



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

HOTSPOT: WENDBAARHEID IN KINDEROPVANGORGANISATIES

# Hoe groot is het verandervermogen van uw organisatie?

**Is uw organisatie in staat snel te reageren op de voortdurende veranderingen in de samenleving? Kunt u soepel meebewegen met de veranderende vraag van ouders? In de hotspot *Wendbaarheid in kinderopvangorganisaties* werden verschillende variabelen besproken die van invloed zijn op het vermogen van organisaties in de kinderopvang om zich aan te passen.**

De wendbaarheid van organisaties kun je definiëren als het vermogen om zich aan te passen aan en in te spelen op een veranderende omgeving. 'Mét behoud van de kernwaarden van de organisatie', vult Hilde Vogelzang, directeur/bestuurder van Vlietkinderen, aan. 'Je wilt juist niet met alle winden meewaaien, maar je wilt wel continu meebewegen.'

Hilde Vogelzang is de trekker van de hotspot *Wendbaarheid in kinderopvangorganisaties*. Het doel van de bijeenkomsten rondom deze hotspot was te leren van de besproken inzichten en ideeën door het delen van kennis en ervaringen. Hierbij werd gebruikgemaakt van de bevindingen die Hilde opdeed in het kader van haar masteropleiding Change Management. Daar onderzocht zij in een learning history het verandervermogen van Vlietkinderen. Op basis van verschillende theorieën en de analyse van twee cases kwam zij tot een aantal voorwaarden waaraan Vlietkinderen moet voldoen om slagvaardig in te kunnen spelen op gewijzigde omstandigheden in de markt. 'In de hotspot bleek hoe herkenbaar

deze punten waren voor de andere deelnemers', vertelt Hilde Vogelzang. 'Mijn model is getoetst en verdiept in de hotspot. De factoren in het model zijn in feite voor elke organisatie geldig. De meerwaarde zit met name in het zien van al die onderdelen in samenhang met elkaar.'

## Vitale organisatie

Wat is er nodig om een wendbare, vitale organisatie te zijn?

- Het begint met een gevoel van urgentie. Pas als er sprake is van externe druk op de organisatie neemt het gevoel van urgentie bij alle medewerkers toe.
- Samen met een duidelijke visie en strategie, een gezamenlijk toekomstbeeld, wordt het de medewerkers duidelijk dat er iets moet veranderen.
- De directie moet snel kunnen besluiten.
- Er is een actief leerklimaat en iedereen is zich bewust van haar/zijn gedrag. De medewerkers zijn ervan overtuigd dat ander gedrag loont. Initiatieven worden gestimuleerd, de kop mag boven het maaiveld uit komen. Verbeterinitiatieven

worden snel vertaald in concrete acties die voor medewerkers wat betekenen.

- Het (midden)management voelt zich eigenaar van de vastgestelde doelstellingen en resultaten. Het management is capabel om veranderingen te leiden.
- De organisatie stimuleert de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Als verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen, kan iedereen meedenken en kan het optimale uit medewerkers worden gehaald. Zij weten het beste wat klanten nodig hebben.

## Cultuur en gedrag medewerkers

In het verslag van de hotspot lezen we een behartenswaardige beschrijving van de cultuur van de kinderopvang. 'Het belang van stabiliteit en veiligheid voor de kinderen staat buiten kijf. Als je dit doortrekt dan zie je een grote behoefte aan stabiliteit, veiligheid en harmonie bij medewerkers, wat zich onder andere uit in gebrek aan ambities. Dit wordt versterkt door de beperkte loopbaanperspectieven en het feit dat in de kinderopvang veelal vrouwen werkzaam zijn die vaak geen kostwinner zijn. Van een actief leerklimaat is geen sprake, wij zoeken onze grenzen niet op.

(...) Aan de andere kant hebben medewerkers de behoefte om overal bij betrokken te zijn.'

Hilde Vogelzang vindt dit alles best pittig om op te schrijven. 'Toch merkte ik in de hotspot dat het gebrek aan leerbaarheid en ambitie heel herkenbaar was voor de andere directeuren. Daarom vind ik het toch belangrijk om te benoemen. Wil je een vitale organisatie zijn dan moet je daarmee aan de slag. In mijn eigen organisatie zie ik dat de pm'ers veel moeite hebben allerlei nieuwe taken op zich te nemen. Er zijn bijvoorbeeld nieuwe systemen om met ouders te communiceren of de eigen uren en de uren dat de kinderen aanwezig zijn op de groep te registreren. Ze hebben het gevoel dat ze helemaal niet meer toekomen aan het werk met de kinderen. Ik vind het verschrikkelijk belangrijk dat medewerkers het vanzelfsprekend en belangrijk gaan vinden dat er dingen veranderen. Dat gaat niet zomaar. Afscheid nemen van het oude vinden mensen moeilijk. De ervaring leert dat medewerkers geneigd zijn om na invoering van een verandering hun oude gewoontes al snel weer op te pakken.'

