

Bachelor in de Pedagogie van het jonge kind
Samen zoeken, samen groeien

Bachelorproefgroep

Professionele groei

Niet communiceren? Onmogelijk!

**Over de factoren die van invloed zijn op geweldloze communicatie
in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten.**

Bachelorproefbegeleider Ida Veldeman

Academiejaar 2014 - 2015

Bachelorproef voorgedragen door:
Vicky De Wilde

Tot het bekomen van de graad van
Bachelor in de Pedagogie van het
jonge kind

Voorwoord

Mijn opleiding '*Bachelor in de Pedagogie van het jonge kind*' aan de Arteveldehogeschool te Gent zit er bijna op. Als sluitstuk hiervan werd een eindwerk verwacht dat een praktijkgericht onderzoek omvatte. Dit werd gevoerd in kinderdagverblijf Patjoepelke te Lokeren tijdens mijn vijftien weken durende afstudeerstage.

Het startpunt van het onderzoek, '*Communiceren en samenwerking in team*', werd bepaald door het team van kinderdagverblijf Patjoepelke. Dit in het kader van hun focus op communicatie.

Tijdens dit project ging ik, samen met het team van Patjoepelke, op zoek naar de factoren die van invloed kunnen zijn op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten.

Zonder de hulp van vele mensen had ik deze bachelorproef niet tot een goed einde kunnen brengen. Daarom wil ik hen bij deze ook allemaal bedanken.

In het bijzonder wil ik alle teamleden van kinderdagverblijf Patjoepelke bedanken voor hun bereidwillige medewerking. Door hun inzet en enthousiasme kwam ik tot de nodige resultaten en inzichten voor dit onderzoek. Specifiek wil ik het woord richten tot *Anne-Marie Joos*, verantwoordelijke van kinderdagverblijf Patjoepelke, om haar inzichten en kennis met mij te delen en me te laten inzien dat de werking in een kinderdagverblijf meer omvat dan enkel theoretische principes.

Eveneens dank ik *Charlotte Haentjens*, mijn stagementor en coördinator van kinderdagverblijf Patjoepelke, voor haar creatieve invulling, goede ideeën, taalkundige inzichten en steun gedurende het academiejaar.

Daarnaast richt ik me tot mijn bachelorproefbegeleider *Ida Veldeman*. Gedurende het academiejaar heeft ze mij zeer goed ondersteund, bijgestuurd en feedback gegeven in het onderzoek en de uitwerking van deze bachelorproef.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun motiverende woorden, diepgaande inzichten en onvoorwaardelijke steun. Specifiek richt ik me nog tot mijn vader, want zonder zijn goede tips en kritische blik bij het nalezen van deze bachelorproef had ik dit niet succesvol kunnen afronden.

Vicky De Wilde,
1 juni 2015

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
2.	Methode en proces	4
2.1.	Observatie	5
2.2.	Interviews	6
2.3.	Focusgroep	6
2.4.	Triangulatie.....	7
3.	Resultaten.....	8
3.1.	Observaties.....	8
3.2.	Interviews	8
3.3.	Focusgroep	8
3.4.	Belangrijke factoren in geweldloze communicatie en samenwerking.....	9
3.4.1.	Sfeer.....	9
3.4.2.	Bevestiging vragen	9
3.4.3.	Spontane informatie geven en vragen	9
3.4.4.	Persoonlijkheid en karakter.....	9
3.4.5.	Open communicatie	9
3.4.6.	Een portie durf.....	10
3.4.7.	Ervaring.....	10
3.4.8.	Manier van overbrengen.....	10
3.4.9.	Kennis over de leefgroep.....	10
3.4.10.	Leren van elkaar	10
3.4.11.	Uitdaging	10
3.4.12.	Sturing	10
3.5.	Sterktes en groeipunten in geweldloze communicatie en samenwerking	11
3.5.1.	Positieve factoren binnen de samenwerking en communicatie	11
3.5.2.	Groeipunten binnen de samenwerking en communicatie.....	11
4.	Conclusie	12
4.1.	Belangrijke factoren voor de samenwerking en geweldloze communicatie	12
4.1.1.	Communicatie en samenwerking.....	12

