



De kinderopvang heeft veel veranderingen doorgemaakt. Daar weten pedagogisch medewerkers alles van. De ene wijziging is nog niet ingevoerd of de volgende dient zich al weer aan. Wanneer houdt het nu eens op?

Verandermoe?

Als veranderen leren is, dan wordt het leuk...

De kinderopvang heeft veel veranderingen doorgemaakt. Daar weten pedagogisch medewerkers alles van. De ene wijziging is nog niet ingevoerd of de volgende dient zich al weer aan. Wanneer houdt het nu eens op?

Nooit! Veranderen houdt nooit op. Organisaties veranderen continu. We kunnen niet niet veranderen, want stilstand is achteruitgang. Veranderen is een gegeven, want daarmee blijft alles in ontwikkeling. We kunnen dus beter spreken van ontwikkeling in plaats van verandering. Maar dat betekent niet dat je niets kunt doen aan dat gevoel dat het nu wel genoeg is! En daarin ben je niet de enige. De meeste mensen houden niet van veranderen. Maar het lijkt erop dat we dit liever niet hardop zeggen.

Hilde Vogelzang (directeur/bestuurder van Vlietkinderen) schreef in *BBMP* van juni/juli 2014 (vakblad voor bestuurders en managers in de kinderopvang), dat uit haar onderzoek blijkt dat veel pedagogisch medewerkers niet van veranderen houden. Ze houden van stabiliteit, veiligheid en harmonie, voor de kinderen, maar ook voor zichzelf. 'Pedagogisch medewerkers houden het liever bij het oude en vertrouwde', aldus Hilde. Ze geeft aan dat zij het pittig vindt om dit op te schrijven, maar dat het heel herkenbaar is voor directeurs van andere kinderopvangorganisaties.

Veiligheid, stabiliteit en harmonie

Pedagogisch medewerkers hebben veiligheid, stabiliteit en harmonie hoog in het vaandel staan. Daar is niks mis mee. 'Ik vind het belangrijk dat de

kinderen zich prettig en veilig voelen. Dit is het vertrekpunt om je te kunnen ontwikkelen. Voor mij persoonlijk is het dus belangrijk dat ik dat kan bieden. Dat geeft me voldoening in mijn werk', vertelt Lydia van de Kolk van buitenschoolse opvang De Lapjeskat. Maar soms is veranderen nodig. Lydia: 'De voorbereidingstijd is korter geworden. Daar waren we eerst wel ongerust over. Hebben we nog genoeg tijd om alles klaar te zetten? Hebben we nog genoeg tijd om het met elkaar te hebben over belangrijke zaken?'

Verandering omarmen

'Weerstand tegen veranderingen ontstaat vooral als een belangrijke waarde in de knel komt', aldus Nathalia Bartelds, clustermanager bij Junis Kinderopvang. 'Ik merk dat het zorgen oproept als de veiligheid en continuïteit

Als veranderen wordt gezien als leren, dan hoeft er ook geen weerstand te zijn

voor de kinderen in het geding komt. Er is dan ruimte nodig voor die zorgen, om de weerstand weg te kunnen nemen.' 'Het zou enorm kunnen helpen als we met elkaar erkennen dat het lastig is om het oude vertrouwde los te laten en iets nieuws te gaan doen als je nog niet zeker weet wat het zal opleveren. In plaats van vechten tegen de verandering, kun je het ook omarmen en zien als iets wat erbij hoort en waar je mee moet leren omgaan, zegt Sandra de Leeuw, organisatiecoach bij Buro Ontdekkings-Wijs. 'Door te erkennen dat er weerstand is, kan het een onderwerp van gesprek zijn. Hoe kunnen wij als team dealen met het feit dat we er niet van houden om te veranderen, maar hier toch een oplossing voor zoeken? Hoe kunnen we elkaar helpen om in ontwikkeling te blijven en met onze tijd mee te gaan?' Over de kortere voorbereidingstijd zegt Lydia: 'We gingen met elkaar in gesprek en iedereen sprak zijn bezorgdheid uit. Er was ruimte om te delen met elkaar. Daardoor kwam er ook ruimte om te denken in oplossingen. Hoe kunnen we het zo organiseren dat het ons toch lukt om alles te doen?'

