

BULLSH!T II

Door: Marianne van Duuren

Organisaties betalen (...) een zware prijs als ze niet organiseren waar het om draait, maar het laten draaien om de organisatie.

Weet u het nog? Twee jaar geleden schreef ik de recensie van BULLSH!T Management. Wat was ik enthousiast! En nu komt deel 2 uit. Ik ben haast nog enthousiaster. Maar zodra ik het boek in huis heb ben ik verbaasd. Is dit een geintje, een verkooptruc of ongepaste aandachttrekkerij? Ik had de vorige keer onder andere het commentaar dat het boek wat dun oogde voor een managementboek, al had ik daar, gezien de titel, wel begrip voor. Nu ligt deel twee voor me, bijna eenzelfde omslag, een dikkere kaft en het aantal bladzijden zo'n 60 meer.

Ik leg de boeken naast elkaar, sla de bladzijden gelijk om, is dit nu echt hetzelfde boek? Ja en nee. Ja, de teksten van het eerste deel zijn integraal overgenomen in deel twee. Lekker makkelijk denk ik, zo kan ik ook een tweede boek schrijven, maar dan lees ik verder. In het nieuwe boek zijn praktijkverhalen opgenomen. Prachtige verhalen over mensen en bedrijven die andere wegen zijn ingeslagen. Schreef Jos Verveen in deel 1 dat er geen recept te geven is voor het 'andere organiseren' (het gaat immers niet om andere systemen en processen). Door deze verhalen krijg je een beeld van hoe het kan, en dat het kan. Wat kan? Nou, minder of geen management. Wel leiderschap, maar dat wisten we natuurlijk al.

Ja maar je hebt toch bazen nodig? Natuurlijk, schrijft Verveen, niks mis mee met directeuren die richting geven. Zolang de 'bazen' zich richten op waar het in essentie allemaal om gaat, met de inhoud bezig zijn en vakmensen zijn, is hun toegevoegde waarde uiterst groot. 'Bazen' die niet met de inhoud bezig zijn en 100 procent managen hebben geen toegevoegde waarde.'

Dit boek wordt de uitgebreide editie 2013 genoemd. Beste mensen, wanneer u deel 1 nog niet gelezen had doe dat wel met deel 2. Koop het voor een collega, geef het cadeau aan iedereen die de euvlele moed heeft een managementopleiding te volgen of een manager wil worden. Ik weet echt wel wat met de meeste managementboeken gebeurd; die worden lang niet allemaal gelezen. Maar dit managementboek, of eigenlijk een non-managementboek, is een verplichting voor iedereen die zich bezighoudt met organiseren, die werkt in een organisatie, die leidinggeeft, die manager is of wil worden. Als lezer word je door elkaar geschut, krijg je een zeer kritische spiegel voorgehouden, en doe je er uiteindelijk mee wat je wilt doen.

De essentie

Nog even de essentie van het boek. Organisaties moeten weer terug naar de essentie van hun bestaan en die zijn ze, door al het

'gemanage' en georganiseer vaak uit het oog verloren. Het scheiden van denken en doen (Taylor), wat volgens Verveen nog nooit bewezen effectief is, maakt dat we de weg kwijtraken. Die essentie kan nooit zijn het verhogen van de productiviteit of het maken van een betere omzet. Die zijn wel essentieel voor het voortbestaan, daar niet van, maar verwar dit vooral niet met de essentie: het hogere doel.

Arnold Heertje, emeritus hoogleraar en Nederlands bekendste econoom stelde in een interview in Management Scoop 18 juni 2009 dat het in de economie niet draait om klanten of aandeelhouders, maar om organisaties die haarscherp op hun netvlies hebben waar ze het voor doen. En laten we dat nu terugzien in de kinderopvang, de genomineerden voor de prijs van de beste buitenschoolse opvang van het jaar 2013 (waar ik jurylid mocht zijn) hadden geen terugloop van klanten en zelfs wachtlijsten.

Sjaak als voorbeeld

Is het nu echt zo eenvoudig, vraagt Jos Verveen zich af in zijn boek? Ja, schrijft hij. Als u scherp voor ogen

hebt waar het in essentie om draait, kan een kind de was doen. Als u niet scherp voor ogen hebt waar het in essentie om draait, dan wordt het ingewikkeld. Dan lijken er organisatieproblemen te komen, maar het zijn geen organisatieproblemen, het zijn symptomen van een onderliggend probleem; uit het oog verloren zijn waar het om gaat. En voor dat probleem bestaat geen organisatieoplossing.

Wat denkt u van het voorbeeld van Sjaak? Sjaak is een jongere, die het stempel probleemjongere heeft gekregen. Minstens 12 organisaties bemoeien zich met hem. U begrijpt dat dat de nodige coördinatie vraagt. En dan gaat het dus mis. Mis met Sjaak. Daar wordt dan weer – alsof Sjaak daar iets mee opschiet – onderzoek naar gedaan. Uit dat onderzoek blijkt dat het schort aan de coördinatie en vast ook aan de communicatie. Vervolgens wordt er nog meer gecoördineerd in de vorm van overleggen en afstemmingsstructuren, door nog meer instanties die zich allemaal een beetje verantwoordelijk voelen. Sjaak is dan met recht de Sjaak. Want waar draait het om?



