

# ZIEL, ZAKELIJKHEID, PROBLEEMIDENTIFICATIE EN -OPLOSSING EN KENGETALLEN

---

De overheidsmanager staat voortdurend voor uiteenlopende uitdagingen. Bijgaande boeken bieden boeiende perspectieven op de uitdagingen waar zij voor staan. Hoe definieer je een probleem goed om niet in de startfase de boot te missen? Hoe verbindt je jezelf met heel je persoonlijkheid aan de soms heel onpersoonlijke zakelijkheid van alle dag? Hoe meet je hoe het met de prestaties staat? De auteurs bieden uitdagende beelden om er mee aan de slag te gaan.

Lenette Schuijt (2009). *Met ziel en zakelijkheid*. Schiedam: Scriptum

Een leider moet de paradoxale eisen die aan hem gesteld worden weten te hanteren. De ziel en de zakelijkheid verenigen en productief maken. De kracht van bezieling benutten om zakelijk succes te hebben, staat bij Lenette Schuijt centraal. Het boek is een moderne versie van haar in 2001 met dezelfde titel verschenen boek en kent zes hoofdstukken en een slotparagraaf. Het boek is mooi uitgegeven met prachtige foto's die de tekst ondersteunen, citaten en prachtige gedichten, maar ook verhelderende goed uitgelichte voorbeelden en soms suggesties voor oefeningen. De verbinding met wetenschappelijke inzichten wordt op vele plaatsen gemaakt; het boek is niettemin zeer populair geschreven.

Het eerste hoofdstuk gaat in op geringe animo bij jonge mensen om leider te worden wegens het slechte imago en de rolverwarring die in de praktijk om ons heen te zien is. Het beheersende leiderschap naar analogie van Taylor en de kritiek daarop door Marx, Ahrendt en Habermas. De erfenis van de industriële revolutie, de aandacht die er inmiddels is voor de mens. De ervaringen met de ideologieën, totalitair leiderschap, het postmodernisme met het persoonlijk leiderschap en, onder verwijzing naar Trompenaars (1993), de culturele eigenaardigheid dat we in Nederland de voorkeur geven aan formeel onpersoonlijk leiderschap. Uiteindelijk wordt de ambitie geformuleerd te leren van het verleden en te verbinden met wat in deze tijd nodig is.

De volgende hoofdstukken beschrijven de verschillende kanten van een paradox en de mogelijkheden om die te hanteren. De eerste is naar buiten keren en naar binnen treden. Innerlijke processen die het zicht op de buitenwereld beïnvloeden, projecties, emoties, de betekenis van aandacht, zingeving en de noodzaak beide werelden te verbinden. Een noodzaak die in elk volgend hoofdstuk na een bespreking van ogenschijnlijke dilemma's terug komt. De tweede paradox gaat over zijn en doen. De derde gaat over de weg en het doel, de vierde over loslaten en verantwoordelijkheid nemen en de vijfde over individualiteit en gemeenschap. Mooie uitwerkingen wisselen elkaar af. Hoe ontwar je wilskracht en inspiratie? Wat is het onderscheid tussen amoreel en immoreel en waarom zijn beide niet acceptabel. Het boek besluit met aanbevelingen over het weer aantrekkelijk maken van leiderschap voor jongeren. Al met al een boek dat zich snel en goed laat lezen en de moeite waard is voor diegenen die zich als manager willen verdiepen in hun rol als leider.

Piet J.M. Verschuren (2008). *Probleemanalyse in organisatie- en beleidsonderzoek*. Boomacademic.

