

LANDELIJKE BDKO-DAG

# Eerste hulp bij verandering

In het Amsterdamse Nmbrs® is op 16 mei de landelijke dag van de bdKO gehouden. Thema is 'De kunst van het veranderen'. Sprekers zoals Ben Tiggelaar en Luk Dewulf geven handvatten om gedragsverandering binnen een organisatie te bewerkstelligen. 'Als jij het niet kan voordoen, dan is het geen gedrag waar je over praat. Vage beelden helpen niet.'

'Als medewerkers tevreden zijn, straalt dat door op hoe wij het doen', zegt Richard Stange van Nmbrs®, de gastlocatie in Amsterdam waar directeuren in de kinderopvang samenkomen. Hij heeft het over zijn eigen werkgever, maar zijn uitspraak sluit naadloos aan bij het thema van de landelijke bdKO-dag. Want al is het veranderen de rode draad van de middag, uiteindelijk draait het misschien nog meer om hoe directeuren in de kinderopvang hun medewerkers kunnen enthousiasmeren daarin.

Zo haalt gedragswetenschapper Ben Tiggelaar (bekend van boeken zoals *Dromen, Durven, Doen* en *De Ladder*) als eerste spreker een uitspraak van de Amerikaanse bedrijfskundige John Kotter aan: 'Het draait uiteindelijk niet om strategie, structuur, cultuur of systemen. De kern van de zaak is altijd het veranderen van het gedrag van mensen.' Nog voor Tiggelaar uitlegt hoe ingewikkeld het is om gedrag te veranderen, zet hij de zaal aan het werk. Via de website menti.com kan iedereen inloggen via zijn of haar mobiel en vraagt hij de bezoekers welke veranderingen zij in hun bedrijf willen doormaken. Die verschijnen vervolgens op zijn scherm.

## Oude patronen

Tiggelaar zegt ook meteen dat hij zijn luisteraars een beetje wakker wil houden. Daarom zet hij een keer of drie tijdens zijn speech een dansfilmpje op, waarbij hij iedereen oproept om mee te dansen. 'We zijn in Nederland, het hoeft niet op de maat hoor', voegt hij toe. Lachend laat – bijna – iedereen zich steeds een paar seconden gaan. Om daarna weer terug te gaan naar meer serieuze zaken. Onderwerpen die na zijn onlinevraag over het scherm schieten, zijn 'meer contact met medewerkers', 'werken vanuit een waarderend perspectief', 'professionaliseren' en 'uitbreiding openingstijden'. Iedereen van de 85 aanwezigen heeft ideeën over mogelijke veranderingen.

Hoewel de gegeven antwoorden allemaal anders zijn, kun je volgens Tiggelaar bij veel veranderingen op dezelfde manier te werk gaan. Door je allereerst te realiseren dat automatiseren en gewoontes moeilijk te veranderen zijn. Ter illustratie laat hij een filmpje zien waarin een fiets zo gemonteerd is dat je naar rechts moet sturen om links te gaan en andersom. Hoewel de testrijder die informatie heeft, valt hij vrijwel meteen. 'Medewerkers kunnen weliswaar snappen dat het anders gaat werken, maar dat betekent niet dat ze het ook daadwerkelijk meteen kunnen. Ons brein kiest meestal volautomatisch voor de oude patronen.'

## Strakker dekken!

Een ander voorbeeld van Tiggelaar is de hygiëne in ziekenhuizen. Om besmettingen te voorkomen is daar een streng protocol rondom handen wassen. 'Iedereen weet dat gebrek aan hygiëne op die plekken grote gevolgen kan hebben. Toch kwam uit recent observatieonderzoek dat gemiddeld in ziekenhuizen medewerkers zich slechts in 20 procent van de gevallen echt houden aan het protocol. Zelfs de simpele dingen waarmee we levens kunnen redden, doen we vaak niet.' Waarmee hij wil zeggen dat enkel een verandering aankondigen vaak niet genoeg is. Het kost tijd om gedrag blijvend te veranderen. 'Om gedrag te veranderen, is support nodig. Als je manager of directeur bent, moet je dit langdurig doen.' In het begin is het vooral belangrijk helder te zijn over de verandering die je door wilt voeren. Tiggelaar haalt een voorbeeld aan van zijn dochter die een voetbalwedstrijd speelde. Langs de lijn werd vaak geroepen 'Strakker dekken!'. Na afloop vroeg hij een paar meiden of ze wisten wat er bedoeld werd. De jonge voetbalsters hadden geen idee.

## Geen vage beelden

In het bedrijfsleven of in de kinderopvang werkt het niet anders. Aan medewerkers wordt

nog weleens gevraagd om 'eigenaarschap te tonen' of 'proactief te zijn', stipt hij aan. In de zaal wordt druk geknikt. 'Die termen klinken misschien goed, maar weten mensen wat ze dan moeten doen? Hoe moet je bijvoorbeeld eigenaarschap tonen? Heel veel veranderingen sneuvelen op dit punt.' Hij hamert erop dat je dit soort zaken alleen van medewerkers kan vragen als je het zelf kunt voordoen. 'Als jij het niet kan voordoen, dan is het geen gedrag waar je over praat. Vage beelden helpen niet.' Bij elke verandering moeten bestuurders zich volgens hem realiseren dat medewerkers het gevoel kunnen hebben dat ze iets verliezen. Hij haalt het SCARF-model van Richard Rock aan. Dat beschrijft vijf elementen die bepalen of je geneigd bent iets wel of niet te doen. Het zijn status, zekerheid, autonomie, erbij horen en eerlijkheid. Als een medewerker op één of meer van deze vijf gebieden iets kwijtraakt, leidt dat tot grote stress. Als jij van bovenaf bijvoorbeeld gaat bepalen dat er een nieuwe werkwijze komt, kan dat voor een medewerker voelen alsof zij haar autonomie kwijtraakt. 'Het helpt om je vooraf te realiseren dat verandering met verlies en pijn gepaard gaat. Dan ga je er met begrip voor hun gevoelens in.'

