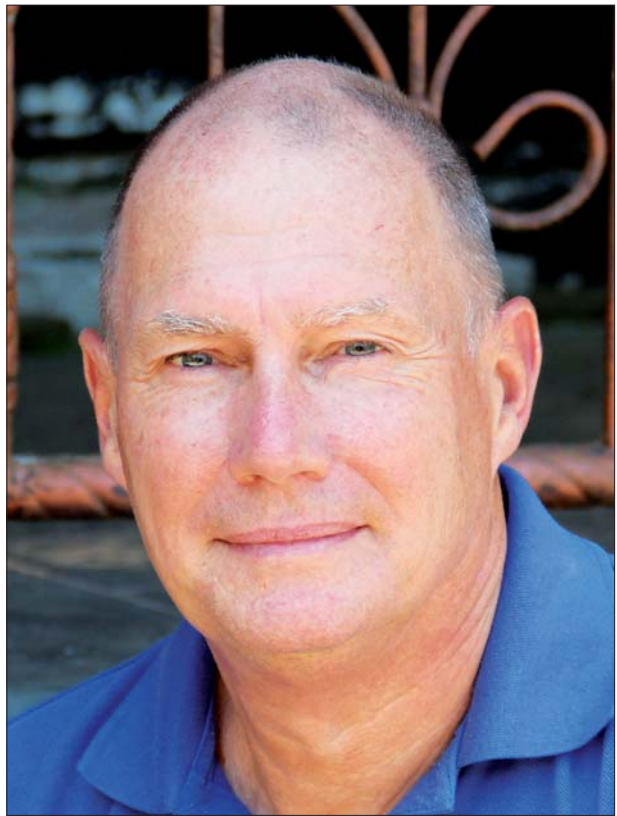


Gea Peper, HappinessBureau



Maarten Monnee, Stichting Rijswijkse Kinderopvang



Tineke Onink, Stichting Rijswijkse Kinderopvang



Yde Dragtstra, Komkids

Nu de economie boost, bedrijfsresultaten stijgen en budgetten voor hrm weer aangevuld kunnen worden, verleggen veel organisaties en bedrijven de focus naar werkgeluk. Tegelijk wordt de arbeidsmarkt krappere, moeten medewerkers behouden blijven en stellen jonge medewerkers andere eisen aan hun werkomgeving. Alle redenen voor een cursus werkgeluk. | Aart Verschuur

MEDEWERKERS WERVEN, ÉN BEHOUDEN!

Sturen op de menselijke maat

Net als veel andere organisaties heeft de Stichting Rijswijkse Kinderopvang (SRK) het in de afgelopen jaren, tijdens de economische crisis, rustiger aan moeten doen met het cursus- en trainingsaanbod voor management en medewerkers. De hrm-aanpak die SRK voor de crisis in de kinderopvang ontwikkelde, is noodgedwongen grotendeels in de ijskast gezet. Inmiddels is er meer financiële ruimte voor hrm-beleid, en ook bij SRK staat nu het thema werkgeluk weer op de agenda. Een deel van de managers op het hoofdkantoor heeft samen met locatiewaarden een workshop 'Gelukkig leidinggeven' gevolgd.

Het volgen van deze eendaagse workshop is geen losstaande frivoliteit, het is een voortborduursel op hrm-beleid dat SRK in 2007 heeft ontwikkeld, voor de crisis dus. Dan ziet LOL het licht: leiderschap, openheid en lef. Drie pijlers voor integraal management, met als doel organisatie-resultaten positief te beïnvloeden door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

SRK kiest voor de afkorting LOL, omdat een van de kerngedachten is dat medewerkers plezier moeten hebben in hun werk. Dit wil de kinderopvangorganisatie bereiken door medewerkers zo veel mogelijk verantwoordelijkheid te geven voor de invulling van hun werk. Medewerkers kennen hun verantwoordelijkheid en kunnen hier actief mee omgaan, ze ervaren een open organisatiecultuur en voelen zich serieus genomen in hun professe. Binnen integraal management geven medewerkers zelf vorm aan de toekomst van de organisatie, ze leren continu van en spelen in op de steeds veranderende omstandigheden.

