

Leiderschap in tijden van corona

De onverwacht snelle sluiting van de kinderopvang, de noodopvang, de emoties van ouders en groepsleiding, het vroeg – en vraagt – om adequaat leiderschap. Wat kwam er af op directeuren/bestuurders in Nederland? Wat voor impact had dat op ze en hoe hielden ze het vol? Een rondje langs drie kinderopvangorganisaties verspreid over het land. | Lida Schepers

Bij het schrijven van dit artikel zijn de kinderopvangorganisaties in Nederland alweer twee dagen open. Naast mijn voordeur heeft het belendende kinderdagverblijf strepen op de stoep geplakt en een instructie op de deur: de rupsjes via de hoofdingang, de vlindertjes via het schoolplein en de lieveheersbeestjes idem, maar dan via de tuin naar het dagverblijf. De zandbak van de peuters ligt voor het eerst sinds weken vol speeltjes. Ze zijn er weer, de kinderen!

West-Friesland en Waterland

Voor Gaby Alberts, directeur van Berend Botje, is het wel even schakelen na de persconferentie van premier Rutte op 12 maart. Haar organisatie heeft ongeveer zestig kleinere en grotere vestigingen in allerlei dorpjes en kleine steden ten noorden van Amsterdam. 'Tot de sluiting waren we vol aan het inzetten op de werving van deskundig personeel, plotseling lag de focus op het vormgeven van de nieuwe situatie.'

Berend Botje werkt samen met veel scholen. 'Overall was de vraag hoe we hen konden helpen met de noodopvang', vertelt Gaby. 'Maar ook was ik druk om te zorgen dat de medewerkers die ingezet werden voor de noodopvang met vertrouwen konden werken. Waarbij me opnieuw opviel dat medewerkers in de kinderopvang staan voor hun maatschappelijke verantwoordelijkheid: ik moet er gewoon zijn voor de kinderen, punt!'

'Ik heb sterk ingezet op informeren en waardering geven. Regelmatig hebben we een filmpje opgenomen voor de medewerkers om ze een hart onder de riem te steken en uitleg te geven over de consequenties van de, vaak veranderende, regelgeving. Ze kregen ook af en toe een klein presentje, zoals chocola of bloemzaadjes.'

'Hoewel onze regio niet zo getroffen is als bijvoorbeeld Brabant, leeft onder een deel van de groepsleiding de angst voor het virus wel, hoe-

wel de meesten de risico's die ze lopen goed kunnen relativeren. Me daarin inleven vind ik lastig. Ik voel die angst niet, ben daar te nuchter voor. Geen reden om het niet te bespreken, maar helaas kun je er niet teveel aan toegeven. Tijdens de lockdown nog wel, maar na 11 mei – als de kinderopvang weer open gaat – hebben we iedereen nodig.'

Wat hield je op de been, Gaby? 'Dagelijks overleg met het managementteam, de directie en een locatiemanager maakte dat we de lijnen kort konden houden en adequaat konden handelen. Verder heb ik veel gehad aan de contacten die ik heb via de bdKO, waaronder enkele mensen die ik wat beter ken door een studiereis. Het is fijn even te kunnen overleggen met collega-bestuurders, via telefoon of app, hoe zij bepaalde dingen aanpakken.' 'Ook heb ik ooit bij de bdKO een mediatraining gedaan. Daar ben ik me bewust geworden van de impact die de manier waarop je de dingen zegt heeft op de luisteraar, in dit geval met name de pedagogisch medewerkers.'

Uden, Den Bosch, Zaltbommel

Waar Gaby Alberts spreekt van schakelen, heeft Ghislaine Fonteijn het over 'een enorm appel op je leiderschapskwaliteiten, want alles is anders dan normaal. 'Kanteel opereert in het hart van de coronacrisis. Hier in Brabant gingen de dingen al vroegtijdig mis. Het feit dat veel mensen hier persoonlijk iemand kennen die getroffen is door het virus, is heel heftig.'

'Toch hebben onze medewerkers de handen uit de mouwen gestoken en doorgewerkt, daar ben ik heel trots op. Wij hebben het laatste jaar sterk gewerkt aan verbinding binnen de organisatie, aan "samenkracht", we stonden echt schouder aan schouder. Onze medewerkers toonden zich zeer betrokken.'

Een crisisteam dat dagelijks bij elkaar komt, nieuwsbrieven voor ouders en medewerkers met de mogelijkheid direct te reageren, over-



Gaby Alberts

FOTO: HÉLÈNE DE BRUIJN

leg met scholen, andersoortige opvang en drie gemeenten waar Kanteel in werkt, er kwam veel focus en creativiteit bij kijken om deze periode aan te kunnen.'

'In zo'n crisisperiode opereer je als leider wat directiever en directer', vervolgt Ghislaine. 'Deze corona-uitbraak heeft ook mij persoonlijk geraakt. Mijn humeur is altijd goed, maar nu loop je af en toe te vloeken. Dan is je persoonlijke netwerk heel belangrijk. Ik bespreek en deel veel met het managementteam, emoties mogen er zijn.'

