



ILLUSTRATIE STEFANIE KAMPFMAN

Wat hebben watertomaten en kiloknallers met managen te maken? Deze vraag werd beantwoord op de netwerkmeeting voor middenmanagers in de kinderopvang. In zijn presentatie over 'Slow Management' pleitte Jaap Peters voor vakmanschap en maatwerk. Speciaal voor BBMP licht hij nog eens toe: in de kinderopvang moet de organisatie beginnen bij het kind dat binnenkomt.

Addie Roetman

# Slow management

VAKWERK MAKEN VAN HET PRIMAIRE PROCES

**S**low management doet denken aan 'slow food' en is daar ook van afgeleid. Zoals slow food staat voor eten met respect voor mens en milieu, zo staat slow management voor organiseren vanuit vertrouwen en solidariteit, met ruimte voor verschillen en maatwerk. Dit slow-managementdenken past weer in het Rijnland-model, dat zich keert tegen het Angelsaksische of Anglo-Amerikaanse model, waarin winst maken voorop staat en dat derhalve wordt gedreven door regels van bovenaf (zie kader).

Jaap Peters – vroeger betrokken bij de landbouwsector, nu adviseur vanuit DeLimes Nieuw Organiseren – presenteert de middenmanagers op de netwerkmeeting verschillende casussen over doorgesloten procesmanagement. Bijvoorbeeld over de Nederlandse tomaat met zijn twijfelachtige reputatie. In het Westland zag Peters dat telers de tomatenplantjes van achter hun computer de hele dag volgden in '360 gra-

den feedback'. 'Zo scherm je de plant af van de werkelijkheid. Je bent bezig met een persoonlijk ontwikkelingsplan van een plantje. Heel efficiënt, maar het smaakt nergens meer naar.' In een ander voorbeeld gaat een Wageningse student het weekend naar zijn ouders en geeft hun enthousiast een managementadvies voor hun gemengde veeteeltbedrijf: 'Maak een efficiëncyslag en neem allemaal dezelfde kippen die je in 38 dagen op twee kilo brengt.' De ouders gooien hun bedrijf om volgens het advies van hun zoon, maar bij zijn volgende bezoek zijn ze er niet vrolijker op geworden en stemmen de resultaten mismoedig. 'Toch doorzetten', zegt de zoon: 'er zijn nog mogelijkheden om het rendement te verbeteren. Er zit bijvoorbeeld nog te veel kip om de kipfilet.'

Is dit een grap of om te huilen? Peters ging zich in elk geval afvragen of we deze 'intensieve' manier van denken misschien ook toepassen op mensen. Hij schreef hierover (samen met Judith Pouw) het boek *Intensieve Menshouderij*:

*hoe kwaliteit oplost in rationaliteit. We praten met hem door over het managen van organisaties.*

## Twee werelden

*Het Rijnlands model lijkt beschrijvend en lastig te vertalen naar de praktijk. Is 'Rijnlands denken' vooral een inspiratiebeweging en minder een handelingswijzer?*

'Het verschil tussen Rijnlands (Europees) en Angelsaksisch (Anglo-Amerikaans) gaat in de kern over welk proces je centraal stelt in je organisatie. In een Europese organisatie staat het primaire proces centraal: in de kinderopvang het opvangen van kinderen. In een Amerikaanse organisatie staat, ongeacht wat ze doet, het geld verdienen voor de aandeelhouders centraal. Dat is dus niet beschrijvend, maar die bedrijfsprocessen zijn ingericht om de aandeelhouderswaarde te maximaliseren. Dat heet ook zo. Neem McDonald's. Die is beursgenoteerd en dat betekent dat je er bent om voor de aandeelhouders geld te verdienen. Het primaire proces (koken) is daar



## ‘Als je merkt dat jouw vakmensen onderling weinig over hun vak praten, dan zou ik me daar zorgen over maken en gaan stimuleren dat ze dat wel doen.’

ook zo veel mogelijk geautomatiseerd, want dan kun je het werk met heel goedkope krachten doen. Daardoor hou je geld over voor de aandeelhouders.’

*Het Slow Management past in het Rijnlands gedachtemodel, met als tegenhanger het Anglo-Amerikaanse model. Als je het tweede alleen als fout en verwerpelijk schetst en het eerste als goed en verkieselijk, bestaat het gevaar dat je in een karikaturale tegenstelling gaat denken. Kunnen in beide modellen bruikbare elementen zitten, waarbij het de kunst is een passende eigen vorm te vinden?*

‘Ik probeer geen karikatuur te maken, maar beide werelden helder te schetsen, zodat je ze niet door elkaar haalt. Je kunt best van elkaar leren, maar je moet geen kok bij McDonald’s neerzetten, want die wordt daar niet gelukkig, en iemand die vijftien jaar ervaring heeft bij McDonald’s, moet je ook geen baan aanbieden in de Librije. Want het zijn twee verschillende werelden en je moet steeds nadenken of de logica van de ene wereld wel past in de logica van de andere.’

