



Bijna had ik dit boek laten liggen! Alweer het woord veranderen in de titel. Ik heb het er zo langzamerhand helemaal mee gehad. Dat woord ‘veranderen’ in de context van mensen en organisaties. Veel meer heb ik met het begrip ‘ontwikkelen’.

Veranderen lijkt te gaan over dingen die niet goed gaan en die beter moeten, veranderen is naar mijn idee meer probleemgericht. En dat is niet direct een energiegevend perspectief. We hebben het in de sector kinderopvang toch ook niet over het veranderen van kinderen? We hebben het toch over de ontwikkeling van kinderen?

En dat geldt ook voor volwassenen, ontwikkelen doe je je leven lang. Het is een natuurlijk proces dat echter vaak al in de kiem wordt gesmoord. Hoe houden we leren en ontwikkelen een leven lang leuk?

Maar goed, de ondertitel *appreciative inquiry*, het waarderend onderzoeken, dat trok me weer wel. Dus, dit boek aangevraagd en ik was meteen verkocht!

Ontwikkelen doe je samen

Wat willen we bij organisatieontwikkeling? (Er staat natuurlijk verandering, maar dat woord ga ik vanaf nu oostentatief mijden!) Willen we een nieuwe manier van werken, een betere dienstverlening, een meer pro-actieve cultuur, een intensievere samenwerking? Hoe doen we dat, hoe pakken we dat aan op een manier dat er energie vrijkomt, mensen enthousiast worden, iedereen deelgenoot is in en van de ontwikkeling?

De schrijvers geven aan dat dit een boek is voor leidinggevendenden die de ambitie hebben

Veranderen is uit!

Door: Marianne van Duuren

om iets aan te pakken. Om het anders te doen, een beweging in gang te zetten en/of van hun organisatie of team een nog fijnere werkplek te maken waar je tot bijzondere resultaten kan komen. Deze ontwikkelprocessen zijn niet strak te plannen of te controleren, maar het is wel degelijk mogelijk om ze bewust te initiëren, te begeleiden en te stimuleren vanuit jouw rol.

Appreciative Inquiry (AI), ofwel waarderend onderzoekend ontwikkelen, is een manier van werken die de laatste jaren ook in Nederland en Vlaanderen steeds meer opgeld doet. Het is een perspectief, een manier van kijken of zelfs van zijn, van in je werk staan. Je richt de aandacht op het waarden van wat er is, op de kansen en de energie. Eerder uitgaan van ontwikkeling dan van verandering. Het gaat over vertrouwen op het vermogen en talent van mensen. En in plaats van over implementeren gaat het over gezamenlijk continue onderzoeken, experimenteren, spelen met nieuwe ideeën.

Het is een relationeel proces. Ontwikkelen doe je samen.

Het kleine moment

Belangrijk uitgangspunt bij AI is dat de ontwikkeling gesprek voor gesprek, of gesprek na gesprek ontstaat. De grote ontwikkelstap zit in het kleine moment. En dat kleine komt terug in de grote beweging. Dat biedt kansen en aanknopingspunten om elke dag en zelfs elke ontmoeting te gebruiken als moment waarop de gewenste ontwikkeling gestalte gaat krijgen. Dat betekent dat de leidinggevendenden door vragen te stellen, aan te moedigen en te ondersteunen daar waar de verandering al in het klein aanwezig is. Het gaat om het katalyseren van de drive en ideeën die bij medewerkers aanwezig zijn.

De essentie van AI

Maar hoe kom je nu bij die drive terecht, zullen mogelijk veel leidinggevendenden zich afvra-

gen. Dan komen we bij de onderliggende principes en belangrijkste mechanismes van AI. Heel in het kort noem ik ze hier.

- Menselijke systemen zoals teams en organisaties, ontwikkelen zich in de richting waarover het meest frequent vragen gesteld worden, waarover verteld wordt, waarmee geëxperimenteerd wordt en waarover wordt nagedacht. Ontwikkeling begint daarom al met een eerste vraag en het onderzoeks- en leerproces wat daarop volgt. Dat is de motor van de vernieuwing; je ontdekt samen nieuwe dingen over patronen en succesfactoren, je leert gaandeweg wat werkt en geeft dat vorm in de praktijk.
- Het proces richt zich op datgene waarvan je meer wilt zien, dat wordt bedoeld met appreciative. Dat wat je waardeert en wat meehelpt in de gewenste richting te ontwikkelen.
- Het onderzoekende karakter (Inquiry) maakt dat je steeds een stap zet, kijkt hoe die uitpakt en een volgende stap ontwerpt. Het is daarmee een traject van gezamenlijk onderzoeken, leren en ontwikkelen. Niet sterk planmatig, maar meer improviserend.
- De groep geeft de ontwikkeling of vernieuwing vorm. Het is een sterk participatieve vorm van organiseren en ontwikkelen.
- En tenslotte is het een generatieve manier van werken. Het samen waarderend onderzoeken genereert direct energie en zelfvertrouwen om stappen te zetten en tot actie over te gaan.

Geen stappenplan

Het boek is verdeeld in vijf onderdelen. Los van elkaar te lezen, van voor naar achter of lekker grasduinen. Het is geen stappenplan, net zoals AI dat ook niet is.