Goede voorbeeld geven

Noodgedwongen staat LOL tijdens de crisis rond 2012 op een lager pitje. Net als veel andere kinderopvangorganisaties kent SRK 30 procent teruggang in omzet. 'In zo'n grote crisis stuur je toch meer centralistisch, omdat je vooral de kosten moet beheersen en er minder

ruimte is voor opleidingen voor medewerkers', vertelt SRK-directeur Tineke Onink. 'Maar je merkt ook dat, nu er weer meer financiële ruimte is, medewerkers het moeilijk vinden om uit de crisisstand te komen.'

Alle redenen voor een cursus werkgeluk. SRK kiest voor een workshop Gelukkig leidinggeven van het HappinessBureau. De keuze voor juist de workshop voor uitsluitend leidinggevend is deels bedoeld als pilot, maar hinkt tevens op de gedachte dat leidinggevend is goede voorbeelden geven ook de medewerkers op de werkvloer positief beïnvloeden. En elkaar.

SRK-manager Maarten Monné (financiën, plaatsing en control) is een van de mensen van het hoofdkantoor die de workshop Gelukkig leidinggeven heeft gevolgd. Hoe gaat dat, Maarten, zo'n workshop? Monné: 'Op zich leer je geen nieuwe dingen, want het gaat om iets wat iedereen vanbinnen wel weet. Zie het meer als refreshen: "O ja, dat is waar ook." Je leert ervaren wat al in je zit, je >



➤ menselijkheid, je “softe” kant. Belangstelling voor de ander, vragen stellen, complimentjes geven. Zo’n houding verbetert de sfeer in de organisatie en in teams. Mensen voelen zich prettiger, zijn minder ziek, zitten fijner in hun vel.’ Sinds de workshop gaat Maarten niet als een totaal ander mens, maar wel bewuster naar zijn werk. ‘Ik heb meer aandacht voor de ander. In het begin voelt dat wat kunstmatig, maar naarmate de tijd vordert, merk ik hoe plezierig zo’n aandachtvolle houding is en welk effect mijn houding heeft op mijn collega’s. Dan loop ik bij Tineke naar binnen en vraag haar of ze nog een cappuccino wil...’ Tineke vult lachend aan: ‘Ik heb van mijn leven nog nooit zoveel koffie aangeboden gekregen. Dan komt Maarten weer met een brede grijns binnen, terwijl ik nog koffie heb staan...’ Maarten Monné: ‘Wat voor mij vooral leerzaam is geweest, is dat ik nu besef hoezeer mensen in organisaties de nei-

ging hebben te focussen op het negatieve. Een medewerker komt eens te laat binnen, een keer is iets niet op de afgesproken tijd af. Terwijl 85 andere zaken wel op tijd af waren en goed. Maar daar wordt dan niet over gesproken. Beter dan het negatieve benadrukken, kun je zeggen: het merendeel was geweldig, goed gedaan. Daarmee verberg je de negatieve kanten niet, want de ander weet zelf ook wel waar hij of zij is tekortgeschoten. Negatieve aandacht geven, terwijl iemand zoveel goeds doet voor de organisatie, is funest voor de onderlinge verhoudingen. Eigenlijk heeft de workshop me duidelijk gemaakt dat ik m’n hele leven mensen vaak beoordeel op negatieve zaken. Dat was wel even slikken, toen ik me daar bewust van werd.’

Nieuwe generaties

Gea Peper van het HappinessBureau, dat de workshop bij SRK heeft verzorgd,

herkent Monné’s observatie dat mensen binnen organisaties zich vaak richten op het negatieve. Daarnaast signaleert ze nog een ander verschijnsel. De focus van veel organisaties is de laatste jaren te eenzijdig gelegd op recruiting, het aannemen van medewerkers. Aandacht voor behoud van medewerkers is er nauwelijks.

