

Leidinggeven vanuit interactievaardigheden

Een basis voor het aansturen van kinderopvangteams

Marleen Kerstens

Leidinggeven vanuit interactievaardigheden

Een basis voor het aansturen van kinderopvangteams

Marleen Kerstens

ISBN 978 90 8850 839 4


NUR 808/847

© 2018 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam



Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, *Stbl.* 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, *Stbl.* 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot Uitgeverij SWP (Postbus 12010, 1100 AA Amsterdam-Zuidoost).

Inhoud

Inleiding	11
Pedagogische kwaliteit en leiderschap	12
Leiderschap en opvoeding	14
In verbinding met je team	14
Doel van het boek	15
De leidinggevende als rolmodel	16
Leeswijzer	17
Leidinggeven in de kinderopvangpraktijk	17
Voorleven van interactievaardigheden	18
Het pedagogische aspect	19
Een lees- of een leerboek?	19
Aanspreekvormen	20
1 Kinderopvangteams in ontwikkeling	22
Leren en ontwikkeling is niet voorbehouden aan kinderen	22
Pedagogisch curriculum	23
Lerende kinderopvangorganisaties	24
Leidinggeven aan pedagogische processen	25
Reflecteren op ontwikkeling in je kinderopvangteam	26
 2 Leidinggeven vanuit sensitieve responsiviteit	28
Sensitieve responsiviteit op de kinderopvanggroep	29
Sensitiviteit in literatuur over leiderschap	29
Inspelen op gebeurtenissen in je team	30
Actief luisteren als basis voor sensitieve responsiviteit	32
Betekent sensitieve responsiviteit dat je alles moet aanvaarden?	33
Een warm en ondersteunend werkklimaat	34

Altijd sensitief responsief?	34
Onderzoek naar de kwaliteit van sensitieve responsiviteit in de kinderopvang	35
Uitwerking casus	36
Reflecteren op sensitief responsief leidinggeven	38
Conclusie	39
 3 Leidinggeven vanuit respect voor autonomie	42
Respect voor autonomie op de kinderopvanggroep	43
Respecteren van autonomie in literatuur over leiderschap	43
Inspelen op gebeurtenissen in je team	44
Diversiteit	45
Ruimte voor autonomie in effectief leiderschap	46
Manager of leider	46
Een hoger plan van pedagogische kwaliteitszorg	47
Proactief handelen in de kinderopvang	47
Vertrouwen in het proces	49
Slim vertrouwen	50
Het zelfsturende team	51
Onderzoek naar kwaliteit en actuele ontwikkelingen in respect voor autonomie	53
Uitwerking casus	54
Reflecteren op het respecteren van autonomie	56
Conclusie	57
 4 Leidinggeven vanuit grenzen en structuur	59
Grenzen en structuur op de kinderopvanggroep	59
Grenzen en structuur in literatuur over leiderschap	60
Inspelen op gebeurtenissen in je team	60
Normen en waarden	61
Behoefte aan grenzen en structuur	62
Weerstand in je team tegen grenzen en structuur	63
Soorten invloeden op grenzen en structuur	64
De kracht van positief sturen	64
Confronteren en feedback geven	65

Gezag	66
Doelen om samen te werken aan pedagogische kwaliteit	67
Kwaliteitsbeleid in je organisatie	67
Onderzoek naar kwaliteit en actuele ontwikkelingen in de kinderopvang	70
Uitwerking casus	70
Reflecteren op het bieden van grenzen en structuur	72
Conclusie	73
 5 Leidinggeven vanuit praten en uitleggen	74
Praten en uitleggen op de kinderopvanggroep	74
Praten en uitleggen in literatuur over leiderschap	75
Inspelen op gebeurtenissen in je team	76
Contact als basis voor communicatie	77
Verbindend communiceren	77
Uitbreiden van de woordenschat	78
Het belang van een positief gestelde boodschap	79
Effectief praten en uitleggen in overlegmomenten met je team	80
Praten en uitleggen in lastige situaties	81
Onderzoek naar de kwaliteit van praten en uitleggen in de kinderopvang	81
Uitwerking casus	82
Reflecteren op praten en uitleggen	84
Conclusie	85
 6 Leidinggeven vanuit ontwikkelingsstimulering	87
Ontwikkelingsstimulering op de kinderopvanggroep	87
Ontwikkelingsstimulering in nieuwe wetgeving en literatuur	88
Inspelen op gebeurtenissen in je team	89
Werken aan een groeimindset in je team	90
Fouten tijdens het leerproces	92
Ontwikkeling omdat het moet?	93
Een veilige leeromgeving	94
Onderzoek naar kwaliteit en actuele ontwikkelingen in ontwikkelingsstimulering	95
Uitwerking casus	96
Reflecteren op ontwikkelingsstimulering	100
Conclusie	101



