

Hoe anders gewoon wordt

Marianne van Duuren³ en Hanneke Vochteloo⁴

1. Inleiding

De kinderopvang in Nederland heeft een belangrijke maatschappelijke positie verworven. Dit is onder meer het gevolg van de veranderende verdeling van werk- en zorgtaken tussen partners met kinderen en van de gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen. De branche kinderopvang ontwikkelt zich van een semi-publieke voorziening tot een marktgerichte branche van maatschappelijke dienstverlening. Werken in een marktgerichte omgeving, waarbij de ouder als klant centraal staat, is relatief nieuw voor de branche. Dit betekent voor kinderopvangorganisaties een omslag in denken en doen; van aanbodgericht met weinig concurrentie naar vraag- en klantgericht met veel concurrentie.

Voor SKSG Kinderopvang, de grootste kinderopvangorganisatie in de stad Groningen, is dit de aanleiding geweest om in 2003 te starten met een groot verandertraject. Het verandertraject is begeleid door een extern bureau⁵ (hierna maatschap genoemd) en is in alle lagen van de organisatie uitgevoerd. Het proces is zowel horizontaal, verticaal als dia-

³ Drs. Marianne van Duuren maakt deel uit van de Maatschap Stevens, van Duuren & van Zuylen. Met haar beide collega's, ieder vanuit eigen disciplines, ontwikkelt, ontwerpt en begeleidt zij verandertrajecten voor verschillende sectoren. Zij studeerde 'management & communicatie' aan de Universiteit Utrecht en heeft ruime ervaring als coach, trainer en manager-directeur.

⁴ Drs. Hanneke Vochteloo is sinds 2001 werkzaam als manager kinderopvang bij SKSG Kinderopvang. Zij maakt deel uit van het managementteam van de organisatie en is projectleider van het verandertraject. Zij heeft gezondheidswetenschappen gestudeerd aan de Universiteit Maastricht en studeert momenteel bedrijfskunde. Zij heeft ruime managementervaring in zowel de zorg als in de dienstverlenende sector.

⁵ Maatschap Stevens, van Duuren & van Zuylen.

gonaal ingezet. Communicatie loopt niet alleen als een rode draad door het hele verandertraject, maar is het hele verandertraject.

2. Achtergrondinformatie

2.1. De branche In de afgelopen jaren is in Nederland de vraag naar kinderopvang sterk toegenomen. Het aantal aanbieders van kinderopvang en daarmee het aantal kindplaatsen is op basis van stimuleringsmaatregelen van de overheid ook gegroeid. In 1998 telde Nederland 93.000 kindplaatsen voor kinderopvang, in 2003 is de totale opvangcapaciteit in Nederland gestegen naar 185.000 kindplaatsen. Men verwacht dat het aantal kindplaatsen in 2004 nog verder stijgt tot 197.000.⁶

De bestaande wettelijke kaders en regelingen zijn niet meer toereikend voor een zo snel groeiende sector. Om die reden is sinds 1 januari 2005 een nieuwe wet in werking getreden: de Wet Kinderopvang (WK). Voor die datum hebben veel ouders geen vrije keus waar zij kinderopvang willen afnemen. De werkgever of de gemeente bepalen dit door bij één kinderopvangorganisatie haar kindplaatsen in te kopen. Met de inwerkingtreding van de Wet Kinderopvang wordt het belang van marktwerking alles bepalend. De overheid treedt terug, er is sprake van deregulering. De ouder staat centraal en krijgt zelf (via het werkgeversdeel en belastingteruggave) de beschikking over het geld voor kinderopvang en kan daarmee zelf bepalen bij welke organisatie hij kinderopvang inkoop. De ouder bepaalt en betaalt. Voor de branche betekent dit dat prijs-kwaliteitverhouding leidend zal zijn en daarmee de concurrentie haar intrede doet.

2.2. De organisatie, SKSG Kinderopvang SKSG Kinderopvang is de grootste kinderopvangorganisatie van Noord Nederland en is één van de grootste kinderopvangorganisaties van heel Nederland. De organisatie beschikt over ruim 1600 kindplaatsen verspreid over dertig vestigingen in de stad Groningen. De organisatie streeft hoge kwaliteitseisen na en is in 2001 ISO/HKZ gecertificeerd. Het is een organisatie die profes-

⁶ Bron: Monitor uitbreiding kinderopvang 2003; netwerkbureau uitbreiding kinderopvang.

sionele, veelvormige, verantwoorde en veilige kinderopvang biedt voor kinderen in de leeftijd van 0-12 jaar.

SKSG Kinderopvang en haar marktpositie

SKSG Kinderopvang is een professionele organisatie die zich zelfstandig staande moet houden temidden van een groeiend aantal concurrenten (particuliere kinderopvangorganisaties) in de gemeente Groningen. De monopoliepositie die de organisatie lange tijd heeft gehad, behoort tot het verleden. Sinds ongeveer vier jaar stimuleert de gemeente Groningen namelijk de marktwerking. Uitbreiding van kinderopvang op basis van (financiële) stimuleringsmaatregelen van de overheid wordt in de gemeente Groningen openbaar aanbesteed. Met als gevolg dat er nieuwe aanbieders van kinderopvang zijn toegetreden.

