

ANGÉLIQUE PITERNELLA

NOOIT
MEER
MANAGEN

WAAROM EEN INTEGRATOR GELD
BESPAART EN WINST OPLEVERT

VANDUUREN
MANAGEMENT

Nooit meer managen

Renzo en Sharai
Todo es posible.
Alles is mogelijk.

NOOIT MEER MANAGEN

Waarom een integrator geld bespaart en winst oplevert

Angélique Piternella

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	9
DEEL 1: Ruis in het bedrijf	11
1 De tien meest voorkomende groeifrustraties	13
2 Wat is een integrator?	27
3 Hoe ziet jouw bedrijf eruit?	37
4 Ben jij geschikt om te werken met een integrator?	47
DEEL 2: Rust in het bedrijf	57
5 Werken met een integrator: de eerste maand	59
6 Werken met een integrator: maand 2	85
7 Werken met een integrator: maand 3	99
8 Werken met een integrator: tweede kwartaal	111
DEEL 3: Groei in het bedrijf	123
9 De verschillende groeipaden	125
<i>Tot slot</i>	139
<i>Muchas gracias, dankjewel!</i>	141
<i>Over de auteur</i>	143
BIJLAGEN	145
<i>Bijlage 1</i>	147
<i>Bijlage 2</i>	151
<i>Bijlage 3</i>	155
<i>Inspiratiebronnen gebruikt in dit boek</i>	157
<i>Wat andere DGA/CEO's vertellen</i>	159

Wat lezers vertellen

"Nooit meer managen is een absolute gamechanger voor ondernemers. Dit boek biedt de essentiële handleiding voor elke CEO of DGA om het leven gemakkelijker te maken en zich te richten op zijn of haar expertise. De integrator, jouw rechterarm, wordt praktisch en doeltreffend uitgelegd voor elke fase van bedrijfsgroei.

Of je bedrijf nu klein of groot is, deze oplossing biedt meer vrijheid en versnelt de groei. Transformeer jouw bedrijf en breng het naar nieuwe hoogtes met de waardevolle inzichten uit dit boek. Angélique helpt je om de juiste integrator te vinden. Een investering die zichzelf in no time terugverdient!"

- Pieter Henzen, Trendwatcher & bedrijfsstrateeg

"Angélique is een complete gamechanger op het gebied van leiderschap. Met haar unieke visie en specialistische kennis zet ze je in je kracht als visionair en weet ze exact wat er nodig is om je bedrijf of organisatie skyhigh te laten gaan."

- Ninke van der Leek, High value businesscoach

"Chapeau voor dit geweldige praktische boek waarin je wordt meegenomen in hoe de samenwerking tussen een CEO en een integrator kan verlopen op een dieper level. Niet een theoretisch boek, maar echt een inblikje in hoe intens en waardevol de samenwerking kan zijn. De CEO die eindelijk weer kan doen wat hij/zij het allerliefste wil doen en het allerbeste kan. En de integrator die als volwaardig samenwerkingspartner op strategisch niveau volledig kan instaan voor het bedrijf van de CEO. Elke CEO verdient een integrator.

Nog niet eerder heeft een boek de samenwerking tussen een CEO en een integrator op dit diepe level omschreven. Uit de praktijk gegrepen en recht in het hart van zowel de CEO als de integrator."

- Linda Nordholt, Integrator

"Eindelijk een expert die duidelijk, inhoudelijk én strategisch uitlegt hoe groei werkt. Met name rondom talent en organisatie. Angélique weet te benoemen welke strategische groeikeuzes je wilt maken, no bullshit. Als CEO van een kleine onderneming met grote ambities, weet ik nu wat mij te doen staat! Top boek!"

- Claudio Fray, CEO

*"Ik heb het boek Nooit meer managen in één ruk uitgelezen. Aan de hand van herkenbare voorbeelden word je meegenomen in hoe het werken met een integrator eruit kan zien voor ondernemers. Vanuit het hier en nu word je op logische wijze meegenomen in de mogelijkheden, krijg je stof tot nadenken en als toetje mega veel bruikbare tips!
Dit boek gaat de ondernemerswereld veranderen."*

- Angela Wedding, Integrator

Inleiding

Aan je bedrijf werken klinkt veel makkelijker dan het is. Als ondernemer ben je meer *in* je bedrijf aan het werken en is er nauwelijks tijd of ruimte in je hoofd om *aan* je bedrijf te werken.

