

**Binnen IKK worden per 1 januari 2019 pedagogisch beleidsmedewerker(s) verplicht. Deze zullen zorgen voor ‘coaching on the job’ van de pedagogisch medewerkers en voor de ontwikkeling van het pedagogisch beleid. Maar wat deze ‘coaching on the job’ precies inhoudt, daar kan iedere organisatie zijn eigen invulling aan geven. Welke taken deze coach heeft kan ook nogal verschillen. | *Wilmie Colbers***

## COACHING IN DE KINDEROPVANG

# Meer dan complimenten bij een kopje koffie!

Coaching leidt tot tal van vragen. Wat is wijsheid voor de organisatie en de medewerkers? Waar hebben pedagogisch medewerkers behoefte aan? Welk soort functionaris kan de organisatie verder doen ontwikkelen? En is het wel logisch om beleid en coaching door dezelfde persoon te laten doen?

De wens van pedagogisch medewerkers om in de rol van coach een steentje bij te dragen aan kwaliteitsverbetering wordt meer en meer zichtbaar. Coaching als begrip is niet meer weg te denken, en iedereen lijkt er zijn eigen invulling aan te geven. Iedereen mag zichzelf ook coach noemen. Toch is het belangrijk om precies aan te geven welke activiteiten onder coaching verstaan worden, hoe de interne samenwerking met de gecoachte medewerkers tot stand komt en hoe voortgang wordt gemonitord.

Daarnaast is er een andere belangrijke vraag die binnen organisaties opduikt: lukt het de over het algemeen ‘versere’ hbo’er om een mbo’er-met-veel-ervaring met succes te coachen? Er zal in dit verband zeker sprake zijn van een zoektocht, waarin samenwerking binnen een team optimaal moet zijn om ook echt kwaliteitsverbetering te bereiken.

Dus de coach moet om te beginnen goede kwaliteiten in huis hebben om niet alleen de medewerker maar ook het team te kunnen coachen. Of wordt het team-

coachen door de manager gedaan? Dat er veel verschillende varianten zijn om de verplichte functie beleidsmedewerker/coach in te vullen, is wel duidelijk.

### Wat is coaching?

Coaching is het proces waarbij iemand optreedt als gids die een ander persoon uitdaagt zijn potentieel te realiseren. Een coach helpt met het bereiken van vooraf (door de gecoachte medewerker) gestelde doelen. Het uitgangspunt is dat het beste wat zij in zich heeft maximaal benut wordt.

Een van de belangrijkste kenmerken van coaching is dat er sprake moet zijn van een gelijkwaardige relatie. Het gaat om het faciliteren van inzicht, leren en ontwikkelen. De wil, het verlangen, de motivatie en de houding van de persoon spelen een belangrijke rol. De persoon veroorzaakt zelf zijn eigen verandering. In coaching zoek je de balans tussen datgene wat mag groeien en ontwikkelen en datgene wat al krachtig is. Vertrouwen, gelijkwaardigheid en motivatie van degene die gecoacht wordt maken dat er verandering kan ontstaan.

### Waar richt coaching zich op?

Als je kijkt naar coaching met betrekking tot het werk kan er een onderscheid wor-

den gemaakt tussen coaching op werkresultaten en/of op deskundigheidsontwikkeling. Het coachen op werkresultaten kan gaan over bijvoorbeeld interactievaardigheden met kinderen of het invoeren van een we-methode. Coachen op deskundigheidsontwikkeling is iets breder, het kan gaan over de omgang met kinderen met een bijzondere opvoedingsvraag, om samenwerkingsvaardigheden aanleren of flexibiliteit.

Daarnaast zijn er een aantal toepassingsgebieden die ook tot het pakket van de coach in de kinderopvang kunnen behoren. Denk aan functioneringsproblemen in beroep en organisatie, persoonlijke problematiek, loopbaanontwikkeling en organisatie-ontwikkeling (interventie in organisatie-ontwikkeling, teamcoaching, invoering zelfsturende teams).

### De positie van coach

Hoe de coach binnen een organisatie positioneerd wordt is een keuze die samenhangt met de visie van de organisatie. Maar ook de cultuur en grootte van de organisatie spelen een rol. We onderscheiden vier soorten coaches: de coach-transformationeel leider, de kinderopvangcoach, de pedagogische coach en de specialistische coach.



