

HENRY MINTZBERG

**MINTZBERG
IN ESSENTIE**

**42 KORTE
VERHALEN
VOOR DE
MANAGER**

Lees
inzichten over
bezield managen,
organiseren als een
koe, groeistrategieën als
onkruid, een keynote
luisteraar zijn...
en meer

HENRY MINTZBERG

Mintzberg in essentie

*42 korte verhalen
voor de manager*

Lees inzichten over beziëld managen,
organiseren als een koe, groeistrategieën
als onkruid, een keynoteluisteraar zijn... en meer

Inhoud

	Goedenavond	9
	Over deze verteller	13
	De tandenfeeën	14
EEN	Verhalen over management	15
	Roereieren managen	17
	De mythe van managementmaestro	19
	Managen om te leiden	22
	De manager met tekortkomingen selecteren	25
	De epidemie van zielloos management	29
	Managen in het internettijdperk	33
	Besluitvorming: het gaat niet alleen om wat je denkt	37
	Strategieën laten groeien als onkruid in een tuin	39
TWEE	Verhalen over organisatie	43
	De koe als organisatie-model	45
	Communityship gaat verder dan leiderschap	47
	Netwerken zijn geen gemeenschappen	50
	Transformatie van bovenaf? Of bezieling van onderaf?	52
	Organisatiesoorten	57

	Waarom spreken we van ‘topmanagement’ maar nooit van ‘bottommanagement’?	62
	Weg met zuilen? Maar plateaus dan?	66
	Hanteerbaar en niet-hanteerbaar management	69
	Het bestuur als bij	73
DRIE	Verhalen over analyse	77
	Analist: analyseer jezelf	79
	De hemel zij geprezen, een efficiënt orkest!	82
	Wat kan er nou mis zijn met ‘efficiëntie’?	
	Een heleboel	84
	De zachte onderbuik van ‘harde gegevens’	97
	Management meten – een lastige klus	91
	Feiten en ervaring, in management, geneeskunst en meer	94
	Hoe het bruto nationaal geluk onttaarde	97
VIER	Verhalen over ontwikkeling	101
	Jack is aan de beurt	103
	MBA’ers als CEO: enkele verontrustende aanwijzingen	106
	Engaging Managers Beyond Administration (‘EMBA’)	113
	Blijf niet passief zitten	118
VIJF	Verhalen in context	123
	Familiebedrijven managen	125
	Wereldwijd? Waarom niet werelds?	130
	Wie zou een ziekenhuis kunnen managen?	133
	Het bestuur managen, het management besturen	136

ZES	Verhalen over verantwoordelijkheid	141
	Een broodnodige brief van een CEO aan het bestuur	143
	Inkrimpen, de moderne versie van aderlaten	146
	Productieve en destructieve productiviteit	149
	Het schandaal dat een syndroom is	151
	Maatschappelijk verantwoord ondernemen 2.0	154
ZEVEN	Verhalen voor morgen	159
	De buitengewone kracht van gewone creativiteit	161
	Klantenservice of klanten van dienst zijn?	163
	Genoeg van MEER: beter is beter	166
	Zorg dat je goed bent: ‘de beste zijn’ is een te lage norm	173
	Zet je beste been voor!	175
	Noten	177
	Over de auteur	187
	Aanbevelingen	189

Goedenavond

Offline? Uitstekend. Leuk dat je hebt gekozen voor *Mintzberg in essentie*, een speels boekje met een serieuze boodschap: management moet zich losmaken uit de ivoren leiderschapstoren en streven naar gearde bezieling. Hoe? Door niet diagrammen maar de koe te kiezen als organisatie-model... zodat strategieën kunnen groeien als onkruid in een tuin... waarbij buitengewone ideeën komen van gewone mensen... die een duidelijke plek in de wereld hebben – geen mondiale eenheidsworst.

Het eerste verhaal zet de toon: hoe de CEO van een crashende luchtvaartmaatschappij in de eerste klasse zat, terwijl zijn klanten achterin iets voorgezet kregen wat roerei werd genoemd. In een wereld die is geklutsd als de onze, moeten managers die eieren eten.

