

De
MANAGEMENT
MONOLOGEN



Kompas in de
managementjungle
GYURI VERGOUW

Boom

De MANAGEMENT MONOLOGEN

Kompas in de
managementjungle
GYURI VERGOUW

Boom

INHOUDS- OPGAVE



Proloog II

7

Monoloog I

Wat is management? 19

Serious business of monkey business?

MANAGEMENT VAN MENSEN

Monoloog II

Leiderschap 30

De eeuwige zoektocht naar de heilige graal

Monoloog III

Gedragsverandering 40

Waarom échte verandering vaak van buiten komt

Monoloog IV

Het nieuwe organiseren 49

Modieuze prietpraat of sociale innovatie?

Monoloog V

Verandermanagement 58

Van de man met een plan naar het team met een dream

Monoloog VI

Humanresourcesmanagement 68

Over mensenmensen als strategische gesprekspartner

MANAGEMENT MET METHODEN

Monoloog VII

Strategie 78

Van drie dagen op de hei naar twee benen in de klei

Monoloog VIII

Managementmodellen 89

Van geleerd geleuter naar intelligent knutselen

8

Monoloog IX

Financiën 100

De aandeelhouder wint

Monoloog X

Agile 110

Van overleven in zekerheid naar leven in onzekerheid

**MANAGEMENT VAN MORAAL
EN MENTALITEIT**

Monoloog XI

Bevlogenheid 122

Managen voorbij tevredenheid en vrijblijvendheid

Monoloog XII

Governance & Compliance 131

Ethiek en integriteit: kinderen van de jaarrekening?

Monoloog XIII

Spiritualiteit 142

Zweverig gezever of zinnige zingeving?

Epiloog 153
Kompas in de managementjungle

Over de auteur 165

Aanbevolen literatuur 167

The background of the slide features a light gray illustration of several monkeys on a complex network of interwoven vines. The monkeys are depicted in various poses: some are hanging upside down, others are climbing, and one is in the center looking towards the viewer. The vines form a dense, web-like structure across the entire frame.

MANAGEMENT VAN MENSEN

MONOLOOG II

LEIDERSCHAP

De eeuwige zoektocht naar de heilige graal



30

Essentie

De mensheid is van oudsher op zoek geweest naar groots en meeslepend leiderschap. Iedereen kan wel een lijstje opstellen van grote leiders uit de geschiedenis, vaak koningen, keizers, heiligen, politici, militairen of dictators. Het liefst denken wij dan aan Nelson Mandela, Moeder Teresa of de dalai lama. Helaas heeft die zoektocht naar groot leiderschap ook Adolf Hitler, Jozef Stalin en Mao Zedong voortgebracht. Het gedrag van leiders laveert zodoende tussen moed en waanzin, tussen **noblesse en verschrikking**.

De grote beschavingen van de Chinezen en de Grieken waren al bewust op zoek naar de essentie van leiderschap. Zo schreef de Chinese generaal Sun Tzu al rond 500 voor Christus in zijn *De kunst van het oorlog voeren*: 'Wanneer men mensen met welwillendheid, rechtvaardigheid en gerechtigheid behandelt, en hun vertrouwen schenkt, zal het leger verenigd worden en zal iedereen hun leiders graag dienen.' Geef toe, dat kan zo in een hedendaags managementboek over sociaal innovatief organiseren. Tijdloos!

Daarna volgde in de zoektocht naar succesvol leiderschap wat men de '**grotemannentheorie**' noemt. Men identificeerde de grote leiders, beschreef hun leven en trachtte hieruit af te leiden wat hen zo succesvol maakte. Verder dan dat dit door God gegeven kwaliteiten moesten zijn, kwam men echter vaak niet.

In de late middeleeuwen, waarin Europa verdeeld was in vele koninkrijken en stadsstaten, verdiepte men zich naast oorlog voeren ook in diplomatie en de wijze waarop macht en ‘spelletjes spelen’ van invloed konden zijn op de instandhouding van leiderschap. Het ging hierbij om het behoud van leiderschap door gebruik te maken van **interne machtsstructuren**. Bekendste representant hiervan is de 16de-eeuwse filosoof en diplomaat Niccolò Machiavelli. Zijn werk *De heerser* is nog steeds relevant en populair onder managers en kan nog steeds als handboek voor de apenrots fungeren.

