

Wekelijks verschijnen er nieuwe managementboeken. Dat roept bij mij de vraag op: hebben ze echt nog iets nieuws te melden? Voor het Managementboek van het jaar wordt een keuze gemaakt uit wel 250 titels. *Onderweg* van Leike van Oss en Jaap van 't Hek en *Nieuwe business modellen* van Jan Jonker (en anderen) stonden dit jaar beide op de shortlist van zowel de verkiezing van het Managementboek van het jaar 2015 als van de Orde voor organisatieadviseurs (OOA). Beide boeken beloven een pragmatische inslag; niet alleen filosoferen, maar ook handvatten voor de praktische aanpak bij veranderingen. Een heerlijke combinatie die mij ook nog nieuwsgierig maakt. Bij het lezen stel ik mezelf de vragen: Is dit ook toepasbaar in de kinderopvangbranche? Voor wie is het een aanrader?

boek 1 Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties

Onderweg, *Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties* is de keuze van OOA als winnaar van het boek van het jaar. In dit boek staat centraal wat je als veranderaar kunt doen als je weet dat organisaties en mensen in de organisaties weerstanden hebben om hun dagelijks handelen te veranderen. Leike van Oss en Jaap van 't Hek noemen dat: pragmatisch veranderen in robuuste organisaties. De auteurs staan door hun jarenlange ervaring met de voeten in de klei, ze weten precies wat je tegenkomt bij veranderingstrajecten in organisaties. En dat

Verlangingen naar de zee

Door: Maria Jongsma

het bij elke verandering uiteindelijk gaat om de mensen in de organisatie in beweging te krijgen zodat ze daadwerkelijk anders gaan handelen en dat dit niet alleen betekent dat je nieuw gedrag moet aanleren maar ook dat je eerst oud gedrag moet afleren. Ze beschrijven dat op toegankelijke wijze en geven veel praktijkvoorbeelden uit allerlei verschillende werkomgevingen.

Snel en langzaam denken

Voor de theoretische achtergrond wordt verwezen naar de denksystemen van Daniel Kahneman, die hij in zijn boek *Ons onfeilbare denken* omschrijft als 'systeem-1-denken' en 'systeem-2-denken'. We gebruiken voor een groot deel van ons dagelijks leven het systeem-1-denken: snel en op grond van ervaring en intuïtie, gericht op herkenning en met weinig inspanning. Systeem-2-denken is het denksysteem dat zich beelden en oordelen vormt op grond van bewuste, rationele afwegingen. Bijvoorbeeld:

systeem-1-denken: de bron van een bepaald geluid lokaliseren,
systeem-2-denken: de aandacht richten op de clowns in een circus.

Of:

systeem-1-denken: vijandigheid in iemands stem detecteren,
systeem-2-denken: in je geheugen graven om een vreemd geluid te identificeren.

Bij veranderingsprocessen is het denken in zowel systeem 1 als systeem 2 nodig: systeem-2-denken is nodig om met elkaar te bespreken waar je naar toe wilt, dit te overdenken en elkaar te begrijpen. Maar dit is rationeel en cognitief en het gedrag dat daar bij hoort is traag. Als je wilt dat de verandering ingebed raakt, dan moet dat in het systeem-1-denken in het gedrag van mensen worden geautomatiseerd. Door het boek heen komt dit als rode draad terug: het systeem-1-denken van het organisatie-

gedrag versus het systeem-2-denken van het veranderplan.

Door het pragmatisch handelen in organisaties ontstaat organisatiegedrag en dat is meer dan de optelsom van individuele gedragingen. Van Oss en van 't Hek noemen dit: het sociale weefsel. Vaak wordt dit ook wel het dna van de organisatie genoemd. Verandering van organisatiegedrag grijpt ook in op dit sociale weefsel. En dat zit heel diep in het gedrag van alle medewerkers en is vaak gekoppeld aan het primaire proces. Om dat te begrijpen: in ambtelijke organisaties vinden ze gelijke behandeling van personeelsleden belangrijk, omdat gelijkheid met de burger essentieel is. Bij een vakbond onderhandelen manager en medewerker met elkaar tijdens een functioneringsgesprek en in de verslavingszorg is onderlinge manipulatie geen vreemd verschijnsel. Dit fenomeen herken ik in mijn eigen ervaring in verschillende organisaties heel duidelijk: de competitie binnen een sportorganisatie, de individualiteit in de kunstensector. Interessant om daar voor je eigen organisatie bij stil te staan: wat zit er bij mijn medewerkers in hun dna? Oefening 19 geeft een heel bruikbare manier om met je medewerkers aan de slag te gaan met het verhaal van je organisatie.