7 Leidinggeven vanuit het begeleiden van interacties

tussen medewerkers

104

Begeleiden van interacties op de kinderopvanggroep 104

Begeleiden van interacties in literatuur over leiderschap 105

Inspelen op gebeurtenissen in je team 106

Het geheel is meer dan de som der delen 107

Het dynamische team 108

Inzichten in groepsdynamische processen 109

Sociaal leren en het begeleiden van interacties 111

Een succesvol team 112

Begeleiden van interacties bij confrontaties met of tussen medewerkers 113

Onderzoek naar de kwaliteit van het begeleiden van interacties in de
kinderopvang 116

Gezamenlijkheid creëren met een gedeelde visie 116

Onderlinge betrokkenheid in kinderopvangteams 117

Uitwerking casus 117

Reflecteren op het begeleiden van interacties 119

Conclusie 120

8 Leidinggeven vanuit interactievaardigheden in de kinderopvang

121

Schakelen tussen vaardigheden 121

Keuzevrijheid in pedagogisch handelen 122

Casusuitwerkingen 124

Vertaalslag naar de kinderopvanggroepen 129

Het gebruik van meetinstrumenten in de kinderopvang 130

Cursussen in interactievaardigheden 130

Meer over leiderschap in de kinderopvang 131

Reflecteren op ontwikkeling in je kinderopvangteam 132

De leidinggevende aan zet 133

Dankwoord **135**

Bronvermelding **137**

Inleiding

Pedagogische kwaliteit op de kinderopvanggroep toont zich in de manier waarop pedagogisch medewerkers zich afstemmen op de behoeften en ontwikkeling van kinderen. Ik denk dat dit in de relatie tussen pedagogisch medewerkers en leidinggevendenden niet wezenlijk anders is. Het is in de kinderopvang niet alleen essentieel om goed voor kinderen en ouders te zorgen, maar ook voor elkaar. Wanneer je als leidinggevende in jouw communicatie met medewerkers laat zien wat jij belangrijk vindt, kunnen medewerkers zich meer bewust worden van je verwachtingen van de pedagogische kwaliteit.

Als leidinggevende heb je een grote invloed op de sfeer in het team, de samenwerking, de verbondenheid en het leren van elkaar. Met *Leidinggeven vanuit interactievaardigheden* wordt een praktische invulling gegeven aan leiderschap in de kinderopvang. Het gaat over de vraag hoe je als teamleider kunt werken aan het bestendigen en versterken van de pedagogische kwaliteit van kinderopvang. Dit doe je door zelf de vaardigheden voor te leven die je graag wilt terugzien bij de pedagogisch medewerkers op de groep. De interactievaardigheden, zoals onderzocht en beschreven door Marianne Riksen-Walraven (in Van Ijzendoorn, 2004), lenen zich er uitstekend voor om te onderzoeken hoe je je eigen kwaliteiten, vakinhoudelijke kennis en communicatie inzet om je kinderopvangteam te voeden, te inspireren en in ontwikkeling te zetten.

Als je leidinggeeft aan kinderopvangteams communiceer je niet alleen over wat er moet gebeuren. Je bent niet enkel aan het delegeren en aansturen. Als leidinggevende begeleid en ondersteun je medewerkers en draag je uit wat jij belangrijk vindt. In alle situaties waarin je met medewerkers communiceert, laat je bewust of onbewust jouw ervaringen zien, deel je jouw waarden, draag je jouw visie uit en laat je zien welke kwaliteiten, vaardigheden en kennis je waardeert. Wil je ontdekken hoe je een aantal belangrijke vaardigheden kunt voorleven, hoe je een rolmodel kunt zijn en hoe je pedagogisch medewerkers in ontwikkeling zet? Dan kan dit een bruikbaar boek voor je zijn.