Onstuimige groei en de gevolgen daarvan

In de jaren 1995 tot 2000 heeft de organisatie als gevolg van de stimuleringsmaatregelen van de overheid een onstuimige groei doorgevoerd. In deze periode is de omzet van de SKSG verdubbeld tot ruim veertien miljoen euro en is ook het aantal medewerkers verdubbeld. De SKSG biedt momenteel werkgelegenheid aan 550 medewerkers (350 fte's).

Vanaf 2000 staat de groei niet langer centraal. De organisatie streeft naar autonome groei: een omvang die zich voegt naar de wensen vanuit de markt en vanuit de organisatie. Het marktaandeel van SKSG Kinderopvang heeft te lijden onder particuliere initiatieven; er is geen sprake meer van een monopoliepositie. SKSG Kinderopvang bezit nog ongeveer zeventig procent van de markt in Groningen. Dit aandeel staat als gevolg van toenemende concurrentie verder onder druk; afnemende bezettingspercentages zijn hiervan een signaal.

Vanaf 2000 richt het managementteam haar meerjarenbeleid op de 'nieuwe tijd' van marktwerking, concurrentie, klantgerichtheid, verhoging van efficiency en vraagsturing. Er is dan nog sprake van een tamelijk centraal aangestuurde organisatie. Dit organisatieconcept blijkt niet

geschikt voor de cultuuromslag die het managementteam nodig vindt. De omvang van de organisatie is van dien aard dat het centraal aansturen van het primaire proces niet meer effectief is. In 2002 vindt daarom een reorganisatie plaats, waarbij de organisatiestructuur wijzigt. Om snel en slagvaardig te kunnen inspelen op de omgevingsveranderingen (zowel op macro-, meso- als microniveau) is de organisatie opgesplitst in units, elk bestaande uit gemiddeld vijf vestigingen. De dagelijkse leiding van een unit ligt in handen van een unitmanager. Zij geeft leiding aan de operationeel leidinggevenden van de kindercentra.

Kentering in de vraag naar kinderopvang

Jarenlang is de vraag naar kinderopvang groter geweest dan het aanbod. De markt is aanbodgestuurd en derhalve niet afgestemd op de vraag van de ouders. Nu de markt macro gezien verzadigd is, wordt de vraag van de ouder leidend voor de organisatie in plaats van andersom. Dit betekent dat er verschuivingen optreden. Er ontstaan hoogbezette dagen (maandag, dinsdag en donderdag) en laagbezette dagen (woensdag en vrijdag). Dit heeft tot gevolg dat er wachtlijsten zijn voor de favoriete dagen en er onderbezetting is op de overige dagen. Tot voor kort (2003) had de organisatie hierop geen goed antwoord. Klanten werden dus niet optimaal bediend en de capaciteit niet efficiënt gebruikt.

Geen wenselijke ontwikkeling, vindt het managementteam, en analyseert de situatie. Het uiteindelijk resultaat daarvan is dat flexibiliseren van de organisatie noodzakelijk is om antwoord te kunnen geven op de veranderende vraag van de klant en te anticiperen op de marktwerking.

3. Cultuur- of structuurverandering?

Hoe verander je een grote, tamelijk bureaucratische, regelgerichte organisatie in een flexibele, oplossingsgerichte en klantgerichte organisatie die hoogwaardige diensten verleent en bovendien nog concurrerend is? Het managementteam heeft dit vertaald in een aantal concrete vragen:

- Hoe kunnen wij optimaal inspelen op de vraag van de klant?
- Hoe kunnen wij ons op basis van kwaliteit blijven onderscheiden van de concurrentie? Hoe blijven wij betaalbaar?

- Hoe kunnen wij onze flexibiliteit en efficiency vergroten?
- Hoe zorgen wij ervoor dat de hele organisatie hierbij betrokken wordt?

Al deze vragen moeten inhoud en betekenis krijgen voor alle medewerkers en daarmee moet er verandering optreden van inzicht, van denken en van handelen.

Hiervoor is meer nodig dan een structuurwijziging. Dit vereist een cultuuromslag. Medewerkers als onderdeel van de organisatie worden daarmee doel en onderdeel van de verandering. Dit vraagt om communicatie over de gewenste verandering en communicatie binnen het veranderproces.

