



# Leiderschap gevraagd

De huidige ontwikkelingen in de kinderopvang vragen om leiderschap. Voorwaarde daarvoor is inzicht in de dynamiek van samenwerking (intern en met externe partners) en het vermogen daar op een actieve en professionele manier mee om te gaan. Maar wat is leiderschap eigenlijk en hoe ontwikkel je dat vermogen? Een aantal leidinggevendenden in de kinderopvang volgen de module Leiderschap en Samenwerking van de Nyenrode Business Universiteit.

Ze zijn laaiend enthousiast over de module Leiderschap en Samenwerking die zij dit jaar volgen, Hadewych Peters van MIK Kinderopvang in Maastricht, Carla Smits van KinderRijk in Amsterdam/Amstelveen en Willy Verweij van Kids-wereld in Weesp. Ze hebben inmiddels het eerste blok van drie dagen achter de rug, een blok over de psychologie van samenwerking, beïnvloeding en besluitvorming. In een volgend onderdeel zullen ze zich bekwaamen in het werken met meerdere partijen in netwerkstructuren om uiteindelijk in de laatste driedaagse het persoonlijk leiderschap of meesterschap te onderzoeken.

## De speler en de bal

Nu de sector onder druk staat kun je je afvragen of managers hun energie moeten steken in het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Eris zoveel te doen. Waar ligt dan de prioriteit? Deze drie deelnemers zijn eensgezind over het belang van deze training in deze tijd. 'Een van mijn belangrijkste motivaties om deel te nemen was het managen van de krimp', vertelt Hadewych Peters. 'Hoe krijg je een hele organisatie met 750 medewerkers mee in de nodige veranderingen?' Ook Carla Smits noemt de kanteling in de economie: 'Dit vraagt iets anders van ons leidinggevendenden in de kinderopvang, iets wat nieuw is voor de eigen organisatie en de branche. Hoe zorg je dat je een antwoord vindt en hoe zorg je dat je jouw mensen daar bewust van maakt en daarin meekrijgt?' Kerndocent Jaap Schaveling, associate professor organisatiegedrag en lei-

derschap aan de Nyenrode Business Universiteit is het helemaal met ze eens. 'Juist deze module kan hun heel veel brengen. We zoeken in crises vaak oplossingen in financiële zaken. Onder spanning gaan mensen vaak "overleven" en vallen dan terug op oud gedrag. Maar juist dan is het belangrijk in verbinding te blijven met de omgeving, de klanten, de ouders en kinderen en vooral met jezelf. Ik gebruik vaak het beeld van de speler en de bal. We zijn in het leven vaak de bal die gespeeld wordt, in deze module leer je iets meer de speler te worden. Hoe zorg je dat je minder beïnvloed wordt door de omgeving en deze zelf meer kunt beïnvloeden? Je blijft natuurlijk onderdeel van maatschappelijke krachten en organisatiedynamieken, maar het is wél mogelijk iets meer een speler te worden. Als je wilt overleven moet je in de eerste plaats zelf sterk in je schoenen staan. Dat deel zit meer op het psychologische stuk en niet zozeer op de financiële, hoewel je ook die zaken natuurlijk wel goed geregeld moet hebben. Maar juist in deze tijd is het belangrijk dat je gaat co-creëren met ouders, gemeentes en andere spelers in het veld. Deze training gaat dus niet over ontwikkelen om het ontwikkelen. Het gaat erom dat je ziet hoe je beïnvloed wordt door de spanning in je omgeving en dat je op een volwassen manier kunt blijven acteren, juist als leidinggevendende. Niet mechanisch reageren, controleren en beheersen, maar vertrouwen houden in jezelf en je medewerkers. Dat leren we de

deelnemers, daarmee doen ze ervaring op.'

