

Innovatief denken en handelen

Deze tijd van toenemende concurrentie vraagt om innovaties, ook in de kinderopvang. De wachtlijsten van slechts enkele jaren terug zijn vervangen door een slag om de gunst van de ouder. Veranderingen in het aanbod moeten de klant naar binnen trekken. Hoe ontwikkel je een innovatief aanbod waar ouders warm voor lopen? We spreken met twee mensen bij wie het woord innovatie op het lijf geschreven is. Een trainer-coach op het gebied van Design Thinking, en een succesvolle ervaren (ex)bestuurder.

Niet iedere organisatie heeft innovatie in het bloed zitten. Kinderopvangorganisaties komen met nieuw aanbod, dat soms aanslaat, maar soms ook na enkele maanden alweer ingetrokken wordt wegens gebrek aan succes. Jammer van de investering en de energie die erin gaat zitten. Had dat anders gekund? Lambert Koster, trainer-coach bij de Baak, werkt met de methodiek Design Thinking. Een methodiek die de gebruiker centraal stelt en waarmee de kans op mislukken geminimaliseerd wordt. Peter Notten, tot voor kort bestuursvoorzitter van Korein Groep, meent dat het bij vernieuwing hoort als er af en toe iets niet van de grond komt, maar dat betekent niet dat hij zomaar wat doet. Er zijn wel degelijk voorwaarden in de organisatie nodig die innovatief aanbod mogelijk maken.

Design Thinking

‘Design thinking is een methodiek voor innovatie en productontwikkeling gebaseerd op het diep duiken in leven en behoeften van je klant’, vertelt Lambert Koster. ‘Als je deze methode goed toepast en je onderzoekt ten diepste welke problemen van ouders jij zou kunnen oplossen, kom je tot verrassende nieuwe inzichten. Op basis daarvan kun je werkelijk innovatief nieuw aanbod bedenken en ontwikkelen. Koster legt het verschil uit met de ‘oude’ manier van productontwikkeling. ‘Vroeger hield innovatie in dat je met elkaar in een ruimte ging zitten om te brainstormen en iets gaafs te bedenken. Je bedenkt bijvoorbeeld warme maaltijden tegen vergoeding. Daarna vraag je nog wat mensen ervoor over hebben en ga je het verkopen. Maar in feite is dit een soort pushverkoop. Je verkoopt een product dat uit je eigen straatje komt: de warme maaltijd als oplossing voor een vermoed probleem. Maar weet je dan welk probleem je hebt opgelost en was dat wel de beste oplossing?’

Zodra een organisatie groter wordt en er meer lagen in de organisatie komen, ontstaat het risico dat er formeler gedacht wordt, dat goede ideeën niet van de grond komen en dat er nieuwe producten ontwikkeld worden die te veel van binnenuit bedacht zijn. Design Thinking doorbreekt deze patronen. Het helpt je los te komen van de gebaande paden in je hoofd.

In de huid kruipen

De methode gaat ervan uit dat je een stapje terug doet uit de waan van alledag en je helemaal inleeft in de klant, bijvoorbeeld de ouder. Wat zijn nou de *pains and gains* van de ouders? Waar worden ze heel blij van en waarover hebben ze buikpijn? Wat proberen ze op te lossen als ze hun kind naar de opvang brengen? Om daar zo diep mogelijk in te kruipen maak je profielen aan, de zogenaamde *persona's*, voor verschillende typen ouders. Bijvoorbeeld de jonge ouder met een eerste kind, of de meer ervaren ouders die al eerder een kind op de opvang hadden, of ouders die met andere vragen zitten. In de opvang richten wij ons op de uren van acht tot zes, maar voor en na die tijd is er ook nog een hele wereld. Voor onze klanten zijn wij onderdeel van de hele dag. Je probeert je zo goed in te leven dat je die *persona* kunt beschrijven alsof het iemand uit je vriendenkring betreft. Dat levert vaak verrassende inzichten op. Op basis waarvan je waarschijnlijk tot een ander aanbod komt dan bij het ouderwetse brainstormen. Het tweede deel is het creatieve stuk, brainstormen op basis van de inzichten die je hebt opgedaan en vanuit het feit dat je iets wilt oplossen voor ouders. Als je het goed doet, kom je tot een oplossing waarvan ouders zeggen: jeetje, dit is waar ik al tijden naar zoek, wat hebben ze het goed door. Dat bereik je alleen maar op het moment dat je echt inzicht hebt. De productontwikkeling die daarop volgt,

gaat in fasen. Experimenteren in een iteratief proces. Je begint met een prototype, een boek, een handige app of iets dergelijks en die ga je testen met de gebruiker. Die kan er vervolgens van alles over zeggen, wat jij weer gebruikt voor een volgend prototype en wellicht een derde. Zo maak je een aantal slagen om je prototype te verbeteren.

Intussen doet dit proces iets ontzettend leuks met degenen die ermee bezig zijn: je krijgt een creatieve dynamiek met elkaar, waardoor er energie vrijkomt in de organisatie. Het prikkelt, daagt uit en dat is ontzettend leuk.’