Pedagogische kwaliteit en leiderschap

Er is al veel geschreven over leidinggeven en leiderschap. De visies en inzichten variëren van het belang van effectiviteit en overtuigingskracht tot authenticiteit en intuïtief leiderschap. De uiteenlopende onderwerpen laten zien hoe breed het vakgebied is en dat het niet alleen om het team draait, maar ook om wat je persoonlijk hebt bij te dragen. Juist in de communicatie met je teamleden maak je het verschil. Daarin laat je zien wat je belangrijk vindt voor kinderen en ouders, wat je van medewerkers verwacht en welk toekomstbeeld je voor ogen hebt. Die communicatie gaat niet alleen over de woorden die je gebruikt, maar ook over de boodschappen die je meegeeft met je intonatie, je gebaren en wat je zelf doet en laat. Het gaat eveneens over de sfeer die je creëert en de verbinding die je maakt met je medewerkers.

De kinderopvang is een bijzonder werkgebied omdat je met elkaar een goede pedagogische kwaliteit wilt bieden. De zorg en opvoedkundige aspecten maken het leiderschap in de kinderopvang van een andere orde dan wanneer je manager bent in bijvoorbeeld de detailhandel of horeca. Ook in die laatste gebieden is het belangrijk om goed voor klanten te zorgen, maar er is geen sprake van verzorging, opvoeding en persoonlijke relaties. Bovendien kunnen klanten van een boekhandel of restaurant voor een andere winkel kiezen als een medewerker of bediende hun een onaangenaam gevoel geeft. Voor ouders in de kinderopvang ligt dit ingewikkelder omdat het grootste deel van het contact tussen hun kinderen en de pedagogisch medewerkers in hun afwezigheid plaatsvindt. Ook kunnen zij het lastig vinden om van locatie te wisselen, bijvoorbeeld omdat ze voor de kinderen de continuïteit en gehechtheidsrelaties niet willen doorbreken of omdat ze zelf een band hebben opgebouwd met een aantal van de medewerkers. Kinderen zijn overgeleverd aan de veiligheid, zorg, stimulans en aandacht van volwassenen. Het is dan ook belangrijk dat de kwaliteitszorg, en daarbinnen het geheel aan pedagogische relaties, van voldoende hoog niveau is.

Als leidinggevende in de kinderopvang geef je leiding aan een team dat voortdurend meer of minder bewust werkt aan het bieden van pedagogische kwaliteit. In 2005 is wettelijk vastgelegd dat er vier basisdoelen in het kwaliteitsbeleid moeten worden opgenomen. De vier doelen zijn het centrale uitgangspunt voor werken op de kinderopvanggroep. Het is de opdracht aan kinderopvanglocaties en -organisaties om een duidelijke verbinding te leggen tussen wat je met elkaar wilt bereiken en hoe je aan de basisdoelen tegemoetkomt. De ruimte om

een eigen invulling van de basisdoelen aan te brengen ondersteunt de diversiteit in de kinderopvang. Het geeft ruimte voor verschillen in pedagogische visies en stromingen en biedt locaties en organisaties mogelijkheden om te kunnen inspelen op de behoeften van ouders en kinderen en op wat er in de (buurt) gemeenschap leeft (Schreuder e.a., 2011).

De vier pedagogische basisdoelen zijn:

- het bieden van fysieke en emotionele veiligheid;
- het bevorderen van de persoonlijke competenties;
- het bevorderen van de sociale competenties;
- socialisatie door overdracht van waarden en normen.

(Riksen-Walraven in Van IJzendoorn, 2004)

De doelen zijn richtinggevend voor het pedagogisch handelen van medewerkers. De Wet IKK geeft vanaf 2018 het voorschrift om de doelen verder uit te werken en zichtbaar te maken in de praktijk. De zes interactievaardigheden bieden een leidraad voor pedagogisch medewerkers op welke manieren zij kunnen handelen om tegemoet te komen aan de behoeften en ontwikkeling van kinderen en (daarmee ook) aan de pedagogische basisdoelen.

De zes interactievaardigheden zijn:

-  sensitief responsief handelen;
-  respect voor autonomie;
-  grenzen en structuur;
-  praten en uitleggen;
-  ontwikkelingsstimulering;
-  begeleiden van interacties.

