



Teamwork realiseren

Speciaal (voor) verticaal

Versterken kwaliteit verticale groepen

Colofon

Uitgever: JSO Expertisecentrum voor jeugd, samenleving en ontwikkeling
Tekst: Jeanne van Berkel, JSO
Datum uitgave: mei 2011

Met dank aan:

Pilotlocaties

- Kinderopvang Bim Bam, Naaldwijk
- Quadrant Kindercentra - Kinderdagverblijf de Harlekijn, Gouda
- Kinderopvang Snoopy, Leimuiden
- Kinderopvang Octopus - KDV Joriaantje, Delft
- Kinderopvang Octopus - KDV Ukkepek, Delft

Klankbordgroep

- Stichting Kinderopvang Barendrecht - Kok van der Meer
- NJi - Liesbeth Schreuder en Su'en Kwok
- JSO - Karin Vroonhof
- CMO Spectrum - Greet Tuczek en Thecla Brouwer

Bezoekadres: JSO Expertisecentrum voor jeugd, samenleving en ontwikkeling
Nieuwe Gouwe Westzijde 1
2802 AN Gouda
T 0182 547888
F 0182 547889
E info@jso.nl
www.jso.nl

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Copyright © 2011 JSO Expertisecentrum voor jeugd, samenleving en ontwikkeling

Uit deze uitgave mag niets worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, retrieval systemen of op welke andere wijze dan ook zonder toestemming van JSO.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1. Speciaal (voor) verticaal - Versterken kwaliteit verticale groepen | 5 |
| 1.1 Inleiding..... | 5 |
| 1.2 Praktische instrumenten en producten | 6 |
| 1.3 Handleiding teamwork realiseren | 7 |
| 2. Samenwerking op de groep: teamwork realiseren | 9 |
| 2.1 Teamwork | 9 |
| 2.2 Geoliede machine?! | 10 |
| 3. Analyseren: Geef je team een cijfer | 11 |
| 4. Informatie over teamwork realiseren op de verticale groep | 15 |
| 4.1 Verticale groepen vragen om groepsmanagement | 15 |
| 4.2 Klassenmanagement..... | 15 |
| 4.3 De kinderopvanggroep managen | 16 |
| 4.4 Vaardigheden..... | 16 |
| 5. De kern van samenwerken op een verticale groep = inspelen op..... | 19 |
| 5.1 Onderzoeken..... | 19 |
| 5.2 Flexibel zijn | 19 |
| 5.3 Leergemeenschap..... | 20 |
| 5.4 In praktijk..... | 21 |
| 6. Werken aan samenwerken..... | 23 |
| 6.1 Inleiding..... | 23 |
| 6.2 Rol leidinggevende | 23 |
| A. Mijn kijk op kinderen | 25 |
| B. Goed teamwork op onze groep realiseren: de dagelijkse praktijk organiseren | 27 |
| <i>Goed teamwork op onze groep - ANALYSE</i> | 28 |
| <i>Goed teamwork op onze groep - VERBETERPLAN</i> | 29 |
| C. Betrokkenheid kinderen bij de groep vergroten | 31 |
| 7. Tot slot | 35 |
| 8. Geraadpleegde bronnen | 37 |
| 9. Meer lezen en verder aan de slag | 39 |

Bijlagen

| | |
|---|----|
| Bijlage 1 Wat is een team?..... | 41 |
| Bijlage 2 Samenwerken: meer dan de som der delen..... | 43 |
| Bijlage 3 Samenwerken in de groep op het kinderdagverblijf..... | 45 |
| Bijlage 4 Ezelsbruggetjes voor open communicatie | 49 |
| Bijlage 5 Feedback geven en ontvangen | 51 |
| Bijlage 6 Motiveren | 53 |
| Bijlage 7 Lijst met kwaliteiten en uitdagingen | 57 |
| Bijlage 8 Lijst met valkuilen en allergieën..... | 59 |

1. Speciaal (voor) verticaal - Versterken kwaliteit verticale groepen

1.1 Inleiding

Veel kinderopvangorganisaties werken met verticale groepen. Het werken met verticale groepen biedt voordelen, vooral op pedagogisch gebied. Kinderen komen in contact met kinderen van verschillende leeftijden en broertjes en zusjes kunnen in een groep geplaatst worden. Jongere kinderen worden zo extra gestimuleerd. Ouders vinden het prettig dat hun kind vier jaar in dezelfde groep met vaste medewerkers blijft. Als bijkomend organisatorisch voordeel, vergemakkelijkt het werken in verticale groepen een efficiënte planning en plaatsing van kinderen.

De verticale groep is een sociale leefgemeenschap: kinderen komen jong in contact met kinderen van andere leeftijden, hebben verschillende rollen en leren van elkaar. Allemaal aspecten die bijdragen aan de sociale ontwikkeling van kinderen.

Het werken in verticale groepen vraagt specifieke vaardigheden van de pedagogisch medewerkers. De organisatie van de groep, het inspelen op de verschillende specifieke (ontwikkelings)vragen van kinderen in uiteenlopende leeftijden en tegelijkertijd de verzorging, zijn aspecten die niet altijd gemakkelijk te combineren zijn. Het NCKO rapport 'Pedagogische kwaliteit van de opvang van 0- tot 4-jarigen in Nederlandse kinderdagverblijven', mei 2009, bevestigt dit beeld.

Extra aandacht voor de ondersteuning van pedagogische kwaliteit in de verticale groep is dan ook wenselijk.

Daarom werkte JSO van februari 2010 tot en met juli 2011 aan het project 'Speciaal (voor) verticaal'. Hierbij willen we de voordelen van het werken in verticale groepen versterken en de nadelen zoveel mogelijk beperken. Het doel van het project is om alle aspecten die bij de pedagogische kwaliteit een rol spelen (specifiek bij verticale groepen) in kaart te brengen.

Op basis van die analyse (wat doet ertoe?) ontwikkelden we praktische instrumenten en producten, waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen om de kwaliteit van hun verticale groepen te versterken.

Wat is een verticale groep?

In een verticale groep zitten kinderen van verschillende leeftijden samen in één groep. Er is sprake van een verticale groep als er in de groep kinderen van 0 tot 4 jaar zitten met een leeftijdsverschil van ten minste 2 jaar. Juist dat leeftijdsverschil vereist de extra aandacht voor de verschillende (ontwikkelings)behoeften van de kinderen. In de praktijk bestaan diverse varianten van verticale groepen, zoals dreumes- en peutergroepen van 1 tot 4 jaar, combigroepen voor baby's en peuters van 0 tot 3 jaar en groepen peuters van 1,5 tot 4 jaar.

In deze situaties dient er extra aandacht te zijn om tegemoet te komen aan de (ontwikkelings)behoefte van elk kind in de groep. De pilots in het project hadden groepen 0-4 jaar: de ontwikkelde producten zijn getest in 0-4 jaar groepen.

1.2 Praktische instrumenten en producten

'Speciaal (voor) verticaal' bestaat uit een reeks producten waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen om de kwaliteit van hun verticale groepen te versterken. Bijvoorbeeld een quickscan, waarmee medewerkers hun situatie kunnen analyseren en verbeterpunten in kaart kunnen brengen. Daarnaast zijn diverse instrumenten beschikbaar voor het werken in verticale groepen.

De instrumenten zijn samen met kinderopvangorganisaties ontwikkeld na een grondige analyse van alle aspecten die specifiek voor verticale groepen bij de pedagogische kwaliteit een rol spelen. In vijf pilots zijn de producten getest. De ervaringen zijn in de definitieve instrumenten verwerkt:

Notitie 'Dat wat ertoe doet versterken'

Quickscan, waarmee medewerkers hun verticale groep analyseren en verbeterpunten in kaart brengen.
Handleiding voor leidinggevende om een plan van aanpak samen te stellen.

Praktische instrumenten voor pedagogisch medewerkers, leidinggevenden/staf t.a.v.:

1. Pedagogische visie: pedagogisch beleid en verticaal werken
2. Ruimte en inrichting
3. Dagprogramma
4. Teamwork realiseren

Daarnaast zijn er twee deskundigheidsbevorderende instrumenten ontwikkeld:

5. Workshop 'Omslag naar of start van verticale groepen': voor startende verticale groepen of organisaties die overgaan tot het invoeren van verticale groepen.
6. Training 'Inspelen op verticaal': een training van drie dagdelen voor pedagogisch medewerkers¹.
Hoe te focussen op ieder individueel kind én de groep als geheel?

DVD met observatie- en inspiratiefragmenten uit de praktijk. De films zijn bedoeld om met elkaar in gesprek te gaan en ideeën op te doen. Inclusief instructiekaart met tips voor het gebruik van de DVD.

Inspiratieboekje met zes voorbeelden hoe verticale groepen kunnen werken aan structuur, programma, werkafspraken maken in het team, etc.

De producten kunnen afzonderlijk of in onderlinge samenhang ingezet worden. De dagelijkse praktijk staat centraal in alle producten.

¹ De training 'Inspelen op verticaal' is afzonderlijk af te nemen bij JSO.

1.3 Handleiding teamwork realiseren

Op een verticale groep vraagt de organisatie van de groep extra aandacht. De diverse ontwikkelingsbehoeften van kinderen maken dat het niet eenvoudig is om een voorspelbare en flexibele structuur toe te passen in de groep. De aan- of afwezigheid van een jong kind, een periode van eenkennigheid, tandjes die doorkomen of andere onverwachte dagelijkse omstandigheden, maken dat de pedagogisch medewerkers goed met elkaar moeten afstemmen.

Over die dagelijkse afstemming en samenwerking² gaat dit instrument, zodat de groep als een geoliede machine kan draaien en er door die 'gesmeerde samenwerking' genoeg tijd en aandacht aan de kinderen besteed kan worden. "Als je goed op elkaar ingespeeld bent heb je aan een half woord genoeg."

Kortom: teamwork realiseren!

Dit instrument start met basisinformatie (hoofdstuk 2) om daarna te vervolgen met de opdracht / vraag: 'geef je team een cijfer'. Op basis van deze analyse (hoofdstuk 3) kan besproken worden op welke onderdelen de teamsamenwerking op de groep³ versterkt kan worden.

Hoofdstuk 4 gaat in op achtergrondinformatie over goede samenwerking op de kinderopvanggroep, specifiek over het belang van teamwork op een verticale groep. Algemene informatie over communicatie en samenwerking is opgenomen in bijlage 1 tot en met 8.

Hoofdstuk 5 gaat in op de kern van inspelen op kinderen: flexibel zijn en het creëren van een leergemeenschap. Het werken aan pedagogische verdieping is immers een cyclisch proces.

In hoofdstuk 6 presenteren we enkele werkvormen om samenwerking in een groepsoverleg te bespreken. Deze werkvormen kunnen ingezet worden om de samenwerking bespreekbaar te maken. Het resultaat daarvan kan zijn dat er bijv. onderlinge werkafspraken gemaakt worden. Daar waar een klik niet vanzelf aanwezig is tussen pedagogisch medewerkers, kan door professioneel handelen de samenwerking versterkt worden, zodat ook op dergelijke groepen de samenwerking gesmeerd verloopt. Tegelijk biedt dit deel ook inspiratie om periodiek door te praten over de samenwerking en afstemming op de groep: ook als het goed gaat!

² Er is een apart instrument beschikbaar vanuit om de groep herkenbaar en flexibel te organiseren (dagprogramma). Dit instrument gaat om over de [samenwerking op de groep](#).