## Simpel denken

Tiggelaar heeft drie tips voor verandering van gedrag binnen een organisatie. Hij stelt dat het belangrijk is om geen prestatiedoel te kiezen, maar een ontwikkeldoel. 'Wanneer mensen leerdoelen stellen bij veranderingen, zullen ze uiteindelijk betere prestaties leveren', gelooft hij. 'Verder is het belangrijk om te schetsen wat het waarom is van je doel. Door uit te leggen waarom je een bepaalde gedragsverandering wil. Ten derde is het belangrijk dat je bij meerdere doelen een heldere prioriteitenlijst maakt. In verreweg de meeste organisaties lukt het niet om duidelijke prioriteiten te stellen. Daardoor kan chaos ontstaan.' Simpel denken en vertalen is volgens hem essentieel. 'Maak de eerste stappen zo eenvoudig mogelijk. En bedenkt dat "leuk" het altijd wint van "belangrijk". Als medewerkers ergens de lol van inzien, zullen ze sneller geneigd zijn ermee aan de slag te gaan.' Een voorbeeld van slimme gedragsbeïnvloeding is de aloude Holle Bolle Gijs in de Efteling.



De prullenbakslaaf die enthousiast 'Dank je wel' zegt als iemand afval in zijn mond gooit. Dat willen alle kinderen proberen en zo zorgt het park ervoor dat er minder zwerfafval ontstaat. Maak het voor mensen makkelijk, laat Tiggelaar met het voorbeeld zien. 'Formuleer samen met je medewerkers heel concreet het gewenste gedrag. Zo concreet dat je het aan elkaar kunt voordoen. Het helpt enorm wanneer medewerkers dit gedrag ook aantrekkelijk of leuk vinden. Vervolgens moet de werkomgeving het gewenste gedrag zo makkelijk mogelijk maken. Als manager moet je hier scherp op letten.' Het zijn tips die hij iedere aanwezige mee naar huis wil geven.

## Verandering FloreoKids

Tiggelaars verhaal sluit mooi aan bij de presentatie van bdKO-voorzitter Johan Vriesema. Die vertelt over hoe zijn organisatie FloreoKids is veranderd. Hij wilde van zijn kinderopvangorganisatie een talentbedrijf maken. Waar zowel medewerkers als kinderen aan de slag konden met hun talent. 'We hadden behoefte om onderscheidend te zijn in de markt en wilden mensen in beweging krijgen hun talent in te zetten', zegt hij. Daarvoor schakelde FloreoKids eerst Kees Gabriëls van de Talentmanager in en later de Vlaamse pedagoog, talent- en burn-out-coach Luk Dewulf, die verschillende boeken schreef over talentontwikkeling. Ze gingen aan de slag met talentontwikkeling binnen de organisatie. Dat leidde er uiteindelijk toe dat de kinderopvang helemaal anders werd ingedeeld. Er werden bijvoorbeeld talentwoorden aan een locatie gekoppeld. Zoals Natuur Beleven (waar de focus

ligt op het buiten zijn en waar dus ook kinderen en medewerkers zitten die daarvan houden) en Thuis Voelen (een huiselijke omgeving waar medewerkers bijvoorbeeld bakken met de kinderen). Vriesema en zijn collega's zagen na vijf jaar veel verbeteringen. Zo is het personeelsbeleid ontwikkelingsgericht geworden, wordt per locatie vanuit de eigenheid marktgericht gedacht en zijn medewerkers positiever.

## Niet uitblinken

Het belangrijkste bij talentontwikkeling is volgens Luk Dewulf – die na Johan Vriesema de dag mag afsluiten – je realiseren wat talent is. 'Mensen denken nog vaak dat het gaat om ergens in uitblinken', zegt hij. Maar zo ziet hij het niet. 'Talent gaat over elke activiteit in je leven die je gemakkelijk afgaat en die voldoening oplevert. Activiteiten waarin je helemaal opgaat en waarbij de tijd vliegt. Dat is het talent waar het bij mij over gaat.' Dewulf stipt aan dat iets wat je graag doet, zorgt voor mentale energie. Een risico voor werkgevers is het denken voor anderen wanneer het gaat over talent. 'We hebben de neiging om onze eigen talenten bij een ander te verwachten. Bij talentontwikkeling moet je juist met de ander praten.' Steeds meer bedrijven in België en Nederland werken volgens zijn methode, als coach. 'Het project van de kindertalentenfluisteraar is een beweging geworden', zegt Dewulf. Hij gelooft dat zijn aanpak een duurzame basis is voor sterke organisaties. 'Je moet consequent kiezen voor datgene wat bij je past. Dat helpt om te blijven ontwikkelen en groeien.'

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 woordvoerders kinderopvang. Deskundige professionals zijn verbonden aan de bdKO en kunnen leden advies op maat geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden.

## Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

De volgende bijeenkomsten staan gepland, u bent van harte welkom!

**Customer Excellence Masterclass & Inspiratiereis Enschede**  
3 & 4 oktober 2019

**Landelijke bijeenkomst Het brein**  
14 november 2019

Houd de site van de bdKO in de gaten voor deze en andere bijeenkomsten. Ook als u geen lid bent van de bdKO nodigen wij u van harte uit om vrijblijvend deel te nemen aan een van onze bijeenkomsten om kennis te maken met de bdKO. U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven door contact op te nemen met het bureau van de bdKO.  
T (079) 363 81 02 of E bureau@bdko.nl