

VERDRAAIDE ORGANISATIES

Terug naar de liefde voor het werk

Hoe geef je de professionals het eigenaarschap weer terug? Hoe zet je mensen weer in hun kracht en de klant centraal? Hoe ga je weer terug naar wat de bedoeling was? Wat levert dit op, en waar loop je tegen aan? Met deze vragen in het achterhoofd organiseerde de bdKO eind mei een themadag.

‘We leven in een overgereguleerde samenleving met overgereguleerde organisaties’, meent Marius Buiting, co-auteur van het boek *Verdraaide Organisaties*. ‘Ik denk dat er vaak ingezet is op dingen die logisch lijken, maar uiteindelijk zo uitpakken dat men zich wat bedrogen voelt uitkomen. Je bent met je organisatie met goede bedoelingen een bepaalde weg ingeslagen maar achteraf denk je: oh, volgens mij raak ik op deze weg eerder verstrikt in dingen in plaats van dat ze me helpen. Het blijkt bij veel organisaties behoorlijk lastig te zijn om de bedrijfsvoering op orde te krijgen, het is een grote uitdaging om alles gemanaged te krijgen. Het wenkend perspectief is dat als de puzzel gelegd zal zijn én de mensen in de organisatie zich aan die afspraken gaan houden, dan zal de organisatie waarmaken waarvoor ze is opgericht: de bedoeling van de organisatie. En daar blijkt dat we ons zo vastgebeten hebben in organisatorische en financiële protocollen en regels dat de professionals, die het werk moeten uitvoeren, alleen maar gefrustreerd raken.’

Autonoom groeiproces

Buiting ziet een wonderlijk proces in zorg en welzijn, namelijk een autonome groei naar steeds maar meer. ‘Achter iedere gerealiseerde vraag ligt weer een nieuwe vraag. Als mensen iets geleerd hebben willen ze meer leren; als de gezondheidszorg verbetert, worden we ouder wat weer nieuwe kosten met zich meebrengt. Wij proberen dit met een soort bureaucratisch beheerssysteem in de hand te houden met accountants, berekeningen, besparingen, bezuinigingen, verantwoordings-systemen, budgetten en projectplannen.

Maar het einde van het liedje is dat de kosten én de bureaucratie nog steeds toenemen, want autonome groei houdt je niet tegen. Ook de kwaliteit werd steeds meer geprotocolleerd.

Nou is het handig om een aantal dingen goed te beschrijven en je daar ook altijd aan te houden. Maar dat is niet voor alles even bruikbaar; er zit nou eenmaal variatie in de dingen. Het gevolg is dat onze professionals, die eigenlijk doorgeleerd hebben en die steeds meer gehouden worden aan protocollen en verantwoordingen, eigenlijk inflexibele professionals zijn geworden en dat doet ze ook nog eens zeer van binnen. En wat gebeurt er dan uiteindelijk? De professionals gaan zich ten opzichte van de patiënt, de cliënt, de leerling, het kind, de ouders verexcuseren: ja, wij zouden wel willen en vinden eigenlijk ook dat dat nodig is, maar dat staat ons systeem, onze organisatie niet toe. De systemen die hun opgelegd zijn houden hen af van waar het in de kern om gaat, de bedoeling. Wat allemaal zo mooi bedacht was is in zijn tegendeel gaan verkeren.

Het wordt tijd dat we ándere dingen gaan bedenken in plaats van nog meer regels en protocollen. Kunnen we bijvoorbeeld creatiever met dingen omgaan? Kunnen we misschien dingen die vroeger nog wel een beetje zinvol waren, maar nu misschien niet zoveel toegevoegde waarde hebben, afschaffen? En vooral, kunnen we onze professionals weer in hun kracht zetten, hen laten werken vanuit hun passie, liefde voor het vak of professionele roeping?’

Daarover schreef Marius Buiting (mede) het inspirerende boek *Verdraaide organisaties*.^{*} Het boek is een zoektocht naar hoe systemen

en mensen zich tot elkaar verhouden en wat dat betekent voor het slim benutten van de kracht van allebei.

In hoeverre kan de kinderopvang iets met de ideeën van Marius Buiting? Yde Dragstra, directeur/bestuurder van Komkids te Schiedam herkent de analyse en kan vanuit zijn eigen ervaring binnen Komkids veel voorbeelden geven van hoe je dat in de Kinderopvang kunt aanpakken.