Een paar jaar geleden ben ik een blog gestart (mintzberg.org/blog) met de ideeën uit mijn hele leven, die begraven lagen in obscure publicaties. Toen stuitte ik op een boek met verhalen voor de fans van het hockeyteam van Montreal, 101 in totaal. Prima lectuur voor het slapengaan!* Een of twee verhaaltjes voordat je insluimert. Waarom niet een boek met blogs voor managers? Wat is een beter moment

* De Engelse titel van dit boek is *Bedtime Stories for Managers*.

dan bedtijd, wanneer je bent gestopt met managen – als je tenminste ooit stopt. Denk aan de organisaties die je het best kent, het meest bewondert:

- Functioneren ze als verzamelingen Human Resources, of als gemeenschappen?
- Komt eerst het *denken*, of eerst het *kijken* of het *doen*, om beter te kunnen denken?
- Zijn ze gefixeerd op meten, of zetten ze zich bezielend in voor de klant?
- Willen ze koste wat kost de beste *zijn*, of *doen* ze hun best?

Heb je voor de eerste stukken van de vragen gekozen? Lees dan dit boek om de tweede te ontdekken. Koos je de tweede? Lees dan verder om overweg te kunnen met degenen die de eerste kozen.

Uit ruim 101 blogs heb ik er 42 gekozen die managers het meest aanspreken. Boeken schijnen hoofdstukken te moeten hebben. Dus ik heb de blogs ingedeeld onder koppen – *managen*, *organiseren*, *analyseren*, enzovoort. In boeken schijnt een inleiding te horen, om uit te leggen wat de auteur gaat vertellen. Dat ging me te ver: geen inleiding dus. Ik heb liever dat je de verhalen ontdekt, in de volgorde die je zelf kiest. Wel vraag ik je het eerste verhaal eerst te lezen, en het laatste als laatste. Verder kun je naar believen grasduinen, zoals goede managers soms doen.

Wanneer je ombladert, heb ik graag dat je je afvraagt wat er komen gaat. Ik zal een hint geven: een medley van metaforen. Koeien en tuinen, deegvormpjes (om alles uniform te maken) en roereieren die niet te pruimen zijn. Je gaat lezen

over de mythe van de managementmaestro, de zachte onderbuik van harde gegevens, het bestuur als bij en inkrimpen als aderlaten. Probeer niet verontwaardigd te zijn over alles wat je leest. Sommige van mijn meest wilde ideeën blijken mijn beste te zijn, het duurt een tijdje voordat dat duidelijk wordt. Het duurt gewoon even voordat ze vanzelfsprekend worden.

Dit is een boek over management, maar je moet geen wondermiddelen verwachten. Dat laat ik over aan de boeken die het probleem verergeren. Wat je kunt verwachten zijn inzichten om een nachtje over te slapen. Zodat je de volgende dag – na een paar goed geroerde eieren – aan de slag kunt om orde te scheppen in de geklutste alledag van management. Jij, je collega's, en zelfs je familie, zullen misschien gewoon iets gelukkiger leven.

Sweet dreams!

Roereieren managen

Jaren geleden vloog ik 's ochtends van Montreal naar New York, met Eastern Airlines. Dat was toen de grootste luchtvaartmaatschappij van de wereld, maar zou snel een duikvlucht nemen.

Ze serveerden nog eten in die tijd – nou ja, iets wat ze roereieren noemden. Ik zei tegen de stewardess: 'Ik heb heel wat rotzooi gegeten in vliegtuigen, maar dit slaat alles.'

'Klopt,' antwoordde ze. 'Dat zeggen we steeds. Maar ze luisteren niet.'

Hoe is het mogelijk? Als je een kerkhof runt, is het lastig communiceren met je klanten. Maar een luchtvaartmaatschappij? Wanneer de service te wensen overlaat of een product slecht ontworpen is, vraag ik me altijd af of de directie het bedrijf leidt of de financiële overzichten leest.¹

De financieel analisten lezen die overzichten in elk geval. Zij zullen het probleem uitleggen in termen van benutting van capaciteit en zo. Aan die cijfers moet je geen geloof hechten. Eastern Airlines crashte vanwege die roereieren.

Een paar jaar later vertelde ik dit verhaal aan een groep managers. Een van hen, van IBM, kwam naar me toe met zijn verhaal. De CEO van Eastern Airlines kwam op het laatste moment aanrennen voor een vlucht. De eerste klasse zat vol. Dus plaatsten ze een betalende klant over om hun CEO

de plek te geven die hij, naar ik aanneem, was gewend. Naar verluidt – kennelijk uit schuldgevoel – begaf hij zich naar de economyclass. (Er werd niet bij verteld dat hij moest vragen waar die was.) Hij bood zijn excuses aan aan de passagier en stelde zich voor als de CEO van de maatschappij. De klant antwoordde: ‘Ik ben de CEO van IBM.’