## Eerste ervaringen

'Deze module is een combinatie van theorie en ervaring opdoen', vertelt Jaap Schaveling, 'Uit een boek kun je veel leren, maar geen persoonlijk leiderschap ontwikkelen. Daarvoor moet je zelf ervaren hoe je reageert en handelt in situaties en oefenen in andere aanpakken. Daar zijn we op allerlei manieren mee bezig.' Juist deze combinatie spreekt de deelnemers erg aan. Carla Smits: 'Het is heel uitdagend. Er wordt wel veel kennis aangedragen, maar die wordt meteen gekoppeld aan jezelf: wat kun jij doen met deze kennis? De theorie wordt onmiddellijk toegepast in allerlei simulatiespelen en werkvormen. Dat werkt enorm goed, want we doen niet alleen allerlei praktijk-oefeningen, maar de opgedane inzichten passen we ook weer toe op de eigen werkvloer. Het niveau is hoog en het is keihard werken, maar het is ook heel stimulerend.'

Naast al deze werkvormen binnen de blokken loopt er ook een langdurige opdracht om in groepen van vier een analyse te maken van de organisatie van een van de groepsleden en verbetervoorstellen te formuleren. Een van die voorstellen zal in het derde blok in een experimentele setting uitgespeeld worden om te zien of die verbetervoorstellen werken.

Het eerste blok heeft de deelnemers al veel gebracht, vinden ze. 'Ik heb meteen al een eyeopener gekregen', vertelt Willy Verweij enthousiast, 'de theorie van het systeemdenken. Die gaat over het herkennen van processen en het toepassen van systemisch denken. Zijn ogenschijnlijk bij elkaar geraapte voorvallen verweven in een proces en moet ik deze feiten verbinden of juist niet?

Zie ik maar een klein stukje of zie ik het geheel? Ik kom na zo'n driedaagse thuis met geestelijk een koffer vol handvatten om toe te passen in mijn eigen organisatie. En dat gaan we ook doen, met het hele team.'

Ook Hadewych Peters is vol lof over dit eerste blok. 'Het systeemdenken geeft letterlijk tools voor het grondig analyseren en diep nadenken over oorzaken en gevolgen en maakt duidelijk dat deze factoren wel degelijk te beïnvloeden zijn. Onze kennis op het terrein van sociale psychologie en systeemdenken wordt enorm uitgebreid en zo behandeld dat deze direct toepasbaar is. We doorlopen ook een intensief intervisieproces, waarbij je zelf en je intervisiegenoten reflecteren op jou en jouw leiderschap.'

## Multyparty Spel

Wat is dan leiderschap? Jaap Schaveling komt terug op het beeld van de speler en de bal. 'Leiderschap gaat erover een speler te zijn, een speler op meerdere speelvelden. Het gaat over jezelf, wat voor mens je bent, het gaat over jouw functioneren op groepsniveau en organisatieniveau en het gaat over het samenwerken met meerdere partijen. Op al die speelvelden wordt het spel gespeeld. Dat leren de deelnemers aan deze module. Bijvoorbeeld: hoe zorg ik, een kinderopvangorganisatie in een middelgrote stad, ervoor dat ik als individuele partij goed uit de crisis kom? Maar ook hoe zorg ik ervoor dat de kinderopvang in heel Nederland er goed voor staat? Niemand weet wat de beste oplossing is. Met elkaar moet je eruit komen. Dat is ook de kern van het Multyparty Spel dat we in het tweede blok gaan spelen. Aan de hand van een milieucrisis, die zich afspeelt aan de Kaspische zee, moeten de betrokken partijen tot een beste oplossing van de geschetste problematiek zien te

Door Lida Schepers

## Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, organiseert de volgende bijeenkomsten:

komen. Het lijkt een ver-van-mijn-bed-show, maar de deelnemers ervaren in de praktijk hoe ze handelen in een situatie waarin ze onder druk staan. En ze krijgen alternatieven voor dat handelen aangedragen.'

Schaveling benadrukt het belang van het persoonlijke speelveld. 'Ik kan me heel goed voorstellen dat iemand in de kinderopvang op grond van argumenten vindt dat het voor de organisatie-omvang beter is te fuseren, maar tegelijkertijd niet de baas hoeft te worden van die organisatie. Je moet jezelf dus wel goed kennen en weten in welke context je floreert. We hoeven niet stoer te doen, ik denk dat je het meeste leert van plekken waarin je floreert en niet van plekken waar je een pak slaag krijgt of waarvan je geen energie krijgt.'