4.1.2.	Functie vliegende kracht	14
4.2.	Samengevat	15
4.3.	Meerwaarde van het onderzoek.....	15
5.	Blik op de toekomst.....	17
6.	Bronnenlijst	19
7.	Bijlage 1: illustrerende poster	21
8.	Bijlage 2: Vraagstelling bij interviews.....	23

Bachelorproef – abstract

Titel	Niet communiceren? Onmogelijk!
Subtitel	Over de factoren die van invloed zijn op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten.
Auteur	Vicky De Wilde
Stagementor	Charlotte Haentjens
Bachelorproefbegeleider	Ida Veldeman
Bachelorproefgroep	Professionele groei
Academiejaar	2014-2015
Kernwoorden	Geweldloze – en open communicatie Samenwerking en verbinding Vaste- en vliegende krachten Kwaliteit

Dit rapport bevat een casestudy die onderzoekt welke factoren van invloed kunnen zijn op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten in een kinderdagverblijf.

Aanleiding: Het team van kinderdagverblijf Patjoepelke wil het geweldloze communicatiemodel toepassen, waarbij het (h)erkennen van en respect hebben voor elkaar behoeften en gevoelens centraal staat. Een voorwaarde om als team met dit communicatiemodel aan de slag te gaan, is dat er binnen het team open gecommuniceerd wordt. Dit voornamelijk omdat in het geweldloze communicatiemodel verbinding wordt gecreëerd met zichzelf en anderen, en de natuurlijke empathie doet bloeien. Voornamelijk in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten is dit van toepassing omdat de vliegende krachten zich veel moeten aanpassen en niet altijd vertrouwd zijn met de werking van een leefgroep. Daarom wordt gewerkt met volgende onderzoeksvraag: *‘Welke factoren zijn van invloed op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten?’*

Methode: Het onderzoek is kwalitatief van aard. Er wordt gekeken naar de onderlinge samenwerking in de groep, de groepsdynamiek en de machtsverhoudingen. Via open observatie worden de gedragingen en gebeurtenissen van de medewerkers geregistreerd en geanalyseerd. Om deze open observaties nog verder te verduidelijken, wordt via interviews getracht inzicht te verkrijgen in wat de medewerkers belangrijk vinden binnen communicatie en samenwerking in een team en wat hun bijdrage daarin is. Daarnaast wordt een focusgroep gehouden om de observaties en interviews nog verder aan te vullen en een gezamenlijke visie te formuleren binnen de communicatie en samenwerking.

Resultaat: Belangrijke factoren die communicatie en samenwerking kunnen beïnvloeden zijn: persoonlijkheid en karakter, open communicatie, voorafgaand informatie inwinnen, durf, ervaring, sturing als vliegende kracht, manier van communiceren, kennis over de groep en kinderen, leren van elkaar, ‘vlinderen’ als uitdagende functie, de sfeer in de groep en bevestiging vragen.

Conclusie: De data die werden geanalyseerd kunnen onder twee grote noemers onderverdeeld worden: als eerste ‘communicatie en samenwerking’, met daaronder open communicatie, persoonlijkheid en karakter en de manier waarop iets gezegd wordt, en als tweede de ‘functie vliegende kracht’.

1. Inleiding

We kunnen niet níét communiceren. Volgens Oomkes (2013) is communicatie overal aanwezig, wat we ook doen, met wie, waarom, hoe, enzovoort. Het is een begrip dat niet weg te denken is uit onze maatschappij. Van der Heijden (2009) stelt dat 70% van onze communicatie gebeurt door lichaamstaal. Dit omvat onze houding, mimiek en gebarentaal. Van Meer, Van Neijenhof en Bouwens (2001) benadrukken hierbij dat vrijwel iedereen heel zijn lichaam inschakelt in een gesprek, en dat je met non-verbaal gedrag evengoed boodschappen uitzendt als met gesproken woorden.

Volgens Dijkstra (2011) is het zo dat communicatie persoons- en contextafhankelijk is. In je privéleven kan je lastige of irritante mensen nog ontlopen, maar op het werk gaat dit al moeilijker. En laat het nu zo zijn dat we vaak meer tijd spenderen met collega's dan met onze levenspartner (Plenter, 2000). Door goede communicatie kan een groot deel van de ergernissen, misverstanden en ruzies voorkomen worden, aldus Dijkstra (2011).