Begrijp me niet verkeerd. Niet *wie* werd overgeplaatst was het probleem. Integendeel. Status was het probleem: een hogere klasse woog zwaarder dan gezond verstand. Managen is geen kwestie van zitten waar je gewend bent. Het is een kwestie van die roereieren eten.

De mythe van de managementmaestro

Stel je de managementmaestro op het podium voor: een rukje met de baton – marketing barst los; een zwaai met de staf – sales valt in; een wijds armgebaar – HR, PR en IT harmoniëren. De droom van een manager. Er zijn zelfs leiderschapsworkshops onder leiding van dirigenten.²

Er zijn drie citaten over deze metafoor. Terwijl je ze leest, doen we een spelletje. Kies de uitspraak die jouw opvatting over management het best verwoordt. Maar let op: je moet kiezen *terwijl* je leest – dus voordat je begint aan het volgende citaat. Daar tegenover staat dat je driemaal mag kiezen!

Van Peter Drucker, de goeroe der goeroes:

Een analogie [voor de manager] is de dirigent van een symfonie-orkest, die met zijn inspanning, visie en leiderschap zorgt dat het geluid van afzonderlijke instrumenten een levend geheel van muziek wordt. Maar de dirigent heeft de partituur van de componist. Hij vertolkt die slechts. De manager is zowel componist als dirigent.³

Stem je voor de manager als componist en dirigent?

Van Sune Carlson, een Zweedse econoom, die de eerste

serieuze studie naar het managementwerk van Zweedse CEO's deed:

Vóór de studie dacht ik altijd dat een chief executive een dirigent van een orkest was, op enige afstand, op zijn podest. Nu ben ik geneigd hem te zien als marionet in een poppenkast. Honderden mensen trekken aan de touwtjes, en daardoor wordt hij gedwongen tot bepaald gedrag.⁴

Stem je voor de manager als marionet?

Van Leonard Sayles, die het middenkader in de Verenigde Staten bestudeerde:

De manager is als een dirigent van een symfonie-orkest die probeert tot een melodieuze uitvoering te komen... terwijl de orkestleden allerlei privéproblemen hebben, toneelknechten muziekstandaarden verplaatsen, het publiek en de instrumenten last hebben van temperatuurswisselingen en de sponsor van het concert irrationele veranderingen in het programma eist.⁵

Stem je voor de manager als dirigent in een repetitie?

Ik heb dit spel gespeeld met allerlei groepen managers. Het pakt altijd hetzelfde uit. Voor de eerste optie gaan een paar handen omhoog. Voor de tweede een paar meer. Voor de derde steekt iedereen zijn hand op! Managers zijn als orkest-dirigenten, dat klopt. Maar los van de uitvoering gaat het vooral om de dagelijkse routines. Pas op voor metaforen die verheerlijken.

En de dirigenten? Zijn zij managers, of leiders? Buiten de

uitvoering zijn ze beide. Ze selecteren de musici en de muziek. Tijdens de repetities maken ze er een samenhangend geheel van. Maar kijk eens naar een dirigent tijdens een uitvoering. Dan is het vooral een voorstelling. Beter nog: kijk eens naar de musici tijdens een uitvoering. Ze kijken nauwelijks naar de dirigent. Dat kan trouwens ook een gastdirigent zijn. Kun je je op andere terreinen een gastmanager voorstellen?⁶

Wie trekt er aan de touwtjes: Toscanini of Tsjajkovski? In werkelijkheid zijn dat de musici, maar die spelen de noten die door de componist zijn geschreven voor hun instrument – allemaal samen. Het is dus de componist die zowel componist als dirigent is. En aangezien de componisten dood zijn, nemen de dirigenten het applaus in ontvangst.

Misschien is de hele wereld een toneel, en zijn de componisten, dirigenten, managers en spelers allemaal gewoon spelers. Als dat zo is, behoort het management niet op het podium van de ivoren leiderschapstoren.

Managen om te leiden

Dat leiderschap losstaat van – en superieur is aan – management is een fabel. En dat is slecht voor management, en nog erger voor leiderschap.

In die modieuze voorstelling van zaken zijn leiders degenen die het juiste doen en managers degenen die dingen goed doen.⁷ Dat lijkt te kloppen, totdat je probeert het juiste te doen zonder dit goed te doen.

