

# Taaie thema's bij HPO

Het bouwen aan een high performance kinderopvangorganisatie (HPO) vraagt focus. Wat doet er echt toe om blijvend beter te presteren? Een toelichting op de achterliggende thema's: welke kwaliteiten deze organisaties hebben en wat de taaie thema's zijn. Dit is het tweede artikel over HPO, het eerste verscheen in het oktobernummer.

Simon van der Veer en Helma Verbeet

Verbinding is cruciaal om medewerkers te behouden en je doelen te behalen

Het regeerakkoord van het nieuwe kabinet is hard aangekomen. De sector werkt al jaren aan het verbeteren van kwaliteit en is sinds haar ontstaan in ontwikkeling. Ondanks – en soms ook dankzij – alle ontwikkelingen is er geïnvesteerd in het optimaliseren van de organisatie. Met succes heeft de kinderopvang gebouwd aan krachtige

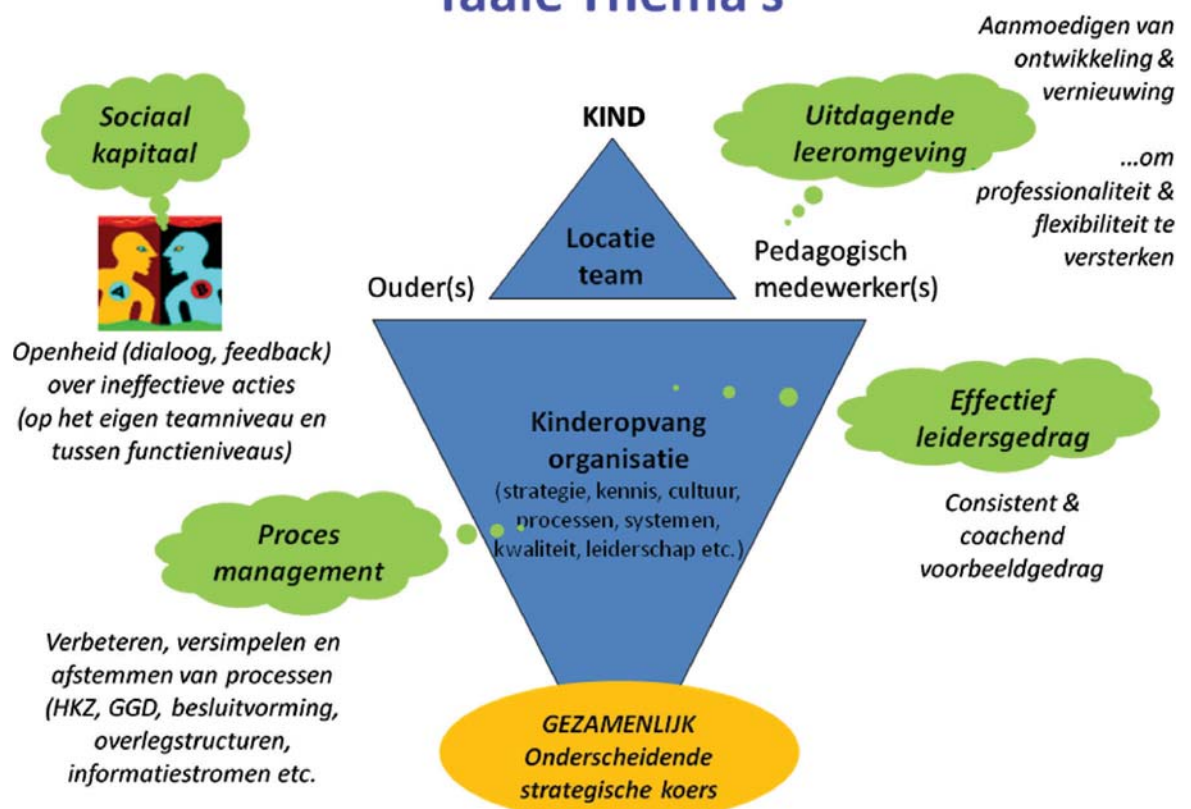
organisaties. Ook de HPO-diagnoses in de kinderopvang laten dat zien. Het is een resultaat waar de branche trots op kan zijn. Maar door de hectiek die nieuwe ontwikkelingen met zich meebrengen, is er weinig tijd geweest om te reflecteren en de eigen organisatie kritisch onder de loep te nemen. Hoe zorg je ervoor dat de organisatie op de toekomst is

voorbereid, zonder nu al te weten hoe die er uit gaat zien?

