

# Inclusief leiderschap in de buitenschoolse opvang

TEKST

JAN DE METS, HESTER HULPIA

FOTO

CAROLINE BOUDRY

Hoe word je een inclusief leider en waar zet je dan op in? Dat onderzocht het project 'Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking' (ILIAS).

Leidinggevende Lander Borgonjon en coach Marijke Cornelis vertellen over hun ILIAS-ervaringen.

## Op zoek naar verbinding tussen je medewerkers

Lander (voormalig leidinggevende buitenschoolse kinderopvang Patjoepelke, Lokeren): 'De stad Lokeren telt tien aparte locaties voor buitenschoolse opvang, met elk hun specifieke eigenheid, zoals een andere infrastructuur of ander aantal kinderen. Tijdens de coronapandemie werden die locaties meer dan voorheen *eilandjes*. Elkeen trok zijn plan en er was weinig contact tussen de locaties. We voelden ook wantrouwen tegenover ons, de leidinggevenden, en bestaande werkgroepen. Diensthoofd Martine en ikzelf merkten dat sommige locaties niet zoveel initiatief namen en dat ze zich soms weinig verantwoordelijk voelden tegenover de hele organisatie. We vroegen ons daarom af hoe we opnieuw verbinding konden creëren.'

Marijke (lid van het ILIAS-projectteam, coachte Patjoepelke): 'In een organisatie met verschillende locaties bestaat het gevaar dat de collega's elkaar niet meer ontmoeten. Maar dat ontmoeten is net nodig om de collegialiteit te laten toenemen, om meer betrokken te zijn met elkaar en met de organisatie. En dat is dan weer nodig om als ploeg dezelfde richting uit te gaan. Door daarop in te zetten, konden Lander en Martine ervoor zorgen dat

het gedeelde verantwoordelijkheidsgevoel terug groeide en alle medewerkers echt het gevoel hadden om deel uit te maken van een groter geheel: buitenschoolse opvang Patjoepelke.'

## Samen team maken

Lander: 'Als leidinggevendenden richtten we een werkgroep op die samen nadacht over en werk maakte van een kwaliteitsvolle buitenschoolse opvang, over de locaties heen. Het was belangrijk dat iedereen zich betrokken voelde. Iedere medewerker kon drie collega's naar voren schuiven die hen in hun ogen goed zouden vertegenwoordigen in de werkgroep, achter wiens ideeën ze zich volledig konden scharen. Zo konden ze achteraf niet zeggen dat ze niets met die groep te maken hadden. Sommige genomineerden waren totaal verrast dat ze verkozen waren. Ze konden beslissen om niet aan het zelfsturend team deel te nemen – wat twee mensen deden om persoonlijke redenen. Maar hun zelfvertrouwen kreeg wel een boost, omdat hun collega's hen naar voren hadden geschoven.'

Marijke: 'Het is inderdaad belangrijk om na te denken over wie in welke werkgroep zit en hoe die personen ge- of verkozen worden. Je moet voorkomen dat enkel de meest dominante persoon of



—  
'Inclusief leiderschap  
betekent: je empathisch,  
bescheiden en lerend  
opstellen'  
—

het haantje-de-voorst vertegenwoordiger wordt. Door collega's te nomineren krijg je een werkgroep waarin medewerkers vertrouwen hebben. Dat is positief voor alle medewerkers en zeker voor de verkozenen. Ze krijgen het mandaat van de hele groep en voelen zich direct verantwoordelijk: "De collega's zien in mij hun vertegenwoordiger en ik wil dat waarmaken, alvast binnen mijn eigen locatie".

### **EQuality: kwaliteit en gelijkwaardigheid**

Lander: 'Omdat de groep de kwaliteit van onze kinderopvang wil verbeteren, heeft die zichzelf de naam *EQuality* gegeven: een versmelting van *kwaliteit* en *gelijkwaardigheid*. De EQuality-groep bestaat uit vijf medewerkers en twee leidinggevers. De groep besliste om tweewekelijks samen te komen. Ze zochten eerst naar wat een directe impact heeft op het welzijn van de kinderen én de kinderbegeleiders, zoals het in- en uitscannmoment van de kinderen, het spelmateriaal, of de inkleding van de lokalen. Daar konden we direct resultaat mee boeken en zo het draagvlak hoog houden. Ze pakten ook samen met de leidinggevers de jaarkalender aan. Dat was altijd al een bron van frustratie. De kalender bepaalt de jaarplanning: bestellingen van basismateriaal, wanneer de teams

en werkgroepen samenkomen en deadlines om verlof in te geven. Als die zaken duidelijk zijn, voelen de medewerkers zich goed op de werkvloer.'

