



Veranderen in kinderopvangorganisaties

Onderzoeksrapport VERA KO

Auteurs: Ruysers Nathalie, Loopmans Sarah, Mampuys Lynn

Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk
Jaar: 2020 – 2023

INHOUD

DANKWOORD	6
INLEIDING	8
1 Gemeenschappelijke taal als startpunt.....	8
2 Veranderen in kinderopvangorganisaties: uitdagingen	8
3 Veranderen in kinderopvangorganisaties: wat bestaat er en wat is er nodig? 11	
ONDERZOEKSVRAGEN	13
METHODOLOGIE	15
4 Vragenlijst	15
5 Diepte-Interviews.....	16
6 Cross-casus analyse	17
7 Professionele leergemeenschap (PLG).....	18
8 Klankbordgroep	20
9 Thematische analyse van het materiaal	20
RESULTATEN	22
10 Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven? 22	
10.1 Theoretische gevoeligheid voor belangrijke concepten	22
10.2 Thematische analyse.....	23
10.2.1 Inzetten op bewustwording en bewustzijn om te komen tot succesvolle veranderprocessen in de kinderopvang.	24
10.2.2 Over de procesbegeleider	26
10.2.3 Over samen veranderen	28
10.2.4 Over het belang van kennis	31
10.2.5 Over de duurtijd en het tempo van een veranderproces – veranderen vraagt tijd.	31
10.2.6 Over het leerklimaat	34

10.2.7	Over omgaan met weerstand en over motivatie	35
10.2.8	Over contextfactoren	36
10.2.9	Over veranderenergie	38
10.2.10	Spreeken over verandering	38
11	Welke materialen kunnen veranderaars gebruiken om verandertrajecten in de kinderopvang succesvol vorm te geven?	40
11.1	Thematische analyse	40
11.1.1	Uitwisseling met andere procesbegeleiders – ‘zorg voor de leider’	40
11.1.2	Het aanscherpen van theoretische kennis en leiderschapskwaliteiten	41
11.1.3	Dichtbij de praktijk	42
11.1.4	Nood aan middelen	42
12	Een professionele leergemeenschap om veranderaars in de sector te ondersteunen in het succesvol vormgeven van verandertrajecten	43
12.1	Waarom een professionele leergemeenschap als ondersteuning voor procesbegeleiders van veranderprocessen?	43
12.2	Wat is een professionele leergemeenschap of PLG?	43
12.3	Hoe werkt een PLG?	44
12.4	De VERA KO-PLG	45
12.5	Thematische analyse	46
12.5.1	Ervaren de deelnemers tijdens en na afloop van het PLG-traject groei in hun rol van procesbegeleiders van verandertrajecten?	46
12.5.1.1	Over dynamische communicatie	47
12.5.1.2	Over het omgaan met weerstand, spanning en conflict	49
12.5.1.3	Over inzicht in het groepsproces	51
12.5.1.4	Over persoonlijke groei	56
12.5.2	Komt een PLG tegemoet aan de noden die deelnemers ervaren met betrekking tot het vormgeven van verandertrajecten?	58

12.5.2.1	De nood aan uitwisseling met andere leidinggevenden en/of pedagogisch ondersteuners	58
12.5.2.2	De nood aan het aanscherpen van theoretische kennis en vaardigheden	59
12.5.2.3	De nood aan ondersteuning dicht bij de praktijk	60
12.6	De procesbegeleider van de PLG	63
12.6.1	Wat hebben procesbegeleiders van een PLG nodig om de PLG succesvol te laten verlopen?	63
12.6.1.1	Deskundigheid in procesbegeleiding	63
12.6.1.2	Kennis over de inhoud die aan bod komt	65
12.6.1.3	Levenslang leren en groeien in metaskills	66
12.6.2	Wat hebben deelnemers nodig van procesbegeleiders van een PLG om de PLG succesvol te laten verlopen?	67
13	Discussie	69
13.1	Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven?	69
13.1.1	Inzetten op bewustwording en bewustzijn om te komen tot succesvolle veranderprocessen in de kinderopvang	69
13.1.2	De procesbegeleider als centrale spil om te komen tot succesvolle veranderprocessen in de kinderopvang	74
13.1.3	Teamwerk als basis om tot succesvolle veranderprocessen te komen in de kinderopvang	78
13.2	Is een professionele leergemeenschap een manier om veranderaars te ondersteunen in het succesvol vormgeven van veranderprocessen?	79
14	Conclusie	82
	REFERENTIES	84
	BIJLAGEN	87
	Bijlage 1: Informatieblad + informed consent diepte-interview	87
	Bijlage 2: Topiclijst diepte-interview	90

Bijlage 3: Topiclijst cross-casusanalyse	92
Bijlage 4: Informed consent PLG	93
Bijlage 5: Topiclijst focusgesprek	96
Bijlage 6: Topiclijst diepte-interviews na de PLG	98
Bijlage 7: Mindmap	99

DANKWOORD

Het onderzoek 'Veranderen in kinderopvangorganisaties' werd uitgevoerd in het Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk (PiP) aan de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen en werd mogelijk gemaakt door PWO-middelen van de hogeschool. We bedanken de hogeschool voor het mogelijk maken van dit project en voor de aangename werkomgeving.

Gedurende 2,5 jaar konden we ons verder verdiepen in de boeiende wereld van veranderprocessen en dat in een sector die ons alle drie nauw aan het hart ligt. We bedanken dan ook graag Dietlinde Willockx, hoofd van het onderzoekscentrum PiP, voor de mogelijkheid die we kregen om ons in dit onderwerp via onderzoek verder te professionaliseren. Bedankt aan alle medewerkers van het onderzoekscentrum die het proces mee gevolgd hebben en die hun kritische blik op ons werk lieten rusten.

Geen onderzoek over hoe veranderprocessen in de kinderopvang lopen zonder de input van veranderaars uit de sector! Onze dank gaat uit naar alle deelnemers aan dit onderzoek: de participanten van de professionele leergemeenschap, onze collega-onderzoekers die we mochten interviewen over hun eigen onderzoeken, de veranderaars uit de sector met wie we diepte-interviews konden afnemen en iedereen die de vragenlijst invulde.

Bedankt aan de professionals die deelgenomen hebben aan de klankbordgroep van dit onderzoek. Hun enthousiaste, kritische en praktijkgerichte bril heeft het proces mee vormgegeven en het resultaat beïnvloed.

Tot slot bedanken we alle collega's verbonden aan het onderzoekscentrum PiP en alle collega's verbonden aan de opleiding Pedagogie van het Jonge kind voor het warme nest van waaruit we samenwerken aan onze gedeelde visie.

Dit eindrapport is geschreven om jou als lezer mee te nemen in ons verhaal. Een verhaal dat procesbegeleiders van verander- of innovatieprocessen wil ondersteunen in hun groei. Verandering is de enige constante. Dat is in de kinderopvang niet anders. Hoe zorg je ervoor dat het transitieproces succesvol kan verlopen? Je leest het in dit rapport. We pretenderen niet de wijsheid in pacht te hebben en alle factoren gecoverd te hebben. We bieden wel een sterk onderbouwde en systematische inzicht in verschillende thema's die daarbij een rol spelen.

Bedankt lezer voor de tijd die je neemt om ons werk door te nemen en wie weet steek je er nog iets van op voor je eigen groeiproces.

Aarzel niet om ons feedback te geven of vragen te stellen. Wij connecteren graag.

Sarah Loopmans, Lynn Mampuys en Nathalie Ruysers

Oktober 2023

INLEIDING

1 GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL ALS STARTPUNT

Bij de start van dit onderzoeksrapport vinden we het belangrijk om te verduidelijken wat we verstaan onder een verandertraject of een veranderproces. We introduceren gemeenschappelijke taal zodat de interpretatie van wat volgt daaruit kan vertrekken. Wat bedoelen we als we spreken over verandering of een veranderproces? We baseren ons hier op het transitie model van William Bridges (2019). Hij beschrijft verandering als zijnde situationeel. Verandering is de gebeurtenis die plaatsvindt bv. een nieuwe leidinggevende of een groene buitenruimte met mogelijkheden tot risicovol spel. Transitie is het innerlijke psychologische proces dat mensen doorlopen als er een verandering plaatsvindt. Volgens Bridges verloopt deze transitie in 3 fasen nl. een fase van afsluiten, het oude loslaten; vervolgens de neutrale zone waarin het oude er niet meer is en het nieuwe nog niet daar is, deze fase wordt ook de liminale fase genoemd (Thomassen, B., 2016); en tenslotte de fase van een nieuw begin waarin men langzaam een nieuwe identiteit verwerft. Als we in dit onderzoek spreken over verandertrajecten of veranderprocessen dan bedoelen we de transitie die de groep doorloopt om tot een nieuwe situatie te komen. De weg die je als team aflegt. Verandertrajecten of -processen kunnen betrekking hebben op kleine of grote veranderingen. Wat we een kleine of grote verandering vinden is een persoonlijke beleving. Dit onderzoek heeft betrekking op die veranderingen die een transitie inhouden.

2 VERANDEREN IN KINDEROPVANGORGANISATIES:

UITDAGINGEN

Over veranderen en innoveren bestaat heel wat literatuur. Organisaties zijn, al dan niet bewust, continu in transitie. Ze ontwikkelen zich voortdurend door interne en externe invloeden. De sector van de kinderopvang is hier geen uitzondering op: nieuwe regelgeving vanuit de overheid, een gezondheidscrisis, een tevredenheidsenquête die uitwijst dat ouders betrokken willen worden, medewerkers die na een vorming willen inzetten op risicovol spel, een fusie tussen twee opvanginitiatieven, een inspirerend artikel uit een vakblad,...

Het vormgeven van veranderprocessen in de sector van de kinderopvang is uitdagend: men dient rekening te houden met de eigenheid van kortgeschoolde medewerkers, met contexten die een voortdurende dienstverlening aanbieden en moeilijk stop te zetten valt en met de spanning tussen de

denkkaders van kwaliteitsvereisten en de intuïtieve denkkaders van veel werknemers. Tot slot vragen veel theoretische kaders heel wat overlegtijd, die in de kinderopvang vaak niet haalbaar is. Dat stelt veranderaars in de sector voor een forse uitdaging. Met veranderaars bedoelen we zowel interne teamleden die veranderingen in gang zetten als externe ondersteuningsdiensten zoals coaches, leden van het ondersteuningsnetwerk kinderopvang, expertisecentra of andere vormingsinstellingen¹.

De kinderopvangsector is een sector in transitie. Niet alleen breidt de sector uit in omvang (Teppers et al., 2019), ook nemen de pedagogische verwachtingen en de maatschappelijke uitdagingen toe (Vandenbroeck, 2018). Of het nu gaat over meer ervaringsgericht werken met kinderen, inzetten op een ecologische werking of je kwaliteit meten aan de hand van MeMoQ, werken aan team- en organisatieontwikkeling behoort tot de orde van de dag voor een leidinggevende of pedagogisch ondersteuner in de kinderopvang (Tjepkema et al., 2015; Loopmans et al., 2019). Kunnen veranderen is voor een kinderopvangteam noodzakelijk. De VUCA (volatility, uncertainty, complexity en ambiguity) context van vandaag vraagt om wendbaarheid van medewerkers en organisaties (Stuer & De Vos, 2016). Deze noodzakelijke wendbaarheid is een grote uitdaging voor de kinderopvang. Dat blijkt eveneens uit de onderzoekservaringen in het Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk. Het centrum zette al heel wat actie-onderzoeken op in de sector. In het PWO-project Sprekkansen in de buitenschoolse opvang (2015-2017) werkten we met teams in de buitenschoolse opvang aan een grotere ouderbetrokkenheid. Het Interreg 2 Zeeënproject PACE (Providing Acces to Childcare and Employment – 2016-2020) ondersteunt teams uit kinderdagverblijven in hun omgang met kwetsbare gezinnen en bij de organisatie van occasionele en flexibele opvang. In het PWO-project Kinderopvang 2030 (2017-2019) stimuleerden we kinderdagverblijven om duurzaamheid te implementeren in hun organisatie en in het project Samen Groen (2017-2020) ontwikkelen we een coachingsmethode om de groene buitenruimte beter te gebruiken. In deze projecten blijkt steeds weer hoe moeilijk het is om teams mee te krijgen in duurzame veranderingen en hoezeer ook de pedagogisch ondersteuners en leidinggevenden van de meewerkende kinderopvangorganisaties uit het werkveld worstelen met deze problematiek. Gesprekken met actoren uit de sector bevestigen onze bevindingen. Op basis van ervaringen uit vorige onderzoeken en van de gesprekken met actoren uit het werkveld formuleren we tot vier uitdagingen.

¹ Vanaf 1 januari 2019 werken meerdere organisaties die coaching verzorgen in kinderopvangorganisaties samen in één Ondersteuningsnetwerk dat pedagogische begeleiding aanbiedt aan alle voorzieningen:
<http://www.ondersteuningsnetwerkkinderopvang.be/>

Uitdaging 1: kennis over veranderstrategieën en veranderprocessen in de sector

Om verandering of vernieuwing te brengen in organisaties is het belangrijk dat medewerkers begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is (Sinek, 2011). Medewerkers die zich verbonden voelen met de reden achter de verandering zullen actie ondernemen en eigenaarschap voor de verandering vertonen. Verandering kan dus enkel plaatsvinden als mensen zich geïnspireerd voelen om in beweging te komen. Dit vraagt van de leidinggevende de nodige kennis van veranderstrategieën en inzicht in veranderprocessen. Aangezien heel wat coördinatoren, vooral in kleinere zelfstandige initiatieven geen diploma hoger onderwijs hebben (Kind en Gezin, 2012), kunnen we er niet vanuit gaan dat ze over deze kennis beschikken.

Uitdaging 2: veranderingen in de kinderopvang volgen elkaar in sneltempo op

De afgelopen tien jaar evolueerde de regelgeving sterk. Voor de opvang van baby's en peuters ging in 2014 een decreet van kracht dat de kinderopvang professioneler wil maken. De overheid ontwikkelde bovendien een kwaliteitszorgsysteem, MeMoQ, met daarin ook een pedagogisch raamwerk (2014). Uit de nulmeting van MeMoQ bleek dat slechts weinig kinderopvanglocaties een goede kwaliteitsscore halen en dat inspanningen nodig zijn om te verbeteren (Vandenbroeck et al., 2016). Voor de buitenschoolse opvang is er in april 2019 een nieuw decreet gestemd dat de nadruk legt op samenwerking tussen organisaties die buitenschoolse opvang aanbieden. Ook daar staan teams voor ingrijpende veranderingen. Bovendien evolueerden de gebruikers van de kinderopvang sterk. Op heel wat plaatsen nam de diversiteit onder de gezinnen snel toe (Teppers et al., 2019) en ook de vraag naar inclusieve kinderopvang vergroot (Op de Beeck et al., 2019), wat een aangepaste aanpak van kinderopvangorganisaties vergt. Deze externe oorzaken dwingen kinderopvangorganisaties om te innoveren of te veranderen (Kleijn & Rorink, 2009).

Uitdaging 3: kwalificatievereisten en levenslang leren in kinderopvang

De kwalificatievereisten die de wetgever stelt voor medewerkers in de sector zijn niet in overeenstemming met de nood aan 'reflectieve professionals' die kunnen omgaan met al deze veranderingen (Peeters, 2018). De sector telt veel kortgeschoolde werknemers. In de voorschoolse opvang heeft 88% van de begeleiders een BSO-diploma. In de buitenschoolse opvang is dat 47%. Daarnaast is het ondersteunen van een houding van 'levenslang leren' onder medewerkers een belangrijke meerwaarde om tot duurzame veranderingen te komen.

Uitdaging 4: Organisatiestructuur, personeelsinzet en motivatie

Veranderingen kunnen pas verduurzamen als medewerkers de meerwaarde ervan inzien (waarom staat centraal). Om de slaagkansen van een verandertraject te verhogen (Van den Broeck et al., 2009), om te vermijden dat medewerkers de veranderingen beschouwen als een noodzakelijk kwaad en om

hun intrinsieke motivatie te stimuleren is het belangrijk in te spelen op de drie psychologische basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie.

De kinderopvang telt veel slopende 'high strain jobs' waar de taakeisen hoog zijn maar de jobcontrole laag (Janssens, 2015). Een gebrek aan autonomie in de jobuitoefening is bij uitstek een jobkenmerk dat niet compatibel is met innovatief werkgedrag (zelfdeterminatietheorie). Het is voor organisaties daarom cruciaal om hun organisatiestructuur en -beleid onder de loep te nemen en na te gaan hoe ze rekening kunnen houden met belangrijke slaagfactoren voor veranderingsprocessen (Kleijn & Rorink, 2009).

Daarnaast vragen innovatieprocessen veel tijd en vereisen ze een langdurige inzet van betrokkenen, wat moeilijk samengaat met deeltijds werk en personeelsverloop (De Spiegelaere, e.a., 2014), twee aspecten die de kinderopvangsector kenmerken en die de interne verbondenheid bemoeilijken. 66% van het personeel werkt immers deeltijds en 98% van de werknemers is vrouwelijk terwijl werknemers die zwanger worden onmiddellijk moeten stoppen met werken (Vlaamse Welzijnsverbond, 2018). Op deze aspecten hebben veranderaars geen rechtstreekse invloed. De veranderaanpak kan onrechtstreeks wel een effect hebben op het welbevinden van medewerkers, wat het personeelsverloop kan terugdringen (Tjepkema et al., 2015).

3 VERANDEREN IN KINDEROPVANGORGANISATIES: WAT BESTAAT ER EN WAT IS ER NODIG?

Er werden voor de sector al heel wat ondersteunende materialen ontwikkeld om aan de slag te kunnen gaan met (opgelegde) veranderingen. Zo werd in het MeMoQ-project een zelfevaluatie-instrument ontwikkeld dat organisaties kunnen gebruiken om hun kwaliteit te meten en te verbeteren. Er werden MeMosnaqs gemaakt om organisaties te helpen om met MeMoQ te werken (Lindemans et al., 2019). Om het pedagogisch raamwerk te vertalen naar de sector ontwikkelde men 'kwaliteit troef' (Delagrange et al., 2016). Stuk voor stuk nuttige materialen om verandering en innovatie binnen de sector te ondersteunen.

De genoemde instrumenten concentreren zich vooral op de inhoudelijke verandering. Wat echter ontbreekt in de huidige praktijk is informatie over hoe je een veranderproces in de kinderopvang vorm kan geven, rekening houdend met alle uitdagingen uit de inleiding. MemoSnaqs is bijvoorbeeld een laagdrempelige en speelse manier om kinderbegeleiders in contact te brengen met de inhoud van 6 dimensies van MeMoQ. Het instrument geeft minder richtlijnen over hoe je omgaat met verschillende

antwoorden van teamleden. Hoe ga je verder wanneer een teamlid iets zegt dat haaks staat op de kernbetekenis van de dimensie? Wat doe je als dit teamlid daarmee anderen inspireert?

Met dit onderzoek willen we deze lacune vullen. Het zal daartoe een beroep doen op bestaande verandertheorieën en nagaan welke elementen daaruit werken in de sector van de kinderopvang.

ONDERZOEKSVRAGEN

In dit onderzoek trachten we een antwoord te formuleren op volgende onderzoeksvraag: Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven en welke materialen kunnen veranderaars daarbij gebruiken?

We splitsen deze hoofdvraag op in deelvragen:

Deelvraag 1: Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven?

We gaan op zoek naar succesfactoren en positieve randvoorwaarden om tot succesvolle veranderingen te komen in de sector van de kinderopvang. Daarnaast definiëren we faalfactoren en mogelijke drempels die veranderingen in deze sector vertragen of in de weg staan. We sluiten hiermee aan bij uitdaging 1 en 2 uit de inleiding.

Deelvraag 2: Welke ondersteuning hebben veranderaars in kinderopvangorganisaties nodig om tot succesvolle verandertrajecten te komen?

We gaan na hoe we tegemoet kunnen komen aan de slaagfactoren en hoe we faalfactoren kunnen vermijden. We verwachten dat methodieken om 'levenslang leren' (uitdaging 3 – inleiding) te ondersteunen hierbij van belang zullen zijn. Tevens verwachten we dat de ondersteuning nauw verbonden zou kunnen zijn met de organisatiestructuur (uitdaging 4 – inleiding).

Aan de hand van diepte-interviews, een uitgebreide vragenlijst en een cross-casus analyse formuleren we een antwoord op deze vragen.

De antwoorden hebben aanleiding gegeven tot een bijkomende onderzoeksvraag: Is een professionele leergemeenschap (PLG) een manier om veranderaars te ondersteunen in het succesvol vormgeven van veranderprocessen? Ook deze vraag splitsen we op in deelvragen.

Met betrekking tot de deelnemers aan de PLG:

1. Ervaren de deelnemers tijdens en na afloop van het PLG-traject zelf groei in hun rol om als procesbegeleiders verandertrajecten succesvol vorm te geven?
2. Komt een PLG tegemoet aan de noden die deelnemers ervaren met betrekking tot het vormgeven van verandertrajecten nl.
 - a. Kunnen uitwisselen met andere procesbegeleiders

- b. Theoretische kennis en vaardigheden aanscherpen met betrekking tot het vormgeven van een veranderproces (strategie, omgaan met weerstand, motivatie, omgaan met conflict, coachende vaardigheden en leiderschapskwaliteiten)
- c. Dichtbij de praktijk, makkelijk inzetbaar
- d. Over tijd en middelen

Met betrekking tot de procesbegeleiders van de PLG:

1. Wat heeft een procesbegeleider nodig om de PLG succesvol te laten verlopen?

METHODOLOGIE

4 VRAGENLIJST

Om te onderzoeken welke succes- en faalfactoren of drempels veranderaars uit de sector definiëren en om na te gaan welke materialen veranderaars kunnen gebruiken ter ondersteuning stellen we een uitgebreide vragenlijst op. De vragenlijst is gebaseerd op een beknopte literatuurstudie en peilt naar een hele reeks factoren die betrekking hebben op het vormgeven van veranderprocessen in de praktijk. Om de vragenlijst vorm te geven en te verspreiden gebruikten we Qualtrics-software. De vragenlijst kan opgevraagd worden bij de onderzoekers.

De vragenlijst werd uitgestuurd naar 617 e-mailadressen uit het adressenbestand van het onderzoekscentrum. De selectie van geadresseerden gebeurde op basis van een aantal elementen: grootte van de organisatie (zowel organisaties met een beperkt aantal kindplaatsen als grote organisaties), subsidietrap (vertegenwoordiging van trap 0, 1, 2 en 3) en sector (zowel baby's en peuters als schoolkinderen). Er werd expliciet gevraagd dat een medewerker die verantwoordelijk is voor het ondersteunen van veranderprocessen de vragenlijst zou invullen.

De 124 respondenten werkten grotendeels in de sector baby's en peuters. Het schema hieronder laat de validatie aan respondenten zien.

Sector		
	Baby's - peuters	73%
	Schoolkinderen	19%
	beiden	8%
Opvangvorm		
	Groepsopvang	85%
	Gezinsopvang	5%
	Beiden	10%
Subsidietrap		
	Trap 0	8%
	Trap 1	18%
	Trap 2A	30%
	Trap 2B	33%

Trap 3	10%
Aantal locaties	
1	51%
2-4	31%
5 of meer	17%

Kenmerken respondent

Functie	
Organisator	17%
Verantwoordelijke	57%
Pedagogisch ondersteuner	18%
Anderen	8%
Diploma	
Secundair Onderwijs	11%
Bachelor	75%
Master	9%
Anderen	5%

5 DIEPTE-INTERVIEWS

Om een nog diepgaander idee te krijgen van hoe veranderaars uit de sector verandertrajecten vormgeven en welke noden ze ervaren, namen we 6 diepte-interviews af met veranderaars. Bij de selectie van de respondenten werden volgende elementen in rekening gebracht: functie van de respondent in de organisatie, grootte van de organisatie (aantal locaties) en de subsidietrap van de organisatie. Onderstaande tabel toont de vertegenwoordiging van de respondenten binnen deze categorieën. Het netwerk van het onderzoekscentrum werd aangesproken om een spreiding over deze elementen te voorzien. Deelname aan het interview is vrijwillig. Elke participant krijgt een document met uitgebreide informatie over het onderzoek en ondertekent een informed consent (bijlage 1).

Vertegenwoordiging respondenten diepte-interview

Sector		
	Baby's en peuters	4
	Schoolkinderen	1
	Beiden	1
Functie		
	Pedagogisch verantwoordelijke/ pedagogisch coach	2
	Regionaal ondersteuner	1
	Verantwoordelijke	2
	Antennepunt	1
Intern of extern		
	Intern organisatie	4
	Extern organisatie	2
Aantal locaties		
	1	1
	2-4	3
	5 of meer	2

De interviews werden online afgenomen wegens de op dat moment geldende maatregelen tegen het covidvirus. We kozen voor semi-gestructureerde interviews. Op basis van de een beknopte literatuurstudie, weergegeven in de uitdagingen beschreven in deel 1, werd een topiclijst opgesteld. De topiclijst kan je raadplegen in bijlage (bijlage 2). Er werd voldoende vrijheid gelaten om tijdens het interview diepgang te bekomen over bepaalde topics.

6 CROSS-CASUS ANALYSE

Het onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk kiest er regelmatig voor om pedagogische praktijken te onderzoeken via actie-onderzoek. Aangezien het opzetten en uitvoeren van actieonderzoeken gelijkenissen vertoont met het begeleiden van veranderprocessen nemen we vier afgeronde projecten met actie-onderzoek onder de loep. Door een cross-casusanalyse te maken van vier projecten (PWO-

project Spreekkansen in de buitenschoolse opvang, Interreg 2 Zeeënproject PACE, PWO-project Kinderopvang 2030, project Samen Groen) willen we de resultaten verder verfijnen.

Er werden vier interviews uitgevoerd met de projectleider of (hoofd)onderzoeker waarbij we peilden naar het verloop van het actie-onderzoek aan de hand van verschillende factoren die betrekking hebben op het vormgeven van veranderprocessen. Er werd opnieuw gekozen voor semi-gestructureerde interviews. De topiclijst vind je in bijlage bij dit rapport (bijlage 3).

7 PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP (PLG)

Er werden twee professionele leergemeenschappen opgestart met respectievelijk 7 en 8 participanten, allen veranderaars uit de sector. Aan de hand van tussentijdse reflecties, een focusgroep en 4 diepte-interviews werd het effect van deelname aan de professionele leergemeenschap met betrekking tot het vormgeven van succesvolle verandertrajecten op de werkvloer in kaart gebracht om zo een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen.

Via de communicatiekanalen en netwerken van het onderzoekscentrum lanceerden we een oproep om deelnemers te vinden voor de PLG's. We brachten de kandidaten samen in een databank waarna we alle kandidaten telefonisch contacteerden om te peilen naar hun motivatie. Onderstaande tabel toont de vertegenwoordiging van de respondenten binnen de eerder beschreven categorieën: functie van de respondent binnen de organisatie, grootte van de organisatie (aantal locaties en aantal kindplaatsen) en de subsidietrap dewelke de organisatie ontvangt.