	1. Coach-transformationeel leider	2. De Kinderopvang-Coach	3. De Pedagogische Coach	4. De Specialistische Coach
Team aansturen	X			
Teamcoaching/ teamleren	X	X		
Coachen op werkresultaten	X	X	X	X
Coachen op deskundigheidsbevordering	X	X	X	X
Coachen bij functionerings- problemen	X	X	X	X
Coachen persoonlijke problemen	X	X		
Coachen loopbaanontwikkeling		X		
Coachen op communicatie met ouders	X	X	X	X
Coachen mbt kinderen met speciale zorgvraag	X	X	X	X

➤ *Coach-transformationeel leider*  
Of leidinggeven en coachen te combineren zijn in één rol, daarover is veel discussie mogelijk. Toch is een goede transformationeel leider iemand die ook vooral door voorbeeldgedrag medewerkers laat zien hoe je kunt handelen. In een team waarin open communicatie de norm is, is het mogelijk om vanuit persoonlijke betrokkenheid een verbinding aan te gaan waarbij de sfeer veilig is, veilig genoeg om ook te coachen. De voorwaarde van gelijkwaardigheid is daarmee gecreëerd. Deze coach motiveert medewerkers door te inspireren. Daarnaast is het hebben van veel kennis waarmee medewerkers geprikkeld kunnen worden een belangrijke voorwaarde. Deze coach-transformationeel leider voert zowel beoordelings-, functioneringsgesprekken als ook ontwikkelgesprekken en doelgesprekken. Als leidinggeven volgens traditionele opvattingen gebruikelijk is, dan is deze combinatie van leidinggeven en coaching geen optie.

#### *Kinderopvangcoach*

Een kinderopvangcoach is een coach die zich bezighoudt met coachen op het pedagogische proces, maar daarnaast ook het coachen op persoonlijk vlak op zich neemt.

Zorgvragen over kinderen en gesprekken met ouders die als lastig ervaren worden door medewerkers worden door de kinderopvangcoach met gemak opgepakt of begeleid. Voorbeeldgedrag, persoonlijke betrokkenheid, inspirerend motiveren en kennis om medewerkers mee te prikkelen laat de kinderopvangcoach ook zien.

#### *Pedagogische coach*

Een pedagogische coach richt zich puur op het pedagogisch handelen van pedagogisch medewerkers. In ontwikkelgesprekken wordt gecoacht en steeds weer gekeken naar hoe het op de werkvloer gegaan is. Vaak is dit een positie die al meewerkend op de groep vervuld wordt. De gesprekken die door de pedagogische coach gevoerd worden zijn allemaal min of meer hetzelfde.

#### *Specialistische coach*

Een specialistische coach is een meewerkend coach die tevens werkzaam is of gekoppeld is aan een andere organisatie, zoals een jeugdzorginstelling, een instelling voor kinderen met gedragsproblematiek of een organisatie voor jeugd- en opvoedhulp. Deze coach heeft meer kennis en ervaring met kinderen en ouders

als de zorgvraag lastiger is voor de (meeste) pedagogisch medewerkers. Door voorbeeldgedrag te vertonen en feedback en uitleg te krijgen over het omgaan met kinderen en ouders leren pedagogisch medewerkers niet alleen hoe ze om kunnen gaan met dit kind, maar wordt ook hun deskundigheid bevorderd. Tijdens een doelgesprek worden doelen gesteld en afspraken gemaakt over waar de coaching op is gericht en/of op welk moment de medewerker feedback krijgt.

## Competenties van coaches

Tijdens een rondvraag bij verschillende organisaties komen verschillende competenties naar voren. Allereerst wordt vaak een goede pedagogische basis genoemd. Kennis over de ontwikkeling van kinderen en ook over wat te doen als er eenvoudige zorgvragen zijn.

In de praktijk is flexibiliteit vaak een onderscheidende factor. Het aanspreken van iedere medewerker op haar eigen niveau en eigen manier. Naast een medewerker kunnen staan en samen kijken naar kinderen en naar praktijksituaties is belangrijk. Flexibiliteit is ook van belang gezien de hectiek waarin gecoacht moet worden.

Je moet het gevoel kunnen overbrengen dat coachen er echt toe doet en de medewerker in de reflectiemodus krijgen. Ook als de pedagogisch medewerker een hoge werkdruk ervaart. Of misschien juist als een pedagogisch medewerker hoge werkdruk ervaart. Dan is het goed te reflecteren op waar het gevoel van werkdruk vandaan komt. Een volgende stap is dan om een team te leren reguleren.

Zonder goede *communicatie* skills kom je er niet. Medewerkers kunnen confronteren is een onderdeel van het coachingspakket om succes te hebben. Goed verbinden maken, sensitief responsief zijn, ruimte geven voor iemands eigen ontwikkeling en intuïtief weten wat er op dat moment toe doet. Goed kunnen samenwerken, met pedagogisch medewerkers en zeker ook met het management.

Soms zal de manager of leidinggevende zelf de coach-rol op zich nemen omdat het team te klein is voor een aparte aanstelling. Dan is het zaak dat de coach zich bewust is van de balans tussen *toegankelijkheid* en *sturing geven*. Iedere medewerker heeft eenzelfde recht op coaching. De coach moet zichzelf goed kennen. Het vraagt veel zelfonderzoek om te weten hoe eigen patronen, overtuigingen, automatische reacties en voorkeuren tijdens het coachen naar voren kunnen komen.

