



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

Betrokken medewerkers

Pedagogisch medewerkers in de kinderopvang voelen zich meer betrokken bij hun team en hun beroep dan bij de organisatie waarvoor ze werken. Dat is de belangrijkste conclusie uit een onderzoek van Paul Boselie (Universiteit Utrecht & Universiteit van Tilburg) en Monique Veld (Erasmus Universiteit Rotterdam & Universiteit van Tilburg). Die conclusie leidt meteen tot een vervolgvraag: zijn er elementen van goed personeelsbeleid die daar iets in kunnen veranderen zonder de betrokkenheid van de medewerkers bij hun beroep en team te verminderen? Ook dat onderzochten deze wetenschappers.

De laatste jaren zien we een enorme schaalvergroting in de kinderopvang. Het is een van de effecten van de ingrijpende ontwikkelingen in de branche van de laatste jaren. Denk aan zaken als de gewijzigde financiering, marktwerking en regelgeving.

Paul Boselie, hoogleraar Strategisch Human Resource Management: 'Die schaalvergroting heeft gevolgen voor de betrokkenheid van medewerkers. Dat zie je ook in andere sectoren met name in de zorg. De betrokkenheid van medewerkers is voor grote ondernemers in de kinderopvang heel belangrijk om succesvol te kunnen zijn en zich te kunnen onderscheiden van anderen op het terrein van efficiency en de kwaliteit van de dienstverlening, met name voor ouders. Maar ook waar het gaat om flexibiliteit en innovatie. Bovendien vermindert deze de kans op personeelsverloop.'

In 2008 deed Paul Boselie, samen met enkele medewerkers een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers bij vijftien organisaties in de kinderopvang. Ruim tweehonderd medewerkers vulden de vragenlijsten in.

Boselie: 'Ten eerste onderzochten we de veronderstelling – naar analogie van de ontwikkelingen in de zorg – dat de betrokkenheid van het personeel in deze sector groter is bij het team en het beroep, dan bij de organisatie. En dat vonden we ook. Vervolgens analyseerden we de gegevens op mogelijkheden die betrokkenheid te vergroten.'

Organisatiecommitment

In human resource management wordt vaak gewerkt met het zogenaamde AMO-model. AMO staat voor *abilities*, *motivation* en *opportunity to participate*. In goed Nederlands: het bieden van de mogelijkheid aan medewerkers om te kunnen, te willen en te mogen. Op al deze drie gebieden kun je instrumenten inzetten die medewerkers motiveren er een schepje bovenop te doen en die kunnen bijdragen aan hun tevredenheid en hun loyaliteit aan de organisatie. Dat komt weer ten goede aan algemene organisatieprestaties zoals productiviteit, flexibiliteit en kwaliteit.

Bij kunnen moet je denken aan instrumenten als training, ontwikkeling en opleiding. Bij willen zit dat met name in de beloning en andere prikkels als monitoring. Mogen gaat over autonomie, speelruimte, inspraak en zeggenschap. Paul Boselie: 'In het onderzoek hebben we gekeken welke van deze specifieke HRM-praktijken ertoe doen in de kinderopvang waar het gaat om organisatiebetrokkenheid. Als je weet welke factoren belangrijk zijn, weet je ook waar je mogelijkheden liggen om de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Dat hoeft niet parallel te lopen met bijvoorbeeld tevredenheid of welzijn, dan zou je wellicht andere uitkomsten vinden.'

• De belangrijkste factor die naar voren komt is de autonomie van medewer-



kers, het gevoel een eigen speelruimte te hebben: heb ik ruimte om iets creatiefs of cultureels te doen? Kan ik mijn eigen gang gaan op de groep? Haaks daarop staan alle regeltjes, verplichtingen, protocollen en administratie.

• Een tweede factor is goede, doelgerichte communicatie tussen de organisatie en de medewerkers. Het gaat hier over het uitdragen van de cultuur en de strategie: is het voor alle medewerkers helder wat de organisatie doelen zijn? En weten ze hoe dat vertaald wordt naar de werkvloer en naar hun persoonlijk handelen?

• Een derde factor is het zogenaamde *performance management*. Dit systeem is in de plaats gekomen van de 'ouderwetse' functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het is een systeem waarbij je de algemene strategie vertaalt naar doelstellingen en deze doorvertaalt naar teamniveau en naar individueel niveau. Dat ga je sturen, monitoren, bespreken en aanpassen. In succesvolle organisaties zie je dat mensen deze kunnen benoemen, doorleven en ernaar handelen.'

