

bdKO

beroepsvereniging directeuren kinderopvang

Vertrouwen als bron van winst

Is de weg van meer regels en wantrouwen die we sinds de crisis zien heilzaam? Of moeten we gezond vertrouwen als uitgangspunt nemen?

‘Vertrouwen is het belangrijkste immaterieel actief van een onderneming.’ Voor deze uitspraak tekent prof. dr. Tjeu Blommaert, hoogleraar management accounting & control aan de Universiteit Maastricht en gastdocent aan Universiteit Nyenrode. ‘In organisaties gebouwd op wantrouwen verstikken inspiratie en creativiteit door de overvloed aan regels, procedures en controles. Wantrouwen vertraagt en werkt kostenverhogend. Geïnformeerd vertrouwen heeft een positief effect op de resultaten, innovatiekracht en het risicoprofiel van een organisatie. Vertrouwen staat, naast motivatie en competenties, aan de basis van een excellente organisatie. Zonder vertrouwen kan een organisatie niet excelleren.’ Op de landelijke bijeenkomst voor directeuren van de bdKO van 27 maart jl. sprak Blommaert naar aanleiding van het boek ‘Vertrouwen als bron van winst’, dat hij samen met collega Stephan van den Broek onlangs publiceerde.

Vertrouwen schept commitment

De kinderopvang heeft de afgelopen jaren grote veranderingen meegeemaakt. Krimp, bezuinigingen, ontslagen, niets is de sector bespaard gebleven tot faillissementen aan toe. ‘Juist bij zulke ingrijpende ont-



Tjeu Blommaert

wikkelingen wil ik de bestuurders prikkelen op het onderwerp vertrouwen’, zegt Tjeu Blommaert. ‘De aandacht richt zich in dit soort periodes namelijk vaak op andere dingen zoals kosten en budget. Men kijkt te veel naar het systeem en vergeet dan vaak de mens in de organisatie: die werknemer, die misschien een paar collega’s verloren heeft, die een extra tandje bij moet zetten en misschien ook het plezier in het werk is kwijtgeraakt. Zo iemand heeft vaak het vertrouwen verloren, maar moet toch

door. En de organisatie met hem.’ Ik ben ervan overtuigd dat – in een groep van honderd directeuren/bestuurders – niemand het onderwerp vertrouwen op de agenda heeft staan. Ik vind dat het een thema moet zijn. Zeker in de kinderopvang waar het gaat over mensen en mensenwerk. De mensen maken het verschil. Als die onvoldoende kunnen acteren vanuit vertrouwen dan staat er veel onder druk.’ Vertrouwen wordt vaak verondersteld aanwezig te zijn, maar die aan-

name is onterecht. Vertrouwen komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het is ook vluchtig en kan heel snel geknakt worden. Tjeu Blommaert: ‘Vertrouwen is een werkwoord, het moet opgebouwd worden. Het idee is dat – zeker als er ontslagen vallen – de aandacht voor juist dit aspect heel belangrijk is. Want de motivatie staat onder druk, de innovatie komt niet van de grond, de veranderingsbereidheid is niet meer aanwezig. Werknemers denken: eerst lag mijn collega op het hakblok, mis-

Door Lida Schepers

Verenigingsnieuws

bdKO

‘Vertrouwen is het geloof dat de intentie en kwaliteiten van de ander goed zijn. De omgekeerde benadering is het geloof dat de ander je kan schaden.’

schien ben ik de volgende die aan de kant moet. Ze slaan de weg in van angst en wantrouwen.

Gebrek aan vertrouwen kost geld. Bouwen aan vertrouwen levert een enorm rendement op. Er gaat minder geld zitten in de bureaucratie van de organisatie, besluiten kunnen sneller worden genomen. Je hoeft niet alles in drievoud aan mensen voor te leggen. Je ziet dat de motivatie en het commitment van mensen toenemen, het ziekteverzuim neemt af, het personeelsverloop wordt minder, de innovatiegraad neemt toe, men denkt mee over vernieuwingen die ertoe doen. Het heeft heel veel voordelen. Zonder er extra geld in te stoppen, maar door vertrouwen aan mensen te geven kun je heel veel bereiken. De zogenaamde *return on trust* is aantoonbaar aanwezig. Dat is ook door onderzoek aangetoond.’