Cultuurveranderingsprocessen zijn vooral een dialoog tussen betrokkenen, een proces waarin men met elkaar door middel van taal een nieuwe werkelijkheid creëert, zowel in hoofden als in de handen, in denken en doen⁷. Uit de literatuur⁸ komen verschillende opvattingen naar voren over de rol van communicatie in een veranderingsproces. Zo bestaan er enerzijds zienswijzen die vinden dat communicatie als instrument moet worden ingezet naast het veranderingsproces. Anderzijds bestaan er opvattingen waarbij de verandering onderdeel uitmaakt van communicatie in plaats van andersom. Zonder communicatie geen verandering. Communicatie draagt de verandering en vindt plaats tussen de betrokkenen in alle fasen die er te onderscheiden zijn.

Bij het veranderingsproces in de SKSG zijn beide aspecten terug te vinden: communicatie over de verandering en communicatie binnen het veranderingsproces zelf.

3.1. Het doel? Betaalbare kwaliteit! SKSG Kinderopvang wil bereiken dat het begrip 'betaalbare kwaliteit' dezelfde betekenis heeft in de hele organisatie en dat dit begrip is doorgedrongen tot in alle kindercentra en leidraad is voor het dagelijks werk van alle medewerkers. Het begrip 'kwaliteit' heeft betrekking op de pedagogische kwaliteit en het begrip 'betaal-

⁷ Bron: 'Leren veranderen', Leon de Caluwé en Hans Vermaak.

⁸ Idem.

baar' houdt in dat de dienstverlening bereikbaar moet blijven voor de gewenste⁹ klanten zoals dat in het mission statement is verwoord. Hoewel er sprake moet zijn van eenzelfde betekenis voor de gehele organisatie ziet het managementteam dat de vele verschillende vestigingen anders van aard zijn. Dit maakt ook dat er vanuit verschillende startposities aan het verandertraject wordt begonnen. Het managementteam is van mening dat alle vestigingen hun eigen verandertraject mogen bewandelen en er wordt geen blauwdruk neergelegd van de te behalen resultaten.

Naast deze algemene doelstelling heeft het managementteam nog enkele doelen geformuleerd:

- de veranderideeën mogen niet leiden tot prijsstijgingen;
- het verandertraject mag geen stijging van het ziekteverzuim met zich meebrengen;
- er kan geen 'nee' meer verkocht worden aan de klanten. Dit moet zich uiten in toename van bezettingscijfers en daling van de wachtlijsten;
- er mogen geen overschrijdingen van personele budgetten plaatsvinden;
- het kwaliteitsniveau mag niet dalen en zou het liefst moeten stijgen;
- de ideeën en activiteiten die men bedenkt op de vestigingen moeten kindercentrumbreed worden uitgevoerd. Dit om de onderlinge samenwerking te bevorderen en bestaande patronen te doorbreken.

En tenslotte was het voor de OR een belangrijk punt dat het traject geen hogere werkdruk tot gevolg mocht hebben. Om die reden heeft de OR in 2003 een nulmeting verricht van de werkdruk met de bedoeling de werkdrukmeting een jaar later te herhalen.



'ander' nieuws

interne nieuwsbrief Sksg november 2003

Kop van de nieuwsbrief 'Anders moet gewoon worden'.

⁹ Uitgangspunt voor de organisatie is dat ieder kind welkom is.

4. Visie van de maatschap op veranderen

De maatschap baseert haar aanpak op een aantal uitgangspunten. Heel in het kort laten we er enkele de revue passeren.

De maatschap gaat ervan uit dat mensen in een organisatie de cultuur maken en dat andersom de cultuur invloed heeft op mensen en mensen vormt. Cultuurveranderingen raken mensen daarom in hun persoonlijke waarden en persoonlijke visie.

Het management heeft altijd de belangrijkste rol bij veranderingen binnen organisaties. Veranderen vraagt om inzicht, bezieling en zorg en de vaardigheid dat over te brengen op de mensen in de organisatie. Het belangrijkste instrument voor het management daarbij is communicatie. Bezielend, integer, consequent en consistent management is dan ook een belangrijke voorwaarde voor geslaagde verandertrajecten. Dat betekent dat managers ook leiders moeten zijn of de competentie moeten hebben het te worden.

Hoewel het management een belangrijke rol heeft bij veranderen is het voor het zittende management, dat deel is van de bestaande bedrijfscultuur, niet eenvoudig om enigszins objectief en met een helicopterview naar de eigen organisatiecultuur te kijken en die te beoordelen. Ondersteuning van externen is daarom bij cultuurverandering onontbeerlijk.

De maatschap laat zich bij het ontwerpen, uitvoeren en/of begeleiden van verandertrajecten deels leiden door de ideeën van Léon de Caluwé.¹⁰ Met hem zijn zij ervan overtuigd dat verschillende mensbeelden en wetenschapsvisies leiden tot een verschillende kijk op organiseren, op mensen in organisaties en op verandertrajecten. Expliciteren van uitgangspunten is

¹⁰ Leon de Caluwé heeft geen nieuwe veranderstrategieën bedacht maar heeft bestaande ideeën, wetenschapsvisies en mensbeelden gerangschikt. Zo beschrijft hij als een metafoor een vijftal verschillende planeten en hij geeft deze planeten verschillende kleuren. Iedere planeet kent zijn eigen visie met betrekking tot veranderen, zijn eigen taal en woordgebruik en natuurlijk een eigen aanpak om te komen tot veranderen. Organisaties behoren tot een bepaalde planeet of er zijn enkele dominante stromingen aan te geven. Mensen horen ook thuis op een bepaalde planeet en 'verstaan' niet altijd de andere talen.

daarom gedurende het gehele traject van belang, net zoals het passend maken van de methodieken bij de organisatie en de organisatiecultuur.