Doorwerking

Het vergroten van het organisatiecommitment – middels de HRM-technieken van kunnen, willen en mogen – heeft meer positieve effecten. Boselie: 'Wij vonden dat meer gevoel van autonomie positief doorwerkt op de betrokkenheid bij zowel het beroep als bij het eigen team. Heldere communicatie heeft een positieve invloed op teambetrokkenheid en performancemanagement op de beroepsbetrokkenheid. Dat betekent een dubbel effect op de inspanningen die een organisatie binnen dit model kan leveren.'

Training en scholing

Een bijzondere uitkomst kwam naar voren op het onderdeel training. De manier waarop medewerkers in de kinderopvang training en scholing ervaren heeft een negatief effect op de team- en de beroepsbetrokkenheid. Wat is hier aan de hand? Paul Boselie heeft deze uitkomst voorgelegd aan een aantal directeuren in de kinderopvang tijdens een speciaal Directie College, georganiseerd door de bdkO en Avicenna. De directeuren gaven als mogelijke verklaring dat medewerkers de training vaak als een verplichting ervaren. Maar vaak sluit een training niet aan bij de persoonlijke behoeften van de medewerker. Daarvoor zijn deze programma's op dit moment niet flexibel genoeg.

In andere sectoren komt uit onderzoek nog een andere factor naar voren die dit kan verklaren: de 'harde' vorm van de trainingen waarbij je aan het eind afgerekend wordt op de resultaten met een examen of toets kan negatief doorwerken op de beleving van de medewerker. De training kan dus wel ten goede komen aan de medewerker of de organisatie, maar ze voelen het anders. De beleving ervan werkt dan sterker door naar hun houding dan het daadwerkelijke resultaat. Dat wil niet zeggen dat training weggegooid geld is. Maar de manier waarop het nu gebeurt heeft kennelijk dat effect.

Leiderschap

De drie hierboven genoemde factoren, autonomie, communicatie en performancemanagement, bepalen zo'n 35 procent van het organisatiecommitment. De overige 65 procent ligt in redenen die niet in dit onderzoek zijn

Door Lida Schepers

Verenigingsnieuws bdKO

meegenomen. Paul Boselie zou graag onderzoek doen naar de factoren die de andere 65 procent helder maken. Hij heeft wel vermoedens, voornamelijk gebaseerd op wat er bekend is uit andere sectoren.

Een zeer belangrijke factor is het leiderschap. Boselie: 'Wie staat er aan het roer van de organisatie? Hoe stuurt hij of zij de organisatie aan, welke managementstijl hanteert deze persoon? Daarnaast staan de leiders onder die directeur, het middenmanagement en het management op de werkvloer. Er zijn goede managers nodig als schakel tussen de organisatiedoelen en de werkvloer. Ik denk persoonlijk dat het middenmanagement een cruciale rol speelt. Met name in het binden en boeien van mensen. Ook weten we dat reden nummer één voor medewerkers om weg te gaan ligt in de relatie met de direct leidinggevende. Dat was twintig jaar geleden al zo en dat is nog steeds zo. Het kunnen ook factoren zijn die buiten het management staan. Mensen willen graag betrokken zijn bij een organisatie die succesvol is. Het succes van je organisatie wordt mede bepaald door factoren buiten de eigen invloedssfeer.'

Ervalt nog veel te onderzoeken in de kinderopvang over de balans tussen beroepsbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid. Paul Boselie staat te trappelen om verder te gaan met onderzoek: 'In de kinderopvang staan HRM en personeelsbeleid nog in de kinderschoenen in vergelijking met andere sectoren. Er zit nog veel winst in het strategisch omgaan met de factor arbeid.'

Paul Boselie (PhD, MSc) is Professor Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) aan de Universiteit Utrecht en is tevens verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Zijn onderzoek richt zich op human resource management, governance, strategisch management en arbeidsverhoudingen.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeurs in de kinderopvang, organiseert in de komende maanden de volgende bijeenkomsten:

16 juni: Rondetafelgesprek over de samenwerking directeur met de PVT of OR

De bdKO organiseert in 2010 een reeks van vier rondetafelgesprekken van leden van de bdKO met elkaar over de samenwerking van de directeur of bestuurder met de interne en externe stakeholders.