Intenties en kwaliteiten

Wat is vertrouwen eigenlijk? De een denkt aan zelfvertrouwen, de ander aan vertrouwen in de ogen van het management. Tjeu Blommaert geeft de volgende definitie: ‘Vertrouwen is het geloof dat de intenties en kwaliteiten van de ander goed zijn. De omgekeerde benadering is het geloof dat de ander je kan schaden. Ik maak een onderscheid tussen de in-

tentionele kant en de competentiekant van vertrouwen. De eerste is persoonlijk, daarbij hoort bijvoorbeeld de vraag: kan ik iemand mijn beurs meegeven, vertrouw ik daarop? Competentie betreft iemands professionaliteit: kan ik erop vertrouwen dat iemand zijn rol en taken goed uitvoert? Beide moeten in voldoende mate aanwezig zijn. Als je iemand niet vertrouwt qua competenties, maar wel qua intenties dan zul je het misschien toch nog wel proberen met zo iemand. Als je iemand persoonlijk niet vertrouwt, maar wel wat zijn competenties betreft, dan wordt het al lastiger. Als iemand op beide aspecten niet goed scoort, dan moet je gewoon afscheid nemen. Zo simpel is het. Vaak zie je dat er dan nog van alles geprobeerd wordt in organisaties, maar dat schiet niet op. Je moet ook het lef hebben om afscheid te nemen van mensen. Mijn vraag is eigenlijk of men de afgelopen jaren, als men personeel moest ontslaan, langs die as heeft gekeken.

Zuurstof

De afgelopen twee jaar is het vertrouwensniveau in organisaties zeker niet verbeterd’, weet Tjeu Blommaert. ‘De crisis en de krimp ondermijnen het vertrouwen. Maatregelen in de eigen organisatie ver-

De bdKO, de beroepsvereniging van directeurs in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Ook in 2014 organiseert de bdKO verschillende activiteiten zoals recent een Landelijke Bijeenkomst met als thema ‘werken aan je persoonlijke ontwikkeling’, ‘aan tafel met’ bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang van de Tweede Kamer en bijeenkomsten in de regio.

‘Aan tafel met...’ bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang Tweede Kamer

Al eerder organiseerde de bdKO met succes onder de titel ‘Aan tafel met...’ bijeenkomsten tussen woordvoerders kinderopvang uit de Tweede Kamer en leden van de bdKO. Ook dit jaar organiseren wij deze bijeenkomsten. In informele sfeer kunnen woordvoerders en bdKO-leden met elkaar van gedachten wisselen. Voor de woordvoerders is het van belang dat zij verhalen horen uit de praktijk van een directeur kinderopvang. Voor de bdKO-leden is het belangrijk geïnformeerd te worden door de woordvoerders over welke positie zij innemen in het debat en wat hun motivatie is.

Regionale bijeenkomsten

Gedurende het jaar sluit de bdKO aan bij de Branchecafés van de Brancheorganisatie Kinderopvang om in de regio leden te ontmoeten. De eerste bijeenkomst in het noorden van Nederland (provincies Friesland, Groningen en Drenthe) heeft inmiddels plaatsgevonden. De komende maanden staan deze informele regionale bijeenkomsten voor de overige provincies op de agenda. Daarnaast zal de bdKO dit jaar voor het eerst regionale themabijeenkomsten gaan organiseren.

Deelnemen aan bdKO-activiteiten?

U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven via de site of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO via 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.

Het kan niet zo zijn dat er meer accountants en juristen nodig zijn voor het bouwen van een brug dan ingenieurs.

> sterken dat alleen maar. Mensen zijn bang voor hun baan, hun hypotheek. Dat veroorzaakt angst en leidt tot gebrek aan vertrouwen. Het is daarmee als met zuurstof in de lucht. Pas als je in een situatie komt waar weinig zuurstof is, realiseer je je hoe belangrijk die is. Met vertrouwen in organisaties werkt dat net zo. Je realiseert je pas hoe belangrijk dat is, als er onvoldoende van aanwezig is. Dat kun je beter voor zijn, dat wil ik in scherpte brengen. Op het moment dat je je bewust bent van gebrek aan vertrouwen in de organisatie, het benoemt en het op de agenda zet als thema om met zijn allen aan te werken, kun je als management veel bereiken.'

Tjeu Blommaert heeft samen met collega's een instrument ontwikkeld waarmee je inzicht kunt krijgen waar je als organisatie qua vertrouwen staat. Blommaert: 'Stel, op een as van 1 tot 5 scoort iemand 2,4, onvoldoende dus. Als je dan een jaar later weer kijkt, en je hebt intussen acties ondernomen om het vertrouwen zuurstof te geven, dan zou je eigenlijk willen zien dat die score stijgt naar 2,9.' De toets van Blommaert scoort zowel op de intentionele als de professionele as. Er hangen vragen onder als: kun je heel gevoelige onderwerpen met je baas bespreken zonder het gevoel te hebben daarop afgerekend te worden? 'De antwoorden op dergelijke vragen geven een indicatie over het vertrouwensniveau in de organisatie', stelt hij. 'De uitkomsten worden zichtbaar in een spiderdiagram, dat in beeld brengt waar je als organisatie zit. Als je op deze

manier op verschillende niveaus kunt meten, kun je ook de juiste tools inzetten om te werken aan verbetering. Je weet waarop je moet inzetten. Vertrouwen krijgt zo het karakter van: ik kan het bouwen, ik kan eraan werken.'