³ Een groep is in deze notitie dezelfde als de stamgroep: een vaste groep pedagogische medewerkers die met deze de kinderen werken. Volgens de Wet Kinderopvang gaat het hier om max. 3 basisleidsters: waarvan er elke dag minimaal 1 aanwezig is. In praktijk werken er meestal 3 à 4 pedagogisch medewerkers op een groep. Het gaat erom dat de samenwerking op de groep - tussen deze medewerkers - vlot verloopt.

Doel

Dit instrument is een werkdocument dat achtergrondinformatie en werkvormen biedt om aan de slag te gaan:

- Informatie die door de leidinggevende of staflid ingezet kan worden om de samenwerking op de groep goed te laten verlopen / versterken.
- Werkvormen om te werken aan samenwerken.

De verschillende materialen worden passend bij de eigen situatie en vraagstukken ingezet. Het is de bedoeling dat de leidinggevende of staflid op basis daarvan kiest welke onderdelen zij aanbiedt aan het verticale groepsteam.

Dit boekje bevat informatie en werkvormen om het teamwork op de groep te versterken.

We hopen dat het een zinvolle bijdrage levert voor de samenwerking op de groep.

Gouda, mei 2011

Projectteam Speciaal (voor) verticaal

2. Samenwerking op de groep: teamwork realiseren

Teamwork realiseren is iets wat als rode draad door het werken op een verticale groep loopt. Het is een middel om meer in te spelen op kinderen, meer tijd en aandacht aan hen te besteden. Het doel van goede samenwerking op de groep is dat elk kind optimaal tot ontwikkeling kan komen en zich prettig voelt: het welbevinden van kinderen OK is!

2.1 Teamwork

In het pedagogisch kader 0-4 jaar wordt teamwork op het kinderdagverblijf onderverdeeld in 4 thema's:

- Elkaar steunen
Opvoeden van jonge kinderen is bevredigend, maar ook inspannend werk. Het delen van positieve en negatieve ervaringen lucht op en geeft energie.
- Afspraken maken
Doordat pedagogisch medewerkers weten wat ze aan elkaar hebben, kunnen ze soepel op elkaar inspelen. Bij invallers moeten de belangrijkste regels expliciet worden overgedragen.
- Dagelijks overleg
Wat gaan we doen? Bijzonderheden?
- Elkaar aanvullen en inspireren

Deze thema's geven aan dat er werk aan de winkel is om de samenwerking goed te laten verlopen. Teamwork realiseren doen we om aan het hoger gelegen doel: een zo'n goed mogelijke begeleiding bieden aan kinderen bij hun ontwikkeling en welbevinden, te realiseren.

Teamwork is dus een middel:

- om beter in te spelen op kinderen;
- om de beschikbare tijd aan kinderen te besteden;
- om de dingen die gedaan moeten worden op de groep, met volle aandacht⁴ te doen.

⁴ Volle aandacht is een van de vuistregels en wordt omschreven als:

- Belangrijk is dat het kind jouw volle aandacht krijgt.
- Er 1 op 1 contact is.
- Het kind kan 'bijtanken'.
- De pedagogisch medewerker is er echt met en voor dat ene kind is (of subgroepje).
- Tijd en geduld hebben: ruimte geven aan kinderen.

2.2 Geoliede machine?!

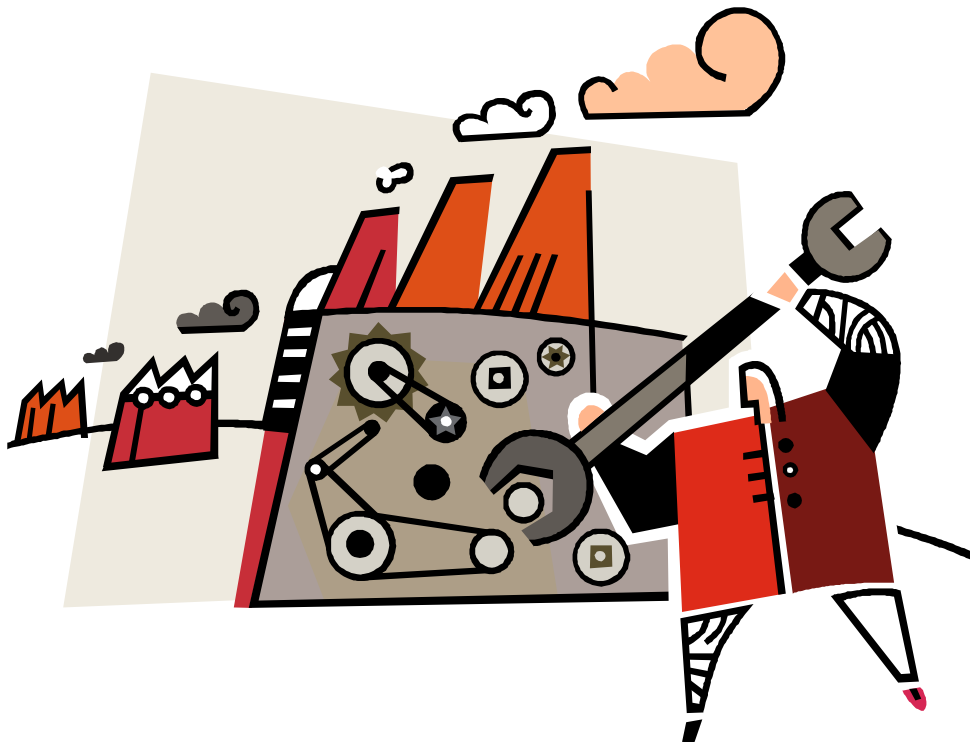
Een verticale groep dient als een 'geoliede machine' te lopen: verloren tijd om terugkerende organisatorische zaken af te spreken moet worden voorkomen, net als ruis in de communicatie tussen pedagogisch medewerkers.

De geoliede machine is een metafoor.

Het gaat er niet om dat je als een machine gaat samenwerken, maar dat stagnaties, kraken, ruis en sputterende processen worden voorkomen, zodat er tijd en aandacht aan de kinderen besteed kan worden.

Een verticale groep is een complexere machine dan een horizontale groep.

Tijdig smeren en zorgvuldig onderhoud is van belang.



3. Analyseren: Geef je team een cijfer

Het is goed om regelmatig stil te staan bij het functioneren van het groepsteam. Inzicht in succes- en faalfactoren van de groep nemen toe, zodat verbetering mogelijk is.

Teams falen onder andere door:

- Onduidelijke doelen en doelstellingen.
- Niet meetbare doelen.
- Slecht aangegeven grenzen en verantwoordelijkheden.
- Ongeschikte leden, dus het ontbreken van belangrijke vaardigheden / kennis.
- Gebrek aan training in teamwork en probleem oplossen voor leden.
- Ongeschikte leiderschapsstijl en ongeschikt gedrag.
- Ineffectieve vergaderingen.
- Gebrek aan bereidheid van het team om verantwoordelijkheid te nemen.
- Individueel georiënteerde beloning of erkenning.
- Functionele weerstand.
- Onterechte inzet van een team, gezien tijdslimieten.
- Onderdrukking van individualiteit of individuele creativiteit.
- Nalaten een team te ontbinden als het zijn doel heeft bereikt.

Symptomen die hier op duiden zijn:

- Teamleden zijn regelmatig afwezig.
- Teamleden komen regelmatig te laat op vergaderingen of gaan weg voordat belangrijke zaken zijn afgerond.
- Teamleden laten vervangers in hun plaats gaan.
- Chronisch klagen.
- Enkele mensen overheersen in discussies en beïnvloeden de besluitvoering.
- Leden van het team lijken ongeïnteresseerd.
- Teamleden missen deadlines.
- Teamleden verspillen tijd door discussies over irrelevante onderwerpen. Teamleden zijn zich niet bewust van het doel of hebben zeer verschillende uiteenlopende interpretaties.

Wat ga je doen?

De opdracht 'Geef je team een cijfer' wordt door de teamleden van het groepsteam individueel uitgevoerd. De resultaten van hun individuele voorbereiding nemen zij mee naar het overleg.

Individuele voorbereiding

Maak eerst zelfstandig een rapport over de mate waarvan jij vindt dat jouw team voldoet t.a.v. de kenmerken van effectieve teams (cijfers 0-10).

Bepaal daarna 2 items waarvan jij vindt dat jullie team beter moet worden. Zet deze in de 2^e kolom.

Opdracht voor overleg / uitwisseling in het groepsteam

Bespreek de resultaten en wissel uit:

- Hoe scoren jullie als team?
- Wat willen jullie als team aanpakken. Vul dit in de 3^e kolom in.

Maak ter afronding van het overleg over 2 concrete punten verbeterafspraken.

Na het bespreken van de resultaten in het groepsteam van de voorgaande opdracht, kan een groep verder aan de slag met de geformuleerde verbeterpunten.

| Naam:..... Datum:..... | Eigen mening (cijfer) | Toelichting op je cijfer | Welke 2 items wil jij verbeteren? Waarom? |
|--|--------------------------|--------------------------|--|
| INDIVIDUELE SCORE | | | |
| A. Wij hebben duidelijke doelen en doelstellingen. | | | |
| B. Wij delen de verantwoordelijkheid voor deze doelen onderling/met alle teamleden. | | | |
| C. Wij meten de voortgang naar de doelen. | | | |
| D. Wij zijn vrij klein (minder dan 10 mensen). | | | |
| E. Wij hebben de benodigde mix van vaardigheden. | | | |
| F. Wij hebben de middelen die nodig zijn voor het werk. | | | |
| G. Wij hebben basisregels voor samenwerking afgesproken. | | | |
| H. Wij hebben ieder teamlid (een) geschikte rol(len) toegewezen. | | | |
| I. Wij hebben werkmethoden en processen ontwikkeld en afgesproken om het werk af te krijgen. | | | |
| J. Wij erkennen individuele en teamsuccessen. | | | |
| K. Wij gaan opbouwend en open met conflicten om. | | | |
| L. Wij produceren een collectief resultaat dat zo effectief, efficiënt en creatief mogelijk voorziet in de doelen. | | | |
| M. Ons team accepteert leiderschap. | | | |
| N. Wij steunen elkaar door te luisteren, en opbouwend en behulpzaam te reageren. | | | |
| O. Wij delen leiderschap: wij accepteren besluiten van collega's en handelen daarnaar. | | | |
| P. De teamsfeer is ontspannen en informeel. | | | |

| Rapport van team: Datum:..... | Scores van diverse medewerkers | Welke items willen jullie verbeteren? | Welke 2 items pakken jullie aan om te verbeteren? Maak hierover concrete afspraken |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|---|
| GROEPSSCORE | | | |
| A. Wij hebben duidelijke doelen en doelstellingen. | | | |
| B. Wij delen de verantwoordelijkheid voor deze doelen onderling/met alle teamleden. | | | |
| C. Wij meten de voortgang naar de doelen. | | | |
| D. Wij zijn vrij klein (minder dan 10 mensen). | | | |
| E. Wij hebben de benodigde mix van vaardigheden. | | | |
| F. Wij hebben de middelen die nodig zijn voor het werk. | | | |
| G. Wij hebben basisregels voor samenwerking afgesproken. | | | |
| H. Wij hebben ieder teamlid (een) geschikte rol(len) toegewezen. | | | |
| I. Wij hebben werkmethoden en processen ontwikkeld en afgesproken om het werk af te krijgen. | | | |
| J. Wij erkennen individuele en teamsuccessen. | | | |
| K. Wij gaan opbouwend en open met conflicten om. | | | |
| L. Wij produceren een collectief resultaat dat zo effectief, efficiënt en creatief mogelijk voorziet in de doelen. | | | |
| M. Ons team accepteert leiderschap. | | | |
| N. Wij steunen elkaar door te luisteren, en opbouwend en behulpzaam te reageren. | | | |
| O. Wij delen leiderschap: wij accepteren besluiten van collega's en handelen daarnaar. | | | |
| P. De teamsfeer is ontspannen en informeel. | | | |

Bron: Deelnemersmap 'Samenwerken, feedback en teamwork'

4. Informatie over teamwork realiseren op de verticale groep

Dit hoofdstuk gaat in op het belang van goede teamsamenwerking voor een verticale groep. Met als doel: de beschikbare tijd en aandacht aan de kinderen besteden!