Deze bijeenkomst is de eerste in die reeks en gaat over de samenwerking van de directeur met de personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad. De rondetafelgesprekken zullen worden begeleid door een deskundige op het betreffende gebied.

Tijdens dit Rondetafelgesprek op 16 juni a.s. wordt op basis van de door de deelnemers aangedragen praktijksituaties vanuit allerlei invalshoeken ingegaan op het thema medezeggenschap. Naast de juridische aspecten staat de samenwerkingsgedachte centraal: hoe kunnen we met elkaar van deze organisatie en medezeggenschap een succes maken? Ter sprake komen de randvoorwaarden, de mogelijkheden en de beperkingen met betrekking tot de PVT en OR.

U treft meer informatie over het Rondetafelgesprek op 16 juni a.s. en over de gespreksleider op bdko.nl, onder de rubriek agenda. U kunt zich via de website aanmelden, het maximum aantal deelnemers is 12. Het Rondetafelgesprek vindt plaats van 13.30 - 16.30 uur in Nieuwegein.

9 september: Introductiebijeenkomst nieuwe directeurs in de kinderopvang

Bent u in het afgelopen jaar gestart in uw functie als bestuurder of directeur in de kinderopvang? U heeft wellicht ervaring in andere bedrijfstakken, voordat u in de branche van de kinderopvang bent komen werken. Of u heeft een loopbaan in de branche achter de rug en heeft nu deze nieuwe functie aanvaard. Voor u organiseert de bdKO deze introductiebijeenkomst.

U hoort in één dag de meest actuele ontwikkelingen, ontmoet de vertegenwoordigers van enkele relevante landelijke partijen in de branche én u ontmoet elkaar. Deze dag biedt u de mogelijkheid om te netwerken en uw vragen en ervaringen uit te wisselen.

U zult deze bijeenkomst verlaten met een helder overzicht over wat er gaande is in de branche, met materiaal van de betrokken organisaties en

waarschijnlijk ook met één of meer namen van collega's, die u nog eens kunt bellen.

Er kunnen maximaal 15 bestuurders en directeurs aan deze bijeenkomst deelnemen. U kunt zich via de website bdko.nl aanmelden, onder de rubriek agenda. De introductiebijeenkomst vindt plaats van 10.00 - 16.30 uur in Utrecht.

30 september: Mediatraining

De bdKO organiseert weer een mediatraining. Actief oefenen staat hier centraal, met als uitgangspunt dat iedereen die de eigen kwaliteiten goed kan inzetten voor prima resultaten kan zorgen. Zelfvertrouwen staat immers aan de basis van elk geslaagd mediaoptreden, naast natuurlijk kennis van zaken. Het oefenen gebeurt aan de hand van realistische scenario's, zoals de feestelijk gevierde toekenning van het HKZ-certificaat of de ceremoniële opening van een nieuw pand. Maar ook minder prettige situaties komen aan bod, bijvoorbeeld commotie door het bij een excursie zoekraken van een kind of door geruchten over seksueel misbruik door een leidinggevende. Hoe dan om te gaan met beschuldigingen, verwijten en insinuaties van de kant van mediamensen?

De training wordt verzorgd door Ilmar Woldring en Lisette Haker, die kunnen bogen op ruime ervaring als woordvoerder en voorlichter. Bovendien zijn zij allebei vertrouwd met de kinderopvangsector. De trainers zorgen voor een prettig en veilig voelend leerklimaat, zodat de deelnemers zichzelf kunnen zijn en zich niet onder druk gezet voelen.

Het maximum aantal deelnemers is zeven. U kunt zich aanmelden via bdko.nl, onder de rubriek agenda. De mediatraining vindt plaats van 9.00 - 16.30 uur in Rotterdam.

Heeft u vragen over deze activiteiten?

Het telefoonnummer van het bureau van de bdKO is: (079) 363 81 02.

Heeft u belangstelling voor deelname aan een van deze bijeenkomsten, maar bent u nog geen lid van de bdKO? Als u eerst kennis wilt maken met de bdKO, door een van de bovengenoemde bijeenkomsten vrijblijvend bij te wonen, is dit mogelijk.

Voor aanmelding van het lidmaatschap kunt u ook contact opnemen met het bdKO-bureau. T: (079) 363 81 02.