‘Organisaties roepen trots dat ze veel medewerkers hebben kunnen aantrekken met vaak gelikte campagnes, maar melden nooit hoeveel mensen ook binnen een jaar weer vertrekken. Omdat de organisatie minder aantrekkelijk is dan voorgespiegeld of mensen zich niet gezien en gehoord voelen. Terwijl sturen op de menselijke maat zeker in een aantrekkende arbeidsmarkt bijdraagt aan meer commitment en daarmee aan de continuïteit. Mensen die niet blij zijn met hun baan, zijn zo weer weg. Dat geldt helemaal voor de nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden.’

De jongere van nu eist meer gelijkwaardigheid, want zo voeden we onze kinderen tegenwoordig op. Onderhandelen, doen wat je leuk vindt, uit het leven halen wat erin zit. ‘De nieuwe generaties medewerkers nemen geen genoegen meer met oude structuren en archaïsche werkwijzen. Ze voelen zich ook minder verplicht te blijven bij een organisatie waar ze zich niet prettig voelen. Als het niet bevalt, kijken ze vrij snel naar wat anders. Organisaties die aandacht schenken aan werkgeluk hebben bij hen een flinke streep voor. Wil je nieuwe mensen op de werkvloer aantrekken en behouden, dan zal je daar als werkgever iets voor moeten doen’, vindt Peper

Jongerenadviesraad

Een kinderopvangorganisatie die dat als een van de eersten heeft begrepen, is KomKids in Schiedam. KomKids maakt gebruik van een adviesraad met daarin de allerjongste medewerkers. Als het

management van de kinderopvangorganisatie aanloopt tegen onoplosbare kwesties, dan wordt deze jongerenraad om advies gevraagd. ‘Dat werkt heel verhelderend’, vertelt directeur Yde Dragstra van KomKids. Het begrip ‘feedback geven’ heeft KomKids bijvoorbeeld daarvoor kunnen afschaffen.

Dragstra: ‘De jongeren van nu willen kritiek meteen kunnen uiten, als ze iets zien bij een collega wat niet prettig is of niet goed voor kinderen. Directe kritiek geeft de ander de mogelijkheid daarop te reageren, waardoor discussie ontstaat over het onderwerp. De huidige jeugd wil niets weten van de omfloerste aanpak die we in de kinderopvang gewend zijn, waarbij je eerst wat leuks moet zeggen zodat de sfeer goed is, en daarna tussen neus en lippen vertelt waar je niet zo blij mee bent. Ze willen helder horen wat ze goed doen, wat er verwacht wordt, hoe ze beter kunnen worden en wie hen daarbij helpt.’

Gea Peper van het HappinessBureau ziet dat ook: ‘De nieuwe generatie medewerkers wil anders werken, anders met elkaar omgaan. En anders met leidinggevers omgaan. Dat vraagt nogal wat, het is niet altijd gemakkelijk voor managers. Want de jonge medewerkers willen zeker worden ondersteund en gecoacht, maar ze willen ook vrijheid om hun werk zelf in te kunnen vullen. Dus als moderne leidinggevende moet je de balans zoeken tussen hulp bieden en ruimte bieden. Dat is anders dan voorheen.’

Ruimte bieden en vrijheid van handelen, gebaseerd op de expertise van de medewerkers zelf. Bij KomKids is dit inmiddels heel gewoon. De kinderopvangorganisatie maakt werk (voor medewerkers van alle leeftijden) boeiender door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Als vanzelf zullen mensen zich dan prettiger voelen, is het idee. Zo maken de pedagogisch medewerkers op de groepen zelf hun roosters, vertelt Dragstra. ‘Ze krijgen het

aantal uren mee en het aantal kinderen, en dan kijken ze maar hoe ze het indelen. Als het maar binnen de regels van de kinderopvang past en er altijd een vast gezicht is.’

