

Ambassadeurs traject

een gezamenlijk project van



inspirerende kinderopvang



uitvoering training door



MAATSCHAP VAN DUUREN, VAN ZUYLEN & PARTNERS
VOOR VERANDERING

Ambassadeurs in de kinderopvang kort en bondig

een ontwikkeltraject van drie kinderopvangorganisaties:

SKSG kinderopvang (Groningen), SKA (ko in Alphen a/d Rijn) en Spring (ko te Venray (vh ssk) en Helmond)

Hier draait het om

Het imago van de kinderopvang kan en moet verbeterd. Natuurlijk is het imago het beeld dat de omgeving van de sector heeft, maar daar heeft de sector in zijn algemeenheid en de medewerkers in het bijzonder, zelf grote invloed op.

Ambassadeurs

In een aantal organisaties is ervoor gekozen ambassadeurs in te zetten om de organisatie naar buiten toe sterk te profileren en naar binnen toe een voorbeeldfunctie te laten vervullen om enerzijds nog klantgericht te werken en anderzijds collega's mee te nemen in dit proces. Hierdoor wordt uiteindelijk iedereen ambassadeur van de organisatie!

Geen functie maar een rol

Iedere medewerker binnen de organisatie kan ambassadeur zijn van de organisatie; pedagogisch medewerkers, managers, medewerkers van de klantenservice, planning en plaatsing, afdeling financiën. Iedereen heeft tenslotte te maken met in- en/of externe klanten.

De huidige taak-functieomschrijvingen worden niet veranderd, maar specifieke kennis en vaardigheden krijgen in het trainings en ontwikkeltraject extra aandacht. Het gaat er om dat zowel houding als vaardigheden passen bij het beeld dat de klantgerichte organisatie wil laten zien.

Ontwikkel het ambassadeursschap in je organisatie

Ambassadeurs heb je niet zomaar, hoewel er natuurlijk altijd medewerkers te vinden zijn die veel van de gewenste competenties in huis hebben en het juiste beeld uitstralen. Vaak zijn dat de mensen die bij de start als eerste ambassadeur worden en hun collega's in het veranderingsproces gaan mee nemen.

Trainings en ontwikkeltraject

Om uiteindelijk iedereen ambassadeur te laten worden hebben de organisaties een scholings- en ontwikkeltraject ingezet dat is gesubsidieerd door de minister van SZW. Een selecte groep medewerkers; pedagogisch medewerkers, medewerkers planning en plaatsing, klantenservices, locatiehoofden is getraind door een extern bureau en hebben interne begeleiding en ondersteuning gehad. Dit is nog niet voldoende om eenvoudig tot een olievlekwerking te komen. Daartoe hebben de organisaties verschillende vervolgstappen ondernomen. Intervisie, werkgroepen met lijnfunctionarissen, begeleiding bij plannen van aanpak zijn daarvan voorbeelden.

Ingrediënten voor het ambassadeursschap

- visie op dienstverlening en de klant
- visie op de rol van de ambassadeur in de organisatie
- visie op het gewenste gedrag van de ambassadeur
- goed gecoördineerde en integrale veranderplannen
- volgen en sturen door een stuurgroep
- implementatie door training en interne begeleiding
- blijvende aandacht en inzet van het management
- voorbeeldfunctie van directie en management

Uitgebreide achtergrond informatie Ambassadeurs

1	Aanleiding ambassadeurstraject (uit projectbeschrijving).....	3
2	Doel ambassadeurstraject	3
3	Uitvoeringsdoelstelling voor de betrokken organisaties.....	4
4	Project resultaat.....	4
5	Wat is nu een ambassadeur?	4
6	Rol ambassadeur	4
7	Mogelijke taken van een ambassadeur.....	4
8	Selectie deelnemers; wie wordt er ambassadeur?	5
9	Trainingsopbouw	6
10	Toolkit.....	7
11	Stuurgroep of klankbordgroep.....	7

1 Aanleiding ambassadeurstraject (uit projectbeschrijving)

Zoals blijkt uit het onderzoek "Kwaliteit van Nederlandse kinderdagverblijven: Trends in kwaliteit in de jaren 1995-2005", is de (proces-) kwaliteit zoals gemeten in 2005 lager dan in voorgaande jaren. Het naleven van de procedures die beschreven zijn in de breed ingevoerde Handboeken Kwaliteitszorg is blijkbaar onvoldoende, of wordt onvoldoende gedaan. Het feit dat de huidige kwaliteitszorgsystemen veel nadruk leggen op de te volgen procedures en minder op de inhoudelijke zorg is hier wellicht mede debet aan.

