

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

In de boeken (rubriek)

Introductie

Boekbespreking

Marije van den Berg - 'Dode paarden moet je feestelijk begraven'. Bespreking door de auteur van *Stop. Stopstrategie voor organisaties* (Thema, 2020)

Recensie

Nico Jong - bespreking van het boek *Stop. Stopstrategie voor organisaties* van Marije van den Berg.

Signalementen

Strategie - Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Roland Wijnen & Maarten van Lieshout, *Business Model Shifts* (Management Impact, 2020)

Leiderschap - Jirtsin Beenhakker, *De Support Organisatie* (Uitgeverij Haystack, 2020)

Organiseren - Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith & Frederic Etienne, *Het onoverwinnelijke bedrijf* (Management Impact, 2020)

Mensen - Caroline Koetsenruijter, *Jij moet je bek houden!* (S2 uitgevers, 2020)

Veranderen - Inge van Kooten-Satter, *Mensen maken of breken een verandering* (Van Duuren Management, 2020)

Titel : In de boeken (rubriek)

Auteur : Redactie HMR

Verschenen in : Holland Management Review (HMR 194, november-december 2020)

Publicatiedatum : 14-12-2020

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

IN DE BOEKEN

RECENSIE - STOP. STOPSTRATEGIE VOOR ORGANISATIES

Nico Jong



Zeker in grote organisaties zijn er veel dingen waarvan we weten dat we er beter mee kunnen ophouden. Maar we doen het niet. Doorgaan vinden we gemakkelijker dan stoppen. En dat kost heel veel geld, energie en lol. Blijkbaar weten we niet goed hoe we moeten stoppen. Marije van den Berg onderzocht dit fenomeen en schreef er een boek over.

Signalen dat we zouden moeten stoppen zijn er genoeg, maar we reageren er niet op, of pas veel te laat. Er zijn maar weinig mensen die hardop zeggen dat ze ergens mee gaan stoppen. Comfort, veiligheid en stabiliteit vinden we belangrijker. Er zijn veel stoptekens, maar we moeten ze beter leren onderkennen. Enkele voorbeelden zijn sabotagegedrag, stilte als er geen inhoudelijke reactie komt, wanneer workarounds meer tijd kosten dan het werk zelf, werk blijven stapelen omdat je geen nee kunt verkopen.

We stoppen niet omdat er vaak al zoveel in geïnvesteerd is dat we maar doorgaan. Veel organisaties hebben eerst een crisis nodig voordat ze proberen te stoppen. Voor die tijd is het niet erg genoeg, dus stoppen we niet. Veel projecten zijn groot, met veel spelers en diep verweven in de organisatie. De stopper moet dan veel aanvoelen en onderzoeken, totdat de tijd rijp is om te stoppen.

Van den Berg biedt hulp om te stoppen. Stoppen is een organisatieactiviteit waar je een plan voor kunt maken: de stopstrategie. Die bestaat uit vijf stappen. Allereerst: afremmen. Als iets niet meer werkt hebben

we de neiging harder te gaan werken. Om te kunnen reflecteren op wat er aan de hand is, en welke stoptekens er zijn, moet je je snelheid echter juist verlagen. De tweede stap is achterom kijken, om te kunnen zien wat we wel respectievelijk niet achterlaten. Alleen als we dat doen, kunnen we goed stoppen. Ten derde: gezamenlijk afscheid nemen van wat er was – dan kun je ook pas verwelkomen wat er komt. Stoppen betekent ten vierde ook afleren om niet terug te vallen in oud gedrag. En tot slot, als vijfde en laatste stap, moeten we afronden: we moeten stoppen met stoppen, zodat het nieuwe gewoon kan worden. Van den Berg beschrijft elk van deze vijf stappen in een afzonderlijk hoofdstuk met inzichten, voorbeelden en werkvormen die stoppen mogelijk maken.

Stop. is een heerlijk boek vol met confronterende voorbeelden die iedereen herkent. Deze voorbeelden dragen het pleidooi om vooral te stoppen met slepende of slopende zaken. Het boek is vlot geschreven, met een forse dosis onderkoelde humor.