Tabel participanten PLG

Sector	
Baby's en peuters	14
Schoolkinderen	0
Beiden	1
Functie	
Pedagogisch Coach	5
Regionaal ondersteuner	2
Verantwoordelijke	3
Teamleider	5

Intern of extern	
Intern organisatie	10
Extern organisatie	5
Aantal locaties	
1	1
2-4	9
5 of meer	5

De participanten nemen vrijwillig deel aan het onderzoek. Elke participant krijgt een document met uitgebreide informatie over het onderzoek en ondertekent een informed consent (bijlage 4).

De professionele leergemeenschap ging van start met een introductiesessie waarin alle 15 deelnemers samen aanwezig waren. De deelnemers werden geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek. Aan de hand van een gesprek op voeten onderzochten we samen hun ervaringen met het succesvol vormgeven van verandertrajecten en de noden die ze in dat verband hebben. Vervolgens werden twee professionele leergemeenschappen gevormd. De deelnemers werden opgesplitst op basis van de principes van coöperatief leren waarbij de volgende criteria in acht werden genomen: leeftijd, functie, diploma, organisatie, interne of externe begeleider van veranderprocessen en aantal locaties die veranderaars begeleiden.

Beide professionele leergemeenschappen kwamen drie keer samen voor een sessie van telkens drie uur en dit gespreid over een periode van vier maanden. Elke leergemeenschap had een eigen procesbegeleider (een onderzoeker verbonden aan het project) die de sessie vormgaf en begeleidde. Tussen de livesessies door konden de participanten ook verbinden op een online platform via MTeams. Hier werden materialen en ervaringen met betrekking tot de inhoud van de PLG gedeeld.

Om te onderzoeken of deelname aan een professionele leergemeenschap veranderaars ondersteunt in het succesvol vormgeven van verandertrajecten werkten we met vragenlijsten, een focusgroep en diepte-interviews.

Tijdens de introductiesessie werd een vragenlijst afgenomen bij de deelnemers. Participanten werd gevraagd om hun theoretische kennis en vaardigheden met betrekking tot het begeleiden van veranderprocessen in te schalen. De noden werden eveneens in kaart gebracht. Deze vragenlijst werd aan het einde van het onderzoek opnieuw afgenomen om na te gaan of participanten extra kennis en

vaardigheden opdeden en om na te gaan of de PLG tegemoet kwam aan de noden. Neem contact op met de onderzoekers om de vragenlijst te raadplegen.

Een maand na de derde en laatste PLG-sessie werd een terugkomdag georganiseerd voor de deelnemers. Aan de hand van een focusgesprek brachten we het effect van deelname aan de PLG op de groei van de participanten als procesbegeleiders van verandertrajecten in kaart en gingen we na of de PLG bijdraagt aan het ondersteunen van veranderaars in de sector. De topiclijst voor dit gesprek werd toegevoegd in bijlage (bijlage 5).

Vier deelnemers werden uitgenodigd voor een diepte-interview om de resultaten van het focusgesprek verder te nuanceren. De topiclijst voor de diepte-interviews is ook terug te vinden in bijlage (bijlage 6).

Om de rol van de procesbegeleider van de PLG en diens noden in kaart te brengen reflecteerden de procesbegeleiders na elke PLG sessie aan de hand van twee vragen: (1) wat vind je dat goed ging (2) waar zie je groeikansen.

8 KLANKBORDGROEP

Gedurende de looptijd van het onderzoek werd drie keer een klankbordgroep samengebracht. De klankbordgroep bestond uit een diverse groep van professionals verbonden aan de sector kinderopvang met vertegenwoordigers van volgende organisaties: Agentschap Opgroeien, CEGO, VBJK, VVSG, KdG, Blenders, organisatoren van kinderopvang baby's en peuters en organisatoren van opvang voor schoolkinderen. De feedback, opmerkingen en suggesties die daar naar voren kwamen werden verwerkt tijdens het onderzoeksproces.

9 THEMATISCHE ANALYSE VAN HET MATERIAAL

Hoewel in onderzoek vaak wordt toegewerkt naar een nieuwe theorie is dat niet het hoofddoel van dit praktijkgerichte onderzoek. We willen uit onze data thema's halen en hierover rapporteren. Vervolgens bekijken we hoe we veranderaars kunnen ondersteunen om met bepaalde thema's aan de slag te gaan.

Onze onderzoekscyclus verloopt grotendeels volgens het inductieve proces. Inductie vertrekt van het bijzondere en leidt af naar het algemene, deductie vertrekt van het algemene en leidt af naar het bijzondere (Mortelmans D., 2020). Het onderzoek is gestart met een beknopte literatuurstudie die resulteert in een aantal theoretische concepten die onderzoekers gevoelig maken voor wat in dat verband in de data voorkomt.

Voor de analyse van de data werkten we volgens de thematische analyse (Mortelmans D., 2020). Via thematische analyse willen we thema's of betekenis eenheden ontdekken in ons onderzoeksmateriaal. De bedoeling is om op systematische wijze de grote thema's uit een interview of focusgroep te halen en daarover te rapporteren. De analyse van deze data gebeurt met behulp van het softwareprogramma NVivo.

We starten de analyse met een eerste fase van open coderen. Dit is het opdelen van de gegevens in kleinere delen. Hiertoe selecteren we eerst fragmenten die relevant zijn voor de onderzoeksvraag (zinnen of korte paragrafen) om vervolgens codes aan te hechten die uitdrukken wat de inhoud van dat fragment is. Tijdens het open coderen stelden we ons volgende vragen: Waarover gaat dit? Is dit relevant voor onze onderzoeksvraag? Welke code moet ik hieraan hechten? In een volgende fase hebben we axiaal gecodeerd. Dit wil zeggen dat we de losse codes (de uitgebreide set van codes die komt uit de open codering) met elkaar hebben verbonden tot concepten. Tijdens het axiaal coderen worden 'parent' en 'child' codes opgemaakt. In een tweede fase van axiaal coderen hebben we aan de hand van 'code queries' de data verder geanalyseerd en ontwierpen we thema's. Een thema is een beschrijving van elementen die samen horen (Mortelmans D., 2020). In de laatste fase hebben we de concepten met elkaar verbonden (selectief coderen). We gingen na of bepaalde thema's deelaspecten bevatten die behoren tot dat thema. Dit noemen we dan deelthema's of eigenschappen van een thema. Zo onderscheiden we hoofdthema's en eigenschappen.

We zijn ons ervan bewust dat coderen een persoonlijke activiteit is. We nemen een neutrale houding aan en trachten gevoelig te zijn voor eventuele projecties die we maken, die bijvoorbeeld bevestiging zoeken voor onze overtuigingen. We zoeken naar patronen in de data door oog te houden voor vergelijkingen binnen een interview en over interviews heen.

RESULTATEN

10 HOE KUNNEN WE IN DE KINDEROPVANG

VERANDERTRAJECTEN SUCCESVOL VORMGEVEN?

10.1 Theoretische gevoeligheid voor belangrijke concepten

Om de theoretische gevoeligheid van de onderzoekers te verhogen werd een beknopte literatuurstudie uitgevoerd. Twee van de drie onderzoekers zijn docenten in de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind met expertise in groepsdynamica, verandermanagement en het coachen en begeleiden van teams. De cursus van de docenten werd eveneens als bronmateriaal gebruikt (Loopmans et al. 2020). Een aantal extra bronnen werden geraadpleegd waarbij volgende criteria werden toegepast: recente publicatiedatum, betrekking op de sector en/of vernieuwend in de wereld van veranderstrategieën.

Extra bronnen gebruikt om de theoretische gevoeligheid aan te scherpen:

Brown, B. (2018) *Dear to lead*. Random House Publishing Group.

Kegan, R., Laskow Lahey, L. (2009) *Immunity to change*. Harvard Business School Pr.

Matheusen, F. (2019). *Van zondebok naar zebra. Deep democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering* (2^{de} editie). Pelckmans Pro.

Matheusen, F. (2020). *Rebelleren kan je leren. Deep democracy met kinderen en jongeren*. Pelckmans Pro.

Peeters, J. (2020). In search of Pedagogical Heroes: What makes practitioners improve their pedagogical practice? *Paedagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 57 (4), 23-38.

Rodd, J. (2014). *Leading Change in Early Years. Principles and practice*. Open University Press.

Smits, B., Larock, Y. (2020) *Iedereen schoolmaker. Investeren in samen leren*. Lannoo Campus.

Tjepkema, S., Verheijen, L., Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom.

Torfs, W. (2014) *Werken met hart en ziel. Bouwstenen voor een Great Place to Work*. Lannoo Campus.

Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing. Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Foundation for corporate education.

Daarnaast werd ook een diepte-interview uitgevoerd met de collega's die het onderzoek Jobbeleving uitvoerden in ons onderzoekcentrum. Ook dit interview heeft bijgedragen aan de gevoeligheid voor belangrijke concepten.

De literatuurstudie resulteerde in volgende codeboom:

Leiderschap	Persoonlijkheid
	Vaardigheden
	Rollen
Leerklimaat	
Co-creatie	
Participatie	
Context	
Open/verbindende communicatie	
Teamsamenstelling	
Kennis over leiderschap en innovatieprocessen	

10.2 Thematische analyse

Uit de thematische analyse van de vragenlijst, de diepte-interviews met veranderaars uit de sector en de diepte-interviews in het kader van de cross-casus analyse komt een interessant overkoepelend thema naar boven: om tot succesvolle verandertrajecten te komen dien je in te zetten op bewustzijn en bewustwording. Het thema valt uiteen in drie deelthema's:

- Veranderen doe je bewust
- Veranderen gaat over bewustwording en bewust handelen
- Veranderen gaat over meer in het groepsbewuste brengen: spreken met elkaar, kennis opdoen, waarom helder maken, intrinsieke motivatie aanspreken.

Daarnaast komt naar voren dat veranderen betekent: groeien in de verschillende thema's, namelijk groeien als procesbegeleider, samen groeien als team, groeien in kennis en ervaring.

De mindmap is te raadplegen in bijlage 7.

10.2.1 Inzetten op bewustwording en bewustzijn om te komen tot succesvolle veranderprocessen in de kinderopvang.

Uit de analyse blijkt dat verschillende thema's een invloed hebben op het succesvol vormgeven van veranderprocessen in de kinderopvang. Bij het uitschrijven van die verschillende thema's wordt één onderliggend thema helder zichtbaar: om tot een succesvolle verandering te komen dient het groepsbewuste te groeien. De analyse van de data resulteert in onderstaande figuur. We introduceren ze alvast hier zodat ze een houvast kan bieden bij het doornemen van de resultaten.

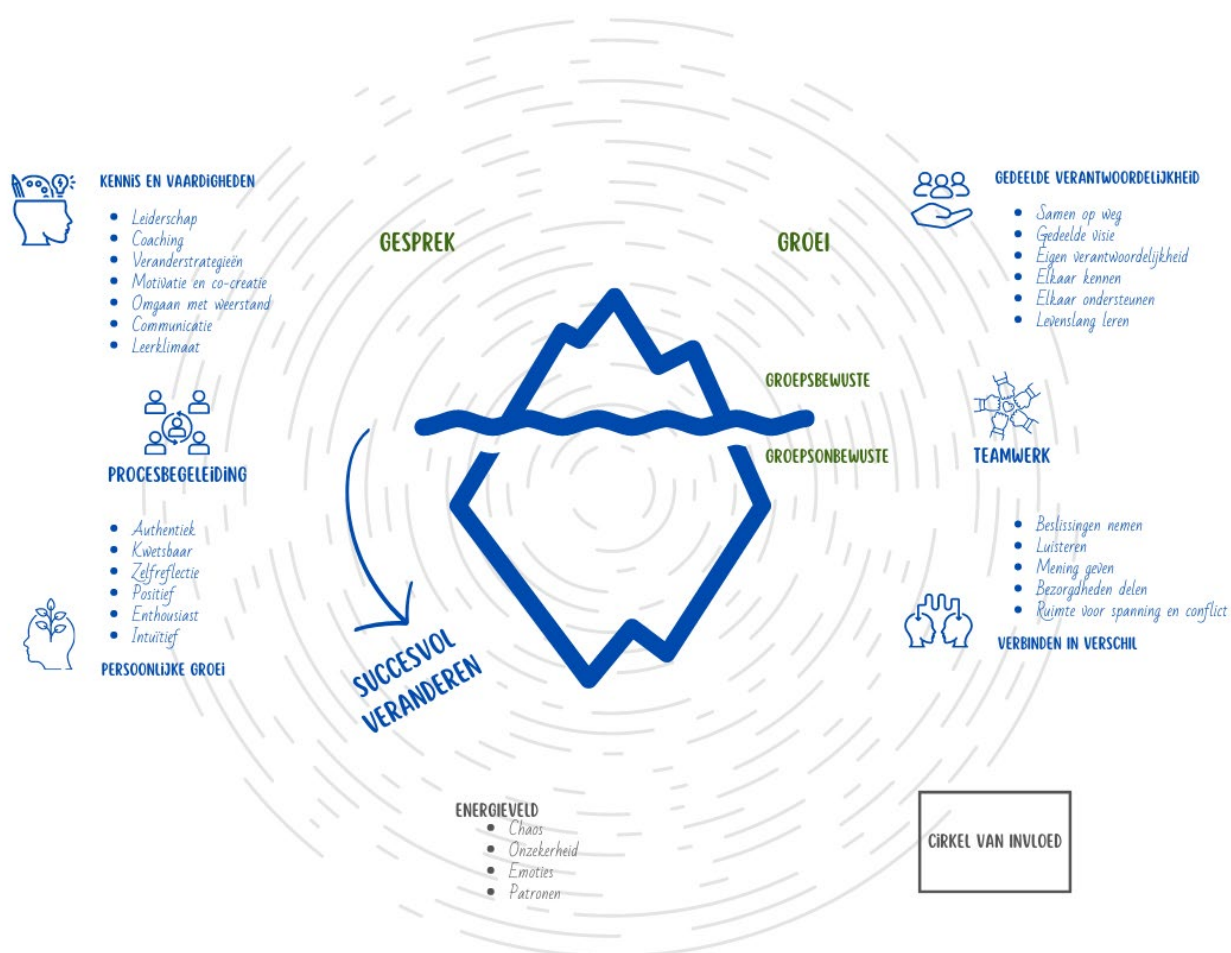


Fig. 1: Om tot succesvolle verandertrajecten te komen dient het groepsbewuste te groeien. Dit groeit door de metaforische waterlijn tussen het groepsbewuste en het groepsonbewuste te laten zakken. Er zijn verschillende factoren die kunnen bijdragen aan het laten zakken van die waterlijn zoals het energieveld, gespreksvoering, procesbegeleiding en teamwerk.

De procesbegeleider ondersteunt dit proces van bewustwording in het team. Daartoe beschikt hij over theoretische kennis en vaardigheden met betrekking tot het begeleiden van veranderprocessen in groepen én voert hij voortdurend innerlijk werk uit om persoonlijk te blijven groeien.

Veranderen doet een team samen. Om tot een succesvolle verandering te komen moet het team verbinden in verschil. Door met elkaar in gesprek te gaan en uit te wisselen over het veranderthema groeit het groepsbewuste. De groep wordt zich bewust van de verschillende meningen die er leven over het thema. Spanning en conflict worden aangegaan zodat dit niet onuitgesproken (onbewust) blijft. Deelnemers zijn zich bewust van hun eigen verantwoordelijkheid voor het proces.

Door samen te leren groeit ook het bewustzijn over het veranderthema. Dat beklemtoont het belang van kennis - zowel theoretische kennis die je opdoet via opleiding of vorming als kennis die je opdoet door ervaring in het werkveld. Het is belangrijk dat teamleden goed begrijpen waarom een veranderproces wordt opgestart. We maken mensen bewust van wat de verandering voor hen en andere betrokkenen kan betekenen. De waarom helder maken door kennis te delen, voordelen te benoemen, samen de meerwaarde te onderzoeken,... . Door de waarom gedurende het proces steeds opnieuw helder te maken groeit het individuele bewustzijn en dus ook het groepsbewuste.

Om tot een verandering te komen moet er bewust tijd gemaakt worden voor het proces. Daarnaast dienen er tijdens het proces ook bewust keuzes gemaakt te worden. Deze bewuste keuzes worden gemaakt door de procesbegeleider en/of het team.

Deelnemers zijn zich ervan bewust dat veranderen gepaard gaat met chaos en onzekerheid. In een veilig leerklimaat is er ruimte voor die chaos die transitie met zich meebrengt. Er is ruimte voor weerstand en voor bezorgdheden. De conflicten en spanningen die er zijn worden aangegaan zodat de groep hiervan kan leren, hierdoor groeit het groepsbewuste.

De procesbegeleider en de teamleden zijn zich bewust van hun cirkel van invloed. Dit is belangrijk om zich te kunnen verhouden tot het kader waarbinnen de verandering plaatsvindt. De vraag luidt dan "Wat kunnen we wel veranderen binnen het kader waarin we werken? Wat hebben we daarvoor nodig?".

Veranderen gaat gepaard met heel wat emoties. Ruimte maken om stil te staan bij wat mensen voelen en om bewust te worden van de energie in de groep draagt eveneens bij tot meer bewustzijn.

Het niveau van bewustzijn van de groep zal het veranderproces beïnvloeden. Hoe groter het groepsbewuste hoe succesvoller het veranderproces. Het (groeps-)bewuste groeit door zelfreflectie, door kennis (theoretisch en praktijk), door gesprekken (uitwisseling), door spanning en conflict niet uit de weg te gaan.

Als je een team hebt dat zich heel bewust is van een aantal zaken, kan je op een heel ander niveau gaan innoveren dan in een team dat er onbewust mee bezig is.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang

10.2.2 Over de procesbegeleider

Uit de analyse van de data blijkt dat de aanwezigheid van een procesbegeleider belangrijk is om tot succesvolle veranderprocessen te komen. In organisaties waar de leidinggevende deze rol niet vervult of waar er geen pedagogisch ondersteuner aanwezig is lopen veranderprocessen moeizaam. Uit de cross-casus analyse blijkt ook dat wanneer die rol te lang onduidelijk blijft en dit de uitkomst van het onderzoek mee beïnvloedt, onderzoekers zelf die rol opnemen of mensen betrekken die deze rol zouden kunnen opnemen.

Ik denk eerlijk gezegd, als de procesbegeleider niet achter die acties blijft zitten, dat dat gewoon allemaal in het water valt zè.

- Onderzoeker 4

De procesbegeleider voert voortdurend een dans uit tussen verschillende rollen en posities. Enerzijds is hij een coach die zijn coachende vaardigheden inzet om te exploreren, waarderen, te motiveren, te ondersteunen en rust te bieden. Anderzijds is hij een leider die het voortouw neemt en het team aanstuurt. In die rol zorgt hij voor voortgang, grenzen en het behalen van doelen. Als leider zet hij in op verbinding met en tussen teamleden. Hij kiest voor gedeeld leiderschap. In sommige gevallen is hij ook de expert terzake bijvoorbeeld een pedagogisch ondersteuner die een veranderproces in een kinderdagverblijf begeleidt over rijk aanbod voor kinderen.

Goed leiderschap is voor mij dat je die verbinder bent, dat je de inspirerende ondersteuner bent zodat iedereen het leiderschap kan opnemen.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse kinderopvang

De procesbegeleider is een bewuste leider én coach. Hij handelt bewust en neemt voortdurend verschillende perspectieven in. Dit stimuleert hij ook in het team. Hierdoor groeit het groepsbewuste. De procesbegeleider is een voeler die vertrouwt op zijn intuïtie. Hij voelt het team aan en kan hierdoor bewust inspelen op wat er leeft in het team. Daartoe gebruikt hij zijn coachende vaardigheden. De

procesbegeleider doet voortdurend aan zelfreflectie, hij kent zichzelf goed en wil blijven groeien in zijn rol.

Ik stel mezelf ook in vraag als leider en reflecteer hierover. Heel het team weet waar ik voor sta als leider en ik ben daar ook heel open in.

- *Annelien, pedagogisch ondersteuner groepsopvang*

De procesbegeleider is zichzelf. Vanuit deze authenticiteit stelt hij zich kwetsbaar op. Deze open houding ondersteunt verbinding met de teamleden en draagt bij aan het opbouwen van een vertrouwensband. Hiertoe dient hij ook aanwezig te zijn in het team. De procesbegeleider heeft een positieve en enthousiaste houding. Zijn houding heeft een invloed op het meekrijgen van het team en op de eventuele weerstand tegen het proces.

Ik geloof dat je een goed leider kunt zijn als je een authentieke persoon bent die voeling houdt, verbinding blijft houden met de personen, met de werkvloer en dat je eum de kunst is om je te kunnen inleven 'wat vraag ik hier nu van mijn mensen en wat is het effect op de werkvloer'. Dat je de verbinding kunt en durft aangaan en dat je ook zegt 'nou ik weet het niet, daar moeten we misschien een keer samen naar op zoek'.

- *Beth, verantwoordelijke buitenschoolse kinderopvang*

De procesbegeleider is zich bewust van de kracht van communicatie. Hij faciliteert het gesprek en weet mensen te verbinden in verschil. Op die manier creëert hij een veilig klimaat waarin co-creatie mogelijk is. Hij begeleidt gesprekken en weet hoe om te gaan met conflict. Hij luistert en geeft complimenten. Als belangrijke spil in de communicatie in het team is hij aanwezig.

De procesbegeleider heeft kennis over veranderprocessen, veranderstrategieën en een leerklimaat. Ook weet hij hoe je mensen kan motiveren. Deze theoretische kennis zorgt ervoor dat hij bewust kan handelen.

Er wordt van de procesbegeleider dus best wat verwacht: eigenschappen en kennis. Kennis kan je verwerven maar zijn bovenstaande eigenschappen en kenmerken ook aan te leren of heb je ze intrinsiek? Uit de data blijkt dat je als procesbegeleider kan groeien door kennis, ervaring en een houding van levenslang leren.

10.2.3 Over samen veranderen

Veranderen doet een team samen. Om een verandertraject succesvol vorm te geven staan de teamleden in verbinding met elkaar. De procesbegeleider faciliteert deze verbinding tussen de teamleden. Door teamleden uit te nodigen om in gesprek gaan met elkaar, door ervoor te zorgen dat ze elkaar kennen en door ze samen te laten werken aan een gedeelde visie.

Het is een heel groot team met veel verschillende stijlen, meningen en karakters. Je moet iedereen mee hebben, niet enkel diegene die het hardste roepen.

- Annelien, pedagogisch ondersteuner groepsopvang

Tijdens een veranderproces is het belangrijk dat teamleden elkaar kennen en dat ze ingespeeld zijn op elkaar. Ze kennen elkaars sterktes en zwaktes en kunnen daardoor bewust omgaan met elkaar. Om tot beslissingen te kunnen komen, hebben teamleden elkaar nodig. Daartoe dienen ze in gesprek te gaan naar elkaar te luisteren, hun mening te geven en hun bezorgdheden te delen. In zo'n gesprek worden vragen en discussie, vervelende onderwerpen en conflicten niet geweerd. Collega's ontmoeten elkaar formeel en informeel. Dat is in de context van de kinderopvang niet altijd makkelijk. De dagelijkse werking moet blijven draaien. Procesbegeleiders en onderzoekers gaan creatief om met de beschikbare tijd en proberen ontmoetingstijd vrij te maken, bijvoorbeeld door de opvang 1 keer per maand vroeger sluiten, pedagogische studiedagen te organiseren of werkgroepen te installeren.

De teamleden dragen een gedeelde verantwoordelijkheid voor het proces en zijn zich daar best bewust van. Die gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat vanuit gedeeld leiderschap en vanuit de verbinding die teamleden voelen met elkaar en met de gedeelde visie. Die gedeelde visie is het verhaal dat het team samen schrijft: Waar willen we samen naartoe? Wat wensen we voor onszelf en onze partners? Waar dromen we van? Ze ontstaat uit het gesprek tussen teamleden. Door te werken aan een gezamenlijke visie of doel verbind je mensen met elkaar en vergroot je de motivatie om samen te experimenteren in de praktijk.

Eigenlijk, in een goed actieonderzoek hebt ge een gezamenlijk doel.

- Onderzoeker 2

Het bouwen aan een gedeelde visie is een bewustwordingsproces. Om dit bewustwordingsproces te ondersteunen kan de procesbegeleider verschillende tools en methodieken inzetten, zoals vorming,

spelmethodeken, gespreksmethodeken,... . Zo werkt de procesbegeleider mee aan de gedeelde verantwoordelijkheid en beperkt hij de kans op weerstand.

Dat was echt 'ons' thema. (...). En dat heeft niet gemarcheerd om iets in te brengen dat ge zelf stuurt. En dan heb ik daar ook zo wat over gelezen en dan heb ik eigenlijk gemerkt dat ik dat veel te sturend deed. Allez, volgens ook de theorie. Hè, ik bereidde alles zo voor, dat, gewoon een stom ding, maar een verslag maken, ge komt daar en gij maakt het verslag en gij stuurt het door, dan is het uw ding. Dat heb ik nu in de (...) hebben wij dat heel bewust niet gedaan. Wij zijn daar niet aangekomen met een megavoorbereiding altijd, maar het meer laten zijn en dan wel ter plekke begeleid. Maar dat was heel moeilijk.

- Onderzoeker 3

Tijdens een veranderproces ben je samen op weg. Daarbij is het belangrijk dat de teamleden deze weg mee kunnen kiezen en vormgeven. Vanuit de gedeelde verantwoordelijkheid en de verbinding bouwen teamleden samen aan de verandering.

Je bent een team en je bent een onderdeel van een team en je bent niet alleen verantwoordelijk voor de stappen die er gezet worden en daar ligt ook een verantwoordelijkheid voor de werkhouding en de professionele attitude van de werknemers.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse kinderopvang

De procesbegeleider faciliteert een veilig leerklimaat en biedt een duidelijk kader voor de verandering waarin teamleden samen kunnen onderzoeken. Het is duidelijk er weerstand ontstaat als teamleden geen inspraak krijgen. Uit de resultaten blijkt helder dat het belangrijk is om bottom-up te werken en in te zetten op participatie.

Het is dus nodig om naar hen te luisteren en rekening te houden met de zaken die ze aanhalen. Door dat ze processen mee in handen nemen, is dit een succes. Het werkt voor niemand niet om enkel dingen op te leggen. Dit creëert enkel weerstand. Hier steken we dus bewust veel tijd in: mee laten denken, ontwerpen in een project.

- Annelien, pedagogisch ondersteuner groepsopvang

Ook uit de cross-casus analyse blijkt het belang van participatief werken. Bijzonder om vast te stellen is dat de keuze tot deelname aan het actieonderzoek en dus een veranderproces niet bij de

kinderbegeleiders werd gelegd. Het management besliste om deel te nemen. Kinderbegeleiders kregen geen inspraak en dat leidde tot weerstand.