Hierop volgde vanaf het begin van de twintigste eeuw de **persoonlijke-eigenschappentheorie**. Als we de succesvolle leiders kennen, kunnen we ook de hen kenmerkende eigenschappen analyseren. Dat zou groot leiderschap verklaarbaar én voorspelbaar maken. Het is tot op heden echter niet mogelijk gebleken de eigenschappen van leiders te ontdekken die meer succes brengen. Er zijn extraverte én introverte leiders, kluizenaars en excentriekelingen en sociale en asociale types bekend die allemaal succes kenden. Een belangrijke denkrichting die hierop volgde, was die van de **behavioristen**. Zij stellen dat het erom gaat wat een manager daadwerkelijk doet, zijn zichtbare, concrete gedrag. Niet om zijn eigenschappen dus.

31

De op dit moment meest gehanteerde denkrichting is die van de **situationele-leiderschapsschool**. Succesvol leiderschap hangt af van het juist inschatten van situaties en van de mate waarop iemand zijn leiderschapsstijl hierop kan aanpassen. Een crisis vereist bijvoorbeeld doortastend optreden en snelle besluitvorming, een cultuurtransitie in de organisatie een meer politiek ingegeven leiderschapsstijl.

De laatste jaren is de **transactionele-leiderschapsschool** in opkomst, die stelt dat mensen gemotiveerd worden door beloningen en straffen. De relatie tussen leider en volger is hier te beschouwen als een ruilrelatie: als de volger doet wat is afgesproken, krijgt deze in ruil hiervoor een beloning. Het is een zakelijke overeenkomst, vaak via een contract, waarbij vooraf vastligt wat wordt verwacht, hoe de volger dit kan en moet bereiken en welke beloning in het verschiet ligt. Deze benadering ligt dicht bij de oorspronkelijke aanduiding van het Latijnse begrip management: *carrot or stick*, de paarden wor-

den geleid en krijgen beloning of straf!³ In het verlengde hiervan ligt de **transformationele-leiderschapsbenadering**, waarbij de relatie tussen de manager en de volger centraal staat. De beloning is hier de vervulling van de intrinsieke motivatie van de volgers.

Vragen

Wat kunnen wij leren uit die eeuwige zoektocht naar goed leiderschap? Waar komt die tijdloze behoefte vandaan? Waarom wordt goed leiderschap gezien als de heilige graal, als het belangrijkste managementonderwerp? In veel organisaties wordt tegenwoordig gesteld dat ‘iedereen een leider moet zijn’, waar komt deze gedachte vandaan?

32

Betoog

De aantrekkingskracht van leiderschap mag nog zo groot zijn en er mag nog zo veel over worden geschreven, wat weten we er nu eigenlijk echt van? De zoektocht naar persoonlijkheidskenmerken of gedragseigenschappen die een goede leider definiëren, heeft nauwelijks bruikbare informatie opgeleverd. Zeker, we prefereren een leider die krachtig én empathisch is, geduldig en bescheiden, waar ethisch niets op aan te merken valt, die een voorbeeld is voor zijn ondergeschikten, een visie heeft op de toekomst, snel juiste beslissingen kan nemen en sympathiek en aardig is voor zijn medemensen. De realiteit is echter dat zelfs als we democratisch mogen kiezen, krachtige leiders met een gigantisch groot ego boven komen drijven. We hoeven maar naar de internationale politiek te kijken om daar de mooiste, of lelijkste, voorbeelden van terug te vinden.

Rood bolwerk

Leiderschap, het is de heilige graal van management, maar ook deze zoektocht heeft nog niet de ultieme beloning opgeleverd. Weten wij bijvoorbeeld meer over leiderschap dan pakweg dertig jaar

3 Zie monoloog I, pagina 22.

geleden? Wellicht heeft de zoektocht naar leiderschap juist geleid tot meer verwarring en minder duidelijkheid. Ik neem je even mee terug naar die tijd.

In die jaren tachtig van de vorige eeuw studeerde ik economie aan de universiteit van Amsterdam, toentertijd een rood bolwerk. Ik volgde het vak 'Management & Organisatie' en de betreffende hoogleraar vertelde dat er op dat moment wereldwijd zestig boeken per dag over leiderschap verschenen. Voor mij direct reden het onderwerp links te laten liggen. Als zo veel auteurs zich over een onderwerp buigen, wat zou ik daaraan nog kunnen toevoegen? Elementen van leiderschap waar we het toen over hadden, zoals taak- en relatiegericht werken, doelgericht zijn en visie hebben, worden ook nu nog vaak genoemd. De stroom aan publicaties over leiderschap is er sindsdien niet minder op geworden. Maar levert het iets op? Of is het niet meer dan **bezigheidstherapie** om op universiteiten en tijdens seminars de tijd een beetje leuk door te komen? Aan de kwantiteit van leiderschapscursussen kan het in ieder geval niet liggen dat men in organisaties zo weinig leiderschap tegenkomt.