Naarmate je bedrijf groeit, loop je tegen allerlei uitdagingen aan en voor je het weet ben je de hele dag brandjes aan het blussen, mailtjes aan het beantwoorden en klanten aan het helpen. Wat zou het fijn zijn als iemand het dagelijks gedoe van je overneemt zodat jij weer toekomt aan wat echt belangrijk voor je is.

Ik ontmoet heel veel ondernemers die met dit probleem worstelen. Dat was dan ook de aanleiding om dit boek te schrijven. Ik laat je zien hoe het voor jou mogelijk is om samen te werken met iemand die dol is op de taken die jij liever niet meer zelf wilt doen: een *integrator*. Voor de ondernemers die denken dat werken met een integrator duur is, maak ik duidelijk dat een samenwerking met een integrator je zoveel oplevert dat je na een tijdje echt nooit meer zonder wilt en dat het je zelfs geld bespaart.

Dit boek is opgebouwd uit drie delen en bevat voorbeelden van klanten die ik heb geholpen. De namen van klanten en medewerkers heb ik veranderd om hun privacy te waarborgen.

In deel 1 vertel ik je wat een integrator is en welke rollen hij - of zij natuurlijk - kan vervullen in jouw bedrijf. Ook neem ik je bedrijf

onder de loep: waar loop jij als ondernemer tegenaan en welke problemen spelen er in jouw bedrijf waardoor je niet aan je eigen werk toekomt?

Of jij toe bent aan het werken met een integrator lees je ook in deel 1 van dit boek. Daarnaast bespreek ik waar je op moet letten bij het vinden van jouw integrator.

In deel 2 laat ik je aan de hand van het verhaal van Dennis, eigenaar van een bedrijf in sportkleding, zien hoe de samenwerking met een integrator er in het eerste halfjaar kan uitzien.

In deel 3 volgen we Dennis opnieuw en komen de verschillende groeipaden aan de orde waar ondernemers nu tijd voor hebben, omdat de integrator de achterkant van het bedrijf goed heeft neergezet. Ook laat ik je zien welke winst werken met een integrator oplevert.

Ik heb bij dit boek wat extra's voor je klaarstaan zodat je alvast vooruit kunt.

Mocht ik je naar aanleiding van het lezen van dit boek ergens bij kunnen helpen, laat het me gerust weten.

Ik wens je veel leesplezier en gun jou nooit meer managen.

Angélique Piternella

DEEL 1

Ruis in het bedrijf

HOOFDSTUK 1

De tien meest voorkomende groeifrustraties

'Ik heb het gevoel dat ik de laatste maanden alleen maar brandjes aan het blussen ben en heb niet eens tijd om aan mijn bedrijf te werken. Omdat ik de laatste maanden zoveel zelf doe, zie ik dat dit juist niet ten goede komt aan mijn bedrijf. Het kost mij een berg energie, omdat ik bezig ben met allemaal dingen waar ik eigenlijk helemaal niet mee bezig wil zijn. Niet alleen omdat mijn hoofd er niet naar staat, maar omdat het dingen zijn waarvan ik weet dat ik die niet zelf moet doen.'

Aan het woord is Elisa. Ze is getrouwd, moeder van drie kinderen en directeur van een bedrijf in training en coaching. *'Mijn lichaam geeft allerlei signalen en ik voel het ook, ik ben niet in topvorm,'* vertelt Elisa verder. *'Ik weet dat als ik zo doorga ik in een burn-out ga belanden.*

Het voelt alsof ik in een spagaat zit. Aan de ene kant mijn bedrijf en aan de andere kant mijn gezin. Als ik thuiskom, plof ik op de bank. Ik ben er wel, maar niet echt, want ik heb totaal geen energie om er dan écht te kunnen zijn voor de kinderen en voor Paul.

Paul heeft het allang zien aankomen en heeft het al een paar keer met mij besproken, maar er moest eerst iets in mij veranderen voordat ik besepte dat ik dingen echt anders moet gaan aanpakken.

Ik weet niet zo goed hoe ik het moet uitleggen, maar ik merk dat nu mijn bedrijf gegroeid is, ik iets anders zoek in een rechterhand.

Nu heb ik het gevoel dat er nog steeds een hoop dingen op mijn bord blijven liggen. Ik ben nog veel zelf aan het aansturen omdat dingen anders gewoon niet gedaan worden of in elk geval niet zoals ik het bedoel. Ik heb amper tijd om op strategisch vlak met het bedrijf bezig te zijn.'