In het eerste deel bespreken de schrijvers hun visie op AI en leggen de relatie tussen leiderschap en AI.



Eerst de inhoud... daarna de vorm!

In ieder schoolplan of pedagogisch beleidsplan van een brede school staat 'het kind in zijn ontwikkeling centraal'. De overheid heeft 'de school' en kinddiensten omgevormd tot maatschappelijk dienende instrumenten. Nieuwe instituten, projecten, procedures en financieringsstromen zijn ontstaan. Denk hierbij aan de kinderopvang, het voorschoolse onderwijs, VVE, het Centrum voor Jeugd en Gezin of het inspectiekader.

Dit huidige aanbod van kindvoorzieningen, procedures en afspraken is te uitgebreid, versnipperd en niet op elkaar afgestemd. Daarbij bemoeit de rijksoverheid zich in hoge mate met de inrichting en

uitvoering van de ontwikkelomgeving van het kind. Deze inrichting en versnippering gaat gepaard met bureaucratische verantwoordingslast wat leidt tot een verlamd en inefficiënt systeem. Veel partijen met veel verschillende eigen ideeën, visies en belangen spelen een te grote rol in het huidige stelsel.

De brede ontwikkeling van het kind is daardoor uit beeld geraakt.

Het is tijd voor een heroriëntatie. De huidige aanbodsturing past niet meer. In dit boek kijken we terug op de ontwikkeling van de brede school en verzamelen de ingrediënten voor het ontwerp van een duurzame nieuwe structuur voor de toekomst. Dit boek gaat over de maatschappelijke opdracht aan alle betrokkenen met als centraal uitgangspunt de ontwikkelingsvraag van het kind, het gezin en de buurt. Eerst de inhoud... daarna de vorm!

Pleidooi voor het kind; De ontwikkeling centraal | Thom Roozenbeek, Jon Roozenbeek, Henk Derks en Peter Vereijken | SWP Uitgeverij | ISBN: 978 90 885 0674 1

Deel twee zoomt verder in op de onderliggende principes en belangrijkste mechanismes. Omdat het gesprek een van de belangrijkste ingrediënten is van AI, wordt hier een apart deel drie aan gewijd. Aan de gesprekken die energie geven, waarin nieuwe ideeën naar boven komen, waarin de actie ontstaat. Deel vier is heel praktisch, hoe kan je beginnen met AI, wat voor werkvormen kan je daarvoor gebruiken? Het laatste onderdeel schenkt extra aandacht aan de betekenis van AI voor jou als leidinggevende. Hoe kun je op een andere manier kijken naar de potentie van mensen en groepen? Hoe geef je anderen genoeg ruimte, terwijl je zelf ook blijft koersen op de grotere beweging die je voor ogen hebt?

Als toegift een epiloog door prof. dr. René Bouwen, hoogleraar aan de KU te Leuven en pionier op het terrein van Appreciative Inquiry. Hij plaatst het waarderend onderzoekend werken in een breder kader.

Voor leidinggevenden die leiden en managementgedrag achter zich kunnen laten op het moment dat dat nodig is, is dit een prachtige manier om samen met hun team of organisatie te ontwikkelen en te groeien. Om nieuwe wegen in te slaan of om hun dienstverlening nog mooier te maken.

Dit boek is een prikkelende kennismaking met AI en door de praktische voorbeelden en soepele manier van schrijven is het inspirerend en nodigt uit de ontwikkeling in je organisatie te helpen en richting te geven. Meteen morgen al, klein beginnen... een betekenisvolle vraag stellen.

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

Waarderend veranderen; Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers | Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt | 2016 | Academic Service | EAN: 978 94 622 0101 9



Ikc-handboek voor directeuren en bestuurders

De belangstelling voor de ontwikkeling van integrale kindcentra heeft de laatste tijd een hoge vlucht genomen. Het onderwijsveld is zeer te spreken over het ikc-concept, met een integraal ontwikkelingscurriculum voor 0- tot 13-jarigen op het gebied van educatie, opvang, ontwikkeling, zorg, welzijn en vrije tijd. De politiek spreekt zich ook steeds meer waarde-rend uit over een integratie van voorzieningen en onderneemt ook stappen, hoewel het huidige stelsel

Integrale Kindcentra, handboek voor directeuren en bestuurders | Jon Roozenbeek en Thom Roozenbeek | 2016 | AVS

nog juridische belemmeringen opwerpt om een ikc te vormen. Toch, zo zetten de auteurs uiteen, is in het huidige stelsel een gezonde dosis ondernemingszin voldoende om binnen een schooljaar daadwerkelijk de eerste stappen te zetten richting een ikc. Dit boek biedt daarvoor de praktische en theoretische handvatten. De auteurs gaan in op de mogelijkheden en kansen om tot een ikc over te gaan, de juridische en praktische voorbereidingen die nodig zijn, en de vorming van een integraal ontwikkelingscurriculum ('een vak apart!').

Deze publicatie dient als inspiratiebron voor schooldirecteuren en bestuurders die tot ikc-vorming willen overgaan. Met een heldere visie, een goed businessplan, het juiste advies en relevante documentatie is een ikc een bewezen bereikbaar concept.