'Ik heb ook weleens een slapeloze nacht gehad, bijvoorbeeld over de vraag hoe mijn personeel te beschermen op een dusdanige manier dat ze hun verantwoordelijkheid kunnen blijven dragen. Dat alles hoeft professioneel leiderschap niet in de weg te staan en dat deed het ook niet. We zijn een hecht en sterk team en doen het samen. Het ging heel goed.'

'Ik heb in het verleden de workshop crisiscommunicatie gevolgd. In deze cursus kwam één belangrijk aandachtspunt naar voren: ook in een crisis moet je blijven luisteren en aandacht geven. Je zoekt steeds een balans tussen mensen goed horen en serieus nemen en toch snel handelen en zaken regelen.'

'Een tweede belangrijk aspect is de taal die wordt gebruikt en hoe iets op anderen overkomt. We hebben altijd ons eigen perspectief voor ogen. Maar hoe goed luisteren we en



Ghislaine Fonteijn

stellen we vragen om te achterhalen wat de vraag achter de vraag is? Ik heb het voorrecht in een grotere organisatie te werken met een goed team en kundige mensen. In een kleinere organisatie is het goed je te realiseren dat er in jouw regio mensen zijn die in hetzelfde schuitje zitten en dat het belangrijk is elkaar op te zoeken.' 'En haal kennis op bij de bdKO. Ik heb zelf ook veel aan een intervisiegroep van de bdKO. Ik leer daarvan en krijg er energie van. Eigenlijk vind ik dat je je als bestuurder voortdurend moet blijven vernieuwen. Als jij je niet ontwikkelt, dan ontwikkelt de organisatie zich ook niet.'

Ten noorden van Groningen

'Er gaat niets boven Groningen', grapt Lenie van der Werf. 'Maar dat klopt niet, want daar zitten wij, Kids2b.' Lenies organisatie zit midden in het aardbevingsgebied, met 37 locaties in zes gemeenten, waarvan er elf in een bouwversterkingsproject zitten. Dus ervaring genoeg met crises. En toen brak corona uit.'

'Allemaal prima te doen hoor,' zegt Lenie. 'De kunst voor de leider in zo'n crisis is om overzicht te houden, richting te blijven geven en aandacht te houden voor de onzekerheden die er zijn. Als bestuurder kijk ik naar de or-



Lenie van der Werf

ganisatie: wat is nodig, welke stappen kunnen we zetten, welke scenario's zetten we uit? Als we alles op een rijtje hebben, nemen we de beslissing in het bob-overleg.' Dat bob-overleg is een crisisteam, dat in het begin van de coronacrisis dagelijks bij elkaar komt. Bob staat voor beeldvormen, oordelen, besluiten. De systematiek heeft ze opgepikt tijdens een cursus crisismanagement, zo'n anderhalf jaar geleden.

Lenie: 'Dat helpt enorm om een crisis te beheersen. Over het algemeen neem ik het besluit, want iemand moet de knoop doorhakken, maar daarbij vaar ik behoorlijk op de kennis van het managementteam. Eigenlijk deden we wat we altijd al doen. Met als groot verschil de verantwoordelijkheid die ik ervaar naar de kinderen, de ouders en de gezondheid van de medewerkers.'

In de cursus crisismanagement heb ik ook geleerd dat je begint bij het belang van de kinderen en ouders, daaromheen maak je cirkels, de medewerkers, de scholen, de gemeenten. Je begint dus aan de binnenkant. Ik heb er ook geleerd dat je snel en adequaat besluiten moet nemen. Pro-activiteit en scenariodenken horen daar zeker bij.'

'Zo hadden we bijvoorbeeld bij de persconferenties al drie brieven klaarstaan, voor verschillende scenario's. Dat betekende dat we

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. Deskundige professionals zijn verbonden aan de bdKO en kunnen leden advies op maat geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten worden gedeeld.

Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

Vanwege de Corona-situatie zijn de fysieke bijeenkomsten voor de komende maanden geannuleerd en plannen we op korte termijn vooral online-bijeenkomsten. Houd de site van de bdKO www.bdKO.nl hiervoor in de gaten.

diezelfde avond nog, na overleg in het bob-team, de brieven naar ouders konden sturen. Als het even kon ook vertaald in het Engels en in het Arabisch. Klantgericht en praktisch.' Hoewel Groningen door corona minder hard getroffen is, maakt de organisatie wel degelijk verschillende scenario's. 'We hebben veel ouders die in Groningen in het ziekenhuis werken', vertelt Lenie. 'Daarom hebben we ook 24-uursopvang voorbereid en weekendopvang gehad. We houden dus rekening met alles. Als sommige scenario's niet nodig zijn, is dat ook prima, we hebben het dan wel voorbereid.' En wat doet ze om het vol te houden? 'Ach,' zegt Lenie, 'dan loop ik over die prachtige dijk bij Noordpolderzijl en dan kan mijn hoofd er de volgende dag weer tegen!'