Dus die hebben allemaal ingediend en zij waren daar het best uitgekomen, maar ik denk dat dat wel van bovenhand was. Want ik weet ook, nu dat ge het zegt, dat wij daar eens op een eh, een raad van bestuur dat zijn gaan uitleggen. Wat en waar en waarom dat die gekozen waren en dat ik toen ook voelde dat die twee locatieverantwoordelijken, dat die ook eigenlijk heel weinig inspraak hadden in wat dat er uiteindelijk ging gebeuren. Nu en op de werkvloer deden ze dat wel, maar er zat toch ook een hiërarchie op.

- Onderzoeker 1

Vanaf de start van het onderzoek of het veranderproces zoeken onderzoekers hoe belanghebbenden mee ideeën kunnen geven of beslissingen kunnen nemen. In alle onderzoeken wordt er ruimte gemaakt of gezocht om kinderbegeleiders te bevragen over hun ideeën. Ook in de uitvoering van de ideeën worden kinderbegeleiders actief betrokken.

Ze hebben wel inspraak gekregen in 'zo gaan wij, zo kunnen wij dat hier waarmaken' hè maar ehm, ik ben efkes aan het denken hè. Ja, zo kunnen we dat hier waarmaken en wij legden ook niet vast van zo moet het eruit zien, want bij god, wisten wij zelf hoe het er moest uitzien? Ehm, maar we hadden wel zowat ideeën van ja hè, hoe kunt ge die omgang met ouders ja, hoe kunt ge die, daar toch vriendelijker in zijn?

- Onderzoeker 3

Veranderen is samen op weg zijn. De procesbegeleider neemt mensen mee op dit pad. Het is een pad met zijweggetjes en obstakels. De procesbegeleider zorgt ervoor dat het team samen op pad blijft en dat iedereen niet op een eigen eilandje terecht komt. Veranderen is in beweging blijven, samen onderweg zijn, niet vastroesten en vooruit gaan.

Dat was een proces van 11 jaar en als ik nu zie waar we staan met het team samen hebben we daar een mooie weg in afgelegd.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse kinderopvang

Tenslotte geven de data ook aan dat het belangrijk is om de weg te bewandelen op het tempo van het team.

10.2.4 Over het belang van kennis

We maken hier het onderscheid tussen kennis van de procesbegeleider en kennis van de teamleden. In alle gevallen vergroot kennis het bewustzijn, ondersteunt de bewustwording en zorgt voor groei. De procesbegeleider heeft kennis over het vormgeven van een veranderproces en het begeleiden van teamleden in dat proces. Hij heeft kennis van veranderstrategieën en kan daarin de juiste stappen zetten, hij beschikt over coachende vaardigheden en kent manieren om met weerstand om te gaan, om teamleden te motiveren en om te komen tot co-creatie. Verder weet de procesbegeleider hoe om te gaan met conflicten in een team. De procesbegeleider heeft kennis over leiderschap en beschikt over leiderschapskwaliteiten.

Wat als er weerstand is, concretiseren, coachen, doelstellingen bepalen. Dat zijn zo zaken die ik vanuit de opleiding heb meegenomen. Dat zijn zo van die zaken die belangrijk zijn om in je hoofd te hebben.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang

Procesbegeleiders blijken op zoek naar meer diepgaande kennis over veranderstrategieën en leidinggeven, over omgaan met conflict en (moeilijke) gesprekken voeren met teamleden. Maar kennis alleen volstaat niet: procesbegeleiders hebben ook behoefte aan uitwisseling en kennisdeling met andere procesbegeleiders.

Om tot een succesvolle verandering te komen is het belangrijk dat teamleden begrijpen waarom er een veranderproces wordt opgestart. Als de verandering betrekking heeft op een pedagogisch onderwerp is het belangrijk dat teamleden voldoende kennis hebben hierover. Procesbegeleiders organiseren opleiding en vorming om teamleden mee te krijgen. Ze dienen ook oog te hebben voor de vloek van de kennis waarbij ze ervan uitgaan dat teamleden over dezelfde kennis beschikken als zijzelf. Uit de data blijkt dat de vooropleiding van de teamleden een belangrijke rol speelt in het al dan niet hebben van kennis over pedagogische topics. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om teamleden samen te laten leren en te laten leren van elkaar. Door het gesprek te voeren groeit de bewustwording in het team.

10.2.5 Over de duurtijd en het tempo van een veranderproces – veranderen vraagt tijd.

Om een verandering te laten slagen is het belangrijk dat er bewust tijd wordt vrijgemaakt voor het proces. Het is belangrijk dat het team kan stilstaan bij de verandering, bijvoorbeeld tijdens geplande overlegmomenten. Uit de cross-casus analyse blijkt ook dat tijd meespeelt in een succesvolle verandering, maar niet altijd een bepalende rol had in het eindresultaat. Op plekken met minder tijd

gebeurde soms meer dan op plekken met meer tijd. De plekken waar er in weinig tijd veel gebeurde, kregen vaker interne ondersteuning van een leidinggevende of interne pedagogisch ondersteuner.

Ik bedoel met teamvergaderingen vooral dat wij samen nadachten over dat traject en ik weet dat dat in het eerste kinderdagverblijf bijvoorbeeld altijd gewoon tijdens de lunch was, dan in shiften, dan deden wij deel een in een shift en deel twee in shift twee en dat waren dan teammomenten om over dat project na te denken, maar ik denk dat dat erbovenop kwam op hun gewone agenda. Want dat was ook gewoon uiteraard een van de grootste dingen, er was geen tijd, er was nooit tijd.

- Onderzoeker 1

Bij de start van een veranderproces, tracht de procesbegeleider best een inschatting te maken van de duurtijd. Tijdens het proces monitort de procesbegeleider die duurtijd best. Hij zoekt een evenwicht tussen acties om het proces gaande te houden aan de ene kant en het tempo van de teamleden aan de andere.

Om iedereen mee te krijgen bouwt de procesbegeleider het proces rustig en gefaseerd op vanuit het principe 'less is more'. De procesbegeleider stelt hiervoor een stappenplan op, dat past bij de veranderstrategie die hij kiest. Dit stapsgewijs veranderen zorgt ervoor dat het geheel behapbaar blijft voor de teamleden. Het stappenplan kan op basis van inspraak van het team aangepast worden. In een team kunnen verschillende snelheden gelden en hier dient de procesbegeleider op in te spelen, bijvoorbeeld door na te gaan hoe de *early adapters* de anderen kunnen ondersteunen en meenemen. Daarnaast is er nood aan verwerkingstijd: teamleden moeten ruimte voelen om zaken te kunnen laten bezinken en acties uit te testen. Als procesbegeleider maak je bewust keuzes met betrekking tot het tijdsverloop nl. wanneer start ik het proces, is mijn team klaar? Dit voelt de procesbegeleider aan in het team.

Ik denk dat dat ook een hele belangrijke bouwsteen is, dingen tijd geven.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse opvang.

Respondenten wijzen op het belang van een goede start om teamleden te motiveren, weerstand te verminderen en het proces vlot te laten verlopen. Het proces start bij wat er in het groepsbewuste aanwezig is over het thema. Waarom willen we veranderen? Welke voorkennis hebben de teamleden? Het gesprek over de waarom trekt het proces op gang. Respondenten geven als succeselementen van een goede start aan: een laagdrempelige aanpak aan de hand van een methodiek, dichtbij de praktijk, vanuit de voordelen voor de betrokkenen, op een waarderende manier en vertrekkende van wat het

team al doet. De start vraagt een doordacht plan, het mag niet aanvoelen alsof er een bom gedropt wordt.

Om maar aan te geven dat dat eigenlijk ook van de ene op de andere dag is gelanceerd want we kregen die erkende plaatsen voor inclusieve opvang en in 1 keer werd die bom als het ware gedropt. Dat was geen fijne periode want ik moest echt wel door een muur heen en ik had natuurlijk nog niet de bagage en de theoretische kaders die ik nu hmmm, dus die had ik niet.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse opvang.

Ik ben wel heel trots dat het team daar nu staat. Wat ik dus wel geleerd heb is nu met het taalondersteunend project waar ik nu mee bezig ben en we zitten nu met het nieuw decreet en het plan van aanpak is niet meer de bom die wij van boven droppen.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse opvang.

Of de verandering een idee is van het team of van 'hogerop', in beide gevallen vertrekt het proces best van een heldere 'waarom'. Gaandeweg groeit het draagvalk.

Veranderen duurt vaak lang. Respondenten spreken over jaren (1,5 jaar, 2 jaar, 7 jaar, 11 jaar) en over een proces dat eigenlijk nooit af is. Dat blijkt eveneens uit de cross-casus analyse waar respondenten aangeven dat de duurtijd van het onderzoek te beperkt is om te komen tot gedragsverandering of interne motivatie om na het onderzoek zelfstandig verder aan de slag te gaan. Meerdere keren geven onderzoekers aan dat het traject voor hen langer had mogen duren.

Ehm, maar dat zit er zeker in als ge ... onderzoek denkt, maar ook toch wel, ook zoveel gemiste kansen wat er allemaal nog mogelijk zou kunnen zijn en zo het idee van stel dat ge zoiets jaren achter elkaar kunt doen, wat dat er dan allemaal mogelijk is.

– onderzoeker 1

Er zijn verschillende elementen die invloed hebben op de duurtijd van een proces. Hoe meer kennis de procesbegeleider heeft over veranderstrategieën en over het vormgeven en begeleiden van een proces (omgaan met weerstand, motivatie, conflictsituaties,...) hoe korter de duurtijd. Verder heeft weerstand ook een effect op de duurtijd: hoe meer weerstand, hoe langer het proces duurt. Ook het

organisatorische kader heeft een effect op duurtijd: hoe minder momenten er bijvoorbeeld zijn om in gesprek te gaan met elkaar, hoe langer het proces duurt.

10.2.6 Over het leerklimaat

Een veilig leerklimaat draagt bij tot succesvolle veranderingen. Het laat mensen groeien in hun job door in te zetten op talenten van teamleden.

In dit veilige leerklimaat is er ruimte voor weerstand en voor bezorgdheden. De betrokkenen voelen zich veilig genoeg om te zeggen wat ze denken. Fouten maken mag. Vertrouwen vormt de basis van een veilig klimaat.

De procesbegeleider is zich bewust van het belang van een veilig leerklimaat voor het welslagen van veranderprocessen. Hij volgt het leerproces van de teamleden actief op. Hij zet zijn coachende vaardigheden in om teamleden te ondersteunen in het leerproces en om een veilig klimaat te garanderen. De procesbegeleider heeft kennis over de voorkennis van het team. De procesbegeleider streeft een kwaliteitsvolle werking na, hij weet dat het leerklimaat deze kwaliteit beïnvloedt.

In alle onderzoeken uit de cross-casus analyse gaat er aandacht naar samen leren doordat teamleden samen acties uitproberen of experimenten doen. Onderzoekers leggen hierbij niet vast hoe medewerkers moeten uitproberen, hoelang ze met acties of experimenten aan de slag moeten gaan en of de uitwerking steeds succesvol moet zijn. Op die manier kon een veilig leerklimaat ontstaan, waarin meermaals discussies plaatsvonden die bijdroegen aan het eindresultaat van het onderzoek.

En met die spreekkansen is dat ook geweest, we gaan dat eens proberen. En door dat te proberen, werd wel duidelijk ja maar hier kunnen wij helemaal mee weg en dit legt een aantal dingen van onze werking bloot, waar dat we iets kunnen aan doen, ook niet zo moeilijk om iets aan te doen. En we leren ook over hoe dat we dingen kunnen veranderen enzovoort, dat is daar echt schoon geweest en mensen konden dat op den duur ook goed verwoorden.

- Onderzoeker 2

Het leerklimaat in een organisatie is een gedeelde verantwoordelijkheid. Alle teamleden dienen zich hiervan bewust te zijn. Het is een meerwaarde als er meerdere aanspreekpunten zijn tijdens een veranderproces. Teamleden zijn samen verantwoordelijk om als team te leren.

Een houding van levenslang leren draagt bij aan het succesvol kunnen veranderen in team. Het team heeft een open houding ten aanzien van veranderprocessen. Levenslang leren zorgt ervoor dat een team niet vastroest. Door bijscholing en vorming te voorzien tijdens kindvrije tijd kan het team blijven groeien. Belangrijk is ook dat er uitgewisseld wordt over opgedane kennis.

10.2.7 Over omgaan met weerstand en over motivatie

Veranderen gaat gepaard met weerstand tegen verandering. De procesbegeleider is zich hiervan bewust. Hij heeft theoretische kennis over omgaan met weerstand. Zo weet hij wat de invloed is van zijn positie in het team op weerstand tijdens het proces, zoals zijn aanwezigheid en leiderschapsstijl. Hij weet daarnaast ook hoe zijn houding de weerstand beïnvloedt, zoals zijn enthousiasme en de manier waarop hij het team motiveert.

Soms bots je echt op heel veel weerstand. Veranderen gaat nu eenmaal gepaard met weerstand. Het is boeiend dat je iemand hebt die weet hoe je daarmee om moet gaan.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang.

Uit de cross-casus analyse blijkt dat het mandaat van de onderzoeker de omgang met weerstand kan bemoeilijken. Spanning, conflict en weerstand waren in elk onderzoeksproject aanwezig. Er was onder meer weerstand tegen het inhoudelijk thema van het veranderproces of tegen de aanpak van het proces. Alle onderzoekers stelden zich de vraag welk mandaat ze hebben om aan de slag te gaan met weerstand. Onderzoekers vragen zich af welke rol ze kunnen of mogen spelen en of het aan de slag gaan met groepsdynamieken niet de verantwoordelijkheid is van interne leidinggevend en verantwoordelijken in plaats van externe onderzoekers. Wanneer onderzoekers vaststellen dat bepaalde groepsdynamieken het proces bemoeilijken bespreken ze dit steeds met de interne leidinggevende.

Ja, je probeert, maar dat was het moeilijkste en ik denk ... dat er ook een stukje zit in duidelijk leidinggeven, in de zin van dit is waar we nu naartoe sturen, maar dat is in zo een team waar dat ehm, al spanning zit die je niet kent en wat dat die, waar die juist aan ligt eh, en waar dat je geen beslissingsrecht hebt, want je zijt niet de leidinggevende van die, van die plek. Hè, je komt gewoon een project begeleiden. Was dat niet altijd gemakkelijk.

- Onderzoeker 1

Respondenten uit het werkveld geven aan dat teamleden duidelijk moeten weten waarom een verandering nodig is. Het is belangrijk om hier bij de start van het proces voldoende tijd en ruimte voor te maken. Wat helpt om die waarom helder te krijgen is het benoemen van verschillende perspectieven, bijvoorbeeld in een Wanda-sessie. Dat gebeurde ook in de onderzoeksprojecten uit de cross-casus analyse. Onderzoekers nodigen deelnemers uit om verschillende perspectieven in te nemen tegenover het onderzoeks idee door volgende vraag met het team te behandelen: Waarom zou

dit project goed kunnen zijn voor individuele kinderen, groepen kinderen, ouders of gezinnen, het team en soms zelfs de maatschappij?

Eh, en als wij dan zeiden van ja maar ja en ehm, hè wat dan met ouders die dat dan de volgende week moeten starten? Ah ja nee, dat gaat niet voor het welzijn van het kind. En dat was zo en als wij dan zeiden ja maar en een ouder die daar gestresseerd om is, omdat die geen werk heeft, dat is dan toch ook niet goed voor het welzijn van het kind? Ja, dat was zo precies zo van dat is niet ons zaak hè, dus wij moeten dat zo doen.

-Onderzoeker 3

Weerstand heeft een invloed op de duurtijd en het tempo van het proces. Door teamleden verwerkingstijd te geven kan weerstand dalen. Daarnaast geven respondenten aan dat het belangrijk is om het tempo van het team te volgen, dit heeft volgens hen ook een positieve invloed op weerstand. Verder helpt het gefaseerd werken ook om weerstand te verminderen.

De procesbegeleider is zich ervan bewust dat weerstand hoort bij veranderen. Hij weet dat deze weerstand vermindert als teamleden inspraak krijgen. De procesbegeleider luistert naar de teamleden, naar hun mening, hun bezorgdheden, hun ideeën,... en geeft hen verantwoordelijkheid in het proces. Hij faciliteert een veilig leerklimaat waarin er ruimte is voor weerstand. Teamleden kunnen vragen stellen en bezorgdheden uiten.

De procesbegeleider heeft ook kennis van intrinsieke motivatie. Kinderbegeleiders doen hun job met hun hart, de procesbegeleider weet dat en kan hier bewust op inzetten. Hij weet dat motivatie de motor voor verandering is en kent verschillende methodieken om hierop in te spelen.

Ja, ik denk ook dat dat de enige manier is om een leerproces te laten slagen. Als er gene coach zit die begaan is met mensen, die zich op gelijke hoogte stelt en zegt we gaan dat nu eens samen doen. Veranderen moet vanbinnen komen dat gaat niet andersom. Dat gaat niet vanbuiten. Veranderen moet vanuit een hart komen, dat is de basis van alles. Je werkt met kindjes, je werkt met ouders en die geven het belangrijkste wat ze hebben aan jou. Dan moet je gewoon mensen hebben die het vanuit hun hart laten komen. Dat is het belangrijkste aan het leerproces en mag je nooit uit het oog verliezen.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang.

10.2.8 Over contextfactoren

Respondenten geven aan de laatste jaren minder flexibiliteit te ervaren bij werknemers. Dit bijvoorbeeld met betrekking tot het tijdstip van vergaderingen. Teamleden geven aan nood te hebben

aan middagpauze en wensen liever niet na de uren te moeten blijven voor een teamvergadering. De procesbegeleider dient creatief om te springen met de beschikbare tijd en ruimte om voldoende tijd voor het proces te kunnen vrijmaken.

Het is vaak moeilijk om tijd te maken en tijd te hebben want de budgetten zijn in de kinderopvang gewoon niet zo hoog en de verwachtingen zijn dat wel.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang.

Veranderen in kinderopvangorganisaties vraagt een helder kader en duidelijke grenzen. Deze grenzen worden mede bepaald door de begeleider-kindratio, het beschikbare budget voor leren en de beschikbare tijd voor een veranderproces. Procesbegeleiders geven aan dat een belangrijke rol voor hen eruit bestaat dat zij een breed perspectief bieden op het kader. Daarnaast adviseren ze ook te kijken naar de cirkel van invloed en duidelijk te maken aan de teamleden waar de procesbegeleider al dan niet aankan als persoon in het proces. Procesbegeleiders geven aan het zelf niet altijd eens te zijn met het kader dat opgelegd wordt door bijvoorbeeld de overheid. Dit bemoeilijkt het proces maar het teruggrijpen naar de cirkel van invloed is daarin helpend.

Want als ik mezelf ook als pedagogisch coach blindstaar op ja er is te weinig tijd dan is het verhaal al gedaan voor je begonnen bent. Dat hebben we niet gedaan.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang

Respondenten geven aan te denken dat de grootte van de organisatie een rol speelt in veranderprocessen in die zin dat een grotere organisatie meer kindvrije tijd heeft.

Ja, dus het is eigenlijk omdat wij eh, wij zijn een eh, een redelijk grote organisatie natuurlijk. We hebben een, een aantal kinderdagverblijven. Ehm, wij plannen ook een beetje anders, dus dat maakt dat wij in een planningsvergadering gaan kijken, wie heeft er iemand op overschot. Dus dat maakt dan dat ge eigenlijk redelijk makkelijk kunt zeggen oké, ik trek die een dag daarheen en ik schuif die naar daar zodat die een opleiding kan gaan volgen.

- Abby, teamleider groepsopvang.

De wetenschap dat zorginspectie elk moment op bezoek kan komen voor een doorlichting zet medewerkers in de kinderopvang onder druk. Ze willen het goed doen voor de inspectie.

Respondenten duiden op het belang van overlegtijd om tot succesvolle veranderingen in team te komen.

10.2.9 Over veranderenergie

Veranderen gaat gepaard met chaos en onzekerheid. Veranderen is moeilijk en vraagt energie. Het is belangrijk zowel voor de procesbegeleider als voor de teamleden om vertrouwen te hebben in het proces. Het team weet veranderenergie te creëren, met behulp van een enthousiaste procesbegeleider. Als procesbegeleider werk je met energievelden of krachtvelden. Je gaat aan de slag in en met een bepaalde groepsdynamiek.

De aanpak waarderend maken is volgens mij een grote drager om het succesvol te maken. Rekening houdend met gevoelens.

- *Annelien, pedagogisch ondersteuner groepsopvang*

Veranderen gaat gepaard met heel wat emoties: frustratie, trots, verdriet en dankbaarheid.

Er was weerstand van verschillende kanten, ik heb mijn frustraties en verdriet daarrond wel geuit bij leidinggevend en op teamvergaderingen.

- *Beth, verantwoordelijke buitenschoolse opvang*

Ik ben wel heel trots dat het team daar nu staat.

- *Beth, verantwoordelijke buitenschoolse opvang*

Hoe we dat gedaan hebben, ik ben daar supertrots op.

- *Abby, teamleider groepsopvang*

Ik ben erg blij en dankbaar voor de mensen waarmee ik werk.

- *Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang.*

10.2.10 Spreken over verandering

Om tot een succesvolle verandering te komen dient het groepsbewuste te groeien. Het groepsbewuste groeit door met elkaar in gesprek te gaan. Gesprekken kwamen aan bod in alle bovenstaande factoren die een invloed hebben op het veranderproces.

Ja, communicatie op één, sowieso, in drukletters.

- Abby, teamleider groepsopvang.

De procesbegeleider is iemand die een open houding heeft en verbindend communiceert. Hij faciliteert het gesprek en gaat waarderend aan de slag. Om te kunnen spreken over de verandering is hij aanwezig in de groep. Zie thema 'over de procesbegeleider'.

Teamleden spreken over de verandering op een formele en informele manier. Ze enthousiasmeren elkaar en ze durven met elkaar het conflict aangaan. Zie thema 'over samen veranderen'.

Teamleden leren samen, ze leggen zaken aan elkaar uit en delen kennis over het topic. Zie thema 'over het belang van kennis'.

Spreeken met elkaar heeft ook een invloed op het tempo van het proces. Hoeveel overlegmomenten zijn er? Wat weten we over het topic van de verandering? Wat willen we hier over leren? Wat is onze visie op het thema? Aangezien we een proces samen vormgeven zullen we hier met elkaar over in gesprek gaan. Het is belangrijk om die waarom heel expliciet te maken en te verbinden met de praktijk. De procesbegeleider waakt erover dat de waarom voor het proces vanuit verschillende brillen wordt bekeken en schetst helder de voordelen van de verandering. Door te spreken over de verandering houd je het proces gaande. Zie ook thema 'over duurtijd en tempo'.

Een veilig leerklimaat is een klimaat waarin er kan gezegd worden wat er moet gezegd worden. Hiertoe dient er een klimaat te zijn waarin men weet hoe om te gaan met conflict. Dit vraagt kennis over gespreksvoering met en tussen teamleden. Zie thema 'leerlimaat'.

In een proces van verandering wordt weerstand verwacht. De spanning die daarmee gepaard gaat wordt aangegaan. Er wordt in het team gesproken over bezorgdheden, verschillende meningen, andere standpunten. De procesbegeleider weet hoe hij de nee-stem ruimte kan geven en kan komen tot de wijsheid van de groep. Zie thema 'over weerstand en motivatie'.

Het kader waarbinnen de veranderingen plaatsvinden wordt gedefinieerd. Deelnemers aan het proces gaan in gesprek over hun cirkel van invloed zodat dit helder in het bewustzijn zit. Om met elkaar in gesprek te kunnen gaan worden voldoende formele overlegmomenten georganiseerd. Zie thema 'over contextfactoren'.

Een veranderproces vindt plaats in een bepaald energieveld. Tijdens het proces wordt er ook gesproken over emoties, gedachten en dromen. Over het energieveld wordt dus gesproken tijdens het proces zodat dit ook in het groepsbewuste wordt gebracht.

Spreeken over verandering gaat over bewustwording. Hoe meer er gezegd wordt in de groep, hoe meer er in het groepsbewuste komt. Spreken over verandering draagt bij aan bewustwording en bewustzijn.

11 WELKE MATERIALEN KUNNEN VERANDERAARS GEBRUIKEN OM VERANDERTRAJECTEN IN DE KINDEROPVANG SUCCESVOL VORM TE GEVEN?

We onderzochten welke nood aan ondersteuning veranderaars in de sector ervaren met betrekking tot het vormgeven en begeleiden van verandertrajecten.

11.1 Thematische analyse

Uit de analyse van het beschikbare materiaal konden we 4 noden definiëren:

- de nood aan uitwisseling met andere procesbegeleiders
- de nood aan het aanscherpen van theoretische kennis over het begeleiden van veranderprocessen en leiderschapskwaliteiten
- de nood om dichtbij de praktijk te blijven
- de nood aan middelen

11.1.1 Uitwisseling met andere procesbegeleiders – ‘zorg voor de leider’

Zowel uit de kwantitatieve analyse van de survey als uit de kwalitatieve analyse van interviews en focusgesprekken blijkt de behoefte aan uitwisseling met andere procesbegeleiders.

Respondenten geven aan dat de rol van leidinggevende of pedagogisch ondersteuner een eenzame job is. De vraag naar uitwisseling is geworteld in de behoefte om niet alleen te zijn. Procesbegeleiders willen niet alleen zijn en willen er zijn voor elkaar: elkaar helpen, samen nadenken, elkaar inspireren, samen leren.

Het is vaak als pedagogisch ondersteuner toch ook een eilandje alleen. Dat is vaak ook wel jammer denk ik. Je zou mekaar ook heel hard kunnen helpen met bepaalde zaken.

Ik denk dat mij dat enorm zou helpen omdat je dan het gevoel hebt dat je niet alleen bent. Of ‘oh die pakt dat zo aan’, dat is wel superboeiend dat kan ik ook proberen. Ergens in het interview hebben we het ook gehad over dat het niet verstoert, dat het niet vastroest, ik denk ook dat dat het net tegengaat. Door het aan andere mensen te vertellen dat dat het vastroesten tegengaat. Anders zit je vaak in een bepaalde cirkel te draaien en er is niemand dat jou daar eens uittrekt. Mij als persoon zou dat enorm helpen, een persoon die me daar eens uittrekt. Je zit in die cirkel, ik heb dat zo aangepakt, ‘oh dat zou

ik ook kunnen proberen'. En voilà de cirkel gaat open en je probeert weer iets nieuws. Mij lijkt dat heel boeiend.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang.

Respondenten geven aan dat ze willen leren van elkaar. Ze willen inspiratie halen bij anderen uit de praktijk. Daarbij leeft ook de nood aan uitwisseling over wat echt moeilijk gaat. Weerstand in het team waar je echt niet omheen kan of omgaan met conflictsituaties, daarover willen respondenten met andere procesbegeleiders in gesprek kunnen gaan.

Tja, eens kijken wat ik had opgeschreven op mijn droombriefje, wat zou mij helpen? Ik denk euhm zoals dit gesprek al, die uitwisseling en euhm ook kennis te delen en euhm goh verschillende methodieken horen zodat je zelf niet altijd het warm water moet uitvinden en ook niet altijd succesvol ook wat echt heel moeilijk is dat dat wel zou helpen.