(Riksen-Walraven in Van IJzendoorn, 2004)

Leiderschap en opvoeding

Er zijn communicatiemethoden die zowel zijn uitgewerkt voor relaties tussen leidinggevende en medewerkers als voor de omgang tussen volwassene en kinderen. De Gordonmethode is een vrij bekende benadering voor opvoeder-kindinteracties in de kinderopvang. Thomas Gordon heeft met zijn methode ook aandacht voor effectief leidinggeven. Hierin pleit hij voor een meer coachende communicatie in organisaties. Een andere methode die op de verschillende terreinen wordt ingezet is Geweldloze communicatie. Marshall Rosenberg ervoer dat de verbale communicatie tussen mensen regelmatig tot miscommunicatie leidde en onderzocht op welke manier mensen meer helder gevoelens, behoeften en verwachtingen konden uitspreken en elkaars taal konden verstaan. Er is veel geschreven over Geweldloze communicatie – in Nederland vaak verbindende communicatie genoemd – zowel in organisaties als in opvoeding. Zo schreven Ike Lasater en Julie Stiles het boek *Woorden die werken op de werkplek, een praktische gids voor effectieve communicatie* en heeft Justine Mol delen uit deze communicatiestroming gebruikt als basis voor haar boek *Opgroeien in vertrouwen, opvoeden zonder straffen en belonen*. Een derde veelgebruikte methode in zowel leiderschap in organisaties als in de opvoeding van kinderen, is doordacht door Stephen Covey en voortgezet door zijn zoon Sean Covey.

Niet alle in dit boek behandelde inzichten en methoden hebben zo'n duidelijke een-op-eenrelatie tussen leiderschap en opvoeding. Als je scherper kijkt naar de woorden die gebruikt worden, de manieren van handelen of de intenties waarmee mensen iets waardevols proberen bij te dragen aan relaties, zijn er meer verbanden te vinden dan je op het eerste oog opmerkt.

In verbinding met je team

Dirk Brants schrijft in het boek *Pedagogisch management in de kinderopvang*: 'Goed leiderschap is van fundamenteel belang in een organisatie die gericht is op kwaliteit. Dit leiderschap hangt niet alleen af van de samenwerking en de context waarbinnen wordt gewerkt. Goed leiderschap begint bij de leidinggevende zelf. Hij of zij stuurt het team aan voor het bereiken van de doelen via allerlei kanalen van sociale beïnvloeding. Hij of zij motiveert, ondersteunt en waardeert, en fungeert als voorbeeld van de kwaliteitscultuur' (Brants in Vandenbroeck, 2005, p. 196).

Het belang van het leggen van relaties tussen interactievaardigheden van pedagogisch medewerkers en het leidinggeven aan kinderopvangteams ligt in de

wens om meer verbinding te creëren tussen de kinderopvanggroepen en de directe (assistent-)leidinggevende(n), met als doel de pedagogische kwaliteit te dienen.

Rapportage van het Nederlands Consortium Kinderopvangonderzoek laat zien dat leidinggevendenden in 2012 de meeste tijd besteedden aan administratieve taken. Ongeveer 24% van de tijd werd gebruikt voor pedagogische aansturing, teamoverleg en individueel overleg met pedagogisch medewerkers (Fukkink e.a., 2013). Het is dan ook belangrijk dat het kwart dat gebruikt wordt voor directe communicatie met medewerkers, ondersteunend is voor de pedagogische kwaliteit op de groep. Ondersteuning kan op verschillende manieren en niveaus plaatsvinden. Ze kan bijvoorbeeld direct gericht zijn op het versterken van het handelen van medewerkers, het reduceren van spanningen binnen het team of het bevorderen van een prettige samenwerking. Daarvoor is het nodig om je medewerkers goed te kennen, in te kunnen spelen op de ondersteuningsbehoeften, effectief om te gaan met pedagogische vraagstukken, te weten hoe de onderlinge relaties in je team verlopen, welke kwaliteiten er zijn et cetera. Ik geloof erin dat je door afgestemd verbinding te maken met je pedagogisch medewerkers, met elkaar kunt werken aan het versterken van de kwaliteit op jullie kinderopvanglocatie.

Doel van het boek

Leidinggeven vanuit interactievaardigheden is geschreven om je te laten ontdekken of je specifieke voorkeuren hebt voor bepaalde vaardigheden, je meer bewust te laten zijn op welke momenten je de vaardigheden al toepast en je te laten ervaren hoe je de interactievaardigheden zelf kunt voorleven. Het doel hiervan is om samen met je teamleden te blijven werken aan het versterken van de pedagogische kwaliteit. Dit boek gaat dus in de eerste plaats over jou in je rol als leidinggevende en laat verschillende manieren zien waarmee jij jouw team verder kunt begeleiden.