Bruikbare kleine stappen

Waardevol aan dit boek is dat het de kleine stappen beschrijft die een verandering écht vraagt. Achterin het boek staan meer dan veertig checklists en oefeningen waar je zo mee aan de slag kunt. De checklisten variëren van vragenlijsten die je in de organisatie kunt uitzetten met de uitleg voor de interpretatie van de resultaten, tot lijsten om voor jezelf als manager of veranderkundige te reflecteren op de stand van zaken. Prof. De Caluwé zegt erover: 'Een fraai staaltje van professionaliteit toegankelijk gemaakt voor collega-professionals.' En dat kan ik helemaal beamen: dit boek is een uitstekende toolbox gericht op de professionele veranderaar. En de vraag of dit boek

bruikbaar is voor de kinderopvangbranche kan ik volmondig met ja beantwoorden: het gedachtegoed, de oefeningen en checklists zijn in elke organisatie die kleine of grote veranderingen doormaakt goed te gebruiken.

Onderweg; pragmatisch veranderen in robuuste organisaties | Leike van Oss en Jaap van 't Hek | Vakmedianet | 2015 | ISBN 97 8946 276 02 26

boek 2 Samen Werken aan Waardecreatie

Waardecreatie, transitie, duurzaamheid... allemaal modieuze kreten waar volop over geschreven wordt. BBMP heeft eerder al aandacht besteed aan de inzichten van Jan Rotmans over transities, Jaap Peters en het Rijnlandse denken (Intensieve menshouderij) (BBMP 2015 04). Dus vroeg ik me af wat een nieuw boek hier nog weer aan zou toevoegen. Om maar met de conclusie te beginnen: ja, het voegt toch weer wat toe: inspiratie door mooie citaten en inspirerende voorbeelden en hele praktische handvatten over hoe het aan te pakken. Dit boek is niet speciaal op verandermanagers gericht, maar op mensen met vernieuwende ideeën en idealen die binnen hun eigen organisatie of daarbuiten iets willen realiseren. En of dit in de kinderopvang bruikbaar is? Jazeker: juist in deze periode waarin we een volgende stap gaan zetten in de samenwerking met onderwijs, waarin er weer sprake is van groei, is er ruimte voor vernieuwing. Bijzonder aan dit boek is het schrijffproces. In de afgelopen jaren heeft Jan Jonker (hoogleraar Duurzaamheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen) met verschillende groepen mensen gewerkt aan onderzoek naar nieuwe businessmodellen. Hij heeft het boek samen met deze groepen geschreven en het resultaat is een prachtig vormgegeven denk- en werkboek. Het eerste deel is de bibliotheek: met achtergrondinformatie waarom nieuwe businessmodellen



nodig zijn. Het tweede deel is De Werkplaats en illustreert hoe nieuwe businessmodellen ontwikkeld kunnen worden. Het boek biedt achtergrondinformatie maar ook een scala aan voorbeelden, tips en checklists.

Inspiratie

De kern van een nieuw businessmodel is om samen waarde te organiseren en opbrengsten te delen en om een manier van organiseren te ontwikkelen waarin het niet alleen gaat om geld, maar ook om andere waarden. Een businessmodel dat het mogelijk maakt wederzijds waarde te delen. In het eerste deel van het boek ligt de nadruk op de maatschappelijke ontwikkelingen, de beschrijving van transitieprocessen, duurzaamheid, waarden. De auteurs geven herkenbare voorbeelden van hoe dit in de praktijk vorm kan krijgen, zoals Seats2meet, die een unieke formule heeft ontwikkeld waarin het delen van kennis centraal staat.

Ik vond het inspirerend dat er zo veel mooie citaten in staan, sommige al eeuwen oud, sommige anno nu, maar ze zetten aan tot denken en doen: 'Everything you can imagine is real', Pablo Picasso; 'Wat u ook maar kunt doen, of zich verbeeldt te kunnen doen, begin het. Onverschrokkenheid omvat genie, macht en magie. Begin het nu.' Johann Wolfgang von Goethe; 'Ik geloof in de kracht van delen. In doen wat nodig is. Focussen op de bedoeling. Niet zor-

gen voor, maar zorgen dat'. Marieke Hart van Thuisafgehaald; 'Hoe mooi ook de strategie, af en toe moet je naar de resultaten kijken.' Winston Churchill; 'Het verlangen naar de zee. Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer hen te verlangen naar de eindeloze zee.' Antoine de Saint Exupery.

Jonker noemt de nieuwe ontwikkelingen de opkomst van de WEconomy, de economie waarin mensen in beweging komen die vinden dat het anders moet.