- Beth, verantwoordelijke buitenschoolse opvang

Respondenten willen horen hoe anderen bepaalde zaken in het team aanpakken om daarvan te kunnen leren. Ze willen samen kunnen nadenken over een topic gerelateerd aan het begeleiden van veranderprocessen. Er wordt bijvoorbeeld verwezen naar intervisiemethodieken.

Naast kennis delen is samen leren een uitgangspunt binnen die uitwisseling. Respondenten willen nieuwe kennis opdoen.

Een respondent geeft ook aan dat uitwisseling met anderen ervoor zorgt dat je in beweging blijft. Het verhindert het vastroesten in een bepaalde routine.

11.1.2 Het aanscherpen van theoretische kennis en leiderschapskwaliteiten

Respondenten geven aan te willen groeien in leiderschapskwaliteiten. Ze wensen hun theoretische kennis met betrekking tot het vormgeven en het begeleiden van een veranderproces op te frissen en aan te scherpen. Onderwerpen die hier onder meer aan bod komen zijn: kennis over leiderschap, omgaan met weerstand, een proces opzetten en begeleiden, de duurtijd van een proces en concrete methodieken. Het belang van kennis is ook gebleken uit de analyse van het eerste deel van de onderzoeksvraag. Respondenten verwachten in het materiaal de essentie van de theorie terug te vinden, reflectievragen alsook veel aandacht voor oefeningen die vertrekken vanuit de specifieke praktijk.

Wat ik bijvoorbeeld merk bij mezelf dat is dat er in de jaren wat kennis verloren is. Dat is bij mezelf dan hé. Hoewel ik al die theoretische kennis wel heb gekregen, verdwijnt er ook altijd wel een beetje met de jaren. Ik denk dan aan een hand-out ofzo van hoe doe je dat nu een verbeterproces opgang zetten, wat zijn de valkuilen, wat zijn de succeselementen dat er in zitten.

- Lore, pedagogisch ondersteuner groepsopvang.

-

11.1.3 Dichtbij de praktijk

Het is belangrijk dat het materiaal behapbaar is voor de procesbegeleider. De werktijd is beperkt en respondenten willen graag dat het materiaal een minimale tijdsbesteding vraagt.

Jammer genoeg, is onze werktijd heel beperkt. Hoe voorgekauwder hoe beter, als je met iets snel aan de slag kan is dit een grote plus. Snel info vinden, alvorens je eerst een volledige boek moet doornemen is wel een meerwaarde.

- Annelien, pedagogisch ondersteuner groepsopvang

Het materiaal dient meteen vertaald te kunnen worden naar de praktijk. Respondenten geven aan dat podcasts, film- en beeldmateriaal hieraan tegemoet kunnen komen. Aanvullend blijft het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met verschillende leerstijlen (sommige procesbegeleiders lezen liever, anderen beluisteren liever een podcast). De thema's sluiten nauw aan bij de dagdagelijkse realiteit van leidinggevenden en pedagogische ondersteuners en de sector zit niet te wachten op alweer extra materiaal.

11.1.4 Nood aan middelen

De nood aan tijd en financiële middelen werd in de vragenlijst aangehaald door twee respondenten. Ze willen extra financiële middelen en tijd om aan veranderprocessen te kunnen werken. In de interviews kwam dit niet aan bod.

12 EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP OM

VERANDERAARS IN DE SECTOR TE ONDERSTEUNEN IN HET SUCCESVOL VORMGEVEN VAN VERANDERTRAJECTEN

12.1 Waarom een professionele leergemeenschap als ondersteuning voor procesbegeleiders van veranderprocessen?

De resultaten van ons onderzoek geven aan dat procesbegeleiders nood hebben aan uitwisseling. Naast kennis delen is samen leren een uitgangspunt in die uitwisseling. Procesbegeleiders wensen theoretische kennis met betrekking tot het vormgeven en het begeleiden van een veranderproces op te frissen en aan te scherpen. Daarbij is het belangrijk dat het aangeleerde meteen toegepast kan worden in de praktijk. Procesbegeleiders betrokken bij het onderzoek geven aan dat ze niet zitten te wachten op alweer een nieuw boek, een nieuw spel of een nieuwe tool. De hoeveelheid aan (nieuwe) materialen die beschikbaar zijn voor de sector is immers al overweldigend. Deelnemers aan het onderzoek beschrijven een nood aan integratie van bestaand materiaal.

Op basis van deze resultaten gooiden we onze eerste ideeën voor het uitwerken van inspiratiepakketten in een actief werkboek overboord en gingen we op zoek naar een passendere vorm om procesbegeleiders te ondersteunen om verandertrajecten succesvol vorm te geven.

Reeds verscheidene jaren experimenteert het onderwijs met het opzetten van professionele leergemeenschappen (VVOB, 2021). In een professionele leergemeenschap ontmoeten leerkrachten, schoolleiders en lerarenopleiders elkaar om samen te werken, ervaringen uit te wisselen, kennis te delen en te leren van elkaar. Bovendien blijkt dat professionele leergemeenschappen een positief effect hebben op de ondersteuning van het gezamenlijk leren van leerkrachten, de ontwikkeling van de onderwijseffectiviteit van leerkrachten en de bevordering van innovatieve veranderingen van leerkrachten (Nguyen et al., 2021). In het onderzoek Veranderen in de Kinderopvang vragen we ons af of het opzetten van een professionele leergemeenschap voor leidinggevend en pedagogisch ondersteuners kan helpen bij het succesvol vormgeven van veranderprocessen.

12.2 Wat is een professionele leergemeenschap of PLG?

Een professionele leergemeenschap is een manier om levenslang te blijven leren. Doordat deelnemers hun eigen doelen bepalen, krijgen ze controle over hun persoonlijke ontwikkelingstraject. Tijdens bijeenkomsten in kleine groep delen en reflecteren deelnemers over gemeenschappelijke uitdagingen,

specifieke behoeften en oplossingen die in de praktijk worden toegepast. Zo leren deelnemers van elkaar.

De VVOB (2021) omschrijft een professionele leergemeenschap als volgt: Een professionele leergemeenschap is een groep van professionals die vrijwillig besluiten om op regelmatige basis elkaar te ontmoeten om samen en met elkaar te leren over noden en thema's die ze zelf kiezen. Het samen leren van, door en over de praktijk staat centraal. Leden van een professionele leergemeenschap nemen hun persoonlijke professionele ontwikkeling in handen.

Een professionele leergemeenschap heeft 10 kenmerken (VVOB, 2019):

1. Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het leren
2. Gedeeld vertrouwen en respect
3. Elkaar uitdagen met vragen en ideeën
4. Samen reflecteren over de praktijk
5. Gedeelde visie in de groep om leren te garanderen
6. Gebruik van data om reflectie te ondersteunen
7. Gedeeld leiderschap in de PLG
8. Toepassen van het geleerde en reflectie in de volgende bijeenkomst
9. Lidmaatschap is inclusief, diversiteit is een meerwaarde
10. Regelmatige samenkomsten en tussentijdse contacten

12.3 Hoe werkt een PLG?

De leden van de professionele leergemeenschap werken op twee manieren met elkaar samen: tijdens intensieve collectieve leermomenten en aan de hand van tussentijdse contacten op een online platform.

Op regelmatige basis ontmoeten de leden elkaar om samen te leren. De frequentie waarmee deze samenkomsten plaatsvinden bepaalt de groep zelf. Het is aangewezen om één keer per maand een leermoment te organiseren. Deze collectieve leermomenten verlopen via een vaste structuur.

Gebaseerd op wetenschappelijke literatuur (Verbiest & Vandenberghe, 2022) en onze eigen expertise ontwierpen we een VERA-KO-PLG met volgende vaste structuur:

1. Inchecken - we opteren om in te checken op inhoud of wijken hiervan af als de groep hier nood aan heeft.
2. Introductie op het thema - de procesbegeleider kadert waarmee de PLG bezig is

3. Discover - samen onderzoeken en uitwisselen over: wat weten we? wat deden we al? Ervaringen delen over het topic. Voor deze fase zetten we onze tools in uit deep democracy en waarderend veranderen, zoals gesprek op voeten, waarderend interview. De procesbegeleider kan hier zelf methodieken kiezen. We willen hier positieve veranderenergie stimuleren. De procesbegeleider past de principes van waarderend veranderen bewust toe. De procesbegeleider vat samen.
4. Pauze – verwerkingstijd voor de procesbegeleider
De procesbegeleiders gebruikt een checklist om na de eerste discover-fase de gebeurtenissen te analyseren en na te gaan wat de groep nodig heeft.
5. Discover - kennis toevoegen over het topic
De procesbegeleider voegt kennis toe. Uit ons onderzoek weten we dat dit een meerwaarde is voor de praktijk. Uit de vragenlijst blijkt dat procesbegeleider kennis willen aanscherpen. Hierop willen we in deze fase inspelen.
6. Dromen – we gaan in deze fase aan de slag met de wondervraag. Een voorbeeld: hoe ziet een succesvolle veranderstrategie in de KO er volgens jou uit? Individueel dromen en daarover een reflectieve dialoog starten.
7. Wijsheid - wat was een AHA of AAH moment tijdens deze sessie en wat leer je daaruit over jezelf.
8. Destiny - uitdenken van je eigen mini-experiment - waar ga jij mee aan de slag in de praktijk?
9. Uitchecken

We zorgen ervoor dat in de PLG steeds de gouden cirkels van Sinek aanwezig zijn: waarom, wat, hoe (Sinek, 2009).

Daarnaast worden tussentijdse contacten gestimuleerd via een online platform. Op dit platform kunnen leden materialen delen en elkaar ondersteunen. Voor de VERA-KO-PLG werkten we via MTeams. De procesbegeleider maakt de leeromgeving aan en speelt een actieve rol in het onderhouden van de contacten op het leerplatform.

12.4 De VERA-KO-PLG

In de VERA-KO-PLG duur een leersessie 3 uur. De procesbegeleider ondersteunt de groep op basis van een aantal leidende principes. Twee van de drie onderzoekers zijn gecertificeerde Lewis Deep Democracy facilitatoren. Vanuit de theorie van Deep Democracy en onze ervaring als facilitator van groepsprocessen vinden we het belangrijk om leidende principes voor de rol van procesbegeleider af

te spreken. We willen als rolmodel te werk gaan en dragen ‘practice what you preach’ hoog in het vaandel.

Leidende principes voor de procesbegeleider:

- Waarderend veranderend aan de slag gaan: inzetten op samen onderzoeken.
- Beslissingen worden diep democratisch genomen aan de hand van een vier-stapsbesluit. Dit is een manier om tot een besluit te komen waarin geluisterd wordt naar de stem van de minderheid.
- We voegen als inhoudelijk expert kennis toe op basis van de vraag van de groep.
- We verwelkomen weerstand en onderzoeken deze. We halen wijsheid uit de nee-stem.
- We communiceren op een verbindende manier.
- We trachten vijf metaskills (Matheussen, 2020) zo goed mogelijk in te zetten:
 1. Intuïtie
 2. Helderheid
 3. Superluisteren
 4. Compassie
 5. Neutraliteit

Deze leidende principes worden ook een onderdeel van het onderzoek naar de PLG. We willen nagaan welke kennis en vaardigheden een procesbegeleider van een PLG nodig heeft om de groep te ondersteunen volgens deze leidende principes.

12.5 Thematische analyse

12.5.1 Ervaren de deelnemers tijdens en na afloop van het PLG-traject groei in hun rol van procesbegeleiders van verandertrajecten?

Uit de data halen we een eenduidig antwoord op deze vraag. Deelnemers ervaren allen een groei in hun rol om als procesbegeleider verandertrajecten succesvol vorm te geven.

Op basis van de thematische analyse delen we de groei van procesbegeleiders onder in vier verschillende thema's:

- Dynamisch communiceren
- Omgaan met spanning en conflict
- Inzicht in het groepsproces
- Persoonlijke groei

12.5.1.1 Over dynamische communicatie

Procesbegeleiders geven aan dat ze door deelname aan de PLG bewuster zijn gaan communiceren. Deelnemers geven aan het gesprek bewust aan te gaan. Ze gaan bijvoorbeeld topics die emoties of spanningen oproepen minder uit de weg. De manier waarop gecommuniceerd wordt is nu ook anders. Sommige deelnemers geven bijvoorbeeld aan meer te luisteren naar teamleden en het gesprek nog vaker aan te gaan.

Ik heb meer geluisterd naar mijn team. Ik ben meer in conversatie gegaan.

- Astrid, leidinggevende en deelnemer van de PLG

Anderen vinden hun communicatie meer afgestemd op wat de gesprekspartner nodig heeft en nog anderen geven aan meer waarderend te communiceren.

Dat ik nu merk dat als ik iets wil bereiken dat ik ook mijn communicatie daar op mag afstemmen. Als ik een verandering wil brengen en ik zie die persoon voor mij dan kijk ik hoe kan ik dat best, wat heeft die nodig om zelf tot verandering te komen waardoor ik mijn communicatiestijl ga aanpassen.

- Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG

Doordat ik nu meer theorie heb kijk ik op een andere manier naar het team. Ik kijk nu meer vanuit een positieve ingesteldheid. Meestal gaat het team rond van wat loopt er niet goed en hoe gaan we dat aanpakken en ja nu kijkt ge toch meer vanuit die anderen bril, waar willen we naartoe, wat loopt er al wel goed.

- Annemarie, teamleider en deelnemer van de PLG

Deelnemers vinden de tools die aangereikt werden tijdens de PLG-sessies een meerwaarde. Ze ondersteunen de communicatie in team met methodieken zoals in- en uitchecken, het gesprek opvoeten of het debat, allen tools uit de toolbox 'Van zondebok naar zebra: 30 tools als verschil ertoe doet' van Fanny Matheusen. Ook tools uit het boek 'waardierend veranderen' ondersteunen de communicatie, zoals het waarderend interview. De tools zorgen ervoor dat ook meer introverte teamleden of teamleden die de taal minder machtig zijn een stem hebben.

Het inzetten van de tools tijdens de communicatie da ge daar euhm daarvoor communiceerde ik zonder echt te weten van ja welke tool ben ik hier aan het gebruiken dus het bewust inzetten van de tools voor de communicatie heb ik meegenomen.

- *Marlies, regionaal ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik deed een gesprek op voeten in een team waar het niet altijd lukte om iedereen te betrekken en ook de introvertere personen hadden in het gesprek op voeten de kracht gevonden om iets te delen en gaven nadien feedback op de methodiek. Het had hen gemotiveerd om iets binnen te brengen.

- *Nico, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik heb de tools ook gebruikt om een moeilijk gesprek te voeren met ouders. Dat was echt voor mij een moeilijk gesprek en ik heb dat eigenlijk naar een positieve vibe kunnen omtoveren.

- *Astrid, leidinggevende en deelnemer van de PLG*

Er wordt bewust aandacht geschonken aan wat er in de groep leeft maar waar niet over gesproken wordt. Deelnemers geven aan dat ze gegroeid zijn in het bespreekbaar maken van die onderwerpen die in het groepsonbewuste leven.

Die vraag van wat wordt er hier niet gezegd eigenlijk dat gezegd moet worden of die waterlijn dat denk ik ook dat mijn communicatie verandert heeft om me daar bewust van te zijn en dat te durven stellen eigenlijk: Ik heb het gevoel dat er hier iets leeft, ik zou dat graag op tafel leggen. Dat ge dat durft omdat ge weet dat dat kan nu en dat dat goed is zelfs.

- *Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Deelnemers geven aan gegroeid te zijn in de rol van verbindend communicator. Niet alleen doordat ze over meer theoretische kennis en concrete tools beschikken om in te zetten bij de gespreksvoering maar ook omdat ze meer het eigen gevoel binnenbrengen. Het effect van het proces op de pedagogisch ondersteuner of leidinggevende krijgt nu ook een plek in het groepsbewuste.

Ik denk wel gewoon voor mezelf, het is soms gemakkelijker om te surfen op wat er u aangeboden wordt en daar in mee te gaan en wat dat dat me u doe laat je achterwegen want ik sta ten dienste van de mensen die op de werkvloer staan maar ik probeer dat nu ook meer te benoemen bijvoorbeeld 'wat je zegt moet ik ook wel wat laten zakken'. Ik durf te benoemen dat wat ze zeggen of doen ook effect heeft

op mij. Het gaat om tweerichtingsverkeer. Ik vind dat heel waardevol voor mij geweest dat ik dat nu durf benoemen.

- *Sandrine, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

12.5.1.2 Over het omgaan met weerstand, spanning en conflict

Door deelname aan de PLG beschikken de deelnemers over meer theoretische kennis en vaardigheden om met weerstand aan de slag te gaan. Deelnemers benaderen weerstand vanuit een ander/nieuw perspectief.

Weerstand noem ik niet meer zo. Weerstand was vroeger iets dat ik zag als iets dat tegen mij is. Ik probeer weerstand niet meer zo te beschouwen maar als een gelijkwaardige andere mening. Dat geeft rust.

- *Sandrine, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Tijdens de sessies kregen deelnemers een introductie in Deep Democracy. Deze methode voor dynamische communicatie, inclusieve besluitvorming en conflicthantering was voor vele deelnemers nieuw. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat deze kennismaking met Deep Democracy een belangrijke impact had op de deelnemers. Ze geven aan enerzijds meer te luisteren naar de andere stemmen in de groep en anderzijds zelf actief op zoek te gaan naar andere perspectieven. Weerstand, spanning en conflict worden niet meer gezien als iets wat je wil vermijden of negeren maar wordt nu ingezet door de procesbegeleiders. Deelnemers geven aan meer inzicht te hebben in sabotagegedrag en er vervolgens ook adequater op te kunnen reageren.

Ik denk vooral ook die nee-stem en daar aandacht aan schenken en dat ook als iets goed zien en als iets van daar kunnen wij mee werken met die nee stem in plaats van ah ja 80% is mee ok dus eigenlijk dan geregeld e, dan laten we dat starten want de meerderheid, dus dat heb ik er wel uit meegenomen van ok er is een nee-stem, dat is goed dan kunnen we daarmee aan de slag.

- *Marlies, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik ga nu ook makkelijker die weerstand benoemen, vroeger liet ik dat ook gewoon uit schrik van welk bommeke gaat er ontploffen liet ik dat begaan maar eigenlijk heeft dat op langere termijn meer gevolgen dan dat ge da toch benoemt en ik voel me daar nu zelfzekerder door, door bepaalde tools te hebben en dat te kunnen en durven doen of dat bij iemand te helpen om dat puntje te gaan blootleggen.

- Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG

Vroeger was conflict voor mij iets waar ik snel een deksel op wilde gooien, nu zie ik het als een kans.

- Marlies, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG

Weerstand wordt door de deelnemers na deelname aan de sessies nu actief opgezocht. Deelnemers geven aan de nee-stem actief op te sporen aan de hand van vragen als 'Ik kom hier als coach meedraaien op de werkvloer, ik kan me voorstellen dat dat voor jullie niet altijd makkelijk is, hoe ervaren jullie dat?' Een andere manier om de nee-stem aan bod te laten komen is tijdens een debat samen de JA's en NEE's over een thema te onderzoeken. Deelnemers merken op dat hierdoor het gesprek opengetrokken wordt en de weerstand of spanning over een topic bijgevolg minder heftig is. De deelnemers gebruiken de kennis en tools uit de PLG-sessies om verschillende stemmen in het groepsbewuste te brengen. Ze ervaren meteen dat dit minder sabotagegedrag tot gevolg heeft.

Ik ben gegroeid in het spreiden van de nee-stem. Dat is iets dat in iedereen zit en door dat te benoemen en naar boven te krijgen dat ge automatisch meer begrip voor elkaar creëert. Door ook actief te gaan zeggen van een stuk van mij voelt dat ook zo aan.

- Jolien, teamleider en deelnemer van de PLG

De materie die aan bod kwam tijdens de PLG-sessies ondersteunt deelnemers om in hun professionaliteit te staan. Deelnemers geven aan gegroeid te zijn in het betrokken waarderend confronteren. Op een professionele manier aangeven dat je als pedagogisch ondersteuner of leidinggevende ook werkpunten ziet voor het team en durft zeggen wat er gezegd moet worden ondersteunt het team in hun groei.

Waarderend aan de slag gaan is goed als het authentiek is. Het is goed om een beetje gedwongen te worden om naar kwaliteiten en talenten te kijken maar durf ook zeggen wat er gezegd moet worden. Als het niet goed is helpt ge zoveel meer met dat te zeggen dan gewoon te zeggen dat we het goed doen. Aangeven dat je mooie dingen ziet én ook dat er echt wel dingen zijn die verbeterd kunnen worden. In die professionaliteit durven te gaan staan, daar heeft de inhoud van de PLG me in geholpen. Want dat is vaak het moeilijkste en daar ben ik in gegroeid, betrokken waarderend confronteren.

- Marijke, pedagogisch coach en deelnemer van de PLG

Deelnemers geven ook aan hier verder in te willen groeien. Ze wil aan dit onderwerp blijven werken en een aantal deelnemers vroeg expliciet naar meer sessies. Een deelnemer geeft ook aan over dit topic nog ondersteuning op de werkvloer te kunnen gebruiken. Meerdere deelnemers geven aan verder te willen groeien in het toepassen van de tools van waardierend veranderen en Deep Democracy in groepen.

12.5.1.3 Over inzicht in het groepsproces

Deelnemers geven aan dat ze nu meer inzicht hebben in wat er leeft in een organisatie. Ze voelen en zien zaken nu meer vanuit een metaperspectief en kunnen dit beter benoemen. Ze hebben hiervoor meer taal gekregen door de theorie die aan bod kwam in de PLG.

Ik heb zelf de ijsberg eens gebruikt bij drie collega's waar ik spanning voelde. Ik had de figuur van de ijsberg afgedrukt en de theorie zowat uitgelegd. En dan echt samen bekeken wat boven en onder de waterlijn zat. Er zat veel frustratie onder de waterlijn over communicatie of bijvoorbeeld een collega die de was ging doen en hoe kan dat dan dat die 30 min. weg is om de was te doen. Ge merkte dat dat zo ineens open brak. Toen dacht ik van oei oei dat is hier helemaal aan het escaleren maar die drie collega's hebben bewust gekozen om terug met drie samen een team te vormen. Dus ik had het gevoel, hier is toch iets ontstaan wat benoemd is, waardoor de communicatie makkelijker verloopt. Ze beseffen als ik iets wat in mij zit niet zeg, kan iemand anders dat ook niet weten. Ik vind het wel fijn dat ze er nu voor hebben gekozen om toch met drie terug samen te werken.

- *Saskia, pedagogisch coach en deelnemer van de PLG*

Deelnemers geven aan sabotagegedrag beter te kunnen plaatsen en er effectiever mee aan de slag te kunnen door het bespreekbaar te maken. Deelnemers geven aan meer inzicht te hebben in de vraag-achter-de-vraag en minder voor een quick-fix te kiezen.

Ik merk ook dat door dit het grotere beeld meer opspeelt, ik krijg soms een heel gerichte vraag, hier zit het probleem volgens de organisator of volgens de kindbegeleider en dat ik dan ga doorvragen en daardoor ook al meer, alle zonder dat ik er zelf bij was, al meer ga zien van ik voel dat daar misschien nog iets zou kunnen zitten dat we moeten gaan bekijken da ik daardoor ook echt alle gemakkelijker ook een traject kan opstarten want ik voel, de quick fix wordt gevraagd maar ik merk dat er op andere domeinen ook nog werk is en dat dit het doel is om naartoe te gaan maar dat we meer stappen moeten zetten dan de quick fix te maken.

- *Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG*

Ik durf de verantwoordelijke nu bewust maken van het conflict te durven aangaan. Ik heb dat ook letterlijk gezegd: 'ge kunt nog zoveel onder de mat schuiven maar ge gaat er toch over vallen zenne' en dan was die ook zo van 'oww ja ja' ik zeg ja dat blijft hier maar door doen maar wanneer gaat ge het is opruimen dan was die wel van 'ja ge hebt gelijk'. En ja, ge weet dat uit uwe privé ook als het u echt iets doet dan gade da conflict aan want dan wilde dat da opgelost geraakt. En dan werd die wel wat wakker zo.

- *Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik heb geleerd dat het oké is dat het bommeke is ontploft en dat dat ook nodig is soms om dan verder te kunnen gaan. En ik heb ook uit de PLG geleerd om dat ook voor dagdagelijkse dingen te gebruiken. Niet perse bij een verandering maar ook in dagdagelijkse kleine situaties bijvoorbeeld een collega die zich genegeerd voelde door een andere collega en dit bespreekbaar maken in het team. Ik laat ze nu meer zelf die stappen zetten. Ik ondersteun hen om zelf te groeien.

- *Tinne, teamleider en deelnemer aan de PLG*

Deelnemers geven aan dat ze zich na deelname aan de PLG bewuster zijn van het belang van kennis over een onderwerp om er samen met het team over te kunnen werken.

Ik heb er keiveel aan gehad om meer kaders te hebben en dat breng ik nu ook meer binnen in een team. Ik ben me er bewuster van dat je theorie nodig hebt om te kunnen reflecteren. Ik wil meer kennis binnen brengen in teams. ... Met het team praten over communicatie, dan moet ik eerst wat kennis binnen brengen over wat is communicatie en dan daar verder op bouwen.

- *Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik ervaar het ook want diegene die ik ondersteun eigenlijk moet ik hen sterker maken zodat zij die dingen die ik met hen wil doen zelf ook zouden kunnen doen. Ik voel dat ik daar wel die kennis heb om dat binnen te brengen maar dat zij er eigenlijk nog niet aan toe zijn om dat zelf ook te doen. Dus dat is zo ne gulden middenweg zoeken van in hoeverre ga ik da bij hen warm maken dat ze dat zelf kunnen en tot waar pak ik eventueel zelf ook wat zaken op. Dat vind ik soms nen hele moeilijke omdat ik in plaatsen kom, ik heb heel veel handhavingen waar gewoon iedereen met getrokken messen staat euhm dus dat er eigenlijk geen ruimte is om naar verandering te gaan terwijl dat dat eigenlijk brood nodig is

dus ik denk dat wij nu in de beginfase van dat veranderproces staan en dus dat we de effecten nog niet kunnen zien.

- *Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG*

Daarnaast geven deelnemers ook aan bewuster bezig te zijn met het betrekken van teamleden bij het proces. Men is zich bewuster van het belang van inspraak van teamleden en van co-creatie.

Ik beluister nu veel bewuster het team: 'hoe zien jullie het zelf?', de wijsheid toevoegen, ik ben daar veel bewuster mee bezig dat dat nodig is, dat mijn kennis niet automatisch hun kennis is en dat het makkelijker is als er gedeelde grond is.

- *Sandrine, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik vind het wel belangrijk om echt te luisteren naar hunnen inbreng omdat eigenlijk soms plant ge zaadjes maar zij moeten wel zorgen dat dat tot ontwikkeling kan komen en daarmee dat ik dat heel belangrijk vind en dat heb ik ook wel geleerd in de PLG van daar bewuster bij stil te staan van laat ze zelf over dingen nadenken.

- *Gitte, teamleider en deelnemer van de PLG*

Deelnemers geven aan op een andere manier naar veranderprocessen te kijken. Dat zit hem in de manier van communiceren over de verandering en in het omgaan met weerstand tegen de verandering maar ook in de aanpak van het uitvoeren van het verandertraject.