33

Onze fascinatie voor leiderschap is niet nieuw, het intrigeert de mensheid al sinds de klassieke oudheid. Als we al over management-literatuur voorafgaand aan de twintigste eeuw kunnen spreken, betreft het in veel gevallen werken over of van bekende leiders uit de oudheid. Van Alexander de Grote tot aan Romeinse keizers als Marcus Aurelius en Julius Caesar. De schrijvers van hun tijd wisten er ook al raad mee. Werken als *Plato voor managers*, *Sun Tzu en de Kunst van het oorlog voeren* zijn nog steeds enorm populair. Het momenteel meest aanbevolen werk over leiderschap?⁴ *De Overpeinzingen van keizer-filosoof Marcus Aurelius*. Een tijdloos document, waarschijnlijk doordat de auteur zelf een groot, machtig, maar bescheiden leider was.

Sluwheid van een vos

Hetzelfde geldt voor het reeds genoemde boek *De heerser van Machiavelli*. Je zou het zonder probleem een adviesrapport

4 Zie Tiggelaar, B. (2017). Lessen van een bescheiden keizer. In: NRC Handelsblad, 7 september.

voor de heersende klasse van zijn tijd kunnen noemen over hoe zij hun staat moeten besturen. Daarbij is de voornaamste taak van de vorst het bemachtigen, consolideren en in stand houden van zijn macht. Grote leiders brachten in de optiek van Machiavelli namelijk eenheid, orde, vrede en voorspoed. Een vorst moest daarom beschikken over de sluwheid van een vos en de kracht van een leeuw: *‘Daar de vorst met het beest in de mens vertrouwd moet zijn, moet hij zich vos en leeuw ten voorbeeld stellen. De leeuw kan de vallen niet ontgaan; de vos kan zich niet tegen de wolven verdedigen. Men moet dus vos worden om de vallen te leren kennen en leeuw om de wolven schrik aan te jagen. Zij die slechts de leeuw willen nabootsen, verstaan hun zaak niet.’* Machiavelli schroomde niet om zaken als **list, bedrog en gewetenloze machtspolitiek** met naam en toenaam te noemen, maar hij besprak ook barmhartigheid en vrijgevigheid. Niet voor niets werd het boek al kort na verschijnen op de lijst van verboden boeken van de katholieke kerk gezet (de Codex). Helaas heeft zijn boek weinig aan actualiteit ingeboet: list en bedrog zijn nog steeds aan de orde van de dag (zie monoloog XII). Het blijft mij verbazen hoe actueel auteurs uit de klassieke oudheid en middeleeuwen nog steeds zijn. Die historische achtergrond is in mijn optiek van groot belang. Ik denk dat wie het **heden** wil begrijpen, de **geschiedenis** moet kennen om zodoende in de **toekomst** goed leiding te kunnen geven.

Tot de twintigste eeuw richtten auteurs en wetenschappers zich dus vooral op het leiderschap van vorsten en veldheren. Dat we leiderschap in (commerciële) organisaties zoeken, kent een veel minder lange geschiedenis. Handelaren, bankiers, ondernemers waren tenslotte van een veel lagere stand dan de geestelijkheid, adel of militaire orde.

Het besef dat leiderschap ook in de zakelijke omgeving van groot belang is, kwam pas na de Tweede Wereldoorlog echt tot ontwikkeling. In de eerste decennia van de twintigste eeuw was het onderwerp voorbehouden aan een **selecte groep van adviseurs** en hoogleraren. Onvoorstelbaar maar waar, veel managers uit die tijd zullen nauwelijks beseft hebben dat ze met management bezig waren! Het was gewoon de dagelijkse dingen doen. Je maakte promotie op basis van anciënniteit, ervaring en bewezen successen. Dat management een concrete activiteit was die serieus onderwerp van studie,