Marijke: '*Quick wins* zijn belangrijk. Wanneer het vertrouwen wat zoek is, is het belangrijk dat iedereen meteen de meerwaarde ziet: wat gaat die groep voor mij doen? Anderzijds is terugkoppeling heel belangrijk. Die toont het respect van de werkgroep en de leidinggevers voor alle medewerkers in de diverse locaties. EQuality vliegt niet alleen. Door voortdurend te luisteren naar je collega's speel je je rol als vertegenwoordiger in de werkgroep. Zoeken naar inspraak van het hele team moet een reflex worden.'

### **Andere rol voor de leidinggevende**

Lander: 'Als leidinggevende verschuift je rol naar *facilitator* en *procesbewaker*. EQuality houdt rekening met onze meningen bij beslissingen, maar die zijn gelijk aan de mening van anderen. We hadden aanvankelijk wat schrik dat de werkgroepleden ons nog steeds als *dé leidinggevers* zouden beschouwen. Daarom hebben we snel laten voelen dat wij samen met hen die onderwerpen zouden bepalen en bespreken waarvan zij vonden dat de werkgroep die moest aanpakken.'

→

## Leren loslaten

Lander: 'Op de samenkomsten van de EQuality-groep beginnen we steeds met een check-in, waarin iedereen zonder veel uitleg kan aangeven hoe het gaat. Ook wij, als leidinggevend, doen dat en dat zorgt voor een gelijkwaardig gevoel. Je blijft een mens, je mag jezelf kwetsbaar opstellen. En die nieuwe structuur werkt. Als de vijf vertegenwoordigers een beslissing nemen, koppelen ze die terug naar alle collega's. Er is ruimte voor feedback en de mogelijkheid om het te herbekijken. Daarna vragen we aan alle medewerkers om de beslissing mee uit te voeren. Een goede feedbackcultuur is dus cruciaal in een inclusieve organisatie.'

Marijke: 'Wie schrik heeft om de controle los te laten, kan kleine stappen zetten en zien wat er gebeurt. Je moet niet meteen de allermoeilijkste uitdaging aanpakken. In de houding van Lander en Martine zie ik kenmerken waarvan we uit onderzoek weten dat die belangrijk zijn in inclusief leiderschap: ze stellen zich empathisch, bescheiden en lerend op, en tonen de moed om in onzekerheid te staan.'

## Inclusief leiderschap in de praktijk

Lander: 'Inclusief leiderschap zegt voor mij meer over de groep dan over de leider. Het gaat over het proces en de verbinding tussen de leidinggevend, maar zeker ook over de verbinding tussen medewerkers en de leidinggevend, en tussen de medewerkers onderling. Het hele team heeft de gedeelde verantwoordelijkheid om de afspraken die je samen maakt te volgen én de groep van feedback te voorzien. Als leidinggevend maak je een gelijkwaardig deel uit van het geheel. Het is belangrijk dat iedereen kan deelnemen én dat ze allemaal weten dat ze mógen deelnemen. Als leidinggevend is het je rol om dat te faciliteren.'

Marijke: 'Lander en Martine zijn een voorbeeld als leidinggevend. Ze modelleren de inclusieve basis-houding van respect en vertrouwen in de medewerkers, en van terugkoppeling en feedback. Het is ook belangrijk om te werken aan een goede reflectiecultuur. Mensen eigenaarschap geven en verantwoordelijkheid over wat ze doen. En beginnen met kleine en realistische acties die inzetten op het versterken van het onderlinge vertrouwen.' 🐦

## ILIAS

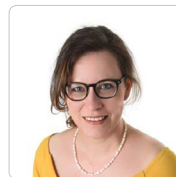
Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking' – kortweg ILIAS – was een twee jaar lopend project, ondersteund met ESF-middelen. ILIAS bracht zestien leidinggevend uit acht basisvoorzieningen samen, vanuit kinderopvang, kleuteronderwijs, buitenschoolse opvang en preventieve gezinsondersteuning. Het projectteam bestond uit medewerkers van VBJK, VCOK en het Steunpunt Diversiteit en Leren (UGent).

De bevindingen en verhalen uit het ILIAS-project vind je op [ilias.vbjk.be](http://ilias.vbjk.be).

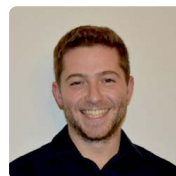
Laat je begeleiden op maat van je team. Interesse?

Mail naar [info@vcok.be](mailto:info@vcok.be) of [marijke@diversiteitsacademie.be](mailto:marijke@diversiteitsacademie.be).

Volg op dinsdag 28/02 het webinar over inclusief leiderschap.



MARIJKE CORNELIS  
D&I coach, Diversiteitsacademie



LANDER BORGONJON  
orthopedagoog