Een boek over een methoden en technieken dat zich niet eenvoudig laat lezen, maar wel zeer de moeite waard is om te bestuderen. Piet Verschuren maakt duidelijk dat het belangrijk is een goede en gedegen probleemanalyse te maken alvorens tot daarbij passende interventies te besluiten. Het gebeurt in de praktijk te weinig, met als prijs dat problemen niet opgelost worden of nieuwe problemen genereren. Het is een wetenschappelijk zeer verantwoord boek dat bruikbare ordeningen aanbiedt. Voor de manager en controller zijn niet alle hoofdstukken even interessant. Jammer dat de auteur geen hanteerbare samenvatting heeft toegevoegd aan dit boek. De behandelde materie leent zich er wel voor.

Het boek kent zes hoofdstukken. Eerst wordt de structuur van een probleem ontleed. Je moet eisen stellen aan de definitie van een probleem, zijn structuur ontleden in de feiten (F) en de wenselijkheid (W), ook wel positieve of negatieve waardecomponent en het moet duidelijk zijn wie de eigenaar is van het probleem. De waardecomponent is te onderscheiden in een kwantitatieve, een kwalitatieve en een belangrijkheid aspect en de positieve of negatieve bijdrage daarvan. In het tweede hoofdstuk worden analysemodellen uitgewerkt. Aan de hand van eenvoudige voorbeelden worden de verschillen en overeenkomsten tussen modeltypen beschreven. Dan volgen de principes van een conceptmodel en een confrontatiemodel en de eisen waaraan ze moeten voldoen. In het derde hoofdstuk volgen interventiemodellen waarbij de methodische aanpak van het probleem centraal staat. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op het oplossen van een probleem. Daarbij wordt beschreven wat er allemaal mis kan gaan tussen een probleemhebber en een adviseur. De opdrachtgeving wordt zodoende in het bijzonder onder de loep genomen. In het vijfde hoofdstuk komt de interventiecyclus aan bod. Hierbij wordt probleemoplossing als een cyclisch proces beschreven waarbij stapje voor stapje, deel voor deel de oplossing van het gehele probleem wordt gerealiseerd. Waar in de voorgaande hoofdstukken vooral gekeken wordt naar verbetervraagstukken wordt in het zesde en laatste hoofdstuk ingegaan op constructievraagstukken, in het bijzonder op immateriële artefacten (beleidsvraagstukken) als het fileprobleem, of strategisch management voor het bereiken van meer innovatief vermogen van een organisatie. Dit laatste hoofdstuk valt helaas wat tegen doordat het weinig nieuws brengt.

Peter Thuis, Marijn Mulders (2008) *75 managementkengetallen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Het boek is een zeer toegankelijk en handig boek voor mensen die zicht willen hebben op een aantal belangrijke kengetallen. Het boek is voorzien van een verwijzing en toegang tot een internetsite voor studiehulp bij de kengetallen. Na een inleiding over wat kengetallen zijn volgt een paragraaf over het gebruik van kengetallen. Dan volgen de 75 kengetallen geordend naar financieel perspectief, intern perspectief, klant- en omgevingsperspectief en leer en innovatieperspectief. Het boek sluit af met een kort overzicht van 250 andere kengetallen. De 75 kengetallen worden helder beschreven en gedefinieerd door aan te geven over welk managementvraagstuk zij gaan. En hoe ze te berekenen met steeds een voorbeeld. Wat het kengetal nu zegt, waar het kengetal in grote lijnen door beïnvloed wordt en welke managementacties te overwegen zijn bij bepaalde waarden van het kengetal. Voor de overheidsmanager en controller zitten er veel kengetallen bij waar zij weinig aan hebben, omdat zij specifiek gericht zijn op ondernemingen. Maar er zitten ook veel kengetallen bij waar zij wel mee uit de voeten kunnen. Kengetallen over middelenmanagement als financiën, HRM, ICT, maar ook het klantperspectief zijn instructief en goed hanteerbaar in het publiek domein. Het boek kan een inspiratie vormen voor het gebruik van kengetallen en het nadenken over het gebruik en de ontwikkeling ervan. Het is vooral een praktisch boek dat geen wetenschappelijke ambities kent. Het is daarmee zeer toegankelijk en toepasbaar in de praktijk.