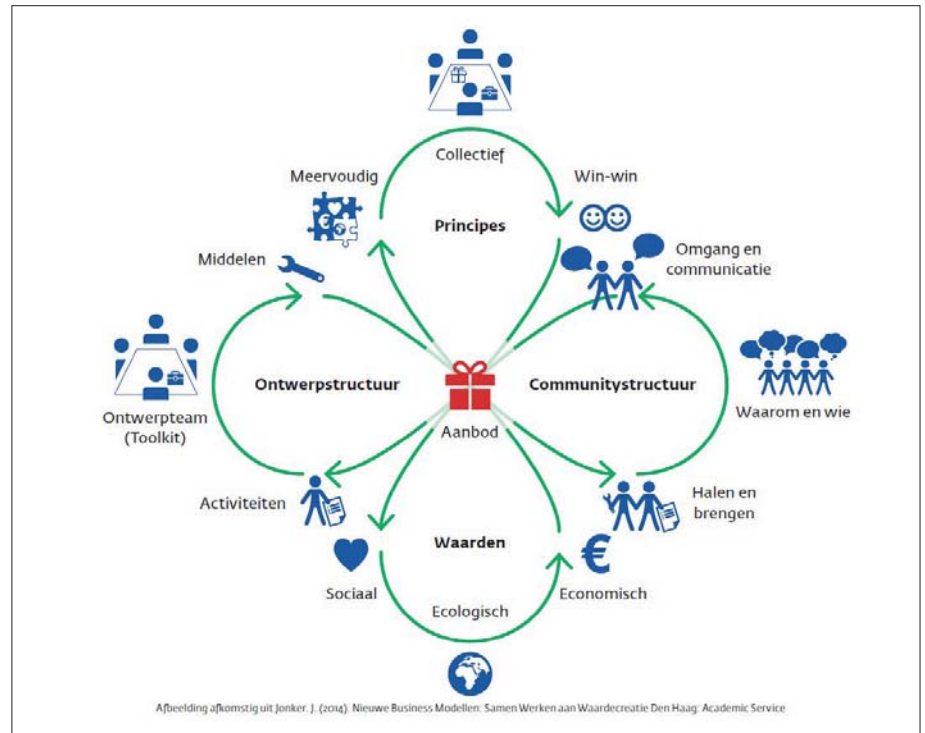
Noodzaak tot samenwerken

Ingewikkelde opgaven alleen oplossen werkt niet meer. De auteurs vinden dat iedere organisatie tegenwoordig beter moet leren samenwerken. En dat geldt bij uitstek voor de kinderopvang. Kinderopvang zit ook in een transitie van een voorziening voor de opvang van kinderen om ouders in staat te stellen beide te werken naar een voorziening die een belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van kinderen. In de oude situatie kan je je als kinderopvangorganisatie nog vooral richten op je primaire klantengroep: ouders en kinderen. Als je primaire doel de ontwikkeling van kinderen is dan betekent het, dat je intensief moet samenwerken met andere organisaties. Samenwerken is niet altijd gemakkelijk – de verschillende partners hebben ieder hun eigen >

> emoties, belangen en ambities. De kern van samenwerken is het samen werken op basis van gedeelde waarden en doelen gekoppeld aan onderling afhankelijke waardecreatie. Deze uitgangspunten worden in deel 1 beschreven, en in deel 2 vind je concrete stappen om daaraan te werken.

Starten met stilstaan

In deel 2 worden de vijf bouwstenen om een nieuw businessmodel te ontwikkelen stapsgewijs beschreven (zie het klaverbladschema): de principes van waardecreatie, het kiezen van de ontwerpelementen, het ontwikkelen van de waardepropositie, vormgeven van de community en tot slot het maken van de waardecreatievergelijking om de uitkomsten van je businessmodel te beoordelen. Mooi is het advies aan het begin van deel 2: voor je aan de slag gaat is het van belang om rust 'in je hoofd' te hebben. Goede ideeën ontstaan meestal niet door hard te werken, maar door even niets te doen. Als de rust in je hoofd ontbreekt, dan heeft het weinig zin om op zoek te gaan naar ideeën, immers: 'Gras groeit niet harder door



er aan te trekken'. De auteurs adviseren om het werkboek gewoon aan de kant te leggen als je die rust niet hebt. De manier waarop je rust in je hoofd krijgt verschilt van mens tot mens – een rondje fietsen geeft mij ruimte in mijn hoofd, dan krijg ik vaak de beste ideeën. Wat helpt jou om rust te creëren?

Nieuwe Business Modellen; Samen werken aan waardecreatie | Redactie: Jan Jonker | 2014 | Academic Service | ISBN: 97 8946 220 086 9

Maria Jongasma is partner in Vyvoj. E: mjongsma@vyvoj.nl

EEN 'MUSTREAD' VOOR JONGEKIND-PROFESSIONALS

DE LASTIGE KLEUTER

Of: Hoe breinleren ons helpt om kleuters te begrijpen

Betsy van de Grift



NIEUW

Al eerder publiceerde Betsy van de Grift over het kindere brein: hoe het zich ontwikkelt en hoe jonge kinderen leren. De neurowetenschap geeft daar steeds meer inzicht in. Wat kunnen jongekind-leerkrachten en pedagogisch medewerkers met die kennis?

De Lastige Kleuter gaat over gedragsproblemen zoals die zich openbaren in de onderbouw van het primair onderwijs. Het boek geeft daarvoor neurobiologische en neuropsychologische verklaringen, maar ook de aanleg, de invloed van thuis en van school spelen een rol. Een 'mustread' voor jongekind-professionals, met wetenschappelijk onderbouwde theorie en herkenbare voorbeelden.

ISBN 9789088506147 | 144 pagina's | gebonden uitgave | € 21,50
BESTEL ONLINE OP: WWW.SWPBOOK.COM/1844