Voor mijn deelname aan de professionele leergemeenschap zag ik veranderen als grote veranderingen. Maar er zijn ook heel veel kleine veranderingen bijvoorbeeld buitenspelen hoe pak je dat anders aan dan toezicht houden en zorgen dat kinderen niet vallen? Door deel te nemen aan de professionele leergemeenschap ga ik daar bewuster mee om en kan ik via verschillende tools positief gebruik maken van onderlinge verschillen tijdens veranderprocessen.

- *Annemarie, teamleider en deelnemer van de PLG*

Niet werken vanuit een ik-weet-het-beter-en-jullie-moeten-mij-eigenlijk-een-beetje-volgen-houding maar echt uit een, een overtuiging van kijk: "ik wil hier echt luisteren naar jullie, ik wil met jullie op stap gaan". Daar voel ik mij succesvol in. Of dat dat nu al tot veel resultaten heeft geleid dat zullen we dan wel zien maar ehm, mensen het gevoel geven van, "ik ga naar u luisteren zoals er nog nooit iemand naar u geluisterd heeft". Dat vind ik belangrijk, daar voel ik me wel echt in gegroeid.

- *Marijke, pedagogisch coach en deelnemer van de PLG*

Deelnemers geven aan dat de methode van waarderend veranderen ondersteunend is om een veranderproces in teams vorm te geven. De waarderende aanpak zorgt ervoor dat er meer positiviteit is en dat het team beter samenwerkt. Bovendien geven deelnemers aan dat de manier van besluiten in teams gewijzigd is.

Het positief kernthema helpt om mensen gemotiveerd te houden en hen bij de les te houden. Ik heb dat veel gebruikt.

- *Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik zette het positief kernthema bewust in onze jaardoelstellingen. Ik laat dat terugkomen in elke vergadering. Welke stappen hebben we gezet, welke willen we nog zetten. Ik ben ook gegroeid in besluitvorming. Het gaat niet over de meerderheid mee hebben maar over consent creëren: wat heb je nodig om mee te stappen. Dat was voor mij heel nieuw en geeft zo een verschil in de praktijk.

- *Jolien, teamleider en deelnemer van de PLG*

Deelnemers geven aan dat er zich veel afspeelt onder de waterlijn in een groep. Door de kennis die ze opdeden tijdens de PLG zijn ze zich hiervan bewust geworden. Deelnemers geven bijvoorbeeld aan dat ze veel meer zien gebeuren in een groep nu. Ze voelen sneller aan dat er zaken onder de waterlijn leven die ze aan te pakken hebben.

Bovendien kregen deelnemers tools om hier actief mee aan de slag te gaan. Daarnaast geven deelnemers ook aan dat de idee dat 'niemand het monopolie op de waarheid heeft' veel heeft losgemaakt bij hen als procesbegeleider. Doordat ze zich hiervan bewust zijn, begeleiden de deelnemers processen nu op een andere manier.

Ik dacht vroeger: 'gij moet worden zoals mij', onbewust, 'ik heb het voor mekaar en gij moet nu doen wat ik denk dat er moet gebeuren' en nu door de PLG heb ik meer van, 'wat wil je mij vertellen, ik ga luisteren', dat maakt eigenlijk ook veel sense. Ik was me daar wel heel bewust van en ik probeerde daar echt niet naar te handelen maar er zat echt nog de overtuiging van 'en toch weet ik het wel beter' en nu is die overtuiging dat is er eigenlijk niet meer zo van ja, ik heb echt wel niet de waarheid in pacht.

- *Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Deelnemers reflecteren ook over de positie die ze zelf innemen in het team. Uit de analyse blijkt dat de tools ingezet worden door alle deelnemers, onafhankelijk van de positie van de procesbegeleider

in het team. Deelnemers die teamleider zijn en dus een of meerdere vaste teams van kinderbegeleiders ondersteunen geven aan dat het toepassen van de kennis en tools vlot verloopt in hun teams. Pedagogisch coaches die meerdere teams ondersteunen en minder aanwezig zijn in team geven aan dat het innemen van hun positie een zoektocht blijft.

Ik zit nooit echt in een vast team, ik kom dagelijks ergens anders, maar dat (kennis en vaardigheden opgedaan tijdens de PLG-sessies) geeft me wel ondanks dat ik elke keer ook moet gaan zoeken geeft het me wel de tools om te gaan kijken: 'wat zijn de noden, wat is mijn invloed hier wat is hun invloed op mij en wat kan ik hier bijdragen om er toch een positievere allee een schwung aan te geven?'. Dat ik meer ook ga nadenken 'wat kan ik hier bijdrage voor hen?'. Vroeger dacht ik vaker van 'wat moet ik doen om mij hier goed te voelen?' maar soms moet je ook de confrontatie aangaan om iets verder te doorbreken.

- Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG

Ik heb voor mezelf in mijn hoofd wel stappen gezet in wat mijn rol zou kunnen zijn en hoe ik dat vorm zou kunnen geven. Ik vind het wel heel moeilijk om dat te realiseren. Allee, ik kom om de zoveel tijd in een team. Dat is altijd wel effkes terug van 'hoe werkt het hier, zijn er veel dingen verandert, zijn er lange afwezigheden geweest, is het team anders, is de groep veranderd, zijn er veel nieuwe baby'tjes?'. Dus ik moet altijd wel effkes opnieuw zowat jongleren en ik vind dat moeilijk van 'wat gaat mijn invloed vandaag zijn?'. En soms moet ik dat los laten van het is wat het is en daar ook gewoon tevreden met zijn en dat vind ik dan ook lastig. Ik word wel gewaardeerd in mijn rol, mensen zijn blij als ik langskom maar ik vind het moeilijk om daar positie in te nemen.

- Sandrine, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG

De inhoud die aan bod kwam tijdens de PLG werkt. Deelnemers hebben het zelf ervaren en willen hierover nog meer bijleren.

Ik heb gemerkt dat als ge zelf verandert en gelooft in uw team, dat dat eigenlijk goed werkt. En daar wil ik toch nog wel blijven in investeren.

- Astrid, leidinggevende en deelnemer van de PLG

12.5.1.4 Over persoonlijke groei

Deelnemers krijgen de vraag of ze door deelname aan de PLG betere keuzes kunnen maken in een veranderproces. Een deelnemer antwoordt: 'in mijn leven gewoon'. Het onderzoeken van de JA-NEE stem bij jezelf en in het team is iets wat veel deelnemers meenemen uit de PLG sessies.

Niet ervan uitgaan dat omdat jij iets denkt dat het waar is, dat er zoveel onder die waterlijn zit dat je als persoon soms vaak gaat invullen bijvoorbeeld die draait met haar ogen daarom, nee alle dat kan iets heel anders zijn.

- Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG

Ik neem meer afstand van de situatie. Om effkes te denken 'wat zie ik allemaal gebeuren en hoe kan ik daar dan op inspelen?' in plaats van het meteen op te lossen.

- Tinne, teamleider en deelnemer aan de PLG

We hebben nu een conflict, ik ben blij dat we dat aangaan. Ik durf nu in die rol te gaan staan.

- Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG

Deelnemers geven aan als persoon gegroeid te zijn door deelname aan de PLG. Ze beschikken over meer taal om in gesprek te gaan met anderen (collega's, vrienden, kinderen,...) en spanning aan te kaarten. Ze voelen zich zelfzekerder om moeilijke gesprekken te voeren of om te confronteren. Er is veel aan de hand onder de waterlijn. Deelnemers voelen en zien dat nu meer, ook bij zichzelf.

We delen hier graag een verhaal van Linde:

Ik heb bij mezelf ook een veranderingsproces opgemerkt door de dingen die ik hier hoorde over weerstand en over de waterlijn. Ik was iemand die vaak conflicten vermeed zowel met collega's als in mijn privé-leven. Vaak uit angst van wat anderen over me zouden denken. Daardoor heulde ik wel mee in het negatieve sfeertje zonder dat ik daar bewust mee bezig was. Ik deel graag een concrete situatie. Er was een collega die steeds meer dossiers naar mij begon door te schuiven. Ze vroeg dit niet concreet, altijd vaag, maar ze gaf me steeds meer werk door. Ik merkte bijvoorbeeld bij mijn collega ook veel dingen onder de waterlijn en ik dacht, ik ga gewoon bellen. Ik heb haar expliciet gevraagd wat de bedoeling was en aangegeven: 'dit lukt voor mij niet'. Mijn collega gaf aan dat ze bij mij frustratie merkte waarop ik antwoorde 'ja het is beter dat ik mijn frustraties nu benoem en dat jij ook tegen mij zegt wat je denkt of voelt. Anders blijft dat onder de waterlijn en dan gaat dat borrelen.' Ik merk dat ik

nu assertiever ben. Ik communiceer over mijn noden en luister daardoor ook beter naar de noden van anderen. Zowel in een-op-eeninteracties als in mijn ondersteuning vind ik dat nu gemakkelijker. De inhoud die aan bod kwam tijdens de PLG heeft me taal gegeven om zaken te benoemen bijvoorbeeld een organisator geeft aan dat een teamlid met de ogen draait en dan leg ik uit dat dat gaat over een frustratie onder de waterlijn, dat dat ook een reactie is waar we iets mee te doen hebben. Het geeft me taal om zaken aan te reiken.

Hebben deelnemers de eigen waterlijn zien en voelen zakken? Deze vraag stelden we eveneens na afloop van de PLG-sessies. Zowel op persoonlijk vlak als professioneel ondervinden deelnemers dat de waterlijn gezakt is. Uit de data blijkt dat de introductie tot deep democracy daarin een belangrijke rol heeft gespeeld.

Gij (de onderzoeker - auteurs) las die welkomstekst en ik was echt zo, dat raakte mij zo heel hard. Ik dacht amai dat is echt hoe ik kijk naar alles, wauw. Voor mij is dat een levenshouding.

- *Marijke, pedagogisch coach en deelnemer van de PLG*

Ja, ik heb da echt wel gemerkt, ik ben nog meer gaan reflecteren.

- *Linde, pedagogisch ondersteuner en deelnemer aan de PLG*

Ja, vooral op mijne rol zelf als ook onderdeel van een team volop in verandering. Ah ja, maar wacht, mijn nee-stem is eigenlijk ook wel enorm groot en uit ik misschien ook onbewust en misschien moet ik daar ook wel sneller mee aan de slag gaan en dingen aankaarten en evengoed mijn teamgenoten ook mee aanmoedigen van: 'als dit zo hard speelt denk ik dat je er misschien toch eens iets mee moet doen en dat ook eens kenbaar moet maken'. En dan ziet ge ook dat dat effecten heeft en dat da zich steeds meer en meer verspreidt. Dus ja, ik heb de waterlijn letterlijk voelen zakken.

- *Jolien, teamleider en deelnemer van de PLG*

Ook als mama van drie heel mondige kinderen merk ik, dit helpt mij om ook naar hen toe te benoemen wat dat met mij doet als zij iets uitsteken en dat ik misschien niet altijd gepast heb gereageerd. Ook op kinderniveau merk je dat dit werkt, en ik zie dat ze dat ook zelf doen. Ze benoemen nu veel meer wat ze voelen, echt woorden geven aan wat er bij hen intern gebeurt en dat vind ik echt knap. Ook op dat vlak pak ik dit mee.

- *Jolien, teamleider en deelnemer van de PLG*

Ik vind die sabotagelijik wel heel waardevol. Als ge zo iets aan het voelen zijt da ge zo denkt wat ben ik eigenlijk aant doen. Oh nee, ik ben bijna aan het beginnen roddelen, das niet goed ik moet effe in actie

schieten. Of dat ook herkennen bij andere mensen zo Mijn vorige job hoe ik daar ben vertrokken dat vond ik heel confronterend met die sabotagelijijn ik heb echt letterlijk elke stap doorlopen en dan vertrokken. Voor mij was dat heel confronterend en is de waterlijn wel echt gaan zakken van ja ok, dat conflict dat ge dingen voelt, dat voelt ni goed maar daar geen taal voor hebben en nu zien dat dat tegen mijn waarden en normen is, onder de waterlijn, dat durven benoemen dat vind ik echt wel, ik moet daar nog in groeien maar dat vind ik echt heel waardevol.

- *Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Ik heb daar ook meer rekening mee gehouden, uw eigen referentiekader, de bewustwording van als persoon je hebt je eigen visie , maar ook hoe je opgevoed bent, wat jij belangrijk vindt en u der bewust van te zijn van ok, de manier waarop da gij denkt of hoe gij zijt opgevoed of wat gij belangrijk vindt dat ni perse willen doorgeven of u der bewust van zijn dat dat ni perse gedeeld is en daar echt bewust van te zijn, dat heb ik ook wel geleerd, dat is misschien niet waar het team nood aan heeft of waar aan gewerkt moet worden.

- *Marlies, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

We sluiten dit thema graag af met een quote van een deelnemer over de houding van de procesbegeleider.

Ik heb denk ik nog iets dat bij de ijsberg moet: ge moet gewoon gepassioneerd erdoor zijn, door mensen, en echt mensen heel graag zien en heel graag zien groeien ook, dat hoort ook wel bij een veranderaar misschien.

- *Marijke, pedagogisch coach en deelnemer van de PLG*

12.5.2 Komt een PLG tegemoet aan de noden die deelnemers ervaren met betrekking tot het vormgeven van verandertrajecten?

12.5.2.1 De nood aan uitwisseling met andere leidinggevendenden en/of pedagogisch ondersteuners

De deelnemers ervaren de uitwisseling met andere professionals als een meerwaarde tijdens de PLG-sessies. Samen leren is voor hen belangrijk. De PLG biedt daarin meer dan een intervisie aangezien er ook echt nieuwe theoretische kennis wordt voorzien.

Je gesteund en begrepen voelen. Soms heb je een tunnelvisie als je in een ondersteuning zit, door te communiceren krijg je nieuwe perspectieven of zie je het licht terug. Moet ik me inderdaad terug focussen op de persoon die in de weerstand zit omdat daar iets waardevols in zit bijvoorbeeld.

- *Christel, pedagogisch coach en deelnemer aan de PLG*

Ook hier speelt de positie van de deelnemers een rol. Een ondersteuner geeft aan zich niet echt alleen te voelen. In haar organisatie is er voldoende ruimte voor uitwisseling met andere procesbegeleiders. Ze ziet echter wel de meerwaarde voor leidinggevend en coaches die die uitwisseling in groep niet hebben.

Het is een meerwaarde als er verschillende rollen deelnemen aan de PLG om de verschillende perspectieven binnen te krijgen en daarvan te leren. De groepssamenstelling is dus belangrijk.

De PLG heeft me heel vaak inspiratie gegeven voor acties waar ik op zat te knabbelen. Voor mij persoonlijk heel waardevol en ik vind ook dat ik nog niet genoeg verankerd ben in deze nieuwe materie. Ik heb het idee dat ik te vroeg wordt losgelaten. Het zou voor mij nog een half jaar mogen voortgaan om verder uit te wisselen en hier onzekerheden op tafel te kunnen leggen en mijn nee-stem te kunnen laten horen. In dat opzicht voel ik me wel op een eiland, ik ben de enige in mijn team die dit gevolgd heeft dus ik voel wel een nood zelf om hierover verder te kunnen uitwisselen, dat is goed voor jullie he, je laat een zwart gat achter.

- *Sandrine, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG*

Er hadden nog meer sessies georganiseerd mogen worden voor de deelnemers. Een aantal deelnemers vond het tempo waarin we voortgang maakten goed en een aantal deelnemers vond het te snel.

12.5.2.2 De nood aan het aanscherpen van theoretische kennis en vaardigheden

Deelnemers geven aan dat de theoretische kennis en vaardigheden die je nodig hebt om als procesbegeleider verandertrajecten succesvol vorm te geven aangescherpt werden door deelname aan de PLG. Tot die opgedane kennis en vaardigheden behoren: communicatievaardigheden (echt luisteren, bewuster communiceren, concrete tools om communicatie te ondersteunen, meer afgestemd communiceren, makkelijker weerstand benoemen,...); omgaan met weerstand, spanning en conflict (een nieuwe kijk op weerstand, actief aan de slag gaan met de nee-stem, concrete tools om weerstand te definiëren en spanning aan te pakken, minder conflict-vermijndend aan de slag gaan); de strategie van waardierend veranderen om een proces vorm te geven (een nieuwe kijk op het benaderen van een verandering, het positief kernthema om teamleden te motiveren en het proces gaande te

houden); een nieuwe manier van besluitvorming (besluit in consent in plaats van inzetten op de meerderheid); meer inzicht in het groepsproces (concrete tools om iedereen te betrekken, inzicht in de vraag-achter-de-vraag, belang van gemeenschappelijke taal). Deelnemers geven aan dat de introductie tot deep democracy een belangrijke impact heeft gehad op hun rol als procesbegeleider en op hun persoonlijke ontwikkeling.

Voor mij heel het deep democracy-gegeven. Dat was voor mij nieuw. Het feit dat ik weet dat dat bestaat dat ik daar enorm graag nog veel meer over wil leren en mezelf verder in wil verdiepen. En de methodieken heel concreet he, de toolbox.

- Jolien, teamleider en deelnemer van de PLG

Deelnemers geven aan dat de inhoud die gebracht werd erg dicht bij henzelf lag. Meteen van bij de start van de professionele leergemeenschap was het voor de deelnemers duidelijk dat de inhoud zou passen bij wie ze zijn of graag zouden willen zijn als pedagogisch ondersteuner of leidinggevende. Dat heeft de deelnemers gemotiveerd om het geleerde meteen te vertalen naar de praktijk.

Ik had dat eigenlijk vanaf het welkomstmoment vanaf die tekst 'welkom aan alle stemmen' dacht ik zo dees ga echt wel bij mij passen, bij mijn leiderschapsstijl en mijn coachingsstijl dus dat vond ik ook tof. Ik denk wel dat je dat zou moeten voelen van binnen, dit gaat echt wel bij mij passen.

- Marijke, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG

Ja, dat je dat echt voelt dat dat is hoe jij graag leiding wil geven en dat ik daar ook heel gemotiveerd door ben door dat in de praktijk te brengen.

- Tinne, teamleider en deelnemer aan de PLG

-

12.5.2.3 De nood aan ondersteuning dicht bij de praktijk

Uit de analyse blijkt dat deelnemers de ervaringsgerichte aanpak waarderen, alsook de combinatie tussen theorie en praktijk. Zoals aangegeven in de methodologie werd tijdens PLG-sessies ook ruimte gemaakt voor praktijkverhalen. Aan het einde van de sessie gingen de deelnemers naar huis met een experiment om uit te testen in hun praktijk.

De meerwaarde van de PLG was voor mij dat je en de theorie had en de ervaring had dat dat samen erin vervat zat waardoor ik er nog meer uithaal dan in een interview.

- Jolien, teamleider en deelnemer van de PLG

De combinatie is heel waardevol, je kan veel uitwisselen maar die combinatie je past in tussentijd iets van de theorie toe in het werkveld en het is interessant om dan te horen hoe dat bij iedereen ging en het helpt om te durven iets uit te proberen omdat je weet dat anderen daar ook mee bezig zijn.

Het ging voor mij soms wel heel snel, ik zou graag nog meer diepgang willen.

- Annemarie, teamleider en deelnemer van de PLG

We vragen ons ook af of het geleerde toepasbaar is in de praktijk van de deelnemers. Uit de analyse blijkt dat ook hier de positie die de procesbegeleider inneemt in een team een effect heeft.

Vanuit mijn job lukt het soms niet om duurzaam te gaan ondersteunen. Je hebt veel verschillende dossiers en moet ook veel loslaten. Ik heb dat niet perse gemist maar ik voel dat ik daar nog sterker in worden om dat nog te kunnen uitdragen. Ik heb het gevoel dat ik in snelheid gepakt word. Hoe kan ik die ondersteuning bieden als ik maar om de twee weken op een plek kom.

- Sandrine, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG

Deelnemers zijn gegroeid als procesbegeleider. Hierdoor is hun aanpak als coach of ondersteuner ook gewijzigd. De teamleden die ze ondersteunen moeten gewoon worden aan de nieuwe aanpak van de procesbegeleider. Er leeft een nood om het werkveld te ondersteunen in reflectieve vaardigheden.

Het werkveld moet gewoon worden aan de nieuwe stijl of de nieuwe methodieken, je gaat nu wel helemaal anders te werk. Het is goed dat je hierin verder kan oefenen en dat het werkveld deze methodieken ook gewoon kan worden. Ik heb niet de tijd of de kans om bij voorzieningen daar voldoende op in te gaan en ik zou hen dat ook graag eigen kunnen laten maken bijvoorbeeld in- en uitchecken. Dus ik probeer het nu eerst zelf in mijn vingers te krijgen en dan zou ik het fijn vinden dat het werkveld daar ook mee aan de slag kan.

- Marlies, pedagogisch ondersteuner en deelnemer van de PLG

Deelnemers gingen actief aan de slag met de tools die aan bod kwamen in het werkveld. Deelnemers vinden deze bruikbaar in hun werkcontext. Er is ruimte om de tools nog meer te vertalen naar de werkvloer in een kinderopvangorganisatie. Deelnemers vragen zelf ook meer ruimte om de tools te vertalen naar hun praktijk en daarover te kunnen uitwisselen. Het inchecken vraagt bijvoorbeeld wat aanpassing als je dit op de werkvloer met kinderbegeleiders wil toepassen. Deelnemers geven aan dat

de tools zeer bruikbaar zijn op momenten van gepland teamoverleg. Om ze toe te passen op de werkvloer vraagt dit nog wat ontwikkelwerk.

Wat voor mijn team goed gewerkt heeft, is het feit dat iedereen een mening mag hebben, en dat iedereen zijn mening even veel waard is.

- Astrid, leidinggevende en deelnemer aan de PLG

Zoals we dat hier gedaan hebben tijdens de PLG is eigenlijk een beetje een ideaal situatie maar als ge dat in de praktijk moet gaan doen, en zeker als ge dat tussen de pampers moet doen dan moet dat toch ergens nog een stuk vertalen naar hoe kan ik hier ongeveer de methodiek inzetten maar zonder dat dat van het team vraagt dat ze met alles moeten stoppen maar ik vind wel, allez, dat dat kan en dat dat soms wel lukt, het geen wat ik heb kunnen doen heeft toch wel effect gehad. Ge kunt het wel vertalen naar de praktijk.

- Lies, pedagogisch coach en deelnemer aan de PLG

Zo die toolbox bijvoorbeeld, ik probeer dat dan te vertalen naar wat is er wel mogelijk. Inchecken vind ik bijvoorbeeld moeilijk, uitchecken doe ik nu wel altijd en dat is gewoon wat neem je mee van wat we vandaag hebben besproken omdat ik dat goed vind om te kijken wat is er blijven hangen. Maar bijvoorbeeld gouden pijlen gooien, denk ik, dan moet ik misschien eens pijlen meenemen en ze daar iets op laten schrijven want er is geen tijd om op de stoel te gaan zitten. Of inchecken had ik bijvoorbeeld foto's van verschillende stoelen bij en vroeg ik van kunde effkes zeggen met welke stoel je je job als kinderbegeleider vergelijkt. Zo om effkes, om niet, ja dat vragende dan zijde ook niet heel den tijd de coach echt en dat is wel goed. Ik denk dat die vertaal slag nog wel wat nodig is. Dat vind ik wel leuk om dat zelf ook uit te zoeken. Het sluit aan maar het houdt geen rekening met de pampers en de overbezetting en ...

- Marlies, pedagogisch coach en deelnemer aan de PLG

Ik vind dat we dat ook meer op organisatieniveau kunnen bekijken, bijvoorbeeld aan de teamverantwoordelijke vragen of het mogelijk is om een moment met het team vrij te maken om een tool te kunnen toepassen. Dat kan denk ik breder bekeken worden.

- Tinne, teamleider en deelnemer aan de PLG

Er wordt door deelnemers ook aangehaald dat de taal die gebruikt wordt niet altijd rechtstreeks kan overgenomen worden in het werkveld. Als procesbegeleider is het nog zoeken hoe je zaken als 'de waterlijn' kan benoemen in een team met anderstalige collega's.

Ook het talig niveau is niet altijd gemakkelijk. Soms denk ik, we stellen een vraag om ze wat te laten reflecteren maar ge merkt bij sommige mensen dat ge dan toch uw vraag anders moet stellen omdat je vreemde antwoorden krijgt. Ik moet bijvoorbeeld niet 'onder de waterlijn' zeggen bij sommige mensen want dat wordt verkeerd geïnterpreteerd. Ge moet uw vraag soms anders stellen en dat is ook ni zo gemakkelijk. Ge zou daar heel concrete dingen rond moeten doen.

- Annemarie, teamleider en deelnemer van de PLG

12.6 De procesbegeleider van de PLG

12.6.1 Wat hebben procesbegeleiders van een PLG nodig om de PLG succesvol te laten verlopen?

We namen in dit onderzoek ook een metaperspectief in. Twee onderzoekers gingen aan de slag als procesbegeleiders van de professionele leergemeenschappen. In beide leergemeenschappen werd geleerd over de rol van de procesbegeleider in veranderprocessen. We onderzochten wat de procesbegeleider nodig heeft om de PLG succesvol te laten verlopen.

We delen de noden in volgens 3 thema's:

- Deskundigheid in procesbegeleiding
- Kennis over de inhoud die aan bod komt
- Levenslang leren en groeien in metaskills

12.6.1.1 Deskundigheid in procesbegeleiding

De procesbegeleider ervaart dat hij bewust aan de slag dient te gaan in de begeleiding van een professionele leergemeenschap. Hij bereidt zich grondig voor, zowel inhoudelijk als met betrekking tot het groepsproces. Hij zet bewust in op verbinding en stelt zijn manier van communiceren daarop af. Hij is bewust aanwezig bij de groep en stelt zich gevoelig op voor de noden en behoeften van de deelnemers.

Ik heb daar zelf als begeleider de vruchten van geplukt, dat kan ik zeggen. Ik eh, ik, ik was on point, ik was op die afspraak, ik was daar. Ik zal niet zeggen dat ik perfect een Deep Democracy-begeleider ben geweest of zo, dat niet, maar ik heb voor die PLG gedaan wat dat die nodig had om te kunnen starten, daar ben ik wel van overtuigd.

- Sarah, procesbegeleider van de PLG

Wat wel iets is dat ik goed kan, is dat mensen vertrouwen hebben in mij, open durven te praten en ja, ik voel dat ik makkelijk die verbinding kan leggen. Ik doe dat bewust.

- Lynn, procesbegeleider van de PLG

De procesbegeleider is zich ervan bewust dat hij de rol van procesbegeleider inneemt. Hij werd zich bewust van twee niveaus: het groepsproces dat plaatsvond in de PLG en waar hij aandacht aan moet geven enerzijds en anderzijds dat wanneer hij die rol inneemt van procesbegeleider hij ook een rolmodel is voor de deelnemers. Daarnaast heeft hij kennis van het VERA KO verhaal (het verhaal van de ijsberg) en past dit ook toe op zijn functie van procesbegeleider.