Tenslotte gaat het bij veranderen altijd over communiceren, om met Ford en Ford¹¹ (1995) te spreken: Verandering maakt onderdeel uit van communicatie in plaats van andersom. Change is a process that is created, produced and maintained by and within communication. Zonder communicatie geen verandering.

5. Zo is het aangepakt

5.1. Een open en praktisch traject Het verandertraject is geen star vastgelegd traject, maar ontwikkelt zich gaandeweg. De volggroep, bestaande uit een vertegenwoordiging van de verschillende onderdelen van de organisatie, vervult hierin een belangrijke rol.

De sector kinderopvang is, gezien de werkzaamheden en de achtergrond van de medewerkers, over het algemeen een heel praktische sector. Er wordt vooral gehandeld, denken staat in dienst van het handelen en niet andersom. Communiceren doe je vooral mondeling en de leesdiscipline is over het algemeen matig. Om mensen te laten veranderen is daarom gekozen voor werkbijeenkomsten waarbinnen medewerkers aan de slag gaan, daadwerkelijk aan het werk gaan. Praktisch aan het werk gaan om betekenis en uitvoering te geven aan het begrip betaalbare kwaliteit.

5.2. Startbijeenkomsten ‘Veranderen doe je maar mooi zelf!’ Na een eerste kennismaking van de maatschap met het management wordt er een startbijeenkomst georganiseerd voor alle managers, zowel met de unitmanagers en leidinggevendenden van de vestigingen als met de hoofden van de afdelingen van het centraal bureau. Het verandertraject krijgt de titel mee ‘het anders traject’.

Het doel van de startbijeenkomst voor managers is: een gezamenlijk

¹¹ Uit ‘Leren Veranderen’ Leon de Caluwé en Hans Vermaak.

vertrekpunt creëren, commitment verkrijgen van het management, informeren over verschillende veranderstijlen (uitleg theorie De Caluwé), inzicht geven in hun eigen veranderstijl en die van hun medewerkers en leren planmatig te veranderen. Een heel bepalend onderdeel van deze bijeenkomst is het onderzoeken van de eigen veranderstijl. In de taal van De Caluwé betekent dat: van welke planeet ben je afkomstig? Het bespreken van deze verschillende 'planeten' en gelijkwaardig waarderen van deze verschillende paradigma's, zoals De Caluwé dat ook bedoeld heeft, zorgt ervoor dat er een gemeenschappelijk taal ontstaat. Deze gemeenschappelijke taal heeft tot gevolg dat de verschillen tussen mensen ten aanzien van het omgaan met veranderingen niet alleen worden begrepen, maar ook gewaardeerd.

Voor alle vestigingen en het centraal bureau wordt op locatie een eigen startbijeenkomst georganiseerd. Het doel van deze startbijeenkomsten is het begrip betaalbare kwaliteit gezamenlijk betekenis te geven, medewerkers kennis te laten maken met hun eigen vaste denkpatronen en hen informeren over hun eigen rol in het verandertraject. Inderdaad, veranderen doe je maar mooi zelf! Deze betekenisgeving wordt mede bereikt door gezamenlijk werkstukken te maken met papier, verf en kosteloos materiaal. Op deze manier raken alle medewerkers persoonlijk betrokken bij het traject, tijdens het maken, maar ook tijdens het bespreken en uitleggen aan elkaar. Alle werkstukken zijn tentoongesteld op het centraal bureau en worden gebruikt als middel om de relatie tussen vestigingen en het centraal bureau te versterken.



...Hoe ziet betaalbare kwaliteit eruit?

Van de uitspraken tijdens de startbijeenkomsten worden mind-maps¹² gemaakt die dienen als verslaglegging voor de vestigingen en overdracht naar de rest van de organisatie. Gedurende de startbijeenkomsten is

¹² Een manier van tekenen in combinatie met woorden. Tony Buzan, Gebruik je verstand, vierde druk, juli 2001.

‘betaalbare kwaliteit’ het motto en hoewel iedere vestiging een eigen verandertraject gaat bewandelen, wordt duidelijk dat oplossingen niet binnen de eigen groep moeten worden gezocht maar in samenwerking met anderen. We hebben het vanaf dan over kindercentrumbrede oplossingen.