onderzoek en wetenschap kon zijn, daar was nog bijna niemand van overtuigd. Beter gezegd, het bestond nauwelijks en dat bleef zo, uitzonderingen daargelaten, tot na de Tweede Wereldoorlog. Het onderzoek naar goed management en leiderschap in organisaties werd eerder als een **leuke hobby** van de baas gezien. En als er al over werd gesproken of geschreven, ging het over een kleine groep ondernemers die de twintigste eeuw voor een belangrijk deel vorm hebben gegeven, **de aartsvaders** van het nationale en internationale zakenleven. Hun namen duiken tot op de dag van vandaag op in bijna alle managementboeken. Denk aan Henry Ford, Frits en Anton Philips, de Heineken-dynastie, *to name but a few*. Het waren vaak *selfmade men*, ondernemers die de naar henzelf genoemde bedrijven groot hadden gemaakt en ze vaak tot op hoge leeftijd bleven managen.

Intelligentie van de medewerker

35

Een belangrijk ijkpunt in de wijze waarop naar leiderschap wordt gekeken, is het verschijnen van het boek *My Years At General Motors* van Alfred Sloan in 1963. Dit is, net als bij Marcus Aurelius tweeduizend jaar eerder, een leiderschapsverhaal van binnenuit. In dit geval het verslag van een topmanager die vijftig jaar ervaring als leidinggevende bij de grootste autofabrikant van de Verenigde Staten met zijn lezers deelt. Sloan kan gezien worden als een van de grootste ondernemende managers uit de 20ste eeuw, een man die met een conglomeraat aan automerken (onder meer Buick, Chevrolet en Cadillac) de concurrentie met marktleider Ford aanging. In plaats van iedere klant dezelfde auto aan te bieden (zoals Ford deed met de zwarte T-Ford), ontwikkelde Sloan een strategie waarbij er voor iedere portemonnee een specifieke auto werd gebouwd (*a car for every purse and purpose*). Daarbij had hij voor zijn tijd zeer **moderne opvattingen** over leiderschap. Je zou willen dat hedendaagse managers zijn werk eens zouden lezen. Wat te denken van: 'Ik geef nooit orders. Ik probeer mijn ideeën aan mijn collega's te verkopen. Ik accepteer hun oordeel als ze mij kunnen overtuigen dat ik het niet goed zie. En dat doen zij frequent. Ik doe liever een beroep op de intelligentie van een medewerker dan te proberen gezag

over hem uit te oefenen.⁵ Let wel, dit is een citaat uit 1925! Er zijn vandaag de dag, geloof me op mijn woord, nog steeds genoeg managers (en leiders) die dit denkniveau over leiderschap bij lange na niet halen. Laat staan het ten uitvoer brengen. Om over de wens tegengesproken te worden nog maar te zwijgen.

De echte doorbraak in de zoektocht naar leiderschap hebben we te danken aan Jack Welch, voormalig CEO van General Electric (GE). Deze door het blad *Fortune* tot manager van de eeuw uitgeroepen **captain of industry** staat bekend om het feit dat hij GE in de jaren tachtig transformeerde van een ingeslapen gigant naar een modern en dynamisch geleid bedrijvenconglomeraat. In zijn periode als CEO bij GE verhoogde hij de beurswaarde van het bedrijf van \$ 13 miljard naar \$ 500 miljard. Hij stond bekend als een harde saneerder. Binnen vijf jaar verdween een kwart van de medewerkers van de loonlijst. Hij stelde harde eisen aan alle divisies van het bedrijf: ze moesten qua grootte per definitie de nummer 1 of 2 in de markt zijn waarin zij opereerden. Dat ging via het simpele *fix it, sell it or close it*. Kortom, je zorgt maar dat het goed gaat met de divisie of we verkopen of sluiten deze.

Minder bekend is dat hij een fervent voorstander was van leiders en leiderschap in organisaties. Sterker nog, hij vermeed het woord manager liefst helemaal. **Management** werd midden jaren 80, en nu ook nog al te vaak, **geassocieerd met bureaucratie, controle en beheersing**. Niet met vernieuwing en innovatie, niet met het zoeken naar oplossingen en besluiten nemen, niet met daadkracht en verantwoordelijkheid nemen. Ziedaar het moment van de opkomst van leiderschap in organisaties. Het voorbeeld van GE sprak boekdelen. Daar werd niet gemanaged, daar werd geleid. De markt van goeroes, managementauteurs en captains of industry kon niet achterblijven, **de beer** was los. Management belandde per direct in het bakje 'Uit', leiderschap in het bakje 'In'. In de zakenwereld en zelfs bij overheden zoekt men sindsdien naar leiders. Managers, daar hebben we er tenslotte al genoeg van. Auteur en hoogleraar Edgar Schein, ook zo'n reus op wiens schouders wij staan, omschreef het verschil als volgt: **Leiders creëren en veranderen organisatieculturen, managers leven daarbinnen.**

