

Kijk vooruit en benut de kansen!

De wereld om ons heen verandert snel, sneller dan voorheen. Hoe zorg je als directeur/ bestuurder dat je aangesloten blijft op een onbekende toekomst? En vooral: hoe zorg je ervoor dat normale mensen buitengewone dingen doen om daarmee het verschil te blijven maken? De bottleneck zit in de menskant.

Uit onderzoek van De Baak in samenwerking met Business Leaders blijkt dat 80 procent van de organisaties aansluiting op de omringende, snel veranderende wereld bovenaan hun strategische kalender heeft staan. Voor de kinderopvang geldt dat net zo. 'De wereld is internationaler en digitaler', zegt Johan Vriesema, voorzitter van de bdKO. 'Dat heeft zijn weerslag op hoe de klantvraag zich ontwikkelt. Ook daar zit een versnelling in en dat vraagt veel van je dienstverlening.'

'Tegelijkertijd zie je hoe in de branche de krachtenvelden verschuiven onder invloed van de politiek, een wijzigend financieringsstelsel, het IKK en veranderende wettelijke eisen. Vroeger was het voldoende om iedere drie à vier jaar naar je strategie en langetermijnplanning te kijken. Dat waren intensieve exercities. Nu moet je eigenlijk elk jaar aan de bak. Het is irreal om van jezelf en je organisatie te vragen jaarlijks dergelijke tijdrovende sessies te ondernemen. Maar, wil je als directeur je leiderschap kunnen tonen en strategisch op de bok blijven zitten, dan moet je nieuwe manieren zoeken om dit proces behapbaar te maken en toch zorgvuldig te blijven. Scenariodenken helpt je daarbij.'

Open minded

Rutger Slump, trainer bij De Baak, geeft trainingen over vernieuwing in een snel veranderende omgeving. 'We weten niet precies hoe de (nabije) toekomst zich zal ontwikkelen', vertelt hij. 'Wél kunnen we ons bezighouden met de trends die zich voordoen. Scenarioplanning is bijvoorbeeld een methode om daar zicht op te krijgen.'

'Deze methode bestaat uit denkexercities om te komen tot een aantal richtingen waarin de organisatie zich zou kunnen ontwikkelen en op grond waarvan je bepaalt wat je te doen staat. Die methodes kun je leren, maar het zijn wel hulpmiddelen, ze mogen nooit leidend zijn. De bottleneck zit hem in de toepassing van de methode. Ben jij als directeur/bestuurder in staat open minded en ruimte gevend aan anderen dit proces te leiden?'

'In mijn trainingen zeggen mensen vaak achteraf: ik kwam voor de tooling, maar ik ben erachter gekomen dat het veel belangrijker is of ik mijn mindset vrij kan houden. En hoe ik ruimte kan creëren voor anderen die zich ook betrokken voelen om te zeggen wat buiten het normale ligt. Dan kom je bij de beperkingen van de mens. Mensen vinden dat lastig. Je bent dus zelf vaak de beperkende factor.'

'Zo werken we nu eenmaal'

'Wij zijn ons vaak onvoldoende bewust van de factoren die een open mind belemmeren. In organisaties gaat het bijvoorbeeld vaak mis omdat er sprake is van een soort groepsdenken, waarbij je allemaal hetzelfde meent te zien. Het is maar de vraag of dat waar is. Door een bepaalde blik mis je misschien

mogelijkheden of risico's die er wel zijn.'

'Vaak gebeurt dat al in de eerste weken als je bij een organisatie werkt. In die periode word je uitgelegd: zo werken wij, en zo denken wij dus ook. Het is heel lastig om daar los van te komen. En: hoe dichterbij het komt en hoe gevoeliger het ligt, hoe moeilijker het wordt om het als optie mee te nemen.'

'Directeuren zitten hiërarchisch in een positie om beslissingen te nemen. Daar hoort bij dat het voor anderen vaak spannend is om tegen deze positie in te gaan of om iets te zeggen wat afwijkt. Zeg maar eens tegen jouw directeur dat hij of zij ernaast zit. Terecht of onterecht, dat doet er niet toe, het is gewoon spannend voor medewerkers.'

Innovatie

'Dus hoe creëer je nu in jouw eigen managementteam een dynamiek waardoor mensen zich vrij voelen om te zeggen dat wat zij denken relevant is en waar ruimte is voor een tegengeluid? Dat is zeker met het oog op strategie en innovatie heel belangrijk. Want we weten het allemaal niet precies. Dat betekent niet dat wij onszelf moeten veranderen. Het gaat meer over zelfkennis en de oefening in "open minded" zijn.'

'Strategie is al snel gekoppeld aan innovatie, vernieuwingskracht. Dus als de wereld snel verandert, moet je eigenlijk continu bezig zijn met vernieuwing om aangesloten te blijven. Meer dan vroeger moet je innovatie in het dna van je organisatie zien te krijgen. Zodat we

'Er zijn allerlei gecombineerde business-concepten te verzinnen waarbij het kind nog steeds centraal staat.'

allemaal bezig zijn om aangesloten te blijven. Als kinderopvang denk je misschien: bij ons is het anders, we zijn gebonden aan regels, er kan niet zoveel nieuws. Maar ook de kinderopvang heeft te maken met die snel veranderende wereld.

