zijn. De manager is volgens Kor de laatste decennia vaak overgewaardeerd, ook qua beloning. Een goede vakman hoeft echt niet ineens meer te gaan verdienen als hij manager wordt – waarbij zijn toegevoegde waarde vaak ook nog eens afneemt. Overschatting is niet goed. Maar onderschatting evenmin. We moeten het werk van de manager waarderen

op de plekken waar dat werk nodig is en écht waarde toevoegt. De manager moet *gewoon* doen. Maar ook *gewoon doen*.

ACHT MANAGEMENTROLLEN QUINN

Managen = Gewoon Doen is een handig naslagwerk met belangrijke reminders die je misschien nog wel ergens paraat had maar af en toe weer even moet afstoffen. Managen draait eigenlijk in de kern om heldere doelen stellen, feedback geven en krijgen, en je doelen op basis daarvan bijstellen. 'Simple as that.' Maar de praktijk wijst uit dat veel managers zulke basisvaardigheden niet meer voldoende beheersen. Hun basiskennis op managementgebied is aan het eroderen. Met dit boek kunnen zij die kennis bijspijkeren. *Managen = Gewoon Doen* geeft handvatten voor slim managen. Kor geeft in zijn boek aan hoe managers in bepaalde fases moeten managen en welke tools ze moeten gebruiken.

Managementbenaderingen die de afgelopen jaren in de praktijk succesvol zijn gebleken, worden daarbij helder geordend en gepresenteerd. Kor neemt de acht managementrollen van Robert Quinn als uitgangspunt: de manager als leidinggever, teamleider, strateeg, netwerker, producent, organisator, coördinator en beheerder. Als manager moet je affiniteit hebben met alle acht gebieden. Moet je ook alle acht rollen beheersen? Nee, dat is zinloos. Zolang je maar weet wat je zwakke punten zijn, waar en bij wie je die kunt compenseren, is dat voldoende. |

Managen = Gewoon Doen

- Praktische ideeën voor de chef, manager, akela, teamleider, baas en projectmanager
- Rudy Kor
- 446 p.
- € 37,50



Volledig herzien

Handboek Corporate Governance

Sinds de financiële crisis uitbrak in 2008 is de wereld van het organisatiebestuur ingrijpend veranderd. Dat was reden om het *Handboek Corporate Governance* volledig te herzien.

Zo'n 70% van de inhoud van deze vierde editie van het handboek is nieuw. De focus is verschoven van de macht van de aandeelhouder naar de stakeholders in brede zin. Een belangrijke nieuwe toevoeging aan het *Handboek Corporate Governance*, als vanouds onder redactie van Stefan Peij (Governance University), is een speciale paragraaf over de bestuurssecretaris. De rol van de 'company secretary' in de organisatie is dan ook een stuk belangrijker geworden de laatste jaren. De bestuurssecretaris kijkt naar compliance en wetten en bewaakt de zuiverheid van de diverse rollen in het bestuur. Hij is een beetje het corporate geweten op het gebied van governance geworden. In de nieuwe editie gaat ook de nodige aandacht uit naar *stewardship*. 'De cultuur in organisaties verandert', licht Peij toe. 'Er is veel meer sprake van dienend leiderschap. Was er voorheen

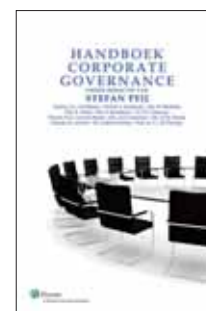
een dominante CEO, nu is collegiaal bestuur veel meer de norm geworden.'

BIJBEL VAN DE BESTUURSWERELD

Het handboek behandelt alle relevante corporate-governancethema's, inhakend op de huidige realiteit en actualiteit. Denk aan onderwerpen als de (diversiteit in de) samenstelling van RvB en RvC, professionalisering van commissarissen, governancecodes, boardcommittees en de discussie over topinkomens. Of aan de ontwikkeling van het duale (*two-tier*) governance-model, de veranderende rol van commissaris en belanghebbenden, integriteit, en de samenstelling, omvang en wijze van samenwerking tussen RvB en RvC. Welke wetten en regelgeving is voor onze organisatie van toepassing? In hoeverre voldoen we hieraan? Welke strategische en operationele risico's lopen we als organisatie, bestuurder en commis-

saris? Hoe financieren we de onderneming, welke risico's lopen we daarbij en hoe houden we de vinger aan de pols? Het komt allemaal aan bod. Inclusief de blik naar de toekomst: corporate governance na de crisis.