5 Alfred P. Sloan (1925). In: *Industrial Digest and Commodities & Finance*. Vol. 4. p. 16.

Tijdgeest

Gevoel voor de tijd waarin wij leven is voor leiders zodoende cruciaal. Uit onderzoek naar de duizend best presterende Amerikaanse topmanagers in de periode 1900-1996 is naar voren gekomen dat de gevoeligheid voor de tijdgeest verschilt tussen ondernemers, managers en leiders⁶. **Ondernemers** zijn sterk in het goed inschatten van aankomende ontwikkelingen in de markt en spelen hier voortvarend op in, vaak tegen alle verwachtingen in. Zij nemen risico's, zijn uitvinders die iets op de markt brengen terwijl iedereen hen uitlacht – denk aan de uitvinder van de Dysonstofzuigers. Pas na drieduizend prototypes was zijn product klaar voor marktintroductie, iedereen in zijn omgeving was het geloof erin al lang kwijtgeraakt. Wie zou geïnteresseerd zijn in een peperdure stofzuiger zonder stofzak? Niemand toch? Maar Dyson wist de tijdgeest te raken en creëerde een stofzuiger als absoluut hebbeding, als innovatief hoogstandje en design 'must have'. Een sexy stofzuiger, wie had dat ooit kunnen bedenken? Dyson dus. Het is dit soort ondernemers die zien wat anderen niet zien. Zij hebben de context van de omgeving niet nodig, integraal. Zij maken de context, op voorwaarden die zij bepalen. **Managers** daarentegen zien markten groeien en optimaliseren de aanwezige productiefaciliteiten zodanig dat de organisatie hier volop van kan profiteren. Zij gaan uit van wat er is en verbeteren de productieprocessen zo veel mogelijk om kwalitatieve producten en diensten te produceren tegen zo laag mogelijke prijzen. Zij spelen in op bestaande en groeiende vraag naar de diensten en producten van de organisatie. **Leiders** dragen zorg voor noodzakelijke verandering als deze door een veranderende tijdgeest wordt geëist. Zij zien kansen en mogelijkheden waar anderen problemen en neergang zien. Het zijn leiders die van bestaande, oude en ingedutte organisaties weer vitale en ondernemende grootmachten maken. Het zijn managers die volgers krijgen, die medewerkers achter zich weten te scharen en die staan voor vernieuwing, passie en bevlogenheid.

⁶ Zie: Mayo, A.J. & Nohria, N. (2005), Zeitgeist Leadership. *Harvard Business Review*, oktober.

Boeddhistisch klooster

38

Er zijn geboren leiders, zoals er ook geboren ondernemers, sprekers en voetballers bestaan. Maar het overgrote deel van managers moet leren om leider te worden. Dat kan alleen door te lezen, te luisteren, te leren en te oefenen. Ziedaar de opkomst van alle **leiderschapscursussen** en leiderschapsliteratuur. Er zijn in Nederland 12.000 titels over leiderschap te bestellen. In Amerika kun je ruim het tienvoudige aanbod vinden! Stel je voor dat in al die boeken één nuttige tip staat, één advies dat je wilt gebruiken. Dan ben je met de oogst van één dag al weken zo niet maanden zoet. Laat staan om al die tips in de organisatie in te voeren. Dat is schier onmogelijk en laat zien hoe ondoordringbaar de jungle aan managementideeën is geworden. Het lijkt veel op de aanpak van Sloan bij General Motors: we hebben voor elk deel van de markt een bijpassende managementbenadering. Een leiderschapscursus door een oud-commando? Waarom niet? Een poolreis maken en de opwarming van de aarde zien om leiderschap in maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren? Goed plan. Een retraite in een boeddhistisch klooster in Laos om inzicht in jezelf als leider te krijgen? Dat gaat vast werken!

Wat moeten we daarmee?

Ik sta er pragmatisch in. Als het volgens en bij sommige managers werkt, wie ben ik om te zeggen dat het niet werkt? Maar één ding is zeker, het werkt zeker niet bij iedereen. Het is geen weten, geen zekerheidje.