### Voor de troepen uit

Carla Smits is gegrepen door nog een ander aspect van leiderschap waaraan deze module aandacht besteedt. 'Heel vaak gaat leiderschap over het beeld van de leider die voor de troepen uit rent en af en toe met de vuist op tafel slaat: zo gaan we het doen. Maar leiderschap zit hem er niet zozeer in dat voor jou de koers helder is, maar vooral in het meekrijgen en in beweging houden van de mensen. Hoe zorg je ervoor dat op de werkvloer de noodzaak van verandering ook echt gevoeld wordt? In de training gaat het er op allerlei verschillende manieren over dat je je daarvan bewust bent. En dat je geprikkeld wordt om ermee te experimenteren.'

De deelnemers zien uit naar het volgende blok, naar nieuwe kennis en vaardigheden op weg naar het leiderschap dat de kinderopvang zo hard nodig heeft in deze tijd. Om met Hadewych Peters te spreken: 'Met het volgen van deze module zal ik voorgoed anders leidinggeven, het maakt me completer, vaardiger en bewuster in mijn leiderschap, maar ik blijf wel authentiek.'

**Donderdag 29 november**

### Rondetafelbijeenkomst 'Schaalvergroting in de kinderopvang'

Schaalvergroting is een issue in de kinderopvang. Wat zouden motieven kunnen zijn voor fusie of overname? Wat is je rol als directeur/bestuurder in dit proces? Waar stuur je op?

Wie is de geschiktste partner? Speerpunt van deze bijeenkomst is het proces van het besluit om tot schaalvergroting over te gaan tot aan de keuze van de specifieke partner.

*Begeleiding: Smart Group*

**Donderdag 17 januari**

### Rondetafelbijeenkomst Arbeidspositie van de directeur/bestuurder

De leden van de bdKO ontvangen in december a.s. weer de geactualiseerde Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden 2012.

Op 17 januari 2013 organiseert de bdKO een Rondetafelbijeenkomst over de arbeidspositie van de directeur/bestuurder, onder leiding van een arbeidsjurist. 's Middags is het gesprek met elkaar, onder leiding van een of meerdere bestuursleden van de bdKO. De arbeidsjurist zal als expert hierbij aanwezig blijven.

**Dinsdag 4 december**

### Netwerk Jonge Directeuren Kinderopvang

Ben je directeur in de kinderopvang en ben je nog geen 45 jaar? En heb je belangstelling om deel te nemen aan het Netwerk Jonge Directeuren Kinderopvang? Laat dit dan weten aan het bureau van de bdKO.

Het netwerk bestaat momenteel uit 14 leden en draait op volle toeren. Besloten is om het netwerk uit te breiden naar 20 leden.

**Woensdag 23 januari**

### Conferentie 'Kinderopvang, partner in de ontwikkeling van kinderen'

Noteer alvast 23 januari 2013 in uw agenda. Dan vindt de afsluitende bijeenkomst van de hotspot 'Kinderopvang, partner in de ontwikkeling van kinderen' plaats in Diemen. Het wordt een grote landelijke bijeenkomst met een aansprekend programma, georganiseerd door de bdKO samen met de Brancheorganisatie Kinderopvang.

### Hotspot 'Strategische Inkoop'

*De bdKO start een nieuwe hotspot met maximaal 20 deelnemers. Het doel van deze hotspot is het ontwikkelen van kennis & tools voor directeuren in de kinderopvang, waarmee meer gericht en gestructureerd met inkoop op de verschillende niveaus binnen de organisatie kan worden omgegaan.*

### Nadere informatie

*U kunt zich voor deze bijeenkomsten opgeven via W: [bdko.nl](http://bdko.nl) onder 'agenda' of door 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 om een keer deel te nemen om kennis te maken met de bdKO.*