5.3. Werkbijeenkomsten Na de startbijeenkomsten worden er per unit werkbijeenkomsten georganiseerd. Uit ieder kindercentrum neemt een aantal medewerkers deel, over het algemeen enthousiastelingen die zin hebben in het verandertraject. ‘Aan dode paarden gaan we niet trekken’ is een gevleugelde zin geworden. Het doel is de leidsters actief mee te laten denken over de betekenisgeving van het begrip ‘betaalbare kwaliteit’ en daarna op creatieve wijze praktische werkwijzen te gaan ontwikkelen om het begrip vorm te geven. Heel concreet denken we dan aan een ander gebruik van binnen- en/of buitenruimte, communiceren met (niet-Nederlandstalige) ouders via foto’s en fotoboeken, groeps-overstijgende activiteiten en zelfs locatieoverstijgende activiteiten.

Communicatie en communiceren in veel verschillende vormen krijgen hierin een belangrijke rol. Aan de ene kant moet het gezamenlijk ontwikkelde gedachtegoed worden verspreid, verdiept en geborgd en aan de andere kant is het van belang de klant goed te informeren over en te betrekken bij de veranderingen.

Voor de werkbijeenkomsten worden programma’s samengesteld, waardoor de medewerkers ondersteund worden in het planmatig en systematisch uitwerken van ideeën. Deze programma’s zijn steeds via de mail verspreid en zijn uiteindelijk als programmaboek gebundeld als materiaal voor de organisatie.

5.4. Trainingselementen en themabijeenkomsten Uit de werkbijeenkomsten komt onder andere naar voren dat communicatie met klanten, met de ouders dus, niet altijd even gemakkelijk is. Dat is de reden dat er enkele trainingselementen aan de werkbijeenkomsten worden toegevoegd. Onder andere een vereenvoudigde Roos van Leary die direct hanteerbaar wordt voor de medewerkers en het onderwerp feedback geven. Daarnaast blijkt de behoefte aan verdieping in verschillen-

de onderwerpen en worden er themabijeenkomsten georganiseerd voor het management; zo komen aan de orde timemanagement en communicatie, doelen stellen en werken met kritische succesfactoren bij verandering.

5.5. Intervisie Om het management extra ondersteuning te bieden om het veranderingstraject zelf uit te voeren wordt hen een viertal intervisiebijeenkomsten aangeboden. Alle managementgeledingen nemen deel aan deze bijeenkomsten.

5.6. Coachingtrajecten Verschillende malen ontstaat er, om verschillende redenen, een coachingvraag op het gebied van het managen van de veranderingen. Diverse medewerkers krijgen die vraag gehonoreerd met een aantal coachinggesprekken.

5.7. Klantenpanels Gaandeweg het traject wordt het idee ontwikkeld om een klantenpanel te organiseren. Hiervoor ontwikkelt men een werkmethode die beschreven wordt in de programma's; ook worden medewerkers getraind in het stellen van vragen en het doorvragen tijdens het klantenpanel. Een veertigtal ouders, klanten, nemen deel aan het panel. Het klantenpanel wordt volledig door SKSG Kinderopvang georganiseerd en uitgevoerd. Het panel levert een schat aan gegevens en wensen van klanten op. Na de uitvoering van het externe klantenpanel nemen managers van verschillende vestigingen het idee over en organiseren interne klantenpanels voor hun eigen medewerkers en externe klantenpanels voor hun eigen klantenkring. Ook het centrale bureau, de afdelingen die zich met name richten op de interne klanten (de medewerkers), organiseert voor de interne klant een klantenpaneel. Dit geeft aanleiding tot de aanpak van een groot aantal verbeterpunten.

6. Communicatie

Er is vooraf geen expliciet communicatieplan gemaakt, wel zijn er vooraf enkele uitgangspunten bepaald:

a. alle medewerkers worden persoonlijk betrokken bij dit traject;

- b. de gangbare communicatiekanalen worden gebruikt (nieuwsbrieven, weekberichten, kwartaalberichten, mondeling via de managers, overlegvormen);
- c. er wordt veel aandacht besteed aan alle vernieuwingen en verbeteringen.

6.1. De gangbare communicatiekanalen Het 'anders traject' wordt aangekondigd en beschreven in de gangbare communicatiemiddelen, zoals weekbrieven, kwartaalberichten en het journaal (voor medewerkers en voor klanten) en voorzien van een 'anders' logo om de herkenbaarheid te vergroten. Er is voor gekozen om zoveel mogelijk naar buiten te komen met informatie vanuit het 'anders traject'.

Elke vernieuwing en verbetering wordt uitgebreid beschreven. Soms in de vorm van een interview met de betrokken medewerkers of anders een beschrijving van een activiteit of een nieuw bedachte werkwijze. Op deze manier kunnen alle medewerkers lezen over veranderingen op andere locaties of vestigingen, het is de bedoeling mensen enthousiast te maken over elkaars ideeën en vooral mensen aan te moedigen van elkaar 'te stelen' en te leren.