Als CEO van de Royal Bank of Canada stond John Cleg-horn erom bekend dat hij op weg naar het vliegveld zijn kantoor belde om een defecte geldautomaat te melden. De bank had duizenden van die apparaten. Was dit een geval van micromanagement? Nee, hij gaf het goede voorbeeld. Het beste leiderschap is soms gewoon goed uitgevoerd management.

Heb je weleens een manager gehad die niet leidde? Dat moet vreselijk ontmoedigend zijn geweest. En hoe zou het zijn om te worden geleid door iemand die niet managet? Zulke leiders hebben geen voeling met de wereld: hoe kunnen ze weten wat er speelt? Om met Jim March van de Stanford-opleiding bedrijfskunde te spreken: ‘Als leider moet je loodgieter én dichter zijn.’⁸

Leiderschap mag dus niet losstaan van management. We moeten beseffen dat het twee aspecten van hetzelfde werk

zijn. We hebben de buik vol van leiders met afstandsbediening, die niets zien, behalve het ‘grote geheel’. In werkelijkheid wordt dat grote geheel ingevuld met de kleine acties van geaarde ervaring.

Je hebt vast wel horen zeggen dat we te veel gemanaged en te weinig geleid worden. Er is eerder sprake van het tegendeel: te veel hoogdravend leiderschap, te weinig bezielend management. Ik zet de twee naast elkaar: aan jou de keus.

Twee manieren om te managen

Hoogdravend leiderschap	Bezielend management
Leiders zijn belangrijke mensen, die losstaan van degenen die producten ontwikkelen en diensten leveren.	Managers zijn belangrijk in de zin dat ze anderen helpen belangrijk te zijn.
Hoe hoger die leiders zitten, des te belangrijker zijn ze. Helemaal boven in de organisatie zit de CEO.	Een effectieve organisatie is een netwerk in interactie, geen verticale hiërarchie. Effectieve managers werken overal in het bedrijf, niet alleen in de top.
Strategie gaat van hoog naar laag in de hiërarchie. Helder, weloverwogen en gedurfd wordt deze afgekondigd door de baas, die de dramatische handeling voor zijn rekening neemt. Alle anderen implementeren.	Uit het netwerk komen strategieën voort, terwijl betrokken mensen kleine problemen oplossen die kunnen uitgroeien tot grote strategieën.

<p>Leiden is beslissingen nemen en middelen en mensen toewijzen. Leiderschap betekent dus rekenen, op basis van feiten uit rapporten.</p>	<p>Managen is op een natuurlijke manier verbinding aangaan met mensen. Managen is dus bezielend, op basis van oordeel, geworteld in context.</p>
<p>Leiderschap wordt opgedrongen aan degenen die hun wil opleggen aan anderen.</p>	<p>Leiderschap is een oprecht vertrouwen dat wordt verdiend uit het respect van anderen.</p>

De manager met tekortkomingen selecteren

Waardoor is een manager/leider effectief?⁹ Het antwoord is te vinden in allerlei lijstjes. Ik laat er een zien, van de Executive MBA-brochure van de University of Toronto. Een manager moet:

- Vraagtekens durven zetten bij de status-quo
- Floreren in een veeleisende omgeving
- Samenwerken voor een groter belang
- Een duidelijke koers uitzetten in een snel veranderende wereld
- Onverschrokken doortastend zijn

Zulke lijstjes zijn helaas nooit compleet. Hier ontbreekt bijvoorbeeld elementaire intelligentie, of goed kunnen luisteren. Die eigenschappen staan wel op andere lijsten. Ik heb een omvattende lijst gedistilleerd uit al die lijstjes die ik kon vinden. En ik heb er nog een paar punten aan toegevoegd. Zo kwam ik tot een totaal van 52 punten, zoals je kunt zien in de tabel op pagina 28. Als je al die eigenschappen hebt, ben je een vreselijk effectieve manager – maar niet menselijk meer.

De manager die steevast tekortkomingen blijkt te hebben

Dit is een aspect van onze verafgoding van leiderschap, waarbij gewone stervelingen op een voetstuk worden geplaatst ('Rudolph is ideaal voor de baan: hij gaat ons redden!'). En als ze van hun voetstuk vallen, trappen we hen de grond in ('Hoe heeft Rudolph ons zo in de steek kunnen laten?'). Maar sommige managers blijven overeind – zij het niet op dat wankele voetstuk. Waar ligt dat aan?