4.1 Verticale groepen vragen om groepsmanagement

“Als je niet oppast zijn pedagogisch medewerkers op een verticale groep alleen aan het managen en dat is nou net iets wat we niet willen.” De organisatie van de groep, het afspreken wie wat doet, het bewaken van het dagschema etc. vraagt wel om het beheersen van de vaardigheden om te managen. Dat alles met het doel: tijd en aandacht geven aan kinderen.

Managen is een middel om je hoger geleden doel: zo goed mogelijk inspelen op kinderen te bereiken!

Management is het moderne woord voor sturen, plannen, regelen en organiseren.
Het gaat vaak om sturen en bijsturen.

Het resultaat van dit groepsmanagement moet zijn dat de pedagogisch medewerkers meer tijd hebben om in te spelen op de kinderen. Zodat zij beter in staat zijn een uitdagende omgeving te bieden, volle aandacht aan de kinderen te geven en rust kunnen bieden op de groep.

In het basisonderwijs is klassenmanagement een heel vanzelfsprekende term.
Kunnen wij daar voor de kinderopvang onze inspiratie uit halen?

4.2 Klassenmanagement

Bron: Wikipedia, de vrije encyclopedie

Klassenmanagement, of in het vakjargon classroom management, is een term voor al die maatregelen die een leerkracht neemt om een klimaat te scheppen waarin leerlingen met succes kunnen leren en werken. Eén van de belangrijkste onderzoeken naar klassenmanagement is gedaan door Jacob Kounin in 1970. Hij toonde aan dat leerkrachten die hun klas goed georganiseerd hebben ook betere leerresultaten bij de kinderen bewerkstelligen. Deze leerkrachten slagen erin problemen te voorkómen. Ze hebben overzicht over de klas en kunnen hun aandacht over meerdere zaken tegelijk verdelen.

Omdat deze leerkrachten door hun handelen zorgen voor betere leerresultaten bij de kinderen wordt er gesproken van ‘succesvolle leerkrachten’ of ‘effectieve leerkrachten’. Kounin stelt dat succesvolle leerkrachten beschikken over een aantal basisvaardigheden, namelijk:

- ze zijn duidelijk;
- ze zijn consequent;
- ze reageren evenwichtig.

Dit zijn de zogenaamde leerkrachtvaardigheden.

Daarnaast is het van belang dat de leerkracht zorgt voor zo min mogelijk storingen gedurende de les. Op deze wijze wordt de lestijd zo effectief mogelijk benut. De leerkracht moet beschikken over goede didactische vaardigheden. Er moeten duidelijke regels en afspraken gelden, waarvan de leerlingen het nut

inzien. Tot slot moet het klaslokaal effectief zijn ingericht: het moet rust uitstralen, loopwegen moeten logisch en makkelijk begaanbaar zijn en er moet voldoende uitdaging zijn voor de leerlingen.

'Klassenmanagement is het scheppen van voorwaarden voor succesvol onderwijs.'

4.3 De kinderopvanggroep managen

Succesvol groepsmanagement in de kinderopvang richt zich op het creëren en in stand houden van een goede sfeer in de groep, waarin ruimte voor geborgenheid is, de wereld en jezelf ontdekken en verkennen, een goede ontwikkeling doormaken en waarin je leert rekening te houden met anderen.

In een goede groep is er dus aandacht voor alle basisdoelen uit de Wet Kinderopvang:

- Emotionele veiligheid bieden
- Het bevorderen van persoonlijke competentie
- Het bevorderen van sociale competentie
- Het eigen maken van waarden, normen, cultuur

Goed organiseren van de kinderopvanggroep bestaat dan ook uit drie aspecten:

1. Zorgen voor een **positieve sfeer**: bijv. positieve interactie, open communicatie, welkom aan kinderen, zoeken naar kansen om spontaan spel te laten ontstaan.
2. **Structuren van de dag**: bijv. dagschema, momenten van vrij spel en activiteiten.
3. Zorgen voor **structuur in de groep**: bijv. ruimte en inrichting, creëren van subgroepjes, afspraken rondom verzorgbaby, herkenbare rituelen, soepele overgangen etc.

4.4 Vaardigheden

Onderzoek naar klassenmanagement⁵ heeft inzicht gegeven in de vaardigheden die van belang zijn. Het gaat om: alert zijn, het spreiden van aandacht, het 'erbij houden' van de groep, het verantwoordelijk stellen van de leerling voor hun leren en het vermijden van lesonderbrekingen.

Als we deze vaardigheden doorvertalen naar het werken in de kinderopvang, kunnen we stellen dat voor de verticale groep de volgende vaardigheden cruciaal zijn:

- Alert zijn
Dit betekent constant kijken en waarnemen, ogen in je achterhoofd hebben, anticiperen op dat wat komen gaat, bijsturen ten gunste van aandacht geven aan kinderen en interacties met en tussen de kinderen onderling. Flexibel omgaan met structuren. Het ritme van kinderen als uitgangspunt nemen en constant kijken naar 'Wat vertellen zij mij en hoe ga ik daarmee om?'
- Aandacht (onderling) spreiden
De dingen die je doet op de groep met volle aandacht doen. Er volledige energie in stoppen. Steun bieden aan kinderen. Met interesse en belangstelling de kinderen volgen. Naast het individuele kind, aandacht behouden voor de groep kinderen en diverse subgroepen. Aandacht geven aan alle leeftijden / vragen in de groep.

⁵ Onderzoek naar klassenmanagement in het basisonderwijs / Kounin - 1970.

Je kunt hier afspraken over maken: 'Wie houdt zich met de baby's bezig vandaag?'
Het gaat erom dat je als groepsteam alle kinderen gedurende de dag de juiste aandacht biedt.

- Hoge betrokkenheid creëren

Door een positieve sfeer te creëren en de juiste aandacht te geven aan kinderen, creëer je hoge betrokkenheid. Kinderen vinden het leuk om erbij te horen, ze staan open voor anderen en zijn nieuwsgierig. Rust, geduld en de tijd nemen zijn bouwstenen voor een hoge betrokkenheid. Onrust, stress of gehaastheid bij de pedagogisch medewerkers, heeft zijn weerklink op de kinderen waardoor de onrust alleen maar groter kan worden.

Juist in een verticale groep kan je kinderen betrekken bij elkaar en de activiteiten / verzorging onderling: bijv. peuters helpen bij het voeden van een baby, de dreumesen helpen met het wegbrengen van de net afgeleverde luiers naar alle groepen in het KDV.

Zo houd je kinderen bij elkaar en bij de organisatie van de groep betrokken en ben je samen een verticale groep.

- Soepele overgangen creëren

Door de kinderen 'mee te nemen' c.q. voor te bereiden op een overgang in het dagprogramma, behoud je rust. Kondig opruimen aan voordat je gaat eten. Laat een paar kinderen die uitgespeeld zijn, je al helpen met de voorbereiding van een volgend programmaonderdeel.

Ook hierbij geldt: rust handhaven, zodat het geheel soepel verloopt. Voorkom al te plotselinge en lawaaiige overgangen.

5. De kern van samenwerken op een verticale groep = inspelen op

De kern van de samenwerking en afstemming op een kinderopvanggroep is: inspelen op kinderen.

Dit betekent aansluiten bij de ontwikkelingsbehoefte van het kind.

Voor elk kind is er niet één pasklaar antwoord te geven op hoe je dit het beste kan doen c.q. bereiken.

Gezien de gevarieerde ontwikkelingsbehoefte van kinderen in de leeftijd 0-4 jaar vraagt dit bijzondere aandacht op de verticale groep.

Planning en spontaniteit dienen in evenwicht te zijn om dit inspelen te bereiken.

“Geplande activiteiten komen pas tot leven als de pedagogisch medewerkers ook inspelen op het moment. Je kunt van alles mooi bedacht hebben, maar als het niet werkt, moet er iets anders bedacht worden. Spontaniteit ontstaat door goed observeren en daar direct op reageren.”

(Bron: Pedagogisch kader kindercentra 0-4 jaar / 2009)

5.1 Onderzoeken

Een onderzoekende, open houding is essentieel voor inspelen op kinderen.

Iets proberen, kijken naar effect, iets op een andere manier doen, het kind verleiden, samen met een kind iets doen etc. zijn allemaal ingrediënten om het kind goed te steunen.

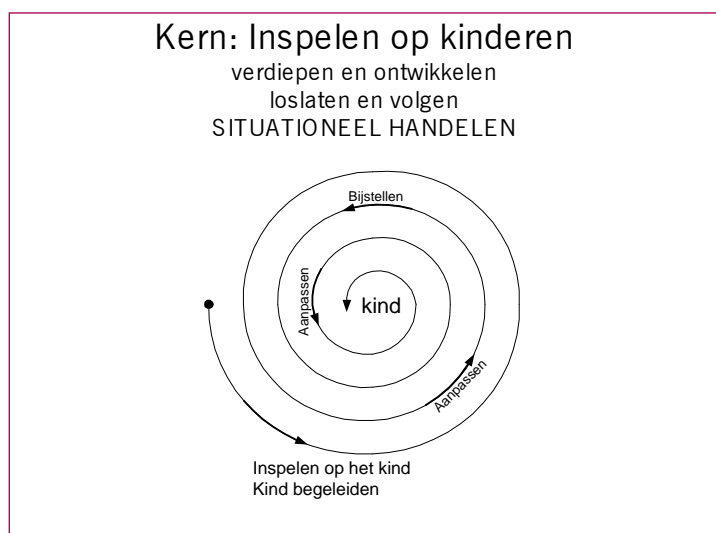
Onderling respect voor een (ver)andere(nde) blik, of een andere mening van een collega is onlosmakelijk verbonden aan deze onderzoekende houding. Het groepsteam onderzoekt en verkent samen wat het beste aansluit bij het kind / de groep kinderen.

5.2 Flexibel zijn

Flexibiliteit en bereidheid tot aanpassen hoort bij deze onderzoekende houding:

- Elk kind vraagt om een eigen reactie: aansluitend bij de leeftijd, aard, behoefte etc.
- Elke situatie waarin iets plaatsvindt, vraagt om een andere reactie van een pedagogisch medewerker.
- Elke medewerker neemt haar eigen normen, waarden en ervaring mee waardoor de reactie verschillend kan zijn.

Kortom: situationeel handelen



5.3 Leergemeenschap

Om het inspelen op kinderen vorm te geven is een open lerende houding van belang. De pedagogisch medewerkers op de groep vormen met elkaar een leergemeenschap.

Bouwstenen voor een dergelijke leergemeenschap zijn:

- persoonlijke bereidheid / basis om te willen leren en ontwikkelen;
- collegialiteit, openheid en respect tussen collega's onderling;
- hoe de organisatie omgaat met leren en ontwikkelen: organisatorische zaken t.a.v. borgen (bijv. deskundigheidsbevordering en taakbeleid) maar vooral het stimuleren van een dialoog met elkaar. Zodat groepen minder vanuit een geïsoleerde positie werken, er openheid is over elkaars aanpak en feedback geven een vanzelfsprekendheid is.