Je gaat op zoek naar de verbinding tussen pedagogische vaardigheden en leiderschap. Als je kijkt naar de terminologie en inhoud die gebruikt worden om leiderschap en communicatieve vaardigheden van pedagogisch medewerkers te beschrijven, liggen deze twee niet zo ver bij elkaar vandaan. Niet voor niets spreken we in het pedagogisch werk ook wel van groepsleiding of groepsmanagement. Ook pedagogisch medewerkers geven leiding, namelijk aan kinderen. In de lei-

ding die medewerkers geven, wordt vanuit pedagogisch oogpunt verwacht dat ze bepaalde vaardigheden laten zien waarmee ze zich adequaat afstemmen op de behoeften en ontwikkeling van jonge kinderen. Leg je deze vaardigheden naast communicatiemethoden die geschreven zijn voor de omgang met volwassenen, dan zie je duidelijke overeenkomsten met het communiceren met kinderen.

De leidinggevende als rolmodel

In zijn boek *Ontwikkelen zonder moeite* (2012, p. 30) schrijft Peter Honey: 'Of u het zich nu bewust bent of niet, als manager bent u onvermijdelijk een trendsetter. Uw medewerkers letten doorlopend op uw gedrag en worden erdoor beïnvloed.' Marianne van Duuren en Charlotte van Zuylen laten in het boek *Verderbij* zien hoe je als leidinggevende in de kinderopvang een voorbeeldfunctie vervult door zelf te reflecteren. Bijvoorbeeld door in het bijzijn van medewerkers hardop op je eigen handelen te reflecteren en door jezelf en medewerkers te bevragen op wat jullie beweegt. Dit kun je met alle interactievaardigheden doen. Wil je graag dat je pedagogisch medewerkers meer gaan doen aan ontwikkelingsstimulering bij kinderen? Dan zijn er volop mogelijkheden waarmee je dit zelf kunt uitdragen door je teamleden te stimuleren in hun ontwikkeling. Wil je graag dat medewerkers meer flexibel omgaan met kinderen en ouders? Ontdek dan de mogelijkheden waarin jij deze flexibiliteit kunt laten zien in de alledaagse communicatie die jij hebt met je teamleden.

Leef datgene voor wat je wilt dat jouw team uitstraalt en bijdraagt. Leidinggeven vanuit interactievaardigheden is het communiceren met pedagogisch medewerkers in de kinderopvang, zó dat je bewust datgene uitstraalt wat je voor ogen hebt in de relatie die pedagogisch medewerkers opbouwen met kinderen en ouders.

Leeswijzer

‘Alle activiteiten in de organisatie zouden ten dienste moeten staan van het pedagogisch proces en de dienstverlening aan ouders.’

Marianne van Duuren & Charlotte van Zuylen, 2012

Je geeft leiding aan je team en stemt je af op de ondersteunings- en begeleidingsbehoeften van je pedagogisch medewerkers. Desondanks gaat leidinggeven vanuit interactievaardigheden in eerste instantie over jezelf. Over jouw visie op pedagogische kwaliteit, de manier waarop je de samenwerkingsrelaties in je team bevordert en je alledaagse communicatie met medewerkers. De rollen en verantwoordelijkheden die je voor jezelf ziet weggelegd doen er eveneens toe. Als je jezelf als leider en inspirator ziet, geef je op een andere manier leiding dan wanneer je jezelf als manager positioneert. Leidinggeven vanuit interactievaardigheden gaat ook over de kwaliteiten, talenten, kennis, ervaringen en vaardigheden die je meebrengt en over de bijdragen die jij levert aan de pedagogische kwaliteit van je locatie(s). Ten slotte doet het ertoe waar je zelf als persoon naartoe wilt werken en in welke vaardigheden je wilt groeien. Ik nodig je uit om te ontdekken welke toepassingen van het leidinggeven vanuit interactievaardigheden voor jou en je team kunnen werken en die zowel het werkplezier als de pedagogische kwaliteit ten goede komen.