Doordat ik aan het expliciteren was hoe dat ik daarover dacht, zag ik frankskes vallen. En ik denk dat er daardoor ook op een gegeven moment een input terugkwam van hen: 'wij willen leren hoe dat we dat moeten doen zoals jij dat nu doet'.

- Sarah, procesbegeleider van de PLG

Ik ben zelf met die ijsberg bezig. En ik probeer dat ook uit te dragen naar hun, dat ik nu met die ijsberg bezig ben.

- Sarah, procesbegeleider van de PLG

De procesbegeleider wil in deze rol voortdurend bijleren. Hij heeft daarvoor zijn *peers* nodig. De afstemming met andere procesbegeleiders en/of experts met kennis over het begeleiden van een groepsproces werden als waardevol ervaren.

Die voorbereiding is voor mij nog wel echt een dingetje dat ik belangrijk vind, dat ook onder de collega's brengen en samen bespreken omdat daar ook keuzes in zitten.

- Lynn, procesbegeleider van de PLG

De procesbegeleider geeft aan dat zelfkennis (weten wat je triggers zijn en daarmee rekening kunnen houden) en zelfreflectie bijdragen aan een goede ondersteuning van de groep.

Dat is ook weer terug die zelfreflectie, ik kan soms in mijn oplossingsgerichte zijn, of de vloek van de kennis kan er ook in meespelen, van maar jongens, kom. Ik heb het nu al zoveel keer uitgelegd, we gaan, zeg, ik weet het nu nog niet. Eh, dat zou ervoor kunnen zorgen dat ik, dat ikzelf in een rapper tempo ga stappen dan dat eh, de groep stapt. En ge hebt dat altijd, ik geloof er echt in dat gij in elke procesbegeleiding dat hebt. Dat gij op een gegeven moment verder zijt in uw denken dan de groep, omdat gij bepaalde dingen gezien hebt die misschien nog niet zo ervaren worden door de groep. Dat heb ik nog beter te leren.

- Sarah, procesbegeleider van de PLG

Tot slot is de procesbegeleider ook voortdurend bezig met het analyseren van het groepsproces. Hij zet daartoe zijn expertise op dit vlak in en gebruikt daarvoor methodieken zoals rolmappen, een methode uit deep democracy, superluisteren, wat betekent dat de begeleider de energie in de ruimte aanvoelt en daarop inspeelt, en inspelen op de voorkennis van groepsleden.

12.6.1.2 Kennis over de inhoud die aan bod komt

In deze PLG werd geleerd hoe je als procesbegeleider een veranderproces in een groep ondersteunt. Beide procesbegeleiders hebben een verschillende kennisbasis met betrekking tot dit onderwerp. De ene begeleider is docent in de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind met expertise in het onderwerp, met speciale expertise in waarderend onderzoekend veranderen. Ze behaalde bovendien het certificaat van deep democracy-facilitator level 3 en dat van inspirerend coachen. De andere procesbegeleider is afgestudeerd in de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind, werkte als pedagogisch ondersteuner en daarna als ondersteuner beleidsvoerend vermogen. Ze heeft een diepgaande kennis over pedagogisch coachen en ondersteunen van teams en een basiskennis over waarderend onderzoekend veranderen. Deep democracy is nieuw voor deze procesbegeleider. Uit de data van het onderzoek blijkt dat dit een effect heeft op hoe zeker de procesbegeleider zich voelt in zijn rol, al kan voorbereiding dat compenseren.

Zeker als het over een onderwerp gaat dat niet volledig in mijn, mijn pakketje van expertise zit, dan is voorbereiding voor mij iets dat mij op die moment er zelfzeker kan laten staan om ook linken te beginnen leggen.

- Lynn, procesbegeleider van de PLG

Ik vind het noodzakelijk dat ik me kan bijscholen over verbinden in verschil alvorens ik opnieuw een leergemeenschap rond dit onderwerp begeleid. Ik wil zelf de leveltrainingen van deep democracy volgen.

- Lynn, procesbegeleider van de PLG

Bij het analyseren van de data valt ook op dat het verschil in kennis een effect heeft op de reflectie die plaatsvindt tijdens het interview. Procesbegeleiders grijpen naar hun vertrouwde kaders om te reflecteren. De procesbegeleider met diepgaande kennis over deep democracy zet bijvoorbeeld expliciet tools in zoals rolmappen om meer zicht te krijgen op het groepsproces. De procesbegeleider die niet over deze kennis beschikt stelt de vraag naar meer vorming hierover.

12.6.1.3 Levenslang leren en groeien in metaskills

De procesbegeleider kijkt kritisch naar zichzelf en is zich ervan bewust dat hij levenslang kan groeien in deze rol.

Maar daar neem ik nog wel mee dat ik dat nog sterker kan doen. Dus hè, dat is iets dat wel oké liep, maar dat ik voel dat ik veel zou moeten doen. En daar moet ik attentie op hebben voor mezelf, dat weet ik.

- Lynn, procesbegeleider van de PLG

En twee, ik zie dat voor mij ook wel als een kans om, om echt zelf als procesbegeleider te groeien, ... Het is voor mij een leerkans!

- Sarah, procesbegeleider van de PLG

Na elke PLG werd aan de procesbegeleiders gevraagd waarin ze nog willen groeien. De antwoorden op deze vraag zijn terug te brengen tot het groeien in de metaskills die in deep democracy door Fanny Matheussen beschreven worden: zelf verder groeien in het omgaan met weerstand (compassie), groeien in superluisteren (volledig aanwezig zijn bij de groep en open staan voor alle kanalen), groeien in mijn neutraliteit als procesbegeleider (zonder oordeel bij de groep aanwezig zijn, bewaker van de veilige omgeving waar alle stemmen gehoord mogen worden) en blijven groeien als persoon (inzetten op zelfreflectie).

12.6.2 Wat hebben deelnemers nodig van procesbegeleiders van een PLG om de PLG succesvol te laten verlopen?

Tot slot bekijken we nog wat deelnemers van de PLG nodig hebben van de procesbegeleider. Als eerste werd gesproken over vertrouwen. Dit vertrouwen werd doorheen de tijd opgebouwd. Ook informeler contact was daarbij belangrijk. Een deelnemer geeft bijvoorbeeld aan dat zij het fijn vond dat er ook tijdens de pauze een aangename uitwisseling was met de procesbegeleider over koetjes en kalfjes. Deelnemers benoemen ook de vaste groep met een vaste procesbegeleider op langere termijn als een pluspunt. Elkaar kennen is belangrijk om samen te kunnen werken en er dient voldoende aandacht te zijn voor het kennismakingsproces.

De regels die vooraf werden opgesteld, maakten voor mij veel verschil. Ik denk echt dat hierdoor een mooie vertrouwensband (en snel) opgebouwd is kunnen worden.

- Deelnemer aan de PLG

Daarnaast vinden deelnemers het fijn dat de procesbegeleider hen uitnodigt om actief aan de slag te gaan in hun praktijk.

Het is fijn dat er een moetje achter zat, je wordt tot actie uitgenodigd. Het is een investering en zo heb ik het ook bekeken en dat was de verwachting ook wel met het experiment en je hebt een actieve bijdrage tijdens de sessies.

- Sandrine, deelnemer van de PLG

De procesbegeleider moet enthousiast zijn over het thema waar hij over praat, zich onderzoekend opstellen maar ook wel kennis hebben over wat hij praat. Deelnemers geven aan dat dit maakt dat men er veel uit kon halen. De procesbegeleider moet de materie zelf goed beheersen en goed kunnen overbrengen.

Ook zo dat die de methodieken in de hand heeft maakt het leerrijk.

- Een deelnemer aan het focusgesprek

De deelnemers geven aan dat de procesbegeleider als rolmodel aan de slag ging. Daar hebben ze veel aan gehad.

De beste samenvatster die ik al gezien heb. Dat gaf rust en bracht helderheid. Dat geeft ook vertrouwen, wat gezegd werd wordt samengevat.

- *Deelnemer aan het focusgesprek*

Sommige deelnemers geven aan dat het tempo van de sessies goed was, andere dat het trager mag. Er leeft ook een vraag naar meer sessies die langer duren om nog diepgaander te leren. Daarnaast zien deelnemers nog opportuniteiten in het opvolgen van de individuele experimenten. Ze hebben graag meer tijd om uit te wisselen over de acties die genomen werden door de deelnemers in het werkveld. De aanwezigheid van verschillende profielen in de PLG was een meerwaarde voor de deelnemers.

Tevens kan je ideeën uitwisselen met verschillende ervaringsdeskundigen, leraars, verantwoordelijken en pedagogisch coaches. Dit werkt enorm verrijkend.

- *Deelnemer aan de PLG*

13 DISCUSSIE

13.1 Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven?

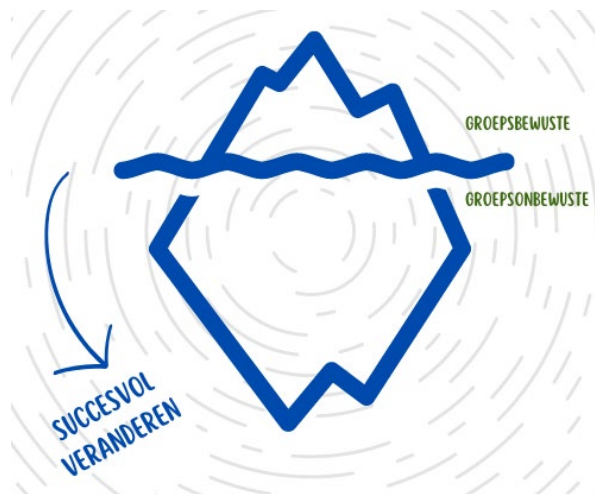
Bij de start van deze discussie vinden we het belangrijk om opnieuw te verwijzen naar de gemeenschappelijke taal die we introduceerden in de inleiding. Als we in dit onderzoek spreken over verandertrajecten of veranderprocessen dan bedoelen we de transitie die de groep doorloopt om tot een nieuwe situatie te komen.

13.1.1 Inzetten op bewustwording en bewustzijn om te komen tot succesvolle veranderprocessen in de kinderopvang

Opvallend in onze resultaten is het gebruik van het woord 'bewust'. In sommige interviews met veranderaars in de kinderopvang en met de onderzoekers uit de cross-casus analyse komt het woord vaak aan bod, in andere zelden. Ook tijdens de sessies van de professionele leergemeenschap en in het resonansoverleg wordt gesproken over bewust handelen, zich wel of niet bewust zijn van iets,...

Succesvol veranderen doe je bewust. Veranderen gaat over bewustwording en bewust handelen. En veranderen gaat over meer elementen in het groepsbewuste brengen.

Het spreken over bewustzijn en bewustwording brengt ons bij het ijsbergmodel van Freud. Sigmund Freud gebruikt de ijsberg als analogie voor de geest. Hij beschrijft daarbij drie niveaus: het bewuste (boven de waterlijn), het voorbewuste (net onder de waterlijn) en het onbewuste (diep onder de waterlijn) (McLeod, S. 2023). Het is Arnold Mindell (2014), Jungiaans analist en grondlegger van de proces georiënteerde psychologie, die de metafoer van de ijsberg vertaalt naar groepen. Het groepsbewuste, boven de waterlijn, verwijst naar dat waarvan iedereen in de groep zich bewust is, waar iedereen bij is en dat wat door iedereen gekend is.



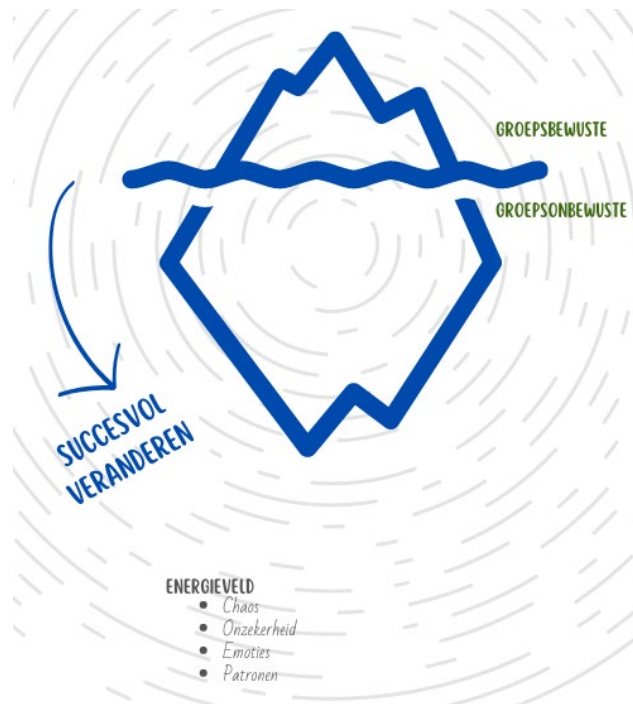
Het groepsonbewuste, onder de waterlijn, verwijst naar elke situatie waarvan niet iedereen in de groep zich bewust is. Zo bevinden gevoelens en emoties die spelen bij medewerkers en die niet gedeeld worden met de groep zich in het groepsonbewuste. Of, als niet iedereen deelgenomen heeft aan een vergadering blijft wat zich heeft afgespeeld op die vergadering en de inhoud die aan bod kwam in het onbewuste van de groep. We gebruiken deze theorie om onze resultaten te onderbouwen. Inzetten op het vergroten van het groepsbewuste en dus het laten zakken van de waterlijn zorgt voor een succesvoller verloop van het verandertraject.

In wat volgt bespreken we hoe je, gebaseerd op de resultaten uit ons onderzoek, in een team die waterlijn kan laten zakken, het bewustzijn van de groep kan vergroten en daardoor kan groeien als organisatie met succesvolle verandertrajecten tot gevolg.

Onze resultaten beschrijven het effect van een professionele leergemeenschap om veranderaars in de sector te ondersteunen in het begeleiden van veranderprocessen op de werkvloer. Een eerste bevinding is dat kennis over de theorie van het groepsbewuste en het groepsonbewuste voor veranderaars uit de sector eerder nieuw is. Als mensen het verhaal van de ijsberg in relatie tot veranderprocessen kennen, verandert hun kijk op groepen en op procesbegeleiding. Dat geeft hen handvatten om vervolgens ook met teamleden aan de slag te gaan. Een aantal deelnemers heeft de figuur uit dit onderzoek ook expliciet ingezet tijdens groepsprocessen.

Een tweede bevinding is dat wie tot succesvolle veranderingen wil komen, zich bewust dient te zijn van het feit dat een veranderproces plaatsvindt in een bepaald energieveld. Dit energieveld wordt in de figuur aangegeven door de grijze cirkels. Mindell kijkt naar groepen mensen als een verzameling

van energie (Mindell, A., 2014). Die energie heeft een invloed op en wordt beïnvloedt door het veranderproces.

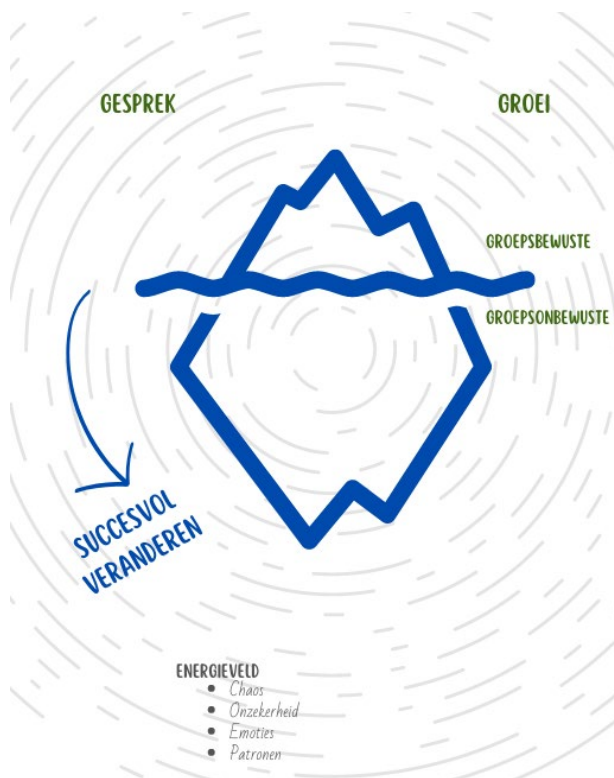


Daardoor gaat veranderen gepaard met chaos en onzekerheid. Dat blijkt uit onze resultaten en is zeker niet nieuw in de kennis over veranderprocessen. Vooral de liminale fase van transitie is een fase waarin chaos en onzekerheid naar boven komen. Het oude ligt achter je en wat er komt is nog niet duidelijk. Dat ben je nog aan het onderzoeken, je probeert dingen uit en leert nieuwe vaardigheden. In deze fase schuilt ook een enorme kracht, de kracht van vernieuwing, van groei.

Tijdens het uittesten van de PLG als ondersteuning van veranderaars is het ons opgevallen dat het benoemen en uitspreken van gevoelens rust brengt. Het idee dat chaos en onzekerheid behoren tot het proces en niet iets zijn dat je dient te vermijden opent nieuwe perspectieven voor veranderaars uit de sector. Door meningen en emoties die leven in het energieveld te benoemen breng je meer in het groepsbewuste. Hierdoor zal de waterlijn zakken en vergroot de kans op een succesvol veranderproces.

De theoretische kennis over energievelden met betrekking tot het begeleiden van veranderprocessen in groepen is eerder nieuw voor de veranderaars uit de sector. Dat blijkt uit de vragenlijst, de diepte-interviews en de gesprekken tijdens de PLG. We pretenderen hier niet dat iedereen een diepgaande kennis dient te hebben over deze kijk op groepen. Uit het onderzoek blijkt wel dat hoe groter het bewustzijn hierover is hoe meer ondersteuning veranderaars ervaren om een proces te begeleiden.

Een derde bevinding is dat met elkaar spreken over de verandering een directe toegang biedt tot het vergroten van het groepsbewuste.

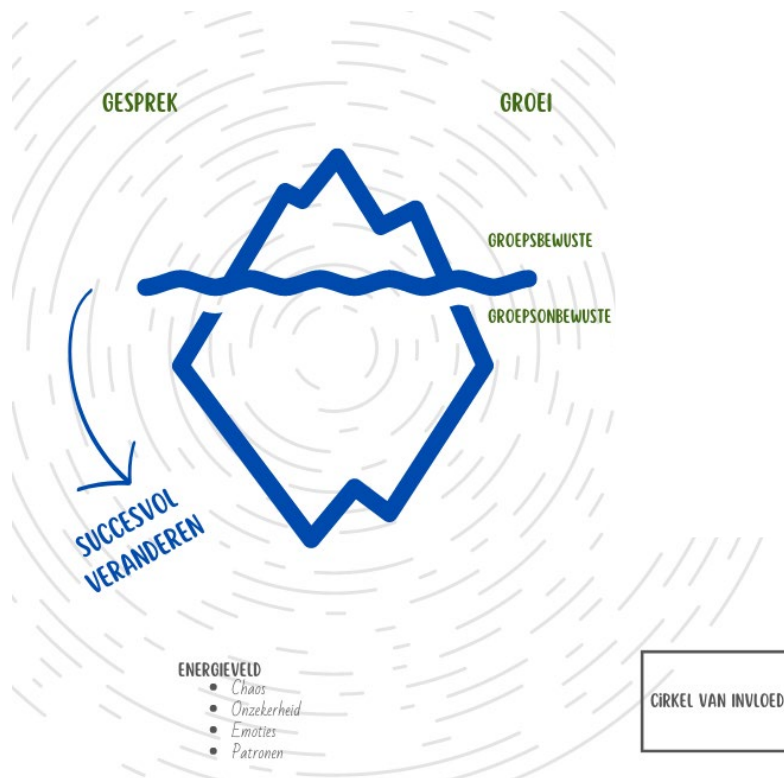


Als teamleden zich bewust zijn van het belang van gespreksvoering zal dit een positief effect hebben op het verloop van het veranderproces. In een succesvol veranderproces enthousiasmeren teamleden elkaar en durven ze met elkaar in conflict te gaan. Dit vraagt een veilig leerklimaat waarin er kan gezegd worden wat er moet gezegd worden. Uit het onderzoek blijkt dat veranderaars in de sector willen leren hoe je ervoor zorgt dat alles gezegd wordt in een team. Veranderaars geven aan dat ze willen groeien in het omgaan met spanning en conflict. Vaak wil de veranderaar de harmonie in het team bewaren en soms zijn ze onzeker over het mandaat dat ze hebben om met het groepsonbewuste (de plek waar spanning en conflict zich vaak bevinden) aan de slag te gaan.

In de professionele leergemeenschappen van dit onderzoek werd geleerd over deze materie met indrukwekkende resultaten tot gevolg. In de PLG's werd geleerd over waardierend veranderen en deep democracy. Uit het onderzoek blijkt dat deze methoden niet of eerder beperkt gekend zijn onder veranderaars in de sector. Het toevoegen van deze kennis aan het bewustzijn van de deelnemers aan de PLG heeft ertoe geleid dat veranderaars bewuster en anders gingen communiceren. Deelnemers geven aan gegroeid te zijn in het bespreekbaar maken van die onderwerpen die in het

groepsonbewuste leven. Ze luisteren nu naar wat er niet gezegd wordt en voelen zich zekerder om het gesprek daarover aan te gaan.

Als vierde bevinding kwam in dit onderzoek het concept van de cirkel van invloed aan bod. Zo werd door een veranderaar uit de sector aangegeven dat ze de cirkel van invloed actief gebruikt met zichzelf en met het team om bewust te worden van waar teams wel en niet invloed op kunnen hebben.



Dit concept werd beschreven door Stephen Covey in zijn boek 'The seven habits of highly effective people' (2004). De cirkel van invloed bevindt zich in de cirkel van betrokkenheid. Er zijn heel wat zaken in ons leven waar we ons betrokken bij voelen, zoals onze kinderen, onze gezondheid, oorlog of armoede in de wereld. Wat jij in je cirkel van betrokkenheid plaatst is wat je bezighoudt, wat je emotioneel raakt. In die cirkel van betrokkenheid bevinden zich zaken waarover je geen controle hebt en zaken waaraan je iets kan doen. Het zijn die dingen in de laatste groep die tot je cirkel van invloed behoren. Je focus hierop leggen zal het energieveld positief beïnvloeden. In ons onderzoek gaf de veranderaar het voorbeeld van de begeleider-kindratio. Dat die te hoog ligt werd door het werkveld al lang aangegeven. De ratio werd door het team vaak aangegrepen als reden om niet in actie te schieten. De pedagogisch ondersteuner ging aan de slag met de cirkel van invloed. Ze geeft aan het team aan dat ze zich hier net als hen bij betrokken voelt. Samen bekijken ze wat er in hun cirkel van invloed zit

om hier verandering in te brengen. Zo kunnen de teamleden bijvoorbeeld deelnemen aan een protestactie om hun stem te laten horen. Ze kunnen echter niet meteen de ratio in hun team aanpassen, dat ligt buiten hun cirkel van invloed. Door zich bewust te worden van het concept van de cirkel van invloed veranderde de energie in het team. Het groepsbewuste groeit door samen stil te staan bij de cirkel van invloed. Bovendien is het een manier om bewuste keuzes te maken.

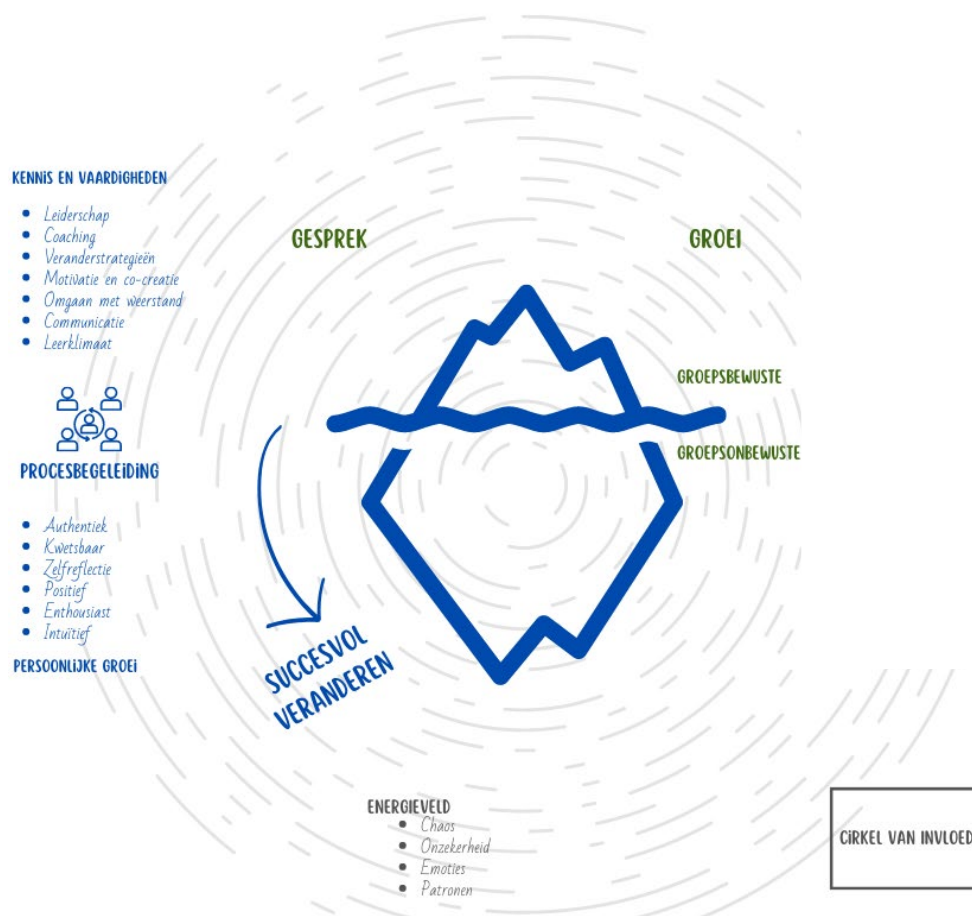
Het gesprek over de cirkel van invloed brengt ons bij onze vijfde bevinding, in verband met het kader waarbinnen een verandering plaatsvindt. Veranderen in kinderopvangorganisaties vraagt een helder kader en duidelijke grenzen. Hier geldt opnieuw dat wanneer het kader zich in het groepsbewuste bevindt dit het proces positief kan beïnvloeden. Het kader waarbinnen de verandering plaatsvindt wordt bepaald door het beleid. Het gaat dan onder andere over de begeleider-kindratio, het beschikbare budget voor leren en de beschikbare tijd die vrijgemaakt wordt.

Op die laatste contextfactoren zoomen we nog even in. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat tijd en middelen beperkt zijn in de sector en dat de nood die veranderaars ervaren met betrekking tot het succesvol vormgeven van veranderprocessen voornamelijk elders ligt, namelijk in de mogelijkheid om uit te wisselen met andere procesbegeleiders en kennis en vaardigheden aan te scherpen. Tijd voor het veranderproces vindt de sector door het toekennen van kindvrije uren aan begeleiders. Uit de vragenlijst blijkt dat dit lang niet voor alle initiatieven geldt. Het is nochtans een cruciale factor om tot organisatieontwikkeling te kunnen komen. Een aantal veranderaars vond hiertoe goede oplossingen door te kijken naar de cirkel van invloed. Welke bewuste keuze wil ik als leidinggevende bijvoorbeeld maken voor mijn organisatie? We krijgen geen extra middelen, wat zijn andere manieren waarop ik tijd kan vrijmaken voor het proces? Zo kozen een aantal organisaties ervoor om de opvang een keer per maand vroeger te sluiten om zo kindvrije uren te creëren voor teamvergaderingen.