Net zoals Elisa kun je als DGA/CEO het gevoel hebben dat het bedrijf jouw leven runt in plaats van dat jij het bedrijf runt, omdat je te veel bezig bent met de dagdagelijkse dingen.

Misschien herken je het wel dat, nu je bedrijf aan het groeien is, je zoveel dingen aan je hoofd hebt dat er geen ruimte is om over andere dingen na te denken. Je hoofd raakt vol, je slaapt steeds slechter en het wordt steeds lastiger om focus te houden op de dingen die je moet doen. Er gebeuren allerlei dingen binnen het bedrijf waar je niet blij mee bent en al snel stapelen de frustraties zich op.

Omdat ik veel ondernemers spreek, weet ik dat dit vaak voorkomt. Ik loop de tien meest voorkomende frustraties met je door, omdat jij er misschien wel iets in herkent en ook op zoek bent naar een oplossing.

Frustratie #1 Niet toekomen aan je eigen werk

'En wat heb ik nou eigenlijk allemaal gedaan?' vraagt Erik zich af als hij 's avonds op weg is naar huis en zich realiseert dat de dag voorbij is gevlogen. In zijn hoofd neemt hij de dag nog eens door. Hij is die dag al om 08.00 uur op kantoor zodat hij in alle rust kan beginnen aan het doornemen van de documenten voor de vergadering van 09.00 uur, het afhandelen van e-mailberichten en het voorbereiden van een presentatie. Deze drie dingen wil hij aan het eind van de dag écht gedaan hebben.

Hij loopt naar de koffiemachine, maakt een kop cappuccino en groet onderweg een paar medewerkers. Hij opent de deur van zijn kantoor, loopt naar zijn bureau en zet zijn mok rechts naast zijn computer. Als hij de computer heeft opgestart, doet hij nog even de deur dicht en gaat meteen aan de slag. Hij werkt een uur lang ongestoord zonder telefoon of medewerkers die hem een vraag willen stellen en neemt alle documenten in alle rust door.

Het is 08.55 uur als hij voldaan opstaat van achter zijn bureau om naar de vergaderruimte te lopen. Onderweg fantaseert hij nog even hoe het zou zijn als hij een hele dag zonder afleiding zou kunnen werken. Dat duurt niet lang want eenmaal aangekomen in de vergadering krijgt hij de mededeling dat een van de productielijnen volledig stilligt door een technische storing, de teamleider productie ziek is en medewerkers het technische gedeelte van het probleem niet kunnen oplossen. De vergadering wordt verzet naar een ander moment en Erik gaat op zoek naar een oplossing.

Erik is de rest van de dag bezig met het plegen van telefoontjes om ervoor te zorgen dat het probleem zo snel mogelijk verholpen wordt. Daarna kalmeert hij enkele medewerkers van verschillende afdelingen die voor onrust op de werkvloer zorgen, door met hen in gesprek te gaan. Als er eenmaal rust in de tent is, gaat hij aan de slag met het delegeren van een aantal taken die met spoed gedaan moeten worden. 's Middags heeft Erik drie vergaderingen en na deze vergaderingen is de dag weer om.

Hij kan vandaag echt niet langer doorwerken omdat hij zijn vrouw heeft beloofd een keer op tijd thuis te zijn. Het afhandelen van zijn e-mailberichten en het voorbereiden van de presentatie schuift Erik door naar de volgende dag.

Frustratie #2 Geen tijd voor het gezin

Stefan heeft een goedlopend bedrijf in sportkleding. Zijn medewerkers zijn dol op hem en toch voelt het alsof hij in een spagaat zit. Hij maakt steeds langere werkdagen, waardoor hij steeds vaker naar huis moet bellen om te zeggen dat hij wat later thuiskomt. Eenmaal thuis loopt hij meteen de trap op naar de slaapkamers van zijn kinderen Teun en Pien die inmiddels liggen te slapen en geeft ze een kusje op hun voorhoofd. Vervolgens loopt hij naar beneden om zijn vrouw gedag te zeggen. Ze staat al met haar jas aan op hem te wachten in de hal om naar de wekelijkse bodypumples te gaan. 'Sorry,' fluistert hij, geeft haar een kus en zwaait haar uit.