Het antwoord is eenvoudig: geslaagde managers hebben hun tekortkomingen – niemand is perfect. Maar hun tekortkomingen zijn lang niet altijd catastrofaal. Redelijke mensen vinden een manier om te leven met elkaars tekortkomingen.

Rampzalig zijn juist die irreële lijsten managementeigenschappen, omdat ze er vreselijk naast kunnen zitten. Kan iemand het oneens zijn over het feit dat managers 'onverschrokken doortastend' moeten zijn? Sowieso: kijk hoe George W. Bush de Amerikaanse intocht in Irak leidde (niet managede). Hij had absoluut 'de moed om vraagtekens te zetten bij de status-quo' (al zette hij geen vraagtekens bij het slechte advies van zijn adviseurs). Onder directie van Ingvar Kamprad werd IKEA een van de meest succesvolle detailhandelsketens ooit. Naar verluidt had het concern vijftien jaar nodig om 'een duidelijke koers uit te zetten in een snel veranderende wereld'. In werkelijkheid veranderde de meubelwereld helemaal niet snel; IKEA had succes omdat het zelf de wereld veranderde.

Zorgen dat je juist de tekortkomingen leert kennen

Ieders tekortkomingen komen vroeg of laat aan het licht. Dan maar liever vroeg, vooral als het om managers gaat. Je kunt managers beter uitzoeken op hun tekortkomingen dan op hun kwaliteiten. Helaas richten we ons doorgaans op de kwaliteiten, vaak op slechts één: ‘Sally kan fantastisch netwerken’ of ‘Rudolph is visionair’. Vooral als de gemankeerde voorganger juist helemaal niet kon netwerken, of totaal geen strategische visie had.

Er zijn maar twee manieren om iemands tekortkomingen te leren kennen: met die persoon trouwen of voor hem/haar werken. Maar bestuursleden die zijn belast met de selectie van chieff executives, of hogere managers die lagere (wat een vreselijke termen trouwens) kiezen, hebben zelden voor hen gewerkt. En nog zeldener zijn ze met hen getrouwd. Daardoor valt de keus vaak op kandidaten van het type ‘omhoog slijmen, omlaag trappen’: arrogante gladjanussen die indruk kunnen maken op ‘superieuren’, maar onhebbelijk zijn tegen ‘ondergeschikten’.

Degenen die managers selecteren, moeten te rade gaan bij de mensen die de kandidaten het best kennen. Ze kunnen natuurlijk niet de partners bevragen – de huidige zijn vooringenomen, en de exen nog veel meer vooringenomen. Wel kunnen ze hun licht opsteken bij degenen die door de kandidaat zijn gemanaged.

Ik ben geen fan van wondermiddelen in management. Maar als er één recept is dat de managementpraktijk spectaculair zou veranderen, dan is het dit: geef in het selectieproces diegenen een stem die de kandidaten als manager hebben gehad. Slaap een nachtje over dit managementverhaal.

Lijst die is gedistilleerd uit andere lijsten eigenschappen die succes als manager garanderen; mijn persoonlijke favorieten zijn *cursief*

- | | | |
|-------------------------------|---|--|
| • Moedig | • <i>Reflecterend</i> | • <i>Bedachtzaam/intelligent/wijs</i> |
| • <i>Toegewijd</i> | • <i>Vol inzichten</i> | • Analytisch/objectief |
| • Nieuwsgierig | • Ruimdenkend/tolerant | • Pragmatisch |
| • Zelfverzekerd | (tegenover mensen, ambigüiteit, ideeën) | • Besluitvaardig (actie) |
| • <i>Openhartig</i> | • Innovatief | |
| | • Communicatief (ook goed kunnen luisteren) | |
| | • <i>Verbonden/geïnformeerd</i> | |
| | • Opmerkzaam | |
| • Proactief/
charismatisch | • Energiek/enthousiast | • Gezamenlijk/
participiërend/coöperatief |
| • Gepassioneerd | • Optimistisch | • <i>Betrokken</i> |
| • <i>Inspirerend</i> | • Ambitueus | • Ondersteunend/
sympahtiek/empatisch |
| • Visionair | • Vasthoudend/standvastig/
gedreven | |
| • Stabiel | • Consequent | • Lang* |
| • Betrouwbaar | • Flexibel | |
| • Billijk | • Evenwichtig | |
| • Verantwoordelijk | • Inclusief | |
| • Ethisch/eerlijk | | |