De prikklok

Blommaert pleit ervoor de eigen organisatie te screenen op elementen, regels en procedures die gebaseerd zijn op wantrouwen. Als aansprekend voorbeeld geeft hij de prikklok: 'Die controleert werknemers of ze hun uren wel volmaken. Maar wat een armoe. Het suggereert dat het werk zo oninteressant is dat mensen hun tijd niet zullen volmaken. Zo zijn er in veel organisaties nog stukken van wantrouwen. Het is goed die in beeld te krijgen en vervolgens te besluiten wat je ermee wilt doen. Je kunt vinden dat je ervan af moet, maar je kunt ze ook deels of helemaal behouden. Het belang ligt erin dat je weet dat ze er zijn en waarom ze er zijn. Op het moment dat je iedereen in de organisatie de opdracht geeft te benoemen wat er volgens hen op wantrouwen is gebaseerd in de organisatie, zul je nog verrassende zaken tegenkomen. Dan heb je een lijst die je tegen het licht kunt houden en mijn ervaring is dat die lijst vaak best lang is. Zeker als je de medewerkers de ruimte en tijd geeft om er, eventueel in groepjes, voor te gaan zitten.'

Geen vrijbrief

Bij zoveel roep om vertrouwen ligt het 'Ja, maar...' voor de hand. We

hebben allemaal wel meegemaakt dat vertrouwen beschaamd werd. Tjeu Blommaert: 'De basisregel is vrij simpel, als je iemand vertrouwt, moet je ook een stapje opzij doen en diegene de ruimte geven om zijn werk te doen. Met vertrouwen bedoel ik echter niet 'blind vertrouwen' maar 'geïnformeerd vertrouwen'. Een houding waarbij periodiek wordt nagegaan of het gegeven vertrouwen terecht is geweest. Ik pleit dan ook niet voor afschaffing van alle *checks and balances*, maar voor een mate van interne beheersing die passend is om het bouwen aan en herbevestigen van vertrouwen veilig te stellen.

Vertrouwen is dus geen vrijbrief. Wees mild voor misverstanden, maar hard voor misbruik. Als iemand het vertrouwen schendt, moet je ook vijf keer zo streng durven zijn. Misschien zelfs keihard zijn en ontslag op staande voet verlenen. Maar er zijn ook andere mogelijkheden. Wanneer iemand vanuit de competentie de fout in gaat en niet vanuit de intentie kun je er positief mee omgaan.

Ik pleit dus niet voor blind vertrouwen, maar voor een stukje opschuiven op de as. We zitten nog te vaak bij wantrouwen wat leidt tot onnodige kosten en negativiteit. "Vertrouwen is goed, controle is beter", is een uitspraak die echt niet waar is.'

Regels van de overheid

En dan zitten we nog met al die regels die van buitenaf worden opgelegd. Ook de kinderopvang kent er vele zoals allerlei protocollen en

regels van de GGD. Dergelijke regels zijn vaak gebaseerd op wantrouwen, als sector heb je je daar maar aan te houden. Wat kun je daar dan mee in dit hele verhaal? Tjeu Blommaert vindt dat een zaak die sectorgewijs opgelost moet worden. Voor hem is het een beproefde kwestie dat overbodige regels de productiviteit en het floreren van een organisatie niet ten goede komen. Dat is een sterk verhaal. 'Uiteraard heeft de kinderopvang een dilemma', onderkent Blommaert. 'Er gebeurt wel eens wat in de sector, de Amsterdamse zedenzaak is daar een goed voorbeeld van. Maar de vraag is toch, of vanwege dat ene incident, de hele kinderopvang belast moet worden. Is het middel niet erger dan de kwaal?'

Als kinderopvang moet je gezamenlijk samen een casus bouwen, tegen te veel regelgeving en voor het vertrouwen in de sector. Het kan niet zo zijn dat er meer accountants en juristen nodig zijn voor het bouwen van een brug dan ingenieurs. Er moet balans zijn tussen controle en vertrouwen. Mijn advies is niet af te wachten tot die regels over je neerdalen. Wees proactief en organiseer een sterke politieke lobby voor minder regels en meer vertrouwen.'

Vertrouwen als bron van winst |
Tjeu Blommaert, Stefan Van Den Broek
| 2013 | Business Contact |
ISBN 97 8904 700 62 51