De continuïteit en bereidheid van een verticale groep om in te spelen op kinderen dient een organisatie te borgen. Dat vraagt om openheid, heldere structuren, bereidheid om te leren van elkaar, en het standpunt dat fouten gemaakt worden om te leren.

Door bewust om te gaan met zaken die in de groep aandacht vragen, door daarover met elkaar in gesprek te gaan en vooral te onderzoeken, ontstaat er diepgang in het werk.

Diepgang die bijdraagt aan:

- Het zichtbaar maken van pedagogiek in praktijk.
- Het doelgericht en methodisch handelen versterken (wat willen wij met dit kind bereiken?).
- Ruis en stoorzenders op de groep zoveel mogelijk voorkomen zodat de tijd een aandacht aan kinderen besteed kan worden.
- Het boeiend houden van de werksituatie van de pedagogisch medewerker: "je blijft fris, je hersens kraken en het is leuk om iets nieuws uit te proberen."

Kortom: de samenwerking verloopt gesmeerd!

Het resultaat van de gesmeerde samenwerking is dan ook:

Dat we de groep kunnen draaien op basis van onderlinge goede afspraken over taken en verantwoordelijkheden. Dit slaat op het hanteren van regels, afspraken, lijsten en protocollen. Maar vooral ook op contacten met ouders, overdracht, aanbieden van activiteiten voor kinderen etc.

Door tijd te nemen en zo min mogelijk afgeleid te worden door vragen en organisatorische zaken kunnen we onze volle aandacht aan het kind - de groep geven. We nemen de tijd voor kinderen en staan garant voor kwali-tijd.

Zowel voor de groep als subgroep als het individuele kind.

(Citaat uit een pedagogisch beleidplan)

5.4 In praktijk

Een leergemeenschap kan onder andere gerealiseerd worden door in het team aandacht te besteden aan:

- Onderlinge kwaliteiten benoemen en benutten.
- Kritische vragen stellen, benoemen wat je ziet, ik-boodschappen geven, een vraagteken zetten achter een overtuiging / aanpak. Het gaat om een observatie van de praktijk: niet om kritiek geven!
- Gevoelens van 'het lukt niet altijd' (frictie) serieus nemen: medewerkers zeggen bijvoorbeeld: "Ik zou zo graag"

Een frictie voelen / ervaren, kan de motivatie vormen om iets aan te pakken, te leren, te verbeteren.

- Medewerkers een logboek met leerervaringen - verrassende - inzichten bij te laten houden en deze een plek geven in de periodieke voortgangsgesprekken.
- Werken met een maatje: een medewerker koppelen aan een collega die expert is op een gebied zodat onderling leren gestimuleerd wordt.
- Het formuleren van een persoonlijke uitdaging - leervraag:
'Ik wil me het komend jaar bekwamen in ...'

Kern van een leergemeenschap is:
Ontwikkelen en leren is niet vrijblijvend!

Niet voor een individuele medewerker, maar ook niet voor de organisatie. Deze dient ondersteunend ingericht te zijn (qua structuur, beleid, cultuur etc.).

6. Werken aan samenwerken

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen enkele werkvormen aan de orde om samenwerking in een groepsoverleg te bespreken. Deze werkvormen kunnen ingezet worden om de samenwerking bespreekbaar te maken. Het is belangrijk dat de leidinggevende deze werkvormen in kan zetten op het moment dat het nodig is. Het resultaat daarvan kan zijn dat er bijv. onderlinge werkafspraken gemaakt worden, het onderlinge respect toeneemt of onderlinge kwaliteiten meer ingezet worden.

Daar waar een klik niet vanzelf aanwezig is tussen pedagogisch medewerkers, kan door professioneel handelen de samenwerking versterkt worden, zodat ook op dergelijke groepen de samenwerking gesmeerd verloopt.

Tegelijk biedt dit hoofdstuk ook inspiratie om periodiek door te praten over de samenwerking en afstemming op de groep: ook als het goed gaat!

6.2 Rol leidinggevende

Van de leidinggevende van een team verwachten we dat hij/zij op het juiste moment het juiste gedrag vertoont. Afhankelijk van de opgave waar een team voor staat is die rol anders.

Bijvoorbeeld:

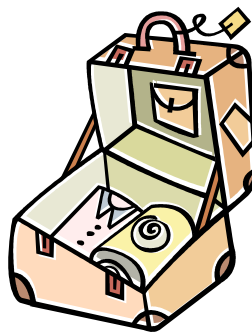
- een leidinggevende dient de doelstellingen van het team te bewaken;
- een leidinggevende dient (dagelijkse) leiding te geven aan interacties en processen in team;
- een leidinggevende dient strategische besluiten te nemen voor de langere termijn.

Dit betekent dat de leidinggevende met enige souplesse zijn rol dient aan te passen. Afhankelijk van de vragen van het team, de mate van zelfwerkzaamheid van het team etc.

Onze insteek is dat de leidinggevende in ieder geval een belangrijk taak heeft om de samenwerking te begeleiden c.q. ondersteunen. Samenwerking die het dagelijks inspelen op kinderen versterkt en meer mogelijk maakt.

Dit vraagt om betrokkenheid en interesse, volgen hoe het gaat, bijsturen waar nodig.

De werkvormen vormen bagage voor de leidinggevende. Om in te zetten om de samenwerking te smeren. Bagage die de leidinggevende inzet als het nodig is, of om zaken te voorkomen.



Achtereenvolgens komen aan de orde:

A. Mijn kijk op kinderen

B. Goed teamwork op onze groep realiseren: de dagelijkse praktijk organiseren

C. Betrokkenheid van kinderen

In de bijlage is een overzicht van de kwaliteiten en valkuilen uit het Kwaliteitspel (P. Gerrickens) opgenomen (bijlage 7 en 8).

Deze is op eigen wijze - en met de beschreven voorbeelden in de uitgave - in te zetten ter versterking van de samenwerking op de groep.

A. Mijn kijk op kinderen

Praten over je achterliggende visie waarom je op een bepaalde manier omgaat met kinderen of reageert op gedrag van kinderen, is belangrijk om regelmatig te doen.

In de waan de dag schiet dat er wel eens bij in. Of we doen het omdat we het altijd al zo gewend zijn, een automatisme is, gemakkelijk is voor de organisatie of het belang van de medewerker dient.

Deze opdracht kan je helpen om weer een stil te staan bij de vraag wat elke pedagogisch medewerker op de groep belangrijk vindt.

Je gaat als het ware op zoek naar de drijfveren van ieders individuele handelen.

Wat ga je doen?

Individuele voorbereiding

Maak een foto van een kind of een groepje kinderen op jouw groep wat typeert hoe jij naar kinderen kijkt.

De foto geeft een typisch beeld van jouw kijk, jouw visie op kinderen in de kinderopvang.

Evt. kun je ook kiezen voor een serie van opeenvolgende foto's⁶.

Bijvoorbeeld:

- Stel je wilt in jouw groep kinderen stimuleren zich zelfstandig te redden, dan zul je wellicht een foto maken van een situatie waarin het kind zelf iets oplost.
- Stel jij vindt het belangrijk om een veilige basis te bieden aan het kind, dan maak je een foto van een situatie die dat voor jou weergeeft.

Het is raadzaam om enkele weken uit te trekken in de voorbereiding zodat er voldoende gelegenheid is om een foto te maken.

De foto kan van een individueel kind zijn of van een groepje kinderen.

Het gaat om een zo natuurlijk mogelijke situatie en geen 'kiekje'.

Als jouw rol als pedagogisch medewerker belangrijk is in jouw kijk op kinderen, vraag je collega dan de foto te maken van een situatie die jij kiest.

Het maakt niet uit welk kind je fotografeert, want jouw kindbeeld loopt als een rode lijn door je handelen.

Plak tenslotte de foto die je mee wilt nemen op een A4-vel en schrijf jouw kijk op kinderen eronder.

Dit doe je in enkele kernwoorden.

In mijn kijk en reactie op kinderen staat centraal

Bespreking in het groepsteam

Bekijk de foto's onderling en vertel erover.

Besteed voldoende tijd aan elke foto en laat de maker als eerste erover vertellen.

⁶ Indien een organisatie beschikt over videoapparatuur, kan je ipv foto's ook korte filmpjes (max. 2 min. maken). Dit vraagt meer organisatie en voorbereiding.

Vragen hierbij kunnen zijn:

- Wat vind ik belangrijk?
- Waarom staat dat zo centraal in mijn handelen?
- Hoe uit zich dat op de foto?
- Op welke momenten lukt het me absoluut niet om deze aanpak - visie in praktijk te brengen?
- Hoe kunnen mijn collega's mij steunen om deze aanpak dan wel te realiseren?

De uitwisseling in het team moet ertoe bijdragen dat het onderlinge respect en betrokkenheid bij ieders aanpak toeneemt. Tevens wordt duidelijk of de onderliggende rode draad in de omgaan met kinderen in het groepsteam gelijk is, of dat er over bepaalde zaken afspraken gemaakt moeten worden.

B. Goed teamwork op onze groep realiseren: de dagelijkse praktijk organiseren

Op een verticale groep zijn er naast de zorg en begeleiding van de kinderen, diverse organisatorische zaken die aandacht vragen. Gedacht kan worden aan is het noodformulier van ouders op orde?, het bijhouden van de observatiegegevens, periodiek schoonmaken van spelmateriaal, aandacht voor risico-inventarisatie etc.

Omdat de behoefte van kinderen op een verticale groep ook divers is, is het zinvol om periodiek de organisatie van de groep te bespreken:

- Zijn de afspraken hierover voor iedereen helder?
- Dragen ze bij een goed teamwork op de groep?
- Kan in geval van langdurige afwezigheid een invaller de taak en verantwoordelijkheid overnemen?

Regelmatig gaat het om zeer kleine organisatorische klusjes, waar meer tijd aan afstemmen en overleg aan besteed wordt. Uitvoering vraagt weinig tijd: opname ervan in een dag- of weekplanning kan veel rust geven.



Het doel van het maken van een week- of dagplanning is dan ook helderheid, het voorkomt ruis in samenwerken. De tijd die we daarmee besparen, kunnen we aan de kinderen besteden.

Wat ga je doen?

In een groepsoverleg ga je aan je slag met het in kaart brengen en uitwerken van de organisatorische taken (zie voorbeeld volgende bladzijde).

In het overleg neem je samen de inventarisatielijst door.

