

CPM Insights 04

In this issue:

- 01 Introduction by Christine Van Velthoven
- 02 Développement d'un Training Center au sein du Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement (SPF SSCE)
- 04 Self-Determination Theory: motivate your employees!
- 05 Een nieuwe dimensie in management
- 06 Cv Ons Dak, een efficiëntietraject
- 07 Infrabel, een coachingtraject op maat
- 08 Onze boekentip



Dear reader

In this issue of our newsletter, we will be telling you more about 'education and training' within Talent Management. Naturally, effectively educating and coaching your employees is one of the core tasks in HRM. Everyone in our sector offers a mix of training programmes. Why would we choose to devote an issue to the subject?

It's like with an iceberg: training programmes are just the tip of the iceberg; beneath the surface it takes a huge amount of knowledge and skill in order to find the right trajectory, make the right choices and come up with the right approach. Training programmes are not stand-alone experiences. They need to be adapted to the needs and requirements of both the company and the employee. Also when it comes to training, strategic choices need to be made that will make a long-term solution possible. Companies that offer a rich array of training, good coaches and a concrete training plan are the attractive employers today. They meet the fundamental needs of every staff member: autonomy, connectedness, competitiveness and opportunities for growth.

CPM will never simply offer you training. Our professionalism is specifically in the solid pre- and post-training trajectory which allows your

investment to generate long-term returns. The fact that it is working is demonstrated by a couple of recent cases and the feedback we receive from our clients. By providing a pre-training trajectory, we can offer solutions that fit within the context of the company and we support our approach through a thorough monitoring and adjustment in the post-training phase. After all, the newly acquired skills need a structured process in order to become anchored within the culture of the organisation.

Naturally, there are differing visions about how an employee should develop their potential within an organisation: ranging from allowing everyone to do as they please to supplying ready-made, prescribed solutions. We would like to provide you with different opinions and in this issue we offer a platform to Jef Staes.

Of course, CPM has a vision of its own when it comes to talent development. A certain 'self-guidance' allows each employee the freedom to arrive at their own insights and solutions and to define their own pathway towards a successful future. And this is something we are happy to help with by providing the appropriate methods. You will read more about it in the cases that are described. And of course, we are always happy to provide you with any additional information about our approach you may require.



Christine Van Velthoven
Managing Director



Développement d'un Training Center au sein du Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement (SPF SSCE)

Grâce à une équipe bien formée et motivée, le SPF SSCE participe à l'élaboration d'une politique transparente, dynamique et scientifique qui assure à chacun une bonne santé, une chaîne alimentaire sûre et un environnement sain. Pour continuer à dispenser une formation optimale et maintenir la motivation du personnel, le SPF a décidé de collaborer avec CPM. Son approche s'est avérée être celle qui répondait le mieux à nos besoins : élever, au sein d'un modèle organisationnel existant, le niveau des instructeurs et des formations et créer une culture qui stimule le développement personnel et communautaire. Le programme de CPM est détaillé dans cet article.

Étape 1: Choix stratégiques dans le plan d'activités

Un programme d'apprentissage n'est efficace que si toutes les parties concernées sont convaincues de la plus-value qu'il peut apporter. C'est pourquoi nous dépensons 40 % de notre énergie à la création d'un contexte adéquat, afin de nous assurer que notre intervention porte ses fruits.

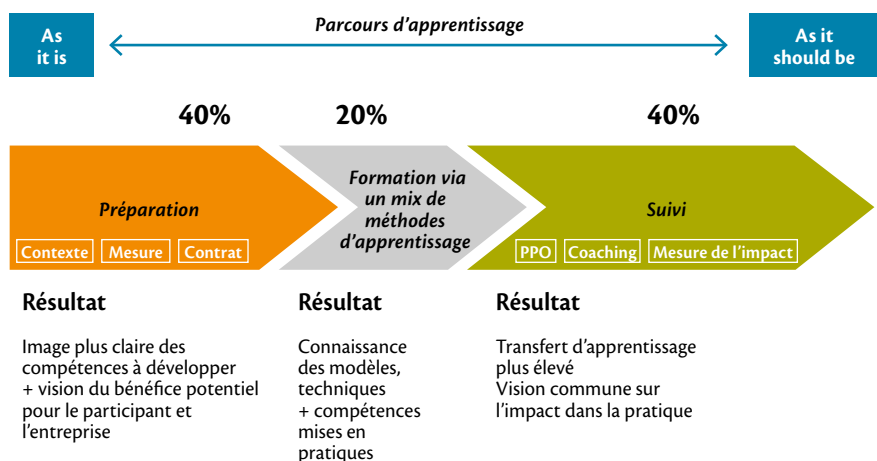
Dès l'amorce de ce projet, nous avons développé un **plan d'activités**, sur la base, entre autres, d'entretiens avec la direction. Nous avons

