

Inspelen op verandering

De wereld om ons heen verandert snel. Waar tot voor kort het speelveld min of meer vastlag, hebben we nu te maken met elkaar zich snel opvolgende ontwikkelingen. De kinderopvang kan niet achterblijven. Wat betekent dit voor onze sector? Welke strategische kansen biedt dit? Hoe bereid je je organisatie voor op een onvermijdelijke transitie? | Lida Schepers

‘Het is mijn missie om organisaties in staat te stellen de nieuwe wereld van permanente verandering te omarmen, zodat zij in staat zijn om de scherpe kanten van de samenleving af te halen, nieuwe verbindingen te maken en zichzelf steeds opnieuw uit te vinden.’ Zo stelt Farid Tabarki, tijdgeestonderzoeker en oprichter van Studio Zeitgeist, zichzelf voor op de website van de bdKO. Hij is een van de sprekers – naast Daniëlle Braun – op de jubileumbijeenkomst van de bdKO ‘Trots in transitie’, op 12 november 2020. Met zijn citaat wordt meteen duidelijk hoe hij de ontwikkelingen in de samenleving ziet: we zitten onvermijdelijk in een transitie naar een maatschappij van permanente verandering.

Stabiël of flexibel

‘Ik noem die maatschappij van constante verandering de vloeibare samenleving’, legt Farid Tabarki uit. ‘Sinds de industriële revolutie, een tijd waarin het vele decennia duerde tussen het moment dat de stoommachine op papier was uitgevonden en de daadwerkelijke productie ervan, leven we in een hiërarchisch georganiseerde maatschappij, met vaste protocollen en allerlei vaste afspraken op nationaal niveau, zoals één cao voor een hele sector, één onderwijscurriculum voor alle leerlingen in Nederland en een centraal georganiseerde democratie.’ ‘Dat paste bij het tempo waarin de wereld zich ontwikkelde. Het heeft ons ver gebracht, de vastigheid die ermee gepaard ging, had iets prettigs en bracht stabiliteit. Maar al een tijdje zien we dat ontwikkelingen steeds sneller gaan. Wat gisteren is ontdekt of uitgevonden heeft vandaag al impact op de maatschappij, de veranderingen komen steeds sneller op ons af.’

Vloeibaarheid

‘We merken dat al die vastigheid die we om ons heen hebben georganiseerd, begint te

wringen’, zegt Farid. ‘Ik vergelijk het graag met smeltend ijs. Door al die ontwikkelingen komt warmte in het systeem, en het systeem wordt vloeibaar. In die vloeibaarheid moeten we nieuwe afspraken maken en nieuwe manieren vinden om ons productief te maken.’ ‘De vraag is dan: gaan we opnieuw op nationaal niveau een systeem maken voor de komende decennia, of ligt de sleutel steeds meer bij de mensen zelf, bij samenwerkingsverbanden, bij netwerken van regio’s? Omdat dat misschien manieren zijn die beter passen bij snel inspelen op verandering? Ik denk dat laatste.’

‘Het is namelijk heel moeilijk om, als je iets centraal hebt ingeregeld, daar weer van af te wijken. De wereld om ons heen wordt steeds flexibeler en dus ontkomt ook de kinderopvang er niet aan zich flexibeler te organiseren. Voor de sector zal dit een enorme uitdaging zijn, mede omdat het een flink gereguleerde sector is waar veel wetten en ogen meekijken. Maar dat ontslaat je niet van de – positieve – plicht om te kijken wat de nieuwe tijden brengen en hoe de sector daarop kan inspelen.’

Netwerkorganisatie

Gevraagd naar de rol van de kinderopvang in die flexibele samenleving, zegt Farid Tabarki: ‘Ik denk dat de positie van de groepsleiding zal veranderen ten opzichte van hoe het nu gaat. Er zal minder sprake zijn van centrale aansturing. Als je kijkt naar het belang van creatief denken en wat mensen inmiddels zelf kunnen, dan is die klassieke manier van hiërarchisch aansturen een beetje een raar model.’

‘Om transparant te zijn, goed contact met de ouders te onderhouden, een betere relatie met de kinderen op te bouwen, is het essentieel dat de groepsleiding enige vrijheid van handelen heeft, een zekere autonomie, om gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden om hen heen. Je kunt wel een aantal basisvoorwaarden afspreken met elkaar,

maar vervolgens is het aan de professional zelf om dat op de juiste manier in te vullen.’ ‘Ook de context van de opvang zal veranderen. Steeds vaker speelt de opvang zich af in gebouwen waar ook andere activiteiten plaatsvinden in relatie tot ouderenzorg of school. Daarmee kun je allerlei expertise om je heen organiseren, relaties met de omgeving opzoeken die betekenis hebben naar twee kanten. Je kunt bijvoorbeeld eenzaamheid onder ouderen een plek geven of een minder harde breuk tussen kinderopvang en school organiseren.’

‘Het gaat er dus om dat je je positioneert als netwerkorganisatie in je sociale omgeving. Ook dat heeft consequenties voor de competenties van je groepsleiding. Deze zal flexibeler, pro-actiever, moeten zijn om die handreiking naar de omgeving of de buitenwereld te kunnen maken. Tegelijkertijd is die afwisseling aantrekkelijk voor mensen, het voegt mooie nieuwe elementen toe aan het vak. Uiteindelijk zullen autonomie en flexibiliteit de groepsleiding meer werkgeluk brengen.’