Rosenberg (1998) stelt dat het belangrijk is om onszelf open te stellen voor elkaar. Taal is volgens hem namelijk het middel om een ander iets duidelijk te maken én onze innerlijke wereld weer te geven: hoe we ons voelen, wat we ervaren, welke behoeften we hebben, hoe we denken, enzovoort. Contact met onze eigen gevoelens en behoeften, deze bevredigen én respect en mededogen hebben voor de gevoelens en behoeften van een ander is het uitgangspunt van zijn 'nonviolent communication model' of 'geweldloze communicatiemodel'.

Deze geweldloze communicatie is wat het team van kinderdagverblijf Patjoepelke wil bereiken. Uit verschillende gesprekken met onder andere de kindbegeleiders en coördinatoren gevoerd in de voorziening, kwam naar voor dat men het belangrijk vindt dat medewerkers kunnen weergeven wat ze voelen en welke behoeften ze hebben ten opzichte van hun collega's.

Rosenberg (1998) benadrukt dat in geweldloze communicatie verbinding centraal staat: verbinding met jezelf én de ander, op een empathische manier. Zo kan men met elkaar in contact komen op een ander niveau dan van 'gelijk' of 'ongelijk' hebben. Een andere naam voor geweldloze communicatie is dan ook 'verbindende communicatie'.

'Verbinding maken met iemand' lijkt eenvoudig, maar jezelf openstellen aan een ander is heel wat moeilijker. De vraag die iemand zich hierbij dient te stellen is 'Wil ik verbinding?'. Een eerste stap is daarom te ontdekken wie je bent als mens, medewerker of leidinggevende (cfr. Zelfreflectie). Wanneer iemand zijn eigen gevoelens en behoeften in zichzelf (h)erkent, ontstaat ruimte om diezelfde verscheidenheid aan gevoelens en behoeften bij een collega, team, afdeling of organisatie te (h)erkennen. Een organisatie wordt immers gevormd door individuen met specifieke gevoelens en behoeften, wat betekent dat open communicatie cruciaal is binnen de geweldloze communicatie. Dit om jezelf open te stellen als persoon en ook voor anderen om zodoende verbinding tot stand te brengen. (Professioneel zijn. Make a difference being you., 2015)

Volgens verantwoordelijke A.M. Joos (persoonlijke communicatie 12 november 2014) wordt er in de voorziening niet altijd open gecommuniceerd. Het gebeurt nog te veel dat wanneer iemand een probleem heeft met een ander men verschillende personen aanspreekt behalve de persoon in kwestie.

Het team vindt het belangrijk dat er op een positieve manier gecommuniceerd kan worden met respect voor elkaar. Zodoende kan er ingezet worden op bewust werken, groei en zelfreflectie zodat men samen naar een kwalitatieve en effectieve werking kan streven en elkaar kan versterken. Inzetten op samenwerking, verbinding en de groepsgeest waarbinnen sfeer, begrip en ondersteuning te vinden zijn is hierbij belangrijk. Daarnaast is het cruciaal om bekommernissen, gevoelens, ideeën, gedachten, bedenkingen en dergelijke te kunnen benoemen, zodat deze bespreekbaar worden.

De medewerkers zijn zich ervan bewust dat een goede communicatie belangrijk is binnen een team (persoonlijke communicatie, 15 november 2014). Zij menen immers dat eventuele miscommunicatie negatief uitstraalt op de kinderen en hun ouders die gebruikmaken van het kinderdagverblijf.

De medewerkers vinden het vooral belangrijk dat iedereen kan zeggen waar ze op dat moment mee zitten, zonder veroordeeld te worden. Respect voor elkaars meningen en ruimte om je mening te geven is daarin belangrijk, aldus de medewerkers.

Wanneer we contact maken met iemand, is onze waarneming altijd gekleurd. Volgens Van Meer, Van Neijenhof en Bouwens (2001) hebben we immers meteen gedachten en meningen over wat we waarnemen, en dat leidt tot een interpretatie van de werkelijkheid waarop we ons gedrag zullen afstemmen. We baseren ons dus altijd op onze eerste indruk, waarbij we ons ervan moeten bewust zijn dat deze waarneming kan resulteren in een beoordeling door interpretaties die mensen maken.