Veranderen en ontwikkelen is leren

Veranderen en ontwikkelen is eigenlijk niets anders dan leren. Leren binnen je werk, van en met elkaar. Wil je leidinggevende je goed kunnen begeleiden bij veranderingen of willen jullie elkaar goed kunnen ondersteunen, dan moeten jullie weten hoe mensen leren. De een leert graag door af te kijken en na te doen, de ander door te lezen, weer een ander door te experimenteren of door te reflecteren. 'Iedereen heeft een voorkeur voor een leerstijl', vertelt Sandra. 'Veel pedagogisch medewerkers leren in de praktijk, door te doen, zelf te ervaren en

door te kijken naar collega's. Maar wat gebeurt er vaak als er een verandering moet worden doorgevoerd? Je ontvangt een notitie waarin wordt uitgelegd wat er gaat veranderen of de directeur geeft een presentatie. Je manager bespreekt de verandering in de teamvergadering om je ervan te overtuigen dat dit toch echt nodig is. Je hebt zelf nauwelijks tot geen inbreng en voor jullie kant van het verhaal is geen ruimte. Hier is helemaal geen sprake van doen, ervaren en leren van elkaar. Gelukkig zijn er ook organisaties die het anders aanpakken. Die werken volgens de principes van de Lerende organisatie.

Lerende organisatie

Het begrip 'Lerende organisatie' duikt steeds vaker op in de kinderopvang. In 2012 stimuleerde het Bureau Kwaliteit Kinderopvang (BKK) elf kinderopvang-organisaties in een pilot om activiteiten die passen bij de Lerende organisatie te bedenken en uit te voeren. Wat is nu zo'n Lerende organisatie?

Peter Senge schreef in de jaren negentig als eerste over de Lerende organisatie. Zijn definitie is: 'Een organisatie waarin de mensen er steeds beter in worden om dat tot stand te brengen wat ze echt willen, die een voedingsbodem zijn voor nieuwe, steeds meer omvattende ideeën, waar een gezamenlijk streven mogelijk gemaakt wordt en waar mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren.'

De CED-groep en Sardes hebben de elf pilots gevolgd in een onderzoek. Hieruit blijkt dat de Lerende organisatie een omgeving creëert waarin bewustwording, leren, continu verbeteren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn. Het zorgt voor

draagvlak, beweging, bewuste aandacht voor pedagogische kwaliteit, beroepstrots, een aanspreekcultuur, enthousiasme voor leren, en het helpt weerstand tegen verandering te overwinnen.

Werken volgens de principes van de Lerende organisatie in de kinderopvang is niet nieuw. In 2000 ontwikkelde Junis Kinderopvang (toen nog Stichting Kinderopvang Alphen aan den Rijn) een nieuwe pedagogische visie volgens de principes van de Lerende organisatie. Alle medewerkers werden betrokken bij het proces. Samen ontwikkelden ze de Pedagogische Cirkel. Het proces was lang maar toen de Cirkel er eenmaal was, was het niet meer nodig om de nieuwe werkwijze in te voeren. Dat was gaandeweg al gebeurd. In de Lerende organisatie gaan ontwikkelen en implementeren hand in hand.

Organisatiecoaching

Je organisatie wordt niet van de één op de andere dag een Lerende organisatie. Hiervoor is een cultuuromslag nodig en deze is niet zomaar gemaakt. Er is geen cursus of training die je met elkaar kunt volgen om een Lerende organisatie te zijn. Er is continu aandacht nodig voor leren en ontwikkelen. Het vraagt een andere basishouding van iedereen in de organisatie, van jou en je collega's, maar ook van je leidinggevende, het management en de directeur.

Het is vaak lastig om dat wat je leert in een training of cursus, later toe te passen in je werk. Iedereen kent wel zo'n situatie. Je hebt een leuke training gevolgd en met goede voornemens kom je terug op je groep. Je vertelt enthousiast aan je collega wat je hebt geleerd. Maar het is uiteindelijk toch heel lastig om er ook



echt iets mee te gaan doen als je collega niet ook de training heeft gevolgd.