Het *Handboek Corporate Governance* heeft zich in een kleine tien jaar tijd ontwikkeld tot de bijbel van de bestuurswereld. Aan dit standaardwerk heeft een keur van vakspecialisten meegewerkt. |

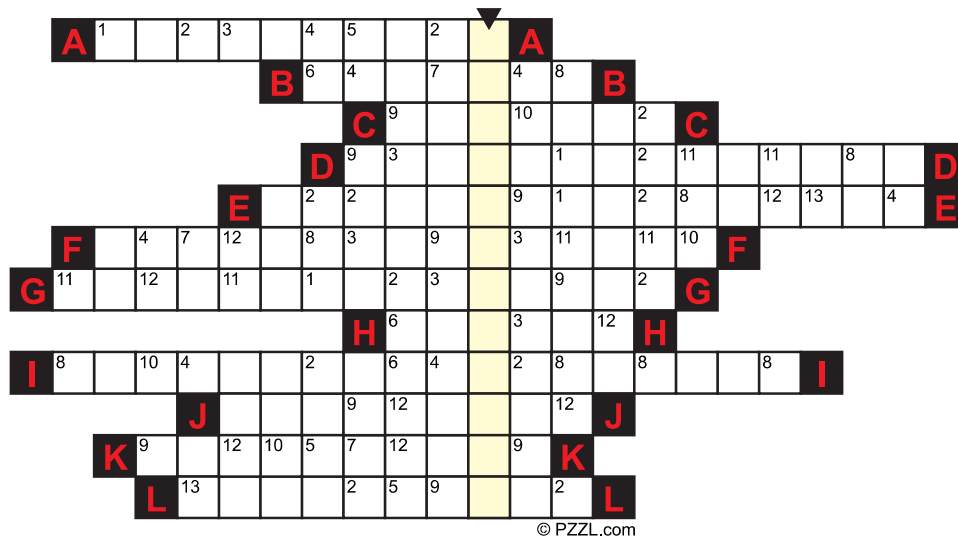


Handboek Corporate Governance

- 4^{de}, geheel herziene druk
- Stefan Peij (red.)
- Ook als e-book
- 296 p.
- € 41,50

Zoek de oplossing

en maak kans op 3 boeken uit de boekenspecial



© PZZL.com

- A** Welke vampierkenner jaagt in diverse films op Bram Stokers creatie graaf Dracula?
- B** Welk personage uit de boeken van Ian Fleming is als hoofd van SPECTRE (Special Executive for Counter intelligence, Terrorism, Revenge and Extortion) de grote tegenstander van James Bond?
- C** 'One Ring to rule them all, One Ring to find them, One Ring to bring them all and in the darkness bind them.' Wie schreef het driedelige epos 'The Lord of the Rings'?
- D** De verfilming van welk boek van Dan Brown werd deels in het Louvre te Parijs opgenomen?
- E** Sonny Boy naar de gelijknamige roman werd in 2011 verfilmd. Wie is de schrijfster?
- F** 'Jamaica Inn' (1939), 'Rebecca' (1940) en 'The Birds' (1963) zijn alle verfilmingen van een boek van Daphne du Maurier. Wie was de regisseur?
- G** Wie speelt de hoofdrol van 'gelukkige huis- vrouw' in de film (2010) naar het boek van Heleen van Royen?
- H** In 1959 werd dit epos verfilmd naar een klassieker van Lew Wallace over de vijandschap tussen twee voormalige vrienden met o.a. de legendarische scène van een race tussen strijdwagens in het Colosseum. Hoe heet deze film, die maar liefst 11 Oscars won?
- I** Hoe heet het boek van Boudewijn Büch dat in 1993 werd verfilmd met in de hoofdrol Antonie Kamerling?
- J** Appie Baantjer schreef de boeken waarop de politierserie 'Baantjer' gebaseerd is. Wie speelt De Cock met C-O-C-K?
- K** Welke film, naar het gelijknamige boek, werd op het Nederlands Film Festival uitgeroepen tot beste Nederlandse film van de vorige eeuw?
- L** Alle zeven boeken over Harry Potter zijn verfilmd. Wat is de Nederlandse naam voor de 'Hogeschool voor Hekserij en Hocus-Pocus'?

BOEKVERFILMINGEN

Zet de gevraagde woorden of namen in het bijbehorende balkje in het diagram. Vakjes met eenzelfde cijfer krijgen dezelfde letter. Na correct invullen verschijnt in de gele vakjes van boven naar beneden het oplossingswoord.

Mail vóór 1 januari 2012 de oplossing én uw 3 favoriete boeken uit deze boekenspecial naar managementboeken@kluwer.nl.

Uit de goede inzendingen worden drie prijswinnaar getrokken.

De winnaars krijgen uiterlijk 31 januari persoonlijk bericht.

Bestel uw boeken via www.kluwermanagement.nl/boeken en betaal geen verzendkosten!

KLUWERMANAGEMENT

BOEKEN

Een gratis uitgave van Kluwer

Uitgever Freek Talsma

Marketing Monique Krol

Redactie Gerri Reimert, Everdien ten Zijthof

Medewerkers Ed Kerkman, Yvonne Halink, Kirsten Karmiggelt

Fotografie Mirjam van der Linden (p. 4), Marie José van den Ende (p. 18)

Redactieadres Kluwer, Postbus 23, 7400 GA Deventer
managementboeken@kluwer.nl

Klantenservice
www.kluwer.nl/klantenservice

Leveringsvoorwaarden Zie www.kluwer.nl

Oplage 125.000

Informatie voor docenten
www.kluweronderwijs.nl

Prijzen Alle genoemde prijzen zijn onder voorbehoud

Vormgeving COLORSCAN BV, Voorhout
www.colorscaan.nl

Drukkerij Senefelder Misset



Kluwer

a Wolters Kluwer business