Nico Jong is senior communicatieadviseur bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

STOP. STOPSTRATEGIE VOOR ORGANISATIES

MARIJE VAN DEN BERG

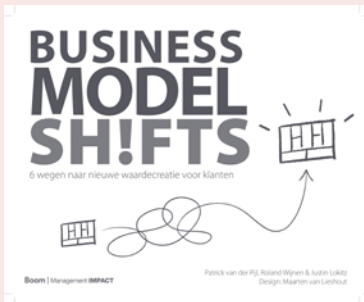
PAPERBACK, 184 BLZ., NEDERLANDS, UITGEVERIJ THEMA,

1E DRUK, 2020

9789462722477

€ 24,95

IN DE BOEKEN



STRATEGIE

BUSINESS MODEL SHIFTS

PATRICK VAN DER PIJL, JUSTIN

LOKITZ, ROLAND WIJNEN, MAARTEN
VAN LIESHOUT

GEBONDEN, 288 BLZ., NEDERLANDS,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2020
9789024434855

€ 39,90

Nooit eerder heeft de zakenwereld zoveel radicale veranderingen meegemaakt. Veranderingen in technologie, in fysieke beperkingen en in consumentengedrag. Deze enorme versnelling van veranderingen zet een schijnwerper op de economie, bedrijven en businessmodellen. Bedrijven moeten zich aanpassen. De manager, besluitvormer, ondernemer, 'intrapreneur' en/of veranderaar moet op zoek naar nieuwe businessmodellen. *Business Model Shifts* laat zien hoe je dit kunt doen.

LEIDERSCHAP

DE SUPPORT ORGANISATIE

JIRTSIN BEENHAKKER

PAPERBACK, 280 BLZ., NEDERLANDS,
UITGEVERIJ HAYSTACK, 1E DRUK,
2020

9789461264077

€ 26,50

Maak kennis met de organisatie die mensen de vrijheid geeft om hun werk goed te doen en hen ondersteunt waar dat nodig is. *De Support Organisatie* biedt een uitweg uit het falen van de traditionele hiërarchie en de stuurloosheid van zelfsturing. Met heldere kaders, opdrachten en pragmatische ondersteuning kunnen medewerkers worden geholpen het beste uit zichzelf en hun team te halen. *De Support Organisatie* laat zien hoe je je organisatie wendbaarder kunt maken. Ervaar hoe je betere resultaten kunt behalen door te steunen én te sturen.

ORGANISEREN

HET ONOVERWINNELIJKE BEDRIJF

ALEXANDER OSTERWALDER, YVES
PIGNEUR, ALAN SMITH, FREDERIC
ETIEMBLE

GEBONDEN, 240 BLZ., NEDERLANDS,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2020
9789462763203

€ 39,90

Osterwalder en Pigneur brachten met hun vorige boek, *Business Model Generatie*, wereldwijd verandering in de manier waarop bedrijven nieuwe producten creëren. In hun nieuwe boek, *Het onoverwinnelijke bedrijf*, laten Osterwalder en Pigneur zien hoe bepaalde bedrijven superieure bedrijfsmodellen wisten te ontwikkelen en zichzelf opnieuw uitvonden terwijl andere faalden. Ze leggen uit hoe bedrijven als Amazon en IKEA complete bedrijfssectoren ontworpen en zichzelf omvormden tot veerkrachtige en wendbare spelers.



MENSEN

JIJ MOET JE BEK HOUDEN!

CAROLINE KOETSENUIJTER

PAPERBACK, 224 BLZ., NEDERLANDS,
S2 UITGEVERS, 1E DRUK, 2020
9789492528599

€ 20,00

Voor professionals bij de overheid, in de zorg, in het onderwijs en in het bedrijfsleven wordt effectief omgaan met conflicten steeds belangrijker. Wat doe je als werknemer wanneer iemand jou met geweld bedreigt? Of wanneer een woedende cliënt jou de huid vol scheldt? Wat doe je als werkgever wanneer een werknemer te maken krijgt met agressie en geweld? Hoe bied je dan opvang en nazorg? *Jij moet je bek houden!* legt het allemaal uit met waargebeurde verhalen van professionals en geeft de tools om conflicten te voorkomen en te overwinnen.