Dat is anders bij organisatiecoaching. Een organisatiecoach begeleidt het leren in je organisatie. Sandra: 'Vaak wordt me de vraag gesteld wat een organisatiecoach anders doet dan een organisatieadviseur. Naast organisatiekundige kennis die een organisatieadviseur ook heeft, heeft een organisatiecoach ook kennis van organisatieleren. Daar waar een adviseur van buitenaf adviezen geeft over wat er zou moeten gebeuren, begeleidt een organisatiecoach bij het vinden van eigen antwoorden. Zelf onderzoeken en ontdekken zijn daarbij belangrijke aspecten. Leren en veranderen komen daarin samen. Met elkaar ontwikkel je een leercultuur.'

Het spel en de spelregels

Iedere organisatie heeft zijn eigen unieke

organisatiecultuur. Ook jouw organisatie heeft een eigen cultuur, met eigen spelregels en gewoontes. Sommige zijn effectief bij veranderen en leren, sommige helemaal niet. Als een fout maken in jouw organisatie wordt afgestraft met een aantekening in je personeelsdossier, dan zul je niet zo snel in een teamvergadering vertellen dat er iets

mis is gegaan. Willen jullie leren van elkaars fouten, dan is het dus belangrijk om het met elkaar over zo'n regel te hebben. Hoe kunnen jullie zorgen dat er voldoende veiligheid is om fouten met elkaar te bespreken? Daar waar geleerd wordt, bestaan geen fouten.

Elkaar aanvullen en versterken

Als veranderen wordt gezien als leren, dan hoeft er ook geen weerstand te zijn. Er gaat in organisaties nog zoveel tijd en energie verloren aan discussiëren en overtuigen. Dat is helemaal niet nodig als samen leren normaal is. Er zijn verschillende manieren om tegen een situatie aan te kijken. Als deze verschillen er binnen je organisatie mogen zijn, dan kun je met elkaar in gesprek gaan om te kijken waar je elkaar kunt vinden, kunt aanvullen en versterken. Als iets niet gaat zoals gehoopt, dan moet het anders. Je probeert iets nieuws, net zolang tot je tevreden bent over het resultaat. Dan ontstaat leren en ontwikkeling. ◀

Tips om succesvol om te gaan met veranderen

- Reageer bij de aankondiging van een verandering niet gelijk met 'Ja, maar...!' Luister naar de uitleg en verzamel zo veel mogelijk informatie door vragen te stellen. Vraag of het mogelijk is om er op een later tijdstip op terug te komen. De eerste emotie is er dan vanaf.
- Vraag tijd om alles voor jezelf op een rijtje te zetten. Wat betekent deze verandering? Wat zijn voor- en nadelen? Waar maak ik me zorgen om? Waar heb ik behoefte aan? Vaak vallen een heleboel bezwaren al weg als je er over hebt kunnen nadenken. Letterlijk een nachtje erover slapen doet soms wonderen.
- Als je leidinggevende of collega je probeert te overtuigen van zijn of haar gelijk, probeer dan niet het tegenovergestelde te doen: het overtuigen van zijn of haar ongelijk. Je komt dan in een strijd terecht die meestal niets oplevert. Het gaat niet om wie er gelijk heeft, het gaat erom dat jullie met elkaar komen tot de beste oplossing.
- Leg je leidinggevende uit waar je je zorgen over maakt en/of waar je behoefte aan hebt. Hij of zij zal dit serieuzer nemen dan dat je ongenueanceerd moppert en protesteert.
- Probeer al in een vroeg stadium mee te denken over veranderingen, door bijvoorbeeld deel te nemen aan een werkgroep of een pilot. Hiermee geef je jezelf de mogelijkheid om mee te groeien in het proces en dit ook te beïnvloeden.
- Om te kunnen leren moet je je kwetsbaar opstellen. Je moet toegeven dat je iets (nog) niet weet. Door je kwetsbaar op te stellen, nodig je collega's uit om dit ook te doen. Hiermee help je een leercultuur te ontwikkelen.