ainsi pu définir une mission et déterminer les objectifs du Training Center. Sur la base du modèle organisationnel du SPF, nous avons fait des choix stratégiques quant à **une solution rentable à long terme** pour la formation de ses collaborateurs.

L'offre de formation a été établie sur base de la matrice produit/marché de CPM. Celle-ci dresse l'inventaire, d'une part, des différents « services » (types de programmes, thèmes...) et, d'autre part, des groupes cibles. Elle permet également

de définir les **objectifs** et les **priorités** à court, moyen et long terme.

Les procédés actuels ont été analysés et évalués jusqu'au niveau opérationnel, à l'aide de discussions individuelles et de séances en groupe. Nous sommes ainsi parvenus à une sélection des possibles **améliorations à apporter** et à une **formation du personnel** optimale. Nous avons également établi des **profils de fonction** à chaque phase du processus, selon les différentes exigences.



Le programme CPM : une combinaison de choix et de solutions stratégiques



Étape 2 : Un mélange de méthodes d'apprentissage

Un **manifeste d'apprentissage** comprenant un profil de fonction et de compétence pour les formateurs a servi à élaborer un **manuel pratique** dans lequel ils peuvent trouver les « règles internes » au Training Center. Il est essentiel que tous les formateurs prennent connaissance de l'objectif d'apprentissage et développent les compétences nécessaires en vue de fournir une formation collective et efficace.

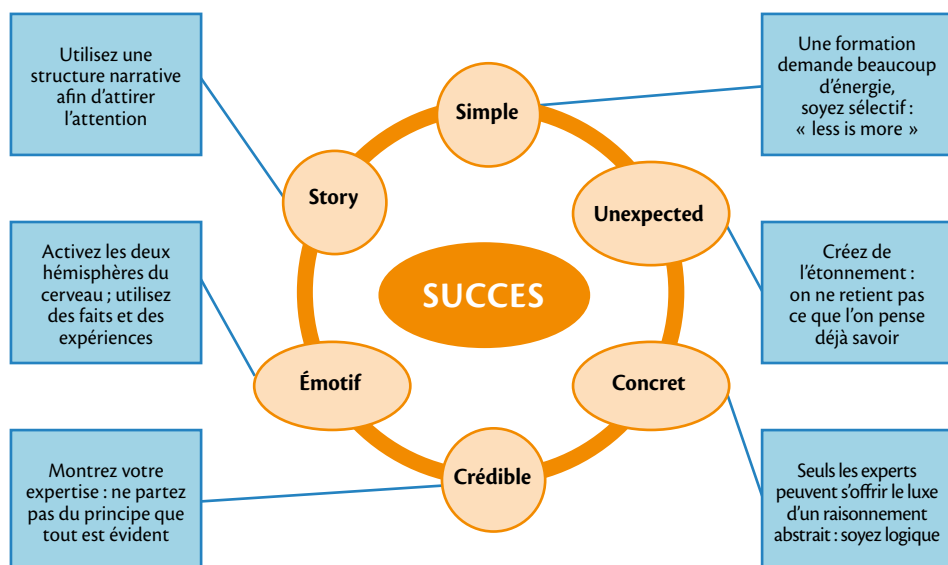
Les objectifs ainsi que la culture d'apprentissage et de formation d'une entreprise requièrent un mélange de méthodes d'apprentissage. Il en va donc de même pour le Training Center. CPM adopte de plus en plus une approche **d'autodirection maximale**.

Après une observation en conditions réelles, les formateurs ont reçu un **certificat** indiquant

leur niveau de compétence. Il était ainsi plus aisé de répertorier les formateurs, ainsi que leurs spécialités et leurs compétences personnelles. En outre, ce label de qualité garantit le **dynamisme** au sein d'une entreprise qui stimule une « communauté » de formateurs.

