



‘We zitten midden in het oog van een storm aan veranderingen’

Wat maakt de ene kinderopvangorganisatie succesvoller dan de andere? Voert het management een ‘harder’ beleid? Heeft de organisatie meer oog voor de wensen van ouders? Is de opvang beter? Flexibeler? Goedkoper? Beweegt de organisatie soepeler mee met de veranderingen in de maatschappij? Het zijn interessante vragen, ook omdat de kinderopvang weer veel veranderingen te wachten staan. Met onze vragen klopten we aan bij Jaap Peters, toekomstdenker en ‘organisatieactivist’, en bij drie succesvolle ondernemers.

Hoe gaat het eigenlijk met de kinderopvangorganisatie waar jij werkt? Hebben jullie veel last (gehad) van de crisis? Hebben jullie moeten reorganiseren? Zijn er ontslagen gevallen? Het antwoord is ongetwijfeld ‘ja’. Iedereen heeft de crisis gevoeld. Bij de ene organisatie zijn de bezuinigingen harder aangekomen dan bij andere. Sommige organisaties hebben het hoofd net boven water weten te houden, andere gingen failliet of werden overgenomen. Een enkele organisatie doet het juist heel goed, ondanks – of misschien wel dankzij – de crisis.

De beste kansen

Als er zo veel te gebeuren staat in kinderopvangland – denk aan het integraal kindcentrum (ikc) en het advies van de Onderwijsraad om alle kinderen vanaf 2,5 jaar een plek in een peuterspeelruimte te geven die onder het onderwijs valt – is het goed om na te denken over hoe je jouw kinderopvangorganisatie de beste kansen geeft. Met onze vragen klopten we aan bij Jaap Peters, toekomstdenker en ‘organisatieactivist’, en bij drie succesvolle ondernemers die het lukte om gedurende de crisis te groeien in plaats van te krimpen: Janneke Plantinga

(Vandaag Kinderopvang, Friesland), Wim Bosch (Domein, Zwolle) en Bertus Koot (KMN Kind & Co, Nieuwegein). Om maar vast een tip van de sluier op te lichten: ze vinden allemaal dat wat er op de werkvloer gebeurt het allerbelangrijkste is. Het gaat om de medewerkers, die moeten het doen. De een gebruikt daar andere woorden voor dan de andere, maar eigenlijk komt het op hetzelfde neer: neem de medewerkers serieus en geef ruimte aan hun vakkundigheid.

Langzaam management

Om te beginnen vroegen we Jaap Peters wat

'Ouders willen minder afhankelijk zijn van wat er van bovenaf voor hen georganiseerd wordt. Ze willen zelf hun leven vormgeven'

de veranderingen zijn die we nu meemaken. Jaap Peters heeft zo'n tien jaar geleden de 'slow management'-beweging aangezwengeld. Als je nu denkt aan 'slow food' dan klopt dat wel. De 'slow-beweging' is een reactie op de economische ontwikkelingen die alles groter, beter en efficiënter maken maar waar mensen niet gelukkig van worden. In kassen produceren we het hele jaar door betaalbare tomaten en aardbeien. Maar ze smaken ons niet meer. Daarom kiezen we voor 'langzame groenten', voor 'aardbeien uit eigen tuin', voor biologische tomaten en voor minder vlees. Precies zo kiest slow management ervoor om veranderingen niet vanuit de top van een organisatie over de mensen uit te storten. Nee, vanuit de slow-gedachte voer je veranderingen langzaam en bedachtzaam door en doe je dat samen met de mensen die erbij betrokken zijn: medewerkers en klanten (de ouders). En daarbij let je heel goed op wat er in de omgeving gebeurt.