Pas zo nodig de genoemde thema's aan aan je eigen situatie, of vul aan. Waak er tegelijk voor dat je niet te veel in detail treedt. Anders is het einde zoek.

| | |
|---|---|
| <p>Geef in de laatste kolom aan op welke onderdelen jullie groep trots is. Dit betekent: handhaven zo!</p> |  |
| <p>Geef in de laatste kolom 2 onderdelen aan die verbetering behoeven. In het tweede schema kan je de verbeterpunten concretiseren.</p> |  |

Goed teamwork op onze groep - ANALYSE



| Thema | Afspraken op papier? Afspraken mondeling? | Bekend bij collega's en overdraagbaar? Kan de ander je vervangen? | Getuigt het van "goed teamwork"? | | TROTS OP.... 3 TOPS Verbeteringen mogelijk? 2 aandachts- c.q. verbeterpunten |
|---|--|--|----------------------------------|-----|---|
| | | | JA | NEE | |
| Verzorging van kinderen | | | | | |
| Oudercontacten brengen - halen overdacht ouders | | | | | |
| Observeren en welbevinden | | | | | |
| Formulieren en dagelijkse administratie | | | | | |
| Aandacht voor hygiëne en huishouden | | | | | |
| Aandacht voor rituelen en soepele overgangen | | | | | |
| Aandacht voor ontwikkelingsgericht werken | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Goed teamwork op onze groep - VERBETERPLAN



| Thema | Wat gaan jullie aanpakken? | Wat is het doel? | Hoe gaan je dit doen? (wie/wat/wanneer/beoogd resultaat) |
|---|----------------------------|------------------|---|
| Verzorging van kinderen | | | |
| Oudercontacten brengen - halen overdacht ouders | | | |
| Observeren en welbevinden | | | |
| Formulieren en dagelijkse administratie | | | |
| Aandacht voor hygiëne en huishouden | | | |
| Aandacht voor rituelen en soepele overgangen | | | |
| Aandacht voor ontwikkelingsgericht werken | | | |
| | | | |
| | | | |

C. Betrokkenheid kinderen bij de groep vergroten

De wijze waarop een pedagogisch medewerker de groep kinderen begeleidt, heeft invloed op de betrokkenheid van kinderen bij de groep.

Betrokkenheid en welbevinden van kinderen heeft ook invloed op het werkplezier van de medewerkers. Een en ander kan elkaar versterken.

Werken aan pedagogiek versterkt het welbevinden van kinderen en het werkplezier van de groepsleiding. Het onderstaande schema geeft dit weer.



Cirkel van welbevinden van kinderen en werkplezier van groepsleiding, JSO, 2002

In de binnencirkel wordt het volgende proces weergegeven:

- Signalen van kinderen zijn aanleiding om iets te gaan onderzoeken, veranderen. Bijvoorbeeld het plezier van kinderen vermindert of de pedagogisch medewerker wil meer mogelijkheden benutten om op kinderen in te gaan spelen.
- De groep maakt analyse van de huidige situatie en een plan van aanpak om 'iets' te gaan doen op het gebied van pedagogiek. De pedagogisch medewerkers voeren het plan uit. Kijken en luisteren naar kinderen, welke signalen geven kinderen? Eventueel bijstellen van het plan. Voorwaarde voor het slagen van het plan is dat je kinderen in een vroeg stadium betreft.
- De reactie van kinderen op de veranderingen / ontwikkelingen kan positief bijdragen aan het werkplezier van de pedagogisch medewerkers. Bijvoorbeeld doordat zij minder corrigerend op te hoeven treden.
- Het werken aan pedagogiek kan het werkplezier van de groepsleiding verhogen.
'Waarom werk ik met kinderen? Wat vind ik daar leuk aan?'
'Hoe ga ik met kinderen om?'
'Ik kan mijn hersens weer eens laten knagen'.

De buitencirkel geeft aan dat het werken aan pedagogiek, welbevinden van kinderen en het werkplezier van de groepsleiding elkaar positief kunnen beïnvloeden en versterken.

De beweging in de cirkel wordt in twee richtingen weergegeven. Het is een ronde beweging, zonder begin en einde. Het is een proces dat steeds doorgaat.

Stijlen van begeleiding van kinderen

Er zijn er drie stijlen van leiding geven aan de groep kinderen te onderscheiden:

- Laisser-faire
- Responsief
- Directief

In het schema (volgende bladzijde) zijn de kenmerken weergegeven.

Wat ga je doen?

Bespreek het schema en de stijlen van begeleiding van kinderen in een groepsoverleg.

Neem de kenmerken door en formuleer er dagelijkse voorbeelden bij.

Het gaat er niet om te beoordelen of deze voorbeelden goed of fout zijn: het gaat erom om inzicht te krijgen in de kenmerken.

Sta daarna samen stil bij de vragen:

- Hoe is de betrokkenheid van kinderen bij ons op de groep?
- Hoe uit zich dat?
- Op welke momenten zouden we de betrokkenheid willen vergroten?
- Wat moeten we daarvoor doen (of laten)?

Doel van dit gesprek is om inzicht te krijgen in de wijze van begeleiden van de groep en de consequenties daarvan voor de kinderen.

Er bestaan verschillen in wijze van begeleiding op basis van cultuur, personen, situaties (thuis / kdv) etc.

Tot slot

Nadat je in kaart gebracht hebt hoe de betrokkenheid in je team is, ga je met elkaar het schema en onderlinge invloed op werkplezier, welbevinden en werken aan pedagogiek doornemen.

Daar waar bijgestuurd kan worden, ten gunste van werken aan pedagogiek (verdieping aanbrengen in weken met kinderen) maken jullie afspraken.

Stijlen van begeleiding van kinderen

| Laisser-faire | Responsief | Directief |
|---|---|---|
| Kinderen bepalen wat er gebeurt. Volwassenen houden een oogje in het zeil. | Kinderen en volwassenen bepalen wat er gebeurt. | Volwassenen bepalen wat er gebeurt. |
| Volwassenen geven antwoord op vragen, geven informatie, herstellen de orde. | Volwassenen observeren waar sterke punten van kinderen liggen, gaan op gelijkwaardige manier om met de kinderen, ondersteunen het spel van de kinderen. | Volwassenen geven instructies en informatie. |
| Het spel van de kinderen bepaalt wat er gedaan wordt aan 'leerstof'. | De initiatieven van de kinderen en het ontwikkelingsniveau bepalen wat er gedaan wordt. | De doelen gesteld door de volwassenen, bepalen wat er gedaan wordt aan de 'leerstof'. |
| Volwassenen waarderen het spel van de kinderen hoog. | Volwassenen waarderen het actief leren van de kinderen hoog. | Volwassenen waarderen oefeningen en werkjes voor en door de kinderen hoog. |
| Volwassenen benaderen kinderen op uiteenlopende manieren bij conflicten. | Volwassenen betrekken kinderen op het oplossen van problemen en conflicten. | Volwassenen verbeteren kinderen en zetten de kinderen uit elkaar bij conflicten. |

7. Tot slot

Een verticale groep dient als een 'geoliede machine' te lopen: verloren tijd om terugkerende organisatorische zaken af te spreken, net als ruis in communicatie tussen pedagogisch medewerkers moeten we voorkomen.

De geoliede machine is een metafoor.

Het gaat er niet om dat we als een machine gaan samenwerken, maar dat stagnaties, kraken, ruis en sputterende processen voorkomen worden.

Zodat de tijd en aandacht aan de kinderen beteed kan worden.

Een verticale groep is een complexere machine dan een horizontale groep.

Tijdig smeren en zorgvuldig onderhoud is van belang.

Zodat je met elkaar in staat bent om steeds beter in te spelen op kinderen!



8. Geraadpleegde bronnen

Singer, E. & Kleerekoper L.

'Pedagogisch kader Kindercentra 0-4 jaar'

Hoofdstuk 6, 2009

Deelnemersmap 'Samenwerken, feedback en teamwork'

JSO, 2009

Diverse materialen (workshops en teambijeenkomsten) pedagogische verdieping

JSO

Materialen workshops 'Motiveren en aan de slag met pedagogische verdieping'

JSO, 2009

'Professionele leergemeenschappen in de kinderopvang'

Sheets BKK bijeenkomst - november 2010

'Werkboek aan de slag met pedagogiek in de BSO'

Deel 2

JSO, 2008

9. Meer lezen en verder aan de slag

Deze lijst bevat een selectie van instrumenten, trainingen/workshops, literatuur en websites, en pretendeert niet volledig te zijn.

Instrumenten

Boon-van Duyn, A. | Brandenburg-Klaassen N. (red.)

Zelfevaluatie Coaching en Beoordeling.

Instrument ter bevordering van de kwaliteit van het aanbod in kinderdagverblijven

2010, Publicatie te downloaden via website www.nji.nl

JSO expertisecentrum voor jeugd samenleving en opvoeding

DVD: 'Speciaal (voor) verticaal'

Op deze DVD staan zes films met situaties uit de dagelijkse praktijk van de kinderopvang in verticale groepen. Iedere film behandelt een thema waar pedagogisch medewerkers op verticale groepen mee te maken hebben.

De films zijn bedoeld om met elkaar in gesprek te gaan en om inspiratie op te doen. Een waardevolle bijdrage om de pedagogische kwaliteit van de verticale groep te versterken!

Juni 2011

Permanent leren als team

De methodiek Permanent leren als team biedt instrumenten om beroepskrachten en hun begeleiders in kindercentra een kritisch- reflectieve houding te leren aannemen. Deze houding maakt communicatie transparanter, zorgt voor meer aandacht voor diversiteit en verhoogt het plezier in het samenwerken www.Mutant.nl

Trainingen

Dialogo Incompany

Van Solo naar Samen (samenwerken in de groep)

www.dialogoincompany.nl

JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding

Samenwerken, feedback en teamwork

In veel teams loopt de samenwerking goed, zijn de medewerkers in staat om met elkaar te werken aan de taken en doelen van de organisatie. Soms zijn ze zich niet bewust van het feit wat maakt dat het goed gaat, wat ieders positie en kwaliteiten in het team zijn. Dit met elkaar bespreken zorgt voor zelfinzicht en een toename van gewenst gedrag. Het bespreken van kwaliteiten vergroot het zelfvertrouwen en de onderlinge betrokkenheid.

JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding

Kwaliteiten in teams / workshop

Een groep mensen die samenwerkt, is niet vanzelfsprekend een team. Goede samenwerking verhoogt wel de teamprestatie en het werkplezier. Wat maakt van een groep mensen een team? Welke succesfactoren van teamwork zijn er? Welke kwaliteiten worden er ingezet? In deze interactieve workshop gaat men aan de slag met bewustwordingsvragen over de teamsamenwerking.

JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding
Workshop 'Motiveren en aan de slag met pedagogische verdieping'

Literatuur en artikelen

Hol, A. | Rusch, A.
Kinderopvang als beroep, handboek voor opleiding en praktijk.
Reed business information | maart 2000

Kleerekoper, I. | Singer, E.
Pedagogisch kader kindercentra 0-4 jaar. Nederlands curriculum.
Maarssen: Elsevier (pagina 105), 2009

Kwok, S. | Schreuder, L.
Fijn je weer te zien, stabiele groepen in de kinderdagverblijven
Nji / SWP, 2010

IJzendoorn, M.H. van | Tavecchio, L.W.C. | Riksen-Walraven, M.
De kwaliteit van de Nederlandse kinderopvang.
Amsterdam: Uitgeverij Boom, 2004

Vakblad Kinderopvang

- *Verticale groepen: gevraagd organisatietalent en flexibiliteit* (juli/augustus 2002)
- *Kwaliteitsslag in verticale groepen* (september 2010)

'Professionele leergemeenschappen in de kinderopvang'
Sheets BKK bijeenkomst - november 2010

Bijlage 1 Wat is een team?

Een team is te omschrijven als een kleine werkgroep (4-20 leden) die de verantwoordelijkheid en de bevoegdheid heeft om veel van de functies die bij het dagelijks werk behoren zelf te beheren.

In een team kunnen mensen verschillende functies en verantwoordelijkheden hebben.

Bijv. leidinggevende, pedagogisch medewerker, gastvrouw.

Teamleden stellen gezamenlijke doelstellingen vast, verdelen de werkdruk en houden zich bezig met ontwikkeling.

Afhankelijk van de ervaring en zelfstandigheid van het team wisselt de mate waarin leiding wordt gegeven.

Van traditionele teams waarin de leider de dagelijkse gang van zaken bestuurt tot zelfsturende teams, waarbij het team zelfstandig gaat over budgetten, werkverdeling en andere zaken.