6.2. Verschillende nieuwe overlegvormen Hoewel binnen de bestaande overlegvormen het 'anders' traject steeds weer aan de orde komt, zijn er ook enkele nieuwe overlegvormen in het leven geroepen:

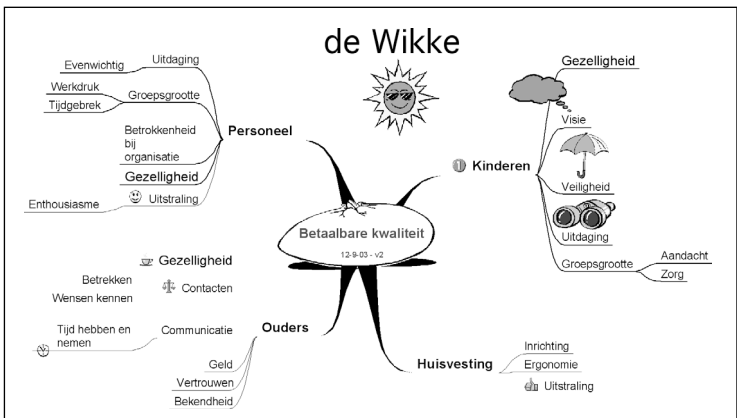
- Overleg met OR. Er is tweemaal overleg geweest tussen de ondernemingsraad en de maatschap om uitleg te geven en vragen te beantwoorden rondom het traject. Na deze beide overlegmomenten is het 'anders traject' op reguliere wijze verder besproken in het overleg tussen bestuurder en OR.
- Volggroep. Deze groep, die eerst de stuurgroep heette, is snel omgedoopt in volggroep; het proces wordt immers gevolgd en minder gestuurd.
- Overleg met het managementteam. Gedurende het traject vindt er overleg plaats tussen het managementteam en de maatschap om de stand van zaken te bespreken en te bezien in hoeverre een en ander zou moeten worden bijgesteld.

6.3. Nieuwe¹³ manieren van communiceren of hulpmiddelen

voor communicatie Deze zijn gaandeweg ontstaan door toeval of door gerichte vragen en zijn anders dan de gebruikelijke communicatiemedia. Voor een deel omdat de organisatie die zelf ontwikkelt of ontdekt, voor een ander deel door bewuste interventies van de maatschappij. Er wordt vooral gezocht naar manieren om het hele traject gemeenschappelijk te maken en te houden, die passen bij de doelgroep. Minder lange teksten en meer beelden. Met name meer beelden omdat die meer op de verbeelding van mensen werken en ook medewerkers meer kunnen enthousiasmeren dan louter teksten.

6.4. Programmaboek Gedurende het traject is er veel materiaal ontwikkeld, zoals de programma's voor de werkbijeenkomsten. Deze programma's zijn gebundeld en zijn binnen de organisatie verspreid zodat zij beschikbaar zijn voor alle medewerkers.

6.5. Mind maps Daarnaast is de methode van mind maps geïntroduceerd en deze manier wordt inmiddels door meerdere medewerkers



Mind maps; een andere manier van communiceren.

¹³ Nog niet op deze manier gebruikt in deze organisatie.

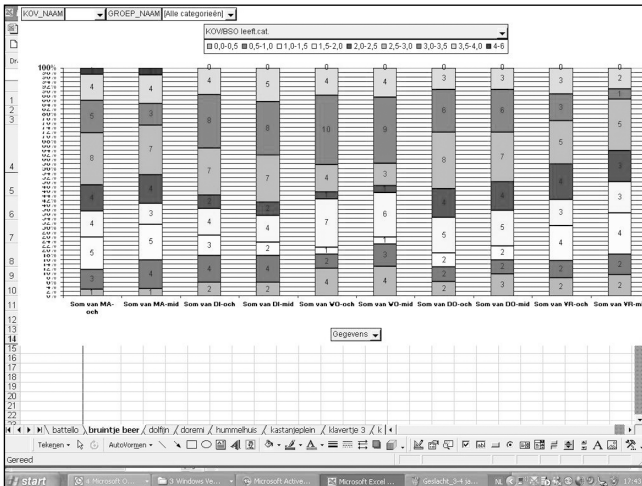
gebruikt. Deze manier van beschrijven is compact en verbindt tekeningen met woorden. Hierdoor is het voor een aantal medewerkers een handige methode om informatie over te brengen of verslaglegging te doen. Deze manier werkt tot de verbeelding bij deze praktisch ingestelde doelgroep en prikkelt hun creativiteit.

6.6. Foto's en video Om ouders, klanten, te informeren over de ontwikkelingen worden er al snel digitale foto's gemaakt en dezelfde dag nog verspreid, zowel via de ouderwetse prikborden als via internet. Van activiteiten met de kinderen worden videofilms gemaakt en vertoond bij het ophalen of uitgeleend aan klanten.

6.7. Communicatiematrix De communicatiematrix wordt geïntroduceerd en gebruikt om inzicht te krijgen in doelgroepen, middelen en informatie en om communicatie te plannen.