* Deze heb ik op geen enkele lijst aangetroffen, maar er zijn merkwaardige aanwijzingen voor. In *The Executive and His Control of Men: A Study in Personal Efficiency* vroeg Enoch Burton Gowin of er mogelijk 'verband was tussen de lichaamsbouw van managers, zoals lengte en gewicht, en het belang van hun functie' (p. 22 en 31). Het antwoord was bevestigend. Bisschoppen waren gemiddeld langer dan predikanten in kleine stadjes; directeuren van schoolorganisaties waren langer dan hoofdonderwijzers van scholen. Zijn gegevens over spoorweg-executives, gouverneurs en anderen bevestigen deze bevindingen. Maar Gowin deed geen onderzoek naar Napoleon, en vrouwen.

Over de auteur

Ik ben schrijver en docent, meestal over management, managersontwikkeling en het in balans brengen van samenlevingen. Daarnaast ben ik een buitenmens en verzamelaar van beversculpturen (zie www.mintzberg.org/beaver).

Ik behaalde mijn bachelor Mechanical Engineering aan de McGill Universiteit in Montreal in 1961, werkte voor de Canadese spoorwegen tussen 1961 en 1963, behaalde mijn master en PhD aan MIT Sloan School of Management in respectievelijk 1961 en 1963 en werk momenteel aan de Desautels Faculty of Management op McGill. Ik bekleed de Cleghorn Chair of Management Studies en was professor bij INSEAD in Frankrijk en London Business School.

Mintzberg in essentie is mijn twintigste boek. Eerder verschenen *Managers not MBAs*, *Simply Managing*, *Rebalancing Society* en *Managing the Myths of Health Care*. Ik ben medeoprichter van het International Managers Program for Managers (www.impm.org), de International Masters for Health Leadership (www.imhl.org) en CoachingOurselves.com, allemaal nuttige initiatieven voor managers om gezamenlijk van onze ervaringen te leren.

Een deel hiervan resulteerde in een Order of Canada, een l'Ordre National du Quebec, de verkiezing tot de Royal Society of Canada, twee bekroonde *Harvard Business Review*-artikelen en twintig eredoctoraten van universiteiten van over de hele wereld.

Hoewel ik mij tijdens kantooruren bezighoud met organisaties, besteed ik mijn privéleven aan het ontsnappen aan organisaties, voornamelijk in de wildernis rond de Saint Lawrence rivier in Canada samen met mijn partner en soms met mijn twee dochters en drie kleinkinderen.



Aanbevelingen

Henry Mintzberg was al een inspiratiebron toen ik studeerde. Hij is kritisch, betrokken, zijn tijd vooruit en mag terecht een grootmeester in management worden genoemd die ons leert om meervoudig naar de werkelijkheid te kijken. Maar niet iedereen weet dat Mintzberg ook een kritisch managementdenker is. Zo bekritiseert hij strategische planning en rekt hij af met MBA-onderwijs omdat de meeste MBA-opleidingen volgzame managers afleveren die vooral zijn gericht op aandeelhouderswaarde en weinig oog hebben voor maatschappelijke vraagstukken. Mintzberg daagt uit en inspireert, zo ook in *Mintzberg in essentie*, dat kritisch is over leiderschap en een lans breekt voor bekwame en geëngageerde managers. In korte verhalen komt een hele wereld voorbij over management, organiseren, analyseren, verantwoordelijkheid en creativiteit. De verhalen zijn geestig, speels en prikkelend. Bezielend management wordt tegenover hoogdravend leiderschap geplaatst. Het gaat over het managen van roereieren, strategieën laten groeien als onkruid en zoemend bestuur. Mintzberg neemt ook zijn eigen standaardwerk op de hak met een verhaal over de koe als organisatiemodel. Deze mooie bespiegelingen bieden eyeopeners en maken je aan het lachen. De verhalen over 'ontwikkeling' en over 'morgen' bieden inspiratie en kracht

om een bezielde manager te zijn en met een lach op je gezicht aan het werk te gaan.

Prof. dr. Jaap Boonstra – Hoogleraar Organisatiedynamiek Esade Business School (Spain), Gasthoogleraar Organisatieverandering bij de Universiteit voor Business en Economie in Wenen, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en auteur van talloze boeken over leiderschap en verandermanagement.