Zeggenschap

Yde Dragstra heeft een eigen term voor medewerkers die werken vanuit hun passie, liefde voor het vak of professionele roeping: geluk. Hij streeft naar gelukkige medewerkers. Medewerkers die zich thuis voelen bij Komkids, goed in hun vel zitten en vooral mogen doen waarvoor ze kwamen: leuke dingen doen voor en met de kinderen. ‘Als wij niet goed voor de medewerkers zorgen, hoe kunnen zij dan goed voor de kinderen zorgen?’, is zijn adagium.

Het begon met de constatering dat op de groepen de afhankelijkheid van de locatiemanager te groot is. ‘Als er een nieuwe kwam, veranderde ook de sfeer op de vestiging.’ Al nadenkend over de vraag hoe dat kwam, maakte hij een verbinding met de vercommercialisering van de kinderopvang sinds 2004. ‘We vonden toen dat we meer managers moesten aanstellen en minder mensen op de inhoud. Dan zou het allemaal beter gaan, ook financieel gezien. Daar zijn we nu weer van teruggekomen, het gaat om kinderen, om pedagogische aansturing. Dat is onze kerntaak. De kinderopvang is een zwaar beroep, je moet je motivatie echt in het werk zelf ophalen. Dus moeten we zeer tevreden medewerkers hebben en niet zozeer tevreden managers.’

‘Drie jaar geleden zijn we het anders gaan doen. We wilden Komkids ombuigen naar een organisatie waarin de medewerkers meer zeggenschap hebben over hun eigen werk. Als



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 een landelijke bijeenkomst, en daarnaast trainingen, workshops, intervisie-sessies en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met politieke woordvoerders kinderopvang. Via de ledendiensten van de bdKO zijn deskundige professionals verbonden aan de bdKO die leden advies op maat kunnen geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden.

Meer over het thema van het artikel 'Terug naar de liefde voor het werk' lezen? Ook tijdens de landelijke dag op 31 mei jl. heeft dit thema centraal gestaan. Ruim 40 deelnemers gingen met elkaar in gesprek over de vragen: hoe geef je het eigenaarschap weer terug aan de professionals? Hoe zet je mensen weer in hun kracht en de klant centraal? Hoe ga je weer terug naar wat de bedoeling was? En wat levert dit op, en waar loop je tegen aan? Een interessant artikel over deze dag is te vinden in de bdKO Kennisdeler op bdko.nl

Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

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

10 september:

Aan tafel met Gijs van Dijk – woordvoerder kinderopvang PvdA

18 september:

Lobbyen bij de nieuwe gemeentebestuurders

9 oktober 2018:

Oudercommissie als sparringpartner

15 november:

bdKO Landelijke Dag

Houd de site van de bdKO in de gaten voor meer bijeenkomsten!

Nadere informatie

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. 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.

> eerste pasten we het maken van de roosters aan. We hebben een weekmodule gemaakt waarin de locatiemanager alleen nog aangeeft hoeveel uur er in een bepaalde week ingezet mag worden op de groep. De groepsleiding krijgt dat lijstje voor een maand en maakt het eigen rooster. Want het is natuurlijk waanzin dat we ons laten wijsmaken dat die mensen dat niet zelf zouden kunnen. Dan onderschat je toch echt de intelligentie van de medewerkers. Op iedere groep zitten vier volwassenen en het blijkt dat die mensen dat onderling prima kunnen regelen. En, zij zijn gelukkiger want ze hebben zelf de macht over hun uren. Dat werkt echt.'

Pedagogiek

'Als je dan al vindt dat mensen veel kunnen zou je ook de pedagogische verantwoording lager in de groep moeten leggen', vertelt Yde Dragstra, 'want het zijn professionals. Om dat te realiseren hebben we eerst een pedagogisch kennisnetwerk opgebouwd bestaande uit zes mensen in de organisatie die zich echt hebben onderscheiden op het vakgebied pedagogiek. Ze worden begeleid door een pedagoog. De kindbesprekingen worden gehouden met iemand van het netwerk en de eerstverantwoordelijke medewerker van die