Als medewerkers het gevoel krijgen dat de coach wel een klik heeft met anderen en niet met henzelf, dan geeft dit verdeeldheid in het team. Ook als een coach te veel het gevoel overdraagt beoordelaar te zijn, ontstaat een sfeer waarin geen openheid is en coachen in principe niet mogelijk is. Een coach moet ook goed kunnen inschatten wat nodig is om het effect van coaching zichtbaar te maken binnen het team. Bijvoorbeeld door tijdens intervisie of groepsbesprekingen te zorgen dat teamleden elkaar feedback geven en dat elkaar coachen een teamvaardigheid wordt.

## Methoden en technieken

Afhankelijk van hoe diepgaand de reflectie mag zijn, kunnen allerlei technieken

ingezet worden om onder de ijsberg te komen, om patronen, overtuigingen en drijfveren te onderzoeken. Video-interactiebegeleiding is een veel gebruikte methode en effectief. Vaak in combinatie met een kwaliteitsmonitor, waarbij de zes interactievaardigheden onder de loep genomen worden. Of met het pedagogisch beleid in de hand. Naast deze methode kun je denken aan andere reflectiemethoden of technieken zoals: STARRT (situatie, taak, aanpak, resultaat, reflectie en transfer) en LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen).

De gereedschapskist van een coach in de kinderopvang kan dus ontzettend groot zijn. In het kader van permanente educatie is het goed om na te denken hoe de coach zo goed mogelijk voorbereid aan de taak kan beginnen en welke bijscholing de volgende jaren zal volgen.

Coachen is dus niet iets wat een medewerker er wel even bijdoet. Een hbo-kindgerichte opleiding geeft geen garantie om goed te kunnen coachen. Het doel van IKK is kwaliteitsverbetering en enkel een functionaris aannemen in de functie van coach is onvoldoende om de kwaliteit ook daadwerkelijk te verbeteren.

## Monitoring

Dit blijkt een lastig punt. Binnen veel organisaties is dit nog niet echt uitgedacht. Als een medewerker tevreden is, is de coaching dan effectief geweest? Of is de coach wellicht vriendelijk en conflictvermijdend geweest? Het blijkt moeilijk om te bepalen waar iemand in de functie coach op 'afgerekend' kan worden. Het staat ook haaks op de beroepshouding die nodig is om deze functie uit te voeren, gelijkwaardigheid en vertrouwen staan bij een coach hoog in het vaandel.

We weten dus dat het effect van de coach (zowel in positieve als negatieve zin) lastig te bepalen is. Nu is de term afrekenen niet geliefd, maar iemand betalen die gezellig onder het genot van een kop koffie wat complimenten uitdeelt, is niet iets waar we de sector kinderopvang mee verder helpen.

## Geen effectmeting, wat wel?

Lerend zijn met elkaar, een lerende organisatie en leren vanuit zelfreflectie vragen binnen de organisatie een veilig klimaat. Alles mogen laten zien, zonder dat dit consequenties heeft, is een uitgangspunt dat vanuit de bedrijfsvoering soms niet haalbaar lijkt. In tijden van ontslagen is je kwetsbaar opstellen voor veel medewerkers een hele opgave. Dat vraagt van een coach het proces zo te begeleiden dat de medewerker makkelijker kan omgaan met de stress die de onzekerheid van het mogelijk verliezen van de baan meebrengt. Om een coach zich verder te laten ontwikkelen binnen een organisatie is supervisie en intervisie een must.

## Afrekenen op inzet

Wat doe je als organisatie om zicht te houden op wat er tijdens het coachen gebeurt? Door coachen en intervisie te koppelen aan een systeem waarin met een gedisciplineerd jasje op vaste momenten vragen worden voorgelegd die ervoor zorgen dat coachen en intervisie geen gebabbel is, maar serieus werk. Een applicatie waarop iedere medewerker kan inloggen op zijn persoonlijke ontwikkelpagina kan daarbij een mooi hulpmiddel zijn. Een leidinggevende kan dan zien of er acties gedaan worden, maar niet welke.

Over de status van coachen en intervisie (of werkplekleren) hebben we nog heel wat te leren. We staan in elk geval aan de start van een uitdagend project. Coachen in de kinderopvang is een nieuw vak, dat straks door iedere organisatie ingevuld zal moeten worden. We moeten met elkaar in de kinderopvang samen in gesprek om dit project tot een succes te maken.

*Wilmie Colbers is zelfstandig adviseur en trainer, ontwikkelaar van de opleiding De Kinderopvangcoach en samenwerkingspartner binnen Foocus2. Reageren? @colbersadvies of colbers-advies@live.nl*