Talent en passie

Een op het eerste gezicht heel ander verhaal over innovatie vertelt Peter Notten. Ook hij vindt het van belang buiten vaste kaders te denken, maar is tamelijk wars van methodieken. Waarschijnlijk is hij iemand bij wie de innovatie wel in het bloed zit en die als bestuurder kansen zag, waar een ander misschien zou denken dat ‘het’ toch nog niet zou lukken. ‘Toen ik vijftien jaar geleden bij Korein Groep aantrad, zag ik zoveel talent en passie bij de medewerkers. Een van onze succesvolle innovaties is KluppluZ in Woensel West, een van de slechtste wijken van Eindhoven. Daar hebben we een voorziening gecreëerd waar vrouwen een ontmoetingsplek hebben en de kinderen opgevangen worden en in alle rust aan hun ontwikkeling werken. Het bijzondere is dat ik tijdens een eerste kennismakingspraatje in dit kinderdagverblijf koffiedrinkende moeders zag en vroeg wat die daar deden. Na wat gesputter vertelde een medewerkster dat ze dat “een beetje stiekem” bedacht en geregeld hadden. In deze buurt is veel misbruik van kinderen en vrouwen, daar spraken ze over met elkaar en daar waren af en toe ook medewerkers bij. Ik vond dat zo geweldig dat ik meteen riep: “Dit moeten we groter maken.”’ Je zou kunnen zeggen dat Peter Notten de *pains and gains* waar Lambert Koster over sprak, herkende in dit kinderdagverblijf. ‘Het idee paste totaal niet binnen de structuur en de maandrapportages van onze organisatie,’ vertelt Peter Notten, ‘maar het was wel goed voor de kinderen in de wijk. Dus zijn we gaan zoeken naar financiering, zochten

samenwerking met organisaties die thuis waren in de problematiek en gingen onze medewerkers zich scholen. Het werd een proces van jaren, waarin we ook weleens verlies leden, maar nu hebben we een succesvol project, mede door de transitie in de jeugdzorg. Toen die werd doorgevoerd bleek namelijk dat de dienst die wij aanboden vele malen goedkoper, efficiënter en gezinsvriendelijker was dan de jeugdzorgorganisaties die de kinderen eerst in huis hadden.'

Anders kijken

Waarom lukt zo iets? Voor Peter Notten past het allereerst in de gedachte dat zijn kinderopvangorganisatie er niet is om de Wet kinderopvang uit te voeren, maar om de ontwikkeling van kinderen in de breedste zin te bevorderen. Dan ga je anders kijken naar je werk. KluppluZ paste bij aanvang bijvoorbeeld niet binnen de wet, maar was wel goed voor kinderen. Dat geldt ook voor een ander voorbeeld van innovatie, IKC Mondomijn. Je moet dus het lef hebben om buiten gebaande paden en wetgeving om te gaan. Dat kan niet alleen van de bestuurder komen, maar ook van de rest van het management en de mensen die het werk doen. Het vraagt creativiteit, verantwoordelijkheidsgevoel en eigenaarschap bij alle betrokkenen. Van belang is ook dat je het als bestuurder aandurft de controle los te laten en vertrouwen te hebben als mensen dingen anders doen dan jij zou doen. Ik mocht me ook gelukkig prijzen dat wij groot genoeg zijn om financiële armslag te hebben, zodat we missers kunnen maken of investeren in zaken waarbij het jaren kan duren voor het break even point bereikt is. Wij waren al groot en hebben onze basis verbreed door een fusie. Daardoor kunnen we structureel 1,5 tot 2 procent reserveren voor innovatie. Leiderschap is belangrijk, maar ook de cultuur in de organisatie. In een organisatie staan altijd mensen op met ideeën, die ga je faciliteren en samen ga je ontwikkelen. Uit dat proces komt op een gegeven moment een groep mensen voort die dat beheerst. Dan is het zaak om dat in bredere kring in de organisatie te verspreiden. Zo maak je de afdeling innovatie overbodig, het zit namelijk in de mensen zelf.

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 politieke 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.

10 november 2017 Landelijke dag

Strategie in praktijk: tools voor de praktische vertaling van visies en scenario's

Deze inspirerende en interactieve bijeenkomst biedt tools voor de praktische vertaling van visies en scenario's. In de ochtend zal Jules Koster u meenemen in 'Future proof organisaties innoveren': wat betekent de keuze voor jouw strategie voor de keuze in organiseren?

In de Masterclass *Stragische Tools – Design Thinking* biedt Lambert Koster u een actieve *crash course* waarin gebruikgemaakt wordt van de methodiek Design Thinking ontwikkeld door IDEO in samenwerking met Stanford University. Design Thinking legt een sterke nadruk op het betrekken van de gebruiker in het proces, het gebruik van prototyping om tussentijds te

testen en een iteratief proces om continu te verbeteren.

De Masterclass wordt afgesloten met een discussie over de impact van dergelijke manieren van werken en denken op het strategisch proces aan de inrichting van de organisatie.

Jules Koster heeft zich de afgelopen 30 jaar, eerst bij Nyenrode en daarna bij de Baak, verdiept in alle mogelijke facetten van leren, leiden, organiseren en innoveren in bedrijven en instellingen. Over deze onderwerpen geeft hij lezingen, workshops en trainingssessies en treedt hij op als dagvoorzitter. Als leeradviseur bouwt hij mee aan een L&D-leerstrategie afgestemd op de strategische ambitie en doelstellingen van een bedrijf of instelling. Als executive coach en consultant helpt hij directieteam de sturingsfilosofie, het eigenaarschap en leiderschap te veranderen in de organisatie.

Lambert Koster is 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.

Meer informatie

Zie voor meer informatie over en aanmelden W: bdko.nl.

U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven via de site bdko.nl of door telefonisch 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.