13.1.2 De procesbegeleider als centrale spil om te komen tot succesvolle veranderprocessen in de kinderopvang

Om verandertrajecten succesvol vorm te geven dient er bewust ingezet te worden op het proces. De aanwezigheid van een procesbegeleider (een medewerker die tijd heeft om het proces te begeleiden) is daarvan het startpunt. Uit dit onderzoek blijkt dat verandertrajecten moeizaam verlopen als er geen procesbegeleider is of als deze rol onduidelijk is. In de praktijk valt het op dat de rol van de procesbegeleider niet altijd expliciet gemaakt wordt. Zo kan het zijn dat de verantwoordelijke vooral de rol van leider opneemt en zich niet bewust is van de rol die hij dient op te nemen als procesbegeleider. Vaak wordt de interne of externe pedagogisch ondersteuner, als die er is, gezien als

de procesbegeleider. We leerden uit de PLG dat pedagogisch ondersteuners vaak de rol van coach opnemen en niet altijd de rol van procesbegeleider. Uit dit onderzoek blijkt dat pedagogisch ondersteuners nood hebben aan meer kennis en vaardigheden over procesbegeleiding.



De procesbegeleider voert voortdurend een dans uit tussen verschillende rollen en posities. Als procesbegeleider bewaakt hij het proces en ondersteunt hij het team in het bereiken van hun potentieel. Hij is een coach die zijn coachende vaardigheden inzet om te exploreren, te waarderen, te motiveren te ondersteunen en rust te bieden. Hij is een leider die het voortouw neemt en het team aanstuurt. In die rol zorgt hij voor voortgang, grenzen en het behalen van doelen. Als leider zet hij in op verbinding met en tussen teamleden. Hij kiest voor gedeeld leiderschap. In sommige gevallen neemt hij ook de rol van expert op. De procesbegeleider heeft kennis en vaardigheden met betrekking tot leiderschap en coaching. Uit dit onderzoek blijkt dat veranderaars uit de sector hun kennis en vaardigheden over leiderschap en over procesbegeleiding willen aanscherpen en uitbreiden.

De kennis over veranderstrategieën en het begeleiden van veranderprocessen is eerder beperkt in de kinderopvangsector, dat blijkt uit de vragenlijst die werd ingevuld door 124 participanten. Bovendien geven veranderaars uit de sector ook aan dat ze nood hebben aan meer handvatten met betrekking tot het vormgeven en uitvoeren van een veranderproces. We lieten deelnemers aan de PLG kennismaken met de principes van waarderend onderzoekend veranderen of Appreciative Inquiry. Waarderend onderzoekend veranderen is een veranderfilosofie met een methodische kant. Uit onderzoek blijkt dat waarderend onderzoekend veranderen een effectieve methode is voor organisatieontwikkeling (Tjepkema & Verheijen, 2009). Door de principes van waarderend onderzoekend veranderen toe te passen kan je als procesbegeleider de bevoegenheid van medewerkers positief beïnvloeden (Verleysen, 2013). Anders gesteld, medewerkers voelen zich door het toepassen van waarderend onderzoekend veranderen verbonden met elkaar en de organisatie, wat leidt tot een grotere motivatie. Bovendien blijkt dat waardering een sterke hefboom is voor duurzame verandering (Cooperrider & Srivastva, 1987). Door als procesbegeleider op zoek te gaan naar momenten dat het al wel lukte, vind je hefbomen om het veranderproces vorm te geven. Doe je dit onderzoek samen met de medewerkers dan creëer je energie (ik wil aan de slag gaan), verbinding (ik wil samen met mijn collega's aan de slag gaan) en vertrouwen (ik geloof dat ik aan de slag kan gaan met de verandering want ik deed het al eens). De principes van waarderend veranderen hanteren tijdens een veranderproces zorgt ervoor dat medewerkers eigenaarschap opnemen. Medewerkers krijgen het gevoel dat ze kunnen bijdragen aan de toekomst van de organisatie waarin ze werken en willen zich daarvoor inzetten (Tjepkema & Verheijen, 2009).

Dit onderzoek geeft aan dat deelnemers aan de PLG het kader van waarderend veranderen een meerwaarde vinden voor hun functie als procesbegeleider. Deelnemers passen de principes en de aangereikte methodieken toe in de praktijk met positieve resultaten in het team tot gevolg, bijvoorbeeld positieve energie ten aanzien van de verandering, een gemeenschappelijk doel in de vorm van een positief kernthema dat motiveert en het belang van inspraak en co-creatie dat zorgt voor gedragenheid. De 5-Dcyclus van waarderend onderzoekend veranderen werd ook toegepast in het vormgeven van de PLG voor dit onderzoek. Op die manier ging de procesbegeleider van de PLG ook aan de slag als rolmodel. Dit werd door de deelnemers als een meerwaarde ervaren. Kennis over de principes van waarderend veranderen en de methodieken die daarbij horen zorgen ervoor dat procesbegeleiders de waterlijn kunnen laten zakken.

De procesbegeleider heeft kennis en vaardigheden over omgaan met weerstand, hij kan een veilig leerklimaat installeren en kent het belang van dynamische communicatie. Uit dit onderzoek blijkt eveneens dat procesbegeleiders hun kennis over het omgaan met weerstand willen aanscherpen en

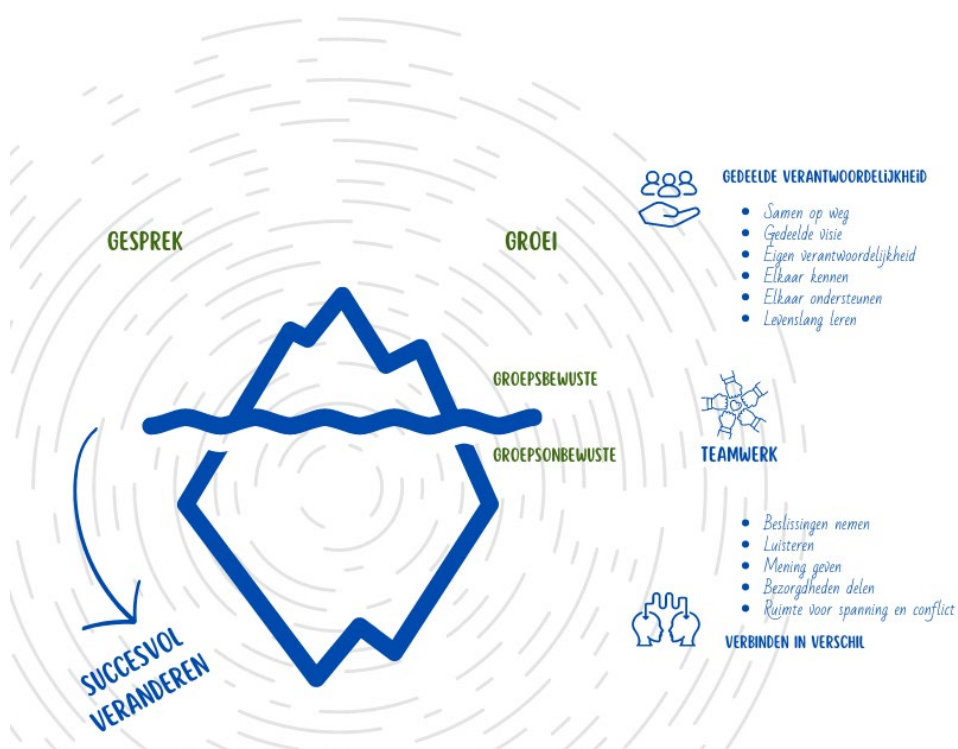
uitbreiden. In de PLG werd daartoe naast waarderend onderzoekend veranderen ook het kader van deep democracy aangereikt. Dat is een internationaal verspreide methode voor heldere communicatie, inclusieve besluitvorming en conflicthantering (Matheusen, 2019). De wortels van deep democracy vinden we terug in de procesgeoriënteerde psychologie van Arnold Mindell die al eerder aan bod kwam in deze discussie (zie bewustzijn en bewustwording). Mindell introduceerde de term Deep Democracy als een manier om in besluitvorming en conflicthantering rekening te houden met minderheidsstemmen én om in organisaties en het werk met groepen emoties onverklaarbare niet-rationele elementen ook hun rol te laten spelen (Matheusen, 2018). Tijdens de PLG kregen de deelnemers een introductie tot deep democracy gebaseerd op het ZEBRA model ontwikkeld door Fanny Matheusen (Matheusen, 2018). Deelnemers maakten kennis met de principes en met de tools die ingezet worden in deze methode. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat deze kennismaking met deep democracy een belangrijke impact had op de deelnemers. Weerstand, spanning en conflict worden niet meer gezien als iets om te vermijden of negeren maar wordt nu gehanteerd door veranderaars. Deelnemers vinden dat de kennis en tools van deep democracy hen meer inzicht hebben gegeven in het groepsproces en voelen zich ondersteund om te komen tot meer dynamische communicatie. Bovendien geven deelnemers ook aan dat de introductie in deep democracy aanleiding heeft gegeven tot persoonlijke groei.

Dat brengt ons bij een laatste topic in verband met de procesbegeleider. Om tot succesvolle verandertrajecten te komen heb je een procesbegeleider nodig die blijvend inzet op de eigen persoonlijke groei. De procesbegeleider stelt zich bovendien authentiek en kwetsbaar op. Uit onderzoek blijkt dat een authentiek leider de funderingen legt voor eerlijke onderlinge relaties, samenwerking, creativiteit en innovatie. De leider put uit een persoonlijke kracht en kwetsbaarheid om collega's te inspireren, aan te moedigen, te gidsen, te ondersteunen en te empoweren om hun potentieel waar te maken op een werkplek die engagement, uitdaging, leren en groei centraal stelt (Rodd, 2014; Brown, 2018). We citeren hier graag Brené Brown: 'I define a leader as anyone who takes responsibility for finding the potential in people and processes, and who has the courage to develop that potential'. Ook uit onze resultaten blijkt het belang van een procesbegeleider / leider die een positieve, enthousiaste, authentieke houding heeft en die zijn intuïtie gebruikt om de groep tijdens het proces te begeleiden. Daarnaast weten we uit het experiment met de PLG ook dat de introductie tot deep democracy procesbegeleiders heeft ondersteund in hun persoonlijke groei. Ze zijn zich bewuster van de eigen inbreng en reflecteren nog meer over de eigen positie en over de teamleden. Zowel op persoonlijk vlak als professioneel ondervinden deelnemers dat de waterlijn gezakt is.

Er wordt van de procesbegeleider van verandertrajecten dus best wat verwacht. Het is geen vrijblijvende functie en dient te worden opgenomen door iemand die kennis heeft over leiderschap, coaching, veranderprocessen vormgeven, omgaan met weerstand en conflict, inzetten op motivatie en co-creatie, een veilig leerklimaat bieden en over communicatie. Ten slotte dient de procesbegeleider zich authentiek en kwetsbaar op te stellen en in te zetten op zijn persoonlijke groei.

13.1.3 Teamwerk als basis om tot succesvolle veranderprocessen te komen in de kinderopvang

Om een verandertraject succesvol vorm te geven gaat een team samen aan de slag. De procesbegeleider faciliteert dit teamwerk. Uit onze resultaten blijkt dat de procesbegeleider daarbij enerzijds aandacht schenkt aan de gedeelde verantwoordelijkheid die medewerkers hebben ten aanzien van het proces en anderzijds aan het verbinden met elkaar.



Veranderen doet een team samen. Dit onderzoek toont aan dat een verandertraject een weg is die je samen met het team aflegt. Om tot een succesvol verandertraject te komen is het belangrijk dat de teamleden zich bewust worden van de gedeelde verantwoordelijkheid in dat proces. Die gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat vanuit gedeeld leiderschap en vanuit de verbinding die teamleden voelen met de gedeelde visie en met elkaar.

Dat brengt ons bij een laatste belangrijke factor om tot succesvolle verandertrajecten te komen namelijk teamleden kunnen verbinden in verschil. Belangrijk in dat verbinden in verschil is de manier waarop beslissingen genomen worden in het team. Uit de literatuur weten we dat een besluit dat op diep democratische wijze genomen wordt en dat rekening houdt met de wijsheid van de minderheid aanleiding geeft tot meer gedragenheid en grotere motivatie (Matheusen, 2018). Bovendien dient spanning en conflict te worden aangegaan om mensen te laten verbinden in verschil (Matheusen, 2018). Uit onze resultaten blijkt dat veranderaars in de sector een nood voelen om daar nog verder in te groeien. Tijdens de PLG hebben de deelnemers zelf de kracht ervaren van waarderend onderzoekend veranderen en deep democracy om te komen tot verbinding tussen teamleden. Uit onze resultaten blijkt dat het verhaal achter de figuur die we in dit onderzoek presenteren, het luisteren naar de stem van de minderheid, het inzicht in sabotagegedrag en de kennis van het ZEBRA-model deelnemers heeft ondersteunt om tot verbinding te komen in hun eigen team. Daarnaast werden de methodieken van waarderend onderzoekend veranderen en deep democracy door de deelnemers ervaren als een directe ingang om in te zetten op verbinding in verschil. De methodieken vragen nog meer de vertaling naar de specifieke context in de kinderopvang. Tijdens de PLG kan er nog meer aandacht geschonken worden aan die vertaling naar de praktijk.

13.2 Is een professionele leergemeenschap een manier om veranderaars te ondersteunen in het succesvol vormgeven van veranderprocessen?

De resultaten uit ons onderzoek geven aan dat procesbegeleiders nood hebben aan uitwisseling en dat ze theoretische kennis met betrekking tot het vormgeven en begeleiden van een veranderproces willen aanscherpen. Daarbij is het belangrijk dat het aangeleerde meteen toegepast kan worden in de praktijk. Procesbegeleiders zitten niet te wachten op alweer een nieuw boek, een nieuw spel of een nieuwe tool. Deelnemers aan het onderzoek beschrijven een nood aan integratie van bestaand materiaal. Gebaseerd op het succes van professionele leergemeenschappen in de onderwijscontext testten we in dit onderzoek het effect van een PLG in de sector van de kinderopvang.

Tijdens en na afloop van het PLG-traject ervaren alle deelnemers groei in hun rol om als procesbegeleiders verandertrajecten succesvol vorm te geven. Die groei situeert zich op verschillende domeinen. Procesbegeleiders geven aan dat ze bewuster en dynamischer zijn gaan communiceren. Zo vinden deelnemers hun communicatie meer afgestemd, het gesprek wordt vaker aangegaan en er

wordt geluisterd naar datgene dat niet gezegd wordt in de groep. Door deelname aan de PLG beschikken deelnemers over meer theoretische kennis en vaardigheden om met weerstand aan de slag te gaan. Het perspectief op weerstand is gewijzigd, deelnemers gaan actief op zoek naar de stem van de minderheid in een groep. Verder heeft deelname aan de PLG gezorgd voor meer inzicht in het groepsproces en ervaren deelnemers ook persoonlijke groei. Ze voelen zich bijvoorbeeld zelfzekerder in moeilijke gesprekken zowel privé als professioneel en tonen een groter bewustzijn van de eigen minderheidsstem. Deelnemers geven aan dat de introductie tot deep democracy een belangrijke impact heeft gehad op hun rol als procesbegeleider en op hun persoonlijke ontwikkeling. De concrete tools die aangereikt werden vanuit waarderend onderzoekend veranderen en deep democracy maakten het mogelijk voor de deelnemers om enkele nieuwe principes meteen toe te passen in de praktijk. De aangereikte tools zijn bruikbaar in de praktijk van de kinderopvang en vragen nog een meer concrete vertaling naar de werkvloer. Daar vragen deelnemers meer tijd en ruimte voor in de PLG. Bij de valorisatie van dit onderzoek zal daar rekening mee gehouden worden.

Bij de valorisatie zal eveneens rekening gehouden worden met de vraag van deelnemers naar een langer traject. Deelnemers vragen meer bijeenkomsten om te kunnen blijven groeien in de inhoud die aan bod kwam. De leergemeenschap biedt een plek om levenslang te blijven leren en deelnemers vinden het jammer dat dit afgerond wordt. Hier zien we kansen om verder te onderzoeken wat er nodig is om een PLG van procesbegeleiders bijvoorbeeld in de handen van het werkveld zelf te leggen. In dit onderzoek werden de PLG's begeleidt door professionals van het onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat een professionele leergemeenschap van veranderaars verdergezet kan worden zonder begeleiding van een externe procesbegeleider?

Tijdens het focusgesprek over de inhoud en aanpak van de PLG merkt een deelnemer op dat het belangrijk is om alle verantwoordelijken en leidinggevenden te bereiken met dit initiatief. De deelnemer geeft aan dat mensen die deelgenomen hebben aan dit onderzoek open staan om bij te leren en uit te wisselen maar hoe bereiken we die mensen in de sector die dit nog meer nodig hebben? Mensen die zich heel alleen voelen, zich te weinig theoretisch beslagen voelen,... . Tijdens het gesprek besluiten de deelnemers dat pedagogisch ondersteuners ook op die plekken komen waar verantwoordelijken of leidinggevenden nood hebben aan extra input omtrent verandertrajecten. Deelnemers zien het als de taak van de pedagogisch ondersteuner om de opgedane kennis uit de PLG uit te dragen en anderen daarin mee te krijgen.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een PLG met als thema bewust waarderend veranderen met aandacht voor verschil inspeelt op de nood aan uitwisseling met andere procesbegeleiders uit de sector. De theoretisch kennis en vaardigheden van deelnemers met betrekking tot het succesvol vormgeven van veranderprocessen werd aangescherpt. De vorm van het aanbod waarin deelnemers zelf meegenomen werden in de ervaring zorgde ervoor dat ze het aanbod ook konden toepassen in de eigen praktijk. Er bestaat een nood om nog meer in te zetten in de concrete vertaling van de tools naar de werkvloer in de kinderopvang. Een extra sessie had hierin al tegemoet kunnen komen.

Naar aanleiding van dit onderzoek start we in het najaar van 2023 een PLG-traject op, tegen betaling. De leergemeenschappen met als thema 'bewust waarderend veranderen met aandacht voor verschil' kunnen een standaard aanbod worden in het onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk.

14 CONCLUSIE

Verandering is de enige constante in het leven. Dit idee is terug te brengen tot de Griekse filosoof Heraclitus (+- 400 VC). De wereld is voortdurend in transitie en voor mensen en organisaties is dat niet anders. Maar hoe kom je dan tot succesvolle veranderingen? Hoe kan je transities zo goed mogelijk begeleiden? Er bestaat veel literatuur over veranderen, verandermanagement, organisatieontwikkeling en transities. In dit project richtten we onze pijlen heel specifiek op de sector van de kinderopvang. Een sector waarin de vraag naar verandering groot is en waarin de kennis over het begeleiden van veranderprocessen eerder beperkt is.

Op basis van een vragenlijst afgenomen bij leidinggevend en pedagogisch ondersteuners, diepte-interviews met veranderaars in de sector, een cross-casus-analyse van vier actie-onderzoeken uit ons eigen onderzoekscentrum en het uittesten van een professionele leergemeenschap met veranderaars uit de sector formuleren we een antwoord op onze onderzoeksvraag: Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven en welke materialen kunnen veranderaars daarbij gebruiken?

Om in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vorm te geven dient het groepsbewuste te groeien. Die groei vindt plaats in de gesprekken die we voeren met elkaar. Het benoemen van gevoelens en emoties is daarin een belangrijke stap. Waar niet over gesproken wordt blijft in het groepsonbewuste en kan daar aanleiding geven tot sabotagegedrag. Het groepsbewuste groeit als het kader waarbinnen gewerkt wordt gekend is en onder de loep genomen wordt, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de cirkel van invloed. Op die manier kunnen bewuste keuzes gemaakt worden met betrekking tot het veranderproces door zowel de procesbegeleider als door de teamleden.

De procesbegeleider heeft een belangrijke invloed op de bewustwording van het team tijdens een verandertraject. Om het groepsbewuste te laten groeien, dient hij kennis en vaardigheden te hebben over leiderschap, coachen, veranderstrategieën, inspelen op motivatie, participatief werken, omgaan met weerstand, communicatie en het creëren van een veilig leerklimaat. Daarnaast dient hij voortdurend in te zetten op zijn persoonlijke groei. Hij stelt zich authentiek en kwetsbaar op. Hij heeft een positieve, enthousiaste houding. Hij doet voortdurend aan zelfreflectie.

Om tot succesvolle veranderprocessen te komen dienen teamleden zich bewust te zijn van de gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van het proces. Veranderen doet een team samen. De gedeelde visie is een belangrijke wegwijzer op het pad dat het team samen bewandelt. Daarnaast draagt een houding van levenslang leren onder teamleden ook bij tot succes. Om tot succesvolle

veranderingen te komen is het belangrijk dat teamleden kunnen verbinden in verschil. Het team in transitie kan beslissingen nemen. Teamleden luisteren naar elkaar en meningen mogen verschillen. Het is belangrijk dat bezorgdheden gedeeld worden. Er is ruimte voor spanning en conflict.

Uit ons onderzoek blijkt dat procesbegeleiders van verandertrajecten in de sector nood hebben aan uitwisseling met *peers*. Daarnaast willen ze hun theoretische kennis en vaardigheden met betrekking tot het begeleiden van veranderprocessen aanscherpen. Als al het bovenstaande nodig is om tot succesvolle verandertrajecten te komen dan willen leidinggevend en pedagogisch ondersteuners vooral groeien in leiderschapskwaliteiten, kennis en vaardigheden over enerzijds veranderstrategieën en anderzijds over het omgaan met weerstand, spanning en conflict.

Een professionele leergemeenschap is een waardevolle manier om veranderaars in de sector te ondersteunen in het succesvol vormgeven van verandertrajecten. Dit onderzoek toont aan dat samen leren in een groep van *peers*, die ongeveer om de zes weken samenkomt en waarin er ruimte is voor gezamenlijk onderzoek, samen leren, samen dromen en experimenteren over het thema bewust waardierend veranderen met aandacht voor verschil, veranderaars doet groeien in hun rol als procesbegeleiders. Vooral de kennis over deep democracy en waardierend onderzoekend veranderen alsook de ervaringsgerichte aanpak bleken daarin een belangrijke rol te spelen.

Enkele quotes van deelnemers aan het einde van de professionele leergemeenschap tonen aan waarom we de PLG's blijvend willen organiseren voor veranderaars in de kinderopvang:.

'Ik vond dit echt een meerwaarde voor mezelf als mens. Dank je wel.'

'Dit was intervisie en vorming samen, waardoor het theoretisch kader aangescherpt werd, je oefende de vaardigheden, kreeg kans om te reflecteren en uit te wisselen.'

'Het is altijd leuk om hier te zijn. Jullie zijn enthousiast, warm en hebben aandacht voor ons welzijn.'

'Het was super fijn! Echt een persoonlijke verrijking. Bedankt om me in dit verhaal mee te nemen!.'

'De PLG heeft mij heel veel zelfzekerheid en kennis gegeven over het omarmen van de nee-stem. De grootste eye-openers waren voor mij het debat voeren en pijlen gooien.'

REFERENTIES

Brants, D., Van Praet, L. (2020). *Organisatie- en teamleren* (cursus). Karel de Grote Hogeschool. Opleiding Pedagogie van het Jonge Kind.

Bridges, W. (2019). *Transitions. Making sense of life's changes* (40th anniversary edition). Hachette Books Group.

Brown, B. (2018). *Dear to lead*. Random House Publishing Group.

Cooperrider, D., Srivastva, S. (1987). A contemporary commentary on appreciative inquiry in organizational life. *Adv Appreciative Inq*, 1, 129-169.

Covey, S. (2004) *The seven habits of highly effective people*. Simon & Schuster Ltd.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W. & Van Hootegeem, G. (2014) On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behavior and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23 (4), 318-330.

Delagrange, J., Derave, V., Desegher, I., Ingels, N., Kuiper, E., Lannoye, F., Robijt, E., Roelandt, A., Scheirlinck, J., Toch, S. (2016). *Kwaliteit Troef: het pedagogisch raamwerk baby's en peuters wordt kinderspel*. VVSG, Politeia.

Janssens, F. (2015). *Rapport. Actieve jobs: sleutel tot werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.

Kind en Gezin (2012). *Jaarverslag Kinderopvang 2012*. Brussel: Kind en Gezin.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2009). *Verandermanagement: tweede editie*. Pearsons Benelux B.V.

Kegan, R., Laskow Lahey, L. (2009) *Immunity to change*. Harvard Business School Pr.
Lindemans, M., Donckers, K., Destaerke, B., Vos, C., Maes, H., Quinten, I., De Sutter, O., Wyndaele, L., Van De Velde, L. (2019). *MeMosnaQs: een heerlijke en hapklare manier om pedagogische kwaliteit te meten*. Brussel: Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Loopmans, S., Ruysers, N., Van Praet, L. (2020) *Innoveren met het team* (Cursus). Karel de Grote Hogeschool. Opleiding Pedagogie van het Jonge Kind.

Matheusen, F. (2018). *Van zondebok naar zebra. Deep democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering* (1^e editie). Pelckmans Pro.

Matheusen, F. (2019). *Van zondebok naar zebra. Deep democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering* (2^{de} editie). Pelckmans Pro.

Matheusen, F. (2020). *Rebelleren kan je leren. Deep democracy met kinderen en jongeren*. Pelckmans Pro.

McLeod, S. (2023) *Freud and the unconscious mind (iceberg Theory)*. Geraadpleegd op 22 september 2023 van <https://www.simplypsychology.org/unconscious-mind.html>.

MeMoQ (2014). *Een pedagogisch raamwerk voor de Kinderopvang van baby's en kleuters*. Kind&Gezin.

Mindell, A. (2014) *The leader as martial artist. Deep democracy leadership in conflict resolution, community building and organizational transformation*. Deep Democracy Exchange.

Mortelmans, D. (2020). *Handboek Kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco Uitgeverij.

Nguyen, D. Pietsch, M., Gumus, S. (2021) Collective teacher innovativeness in 48 countries: effect of teacher autonomy, collaborative culture and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 106, Artikel 103463.

Peeters, J. and F. Pirard, with A.-F. Bouvy, A.-M. Dieu, A.-S. Lenoir, M. Rosiers, G. De Raedemaeker, S. van Keer, K. Van Laere, B. Peleman und C. Reinertz. (2018). "Belgium – ECEC Workforce Profile." In *Workforce Profiles in Systems of Early Childhood Education and Care in Europe*, edited by P. Oberhuemer and I. Schreyer. www.seeepro.eu/English/Country_Reports.htm

Peeters, J. (2020). In search of Pedagogical Heroes: What makes practitioners improve their pedagogical practice? *Paedagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 57 (4), 23-38.