Het levert nog een onbedoelde bezuiniging op ook. Dragstra: ‘Als de een ziek is, vangt de ander het op. Het leuke is dat we met deze aanpak steeds minder invalkrachten nodig hebben, wat nog meer vaste gezichten op de groep betekent.’ Pedagogisch coaches heeft KomKids vorig jaar al aangesteld. Elke kindgroep heeft één pedagogisch medewerker die bij alle groepsactiviteiten ‘oplet’ of deze wel in het pedagogisch plan passen. Zij krijgt hier extra uren en salaris voor. Verder zijn locatiehoofden niet meer aanwezig bij inhoudelijke besprekingen over de werkwijze van de kindgroep. De pedagogisch medewerkers communiceren hierover rechtstreeks met het pedagogisch kenniscentrum van KomKids. En wat ook verfrissend is: alle functioneringsgesprekken zijn afgeschaft. Dragstra: ‘Je bespreekt dan met elkaar hoe in het afgelopen jaar het functioneren, de arbeidsrelatie en de persoonlijke ontwikkeling is geweest. Maar het is volkomen zinloos om zo eens per jaar met elkaar te spreken. En het scheelt veel werk: geen voorbereidingen meer nodig, geen verslaglegging, geen medewerker uit de groep die weer vervangen moet worden. Iedereen is ontzettend blij. Popgesprekken, gericht op persoonlijke ontwikkeling hebben we nog wel. Verder drinken de locatiemanagers nu ontzettend veel kopjes koffie op hun groepen. Zo zien ze genoeg.’

Gea Peper van het HappinessBureau is aan de ene kant blij met het idee om functioneringsgesprekken rigoureus af te schaffen. Zij heeft meegeschreven aan een boek hoe beoordelingen anders kunnen, bijvoorbeeld via spelvormen. ‘Maar ik zie ook dat het afschaffen van functioneringsgesprekken in de praktijk soms betekent dat mensen binnen de

organisatie minder met elkaar in gesprek zijn. Dat kan niet de bedoeling zijn. Je moet wel andere mogelijkheden tot veelvuldig contact creëren, waarbij je voortdurend met elkaar in gesprek bent over hoe het gaat en wat er beter kan. Veel kopjes koffie kunnen daarbij helpen.’

Meer betrokkenheid

Terug naar Rijswijk. Het is natuurlijk een grote investering om alle medewerkers van de Rijswijkse kinderopvang een workshop werkgeluk te laten volgen, ook al zijn daar ESF-subsidies voor. Hoe kijkt hr-manager Remko Anderson van SRK daar tegenaan, hij is immers eerstverantwoordelijke voor het werkgeluk bij SRK. Zelf heeft Anderson de cursus Gelukkig leidinggeven niet gevolgd – hij was toen nog niet in dienst – wel is hij positief over de inbedding van werkgeluk in het hr-beleid. ‘Ik merk dat mensen die Gelukkig leidinggeven hebben gevolgd regelmatig zeggen dat ze nu bewuster bezig zijn met positieve zaken, die anders altijd zo makkelijk “verdwijnen” in het grotere geheel’, vertelt Anderson.

‘En in algemene zin geldt dat werkgeluk verhogen een goede tool is om je als aantrekkelijke werkgever te positioneren. Onderzoek wijst uit dat mensen die goed in hun vel zitten en zich prettig voelen in hun werkomgeving, creatiever en productiever worden en meer betrokkenheid voelen bij de organisatie. Je zet mensen in hun kracht, ze ervaren autonomie en competentie. Daar kun je als organisatie in investeren, waardoor je ook aantrekkelijker wordt op de arbeidsmarkt. En, als mensen gelukkiger zijn in hun werk, kun je ze meer vragen en zijn ze ook bereid meer te geven.’