*Maar hoe passen we dit toe op de kinderopvang?*

‘Dat maakt niet zoveel uit. Als je bij de Librije komt, en je vraagt glutenvrij eten, dan houden ze daar rekening mee, maar bij McDonald’s kan dat niet. Angelsaksische organisaties kunnen niet zo goed maatwerk leveren, omdat ze nu eenmaal standaardproducten of standaardhandelingen verkopen. Dit geldt ook voor de kinderopvang: naarmate een organisatie meer Angelsaksisch is georganiseerd, verkoopt ze bij voorkeur meer gestandaardiseerde producten.’

### Protocollen en regels

*Wat gaat er precies verloren in organisaties als je vakmanschap vervangt door regels en protocollen en als je natuurlijke processen vangt in procesmanagement?*

‘Dan verlies je de mogelijkheid tot maatwerk, terwijl juist maatwerk leidt tot grotere arbeidstevredenheid bij medewerkers, ook omdat klanten dan hun tevredenheid en waardering uiten. Mensen ontlenen een bestaansreden aan zinvolle arbeid. In de kinderopvang kan dit zijn: iets doen met een kind, wat zonder jou nog niet een-twee-drie gelukt was.’

*Op de netwerkmeeting noemde je als de makke van doorgeschoten procesmanagement, dat je de wereld betekenis geeft, maar dat het de vraag is of de wereld jou ook betekenis geeft. Bedoel je met ‘de wereld’ de mensen om je heen, de mensen voor wie je het doet?*

‘Ja inderdaad: als je meer vastlegt in regels, kun je volstaan met lager personeel. Maar een lager geschoold iemand die volgens regels werkt, geeft de wereld betekenis: als hij constateert dat er iets niet klopt, ligt het altijd aan de ander, want hij kan niets anders bedenken. Beter opgeleide mensen daarentegen kunnen makkelijker improviseren en schrikken niet zo van iets wat afwijkt. Door hun ervaring zit het vak meer in hun vingers en daardoor staat het niet tussen hen en de klant in. Regels zitten vaak tussen medewerker en klant in. Dit merk je bijvoorbeeld bij een callcenter: daar raffelen ongeschoolde medewerkers een script af en proberen jou in hun logica te brengen. Iets dergelijks geldt tot op zekere hoogte ook voor de Cito-toets.’

*In de kinderopvang wordt gewerkt met protocollen. Zit daar een spanningsveld?*

‘Het wordt pas lastig als protocollen ontaarden in strakke regels. Protocollen zijn in principe afspraken tussen professionals onderling en expliciteren hun vakmanschap. Bijvoorbeeld verpleegkundigen die met elkaar afspreken: zo leggen wij dit verband aan. Of pedagogisch medewerkers die onderling afstemmen welke zaken ze vertellen in de overdracht naar ouders. Zo’n protocol vindt de vakman geen probleem. Dat

wordt anders als het regels worden, bijvoorbeeld ‘je moet vier keer per dag luiers verschonen, terwijl je het wilt doen als een kind het nodig heeft. Mensen hebben vaak problemen met verticale communicatie, die van boven naar beneden gaat. Horizontale communicatie bevat eerder protocollen ten behoeve van vakmanschap.’

### Vakmanschap

*Je vergelijkt de managers met vaklieden zoals de kapster, die wel eigen regels en protocollen volgen, maar zich daardoor niet laten overrulen en hun werk op een natuurlijke manier goed doen. Wat betekent dit voor managers in de kinderopvang?*

‘Iemand die een vakman is, kan ook wel eens van de regels afwijken. Dus die manager moet er primair voor zorgen dat haar of zijn mensen in de organisatie hun werk optimaal kunnen doen. Zoals de tuinman die de plantjes laat groeien. Daar hoort bij dat de manager zijn medewerkers ook met elkaar in gesprek brengt: vinden jullie van elkaar dat je het vak goed uitoefent? Wat kan anders of beter? [...] Als je als manager merkt dat jouw vakmensen onderling weinig over hun vak praten, dan zou ik me daar zorgen over maken en gaan stimuleren dat ze dat wel doen. En concrete cases bij de kop pakken, liefst zaken waar meer kanten aan zitten, en zeggen: hoe moeten we daarmee omgaan met elkaar. Als je dat doet in een rondetafelgesprek, komen er beelden bij elkaar uit verschillende invalshoeken en verhoog je het vakmanschap.’