Soms kan je intellectueel verliefd worden. Ik had dat twintig jaar geleden toen ik Mintzbergs *Structures in Fives* las. Magisch hoe organisatieconfiguraties als Barbapapa's konden veranderen. Vandaag las ik *Mintzberg in essentie* en besepte mij hoeveel older, sadder en wiser hij en ik zijn geworden. Een boek vol prachtige verhalen en anekdotes over écht organiseren en leiden, verhalen voor het slapen gaan. Over hoe het echt is. Complex en simpel tegelijk. De verhalen ademen de wijsheid en intellectuele vrijheid van een man die alles heeft gezien. Wat een rijkdom dat Mintzberg zijn inzichten op deze manier deelt. Ik ben opnieuw een beetje verliefd geworden, dit keer op dit inzicht: 'Wil je weten wat het verschil is tussen een netwerk en een gemeenschap? Vraag je Facebook-vrienden om je te helpen je huis te schilderen. Netwerken zorgen voor verbinding; gemeenschappen zorgen voor elkaar.

Dr. Danielle Braun – corporate antropoloog, coauteur van *De Corporate Tribe* en *Building Tribes* en auteur van *Da's gek* en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur.

Wat een boeiend boek en inspirerende verhalen, ‘beelden’ uit de praktijk, het leven van alledag. In deze verhalenbundel, krijgen we voorbeelden uit de praktijk voorgeschoteld die ons inspireren, confronteren en aan het denken zetten. Mintzberg ontmythologiseert diverse managementtheorieën en denkbeelden die niets anders blijken te zijn dan een verhullende mist. Mist die de werkelijke, concrete en soms rauwe praktijk verhuult. Deze tegendraadse denker brengt meer dan de zoveelste theorie, hij is revolutionair. Niet omdat hij het zo vindt, maar omdat hij zijn opvattingen grondvest op wat hij in de concrete praktijk aantreft. Het is een avontuur om in die spiegel van herkenning en ontmaskering te kijken. Dank aan Mintzberg, je hebt ons managers en onderzoekers veel gebracht. Het is meer dan de moeite waard dit gedachtegoed in de managementpraktijk van alle dag, in het onderwijs en onderzoek, voort te zetten!

Prof. dr. Gabriël Anthonio – bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen, Lector aan de NHL-Stenden Hogeschool, Voorzitter Raad van Bestuur Verslavingszorg Noord Nederland en auteur van *Het Zwitsers zakmes van de leider*

‘Probeer niet verontwaardigd te zijn over alles wat je leest. Sommige van mijn meest wilde ideeën blijken mijn beste te zijn, het duurt een tijdje voordat dat duidelijk wordt.’

In 42 korte en verrassende verhalen haalt de legendarische Henry Mintzberg management uit het luchtkasteel en zet het met beide benen stevig op de grond.

Net als de meeste managers lig je 's nachts wel eens wakker van je werk. Je team functioneert niet optimaal, je krijgt de hele avond nog mailtjes, je moet iemand ontslaan. Dan is *Mintzberg in essentie*, het twintigste boek van Henry Mintzberg, hét boek voor jou!

Het zijn geen verhalen met pratende konijntjes, elfjes en prinsessen (er is wel een koe, maar die springt niet), maar de 42 meestgelezen artikelen van Henry Mintzberg die samen ogenschijnlijk eenvoudige, onverwachte en meesterlijke managementinzichten bieden.

Het zijn inzichten die je 's avonds leest, waar je een nacht op slaapt en – na een goed ontbijt – de volgende dag meteen in de praktijk brengt. Kort samengevat: het is tijd om je luchtkastelen te verlaten en uit te zoeken wat er in je koninkrijk aan de hand is.

‘Mintzberg mag terecht een grootmeester in management worden genoemd. In het geestige, speelse en prikkelende *Mintzberg in essentie* is hij kritisch over leiderschap en breekt hij een lans voor bekwame en geëngageerde managers.’

— Jaap Boonstra

‘Een boek vol prachtige verhalen en anekdotes over écht organiseren en leiden. Wat een rijkdom dat Mintzberg zijn inzichten op deze manier deelt.’

— Danielle Braun

‘Mintzberg ontmythologiseert diverse managementtheorieën en denkbeelden. Deze tegendraadse denker brengt meer dan de zoveelste theorie, hij is revolutionair.’

— Gabriël Anthonio