Effectieve teams zijn veel meer dan een som der delen.

Kenmerken van effectieve teams

Teams waarin goed samengewerkt wordt hebben de volgende kenmerken:

- Hebben duidelijke doelen en doelstellingen.
- Delen de verantwoordelijkheid voor deze doelen met alle teamleden.
- Meten hun voortgang naar hun doelen.
- Zijn vrij klein (minder dan 10 mensen).
- Hebben de benodigde mix van vaardigheden.
- Hebben de middelen die nodig zijn voor hun werk.
- Hebben basisregels voor samenwerking afgesproken.
- Hebben aan ieder teamlid (een) geschikte rol(len) toegewezen.
- Hebben werkmethoden en processen ontwikkeld en afgesproken om het werk af te krijgen.
- Steunen elkaar door te luisteren en opbouwend en behulpzaam te reageren.
- Erkennen individuele en teamsuccessen.
- Hanteren conflicten opbouwend en open.
- Produceren een collectief resultaat dat zo effectief, efficiënt en creatief mogelijk voorziet in de doelen.
- Accepteren leiderschap.
- Delen leiderschap (is niet alleen voor de informele leider).
- Teamsfeer is ontspannen en informeel.

Succesfactoren zijn dus:

- Heldere doelstellingen
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Open communicatie
- Wederzijds respect
- Flexibel: bereid tot aanpassen
- Initiatief tonen

Deelname aan een team: 3 x I

Er zijn 3 onderdelen die participatie in teams weergeven: **Interactie, Informatie en Inspraak**:

1. Er is sprake van interactie: samen werken de teamleden aan het doel. Ze hebben elkaar nodig om dat te bereiken.
2. De medewerkers wisselen informatie uit: ze bouwen voort op elkaars informatie, ze hebben informatie van de ander nodig voor hun eigen werk.
3. Onderling hebben zij allen invloed op het geheel: er is inspraak.

Bijlage 2 Samenwerken: meer dan de som der delen

Samenwerken houdt in dat er iets is dat je als mensen met elkaar te maken hebt. Letterlijk en figuurlijk. De inspanningen die je samen levert zijn gelijkgericht en in overeenstemming met gezamenlijke doelstellingen.

Het kenmerk van samenwerken is dat het resultaat meer is dan de som der delen.

Maar een groep die samenwerkt, is niet altijd een team en een team is ook niet altijd een groep mensen die samenwerkt.

Groepen mensen zijn niet zomaar tot een team te smeden.

Wat zijn nu de factoren die van een groep mensen een team maken?

Als een team succesvol wil opereren, dient er aandacht te zijn voor:

1. heldere doelen
2. gezamenlijke verantwoordelijkheid
3. open communicatie
4. wederzijds respect
5. flexibiliteit - bereidheid tot aanpassen
6. initiatief van elk teamlid

Deze thema's verhouden zich onderling tot elkaar en kunnen elkaar beïnvloeden: de pijlen geven dat visueel aan in het schema (Succesfactoren van teamwork) op de volgende bladzijde.

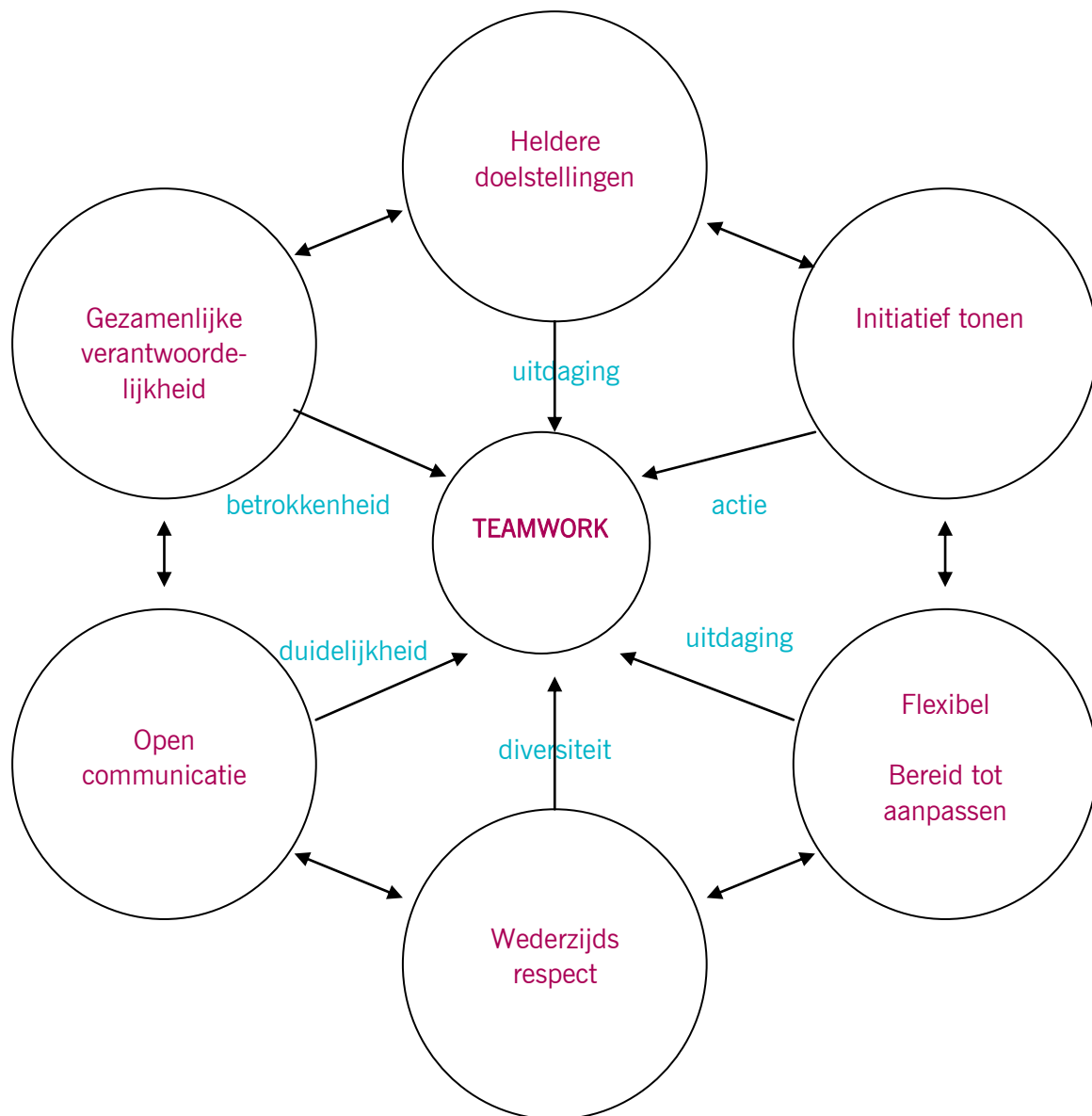
Een voorbeeld:

Stel de doelen zijn niet voor elke medewerker helder. Door deze onduidelijkheid ontstaan er verschillende verwachtingen over en weer.

Alleen door open communicatie hierover kan het wederzijds respect toenemen. Net als het initiatief dat elke medewerker toont om bij te dragen aan de doelen.

Ruis in dit ene onderdeel (doelen) heeft invloed op het teamresultaat.

Succesfactoren van teamwork



Bron: Henk van Dijk, mei 2004

Bijlage 3 Samenwerken in de groep op het kinderdagverblijf

Deze bijlage is overgenomen uit het pedagogisch kader.

Het beschrijft het belang van de goede samenwerking in een kinderopvanggroep.

'Wat voor mij een goede dag is? Zo'n dag waarop de kinderen fijn spelen, dat problemen bijna vanzelf worden opgelost. Dat je helemaal bent ingespeeld op je collega. Dat een blik of half woord genoeg is. Dan ga je dansend door de dag.'

Een goede samenwerking met collega's maakt dat pedagogisch medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Goede collega's weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, kunnen op elkaar rekenen en vullen elkaar aan. Jonge kinderen opvoeden is heel persoonlijk en lijfelijk. De manier van opvoeden is voor ieder mens verbonden met zijn of haar eigen jeugd. Deze intimiteit delen pedagogisch medewerkers dag in dag uit met collega's.

Elkaar steunen

Jonge kinderen zorgen elke dag voor verrassende en ontroerende momenten. Pedagogisch medewerkers halen bevrediging uit hun werk door de ervaringen, reacties en het enthousiasme van de kinderen. Als die een goede dag hebben, dan hebben de pedagogisch medewerkers dat ook. Maar jonge kinderen stellen ook hoge eisen aan de volwassenen die hen verzorgen en opvoeden. Het is fysiek zwaar werk en aan kinderen moet hetzelfde vaak opnieuw worden uitgelegd en geleerd. Bovendien moet je altijd beschikbaar zijn voor jonge kinderen. Er zijn dagen die niet lopen en dat het ene probleem na het andere moet worden opgelost. Dat hebben ouders thuis en dat komt ook voor in het kindercentrum. In de groep kunnen pedagogisch medewerkers elkaar steunen.

Door de nieuwe dingen die je bij een kind ziet te delen met een collega, intensiveer je deze positieve ervaring. Het delen van een teleurstelling of vermoeidheid over een kind met een collega verlicht en lucht op. Goede samenwerking tussen pedagogisch medewerkers geeft positieve energie en is de basis van hartelijkheid en gezelligheid in de kindergroep.

Afspraken maken

Bij een soepele samenwerking voelen de pedagogisch medewerkers elkaar aan. Ze weten wie wat zal doen en waar ze op kunnen rekenen. Het lijkt vanzelf te gaan. Maar die vanzelfsprekendheid komt door vertrouwde regels, afspraken en gewoontes. Dat merk je als er een nieuweling komt, een stagiair of invaller. Dan blijkt opeens niets vanzelfsprekend. Daarom moeten de pedagogisch medewerkers hun afspraken, regels en gewoonten expliciet maken.

Dit zijn onder andere afspraken over:

- gebruik van de ruimte;
- dagritme en verdeling van de kinderen in groepjes;
- activiteiten die worden aangeboden;
- regels en rituelen voor de kinderen;
- aanpak individuele kinderen;
- taakverdeling tussen de pedagogisch medewerkers tijdens kring, lunch, verzorging van de kinderen, vrij spelen binnen en buiten, contacten met de ouders;
- pauzes, vrije dagen, incidenteel invallen bij calamiteiten of gesprekken met ouders of stagiaires buiten de groep.

Dagelijks overleg

Collega's hebben dagelijks overleg aan het begin van de dag. Ze bespreken kort hoe en wat: welke kinderen zijn er vandaag, wat hadden we voorbereid en klopt dat nog, wie houdt zich vandaag vooral met de baby's bezig, enzovoort. Door de dag heen blijf je dat steeds even kortsluiten. Onrust aan tafel: zal ik vast naar buiten gaan, rooi jij het met de rest? Bij vertrouwde collega's heb je maar een half woord nodig, bij invallers moet je dit goed uitleggen en bespreken.

Iedere groep heeft zijn eigen sfeer en bijzonderheden maar mag geen eiland zijn in het kindercentrum. Collega's van verschillende groepen in een kinderdagverblijf hebben met elkaar te maken en moeten ook op elkaar kunnen rekenen. Vaak moeten ze korte tijd bij elkaar invallen. Ze zijn aan het begin of einde van de dag voor elkaars kinderen verantwoordelijk. Werken in de kinderopvang is teamwork, waarbij alle collega's bijdragen aan de kwaliteit die het kindercentrum biedt.