Eerdergenoemd onderzoek geeft aan de hand van een wetenschappelijke benadering een kwantitatief oordeel over de meetbare aspecten van kinderopvang. Naast deze beoordelingsmethodiek heeft het begrip kwaliteit onlangs een extra dimensie gekregen: Met de invoering van de Wet Kinderopvang is er een belangrijke positie ontstaan voor de ouders. Zij zijn degene die uiteindelijk de prijs-kwaliteitsverhouding van de instelling beoordelen en overeenkomstig handelen. Dit betekent dat het begrip kwaliteit niet langer uitsluitend objectief benaderd mag worden. Niet alleen de meetbare aspecten maar ook de perceptie hiervan in de ogen van de ouders is een belangrijke variabele geworden. Veel vraagstukken worden rationeel benaderd maar emotioneel besloten. Als het gaat om de zorg van hun kinderen handelen mensen meer dan gemiddeld op gevoel. Niet uitsluitend het feitelijk handelen maar ook het imago van de organisatie wordt hierbij van steeds groter belang.

In een onderzoek van de MOG-Groep (Onderzoek Imago Kinderopvang, oktober 2005) wordt deze conclusie bevestigd: Een belangrijke constatering in dit onderzoek is overigens dat klanten over het algemeen een positiever beeld hebben van de kinderopvang dan niet-klanten. Het is in het belang van de kinderopvangsector om het element "kwaliteitsbeleving door ouders" een grotere invloed te geven op de strategische en operationele processen. Er blijkt echter geen uitgewerkte methodiek te bestaan waarmee dit aspect op professionele en praktijkgerichte wijze geïntegreerd kan worden in de bedrijfsvoering van de kinderopvangorganisaties, terwijl hier wel een grote (en groeiende) behoefte aan bestaat.

2 Doel ambassadeurstraject

Het doel van het project is een methodiek te ontwikkelen en te valideren om het aspect "kwaliteitsbeleving door ouders" in kaart te brengen, positief te beïnvloeden en als volwaardig element te integreren in de bedrijfsvoering, procedures en protocollen. Hiermee ontstaat voor geïnteresseerde instellingen voor kinderopvang een uitgewerkte en handzame leidraad (de toolkit) bij hun implementatie.

3 Uitvoeringsdoelstelling voor de betrokken organisaties

De meer uitvoerende doelstelling, ofwel de methode om de kwaliteitsbeleving van de klanten te verbeteren, is het aanstellen van ontvangstteams of 'ambassadeurs op locatie'. Locatiemanagers, sleutelmedewerkers en groepsleidsters krijgen hiermee een uitbreiding of wijziging van hun takenpakket en worden medeverantwoordelijk voor de klanttevredenheid en imago van de organisatie. Dit is het middel waarmee instellingen in de toekomst een extra (geformaliseerd) medium krijgen om met (potentiële) klanten te communiceren.

dit gaat daarmee verder dan alleen de communicatieverbetering met de huidige klant, maar laat de ambassadeurs ook naar buiten treden en actief zijn in de netwerkontwikkeling.

4 Project resultaat

Met betrekking tot de te ontwikkelen methodiek ligt het projectresultaat op een hoger abstractieniveau: Vanuit dat perspectief is het projectresultaat een breed ontwikkelde en in de praktijk getoetste methodiek die iedere instelling voor kinderopvang in staat stelt om het aspect "kwaliteitsbeleving door ouders" te integreren in de bedrijfsvoering en op locatieniveau te organiseren. De methodiek laat de individuele instelling voldoende ruimte om haar eigen missie en kwaliteitsnormen te integreren. Het heeft daarmee het karakter van een procesmatig hulpmiddel en geen inhoudelijke leidraad. Wel wordt de methode samengevat in een concrete implementatiekit zodat andere instellingen de methode eenvoudig kunnen invoeren.

5 Wat is nu een ambassadeur?

Een ambassadeur is een medewerker van de organisatie die naast haar functie als pedagogisch medewerker, locatiecoördinator of vestigingsmanager of anderszins een specifieke taak of rol heeft met betrekking tot de verbetering en intensivering van de communicatie met de omgeving in zijn algemeenheid en de (potentiële) klanten in het bijzonder.

Zij heeft hiertoe direct contact met de ouders/klanten, maar vervult ook een stimulerende en mentorrol met betrekking tot haar collega's, immers iedere werknemer zou zich 'ambassadeur' en vertegenwoordiger van de organisatie moeten voelen en zich daarnaar gedragen.

Zij voert niet alleen bepaalde nader beschreven activiteiten uit, maar speelt ook een rol in de ontwikkeling van nieuwe activiteiten in het kader van PR en het leggen van contacten (netwerken).

Zij richt zich niet alleen op potentiële, maar ook op bestaande klanten.

Zij onderhoudt functionele contacten met collega's op de werkvloer, de betreffende afdelingen van het centraal bureau (PR en Marketing, afdeling verkoop)

Om deze rol te kunnen vervullen heeft de ambassadeur een interne opleiding gevolgd.