Wortels van de boom

Misschien moeten we accepteren dat managers en medewerkers voor goed leiderschap gewoon goed met elkaar overweg moeten kunnen. Dat er goede vragen worden gesteld, dat er naar elkaar wordt geluisterd. De relatie dient centraal te staan, er dient vertrouwen te zijn dat wat beloofd en toegezegd is wordt nagekomen. Van beide kanten. De leider dient vooral aanwezig te zijn, de tijd

te nemen voor medewerkers, hen stimuleren en veiligheid bieden, er samen iets moois van willen maken. Malcolm Gladwell, de *golden boy* van de onderzoeksjournalistiek, stelde zelfs: ‘De rol van managers is om een veilige haven en bescherming te bieden aan onuitstaanbare en briljante mensen.’ Medewerkers hebben vooral vertrouwen in leiders die gezaghebbend zijn in hun vak, die afspraken nakomen, die luisteren en tijd voor hen nemen. Uit onderzoek van McKinsey (Organizational Health Index 2017) blijkt dat faciliteren en ondersteunen van medewerkers de belangrijkste taak van leidinggevendenden is. De top 4 bestaat verder uit het sterk promoten van de gewenste verandering, duidelijk zijn over doelstellingen, beloningen en consequenties, en enthousiast en helder communiceren. Volgens de onderzoekers bepalen deze vier eigenschappen voor 89% de effectiviteit van leiderschap in organisaties. Dat is allemaal nog niet zo eenvoudig als hier staat geschreven. Iedere **botanicus** weet: **het probleem van een boom** is dat de top zo ver verwijderd is van de wortels. Dat zou iedere manager ook moeten beseffen.

39

Leiderschap? Daar is geen cursus in Nepal voor nodig. Wel oprechte belangstelling voor de medewerkers. Als die er niet is, heeft geen enkel leiderschapsboek of cursus zin. Je moet op elkaar kunnen bouwen, afspraken kunnen maken, elkaar aanspreken en stimuleren. Dat is zo oud als de weg die keizer-filosoof Marcus Aurelius tweeduizend jaar geleden nam terwijl hij leiderschap overpeinsde. Vergelijk leiderschap met iets van grote schoonheid: niet of nauwelijks te omschrijven, maar als je het ziet, herken je het.

Gerelateerde monologen

Wat is management?

Verandermanagement

Gedragsverandering

Het nieuwe organiseren

MANAGEMENT: SERIOUS BUSINESS OF MONKEY BUSINESS?

De managementliteratuur is in de ogen van velen verworpen tot een ondoordringbare jungle waar sociaal wenselijke meningen, alternatieve feiten en geleerd geletterd naadloos in elkaar overlopen. Managers zijn uiterst kritisch op die eigen vakliteratuur en dat is niet verwonderlijk. Zie maar eens kans om uit de wirwar aan analyses, modellen en technieken de juiste keuze te maken. We weten nooit zeker of een specifieke aanpak nu wel of niet gaat werken. Tijd voor een andere aanpak. Welke managementkennis moet iedereen absoluut in de gereedschapskist hebben? Wat werkt wél, wat werkt zeker niet?

De managementmonologen laat een positief geluid horen over de zin en onzin van managementwetenschap, goeroes en vakliteratuur. In 13 verhalen worden de belangrijkste managementonderwerpen op inspirerende en toegankelijke wijze beschreven. Van agile tot zeitgeist en van bevlogenheid tot verandermanagement, wat is the state of the art in managementland?



Met *De managementmonologen* biedt auteur, consultant, toezichthouder en ondernemer Gyuri Vergouw ons een kompas voor het management-oerwoud. Zijn verhalen zijn gebaseerd op 30 jaar praktijk- en advieservaring, 20 jaar hoofdredacteurschap bij ManagementSite.nl en diepgaand literatuuronderzoek. Eerdere publicaties van zijn hand zijn onder meer *Het dodo-effect*, *Commitment* en *De Strafschop*.

‘Een bijzonder boek dat trefzeker door de jungle van hypes naar de praktijk snelt. Met humor, diepgang en goede voorbeelden. In één klap bent u helemaal bij. Een absolute aanrader.’ – Prof. dr. Willem Mastenbroek

‘Het is Gyuri Vergouw weer gelukt om een helder en grappig boek te schrijven. Een leerzaam overzicht van herkenbare managementvraagstukken.’ – Bert Boer, directeur Rijksmuseum Muiderslot