Étape 3 : Suivi du programme

Les nouvelles compétences acquises exigent un processus structuré afin de les ancrer dans la culture de l'entreprise. Le **suivi du programme** est donc primordial. Un suivi constant par l'évaluation des participants permet de garantir la qualité du Training Center. Le Training Center interne est utilisable à long terme, et ce grâce à un programme « train the trainer » efficace. Un développement d'apprentissage des compétences est assuré en permanence, au moyen de **l'intervision (peer-to-peer)** et de la **formation individuelle**.



Dans les modules « train the trainer », nous nous servons de la formule SUCCES comme point de repère.



Self-Determination Theory: motivate your employees!

Since 2000 psychologists have turned away from traditional theories – such as the Maslow and Herzberg theories – to jointly embrace the insights they gained from the Self-Determination Theory (SDT). What is SDT and how can you integrate it in your human resources strategy?

SDT is a theory for human motivation and personality. It studies the motivation behind people's choices without any external influence or interference, therefore focusing on the degree to which an individual's behavior is self-determined. The theory is acknowledged by many companies, and HR experts apply the insights of this theory and integrate them in their approach towards employees.

SDT helped us to differentiate the drivers that motivate us human beings, allowing experts to have better control on improving the performance and well-being of individuals in a company or other environment. Within SDT a differentiation is made between intrinsic goals – goals that stimulate one's potential or self-development as a reward inherent to a task or activity itself – and extrinsic goals, such as gaining wealth, status, fame... Working hard as an employee may, for instance, serve an intrinsic goal because a higher ranked job offers new challenges and growth opportunities. But it may also serve extrinsic goals because the higher ranked job is likely to provide status and social recognition. In some theories, both goals would be assumed equally motivating. According to SDT the pursuit of intrinsic goals is likely to yield more adaptive outcomes than the pursuit of extrinsic goals and therefore raises more engagement and job satisfaction.

“Do you want or do you have to engage in this job task? Quality of motivation matters.”

Prof Dr Maarten Vansteenkiste, UGent

Autonomy – Competence – Relatedness

According to SDT, human flourishing depends upon satisfying three fundamental needs: the need **for autonomy, for competence and for relatedness**.

- **Autonomy:** refers to the drive to act upon one's own choices, in harmony with our integrated self. This doesn't imply independence of others. Autonomy is supported when the task appears important, feelings toward the task are acknowledged, and a choice in how to perform the task is provided.
- **Competence:** refers to the degree of being effective in dealing with the environment a person acts in. Knowledge sharing or positive feedbacks for example build expertise and provide recognition, which are the most appropriate means of fostering a feeling of competence.
- **Relatedness:** refers to the degree a person interacts and connects with others to bring a certain meaning to his life.

These three fundamental needs inspired CPM to develop techniques enabling people to take the lead in developing their own action plan to grow in their competences. In cooperation with their chefs, HR managers and peers, employees decide themselves which competences they want to master and plan the journey that gets them there. This approach has proven its success by each time generating a more motivated staff and better competence development. Holding an intrinsic goal orientation also goes along with more flexibility from employees to follow additional training and more flexibility to accept jobs even when they are less well paid.

The self-determination theory was initially developed by Edward L. Deci and Richard M. Ryan at the University of Rochester and has been elaborated and refined by scholars from many countries, Professor Dr Maarten Vansteenkiste at UGent being one of them.



Een nieuwe dimensie in management

Jef Staes is zelfstandig teacher en architect op het gebied van lerende en innovatieve organisaties. Uit zijn boeken ("Mijn organisatie is een oerwoud", "Mijn manager is een held") en het interview dat we met hem onderhouden, blijkt dat Jef Staes niet enkel een visionair, maar ook een gepassioneerd verteller is die zijn ideeën vooral in beeldtaal verduidelijkt.

Volgens Jef Staes bevinden we ons in het midden van een transformatieperiode. "Het is een turbulente tijd die ons van het statische 2D-tijdperk naar het dynamische 3D-tijdperk brengt, een tijdperk gekenmerkt door een overvloed aan informatie en innovatie. Elke transformatie brengt crisissituaties met zich mee. Of bedrijven overleven, zal grotendeels afhankelijk zijn van hun creativiteit en ondernemerschap om veranderingen te absorberen en in hun voordeel te gebruiken. Die kracht krijg je met het juist selecteren van Human Capital en dat impliceert een verschuiving van competentie naar puur talent management."