groep. Deze laatste is degene met de meeste uren, de hoogste opleiding en het vermogen om dingen aan de anderen over te brengen. De locatiemanager zit er dus niet bij. We hebben inmiddels een systeem waarbij in een groep een van de vier mensen het meest verantwoordelijk is voor de kwaliteit. Dit is ook degene die het kwaliteitsplan moet aanjagen. De mensen op de groep zijn zelf verantwoordelijk voor de pedagogische kwaliteit en het instandhouden daarvan. Een keer per jaar is er overleg met het pedagogisch kenniscentrum om te bespreken in hoeverre de opgestelde plannen in de groep zijn gerealiseerd. Met name deze twee dingen, het zelf roosteren en het zelf verantwoordelijk zijn voor de pedagogische kwaliteit, geven de medewerkers meer zeggenschap over hun eigen werk. Doordat de medewerkers meer zelf doen, heeft de locatiemanager 10 procent minder uren nodig én ook nog tijd om eens een kopje koffie te drinken met de medewerkers. Ze staan dus iets meer op afstand van de groepsdynamiek, het werk zit bij de medewerkers. De locatiemanagers hebben ruimte om leiderschap op zich te nemen door visie te bewaken en ze doen nog wel de teambegeleiding, om problemen te signaleren en op te pakken. Het is wel zo dat deze managers in hele proces nog een beetje kwijtraken. Ze moeten meer

loslaten en de medewerkers meer in hun kracht zetten. Dat kan niet iedereen.'

Geluk bevorderen

Komkids doet meer om ervoor te zorgen dat medewerkers goed in hun vel zitten. Yde Dragstra: 'Allereerst is daar ons scholingsbeleid. In onze POP-gesprekken ligt de nadruk op de vraag waar wil je over vijf of tien jaar staan? Denk je dat je het nog leuk vindt om met kinderen te werken? Welke scholing zou je willen volgen om je langetermijndoelen te realiseren? Ze mogen alles wat redelijk en verdedigbaar is kiezen, ook al is het een opleiding buiten de branche. Niemand is erbij gebaat door te werken met mensen die niet meer lekker in hun vel zitten. Dus we proberen voor iedereen kansen te scheppen voor de toekomst. Dat werkt bevrijdend. Dan zijn er nog de functioneringsgesprekken, die hebben we afgeschaft. Die zijn niet meer van deze tijd. Het past meer om ter plekke kritiek te uiten of complimenten te geven. En passant hebben we ook het woord feedback afgeschaft. Ik zie feedback als een vorm om op een ingewikkelde manier tegen iemand te zeggen – nadat je een complimentje hebt gegeven – dat diegene op een ander aspect niet goed functioneert. Daar is onze jongere generatie niet van gediend: zeg het maar direct, en dan ga ik het eens anders proberen en kijken of dat werkt!

En dan is er, wat ik heel belangrijk vind: met verstand omgaan met regels. Medewerkers hoeven bijvoorbeeld niet precies te werken volgen de letter van de HKZ-regels. Deze norm is wel ongeveer de richtlijn. Maar wij vragen wel van de medewerkers: denk na! Als je kunt motiveren waarom je afwijkt is er geen probleem.' Yde Dragstra weet nog veel meer dingen te noemen die Komkids voor de medewerkers doet. Het zijn allemaal manieren om hen weer terug te brengen naar de kern van hun beroep. En manieren om medewerkers zich goed te laten voelen. Trots vertelt Yde Dragstra dat de gemiddelde leeftijd van zijn medewerkers 41 jaar is. 'Dan doe je toch wel iets goed!'

* Zie de site verdraaideorganisaties.nl voor een samenvatting van het boek.

Indiaanse parabel: Welke wolf wint?

Op een avond vertelt een oude Cherokee-indiaan aan zijn kleinzoon bij het vuur over de innerlijke strijd die bij mensen van binnen gaande is. Hij zegt: 'Mijn zoon, deze strijd is eigenlijk een strijd tussen twee wolven die binnenin ons allemaal wonen. De ene wolf is slecht, kwaad, jaloez, afgunstig en bezorgd. Hij is hebzuchtig, arrogant en heeft zelfmedelijden. Ook is hij wrevelig, heeft valse trots en voelt zich superieur en inferieur tegelijk, liegt en heeft een groot ego. De andere wolf is goedaardig en welwillend. Hij straalt vrede, liefde, hoop, nederigheid en zachtmoedigheid uit. En hij is ook vriendelijk, behulpzaam, gevoelig, genereus en rechtschapen en vol compassie. De kleinzoon van de Cherokee zit een minuutje voor zich uit in het vuur te staren en na te denken over de woorden van zijn opa. Dan kijkt hij zijn opa aan en zegt: 'En wie wint er opa?' Waarop de oude indiaan antwoordt: 'De Wolf die jij het beste voedt, jongen.'

Overgenomen uit: *Verdraaide Organisaties* | Wouter Hart & Marius Buiting | 2012 | Vakmedianet Management B.V.