Stefan loopt de keuken in, pakt een bord uit de kast en warmt zijn eten op. Hij heeft honger, maar op het moment dat hij aan tafel zit met zijn eten voor zijn neus komt dat schuldgevoel naar boven. Hij zit weer in zijn eentje te eten. Hij heeft een prachtgezin, maar is bijna nooit op tijd thuis om van hen te genieten. Zelfs als hij in het weekend wel thuis is om bij zijn gezin te zijn, betrappt Stefan zichzelf er regelmatig op dat hij niet met volle aandacht bij de voetbalwedstrijd van Teun is of bij het dansje dat Pien voor hem ingestudeerd heeft en voordoeet terwijl hij op de bank zit. Hij is er wel, maar met zijn hoofd zit hij bij de dingen die in het bedrijf nog opgepakt moeten worden.

Frustratie #3 De uitvoering van het businessplan loopt mis

Als Ellen aan het einde van de dag met stevige hoofdpijn haar auto instapt, denkt ze terug aan het moment dat ze met haar managementteam op een mooie plek op de Veluwe zit om het jaarplan te presenteren, de doelen vast te stellen en de plannen over hoe deze doelen te bereiken definitief te maken. Het managementteam

stuitert van de energie en het jaarplan staat als een huis. Als ze aan tafel zitten om de dag af te sluiten met een etentje, tikt Ellen met een theelepeltje op haar glas om een momentje aandacht te vragen voor wat ze wil gaan zeggen.

Ze vertelt hoe blij ze is met wat ze samen bereikt hebben om het bedrijf, waarin ze sieraden verkopen, goed in de markt te zetten. Nu is het tijd om op te schalen en het plan daarvoor is degelijk en solide. De volgende dag gaat ze met volle energie en focus aan de slag.

Nu, een half jaar later, liggen ze totaal niet op schema. De omzet is aanzienlijk lager dan verwacht. Terwijl het plan er op papier heel strak uitziet, schieten ze in de praktijk alle kanten op en verliezen ze focus op waar ze naartoe willen. In plaats van sterk te gaan voor de sieradenlijn die het beste verkoopt, versnipperd de focus al snel en doen ze van alles een beetje. Ellen is gefrustreerd, omdat er van al die mooie plannen van een half jaar geleden niets terecht gekomen is.

Frustratie #4 Medewerkers weten vaak niet wat jij bedoelt

Saskia, een ambitieuze ondernemer met een consulting agency, loopt terug naar haar kantoor. Ze maakt zich zorgen. Ze heeft gesprekken met drie medewerkers achter de rug en vraagt zich af of ze haar wel goed hebben begrepen. Ze baalt daarvan, want ze zit wekelijks een uur lang met elke medewerker om dingen door te spreken. Ze vindt dat niet erg, maar ze merkt dat als ze haar niet begrijpen en ze het verhaal voor de zoveelste keer aan het vertellen is, ze ongeduldig wordt en geïrriteerd raakt.

Frustratie #5 Gedoe in het team

Tim kijkt bedenkelijk als hij hoort dat er weer gedoe is onder zijn medewerkers. Zijn bedrijf verzorgt de inzet van facilitair medewerkers uit zijn flexpool bij bedrijven. Tim is echt een mensen-mens, vindt het heerlijk om meer uit zijn medewerkers te halen door ze te coachen en staat altijd open voor manieren om zijn medewerkers nog meer te laten groeien.

Maar als het gaat over gedoe in het team over de vakantieplanning, zakt zijn energie enorm. De medewerkers met kinderen willen vrij zijn tijdens de schoolvakantie. De medewerkers zonder kinderen vinden het niet eerlijk dat zij dan moeten werken omdat ze niet gebonden zijn aan de schoolvakantie. Deze discussie komt jaarlijks terug en Tim merkt aan zichzelf dat er steeds meer energie weglekt als dit weer ter sprake komt.

Uiteindelijk is de knoop doorgehakt en is de planning definitief, maar dit gaat ten koste van Tims energie.

Frustratie #6 Langs elkaar heen werken

Kirsten heeft een bedrijf dat onlinetrainingen voor coaches en consultants verzorgt. Ze merkt dat de afdelingen sales en operations volledig langs elkaar heen werken en krijgt klachten van klanten. Kirsten wil dat dingen beter op elkaar afgestemd worden en nodigt de salesmanager en de operationeel manager van haar bedrijf uit voor een extra vergadering.