Van competenties naar talenten

"Tijdens het 2D-tijdperk kijken we vooral naar de 'competenties' van mensen: welke taken kunnen ze op zich nemen, welke vaardigheden hebben ze... En dat werkte toen, want eenmaal bepaald, bleef een functie meestal ook dezelfde. Je kreeg bv. vijf taken en er was weinig sprake van verandering. De enige evolutie die een werknemer kon doorlopen, was het uitbreiden of verbeteren van de competenties, eventueel door opleiding etc. Een werknemer zat dus vaak in een situatie waarin hij drie taken zeer graag en goed uitvoerde, maar ook twee taken had die hem niet in het minst interesseerden, en waar opleidingen niets aan zouden veranderen." Jef Staes verwijst hierbij naar het '2D-schaapdrama': "Functiebeschrijvingen zijn haast tastbare omheiningen geworden. Mensen worden verplicht om binnen deze omheiningen te blijven en taken uit te voeren die niet volledig inspelen op hun passie en talenten. Zo creëer je schapen die letterlijk binnen hun omheining blijven en beknot je elke vorm van creativiteit."

"In het 3D-tijdperk voldoet deze aanpak niet langer. Er is een overload aan informatie, waardoor de vroegere basiscompetentie 'kennis' niet langer onmisbaar is. Nieuwe wendingen in een organisatie, de economie, de maatschappij zijn schering en inslag, zodat competenties ook niet langer

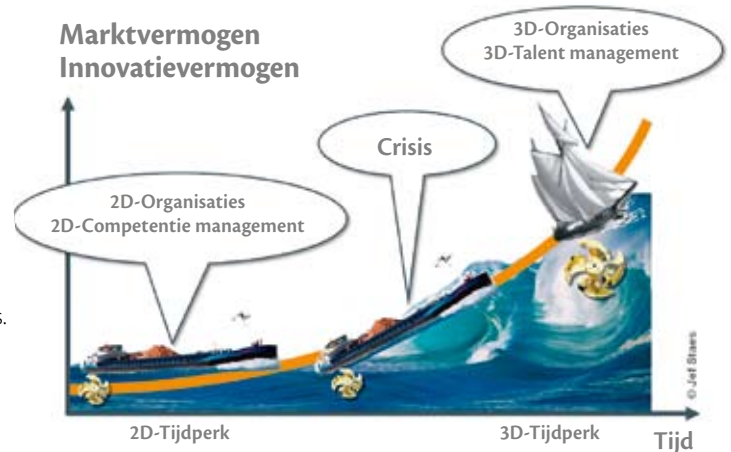
volstaan om oplossingen te vinden en innovatief te blijven. Daarvoor hebben we mensen met 'talent' en 'passie' nodig. Talent is zoals een verborgen kamer. Het is niet iets wat wordt ontwikkeld, het is een bewustwordingsproces. En passie is de sleutel die talenten activeert. Beiden kunnen door opvoeding gestimuleerd of extern aangemoedigd worden. Denk maar aan de operazangeres in Engeland die plots haar talent aan de wereld toont."

"En daar moet de scouting van de bedrijven op inspelen: talent scouten en ze op de juiste plaats inzetten. Zo creëer je werknemers met een hoge betrokkenheid en gedrevenheid. Mensen met talent en passie zullen ook zelf voor hun ontwikkeling zorgen, want passie is hun intrinsieke drijfveer. Organisaties moeten die leerautonomie volledig omarmen, ondersteunen en promoten!"

Van functies naar rollen

"Deze 3D-managementvisie impliceert ook dat we moeten afstappen van functies. Een 3D-organisatie is een organisatie waar mensen zijn wat ze willen zijn, en waar talenten ongeremd op zoek gaan naar de juiste rol. Werknemers moeten in die rol vrij kunnen migreren van één afdeling naar een andere en voor verschillende managers werken, zodat ze dingen doen waar ze goed in zijn en die ze vooral ook graag doen! Zo creëer je een omgeving waarin nieuwe ideeën zich makkelijker doorzetten en vermenigvuldigen. Het verhoogt het innovatievermogen van je organisatie, teams en medewerkers."