Het ambassadeursschap is een middel waarmee instellingen in de toekomst een extra (geformaliseerd) medium krijgen om met (potentiële) klanten te communiceren.

6 Rol ambassadeur

1. Zij optimaliseert (mede) de contacten met de (potentiële) klant door signaleren van verbeterpunten en door zelf goed te communiceren en daar een voorbeeldrol in te vervullen
2. Stimulerende en mentorrol t.a.v. haar collega's
3. Is als een spin in het web en werkt aan een breed netwerk in en buiten de organisatie
4. Speelt een ondersteunende rol in de ontwikkeling van PR activiteiten

7 Mogelijke taken van een ambassadeur

- het organiseren van klantenpanels, open dagen

- rondleidingen, het voeren van kennismakings- en/of intake gesprekken
- de ambassadeurs werken volgens specifieke formats met betrekking tot het oppakken en verwerken van klachten en/of andere signalen en wensen van klanten
- het (mede) opstellen van communicatieprotocollen en dergelijke
- feedback van ouders verwerken en ervoor zorg dragen dat door het invullen van meldingsformulieren en het bespreekbaar maken binnen de vestigingen de integrale kwaliteitsverbetering wordt gewaarborgd
- het op eigen functie niveau planmatig inzetten en leiden van verbetertrajecten
- onderlinge kennisuitwisseling tussen de verschillende vestigingen teneinde een uniforme uitstraling te krijgen en een maximaal leereffect te krijgen.
- het houden van informatiebijeenkomsten.

8 Selectie deelnemers; wie wordt er ambassadeur?

De eisen waaraan de medewerker moet voldoen om aan de training voor ambassadeur deel te nemen is uiteraard afhankelijk van de taken die de ambassadeur krijgt.

Voor de deelnemende organisaties geldt in ieder geval dat deelnemers een vaste aanstelling hebben en een minimum aantal dienstjaren.

Gewenste competenties.

Onder competenties verstaan we in potentie aanwezige vaardigheden en mogelijkheden van de medewerkers die in het trainings en ontwikkelingstraject en in de dagelijkse praktijk verder ontwikkeld kunnen worden. Natuurlijk zullen niet alle competenties in dezelfde mate aanwezig dan wel ontwikkeld zijn. Er lijkt zo gevraagd te worden naar het bekende schaap met de vijf poten. Organisaties zullen hun eigen accenten leggen en hun eigen eisen stellen ten aanzien van die competenties die zij graag bij hun medewerkers willen ontwikkelen. Toch worden alle ambassadeurs een zelfde aantal dagen getraind, dat betekent dat in de training een basis zal worden gelegd en dat in de praktijk de leidinggevendenden hun mentorschap, met betrekking tot de begeleiding van de ambassadeurs, op een door de organisatie gewenste wijze zullen invullen.

Communicatief vaardig en klantgericht

Is in staat anderen op een duidelijke en concrete manier van de nodige informatie te voorzien en kan daarbij de aandacht vasthouden. Toont belangstelling en heeft respect voor de mening van anderen en stelt zich tolerant en open op ten aanzien van anderen. Vraagt feedback over eigen handelen en neemt het zich ter harte.

1. Empathisch; laat zien dat zij zich in kan leven in de positie van de ander
2. Plezierige en enthousiaste uitstraling; treedt anderen vriendelijk lachend tegemoet, laat een open houding zien, laat zien dat ze plezier heeft in haar werk
3. Kan luisteren en laat dat ook zien in haar handelen, houding en actie.
4. Presenteren; kan voor een groep(je) een aantrekkelijke presentatie geven, staat open voor vragen en opmerkingen, kan informatie helder en duidelijk overbrengen, is creatief in de vormgeving
5. Representatief; ziet er verzorgd en conform kledingafspraken uit. Verzorgt zich lichamelijk goed.

Ondernemend en met een commerciële instelling

Heeft oog voor de klant en is in staat een klantrelatie op te bouwen en te onderhouden. Kan de klant voorlichten over de dienstverlening en de dienst 'verkopen'¹ en is in staat om klachten op de juiste wijze af te handelen.

1. Heeft inzicht in de wensen van de klant en probeert die in overleg met de betreffende afdeling te komen tot een aanbod

¹ Uitgangspunt is dat verkopen in onze interpretatie 'helpen bij de inkoop' is.

