

INCLUSIEF LEIDERSCHAP IN HET INTEGRAAL KINDCENTRUM (IKC) SAMEN WERKEN AAN EEN WIJ-GEVOEL

Er openen in Nederland steeds meer integrale kindcentra (IKC's) met als belangrijkste doelen het creëren van een doorgaande leerlijn, inclusie van alle kinderen ter bevordering van gelijke kansen en het creëren van een innovatief curriculum dat gericht is op de brede ontwikkeling van kinderen (Oostdam et al., 2014). Dat vraagt om interprofessionele samenwerking tussen de verschillende professionals uit onderwijs, opvang en jeugdhulp. Dat gaat niet vanzelf. Hoe kan het wel?



In de praktijk blijkt interprofessioneel samenwerken best een uitdaging. Er is vaak een gebrek aan communicatie en een gezamenlijke visie (Verheijen-Tiemstra et al., 2020; Widmark et al., 2011). Ook ervaren professionals soms ongelijkheid tussen de verschillende beroepsgroepen (Keuning et al., 2022; Verheijen-Tiemstra et al., 2020).

Een belangrijke factor in interprofessionele samenwerking is inclusief leiderschap, blijkt uit het onderzoek dat ik deed tijdens mijn master Onderwijswetenschappen en technologie aan de Universiteit Twente. De vraag die centraal stond was: hoe kan een leider in een IKC interprofessionele samenwerking versterken?

Om deze vraag te beantwoorden zijn verschillende medewerkers en leiders van IKC's geïnterviewd. De IKC's waren heel verschillend: een klein IKC in het Noord-Westen van het land, met zeven klassen, een peuteropvang en bso, waarbij één directeur zowel medewerkers van opvang als onderwijs aanstuurt. De populatie van deze IKC is heel gemeleerd. Een andere IKC lag in de Noordoostpolder: daar werden medewerkers van een school en opvang die in de toekomst willen fuseren tot een IKC geïnterviewd. De samenwerking tussen de kleine school met 135 leerlingen en de enkele peuteropvanggroep die er nu is, krijgt vorm, het samenwerkingsverband wordt nu opgezet.

WAT IS INCLUSIEF LEIDERSCHAP?

Het *Inclusive Leadership Model* van Randel et al. (2018) beschrijft hoe leiders de samenwerking in een team kunnen ondersteunen door oog te hebben voor twee kernbehoeften van teamleden:

- **Belongingness** – het gevoel dat je erbij hoort en onderdeel bent van het team.
- **Uniqueness** – de mogelijkheid om jezelf te zijn en je eigen kwaliteiten in te brengen in een team.

Volgens Shore et al. (2011) is effectieve samenwerking alleen mogelijk als beide aanwezig zijn: je voelt je onderdeel van het geheel én je wordt gewaardeerd om wie je bent. Leiders kunnen hier op verschillende manieren aan bijdragen.

Het gevoel van *belongingness* kunnen zij versterken door te zorgen voor 1) een sterk team gevoel, 2) gelijkwaardigheid, en 3) gezamenlijke besluitvorming. Door 4) ruimte te geven aan persoonlijk talent en ideeën en, 5) individuen te stimuleren het beste uit zichzelf te halen, stimuleren zij *uniqueness*.

BELONGINGNESS: SAMEN ZIJN EN SAMEN DOEN

Medewerkers gaven aan hoe belangrijk het is om elkaar regelmatig te spreken, het liefst dagelijks. Zo blijf je op de hoogte van elkaars werk en groeit het teamgevoel. Op een van de IKC's zijn er door de directeur twee vaste koffiemomenten per dag ingevoerd voor zowel leraren als pedagogisch professionals. Werktijden blijven daarin een uitdaging, want wanneer school uit is hebben de leraren tijd, maar dan zijn de kinderen wel bij de opvang, en kunnen de bso-medewerkers niet makkelijk weg. Hoe deze directeur dat oplost? Ze neemt zelf vijftien minuten de bso-groep over zodat alle medewerkers toch even samen koffie kunnen drinken.

Ook het gevoel van gelijkwaardigheid speelt een grote rol. Het begint al bij de taal die in een IKC gebruikt wordt. Spreek je over 'wij' of over 'zij van de opvang' en 'zij van school'? Een directeur had hier een duidelijke visie op: er is geen ons of zij, maar enkel een WIJ. Ze corrigeert collega's die het toch nog hebben over 'zij van school' of 'de mensen van de opvang'. Zo vertelde ook een pedagogisch professional dat dit een belangrijk thema is: *'Ik heb nog wel eens de neiging om te zeggen 'ja, maar wij hebben', dan zegt ze [de directeur] 'wij hebben, wat bedoel je? Hoezo wij, wij allemaal; niet wij als opvang en onderwijs'; dat hamert zij er echt in.'*

Tot slot dragen gezamenlijke activiteiten bij aan verbinding en het gevoel van gelijkwaardigheid. Denk aan een teamuitje of studiedag voor het hele IKC-team, in plaats van aparte dagen voor school en opvang. Soms vraagt dit om creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door het IKC één dag per jaar helemaal te sluiten zodat alle medewerkers een gezamenlijke teamdag hebben.