Wanneer we het hebben over zorg voor een kind dan hebben we het over aandacht, oprechte aandacht. Systemen zoals ketensamenwerking, elektronische dossiers, protocollen en afstemmingsoverleggen kunnen die aandacht niet geven. Mensen wel. Systemen kunnen zich niet verantwoordelijk voelen, mensen wel. Dan ligt het toch voor de hand dat de hele organisatie gericht is op het geven van die aandacht? Dat doe je niet door zoveel verschillende instanties, ieder vanuit een eigen discipline, zich met een en hetzelfde kind te laten bemoeien, en dat doe je ook niet door vergaderen. Dat doe je door Sjaak exclusieve aandacht te geven: een begeleider die de regie in handen heeft. Niet een instantie, of twee of drie die samen verantwoordelijk zijn, maar een persoon. En die ene persoon, in dit geval Truus, voelt zich, net als bij de meeste ouders het geval is, dusdanig verantwoordelijk dat zij ervoor zorgt dat achter de schermen wordt kortgesloten wat kortgesloten moet worden, met welke deskundige en met welke bestuurder ook. Desnoods gaat Truus dwars door de hiërarchie heen en stuurt zij een noodoproep naar de wethouder. Ouders zouden dat ook doen, dus waarom Truus niet? Maar dat hoeft je Truus niet te vertellen, want zij voelt zich verantwoordelijk, voor Sjaak.

Maar ja, dan moeten de managers Truus wel vertrouwen, vertrouwen op het vakvrouwschap van Truus. Is dat het geval? Of hebben ze het idee dat ze het beter kunnen? Dan kan het zijn dat Truus niet de juiste persoon is en dat er afscheid genomen moet worden, of dat Truus niet past bij de essentie van de organisatie. Maar nog veel meer kan het zijn dat het bij de manager ligt, dat die manager niet

kan leidinggeven, maar vooral van de coördinatie en de controle is. Ik heb altijd de neiging invallen op te schrijven in het boek dat ik lees. Want als het goed is, zet een boek me aan tot nadenken, overdenken, reflecteren en relaties leggen met de dagelijkse praktijk. Twee van die dingen die ik opschreef wil ik u niet onthouden. Het lijkt er vaak op dat wij onze medewerkers voor geen cent vertrouwen. Zo perken wij ze in en is controle een tweede natuur geworden. Maar we vertrouwen ze wel 'onze' kinderen, cliënten, bewoners en burgers toe. Is dat geen paradox? En ik stel me een vraag: zouden al die managementlagen worden bedacht omdat we dan zelf de lastige boodschappen niet hoeven brengen?

Hoewel ik me dus enigszins bekocht voelde toen ik het boek bekeek en zag dat deel 2 'slechts' een aantal interviews rijker is geworden, ben ik uiteindelijk blij het nogmaals gelezen te hebben. Het is en blijft zeer de moeite waard en wanneer u deel een niet gelezen heeft, is deel twee zeker nog meer de moeite waard.

Marianne van Duuren
@MEvanDuuren
Maatschap van Duuren, van Zuylen
& partners
W: dzmaatschap.nl

Bullshitmanagement II; Met 20 eigenwijze vormen van organiseren en communiceren | Jos Verveen m.m.v. Roeland Jan Umans | 2013 | Academic Service



Documenteren voor jonge kinderen

Wat is pedagogisch documenteren? Door voorwaarden te scheppen, te reflecteren, de verbeelding de ruimte te geven geef je het dagelijkse doen en

laten van volwassenen en kinderen betekenis. Documenteren is daarbij een georganiseerde, bewuste handeling die geen einddoel kent maar ergens aankomt om weer verder te gaan.

In Noord-Italië werken kindercentra allang met deze manier van omgaan met kinderen, ouders en de omgeving. De ervaringen die zij hebben opgedaan, de documentatiematerialen- en instrumenten die ontwikkeld zijn in verschillende voorzieningen voor jonge kinderen zijn op een toegankelijke manier beschreven. Als lezer leer je stap voor stap hoe je de documentatie gebruikt als communicatiemiddel én als manier om uitgevoerde projecten te presenteren. Maar je leert vooral dat documenteren een leermoment en een reflectiemiddel is, met als doel ervaringen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Behalve het theoretisch kader biedt dit boek de handvatten om in de praktijk met documenteren aan de slag te gaan.

Documenteren voor jonge kinderen | Laura Malavasi en Barbara Zoccatelli | 2013 | SWP Uitgeverij | ISBN: 97 890 8850 327 6



Het CJG werkt!

Hoe een Centrum voor Jeugd en Gezin kan uitgroeien tot een bloeiend hart van de wijk en een informele ontmoetingsplek voor ouders. Evalien Verschuren schreef er een inspirerend boek over.

In 2012 werd Verschuren uitgeroepen tot Sociaal Werker van het Jaar, vanwege haar onconventionele en creatieve aanpak. In *Het CJG werkt!* beschrijft ze stap voor stap hoe zij

haar centrum in de Groningse wijk Beijum ontwikkeld heeft tot een bruisend wijkhart. Ze vertelt over haar werkwijze en schrijft ze met veel liefde over haar moeders en de problemen die zij ondervinden in de ingewikkelde samenleving. Met een voorwoord van Micha de Winter.

Het CJG werkt! | Evalien Verschuren | 2013 | Uitgeverij EigenZinnig | ISBN 9789491777059