Ze begint de vergadering met het voorbeeld van Yasin, de salesmedewerker die een nieuwe grote klant heeft binnengehaald. Deze klant neemt de onlinetrainingen af voor al hun coaches in Nederland en België. De salesmedewerker begeleidt deze klant tot

aan de eerste aanbetaling en houdt alles wat hij doet netjes bij in het systeem, zodat dat zichtbaar is voor de collega's die dit verder gaan oppakken.

Maar dat gaat niet zoals het hoort. De collega's van operations laten het te lang liggen, waardoor de klant het welkomstbericht pas een paar dagen later krijgt. Ook de informatieverstrekking over hoe nu verder en de toegang tot de onlineomgeving voor alle coaches komt pas laat. Uiteindelijk is het wel opgepakt en goed gekomen, maar voor Kirsten is een hoog servicelevel erg belangrijk. En daar voldoet dit echt niet aan. Ze vraagt de managers mee te denken over wat er nodig is om dit te voorkomen.

Frustratie #7 Te veel details

Lilian zit in een vergadering met de twee managers van haar bedrijf. Terwijl zij een discussie hebben over welke printer ze het beste kunnen aanschaffen, dwalen haar gedachten af. Ze denkt terug aan de vorige vergaderingen en realiseert zich dat ze wekelijks over allerlei operationele details aan het discussiëren zijn. Ze wil graag dat iemand anders voortaan het besluit neemt over dit soort details. Ze heeft dit alleen nog nooit eerder uitgesproken of zo gevoeld.

Ze heeft grote plannen voor de uitbreiding van haar bedrijf naar Duitsland en de strategische besluiten die ze daarin te nemen hebben. Lilian is meer van de grote lijnen en de stip op de horizon in plaats van allemaal kleine details, zoals de keuze van een printer. Er is besloten dat er een nieuwe printer moet komen, maar Lilian wil niet meer bij de bespreking over de details van de printer zijn. Ze moet iets veranderen in de manier waarop ze nu communiceert met haar managers.

Frustratie #8 Een te grote to-dolijst

Joris, eigenaar van een speciaalzaak in designmeubelen, zit achter zijn bureau als hij even de tijd neemt om te zien wat er allemaal in de kantoortuin gebeurt. Hij ziet medewerkers een praatje met elkaar maken terwijl ze aan de tafels zitten te lunchen, vogeltjes in de grote boom in het midden van de tuin en de tuinman die bezig is met het verversen van de plantenbakken.

Hij realiseert zich dat hij met zijn gedachten al snel bij de enorme to-dolijst in zijn hoofd zit. Hij draait zich meteen weer om richting zijn computer om de dingen die op deze to-dolijst staan snel vast te leggen. Hij eet ondertussen zijn brood op. Joris is bang dat hij anders de to-do's weer vergeet.

Hij heeft geen ruimte meer in zijn hoofd en vergeet de laatste tijd veel, omdat hij met zijn gedachten ook bij het Experience Center zit dat geopend wordt en waarvan er nog steeds geen plan op tafel ligt.

Joris vergeet soms afspraken, hij vergeet dingen op tijd te delegeren of hij vergeet de tijd omdat hij zo druk bezig is met het oplossen van problemen. Joris weet dat het anders moet, omdat hij niet eens ruimte heeft om vast te leggen hoe hij het voor zich ziet als het Experience Center af is. Als Joris dit niet op papier krijgt, kunnen anderen niet vooruit met de uitvoering.

Frustratie #9 Groeiplafond niet kunnen doorbreken

Wilma heeft een bedrijf in ICT-oplossingen op maat. Samen met haar medewerkers werkt ze hard aan het optimaliseren van processen om hun doelen te behalen.

Als Wilma bij de koffieautomaat in de hal staat, voelt ze hoe moe ze is. Ze hebben de afgelopen periode vooral hard en veel gewerkt. Ze is dankbaar dat haar medewerkers zo begaan zijn met haar bedrijf en de klanten en er alles aan doen om de doelen te halen. Het resultaat is alleen erg pijnlijk, want de omzet blijft steeds nagenoeg hetzelfde. Wilma voelt dat ze met haar bedrijf tegen een groeiplafond zit en weet even niet hoe ze dit kan doorbreken. Terwijl ze suiker in haar kop koffie doet, merkt ze dat ze het ook steeds lastiger vindt om de hardwerkende medewerkers te blijven motiveren. Ze besluit dat er iets moet veranderen.