Rosenberg (1998) benadrukt dat het belangrijk is om ons hier bewust van te zijn en dat we enkel wanneer we onze waarneming gescheiden houden van die gevoelens en interpretaties, in staat zijn om geweldloze communicatie op gang te brengen.

Waarneming is het eerste element van het 'geweldloze communicatiemodel'. Volgens Rosenberg (1998) is waarnemen een belangrijk onderdeel van communicatie, omdat we duidelijk en openlijk willen uitdrukken hoe we ons tegenover anderen voelen. Wat we horen, voelen en zien beïnvloedt ons welzijnsgevoel, waaraan we ons gedrag dan ook automatisch aanpassen. Wanneer we ons goed voelen bij iemand, zullen we sneller onze gevoelens delen met een ander, dan wanneer iemand een negatief idee heeft over die andere persoon.

Justine Mol (2007) pikt hierop in door te stellen dat geweldloze communicatie werkt volgens een model, maar dat het tegelijk niet om dat model gaat. Volgens haar gaat het om de intentie je te verbinden met wat er leeft in jezelf en een ander. Zij werkt met een associatie van twee dieren: de giraf en de jakhals. Hierbij is de giraf hét symbool van de geweldloze communicatie, omdat deze het grootste hart heeft van alle landdieren. Geweldloze communicatie is volgens Justine Mol (2007) en Rosenberg (1998) immers de taal van het hart. De jakhals langs de andere kant, staat symbool voor het ontkennen van angst en pijn door te grijpen naar macht, agressie, manipulatie, oordelen, verwijten, enzovoort (Mol, 2007).

Kinderdagverblijf Patjoepelke werkt al een tijdje met deze dieren. Zelf hebben zij twee stokpoppen van deze dieren gemaakt waarmee ze willen laten zien dat we allemaal de giraf en de jakhals in ons hebben. Het is voor hen cruciaal dat mensen zich bewust worden van wat er in hen omgaat en hoe ze iets ervaren, kortom wat hun gevoelens en behoeften zijn.

Kinderdagverblijf Patjoepelke vindt het belangrijk dat er open communicatie is, en dat medewerkers hun behoeften en gevoelens op een respectvolle manier kunnen overbrengen naar elkaar. Op die manier kan er empathisch worden gereageerd, waardoor medewerkers elkaar kunnen versterken.

Naast open communicatie is zelfreflectie belangrijk in geweldloze communicatie. Dit om bewust te worden van de gevoelens en behoeften die in onszelf huizen. Alleen daardoor kunnen we verbinding maken met wat er in onszelf en in een ander leeft.

Plenter (2000) benadrukt dat je een persoon niet kan veranderen, maar jezelf wel. Door situaties te herkennen en vragen te stellen aan jezelf kan het eigen gedrag tot een bewuste keuze gemaakt worden. Dit maakt dat de ander kan reflecteren, wat van wezenlijk belang is voor de bewustwording en groei van ieder individu en dus ook voor andere personen in de omgeving.

'Wie is de ander?', 'Wie ben ik zelf?', 'Wat wil ik bereiken?', 'Hoe zet ik mijn krachten best in?', 'Hoe is mijn houding?', enzovoort. Volgens Plenter (2000) is het belangrijk om zo goed mogelijk te proberen omgaan met deze vragen, maar dat je kennis en inzicht in jezelf en anderen moet hebben om te begrijpen welke processen bij de omgang met anderen meespelen.

Naast het werken met de giraf en de jakhals volgens Justine Mol, heeft het team een competentiebasisprofiel opgesteld waarin ruimte is voor deskundigheid, zin voor diversiteit, enthousiasme, betrokkenheid en empathie. In dit basisprofiel, dat vooral voor nieuwe collega's en stagiair(e)s werd opgesteld, maar eveneens aanvullend is voor de vaste medewerkers, wordt ingegaan op deze basishouding.

Communicatie, opvoeden en sensitieve responsiviteit naar kinderen, ouders, collega's en vlinders toe zijn hierbij vaste waarden. Dit profiel is voor hen een eerste stap in de richting van geweldloze communicatie.