Rodd, J. (2014). *Leading Change in Early Years. Principles and practice*. Open University Press.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.

Sinek, S. (2011). *Start with why*. Penguin Books.

Smits, B., Larock, Y. (2020). *Iedereen schoolmaker. Investeren in samen leren*. Lannoo Campus.

Stuer, D. & A. De Vos (2016). Zinvol werk in Vlaanderen: een nulmeting. *Over. Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26 (2), 75-82.

Teppers, E., Schepers, W., Van Regenmortel, T. (2019). *Het gebruik van en de behoefte aan kinderopvang voor baby's en peuters jonger dan 3 jaar in het Vlaamse Gewest*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. Geraadpleegd op 11/10/2019
<https://www.kindengezin.be/img/gebruik-en-behoefte-aan-kinderopvang-juli-2019.pdf>.

Thomassen, B. (2016). *Liminality and the modern. Living through the in-between*. Routledge.

Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht, een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Springer.

Tjepkema, S., Verheijen, L., Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom.

Torfs, W. (2014). *Werken met hart en ziel. Bouwstenen voor een Great Place to Work*. Lannoo Campus.
Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessens, M. (2009). *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. *Gedrag & Organisatie* (4): 316-335.

Vandenbroeck, M. (2018). *De staat van het kind. Het kind van de staat. Naar een pedagogiek van de voorschoolse voorzieningen*. Oud-Turnhout: Gompels & Svacina.

Vandenbroeck, M., Laevers, F., Hulpia, H., Daems, M., Declercq, B., Janssen, J., & Van Cleynenbreugel, C. (2016). *MeMoQ Deelrapport 14. Samenvatting van de nulmeting*. Brussel –Gent – Leuven: Kind en Gezin –UGent –KU Leuven. Geraadpleegd op 11/10/2019
<https://www.kindengezin.be/img/resultaten-nulmeting-samenvatting-rapport.pdf>.

Van Gils, N. (2020). *Keuze Personeelsmanagement* (Cursus). Karel de Grote Hogeschool. Opleiding Pedagogie van het Jonge Kind.

Van Gils, N., De Visscher, K., Biessen, E. (2022). *Wij, kinderbegeleiders. Rapport van het PWO-onderzoek Jobbeleving in de opvang van baby's en peuters*. KdG Research. Karel de Grote Hogeschool.

Van Praet, L. (2020). *Groepsdynamica* (cursus). Karel de Grote Hogeschool. Opleiding Pedagogie van het Jonge Kind.

Verbiest, E., Vandenberghe, R., (2022). Professionele leergemeenschappen. Een nieuwe kijk op permanente onderwijsvernieuwing en ontwikkeling van leerkrachten. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/254775763_Professionele_leergemeenschappen_Een_nieuwe_kijk_op_permanente_onderwijsvernieuwing_en_ontwikkeling_van_leerkrachten.

Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing. Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Foundation for corporate education.

Verleysen, B. (2013). *De relatie tussen Appreciative Inquiry en bevlogenheid verklaard vanuit de psychologische basisbehoeften*. Scriptie.

Vlaams Welzijnsverbond, 2018. *Medewerkers in welzijn gezocht. Vacatures bij de vleet*. Brussel.

VVOB (2019). *An analysis of the effectiveness of professional learning communities for continuous professional teacher development in South Africa*. Geraadpleegd in oktober 2022 van <https://www.vvob.org/nl/downloads/analysis-effectiveness-professional-learning-communities-continuous-professional-teacher>.

VVOB (2021). *Professionele leergemeenschappen: kennis delen en leren van elkaar*. Geraadpleegd in oktober 2022 van <https://www.vvob.org/nl/nieuws/professionele-leergemeenschappen-kennis-delen-en-leren-van-elkaar>

BIJLAGEN

Bijlage 1: Informatieblad + informed consent diepte-interview

Fijn dat je wil meewerken aan ons onderzoek. Voor je volledig akkoord gaat met je deelname, is het belangrijk dat je deze tekst grondig leest. Zo weet je wie we zijn en waarom we dit onderzoek doen. Je ontdekt ook wat we precies willen onderzoeken en hoe we ons onderzoek zullen aanpakken. Lees deze info voor je het toestemmingsformulier tekent.

Belangrijk om te weten

Je neemt volledig **vrijwillig** deel aan dit onderzoek en je hebt het **recht om te weigeren** eraan deel te nemen. Je hebt ook het **recht om je deelname op elk ogenblik stop te zetten**, zelfs al heb je het toestemmingsformulier ondertekend. Je hoeft geen reden te geven om te stoppen. Het intrekken van je toestemming zal geen enkel nadeel met zich meebrengen.

Wie zijn we?

Het onderzoeksteam bestaat uit Lynn Mampuy, Sarah Loopmans en Nathalie Ruysers. Wij werken voor het onderzoekscentrum [Pedagogische Ondersteuning in Kinderopvang en School](#). Lynn werkt als pedagogisch ondersteuner en heeft ervaring in verschillende onderzoeksprojecten. Sarah en Nathalie doen onderzoek maar geven ook les aan de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind. Alle drie begeleiden we stages. Het onderzoekscentrum en de opleiding maken deel uit van de Karel De Grote Hogeschool (KdG) in Antwerpen. We doen dit onderzoek in opdracht van en met middelen van KdG.

Waarom doen we dit onderzoek?

De kinderopvangsector is een sector in groei. Niet alleen breidt de sector uit in omvang, ook nemen de pedagogische verwachtingen en de maatschappelijke uitdagingen toe. Werken aan team- en organisatieontwikkeling behoort dus tot de orde van de dag en kunnen veranderen is voor elk opvangteam noodzakelijk. Maar lukt dat ook goed in de praktijk? Wat doen leidinggevendenden om medewerkers te motiveren voor verandering? Welke noden zien ze om hun team nog beter te kunnen ondersteunen? Wat zou hen kunnen helpen om duurzame verandertrajecten vorm te geven?

Wat willen we precies te weten komen?

In dit onderzoek willen we nagaan hoe de sector duurzame verandertrajecten succesvol kan vormgeven. Daarnaast willen we komen tot handvatten en materialen die veranderaars (o.a. coördinatoren, leidinggevendenden, pedagogisch ondersteuners) daarbij kunnen gebruiken.

Hoe gaan we ons onderzoek aanpakken?

Het onderzoek loopt in verschillende fasen. In een eerste fase ontwikkelen we een veranderrepertoire dat we baseren op literatuurstudie, deskresearch en diepte-interviews met veranderaars in kinderopvang. We stellen een programmatheorie op om te kunnen evalueren 'wat werkt voor wie, onder welke omstandigheden'. Vervolgens toetsen we data uit eigen onderzoek af aan de

programmatheorie en passen we het veranderrepertoire aan. Het resultaat hiervan leggen we met behulp van de delphi-methode voor aan een expertenpanel, waarna we het opnieuw bijstellen. Tot slot testen we het veranderrepertoire uit in verschillende kinderopvangorganisaties om zo tot een finale versie te komen.

Welke gegevens verzamelen we? Hoe lang en op welke manier houden we gegevens bij?

Van elk interview maken we een opname. Deze opnames worden uitgeschreven. Daarna worden ze vernietigd. Bij het uitschrijven werken we met pseudoniemen, bijvoorbeeld 'ouder 1' of 'beleidsmedewerker 3'. De sleutel die namen aan pseudoniemen koppelt, bewaren we in een andere map. Achteraf bezorgen we je het verslag van het gesprek. Je krijgt zo de kans om uitspraken aan te passen, te schrappen of aan te vullen. Ook verzamelen we de persoonsgegevens die nodig zijn om je te contacteren. Alle informatie wordt gedurende 5 jaar opgeslagen op de beschermde server van KdG en beveiligd via een paswoord. Je kan op elk moment de informatie inkijken, aanpassen of schrappen.

Hoe beschermen we je privacy?

Je identiteit en deelname aan dit onderzoek wordt strikt vertrouwelijk behandeld. Je zal niet bij naam of op een andere herkenbare wijze geïdentificeerd worden in resultaten of publicaties in verband met de studie. In het eindrapport kunnen we citaten gebruiken uit de interviews. Hierbij gebruiken we geen persoonsnamen. We gebruiken 'ouder', 'leerkracht', 'kinderbegeleider', 'leidinggevende' of 'beleidsmedewerker' om te duiden wie de uitspraak deed. We geven de informatie nooit door aan anderen. Als we elementen uit dit onderzoek opnieuw zouden gebruiken in een ander onderzoek, dan brengen we je hiervan op de hoogte.

Hoe kan je ons contacteren?

Sarah Loopmans – sarah.loopmans@kdg.be – 03 502 20 23

Lynn Mampuys – lynn.mampuys@kdg.be – 0494 36 64 76

Nathalie Ruysers – nathalie.ruysers@kdg.be – 03 502 29 76

Is er iets gebeurd of zit je met een vraag of een opmerking die je liever niet deelt met de onderzoekers? Dan kan je terecht bij Dietlinde Willockx, hoofd van het expertisecentrum, op dietlinde.willockx@kdg.be of 03 613 15 28.

	ONDERZOEK VERANDEREN IN KINDEROPVANG		
	Diepte-interviews	Toestemmingsformulier voor de deelnemers	
		JA	NEE
Informatie over het onderzoek			
	Iemand heeft mij verteld waarover het onderzoek gaat en waarvoor het gebruikt zal worden.		
	Ik heb een blad met informatie over het onderzoek gekregen.		
	Ik begrijp de informatie.		
	Ik heb vragen kunnen stellen over het onderzoek.		
Welke gegevens verzamelen we?			
	Ik begrijp dat de onderzoekers een audio-opname zullen maken van het interview. Ze zullen ook persoonsgegevens verzamelen om mij te contacteren.		
	Ik begrijp hoe de onderzoekers de gegevens zullen gebruiken en bewaren.		
	Ik begrijp dat ik tijdens het onderzoek mag beslissen om mijn persoonsgegevens en het verslag van het gesprek in te kijken en eventueel aan te passen of te schrappen.		
Toestemming			
	Ik geef toestemming om een audio-opname te maken van het interview.		
	Ik geef toestemming om mijn uitspraken te gebruiken in rapporten en publicaties, maar zonder dat mijn naam daarbij vermeld wordt.		
	Ik mag op elk moment mijn toestemming weer intrekken. Ik moet daarvoor geen redenen geven.		

Ik ga akkoord met het ondertekenen van dit toestemmingsformulier.

Naam van de deelnemer aan het interview

Handtekening

Datum

Bijlage 2: Topiclijst diepte-interview

DIEPTE-INTERVIEW VERA KO FASE 1

In onderstaande tabel vind je een overzicht van de thema's die in het interview aan bod zullen komen met een korte toelichting. De thema's helpen je om je op het interview voor te bereiden als je dat wenst.

Mogen we je vragen om vooraf alvast deze vragenlijst in te vullen?

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdi3VOxB-sNSGycKTAtkLxWcW8U8M96IwINY5hBENINpImbcQ/viewform>

THEMA	TOELICHTING
Introductie	Korte kennismaking. De interviewer licht kort toe waar het interview over gaat, brengt administratie in orde en beantwoordt vragen.
Inchecken	We stellen twee algemene vragen als aanloop naar het eigenlijke interview.
Succesfactoren veranderproces	We willen aan je vragen om een verhaal te vertellen. Een verhaal over een veranderproces dat jij als succesvol zou omschrijven. Kies een veranderproces dat jij de afgelopen jaren begeleidde waar je met een positief gevoel naar terugkijkt en waarin je - doelbewust of per ongeluk – heel het team mee op sleeptouw hebt genomen.
Leerklimaat	Hoe mensen leren beïnvloedt het innovatievermogen van een organisatie. In dit deel van het interview brengen we in kaart hoe jij het leerklimaat in de organisatie ervaart en welke invloed het klimaat uitoefent op veranderingen.
Ruimte voor co-creatie	In dit deel bevragen we welke inspraakmogelijkheden medewerkers krijgen m.b.t. het bedenken, ontwerpen, uitvoeren en evalueren van veranderingen.
Leiderschap	Leidinggeven tijdens een innovatieproces is niet altijd eenvoudig. We brengen in kaart wat goed leiderschap tijdens innovatieprocessen volgens jou inhoudt.
Innovatieprocessen	In de literatuur vonden we verschillende randvoorwaarden die belangrijk zijn voor innovatieprocessen. We bekijken samen de lijst en zoeken naar welke volgens jou essentieel is voor onze sector.
Visie veranderen	We verkennen via enkele stellingen jouw visie op veranderen.

Nood aan ondersteuning	Met behulp van enkele vragen brengen we in kaart welke ondersteuning pedagogisch ondersteuners en leidinggevende nodig hebben om succesvol veranderingen te kunnen begeleiden.
Vergeten of onderbelichte onderwerpen	Wat kwam er nog niet aan bod dat je ook belangrijk vindt? Wat kon je nog niet vertellen?
Uitchecken	We sluiten zacht het interview af.

Bijlage 3: Topiclijst cross-casusanalyse

Diepte-interview – topiclijst:

We weten dat er vier pijlers zijn waarop veranderprocessen zich baseren: leiderschap, organisatiecultuur, levenslang leren en organisatorische aspecten. We zijn nieuwsgierig naar wat jij of je collega's al dan niet met deze pijlers deed tijdens het onderzoek.

BELANGRIJK: niet vergeten vragen waar we in het materiaal bewijs kunnen vinden voor wat door de geïnterviewde aangegeven wordt.

THEMA	Gesprekstopic
Introductie: VERAKO	- Kadering project - Methodologie die gebruikt wordt om data te verzamelen
Inchecken	Waar ben je het meest fier op in dit onderzoek?
Rol van procesbegeleider	- Wie was de procesbegeleider (rol)? De procesbegeleider is de persoon.... Definitie innoveren. De volgende vragen bekijken we vanuit deze rol. - Wie was de procesbegeleider (persoonlijkheid)? Laissez-faire, autoritair, democratisch Geef toelichting. - Welke vaardigheden heeft de procesbegeleider volgens jou ingezet tijdens het onderzoek om succesvol te kunnen innoveren? - Als je nu terugblijkt: Had de procesbegeleider iemand anders moeten zijn? Zo ja, wie dan? Had de procesbegeleider iets anders moeten doen? Zo ja, wat dan?
Rol van organisatiecultuur	- Zicht krijgen op communicatiestijl: Hoe werd er gecommuniceerd in het team over de verandering? - Zicht krijgen op 'werd er DD gehandeld?': In welke mate kreeg iedereen een stem? Hoe werd er rekening gehouden met alle stemmen? Wat deed de procesbegeleider om te zorgen dat dit effectief gebeurde? - Zicht krijgen op inspraak van medewerkers: Wie besliste tot deelname aan het onderzoek? Hoe gebeurde die beslissing? Hoe werd er inspraak voor medewerkers georganiseerd tijdens de innovatie? Hoe werden beslissingen genomen tijdens de innovatie? - Zicht krijgen op leerklimaat: In welke mate krijgen begeleiders de mogelijkheid om zaken uit te proberen? Hoe worden ze daarin ondersteund? - Als je nu terugblijkt: Wat vind jij dat de organisatie moet veranderen aan zijn cultuur zodat de innovatie beter verloopt?
Rol van de kennis van veranderprocessen	- Welke veranderstrategie paste de procesbegeleider toe tijdens het innovatieproces? - Welke verander strategieën ken je? - Als je nu terugblijkt: Met de kennis die je ondertussen opdeed (bv. DD, waarderend veranderen), wat zou je anders aanpakken?
Organisatorische aspecten	- Welke organisatorische aspecten hebben het innovatieproces gemakkelijk volgens jou? - Welke organisatorische aspecten hebben het innovatieproces bemoeilijkt volgens jou?
Wat wil je nog graag kwijt	Wil je graag nog iets meegeven? Zijn we een vraag vergeten stellen?
Uitchecken	Wat maakt het bij je los om geïnterviewd te worden over je werk?

Bijlage 4: Informed consent PLG

PROJECT: Veranderen in de kinderopvang Informatie voor deelnemers

Doel van het project

Onderzoekers willen nagaan in welke mate het inrichten van een professionele leergemeenschap kan bijdragen aan het succesvol vormgeven van veranderprocessen in de kinderopvangsector.

Beschrijving van het project

Als leidinggevende of pedagogisch ondersteuner in de kinderopvangsector ben je dagelijks bezig met veranderen om de pedagogische kwaliteit in opvanginitiatieven te kunnen garanderen of versterken. Soms gaat die verandering makkelijk, maar evengoed gaat ze moeilijk. Met het onderzoek Veranderen in de Kinderopvang (VERAKO) proberen we te achterhalen wat er nodig is om in de kinderopvangsector veranderprocessen succesvol vorm te geven. Daarnaast willen we materialen ontwikkelen en ontsluiten die leidinggevend en pedagogisch ondersteuners kunnen helpen om veranderprocessen succesvol vorm te geven. We concentreren ons hierbij specifiek op gezins- en groepsopvang voor baby's en peuters en initiatieven voor buitenschoolse opvang.

In dit deel van het onderzoek gaan we na in welke mate professionele leergemeenschappen een bijdrage kunnen leveren aan het succesvol vormgeven van veranderprocessen. In totaal organiseren we vijf contactmomenten: een introductiesessie, drie keer een professionele leergemeenschap en een focusgesprek als afronding. De vijf contactmomenten zijn verspreid over een periode van 6 maanden (januari-juni 2023). Alle contactmomenten vinden plaats in campus Zuid de Karel de Grote-Hogeschool Brusselstraat 45 2018 Antwerpen.

Tussen de contactmomenten volgen we via een online platform op welke stappen je in je eigen werkcontext zet. Verschillende deelnemers zullen we intensiever bevragen om te achterhalen hoe hun leerproces precies verloopt. Op het einde van het onderzoek bevragen we ieders zijn beleving met behulp van een focusgesprek. Het volledige project wordt afgerond in augustus 2023.

Waarom deelnemen aan deze studie?

Je ontmoet gelijkgestemden uit het werkveld. Je reflecteert samen over praktijkervaringen en je leert bij om je eigen kennis en vaardigheden over het begeleiden van veranderprocessen te versterken.

Je helpt ons bij het beantwoorden van onze onderzoeksvraag.

Wat verwachten we van jou als deelnemer bij het testen van het prototype?

- 1) Je neemt deel aan de introductiesessie, alle professionele leergemeenschappen en het focusgesprek als afronding. Een sessie duurt niet langer dan 3 uur.

- 2) Je onderneemt enkele kleine experimenten in je eigen werkcontext. Wij bevragen tussentijds en op het einde hoe je deelname aan een professionele leergemeenschap bijdroeg aan het vormgeven van deze experimenten.
- 3) Je geeft je toestemming om een beperkt aantal persoonsgegevens te verwerken.

Deelname en beëindiging

Je deelname aan de professionele leergemeenschappen is vrijwillig.

Je kan weigeren om deel te nemen aan het project, en je kan je op elk ogenblik terugtrekken uit het project zonder dat je hiervoor een reden moet geven. Als je wenst deel te nemen, onderteken je het toestemmingsformulier op pagina 3.

De verwerking van de bevroegde persoonsgegevens en de feedback tijdens het testen, gebeurt volledig anoniem. Als je dit wenst, kunnen wij je een verslag sturen met een samenvatting van de bevindingen uit dit onderzoek. Je mag dit vermelden aan één van de onderzoekers, Nathalie Ruysers via nathalie.ruysers@kdg.be.

Risico's en voordelen

Deelname aan het project houdt geen risico's in. Als je je achteraf toch zorgen zou maken of vragen zou willen stellen, kun je terecht bij één van de onderzoekers, Nathalie Ruysers.

Vergoedingen

Tijdens het eerste en laatste moment wordt er lunch voorzien. Daarnaast krijgt elke deelnemer twv 75 euro een boekenpakket.

Vertrouwelijkheid

Alle gegevens die wij verzamelen, worden anoniem verwerkt. Het toestemmingsformulier dat je ondertekent, wordt apart bewaard.

Contactpersoon

Als je aanvullende informatie wil over het project, kan je op elk moment contact opnemen met Nathalie Ruysers per mail nathalie.ruysers@kdg.be of telefonisch +32 3 502 29 76.

PROJECT: Veranderen in de kinderopvang Testen professionele leergemeenschap Toestemmingsformulier voor deelnemers

In te vullen door de deelnemer:

Ik, _____ heb het document "Informatie voor de deelnemer" gelezen en er een kopie van gekregen. Ik stem in met de inhoud van het document en stem ook in om deel te nemen aan het testen van de professionele leergemeenschap.

Ik heb een kopie gekregen van dit ondertekende en gedateerde formulier.

Ik heb uitleg gekregen over de aard, het doel, de duur, en de te voorziene effecten van het project en over wat de onderzoekers van mij verwachten. Ik heb uitleg gekregen over de mogelijke risico's en voordelen.

De onderzoekers hebben me de gelegenheid en voldoende tijd gegeven om vragen te stellen over het project, en ik heb op al mijn vragen een bevredigend antwoord gekregen.

Ik stem ermee in om de professionele leergemeenschap te testen.

Ik mag me op elk ogenblik uit dit project terugtrekken zonder een reden voor deze beslissing op te geven.

De onderzoekers hebben mij toegelicht dat alle gegevens vertrouwelijk blijven.

Naam:

Datum en handtekening:

In te vullen door de onderzoeker:

Ik, Nathalie Ruysers, bevestig dat ik de aard, het doel, de duur, de te voorziene effecten, verwachtingen en mogelijke risico's en voordelen van de studie heb uitgelegd aan de bovenvermelde deelnemer.

De deelnemer stemde toe om deel te nemen door zijn/haar gedateerde handtekening te plaatsen.

Datum en handtekening:

Bijlage 5: Topiclijst focusgesprek

THEMA	Gesprekstopic
INCHECKEN	Inchecken op het thema: • Deelnemers krijgen enkele stellingen op basis van hun antwoorden aan de start van de PLG sessies. Ze tonen met een groene, oranje of rode kaart of ze akkoord zijn, twijfelen of niet akkoord zijn met de stelling. • Stellingen: • Door deel te nemen aan de PLG werd ik mezelf bewuster van hoe ik communiceer mijn team tijdens veranderprocessen. • Door deel te nemen aan de PLG kreeg ik nieuwe ideeën en methodieken om aan de slag te gaan met weerstand. • Door deel te nemen aan de PLG kreeg ik opnieuw energie om aan de slag te gaan met mijn team of een team. • Door deel te nemen aan de PLG weet ik beter hoe ik mijn rol binnen mijn teams of verschillende teams kan innemen. • Door deel te nemen aan de PLG weet ik beter hoe ik teamleden kan betrekken tijdens een veranderproces. • Door deel te nemen aan de PLG kan ik beter omgaan met het tempo van veranderprocessen. • Door deel te nemen aan de PLG heb ik het gevoel dat ik nu betere keuzes maken in veranderprocessen. •
Introductie: Doel focusgroep – antwoord op de onderzoeksvragen	• Ervaren de deelnemers tijdens en na afloop van het PLG traject zelf groei in hun rol om als procesbegeleiders verandertrajecten succesvol vorm te geven? • Komt een PLG tegemoet aan de noden die deelnemers ervaren met betrekking tot het vormgeven van verandertrajecten nl. - o Kunnen uitwisselen met andere procesbegeleiders - o Theoretische kennis en vaardigheden aanscherpen met betrekking tot het vormgeven van een veranderproces (strategie, omgaan met weerstand, motivatie, omgaan met conflict, coachende vaardigheden en leiderschapskwaliteiten) - o Dichtbij de praktijk, makkelijk inzetbaar - o Over tijd en middelen • We gebruiken de ijsberg als leidraad
Theoretische kennis en vaardigheden aanscherpen met betrekking tot het vormgeven van veranderprocessen	• Over de kennis en vaardigheden die aan bod kwamen • Wat vind je het meest waardevol aan de opgedane extra kennis? • Wat (theorie en groei in vaardigheden) heb je gemist?
Levenslang leren	• Uitwisselen met andere procesbegeleiders • Bewustwordingsproces
Naar de praktijk	• PLG en link met praktijk (voldoende dichtbij en inzetbaar?) • Inzetten van PLG in de sector
Over de vorm van de PLG	• Balans theorie en praktijk • Gebruikte methodieken • Aanpak van de procesbegeleiders • Zou je nogmaals deelnemen?
Over jou als procesbegeleider	• Over je groei als procesbegeleider van verandertrajecten – persoonlijke groei in kaart • Over hoe de PLG je ondersteunt om tot succesvolle verandertrajecten te komen. • Hoe wil je verder groeien?

Vergeten of onderbelichte onderwerpen	• Willen de deelnemers aan de focusgroep zelf nog iets toevoegen?
UITCHECKEN	• Slogan op T-shirt

Bijlage 6: Topiclijst diepte-interviews na de PLG

Topiclijst diepte-interviews over Professionele leergemeenschap

Voor dit diepte-interview hebben we 45 min. de tijd.

Het vertrekpunt is onze onderzoeksvraag: Hoe kunnen we in de kinderopvang verandertrajecten succesvol vormgeven en welke materialen kunnen veranderaars daarbij gebruiken?

In dit luik van het onderzoek willen we testen of een PLG een manier is om veranderaars te ondersteunen in het succesvol vormgeven van veranderprocessen.

We hebben deze ochtend het focusgesprek gevoerd. In dit diepte-interview nemen we de kans om een aantal topics nog verder aan te scherpen.

THEMA	Gesprekstopic
Welk thema laat je als deelnemer zelf graag eerst aan bod komen en waarom?	• Over jou als procesbegeleider: • Over de vorm van de PLG • Over levenslang leren • Over theoretische kennis en vaardigheden
Theoretische kennis en vaardigheden aanscherpen met betrekking tot het vormgeven van veranderprocessen	• Kan je een voorbeeld geven van welke kennis en vaardigheden je uitbreidde door je deelname aan de PLG? • Wat vind je het meest waardevol aan de opgedane extra kennis? • Wat (theorie en groei in vaardigheden) heb je gemist? Welke suggestie heb je om dat sterker aan bod te laten komen?
Levenslang leren	• Hoe heb je de uitwisseling met andere procesbegeleiders ervaren? Wat is de meerwaarde? • Bewustwordingsproces – Heb je je eigen waterlijn zien/voelen zakken?
Naar de praktijk	• PLG en link met praktijk (voldoende dichtbij en inzetbaar?) • Inzetten van PLG in de sector
Over de vorm van de PLG	• Balans theorie en praktijk • Gebruikte methodieken • Aanpak van de procesbegeleiders • Waarom zou je aan je collega's uit het werkveld een deelname aan de PLG aan- of afraden?
Over jou als procesbegeleider	• Over je groei als procesbegeleider van verandertrajecten – persoonlijke groei in kaart • Over hoe de PLG je ondersteunt om tot succesvolle verandertrajecten te komen. • Hoe wil je verder groeien?
Vergeeten of onderbelichte onderwerpen	• Wil je zelf nog iets toevoegen
UITCHECKEN	• Wat wil jij na deelname aan de PLG delen met veranderaars in de sector?

Bijlage 7: Mindmap