"Zijn bedrijven er vandaag klaar voor? De hele omschakeling naar een 3D-management is



een veranderingsproces dat enkel kan slagen met de volledige steun van de CEO en zijn geloof dat dit de enige manier is om zijn bedrijf dynamisch, creatief en flexibel te maken. De nodige veranderingsingrepen zijn niet zo complex, maar vragen wel om visie, moed en doorzettingsvermogen. De 'successtruc' bestaat erin om de veranderingen te starten met diegenen die dezelfde ingrepen benaderen als opportuniteiten in plaats van drama's. Zo laat je twee à drie business units het nieuwe denken impliceren. Human Resources ontwikkelt een portfolio waarin verschillende rollen en projecten beschreven worden. En dan wordt er gecast naar mensen met talent en passie. Professionele 3D-managers moeten de nodige competenties ontwikkelen om menselijke passie en talent zo doelgericht mogelijk te gebruiken."

Het belang van passie en talent bij medewerkers in organisaties erkent ook de Self-Determination Theory (zie elders in deze nieuwsbrief). Talent Management boort een nieuwe dimensie aan.

Cv Ons Dak, een efficiëntietraject

De sociale huisvestingsmaatschappij cv Ons Dak draagt bij tot het recht van wonen voor woonbehoeftigen in de regio Maaseik, Dilsen-Stokkem, Kinrooi, Bree en Meeuwen-Gruitrode. De maatschappij zorgt vanuit Maaseik voor een gevarieerd aanbod van diensten en van huur- en koopwoningen met een zo optimaal mogelijke prijs-kwaliteitverhouding. Het beschikbare budget wordt zo correct mogelijk ten dienste van 'wonen' besteed en de maatschappij wordt daarbij sterk opgevolgd door Finpower.

Cv Ons Dak heeft enerzijds een technische en anderzijds een administratieve dienst. Als gevolg van de groei, het mondiger worden van de bewoners en bijkomende controles van de overheid wordt het werk van die diensten steeds complexer en het risico op fouten groter. Om daartegen beter gewapend te zijn, besloot de leiding van cv Ons Dak eind 2008 om de maatschappij intern efficiënter te organiseren. Dat was meteen ook een positieve stap voor het bekomen van het ISO9001-kwaliteitslabel.

Inspelen op verandering

Cv Ons Dak kwam bij CPM met onder andere de volgende vragen: Hoe scoort de huidige werking in functie van de kernopdrachten en strategie van de organisatie? Wat is de optimale organisatiestructuur? Wat zijn de aandachts- en actiepunten om daar te geraken? Wat is de personeelsbezetting daarin? Hoe het veranderingsproces opstarten en verankeren in de nieuwe organisatie?

De problemen duiden door analyse en evaluatie: het begin van de oplossing

CPM Advisory bracht door individuele interviews met de 20 medewerkers het

functioneren van de huidige organisatie op het vlak van strategie, managementstijl, processen en organisatiecultuur in kaart. Een objectieve tijdsanalyse, waarbij we met een beproefd systeem de tijdsbesteding van de individuele medewerkers omzetten in 'facts & figures', bevestigde wat ook uit de gesprekken bleek: de administratie draaide niet rond. Het niet goed functioneren van enkele medewerkers en onvoldoende leiding bleken de knelpunten. Op een kleine groep van mensen heeft zo iets een nefaste impact. Samen met een daadkrachtige bestuurskern werd besloten tot het ontslag van twee mensen. De groep bleek hun taken gemakkelijk te kunnen overnemen, wat de ingreep alleen maar bekrachtigde. De administratieve dienst werd tijdelijk onder de onmiddellijke leiding van de directeur van cv Ons Dak geplaatst. Een strikte opvolging door regelmatige evaluaties maakte alle fouten zichtbaar. De poging om die met de hulp van kwaliteitscirkels te corrigeren was onvoldoende succesvol. Dit leidde uiteindelijk tot het vertrek van nog een collega.

Van gevoel naar feiten

Heel belangrijk bij een dergelijk traject is het objectief maken van een gevoel. Door een

technische tijdsanalyse konden in dit geval de taken worden herverdeeld met enkele mensen minder, waardoor meteen ook het onevenwicht in de dienst werd opgeheven. Het moeilijkste aan dit traject bleek het inzicht van mensen in hun eigen werksituatie. Medewerkers weigeren soms te zien dat ze onvoldoende functioneren en klampen zich vast aan de oude situatie. Die situatie omkeren vraagt tijd. Door een faire maar consequente druk van de werkomgeving, door een objectieve meting van fouten bijvoorbeeld, breekt de schakel uiteindelijk waar hij het zwakste is.