Elkaar aanvullen en inspireren

Alle pedagogisch medewerkers beschikken over de competenties om jonge kinderen in een groep op te voeden. Daarnaast heeft iedere pedagogisch medewerker persoonlijke kwaliteiten; bijvoorbeeld creativiteit, goed kunnen omgaan met kinderen met 'moeilijk' gedrag, een ouderavond organiseren of gezelligheid maken tijdens de lunch. Iedere medewerker heeft ook haar eigen kijk op en ervaringen met jonge kinderen en hun ouders. Deze persoonlijke verschillen tussen collega's op de groep en binnen het hele kindercentrum zijn een bron van inspiratie. Het voorkomt een tunnelvisie, bijvoorbeeld over een kind of ouder waar moeilijkheden mee zijn en waar de direct betrokken pedagogisch medewerker alleen nog maar negatief over kan denken. Dankzij persoonlijke talenten kan het werk steeds nieuwe impulsen krijgen. Locatiemanagers ondersteunen en inspireren het teamwork tussen de pedagogisch medewerkers om iedereen 'op scherp' te houden. Ten slotte zorgt de directeur of het managementteam van de organisatie voor de benodigde voorwaarden, zoals overleg- en studietijd voor de pedagogisch medewerkers en locatiemanagers, om die goede samenwerking te kunnen realiseren.

Opvoedend handelen in een groep

Het opvoeden in kindercentra is een veelzijdig proces. In het pedagogisch kader worden verschillende aspecten van het pedagogisch handelen belicht.

- Basiscommunicatie:
 - Sensitieve responsiviteit.
 - Respect voor de autonomie van het kind.
 - Praten en uitleggen.
 - Grenzen stellen en reguleren.
 - Ondersteunen van positieve relaties tussen de kinderen.
- Stimuleren van spelen en leren:
 - Voorwaarden scheppen.
 - Kinderen leren van elkaar.
 - Kansen grijpen.
 - Kansen creëren.
 - Stimulerende communicatie.
- Indelen en inrichten van de ruimte.
- Dagritme en groepsindeling.
- Observeren en plannen.

Samengevat

Opvoeden in kindercentra is teamwork. Pedagogisch medewerkers zijn als team verantwoordelijk voor het hele kindercentrum en samen met hun naaste collega's voor hun groep.

Teamwork betekent:

- Elkaar steunen
Opvoeden van jonge kinderen is bevredigend, maar ook inspannend werk. Het delen van positieve en negatieve ervaringen lucht op en geeft energie.
- Afspraken maken
Doordat pedagogisch medewerkers weten wat ze aan elkaar hebben, kunnen ze soepel op elkaar inspelen. Bij invallers moeten de belangrijkste regels expliciet worden overgedragen.
- Dagelijks overleg
Wat gaan we doen? Bijzonderheden?
- Elkaar aanvullen en inspireren
Iedere pedagogisch medewerker heeft zaken waar hij of zij heel goed in is. Daar wordt positief gebruik van gemaakt.

Goede collega's voelen elkaar aan en hebben aan een half woord genoeg. Ze kunnen op elkaar bouwen. Dat is nodig als je werkt met jonge kinderen.

Bron: Hoofdstuk 6 - Pedagogisch kader Kindercentra 0-4 jaar, E. Singer & L. Kleerekoper / 2009

Bijlage 4 Ezelsbruggetjes voor open communicatie

Deze ezelsbruggetjes kunnen je helpen om de wijze van communicatie bespreekbaar te maken.

- Wees een OEN.
- Laat OMA thuis.
- LSD mee je mee.

Wees een OEN (Open, Eerlijk en Nieuwsgierig)

Open

Een belangrijke en waarschijnlijk meest moeilijke vaardigheid is het 'gewoon' waarnemen, registreren en accepteren wat collega's zeggen.

Dwing jezelf het etiketteren en interpreteren te minimaliseren.

Kom niet onmiddellijk met ideeën als: 'Oh, de pedagogische medewerker X pakt dat op die manier aan, dat is slecht voor de ontwikkeling van dit kind.'

Zulke normatieve gedachten komen van je eigen referentiekader en belemmeren je om nauwkeurig te luisteren.

Het vergt een hoge concentratie om diverse indrukken ongecensureerd binnen te laten komen.

Probeer je bewust te zijn van je gekleurde interpretatie en streef ernaar dit los te laten: het is jouw beeld ipv de boodschap!

Eerlijk

Als je als beroepskracht moeite hebt met de manier waarop de communicatie verloopt, dan creëer je openheid door dit te zeggen.

Nieuwsgierig

Je neemt een niet-weten houding aan, waardoor je geïnformeerd wordt door de ander.

Je bent benieuwd naar de aanpak, mening en aanleiding van je collega om het ZO aan te pakken.

Ga samen in gesprek over die aanpak en de effecten daarop op de groep of de kinderen individueel.

Conclusie: Stel je op als een OEN.

Laat OMA thuis

Iedereen heeft in gesprek met een ander OMA's: Opvattingen, Mening en Advies

- Probeer deze voor jezelf te parkeren.
- Registreer ze in het contact met anderen, maar zet ze even weg.

Het beste is om iemand in vrijheid dingen uit zichzelf te laten halen.

Er kunnen kennis / vaardigheden etc. aanwezig zijn bij je gesprekspartner, maar deze moeten wel de ruimte krijgen om naar buiten te komen.

Neem een uitnodigende houding aan. Geef ruimte aan de ander om zelf te ervaren / ontdekken.

LSD neem je mee (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen)

Luisteren

Echt luisteren is niet eenvoudig, aandachtspunten:

- Een manier van spreken die overeenkomt met die van de ander.
- Oogcontact houden.
- Nu en dan knikken om te laten zien dat je volgt wat de ander zegt.
- Nu en dan maken van handgebaren.
- Fysieke nabijheid, maar denk ook aan positie naast of tegenover de ander.
- Rustige spreken.
- Iets naar de ander toe leunen om interesse en concentratie aan te duiden.

Samenvatten

Wanneer je samenvat, som je van tijd tot tijd de gedachten, acties en gevoelens van de ander op. Je onderzoekt of je op dezelfde golflengte zit.

Doorvragen

Soorten vragen:

- Open vraag: Wie, wat, waar, waarom.
Je geeft de ander ruimte om zelf vorm te geven aan het antwoord en zo de eigen mening of visie te verwoorden.
- Gesloten vraag (Mogelijkheid tot antwoorden is beperkt)
- Suggestieve vraag (Heeft een waardeoordeel in zich)
- Meerdere vragen tegelijk (Houd je van voetballen of meer van skaten?)
- Invullen (Combinatie van een suggestieve vraag en een meervoudige vraag. Je laat geen stilte vallen, maar vult het antwoord zelf in).

Manieren van doorvragen:

- Vraag herhalen: Heeft echter geen zin als de ander de vraag niet begrepen heeft. Wel als hij is afgeleid.
- Vraag verduidelijken: De vraag op een andere manier stellen, zodat hij wel begrepen wordt.
- Antwoord herhalen: Stimuleer om meer te vertellen.
- Samenvatten: Let op voor eigen woorden en interpretaties.
- Om een voorbeeld vragen: De ander wordt uitgenodigd om meer te vertellen.
- Om uitleg vragen: Kun je mij uitleggen wat jij precies met weerstand bedoelt?
- Doorvragen door benoemen van non-verbaal gedrag: Ik zie dat je lacht. De ander zal meer gaan vertellen over zijn/haar gevoel.
- Zwijgend doorvragen: Ja knikken, hummen.

Wanneer doorvragen:

- Vraag door op niet gespecificeerde woorden (Er, men, soms...).
- Vraag door op generalisaties (Altijd, nooit, iedereen).
- Vraag door op gevoelswoorden (Leuk, tof, rot).
- Vraag naar weggelaten woorden (Bijvoorbeeld: ik moet wel... van wie?).
- Vraag door op vage of overtollige woorden (Natuurlijk, zou kunnen, gewoon dat voel ik zo...).

Bijlage 5 Feedback geven en ontvangen

Feedback is effectief middel om samenwerking te verbeteren. Want soms weten mensen niet van zichzelf hoe ze over komen, wat het effect van hun handelen op de ander is. Feedback geven is investeren in de ander, de werkrelatie bespreken en de ander inzicht geven in zijn/haar gedrag.

Of de ander er werkelijk iets mee doet, heb je niet in de hand, maar je hebt wel de moeite genomen om serieus iets te verbeteren.

Tips voor feedback geven

Zorg voor een gezamenlijk belang

Voor beide gesprekspartners (coach en gecoachte) moet de feedback belang hebben. Als coach wil je de ander bijvoorbeeld bewust maken van zijn uitstraling en geef je aanknopingspunten om bij te sturen of aan te scherpen. De gecoachte persoon gebruikt de feedback om te leren over zichzelf, om te veranderen, om betere werkresultaten te bereiken of relaties op te bouwen.

Creëer een sfeer van veiligheid

Voor effectieve feedback is het nodig dat de informatie wordt uitgewisseld in een sfeer van veiligheid, respect en vertrouwen. Ontbreekt dat gevoel, dan zal de terugkoppeling alleen maar leiden tot verkeerde interpretaties, misverstanden en weerstand. Alleen als de ander zich veilig voelt, zal hij durven doorvragen en replek durven geven.

Beschrijf waargenomen gedrag

Feedback gaat over gedrag dat je hebt waargenomen: gedrag dus dat objectief kan worden vastgelegd door een camera. Geen interpretaties maar gedragingen die je met de zintuigen hebt waargenomen.

Niet: "Jij was woedend."

Maar: "Je zat aan je bureau. Je verhief je stem, je gezicht was rood aangelopen en je had zweetdruppeltjes op het voorhoofd. Je stond op en sloeg met de vuist op tafel."

Zorg dat de feedback actueel is

Feedback werkt het beste als de tijd tussen het waargenomen gedrag en de feedback zo kort mogelijk is. Op deze manier kun je concrete voorbeelden noemen. De ander kan zich dan het gedrag herinneren.

Geef ik-boodschappen

Wie effectieve feedback geeft, moet weten dat ik-boodschappen beter werken dan jij-boodschappen. Een jij-boodschap wijst naar de ander ("jij doet iets fout") en heeft als risico dat de ander ontkent of in de verdediging schiet. In beide gevallen leidt het de aandacht af van wat je wilt zeggen. Met een ik-boodschap houd je het bij jezelf. Als je je observatie beschrijft, kan de ander daar niets aan af doen.

Wees specifiek en concreet

Door specifiek te zijn, voorkom je misverstanden en weerstand. Verzamel zoveel mogelijk informatie. Een handig hulpmiddel is vooraf antwoord te geven op deze vragen:

- Wie (Wie doet iets? Wie waren erbij betrokken?)
- Wat (Wat gebeurde er?)
- Waar (Waar gebeurde het?)
- Wanneer (Wanneer vond de gebeurtenis plaats? Hoe lang duurde het?)
- Hoe (Hoe gebeurde het?)

Geef advies

Uitgangspunt bij coaching is dat de gecoachte zélf met suggesties en ideeën komt om gedrag of houding te verbeteren. Soms is het gewenst dat de coach een advies geeft.

Een voorbeeld

"Ik zag dat je tijdens je presentatie uitsluitend op je papier keek. Dat geeft mij als toehoorder het gevoel dat je het publiek niet belangrijk vindt. Als je zo nu en dan opkijkt en rondkijkt, maak je contact."

Geef alleen feedback als gedrag te veranderen is

Regels voor het ontvangen van feedback

Het is lastig om goed om te gaan met commentaar, zo blijkt in de praktijk. We hebben de neiging ons af te sluiten voor negatieve kritiek. Positief commentaar wuiven we weg of bagatelliseren we.