Leidinggeven in de kinderopvangpraktijk

Bij het lezen van dit boek zal het je opvallen dat er gebruikgemaakt wordt van algemene en bekende theorieën en methodieken. Ik heb specifieke keuzes gemaakt vanuit mijn eigen ervaringen met de methoden en door aanverwante literatuur te bestuderen om te onderzoeken waar ik bepaalde relaties vond. Ook andere boeken over leiderschap kunnen goed aansluiten bij de kinderopvangpraktijk en bij een of meerdere interactievaardigheden.

Leidinggeven vanuit interactievaardigheden gaat niet over de methoden an sich, maar laat zien hoe je algemene kennis en vaardigheden over leiderschap kunt integreren in de pedagogische praktijk. Het gaat erom dat je leiderschapstijlen, -theorieën en -modellen zo kunt toepassen dat je meer positieve invloed hebt op de kwaliteit van kinderopvang.

In dit boek vind je aan het eind van elk hoofdstuk reflectievragen die betrekking hebben op je team en op jezelf in de rol van leidinggevende. Deze vragen zijn er om je bewust te laten stilstaan bij hetgeen je met jouw team wilt bereiken. Wanneer je meer algemene boeken leest over leiderschap, kan deze vraag je ondersteunen: 'Hoe kan deze kennis of vaardigheid mij helpen om de pedagogische kwaliteit van mijn kinderopvangteam te versterken?'

Voorleven van interactievaardigheden

Wellicht vraag je je af of je alle vaardigheden moet voorleven. En of je alle vormen van ondersteuning zelf moet bieden. Het antwoord is: 'Nee, dat hoeft natuurlijk niet.' Er kunnen meer rolmodellen zijn in jouw team of organisatie die verschillende vaardigheden kunnen voorleven. Ook kwaliteitsmedewerkers, stafpedagogen, hbo-coaches en pedagogisch medewerkers met een specifieke specialisatie kunnen een voorbeeldfunctie vervullen voor medewerkers. Het is dan met name belangrijk dat je elkaar aanvult en dat je met elkaar datgene neerzet wat teamleden nodig hebben om zich te kunnen blijven ontwikkelen in de interactievaardigheden. Op die manier kunnen zij vloeiend en positief inspelen op de kinderen en invulling geven aan de vier pedagogische basisdoelen.

Met het inwerking treden van de wet *Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang* vervult de hbo-coach een rol in het kader van permanente educatie voor pedagogisch medewerkers. Door middel van *coaching on the job* wordt op de werkvloer ingespeeld op situaties die zich op dat moment voordoen. Het zal mijns inziens met name belangrijk zijn om goed af te stemmen met pedagogisch medewerkers en de coach om een visie te vormen op professionele ontwikkeling, doelen en groei in kaart te brengen en het deskundigheidsproces te ondersteunen in zowel de alledaagse begeleiding als overlegmomenten. Zo weet je van elkaar waar je voor staat, waar je naartoe wilt werken en wat maakt dat het belangrijk is voor het welbevinden en de ontwikkeling van kinderen om daar samen naartoe te werken. Ik denk dat het al helpend is als je kunt benoemen welke vaardigheden je bij collega's ziet, wat maakt dat je ze waardeert en hoe je ziet dat deze vaardigheden van betekenis zijn voor de kwaliteit van kinderopvang.

Misschien herken je tijdens het lezen bij jezelf een voorkeur van waaruit je graag handelt en dat je dit zo wilt blijven doen. Zolang het op lange en korte termijn effectief is en deze benadering zowel de organisatie, het team als de ouders en kinderen dient en het jezelf werkplezier oplevert, is dat prima. Het kan ook zijn

dat je op zoek bent naar nieuwe kansen, keuze- en ontwikkelingsmogelijkheden voor kinderopvangteams of dat je de verschillende vaardigheden wilt uitdragen naar je team om te laten zien wat je belangrijk vindt in de omgang met kinderen en ouders. In dat geval is het interessant om te onderzoeken waar het toepassen van andere vaardigheden in jouw team toe kan leiden.

Het pedagogische aspect

Bij het leidinggeven vanuit interactievaardigheden staat de pedagogische kwaliteit centraal in de overweging om op een bepaalde manier te handelen. De casussen in dit boek zijn gebaseerd op praktijkervaringen. Mijn persoonlijke ervaringen zijn in de hoofdstukken aangevuld met voorhanden literatuur. Ik wil je graag uitnodigen om te ontdekken wat je in jouw eigen leiderschap aan interactievaardigheden herkent.