2. Ziet de mogelijkheden van de organisatie in relatie met de signalering van de vraag van de klant, heeft lef en zoekt de grenzen van de mogelijkheden en de kaders van de organisatie ook op.
3. Kijkt buiten haar eigen grenzen, verkoopt (de dienstverlening van) de gehele organisatie
4. Is pro-actief en relatie gericht.
5. zij kent haar eigen plaats binnen het gehele verkoopproces
6. Is vertegenwoordiger van de brede organisatie (verkoopt niet alleen de dienstverlening maar ook de organisatie)
7. Heeft productinzicht, kent de voorwaarden en de mogelijkheden
8. Is creatief en flexibel
9. Is resultaatgericht en heeft kosteninzicht
10. Is omgevingsbewust, heeft zicht op de concurrentie en gebruikt deze kennis op adequate wijze
11. Organisatiebewust
12. Is op de hoogte van afspraken, werkwijze en structuur van de organisatie, is alert op veranderingen binnen de organisatie, legt en onderhoudt contacten met andere afdelingen. Zorgt ervoor op de hoogte te zijn en te blijven.

Samenwerken en netwerken

Een belangrijk onderdeel van het ambassadeursschap is de samenwerking binnen de organisatie. De ambassadeur werkt o.a. nauw samen met de afdeling verkoop, klantenservices. Immers alleen in samenwerking kan klantgericht worden gewerkt.

1. Legt makkelijk zakelijke contacten
2. Ziet verbanden en ontwikkelingen, weet wanneer andere partijen te betrekken
3. Is communicatief vaardig (zie eerste competentie)

Selecteren van de ambassadeurs

Voor het werven van ambassadeurs zijn in het project twee methoden gebruikt. Combinaties of andere vormen zijn uiteraard mogelijk. Zowel het sollicitatiemodel als het aanwijzingsmodel zijn gebruikt en voor beiden is wat te zeggen. Het voordeel van het sollicitatiemodel is dat er direct gewerkt wordt met een groep zeer gemotiveerde mensen, daar waar mensen aangewezen worden hoeft dat niet altijd direct het geval te zijn.

Het sollicitatiemodel kost echter tijd en personele inzet en is daardoor kostbaarder. Voordeel van het sollicitatiemodel is ook dat op moment van uitzetten van de 'advertentie' het project, het vormgeven van de rol van ambassadeur, al begonnen is.

9 Trainingsopbouw

De ambassadeurs volgen drie trainingdagen, daarnaast hebben zij een opdrachtenformulier ontvangen en van hen wordt verwacht dat zij voor de laatste trainingdag de opdrachten hebben uitgevoerd. Zij hoeven dat niet alleen te doen. Het is te stimuleren hen in groepjes of in tweetallen te laten samenwerken en van de leidinggevenden wordt hierin een helpende en stimulerende rol verwacht. Iedere organisatie zal eigen keuzes maken ten aanzien van de doelstellingen van het ambassadeursschap, derhalve zal het programma daaraan aangepast moeten worden. In de trainingen wordt globaal aandacht besteed aan: communicatie, presentatie, feedback, het voeren van gesprekken, klachtbehandeling en dat alles in relatie met klanten.

Algemene doelstelling training en ontwikkeling ambassadeurs

1. Kennisverwerving met betrekking tot de dienstverlening van de organisatie (productleer), van de interne organisatie (organisatieleer) en de plaats van de organisatie in de samenleving en kennis van actuele maatschappelijke ontwikkelingen (maatschappijleer)
2. Kennisverwerving met betrekking tot wet en regelgeving met betrekking tot de kinderopvang zodanig dat de eerste vragen van de klant kunnen worden beantwoord.
3. Kennisverwerving met betrekking tot communicatie (communicatieleer)

4. Vaardighedenverwerving met betrekking tot communicatie en PR (de eigen rol in communicatie, aspecten van communicatie, presentatiekunde, vraag van de klant verhelderen, verschillende methodieken klantcontacten)
5. Kennisverwerving met betrekking tot de omgang met klanten, klantketen, klantrelatie, voorlichting en verkoop
6. Vaardighedenverwerving met betrekking tot gewenst gedrag ten aanzien van klanten (door de organisatie gewenst).

10 Toolkit

Belangrijk in het traject is de beschrijving van de werkwijze in de vorm van een toolkit. Deze toolkit komt zomer 2008 beschikbaar voor de sector en kan inderdaad gezien worden als een gereedschapskist waaruit zowel het management van de organisatie, als de (kandidaat) ambassadeurs, als het interne of externe trainingsbureau uit kunnen putten om op eigen wijze vorm te geven aan het ambassadeurstraject.

11 Stuurgroep of klankbordgroep

De inzet van een stuurgroep of klankbordgroep op directie niveau is van belang om de voortgang te volgen, het project aan te sturen en de integraliteit en prioriteit te waarborgen.

De stuurgroep van het project 'Ambassadeurs op locatie' bestaat uit directies en/of hoogste managementlaag van de verschillende deelnemende organisatie.

Voor meer informatie:

Petra Wolswijk, manager Kinderopvang SKSG Kinderopvang
p.wolswijk@sksg.nl

Marianne van Duuren, Charlotte van Zuylen; Maatschap van Duuren, van Zuylen & Partners
info@dzmaatschap.nl