## Sterke prestatiegerichtheid

Het voorbereiden op een onzekere toekomst begint met de kwaliteiten van de organisatie. Uit de HPO-diagnoses komt naar voren dat hun sterke prestatiegerichtheid een kwaliteit van alle deelnemende kinderopvangorganisaties

## Taaie Thema's



is. Die is gekoppeld aan de passie voor het kind. Van het management op het centraal kantoor tot de pedagogisch medewerkers op de werkvloer; allemaal delen zij dezelfde passie. Daarnaast scoren alle organisaties hoog op het HPO-kenmerk van een veilige werkomgeving met diverse medewerkers. Een werkomgeving waarin medewerkers divers zijn in hun karakters en kwaliteiten, leidinggevend open staan voor verandering, er fouten gemaakt mogen worden en waarin medewerkers zeker zijn van hun baan. Ook kenmerken de organisaties zich door resultaatgericht, zelfverzekerd, sterk en integer management. Deze kenmerken zijn krachtige kwaliteiten en vormen het fundament voor een high performance kinderopvangorganisatie.

Al jaren op rij is de kinderopvang de snelst groeiende sector in Nederland. Deze sterke ontwikkeling zorgde voor meer druk van bovenaf om te blijven presteren en te voldoen aan alle kwaliteitseisen. Deze druk heeft in veel gevallen voor een onbalans in de organisatie gezorgd, een onbalans tussen presteren en verbinden. Door de prestatiedruk is de verbinding verminderd tussen leidinggevend en medewerkers, tussen de verschillende afdelingen en vestigingen, tussen de organisatie en de externe omgeving. Verbinding is juist cruciaal om kwalitatieve medewerkers te behouden, nieuwe talenten aan te trekken en samen te werken aan het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen. Het draait erom samen te werken in een omgeving waar leidinggevend en medewerkers veel plezier halen uit hun werk en kinderen de vruchten plukken van deze inzet.

### Taaie thema's

Het bevorderen van verbinding is terug te vertalen naar een aantal

taaiere thema's, zie het schema bij dit artikel. Deze thema's zijn onderling verbonden en versterken elkaar. Al deze thema's zijn erop gericht om de driehoek pedagogisch medewerker, ouders en kind te faciliteren, zodat kinderen zich optimaal ontwikkelen en ouders kunnen werken.

### De thema's

**Een gezamenlijk onderscheidende strategische koers.** Het startpunt van verbinding is datgene waar je met elkaar voor wilt staan en waar je samen voor wilt gaan. Waarom kiezen ouders of andere partijen voor jouw kinderopvangorganisatie? Waarom kiezen nieuwe medewerkers voor jouw kinderopvangorganisatie? Onderscheidendheid zit in het 'waarom' achter een bepaalde (pedagogische) visie in de omgang met kinderen, ouders en de maatschappij. De ene organisatie schuift bijvoorbeeld dicht tegen het concept van de brede school aan, terwijl een andere organisatie meer het karakter van het spelende kind wil vasthouden.