## Middenkader

Er zijn meer cultuurfacetten die het gedrag van medewerkers bepalen. 'Medewerkers hebben vaak moeite met een zakelijke arbeidsrelatie, bijvoorbeeld bij de combinatie van de eigen zorgtaken en het werk', schrijft Hilde Vogelzang. 'Omdat ze veelal in deeltijd werken, slaat bij het zoeken naar het evenwicht tussen privé en werk de balans vaak door naar de verantwoordelijkheden voor het gezin. We zien dit ook bij leidinggevend. Voor hen is het moeilijk om pm'ers vanuit de zakelijke relatie te benaderen. Beoordelingstrajecten verlopen



moeizaam omdat ze medewerkers niet durven aan te spreken op gedrag en er is sprake van gebrekkige dossiervorming.

Dat geldt ook voor het begrip kwaliteit. Dat wordt benaderd vanuit de eigen normen en waarden en de persoonlijke werksfeer, niet vanuit de verwachtingen van de klant en de werkgever. Hierdoor kunnen conflicten ontstaan in de beleving van werkopdrachten. Het is daarom van belang de visie van de organisatie zichtbaar te verbinden met het personeelsbeleid. De medewerker is in dienst van de werkgever en niet andersom. In ruil voor het salaris wordt een prestatie verlangd.’

In dit alles is een belangrijke rol weggelegd voor het middenkader. Hilde: ‘We verwachten – in sneltreinvaart – veel van onze medewerkers. Het middenkader vindt het vaak moeilijk ondersteunend te zijn voor de pm’ers. Ik zou graag zien dat pm’ers meer verantwoordelijk-

heid nemen op de werkvloer. Leidinggevend moeten hun pm’ers dan ook de kans geven zich te ontwikkelen. Dat vraagt van hen bijvoorbeeld dat ze minder snel met oplossingen komen en het kunnen laten gebeuren dat het dan anders gaat dan wanneer ze het zelf zouden regelen. Veranderen blijkt niet helemaal in de genen van de kinderopvang te zitten. Onze medewerkers en managers zijn in de eerste plaats opgeleid om met kinderen te werken. Dat staat op gespannen voet met de marktlogica die vraagt om meer klantgerichtheid en commerciële denken. Er is dan ook een langdurige aanpak nodig om tot wezenlijke veranderingen te komen.’

### Top down

De cultuur en wendbaarheid van de kinderopvang worden niet alleen bepaald door de pm’ers en het middenkader. Ook de directie zelf

speelt een belangrijke rol. In haar studie leverde het reflecteren op eigen handelen bij Vlietkinderen Hilde Vogelzang veel op. In het verslag lezen we: ‘Omdat het noodzakelijk is om veranderingen aan te brengen in de houding van onze medewerkers, neemt de directie initiatieven. Bijvoorbeeld trajecten om talent(en) te ontwikkelen. In de praktijk blijkt dat wij met dit soort initiatieven het middenkader overvragen, dat nauwelijks met een ei-

gen inbrengt komt. De vraag is of wij onze medewerkers, inclusief het middenkader, voldoende stimuleren om mee te denken bij allerlei initiatieven en of de manier waarop de directie het middenkader verantwoordelijk maakt de juiste effecten heeft. Ondanks de goede bedoeling is er veelal sprake van een top-downbenadering en is de directie geneigd mensen te sturen met plannen en directieven, die vervolgens niet aankomen.’

Van alle items uit het model is de rol van de directeur/bestuurder het minst besproken in de bijeenkomsten van de hotspot. Toeval? Hilde Vogelzang zelf heeft in elk geval in haar master interessante inzichten opgedaan over haar eigen functioneren: ‘Ik heb een jaar onder het vergrootglas gelegen. Het heeft mij erg geholpen om naar mezelf te kijken en te zien hoe belangrijk je als directeur kunt zijn bij veranderingsprocessen. Wij zeggen graag dat we bottom-up werken, dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid heeft en dat we de medewerkers erbij betrekken. Maar, door de manier waarop we het doen, doen we het eigenlijk niet. Dat geldt ook voor mij. Je eigen houding en gedrag zijn heel erg belangrijk. Ik ben ervan overtuigd dat ik door deze opleiding een betere directeur ben geworden, maar zie ook beter waar ik mezelf nog in kan ontwikkelen.’

### Deelnemers aan de hotspot:

**Renée Neutenboom** (Stichting Kinderopvang Driebergen Doorn), **Els Landerloo** (MIK Kinderopvang Maastricht), **Edwin van Alphen** (Stichting Kinderopvang Walcheren), **Bert Brouwer** (Kinderopvang KOOS Raalte), **Tineke Groen** (SKPC Culemborg), **Angelika Pelsink** (De Klimboom Breukelen), **Petra Schippers** (Stichting Eigen&Wijzer Loosdrecht), **Carla ’t Hooft** (KOK Kinderopvang Katwijk) en **Caroline Emmen** (bdKO) als begeleider van de hotspot.