Cv Ons Dak werkt verder actief aan de motivatie van haar medewerkers. De directe leiding daarover ligt nu in handen van een adjunct-directeur, die in tandem nauw samenwerkt met de directeur. De motivatie halen de mensen vooral uit het kunnen blijven ontwikkelen van hun competenties. Er worden nu meer dan vroeger inspanningen gedaan rond training en ontwikkeling. Het ISO9001-kwaliteitslabel heeft cv Ons Dak ondertussen behaald.



"De mate van succes tot realisatie van een veranderingsproject is recht evenredig met de mate van inspanningen die leidinggevend en medewerkers daartoe samen leveren. De grote uitdaging is alle neuzen in dezelfde richting te loodsen. Een dergelijk proces kan niet van bovenaf worden opgelegd. Dat werkt niet. CPM heeft dat veranderingsproces planmatig en doordacht begeleid." Koen Van den Bruel, adjunct-directeur

"Ons bedrijf wordt nu conform ISO 9001-2008 procesmatig gestuurd. Onze efficiëntie en effectiviteit worden continu verbeterd. Dat vraagt voortdurende aandacht en inspanningen, maar ieder goed resultaat geeft een lekker gevoel. Een overwinning zonder inspanning geeft geen voldoening." Noël Vandeboel, directeur

V.l.n.r. Koen Van den Bruel, adjunct-directeur, Dirk Verlaak, voorzitter, Noël Vandeboel, directeur

Infrabel, een coachingtraject op maat

Infrabel is de infrastructuurbeheerder van het Belgische spoorweginet en staat onder andere in voor de organisatie en het beheer van het spoorverkeer vanuit de seinhuizen en Traffic Control.

De onderneming gaat door een periode van grote instroom van een nieuwe generatie medewerkers. Deze transitie impliceert uiteraard een nieuwe dynamiek en een extra grote investering inzake opleidingen. Tegelijk worden de oude seinhuizen in sneltempo vervangen door hoogtechnologische seinposten met een veel grotere actiezone.

De nochtans sterke opleidingsstructuur was dan ook toe aan een supplementaire kracht ter aanvulling van de mentoren en opleiders die ervoor zorgde dat het opleidingsapparaat optimaal ingezet werd. En net dat vond Infrabel bij CPM, dat een op maat uitgewerkt opleidingstraject tot interne coaches voorstelde. Een traject dat bovendien perfect aansloot bij het ervaringsniveau van de doelgroep.

Coaching volgens CPM

Joris Ghijsels en Didier Van Delft leidden respectievelijk de Nederlands- en Franstalige coaches in spe op. Daarbij volgden ze de CPM-basisprincipes. Joris Ghijsels: "Coaching is een middel om persoonlijke ontwikkelingen van medewerkers – en bijgevolg ook organisatieontwikkelingen – te stimuleren. Hierbij staan resultaatgerichtheid en zingeving centraal. De coach heeft als kerntaak dat mensen zelfsturend worden en hun eigen job,

ontwikkeling en ambities in kaart kunnen brengen en verwezenlijken."

De CPM-aanpak: een mix tussen groeps- en individuele training, simulatie en reële cases

Om succesvol te kunnen coachen, is vooral de houding van de coach essentieel. De deelnemers kregen een aantal coachingtools aangereikt en door middel van doorgedreven rollenspelen werden deze uitgetest en ingeoeft. Telkens werd in groep het effect van de gekozen aanpak besproken. Zo kreeg elke deelnemer inzichten in zijn huidige competentieniveau en in hoe het anders kan. Op basis van het Infrabel-competentiewoordenboek werd een competentiegrid opgesteld met de kritische coachingcompetenties, waardoor voor iedereen duidelijk werd welke ontwikkeldoelen moesten worden nagestreefd.

De middelen voor verbetering werden door CPM aangereikt. De CPM-didactiek bij coachingvaardigheden is gebaseerd op de leerprincipes van zelfsturend 'ervaringsleren' en 'wederzijds leren' (Peer-coaching).

Tijdens de intervisiemomenten werd de groep geconfronteerd met concrete cases van collega-deelnemers. De situatie werd telkens

afgetoetst bij de 'probleem-eigenaar' en het belang en de implicaties werden onderzocht in groep, eventueel met een brainstorming over mogelijke interventies.

Video-opnames versnelden het leerproces: een eerste opname bij de start van het project werd aan het eind van het traject gebruikt om het leereffect zichtbaar te maken. Met de tweede opname tijdens het GROW-gesprek (Goal – Reality – Options – Will) werden ontwikkeldoelen bepaald en werd een persoonlijk actieplan opgesteld.