Gezamenlijke waarden

De toekomst zal er volgens Farid Tabarki een zijn van flexibiliteit en meebewegen met de veranderingen om je heen. Toch wil je geen speelbal worden van alle nieuwe mogelijkheden die zich om je heen manifesteren. ‘Daarom is het belangrijk te weten wat de kern van jouw organisatie is. Welke harde kern van waarden wil je, door alle veranderingen om je heen, blijven uitdragen en vormgeven?’ ‘Waarden gaan dieper dan het mission statement. Dat blijft ook belangrijk, maar het is vaak te algemeen en te marketinggericht geformuleerd. Waarden gaan over zaken als gezond leven, aansluiten bij de sociale omgeving of het bevorderen van kansgelijkheid. Als je die hebt gedefinieerd dan komen daar allerlei uitvloeisels uit voort, zoals wat het betekent voor hoe je samenwerkt, voor wat je aanbiedt en in welke context je dat doet.’

En dan komt ook de balans tussen centraal aansturen en autonoom handelende medewerkers aan de orde. Tabarki: ‘Centraal aansturen zal steeds minder mogelijk zijn. Dat

FOTO: MARCO DE SWART



Farid Tabarki

betekent niet dat de centrale organisatie niet meer bestaat, maar zij is veel meer een platform van mogelijkheden waarvan je gebruik kunt maken. Misschien wil de opvang op de ene plek van een andere modaliteit gebruikmaken dan die op een andere plek. Centraal organiseer je wat wettelijk vereist is, maar vervolgens wil je daar decentraal van kunnen afwijken voor zover dat passend is bij waar de organisatie voor staat.’

‘Het is dus een permanente wisselwerking tussen wat decentraal nodig is en wat je daarvan centraal moet faciliteren. Die waarden kun je ook met elkaar afspreken. Sterker nog, wil de groepsleiding autonoom kunnen handelen dan is het noodzakelijk dat zij zich verbonden weten met deze waarden, ze doorleefd hebben.’

‘Het is juist aan de centrale organisatie om dat groepsgevoel en die identiteit een wezenlijk onderdeel te laten zijn van de organisatie. En vervolgens gaat de lokale opvang daar een draai aan geven, die zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften van die plek. Juist daarom is die goed doorleefde harde kern van waarden zo belangrijk en kun je met elkaar de juiste besluiten nemen.’

Permanente verandering

Het is belangrijk je te realiseren dat die veranderende samenleving de nieuwe constante is, stelt Tabarki. ‘Je moet dus wel de instelling hebben daar voortdurend mee bezig te willen zijn. Je bent nooit klaar. Je bent permanent aan het nadenken hoe je meebeweegt. Ik verwacht dat de kinderopvang een sterker lokaal verankerde positie zal hebben dan nu het geval is.’ ‘En omdat mensen meer thuis zullen werken, zullen ze ook vaker in de omgeving aanwezig zijn. Dat biedt kansen om de betrokkenheid te versterken. Als mensen graag af en toe een andere werkplek opzoeken ter afwisseling, waarom zou de kinderopvang dan niet die plekken aanbieden? De vraag van deze ouders zal ook anders worden. De hele dag thuiswerken met de kinderen erbij zal niemand prettig vinden, maar misschien wel vier uur opvang en vier uur thuis. Die flexibiliteit van ouders heeft dus zijn terugslag op de flexibiliteit van de arrangementen die je gaat aanbieden om dat te kunnen faciliteren.’

Tabarki gaat ervan uit dat de meeste bestuurders allang gevoeld hebben dat er iets aan het verschuiven is in de maatschappij. Het is dan goed om, op zo’n landelijke bdKO-dag bijvoorbeeld stil te staan bij wat er op ons afkomt. ‘Even je oriënteren op wat er in de wereld aan de hand is. Dat kan je al zekerder maken over de richting waarin je met je organisatie wilt gaan. Begrijpen dat het belangrijk is dat je doet wat je doet.’

‘Ik meen dat je er als bestuurder verantwoordelijk voor bent dat je je mensen meeneemt in dit verhaal: wat betekent die vloeibare samenleving voor onze

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 biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega’s.

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, intervisie en ‘aan tafel met’-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Via de bdKO ‘ledendiensten’ zijn deskundige professionals verbonden aan de bdKO die leden advies op maat kunnen geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden.

Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

Neem dan regelmatig een kijkje op onze site: www.bdKO.nl Ook als u geen lid bent van de bdKO nodigen wij u van harte uit om vrijblijvend deel te nemen aan een van onze bijeenkomsten om kennis te maken met de bdKO. U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven door contact op te nemen met het bureau van de bdKO. T (079) 363 81 02

organisatie? Wat kan ik organiseren om jou meer autonomie te bieden? Ik denk dat het interessanter is om daarover een gesprek aan te gaan, dan het centraal te bedenken.’ ‘Je bent immers onderweg naar een organisatie waarin de decentrale medewerkers pro-actiever en autonoom denken en handelen dan op dit moment. Als je erin slaagt dat vertrouwen en dat gesprek met elkaar te organiseren, kun je een enorme kwaliteitsslag maken.’