Terecht zijn er veel regels in de kinderopvang. Maar er zijn ook voorbeelden van kinderopvangcentra die nieuwe combinaties maken. Ze zijn bijvoorbeeld langer open of ouders kunnen er kleding achterlaten voor de stome rij. Er zijn allerlei gecombineerde businessconcepten te verzinnen waarbij het kind nog steeds centraal staat, maar waardoor het voor ouders aantrekkelijker is om juist voor jouw kinderopvang te kiezen. Het kind blijft natuurlijk centraal staan, maar het gaat steeds meer over aansluiting bij maatschappelijke trends.' 'Daarbij onderscheid ik twee vormen van innovatie. De meer instrumentele kleinere vernieuwingen en de radicalere verdergaande vernieuwingen. Het eerste doe je om aangesloten te blijven. Je blijft hetzelfde doen, maar steeds net iets beter. Het is interessant om erover na te blijven denken of dat voldoende is. Wellicht is het beter een sprong te maken, waardoor we een stap verder zetten en ook toekomstgericht relevant blijven. Dan zit je in de radicalere innovatie.

Hoe dat eruitziet weet ik ook niet, daarom heet het ook innovatie. Alle organisaties worstelen hiermee. We zijn bijna allemaal heel goed in de kleine stapjes. En in de wat grotere stappen zijn we slecht. Ik denk dat je het als organisatie niet overleeft als je niet af en toe een paar radicale innovaties doorvoert.

Hoe dan? Daar moet je over nadenken met elkaar. En dingen uitproberen. Het gaat eigenlijk over latente behoeftes van gebruikers. Misschien kun je in de kinderopvang jezelf de vraag stellen of de gebruiker het kind is, of ook de ouder of opa en oma. Als je daarover nadenkt, wat gebeurt er dan? Eén ding is zeker: voor het bedenken van nieuwe concepten is

het nodig open minded te zijn en ruimte te kunnen geven. En geen enkele optie al te snel te verwerpen. Doordenken over in eerste instantie ondenkbare richtingen levert vaak interessante opties op. Dat is wat je hoort te doen.'

Magnetisch doel

Verrassend genoeg wijst Rutger Slump op het gevaar om in het geraas van verandering en innovatie je kern te verliezen. 'Het paradoxale is dat dát juist het enige is waar je nog rust in kunt vinden: blijven wie je bent', stelt hij. 'Voor veel organisaties is het relevant om een magnetisch doel te hebben, een soort waardepropositie waar mensen graag bij willen horen. Als vader zou ik mijn kind ergens achter willen laten waar men ergens voor staat.

Veel organisaties vinden het moeilijk dat te benoemen. Het is spannend, want het is ook kleur bekennen. En dan zie je vaak dat na veel intern overleg er naar buiten wordt gekomen met een "polderzin". Een zin waar iedereen zich wel in kan vinden, maar waarbij het kind met het badwater is weggegooid. Het is de kunst iets op te papier zetten wat de klant werkelijk bijblijft en waar hij bij wil horen. Het hoeft echt niet tegenstrijdig te zijn: je kern behouden en toch met je tijd meegaan. Soms komen dingen vast te zitten en raak je de bedoeling kwijt. Dan is de vraag: wat was de bedoeling ook alweer en wat is de relevantie daarvan in het huidige tijdsbestek? Meestal is er wel een goede connectie te vinden, want de normen en waarden veranderen niet zo snel.'

Rutger Slump is keynote speaker op de Landelijke Dag van de bdKO op 20 april 2017.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops en 'aan tafel met' bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang.

20 april 2017 | Landelijke bijeenkomst Strategieontwikkeling in een continue veranderende omgeving

Wilt u meer over strategieontwikkeling weten, praktische tools aangereikt krijgen en hier verder over doorpraten? Dat kan tijdens de bdKO landelijke bijeenkomst 'Kijk vooruit en benut de kansen!' op 20 april 2017. Rutger Slump is trainer bij De Baak, hét trainings- en kennisinstituut op het gebied van leiderschap en ondernemerschap, en auteur van het boek 'Baanbreker!'. Op deze dag zal hij als keynotespreker van 'Zo maak je ruimte voor vernieuwing' vooral ingaan op de vraag hoe je blijft aansluiten op een onbekende toekomst en hoe je daarvoor ruimte creëert in je organisatie. En vooral welke aanpak de bottleneck van dit vraagstuk, de menskant, vraagt. Tijdens de middag volgt een verdere verdieping op de strategieontwikkeling. In de masterclass 'Strategische tools, scenario-planning', wordt een duik gemaakt in de wereld van scenarioplanning, als een essentieel onderdeel van het strategische proces. Deze middag zal geleid worden door Lambert Koster, associate van De Baak en als senior trainer verbonden aan het 'De Baak Strategie Programma'. Daarnaast begeleidt hij strategietrajecten in onder andere de zorg. Zijn stijl kenmerkt zich in een sterk kader met daarbij praktische tools die de deelnemers zich eigen kunnen maken.

Zie voor meer informatie en aanmelden: www.bdko.nl. U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven via de site www.bdko.nl of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO. T (079) 363 81 02.

Heeft u belangstelling, maar bent u nog geen lid? Bij sommige bijeenkomsten is het mogelijk een keer deel te nemen om kennis te maken met de bdKO.