6.8. Bezoeken bij andere kindercentra Over het algemeen zijn de kindercentra erg naar binnen gericht, andere vestigingen van de organisatie worden gaandeweg 'ontdekt'. Dat is voor een deel terug te leiden naar de werkbijeenkomsten waar medewerkers van verschillende vestigingen met elkaars werk in aanraking komen. Anderzijds hebben de locatiecoördinatoren door het verandertraject meer contact met elkaar en zij stimuleren bezoeken over en weer. Zo organiseert één van de vestigingen een excursie langs een aantal collega-vestigingen voor een aantal groepsleidsters. Dit geeft veel nieuwe impulsen aan het verandertraject op de eigen vestiging, maar maakt ook anderen nieuwsgierig.

6.9. Groepsleidstersinformatiesysteem (GIS) In navolging van MIS (managementinformatiesysteem) is GIS ontwikkeld (groepsleidstersinformatiesysteem). Behalve dat GIS ook slim betekent (en dat is natuurlijk niet voor niets) is GIS informatie voor groepsleidsters. Met deze informatie kunnen groepsleidsters hun werk makkelijker plannen, krijgen zij een goed overzicht van de kinderen die in een bepaalde periode ingeschreven staan en kunnen zij ook zien hoe het met de planning in het hele kindercentrum staat. GIS bestaat uit een aantal overzichten



Leertijdsgrafiek hele kindercentrum.

die regelmatig aan de groepsleidsters worden verstrekt. Dit geautomatiseerde systeem is ontwikkeld door de maatschap gedurende het verandertraject. Als mensen moeten veranderen, dan is het van belang ze de juiste middelen te verstrekken of toegang te geven tot informatie die hen het werken makkelijker maakt.

6.10. Veranderscan Tijdens het traject ontstaat de behoefte om op snelle wijze een beeld te krijgen van de flexibiliteit en veranderbaarheid van de organisatie. Tijdens het traject is iedereen er voldoende op gespist, maar hoe is het over één of twee jaar? Het is de bedoeling dat veranderen een gewoonte wordt. De maatschap ontwikkelt hiervoor een quickscan, die later anderscan zal gaan heten, waarmee de organisatie op onderdelen haar flexibiliteit kan meten en aan de hand van de Deming-cirkel¹⁴ kan zien in hoeverre veranderen en verbeteren structureel onderdeel is geworden van de organisatie.

¹⁴ Deming gaat uit van een cyclisch proces binnen kwaliteitssystemen. Plannen, uitvoeren, evalueren, bijstellen en verbeteren.

6.11. Afsluitend congres Ter afsluiting van het hele traject en om een start te maken met ‘anders is vanaf nu gewoon’ is er een groots congres georganiseerd voor alle medewerkers. Belangrijke onderdelen van die dag zijn:

- de uitreiking van de gouden kwast, een prijs voor de meest vernieuwende activiteit of ontwikkeling die gedurende het traject heeft plaatsgevonden;
- de stands die vestigingen zelf hebben ingericht om andere locaties kennis te laten maken met hun vernieuwende activiteiten en hun mondelinge presentaties tijdens de bezoeken aan de stands;
- de workshops die niet alleen door externe deskundigen zijn gehouden maar vooral ook door veel deskundigen, zoals groepsleidsters en managers, uit de eigen organisatie;
- de bindende rol van de directeur in haar speech bij de opening en afsluiting met de uitreiking van ‘de gouden kwast’;
- en ten slotte een inspirerend interactief optreden van een tweetal acteurs die er mede in geslaagd zijn het gevoel van saamhorigheid en betrokkenheid bij elkaar te vergroten.

6.12. Knelpunten met betrekking tot communicatie Over het algemeen is de sector op uitvoeringsniveau niet erg vertrouwd met automatisering. Tijdens de eerste maanden van het traject verschijnt op elke locatie een computer met internetaansluiting, maar nog niet iedere medewerker kan of wil daarvan gebruik maken. De leden van de maatschap en een deel van het management gaan in het begin uit van de vanzelfsprekendheid van e-mail en het gebruik van internet.

Dat bleek een misvatting te zijn. Gedurende het traject is dat wel wat verbeterd, maar dit heeft zeker nog meer aandacht. Toch pakken enkele medewerkers de nieuwe mogelijkheden wel aan om bijvoorbeeld ouders te informeren over de activiteiten van hun kinderen gedurende de dag en worden er regelmatig digitale foto’s naar ouders gestuurd.

Dat lezen geen hobby is van de gemiddelde medewerker is weliswaar bekend, maar er is tijdens het traject onvoldoende gezocht naar andere communicatiemiddelen. Informatie is meermalen dan ook niet voldoende

de overgekomen. Door parallelle communicatie toe te passen in de zin van nieuwsbrieven en mondelinge informatie via de managers of via de werkgroepleden zijn de nadelige gevolgen hiervan beperkt.