**Effectief leidersgedrag om aan geloofwaardigheid en vertrouwen te bouwen.** Effectiviteit van leidinggevend en managers heeft te maken met consistent voorbeeldgedrag. Als wat je zegt consistent is met wat je doet, heeft dat invloed op je geloofwaardigheid en vertrouwen. Als een manager bijvoorbeeld zegt: 'Ik wil mijn medewerkers erbij betrekken' en vervolgens eenrichtingsverkeer communiceert, heeft dit effect op hoe geloofwaardig de manager overkomt. Daarnaast heeft effectiviteit te maken met het vermogen om te reflecteren en coachen. In de waan van de dag kan managers druk zijn met het afwerken van alle actielijstjes. De tijd om te reflecteren of om medewerkers te coachen in hun ontwikkeling schiet er dan snel bij in. Mid- ▶

### bdKO-pilot

In 2010 startte bdKO een pilot voor leden, waarin zij een HPO-diagnose konden uitvoeren. De HPO-diagnose is een verbetermethode voor organisaties. De methode helpt organisaties zich te focussen op de dingen die er echt toe doen wat betreft het verbeteren van prestaties. HPO staat voor High Performance Organisatie en is een manier van denken gebaseerd op wereldwijd onderzoek naar de kenmerken van succesvol presteren. De vijf HPO-factoren die een relatie hebben met succesvol financieel en niet-financieel presteren zijn:

- hoge kwaliteit van managers en leidinggevend;
- hoge kwaliteit van medewerkers;
- cultuur van openheid en actiegerichtheid;
- continue verbetering en vernieuwing;
- langetermijngerichtheid.

Zie voor meer informatie: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Openheid  
ontstaat door  
elkaar vanuit  
een respect-  
volle dialoog  
te betrekken

## HPO-diagnose bij KION

Bij het management van KION, een grote organisatie met vestigingen in en rond Nijmegen, Zutphen en Barneveld, ontstond de behoefte om beter zicht te krijgen op de eigen organisatie. Het doel was zichzelf te versterken en te groeien naar een excellente organisatie. Met de HPO-diagnose is een 'foto' van de organisatie gemaakt. Samen met een MBA-onderzoek van Helma Verbeet heeft dit vier aandachtsgebieden opgeleverd waar KION mee aan de slag gaat:

1. Betrokkenheid van medewerkers.  
Met trots kan KION vanuit de analyse vaststellen dat medewerkers (staf, leidinggevenden en pedagogisch medewerkers) van KION zeer betrokken zijn bij hun werk en het zo goed mogelijk bedienen van de klanten. De belangrijkste uitdagingen op dit gebied zijn ten eerste de motivatie van medewerkers om verder te verbeteren en nieuwe ontwikkelingen met vertrouwen tegemoet te zien. Ten tweede draait het om het doorbreken van een vicieuze cirkel: Niet voor en over medewerkers denken, maar vooral mét medewerkers denken.
2. Eenvoudige en afgestemde werkprocessen. De leidinggevenden bleken sterk resultaatgericht. Voor het effectiever inzetten van deze resultaatgerichtheid zijn twee verbeteringen nodig. Ten eerste het koppelen van de resultaatgerichtheid aan het continu willen verbeteren van processen. Ten tweede dat de werkprocessen efficiënt zijn ingericht en op elkaar zijn afgestemd.
3. Rol van de leiding(gevende).  
Uit de analyse bleek dat de leidinggevenden integer zijn, open staan voor veranderingen en zoals al eerder benoemd resultaatgerichtheid. Het blijkt echter dat de verbinding met de medewerkers beter kan en coaching vaak wordt gemist. Het is wenselijk dat de verbinding tussen de leiding en de medewerkers versterkt wordt en dat de leidinggevende een coachende rol neemt in plaats van de rol van opdrachtgever.
4. Externe gerichtheid en het inspelen op veranderingen.  
De omgeving is in verandering, waardoor het aanpassingsvermogen van de organisatie sterk moet zijn. De posities ten opzichte van ketenpartners, zoals het onderwijs, wijzigt. Van belang is te weten welke stappen andere organisaties maken. Daarop moet je anticiperen. De uitdagingen zijn ten eerste om de externe gevoeligheid en relaties zodanig te organiseren dat KION weet wat de ontwikkelingen binnen andere organisaties en partners zijn. Ten tweede moet KION snel kunnen wenden om in te spelen op wijzigingen in haar omgeving.