VERANDEREN

MENSEN MAKEN OF BREKEN EEN VERANDERING

INGE VAN KOOTEN-SATTER

PAPERBACK, 210 BLZ., NEDERLANDS,
VAN DUUREN MANAGEMENT, 1E DRUK,
2020

9789089655370

€ 27,99

Verandering, wie heeft het niet nodig in zijn organisatie? Je nodigt externe adviseurs uit en maakt met hen een stappenplan. Op papier ziet dat er goed uit. Toch loopt je verandering spaak, want de mensen willen er niet in meegaan. En dus belandt het zoveelste veranderplan in een archiefkast, management een illusie armer en medewerkers gefrustreerd achterlatend.

Mensen maken of breken een verandering legt uit hoe het anders kan. Namelijk door de veranderkracht aan te boren die ieder mens in zich heeft. Daarmee kun je mensen de houvast geven in je verandering

die zij nodig hebben. Met durven, kunnen en willen bouw je samen aan hun persoonlijke fundering.

De aangeboren veranderkracht van medewerkers wordt gevoed door zes ingrediënten waarmee zij wel degelijk nieuwe, andere stappen willen zetten. Om je doel dichterbij te brengen, moet je spelen met die ingrediënten. Dan wordt veranderen een hoopgevend traject van ontdekken, beproeven en evalueren.

IN DE BOEKEN

DODE PAARDEN MOET JE FEESTELIJK BEGRAVEN

Marije van den Berg



Zijn er niet al genoeg boeken over stoppen? Je hoeft maar een boekhandel in te lopen of een tijdschrift open te slaan, of je ziet: er wordt ergens mee gestopt, al dan niet in 'challenge'-vorm. Stoppen met alcohol, met suiker, met piekeren, met vlees, met shoppen, met rommel in je huis, met social media, met je vaste baan. Of je nu 'past' of 'stoptobert', vegan of zzp gaat, minimalizet of mediteert: we willen blijkbaar werken aan hoe we in ons leven met minder toe kunnen. Onze wereld en ons hoofd, ze zijn druk, snel en propvol. Minder geeft ruimte en rust. Wie wil dat nou niet?

Tegelijk is er iets geks aan de hand. Ieder voor zich zijn we met van alles aan het stoppen. En in je eentje ergens mee ophouden, dat is, hoewel lastig, nog best te doen. Je hebt het in elk geval echt zelf in de hand. Maar als we naar onze organisaties kijken, lijkt stoppen ons nauwelijks te lukken. Het is niet dat we niet willen. In de zorg worden zelfs complete 'schrapweken' georganiseerd. De deelnemers vertellen elkaar dan waar men in de organisatie allemaal 'eigenlijk' mee zou moeten stoppen. Dat lukt dan zelden.

En dat terwijl stoppen zo heerlijk is. Dat ervaren we nu her en der. De lockdown lijkt daarom hét moment om te stoppen met manieren van werken, routines, plannen, projecten, ambities en regels die altijd al in

de weg zaten. Maar een crisis werkt bij stoppen net zoals een verhuizing. Als je niet van tevoren bedenkt wat er weg moet, verhuis je al je troep op de dag zelf gewoon mee naar het volgende adres. Ook na deze crisis zijn we dan zo weer 'terug bij af'.

Stoppen begint met afremmen en de kop uit het zand trekken. Stoptekens herkennen en beseffen: stoppen is een optie. Het dan maar eens ter sprake brengen. Als bestuurslid van het lokale initiatievenplatform Stadslab ervoer ik dat publiekelijk stoppen met projecten die alsmaar voortslepten, enorm oplucht. Dan krijg je ruimte om energie en tijd beter te besteden. Dat is in veel organisaties toch nog een *eye opener*. Ik verzoon daarom het spreekwoord 'Dode paarden moet je feestelijk begraven'. Als ik dat eens zei bij

een klant, volgde vaak een zucht van verlichting. Stoppen met trekken aan een dood paard. Zullen we dat gewoon eens doen?