Coaches vervullen een cruciale rol in het veranderingsproces in de seinhuizen en Traffic Control. Samen met hun collega-opleiders en het lijnmanagement begeleiden ze het personeel door de verschillende veranderingen op organisatorisch en technologisch vlak. Door coaching wordt de zelfstandigheid van elke medewerker ook vergroot. Ten slotte zijn medewerkers die goed gecoacht worden gemotiveerder en meer betrokken bij het reilen en zeilen van de organisatie.



Bert Van den Eynde,
opleidingsverantwoordelijke bij Infrabel

Bert Van den Eynde: "CPM vertrok van voor de start van het project vanuit een heel heldere visie, terwijl tegelijk maximaal werd gepoogd om aan te sluiten bij de bedrijfscultuur, -doelstellingen en organisatie. CPM vond het immers uitermate belangrijk dat de cursus naadloos

aansloot bij de verwachtingen en de ervaringswereld van de deelnemers en heeft geen enkele moeite gespaard om de inhoud van de opleiding hieraan aan te passen.

De helderheid had als voordeel dat zowel de projectleiding als de coaches onmiddellijk mee waren in het verhaal, terwijl de pragmatische invulling de efficiëntie van de opleiding sterk verhoogde waardoor de coaches minder moeite hadden om de coachingtools in de praktijk te gebruiken.

Tijdens de verschillende fasen van de opleiding werd ook tijd uitgetrokken om te evalueren hoe de integratie van coaching in de organisatie verliep, en op welke problemen de coaches botsten op het terrein.

Hierdoor konden op een efficiënte manier een aantal valkuilen, uitdagingen én mogelijke oplossingen worden geïdentificeerd

die systematisch met de projectleiding werden doorgenomen. Hierdoor is het project nooit kunnen ontsporen en is het uitermate succesvol gebleken. Mijn ervaring is trouwens dat opleidingstrajecten als deze enkel kunnen slagen als er structureel aandacht wordt besteed aan de inbedding ervan in de bestaande organisatie en de strategie van de onderneming. Het heeft weinig of geen zin om een nieuwe functie te creëren en de betrokken medewerkers naar een opleiding te sturen, in de hoop dat daarna alles vanzelf wel los zal lopen."

Onze boekentip



Bent u ook zo gepassioneerd door Talent Management en wilt u er meer over weten? Dan kunt u natuurlijk altijd een van onze consultants contacteren. Zij staan u graag te woord. Of wilt u zelf uw kennis uitbreiden? Probeer dan eens dit boek, aangeprezen door onze medewerkers:

"Mijn manager is een held" van Jef Staes is het vervolg van **"Mijn organisatie is een oerwoud"**, een 'must have' voor CEO's, managers en HRM-professionals. In zijn nieuwste boek onderzoekt Jef Staes waarom veranderingsprocessen in bedrijven zo vaak mislukken.

Jef Staes komt in "Mijn manager is een held" tot enkele confronterende vaststellingen. De oude managementgeneratie is dringend aan vervanging toe. Leren, innoveren en veranderen moeten deel uitmaken van het DNA van een organisatie. En vooral, de meeste van onze ondernemingen zijn daar nog niet klaar voor.

Omwentelingen hebben echter helden nodig om ze tot stand te brengen. Helden die niet terugdeinzen voor hindernissen of zich laten intimideren door groepsdruk. Helden die bereid zijn risico's te nemen, zelfs als ze daarmee hun eigen hachje in gevaar brengen. Uit dit soort heldenhout zal de nieuwe manager gesneden zijn. Hij is niet langer de technicus, de beste in zijn vak, maar de visionair, behept met een tomeloze energie en enthousiasme waarmee hij anderen aanvuurt om hun kennis in te zetten voor de realisatie van gemeenschappelijke dromen.

Dit boek richt zich tot de nieuwe manager en projectmanager die zichzelf ontwikkelt tot een management professional. Hij begrijpt hoe de leerprocessen in de hersenen werken en gebruikt deze kennis in zijn managementpraktijk. In de nieuwe tijd heeft hij immers nood aan medewerkers die leren niet zien als de weg naar een diploma of vaardigheid, maar als een noodzakelijk en permanent onderdeel van het leven. Dit boek geeft vooruitziende ondernemers en gedreven management professionals een houvast in hun strijd naar verandering.