KION heeft vanuit het zicht op de thema's en de nieuwsgierigheid naar verbetering kleine, maar belangrijke, stappen genomen. Een grote stap is inmiddels gezet door de uitdagingen vanuit de HPO-diagnose structureel te koppelen aan nieuwe ontwikkelingen in de organisatie. Zo wordt in het proces rondom de organisatiestructuurverandering het middenkader bewuster dan anders betrokken en bevraagd. Er wordt nu gedacht vanuit de kleinste eenheid – de groep – en van daaruit naar boven.

denmanagers vervullen een cruciale sleutelrol in de organisatie en gaan het snelst ten onder aan deze druk. Door de soms grote prestatiedruk leren zij af om kritisch te reflecteren en activeren zij defensieve strategieën om te overleven. Een defensieve strategie is bijvoorbeeld 'ja' zeggen, maar 'nee' doen.

**Een uitdagende leeromgeving om de professionaliteit van medewerkers te versterken.** Een leeromgeving moet medewerkers uitdagen om vanuit hun talenten hun professionaliteit verder te ontwikkelen in de omgang met collega's en met kinderen en ouders. Het moet ook een leeromgeving zijn die aanmoedigt om te vernieuwen en experimenteren met nieuw gedrag en werkwijzen. Het is veilig en vertrouwd om met de eigen kindgroep te blijven doen wat altijd is gedaan. Door deze sterke veiligheid kan er ook inflexibiliteit ontstaan om te veranderen. Deze inflexibiliteit wordt dan regelmatig geïnterpreteerd als weerstand. En de klassieke reactie is dan de druk opvoeren (meer communiceren en dergelijke). Dit roept echter juist meer inflexibel gedrag op. Een sterke leeromgeving daarentegen werkt aanmoedigend op medewerkers om echt verantwoordelijkheid te nemen voor verbetering en resultaten.

**Sociaal kapitaal voor sterkere samenwerkingen.** Sociaal kapitaal is de optelsom van alle sociale samenwerkingsrelaties in de organisatie. Formele samenwerking tussen de functieniveaus en afdelingen, en informele samenwerking op de werkvloer en wandelingen. Sterke samenwerkingen ontstaan door openheid, waarbij zowel veilige als gevoelige onderwerpen openlijk met elkaar worden gedeeld. De kinderopvang kenmerkt zich door een veilige en warme omgeving. Tegelijkertijd vindt men het nog regelmatig lastig elkaar te confronteren of feed-

back te geven. Openheid ontstaat door elkaar vanuit een wederzijds respectvolle dialoog te betrekken. Richtpunt voor deze dialoog is de gezamenlijke koers en de vraag hoe het gedrag daarbij past. Een conclusie van zo'n dialoog kan zijn om medewerkers in een vroeger stadium te betrekken in verbeterprocessen en niet pas wanneer het verbeterproces al is dichtgetimmerd.

**Procesmanagement om de strategie ook daadwerkelijk te realiseren.** De processen moeten zo georganiseerd zijn dat de onderscheidende strategie wordt gerealiseerd. Procesmanagement begint op de werkvloer. Het gaat erom hoe het dagelijkse werk is georganiseerd met de kinderen en de pedagogisch medewerkers, want veranderingen vragen zorgvuldige afstemming. Op het moment dat de afstemming met medewerkers onzorgvuldig plaatsvindt (dat medewerkers er te laat bij betrokken worden) en dichtgetimmerde handboeken *top-down* worden geïmplementeerd, leidt dat bijna automatisch tot inflexibel gedrag. Processen hebben ook te maken met de informatie-, overleg- en besluitvormingsprocessen. Bijvoorbeeld dat medewerkers meer behoefte hebben aan prestatie-informatie, zodat zij beter zien hoe hun vestiging ervoor staat om zo in overleg tot betere besluiten komen. Kortom, procesmanagement betekent: de processen zo verbeteren en afstemmen, dat de strategie zo simpel mogelijk wordt gerealiseerd. ◀