Naarmate je verder in het boek komt, zul je verschillende aanknopingspunten zien tussen theorieën over leiderschap en de aansturing op pedagogische kwaliteit. De waarde daarvan kan pas blijken in jullie eigen kinderopvanglocatie. Als je actief aan de slag gaat met het toepassen van de interactievaardigheden in jouw leiderschap, verwacht ik dat je zelf nog veel meer relaties gaat ontdekken. Omdat het handelen vanuit interactievaardigheden van jou als leidinggevende vraagt telkens opnieuw te kijken wat teamleden nodig hebben om gedegen pedagogische kwaliteit te bieden, is het belangrijk dat je de pedagogische doelen en je gezamenlijke visie en missie goed voor ogen houdt. In dit boek wordt een koppeling gemaakt tussen leiderschap en werken op de groep. Echter, het leidinggeven staat centraal. Wil je meer informatie over wat er in pedagogisch opzicht precies onder de behandelde interactievaardigheden valt en hoe medewerkers daarnaar kunnen handelen, dan verwijs ik je graag naar handreikingen zoals *Pedagogisch kader kindercentra* (Singer & Kleerekoper, 2009), *De NCKO-Kwaliteitsmonitor* (Fukkink e.a., 2009), of *Interactievaardigheden. Een kindvolgende benadering* (Strik & Schoemaker, 2016). Deze boeken geven richting en handvatten hoe je de zes interactievaardigheden kunt plaatsen in wat er in pedagogisch opzicht nodig is op de groep.

Een lees- of een leerboek?

Ik raad je aan dit boek te gebruiken op de manier die jij prettig vindt. Je kunt het als oefenboek beschouwen, er delen uithalen die je inspireren of het juist als

naslagwerk gebruiken om nieuwe inzichten op te doen op die momenten waarop je merkt dat je een vaardigheid graag meer zou willen toepassen en daar richting voor wilt krijgen.

In de volgende hoofdstukken vind je uitwerkingen van casuïstiek, bedoeld ter inspiratie. Ik ben geen voorstander van voorschriften. Situaties zijn altijd complexer dan je in een boek kunt beschrijven. De suggesties en ideeën die ik aan draag, hebben enkel tot doel je te laten ervaren hoe je de interactievaardigheden naar voren kunt laten komen in jouw manier van leidinggeven.

Zoals je in het hoofdstuk 'Leidinggeven vanuit interactievaardigheden in de kinderopvang' kunt lezen en in je eigen communicatie met medewerkers zult merken, gebruik je zelden slechts één interactievaardigheid. De vaardigheden overlappen elkaar deels en lopen in de communicatie vaak op natuurlijke wijze in elkaar over.

Dit boek is geschreven met de intentie je te helpen je nog sterker bewust te zijn hoe belangrijk jouw rol is en om te ontdekken hoe je positieve invloed kunt uitoefenen op de pedagogische praktijk. Naast het reflecteren op je rol en hoe je jouw team vanuit de interactievaardigheden kunt ondersteunen, kun je dit boek gebruiken om jezelf nieuwe vaardigheden eigen te maken. Met als gewenste uitkomst dat je met je pedagogisch medewerkers een eenheid vormt waarin jullie elkaars taal, doelen en behoeften verstaan en elkaar in pedagogische kwaliteit aanvult en versterkt.

Liggen bepaalde vaardigheden die je wilt gaan toepassen buiten je comfort-zone? Dan raad ik je aan om eerst volop in een sociaal veilige oefengroep te experimenteren – bijvoorbeeld met collega-leidinggevendenden – voor je ze in je team introduceert. Er zijn ook speciale workshops ontwikkeld om hiermee aan de slag te gaan. Door open te communiceren met je medewerkers en te vertellen waar je jezelf in wilt ontwikkelen, kun je ook bij hen aangeven dat je aan het oefenen bent. Leer van elkaar en kijk samen hoe de vaardigheden bij jullie aansluiten.

Aanspreekvormen

Omdat er in de kinderopvang nog steeds aanzienlijk meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn, is er voor de leesbaarheid gekozen om de vrouwelijke vorm te beschrijven. Waar je zij of haar leest, kun je vanzelfsprekend ook hem of zijn lezen.