Zelf in de hand

'Wat gebeurt er in onze omgeving?', vragen we Jaap Peters. 'We zitten midden in het oog van een storm aan veranderingen, in de maatschappij en dus ook in de kinderopvang. Een belangrijke verandering is dat we duurzamer willen worden. Niet alleen in het omgaan met de natuur maar ook in het omgaan met elkaar. Denk maar eens aan hoe de zorg verandert. Daar doen mensen het steeds meer zelf en met elkaar, geholpen door professionals. Dat moet misschien ook wel omdat de zorg anders te duur wordt, maar de mensen willen het ook graag. We geloven steeds minder in wat er van bovenaf voor ons georganiseerd wordt en hebben het liever zelf in de hand.' 'Wat daarbij helpt is de ontwikkeling van

de technologie', vertelt Peters. 'Internet en WhatsApp veranderen de wereld.' Hij geeft voorbeelden: mensen die via een WhatsApp-groepje afspreken om te gaan wandelen (je hebt geen wandelclub meer nodig), Uber-pop (de taxidienst die via internet werkt) en Spotify (zelf je muziekbibliotheek samenstellen). Wat hij hier opvallend aan vindt is dat er een grote organisatie schuilgaat achter deze diensten (het internet, een enorme muziekbibliotheek) maar dat de mensen het gevoel hebben dat ze het zelf doen. Daar ligt voor Jaap Peters het bruggetje naar succesvolle organisaties: 'In een succesvolle organisatie is de werkvloer het allerbelangrijkst. Daar gebeurt het. De managers zijn verantwoordelijk voor de "complexe organisatie" die nodig is om goed te kunnen werken. Op de werkvloer zijn de vakmensen verantwoordelijk die in contact met de klanten (ouders/kinderen) bepalen hoe zij hun werk doen. Het management mag de medewerkers dan ook niet lastigvallen met een berg managementachtige klusjes. Die moeten ze zelf doen.'

Minder afhankelijk

Tot slot onze vraag hoe de 'kinderopvangorganisatie van de toekomst' eruit gaat zien. 'Ik heb geen glazen bol', zegt Jaap Peters, maar als je kijkt wat er nu al her en der gebeurt, gaat de kinderopvang nog meer samenwerken met het onderwijs en de zorg. Wat ik zie is dat ook ouders minder afhankelijk willen zijn van wat er van bovenaf voor hen georganiseerd wordt. Ze willen zelf hun leven vormgeven. Natuurlijk willen ze daarbij wel ondersteund worden door professionals. Leidsters, leerkrachten, hulpverleners, ze worden steeds belangrijker voor jonge gezinnen. Als professionals hebben zij ouders en kinderen heel veel te bieden. Dat

kunnen ze ook als de managers die achter hen staan, goed voor hen zorgen.'

Dienstbaar zijn

De drie directeurs Janneke Plantinga, Wim Bosch en Bertus Koot, de drie 'succes'-directeurs met wie wij spraken, zijn niet zo dol op managementtheorieën. Zij vertrouwen liever op hun gevoel en intuïtie dan op theorie. Deze directeurs weten heel goed hoe ze met de bedrijfsmatige kanten van de kinderopvang om moeten gaan. Maar daar gaat het ze in de eerste plaats niet om. Wat ze alle drie het belangrijkste vinden is de cultuur binnen de organisatie. Het gaat om het enthousiasme om zich samen sterk te maken voor goede kinderopvang. 'Geld verdienen is geen ambitie, enthousiasme is een ambitie', stelt Bertus Koot. 'Maar we zijn geen softies', voegt Wim Bosch daar meteen aan toe, 'want we stellen wel eisen aan onze medewerkers.' Als directeur van een organisatie moet je vooral dienstbaar zijn aan je medewerkers, vinden Plantinga, Bosch en Koot. Maar als zij zo met elkaar in gesprek zijn, merk je dat ze niet alleen dienstbaar zijn. Ze weten heel goed hoe ze het zelf willen en ze zijn heel goed in het overdragen van hun visie aan hun medewerkers. Wat je ook merkt, is dat ze toch precies passen in het plaatje van Jaap Peters en dat ze voldoen aan de zes theoretische voorwaarden voor succesvolle organisaties (zie kader).