7. Wat is er bereikt?

Een belangrijk voelbaar en waarneembaar resultaat is dat het verandertraject iets gemeenschappelijks biedt aan de organisatie. Het traject loopt gelijktijdig in de hele organisatie en ieder is er op zijn of haar wijze mee bezig. Met als gevolg dat het al gauw onderwerp van gesprek wordt als mensen elkaar ontmoeten. Het vergroot de onderlinge betrokkenheid en interesse in elkaar. Medewerkers maken een ontwikkeling door, zijn in beweging gezet en hun creativiteit is opnieuw aangeboord. Samengevat heeft het energie en een gevoel van trots gegeven in de organisatie.

Er zijn ook concreet meetbare resultaten geboekt:

- het prijsverschil met de concurrent is met ingang van januari 2005 kleiner dan 10 procent¹⁵;
- in 2004 is een lichte stijging van 1 à 2 procent van de bezetting waarneembaar. De afdeling bemiddeling¹⁶ constateert bovendien dat er minder 'nee' wordt verkocht en dat de vestigingen steeds oplossingsgerichter werken om de vraag zo goed mogelijk te bedienen. Met als gevolg dat de wachtlijsten zijn verminderd¹⁷. Er wordt dus steeds meer vanuit de vraag van de klant gezocht naar passende oplossingen, het klantbewustzijn van de medewerker is toegenomen;
- het verandertraject heeft geen stijging van het ziekteverzuim tot gevolg gehad. Er valt zelfs een lichte daling (1% t.o.v. het vorig jaar) te constateren;

¹⁵ Dit resultaat is niet alleen aan het verandertraject toe te dichten. In ieder geval hebben de veranderingen niet geleid tot prijsstijging.

¹⁶ Deze afdeling neemt alle aanvragen voor kinderopvang van de klant in behandeling en zorgt ervoor dat bij de vraag een zo goed mogelijk passend aanbod wordt gevonden.

¹⁷ Vermindering van wachtlijst is niet alleen aan het verandertraject toe te schrijven. Er zijn ook andere externe ontwikkelingen (o.a. meer aanbieders, recessie) die hieraan hebben bijgedragen.

- de personele budgetten zijn tijdens de trajectperiode niet overschreden;
- het kwaliteitsniveau is gehandhaafd. De organisatie heeft met glans de externe audit doorstaan.

Toch zijn er ook kanttekeningen te plaatsen. Het middenkader heeft een toegenomen werkdruk ervaren als gevolg van het verandertraject. Het traject heeft een grote tijdsbelasting (veel extra bijeenkomsten, intervisie, scholing) gevraagd. Buiten dat is er een concreter appèl gedaan op de rol van managers als leidinggevende. Dat heeft voor enkele managers een duidelijke scholings- en of coachingvraag opgeleverd, voor anderen inzicht in hun eigen competenties in relatie tot de gewenste managementvaardigheden. Dat maakt dat managers van plaats veranderen binnen de organisatie, scholing of coaching volgen en dat anderen extern naar een andere functie solliciteren.

8. Waardoor was dit nu zo'n succesvol verandertraject?

Voor het succes zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Zonder helemaal volledig te zijn, lijken de volgende oorzaken het meest van belang:

- de medewerkers zijn aangesproken op hun eigen vakmanschap, hoewel we in deze sector beter kunnen spreken van vakvrouwschap. Door middel van het veranderen en verbeteren van hun eigen werk is er een cultuuromslag tot stand gebracht;
- de gehele organisatie is bij het verandertraject betrokken, er is geen medewerker geweest die zich aan dit proces heeft kunnen onttrekken. Alle managers en alle medewerkers waren deel van de verandering, niet alleen op de vestigingen, maar ook die van het centraal bureau;
- het is van belang geweest dat de organisatie in redelijke rust was op het moment van de start van het traject, er is geen dwingende noodzaak in financiële zin om een snelle verandering te laten plaats vinden;
- alle vestigingen en het centraal bureau mogen hun eigen doelen stellen en ieder vertrekt vanuit een eigen startpunt. Dit maakt dat de nadruk kan worden gelegd op het veranderproces zelf. Hierdoor is de veranderbereidheid groter dan bij opgelegde eindtermen;
- de gemeenschappelijke start en het creëren van een gemeenschappelijke taal, waardoor medewerkers elkaar beter begrijpen en daardoor

minder weerstand te overwinnen hebben;

- de organisatie heeft door externen aan te trekken voor de cultuurverandering extra waarborg voor daadwerkelijke verandering ingebouwd. Immers, de vis ontdekt pas als laatste dat hij in water zwemt;
- het motto is geweest: 'Veranderen, dat doe je maar mooi zelf' en dat is dan ook de enige mogelijkheid om te komen tot een cultuurverandering.

Het anders werken is gewoon geworden. In een interview voor een vakblad zegt een medewerkster: 'Vroeger, vorig jaar dus, wilden we wel anders werken, maar het kostte zoveel energie, vonden we. Nu doen we het gewoon!'