*Je hebt de Slow Methode in schema voorgesteld als werken vanuit de kinderen (buiten) via de professionele regie (binnen) naar de leiding en infrastructuur (kaders). Is dit hetzelfde als bottom-up werken of is er een verschil?*

‘Ik bedoel vooral dat het van buiten naar binnen gaat. Als de mensen onder in de organisatie contact met buiten hebben, dan werkt het





inderdaad bottom-up. Zoals de kapper begint bij het haar van zijn klant, zo begint de pedagogisch medewerker bij het kind dat gebracht wordt. Stel dat de ouders daarbij vertellen dat het kind slecht geslapen heeft, dan speelt dat in je hoofd als je die ochtend met het kind dingen gaat doen. De regie ligt dan tussen het kind en de pedagogisch medewerker, en de infrastructuur daaromheen moet zich daarop aanpassen. Met andere woorden: de ondersteunende diensten moeten het primaire proces ondersteunen en de uitvoerend medewerkers helpen om de interactie met die kinderen optimaal te maken. Angelsaksische organisaties draaien dat proces om; daar zorgen de ondersteunende diensten er vooral voor dat de aandeelhouders aan hun trekken komen. Daartoe worden de mensen op de werkvloer dan gedirigeerd: je moet zo en zo doen en authentiek lachen. Ook als ondersteunende diensten hun organisatie volstouwen met administratieve handelingen, gaat dat ten koste van het primaire proces. Denk aan de roep om meer blauw op straat, meer handen aan het bed en meer centen voor de klas.'

#### *Hoe kan de manager in de kinderopvang de sociale media benutten in een proces naar 'slower' management?*

'Sociale media gaan van mens tot mens, dus als ouders twitteren en een kind doet iets wat ouders boeit – met dat kind gespeeld, voor het eerst een woordje gebruikt, veel plezier gehad in de speeltuin – dan zou ik dat twitteren, waardoor ouders zich verbonden voelen. Of breng op internet groepjes onder op een beschermde website, waar je foto's, filmpjes en blogjes opzet. Vraag de ouders om er ook wat op te zetten en maak zo meer een sociale gemeenschap van je groep.'

## Rijnlands versus Anglo-Amerikaans

Het Rijnlandse model verwijst naar een Europese manier van managen en organiseren. Kenmerken: de klant en zijn vraag is het vertrekpunt van je handelen, een solidaire werkgemeenschap en maatwerk wanneer nodig. Dit staat tegenover het Anglo-Amerikaanse model, waarin de werkprocessen van boven af worden gereguleerd en gestandaardiseerd, om zo veel mogelijk winst te maken en de aandeelhouders tevreden te houden. Het systeem staat er centraal, niet de mens.

De term 'Rijnlands' werd twintig jaar geleden geïntroduceerd door de Fransman Michel Albert. De laatste jaren groeit het draagvlak voor Rijnlands denken en doen, enerzijds omdat dit aansluit bij onomkeerbare trends als duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen, anderzijds omdat steeds duidelijker wordt dat je betere winsten kunt behalen als je uitgaat van de menselijke maat en zachte waarden. De globalisering, flexibilisering en de onstuimige groei van sociale media stellen organisaties hierbij voor nieuwe uitdagingen, evenals de toenemende Anglo-Amerikaanse invloeden zoals de vermarkting van publieke voorzieningen en hedgefondsen die onze bedrijven opkopen. Hoe blijf je als organisatie te midden van al deze ontwikkelingen Rijnlands op koers?

#### **Laat u inspireren in een drieslag denkpraat-lees:**

- **Denk en reflecteer** over de koers in uw

organisatie. Hoe centraal staat bij u het primaire proces, in casu de kinderen? Hoeveel ruimte is er voor vakmanschap en maatwerk? Hoe tevreden zijn uw medewerkers? Zijn er regels ingeslopen, die u weer kunt afschaffen?

- **Praat en brainstorm** met collega's, medewerkers en externe betrokkenen. Zet uw logica tegenover die van anderen. Wat kan anders en wat moeten we daarvoor doen of laten?
- **Lees en snuffel**, bijvoorbeeld in: Jaap Peters en Mathieu Weggeman (2009); *Het Rijnland Boekje*. Amsterdam, Business Contact (in een uurtje op de hoogte van de Rijnlandse stijl, Rijnlands organiseren, Rijnlands werken en de actualiteit van Rijnlands). Zie ook W: [hetrijnlandboekje20.ning.com](http://hetrijnlandboekje20.ning.com) of doe de Rijnland-test op W: [organiseren20.nl](http://organiseren20.nl).
- *Slow Management; stilstaan bij organiseren*. Tijdschrift dat vier keer per jaar verschijnt. Zie W: [slowmanagement.nl](http://slowmanagement.nl).
- Rienk Goodijk (2008); *Herwaardering van de Rijnlandse principes; over governance, overleg en engagement*. Assen: Van Gorcum (voor wie meer tijd heeft en het Rijnlands wil bestuderen in relatie tot toezichts-, bestuurs- en overlegstructuren).
- Gijs ten Kate e.a. (2004); *De harde waarheid over zachte waarden; maatschappelijk verantwoord ondernemen in zakelijk perspectief*. Utrecht: Het Spectrum (artikelen die allemaal besluiten met een 'harde waarheid').