Zelfsturende teams

Janneke Plantinga van Vandaag Kinderopvang is sinds zes jaar kinderopvangondernehmer en heeft een kleinschalige organisatie met een kinderdagverblijf, acht eigen bso's en zeven franchisenemers. Met drie schoolgaande kinderen merkte Janneke dat de be- ➤

staande kinderopvang niet aansloot bij haar wensen als ouder. 'Te grootschalig en te afstandelijk', zegt ze. 'De huidige kinderopvang heeft te veel oog voor de winst en dat gaat ten koste van de kinderen op de groep. Bovendien worden pedagogisch medewerkers vaak monddood gemaakt door de vele voorschriften en regels waar ze mee moeten werken', vindt Janneke Plantinga. Ik vind dat slecht voor de passie en motivatie van pedagogisch medewerkers. Bij ons schrijven medewerkers elk jaar hun eigen werkplan. Daardoor zit ons pedagogisch beleid bij elke medewerker vanbinnen. We werken met zelfsturende teams, waarbij de eerste medewerker op de groep altijd een hbo-opleiding moet hebben. De tweede leidster is dan een mbo'er. We hebben geen managers in een tussenlaag. De hbo'ers hebben allemaal extra uren voor hun taken.'

Geloven in wat je doet

Bertus Koot ziet kleinschaligheid niet als het allerbelangrijkst. 'Wij hebben wél een managementlaag', vertelt hij. Maar hij herkent zich helemaal in de bevlogenheid van Janneke. 'Jij maakt mensen enthousiast', zegt hij tegen haar. 'Voor mij is het de bevlogenheid van het management die het verschil maakt. Als manager moet je passie voelen en verbonden zijn met het bedrijf. Of je nu een groot of klein bedrijf leidt, je moet geloven in wat je doet. Daarnaast moet je gebruikmaken van het enthousiasme van je medewerkers voor hun vak door ze de ruimte en verantwoordelijkheid te geven.' Dat spreekt ook Wim Bosch aan. Wij zien welzijnswerk, kinderopvang, onderwijs, cultuur en sport als voorwaarden voor de leefbaarheid in dorpen en steden', vertelt hij. Daarom moeten we met elkaar samenwer-

ken en moeten we lokale medewerkers veel vrijheid geven. Vanuit Zwolle kunnen wij niet bepalen wat er in De Friese Meren of in Assen moet gebeuren. De lokale medewerkers kennen de omgeving het best. Zij weten met wie ze kunnen samenwerken. Voor ons is dat eigenlijk het belangrijkste: verbindingen leggen dicht bij de mensen.'

Samenwerken en verbindingen leggen zijn belangrijke succesfactoren, vinden alle drie de ondernemers. 'Ook met je eigen medewerkers', besluit Janneke. 'Bij Vandaag Kinderopvang hebben we allemaal een smartphone van de zaak en delen we de belangrijke zaken in een What'sApp-groep. Zo werken we allemaal als kleine zelfstandige in onze eigen omgeving en blijven we toch met elkaar verbonden.' ◀



Meer lezen?

Dit artikel is gebaseerd op het themanummer 'Organiseren in de tussentijd' van BBMP. Aan dit nummer werkten Marianne van Duuren (DZ Maatschap) en Maria Jongsma (Vyvoj) mee als gastredacteurs. De volledige artikelen kun je lezen op www.kiddo.nl

Succesvolle organisaties

Zes punten waar het management mee moet werken om succes te hebben:

- Ontwikkel een heldere visie en geef woorden aan gemeenschappelijke waarden. Draag deze uit.
- Heb vertrouwen in de medewerkers en ondersteun eigen initiatief, ontwikkeling en groei, verantwoordelijkheid, nieuwsgierigheid en samenwerking.
- Laat medewerkers op de locaties zelf beslissen. Beschouw de locatiemanagers/medewerkers als ondernemer.
- Luister naar de klant en werk samen met partijen in de omgeving.
- Stop met schrijven van beleid dat van bovenaf de organisatie wordt ingerold. Praat niet te veel, maar doe! Geef medewerkers veel ruimte om te experimenteren.
- Zorg voor een herkenbare, eenvoudige organisatie.