Daarom enkele basisregels op een rijtje:

Luister en vraag zo nodig om toelichting

Wie feedback ontvangt, is gebaat bij een actieve opstelling: luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD).

Een voorbeeld

"Ik begrijp dat het je stoorde dat ik met mijn mobieltje bezig was. Wanneer deed ik dat precies en hoe lang?"

Toon waardering

Een gouden regel in feedback is de ander te bedanken voor zijn informatie. Dat voelt misschien wat vreemd, maar als je feedback ziet als een leerinstrument is het zo gek nog niet: de ander geeft je immers informatie waarmee jij je voordeel kunt doen.

Een voorbeeld

"Fijn dat je dit tegen me zegt. Ik was me niet bewust dat mijn gedrag dit effect had."

Beoordeel de feedback

Degene die de feedback ontvangt, beoordeelt zelf wat hij met de feedback gaat doen. Vind je de feedback terecht of onterecht? Herken je wat de ander zegt? Kun je er iets mee? Vind je de feedback een afgewogen oordeel of een losse flodder?

Schiet in geen geval in de verdediging. Beter is het om op zoek te gaan naar alternatieven of achterliggende redenen.

Een voorbeeld

Niet: *"Ja maar wat Peter zei, was oude koek."*

Maar: *"Je zegt dat je het gevoel had dat ik Peter niet serieus nam. Wat had ik volgens jou moeten doen?"*

Doe iets met de feedback

Laat de feedbackgever weten wat je met zijn commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook.

Voorbeelden

"Ik heb gehoord wat je zei maar ik ben het niet met je eens."

"Ik heb gehoord wat je zei en ik ben het niet met je eens. Volgende keer ga ik proberen actief te luisteren."

Bijlage 6 Motiveren

Een leidinggevende zal regelmatig motiverende gesprekstechnieken toe moeten passen, om draagvlak te winnen.

Motiveren is het begeleiden van het besluitvormingsproces tot verandering te komen.

Hierbij gaat het om 3 onderdelen

- richting: koers bepalen
- gedrag activeren
- volhouden of stoppen

Motivatie is een actieve keuze: het een besluit om iets wel of niet te doen.

Voorwaarden voor verandering van gedrag zijn:

- Weet hebben van de problemen / gevolgen (kennis).
- Ongerust zijn over de problemen / gevolgen (bezorgdheid).
- Voldoende zelfvertrouwen / gevoel van eigenwaarde (zelfvertrouwen).
- Voldoende geloof in mogelijkheden om te veranderen (eigenwaarde).

De ander motiveren

Het motiveringsproces is onder te verdelen in drie fasen:

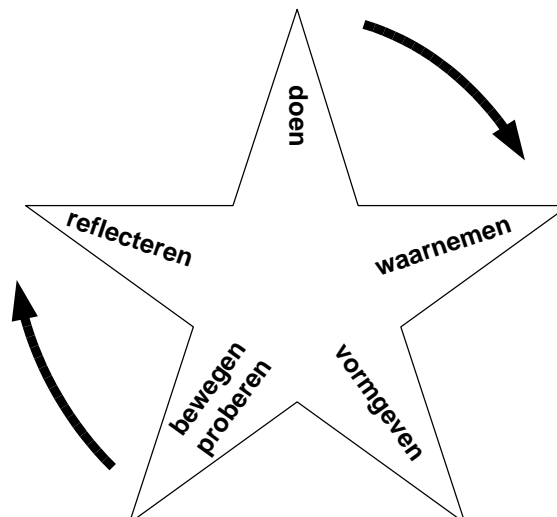
- De uitlokfase
- De informatiefase
- De onderhandelingsfase

In de **uitlokfase** worden pedagogisch medewerkers uitgelokt te praten over de problemen. In deze fase komt er dan ook ten aanzien van de bezorgdheid, kennis, competentie en eigenwaarde een verandering op gang.

Toegepaste techniek: selectief actief luisteren.

Het doel van deze fase is dat pedagogisch medewerkers goede ervaringen opdoen en daardoor vaker over de problemen willen praten en dat het aantal zelfmotiverende uitspraken toeneemt. Dit zijn uitspraken waarin mogelijk signalen uitgezonden worden dat hij/zij denkt er zelf iets aan te kunnen doen.

Kern: een frictie voelen - relatie leggen met pedagogiek is een proces. Inspelen op kinderen versterken.



In de **informatiefase** zorgen zowel de leidinggevende als de pedagogisch medewerker ervoor dat ze meer gegevens met betrekking tot de problemen te weten komen. De beroepskracht zorgt ervoor dat die informatie op gestructureerde wijze teruggegeven wordt.

Hiermee bereik je dat de pedagogisch medewerker van relevante informatie wordt voorzien waarmee ze argumenten voor en tegen verandering tegen elkaar kunnen afwegen. Aan het eind van deze fase ontlokt de beroepskracht een 'conclusie'. Het besluit om al dan niet te veranderen wordt dan genomen.

In de **onderhandelingsfase** wordt gesproken over de wijze waarop de gewenste verandering zal plaats vinden. De beroepskracht draagt hiertoe mogelijkheden aan waaruit de pedagogisch medewerker kan kiezen.

Daarnaast is het voor mensen pas mogelijk echt de stap tot actieve verandering te zetten als er manieren van veranderen zichtbaar worden die bij hen passen.

De pedagogisch medewerkers zullen een bereikt resultaat dan ook aan hun eigen inspanningen kunnen toeschrijven wat de kans vergroot dat de verandering gehandhaafd blijft.

Daarom is het belangrijk om veranderingen en kleine stappen te realiseren: dat vergroot de betrokkenheid en de motivatie.

Enkele motiverende gesprekstechnieken

Selectief zijn

Omdat de leidinggevende niet alles reflecteert wat de pedagogisch medewerker zegt, maar juist de veranderingsgerichte opmerkingen extra aandacht geeft. Hiermee kun je sturing geven aan het proces.

Selectief luisteren

- Reageren op uitspraken die wijzen op gemotiveerdheid
- Negeren van uitspraken die wijzen op ongemotiveerdheid.

Actieve houding

Omdat hij/zij niet achterover zit en het alleen maar aanhoort, maar bewust keuzes maakt m.b.t. de toe te passen technieken om pedagogisch medewerker te ondersteunen bij het nemen van een goede beslissing. Technieken waarmee je selectief en actief bent, zijn bijvoorbeeld samenvatten, reflecteren en vragen stellen ter verduidelijking.

Reflecteren

De leidinggevende geeft de woorden of gevoelens van de pedagogisch medewerker weer. Het doel hiervan is dat de pedagogisch medewerker verder vertelt over het onderwerp.

De leidinggevende brengt zelf geen nieuwe dingen in.

Er zijn verschillende vormen van reflecties:

- Papegaai: letterlijk herhalen van één woord of een zinnetje van de ander.
- Inhoud: leidinggevende geeft wat de pedagogisch medewerker gezegd heeft in eigen woorden weer, bijv.: "Je hebt er nu echt genoeg van."
- Emotie / gevoel: leidinggevende benoemt gevoelens die door de pedagogisch medewerker niet direct benoemd worden, bijv.: "Je kunt er niet meer tegen."

Het effect hiervan is dat de ander zich begrepen zal voelen.

- Intern conflict: leidinggevende brengt 'voors' en 'tegens' die aan gedragsverandering zitten onder woorden. Dit helpt de medewerker bij de afweging om wel of niet te veranderen.

Positief heretiketteren

Door de leidinggevende worden negatieve gevoelens, gedachten of gedrag in een positieve context teruggegeven. De medewerker kan hierdoor anders, positiever naar het gedrag kijken. Deze techniek is te gebruiken als er veel negatieve uitspraken gedaan worden.

Verkleinen of vergroten

Door de leidinggevende wordt dat wat de pedagogisch medewerker zegt extremer weergegeven. Hierdoor wordt de noodzaak om het geheel aan te pakken vergroot.

Bijlage 7 Lijst met kwaliteiten en uitdagingen

| | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ambitieuw2. Avontuurlijk3. Behulpzaam4. Belangstellend5. Bemiddelaar6. Bescheiden7. Betrouwbaar8. Consequent9. Creatief10. Doelgericht11. Doorzetter12. Duidelijk13. Eenvoudig14. Eerlijk15. Enthousiast16. Evenwichtig17. Flexibel18. Geduldig19. Gedisciplineerd20. Gemoedelijk21. Genieter22. Gevoelig23. Gul24. Handig25. Humoristisch26. Idealistisch27. Initiatiefrijk28. Inspirerend29. Intelligent30. IJverig31. Kan relativeren32. Krachtig33. Levendig34. Liefdevol35. Makkelijke prater | <ol style="list-style-type: none">36. Meelevend37. Mild38. Moedig39. Nieuwsgierig40. Nuchter41. Ordelijk42. Organisator43. Open44. Oplettend45. Praktisch46. Respectvol47. Rustig48. Serieus49. Smaakvol50. Speels51. Spontaan52. Tactvol53. Tevreden54. Toegewijd55. Vastberaden56. Veelzijdig57. Verantwoordelijk58. Verdraagzaam59. Vredelievend60. Vriendelijk61. Vrolijk62. Weerbaar63. Weet te overtuigen64. Weet te onderscheiden65. Wijs66. Zelfstandig67. Zelfverzekerd68. Ziet verbanden69. Zorgzaam70. Zorgvuldig |
|---|--|

Bron: Kwaliteitenspel, P. Gerrickens

Bijlage 8 Lijst met valkuilen en allergieën

| | |
|---------------------|-------------------------------|
| 1. Aarzelend | 36. Onhandig |
| 2. Agressief | 37. Ongedisciplineerd |
| 3. Angstig | 38. Ongeduldig |
| 4. Arrogant | 39. Onredelijk |
| 5. Bazig | 40. Onrustig |
| 6. Bemoeizuchtig | 41. Ontevreden |
| 7. Bevooroordeeld | 42. Opschepperig |
| 8. Bot | 43. Onverdraagzaam |
| 9. Brutaal | 44. Onverschillig |
| 10. Cynisch | 45. Onzelfstandig |
| 11. Doet gemaakt | 46. Onvoorzichtig |
| 12. Doet minachtend | 47. Opdringerig |
| 13. Doet negatief | 48. Oppervlakkig |
| 14. Egoïstisch | 49. Overgevoelig |
| 15. Fanatiek | 50. Overmoedig |
| 16. Gemeen | 51. Overbezorgd |
| 17. Geremd | 52. Pietluttig |
| 18. Gesloten | 53. Schijnheilig |
| 19. Hard | 54. Slijmerig |
| 20. Haatdragend | 55. Slordig |
| 21. Hebberig | 56. Sombor |
| 22. Humeurig | 57. Star |
| 23. Jaloers | 58. Stijf |
| 24. Klagerig | 59. Streng |
| 25. Klef | 60. Stug |
| 26. Kleurloos | 61. Traag |
| 27. Koppig | 62. Vaag |
| 28. Kortzichtig | 63. Verkwistend |
| 29. Krenterig | 64. Verlegen |
| 30. Kritisch | 65. Verward |
| 31. Lichtgeraakt | 66. Waait met alle winden mee |
| 32. Ligt dwars | 67. Wantrouwig |
| 33. Loslippig | 68. Weet te misleiden |
| 34. Lui | 69. Wispelturig |
| 35. Naïef | 70. Zweverig |

Bron: Kwaliteitenspel, P. Gerrickens