UNIQUENESS: GEZIEN WORDEN EN RUIMTE KRIJGEN

Een sterk teamgevoel is belangrijk voor samenwerking, maar als je alleen het teamgevoel vooropzet, krijg je mogelijk te maken met medewerkers die hun unieke eigenschappen en waarde niet kunnen laten zien. In een inclusief team is ook ruimte voor individuele kwaliteiten en

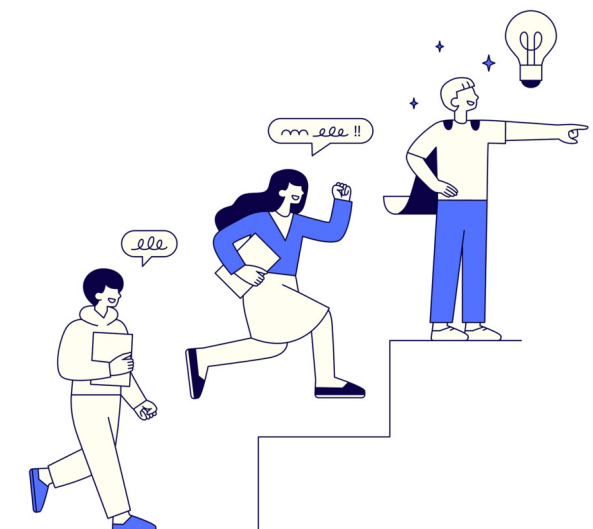
persoonlijke groei. Het is belangrijk dat je je in een team gewaardeerd en gezien voelt, dat je je passie kwijt kunt en eigen ideeën mag inbrengen.

In de gesprekken met professionals kwam het belang van gezien worden door je leidinggevende meermaals aan bod. Een leraar zei: *'Onze directeur is altijd een luisterend oor, en op de dagen dat je werkt probeert ze ook altijd even met je alleen in contact te zijn.'*

Ook de pedagogische professional spreekt haar lof uit over een betrokken leidinggevende:

'We hebben een fantastische leidinggevende, die komt zo nu en dan gewoon even binnen en dan vraagt ze: 'kan ik wat voor jullie doen?'. Ze is altijd belangstellend, als er wat zou zijn, dan is de drempel laag om naar haar toe te stappen.'

Hoe zorgen deze leiders daarvoor? Leiders geven daar op verschillende manieren vorm aan. De een maakt dagelijks een rondje door het gebouw om met iedereen contact te hebben. Dat kleine gebaar zorgt voor vertrouwen, verbinding en ruimte voor gesprek. Een ander besteedt veel tijd en aandacht aan de tweejaarlijkse gesprekscyclus met het personeel. Tijdens deze gesprekken is er ruimte om ontwikkeling en persoonlijke groei te bespreken, maar vooral ook ruimte voor eigen inbreng en ideeën.



CONCLUSIE

Het zijn slechts enkele voorbeelden van hoe inclusief leiderschap kan bijdrage aan interprofessionele samenwerking. We kunnen concluderen dat een betrokken leider het team kan faciliteren in deze samenwerking. Faciliteren van gezamenlijk gesprekken en gezamenlijke activiteiten. Maar ook dat leiders een rolmodel kunnen zijn in het aangaan van respectvolle relaties en medewerkers met unieke kwaliteiten in hun kracht kunnen zetten.

OVER DE AUTEUR

Elke Timmermans is Masterstudent Educational Science and Technology aan de Universiteit van Twente en heeft ervaring als muziektherapeut en pedagogisch medewerker in de kinderopvang.

VERDER LEZEN

- Keuning, T., Verheijen-Tiemstra, R., Jongstra, W., & Peeters, R. (2022). Interprofessional collaboration between childcare services and primary schools in the Netherlands. In P. W. Armstrong & C. Brown (Eds.), *School-to-school collaboration: Learning across international contexts* (pp. 91-126). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-668-820221007>
- Oostdam, R., Tavecchio, L., Nøhr, K., & Ex, C. (2014). Een integraal kindcentrum als open leer- en ontwikkelingsgemeenschap: Tijd voor een samenhangende visie op opvoeding, educatie en opvang. *Pedagogiek*, 34(1), 60-73.
<https://doi.org/10.5117/ped2014.1.oost>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Verheijen-Tiemstra, R., Ros, A., & Vermeulen, M. (2020). Werelden van verschil: Aard en intensiteit van interprofessionele samenwerking tussen basisonderwijs en kinderopvang. *Pedagogische Studiën*, 97(1), 59-75.
<https://platform.openjournals.nl/pedagogischestudien/article/view/13673>
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, 11(3), 1-9.
<https://doi.org/10.5334/ijic.653>

**Alle quotes zijn aangepast voor leesbaarheid*