Frustratie #10 De groei niet kunnen managen

De diepvriesmaaltijdservice van Frans groeit zo hard dat hij niet weet of hij deze groei nog kan managen. Hij is dankbaar dat hij binnen drie jaar zo'n goedlopend bedrijf heeft kunnen neerzetten, maar weet ook dat er problemen ontstaan op de productieafdeling als het in dit tempo doorgaat. Frans heeft weinig tijd om na te denken over hoe hij het bedrijf voor de lange termijn kan inrichten voor snellere groei, want hij staat regelmatig zelf op de werkvloer om bij te springen als er bij pieken problemen zijn ontstaan.

Wie, niet hoe

Misschien herken je één of misschien wel meerdere van deze frustraties. Je hebt je bedrijf zelf of met iemand anders opgebouwd en je wilt natuurlijk dat de visie die jij hebt op waar je naartoe wilt met het bedrijf, ook echt uitkomt.

Een aantal van de genoemde frustraties kan worden weggenomen door anders te kijken naar alles wat er aan taken op jouw bord te-

rechtkomt. Een mooie methode die daarbij kan helpen, is de methode van Dan Sullivan en Dr. Benjamin Hardy:

Who Not How* Wie Niet Hoe

Zij leggen deze methode uit aan de hand van het voorbeeld van Michael Jordan, 's werelds beste basketbalspeler. In de eerste zes jaar dat hij in de National Basketball Association zat, werd er geen kampioenschap gewonnen. Toen hij in 1984 werd opgesteld in het team van Chicago Bulls, zag hij in de eerste drie seizoenen zijn team in de eerste ronde van de play-offs uitgeschakeld worden. Michael was de beste speler, maar hij had geen succes in de play-offs. Michael kon niet in zijn eentje op het hoogste niveau spelen. Hij had een *Wie* nodig, niet een *Hoe*.

Scottie Pippen werd aan het team toegevoegd als de *Wie* van Michael. Scottie was de perfecte rechterhand voor Michael. Hij zag al snel hoe competitief Michael was en nam dat over. En dat gaf Michael de energie om zijn vaardigheden op het gebied van zowel verdediging als aanval aan te scherpen. Scottie hielp hem ook met het groeien van een solospeler naar een teamspeler. Met Scottie als de *Wie* van Michael groeide het team snel naar een volgend level.

De tegenpartij had ondertussen een manier bedacht om Michael Jordan uit te schakelen: *the Jordan Rules*. Elke keer als Michael de bal kreeg, ging de tegenpartij met twee of drie spelers om hem heen spelen zodat Michael sneller uitgeput raakte. Als Michael uitgeput was, hadden de Chicago Bulls geen schijn van kans.

* Dr. Hardy, Benjamin & Sullivan, Dan, 2020, *Who not how, the formula to achieve bigger goals through accelerating teamwork*.

Aan je bedrijf werken klinkt veel makkelijker dan het is. Want zeg eens eerlijk: als ondernemer ben je meer *in* je bedrijf aan het werken en is er nauwelijks tijd of ruimte in je hoofd om *aan* je bedrijf te werken.

Naarmate je bedrijf groeit, loop je tegen allerlei uitdagingen aan en als je niet oppast, ben je de hele dag brandjes aan het blussen, mailtjes aan het beantwoorden en klanten aan het helpen. Nu lukt het de meeste ondernemers nog wel de uitvoerende taken te delegeren, maar het loslaten van de strategische managementtaken die op hun bord blijven liggen, is een stuk lastiger. Zou het niet fijn zijn als iemand het dagelijks gedoe van je overneemt zodat jij weer toekomt aan wat echt belangrijk voor je is?

Een integrator is zo iemand. In Amerika inmiddels een veel voorkomende functie, in Nederland nog tamelijk onbekend. Een integrator is een onmisbare partner. Niet de rechterhand van de ondernemer, maar zijn of haar rechterarm. De man of vrouw die strategische managementtaken overneemt, afdelingen met elkaar verbindt, beslissingen voorbereidt.

In *Nooit meer managen* legt Angélique Piternella stap voor stap uit wat een integrator is, hoe je met hem of haar samenwerkt, hoe je een integrator vindt die bij je past en wat hij of zij je oplevert.

“Of je bedrijf nu klein of groot is, werken met een integrator biedt meer vrijheid en versnelt de groei.”



Angélique Piternella is expert op het gebied van Strategic General Management door integrators en COO's in MKB- en KMO-bedrijven. Ze is in Nederland en België de enige opleider en recruiter van gecertificeerde freelance integrators.

VANDUURENMANAGEMENT.NL



VANDUUREN
MANAGEMENT