Totdat me duidelijk werd dat dat zo 'gewoon' niet is. Dat kwam door minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Hugo de Jonge. Die vertelde in de pers dat hij het tijdschrijven in de zorg wilde afschaffen maar had ontdekt dat zijn voorganger dat ook al had gedaan. Van rijkswege was al twee keer gestopt met tijdschrijven. Toch ging het tijdschrijven in de zorg door. De reactie van deze bestuurder? Ik schaf het 'nu echt' af. Er is inmiddels ook nog een convenant getekend: we gaan het nu echt niet meer doen.

Maar gestopt is het tijdschrijven nog steeds niet. Fascinerend.

Toen ik dit signaleerde, wist ik ook niet precies hoe je een organisatie zo ver krijgt om ergens mee te stoppen. Ik dook de veranderliteratuur in. Wonderlijk genoeg vond ik nauwelijks handvatten. Dat maakt 'stoppen in organisaties' een boeiend veranderthema – en trouwens ook een prima onderwerp voor een boek, vond mijn uitgever.

Stop. Stopstrategie voor organisaties is het resultaat van mijn zoektocht naar hoe je dat goed doet, stoppen in organisatie- en teamverband. En gelukkig heb ik voldoende ontdekt. De stopstrategie in het boek laat in vijf heldere stappen zien waar je aandacht aan moet besteden om wél voor elkaar te krijgen dat je team of organisatie ergens mee stopt. Inmiddels loopt er op Business Nieuws Radio (BNR) ook een serie podcasts over dit onderwerp, die goed worden beluisterd. Want helaas is het tijdschrijven in de zorg geen uitzondering; er zijn maar weinig organisaties die niet worstelen met stoppen. Een kloek besluit van een bestuurder blijkt nergens afdoende. 'Drie tot vijf' prioriteiten stellen is niet genoeg om ruimte te maken. Het gaat erom hoe je die andere 97 projecten van je kar af krijgt.

Gek is die worsteling niet. Er zijn allerlei mechanismen die ervoor zorgen dat dingen doorgaan; in mijn boek beschrijf ik er twaalf. Inzicht in die mechanismen helpt om ze te bedwingen. Goed stoppen blijkt daarnaast preciezer stoppen, zodat je het kind niet met het badwater weggooit en gerichte stopinterventies kunt doen. In het boek laat ik zien hoe belangrijk afscheidsrituelen zijn en hoe je die benut. Ook be-

steed ik volop aandacht aan 'afleren' in organisaties, want dat bepaalt of het werkelijk lukt om ergens mee te stoppen – of niet.

In een crisis wordt vaak niet op de allerbeste manier ergens mee gestopt. Het is immers crisis en de 'stekker' wordt er botweg 'uit getrokken'; tijd om na te denken over de consequenties is er niet. Toch kan de huidige corona-tijd worden aangegrepen om te stoppen. In het boek wordt uitgelegd hoe je kunt bepalen waarmee een organisatie voorgoed moet willen stoppen, wat ze daarvoor moet afleren en welke prikkels je daarvoor moet uitschakelen. Hoe beter je dat allemaal in beeld brengt, des te groter de kans wordt dat je bij de volgende verhuizing niet van alles meeneemt dat ook op het nieuwe adres meteen weer op de vliering belandt. Dan ontstaat er ruimte en kan ook de organisatie toe met minder in plaats van altijd maar meer.

STOP - STOPSTRATEGIE VOOR ORGANISATIES

MARIJE VAN DEN BERG

PAPERBACK, 184 BLZ., NEDERLANDS, UITGEVERIJ THEMA,

1E DRUK, 2020

9789462722477

€ 24,95