In de voorziening is het voornamelijk de samenwerking tussen vaste en vliegende krachten (cfr. 'vlinders'¹) die soms moeilijk verloopt. Vlinders moeten zich veelal aanpassen en zijn niet altijd vertrouwd met de werking van een groep. Omdat vlinders in verschillende groepen werkzaam zijn, is het soms moeilijk om een vast patroon te vinden binnen de samenwerking. Ook het verduidelijken van eigen gevoelens en behoeften wordt hierdoor moeilijk, alsook het leveren van eigen inbreng aan de werking in de leefgroepen. Net daarom is het van belang om in dit onderzoek de visie van deze vliegende krachten op de huidige communicatie te belichten en de factoren te bekijken die hierbij van toepassing zijn.

Een van de doelstellingen van het onderzoek is om na te gaan op welke manier geweldloze communicatie belangrijk kan zijn in de samenwerking tussen vaste en vliegende krachten, met als doel kwaliteitsvolle opvang voor ouders en hun kinderen te verzekeren. Schuman, Montesano Montessori en de Lange, (2011) stellen dat op die manier de beroepspraktijk naar een hoger niveau kan worden getild.

Van belang in het onderzoek is het begrijpen van de relatie tussen enerzijds de dynamiek binnen het team en anderzijds geweldloze communicatie, met als basiselementen: onderling vertrouwen, gevoelens en behoeften kennen en kenbaar maken, empathie en mededogen uitstralen naar elkaar.

Van der Meer (2007) benadrukt dat samenwerking cruciaal is. De samenstelling van het team en hoe er binnen het team gewerkt wordt heeft immers invloed op de effectiviteit van de werking. Net tussen de vaste- en vliegende krachten zijn er mogelijkheden om aan de kwaliteit van communicatie en samenwerking te werken, zodat de resultaten hiervan kunnen uitstralen naar de rest van het team.

Daarnaast is informatie, kennisontwikkeling en participatie van belang in het project. Deze zorgen volgens Derison en Slangen (2012) voor het best mogelijk realiseerbare en haalbaar project, waarin zo veel mogelijk mensen zich kunnen vinden. Wat hierbij doorslaggevend is, aldus Derison en Slangen (2012), is het creëren van draagvlak. Ook Vandenbroeck (2011) benadrukt dit. Mensen zien immers niet altijd wat het project voor hen kan betekenen en hebben nood aan informatie.

Om tot uitvoering van het project te komen en in te zetten op kwaliteitsvol werk op de werkvloer, is de onderzoeksvraag:

'Welke factoren zijn van invloed op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten?'

Hierbij is oog voor volgende deelonderzoeksvragen:

'Wat zien vaste- en vliegende krachten als bepalende factoren voor geweldloze communicatie?'

'Hoe ervaren vaste- en vliegende krachten, binnen een kinderdagverblijf dat werkt aan geweldloze communicatie, de samenwerking met elkaar?'

'Welke sterktes en groeipunten ervaren vaste- en vliegende krachten op vlak van geweldloze communicatie en samenwerking?'

De resultaten hiervan zullen belangrijk zijn om te blijven inzetten op de kwaliteitsvolle werking op de werkvloer en naar de ouders en kinderen toe.

¹ 'Vlinder' is een andere benaming voor 'vliegende kracht'. Dit zijn eveneens kindbegeleid(st)ers, die niet werkzaam zijn in een vaste groep. Zij springen in of vervangen waar nodig.

2. Methode en proces

Het kwalitatieve onderzoek werd gevoerd via een case study. De gegevens hiervoor zijn verzameld door middel van drie onderzoeksmethoden: observaties, interviews en een focusgroep. Deze methodieken werden toegepast in één kinderdagverblijf te Lokeren, namelijk Patjoepelke Sportlaan.

Het team bestaat uit één verantwoordelijke, drie coördinatoren en veertien kindbegeleiders. In iedere leefgroep werken telkens twee vaste kindbegeleiders. Daarnaast zijn er nog vier vliegende krachten die inspringen naar gelang de kindbezetting. Er zijn nog drie begeleiders die instaan voor de thuisopvang van zieke kinderen, en eveneens werkzaam zijn als vliegende kracht. Als laatste is er één begeleider die als extra kracht helpt bij de peuters en is daarbij ook een vliegende kracht. Al deze kindbegeleiders werken binnen zes horizontale groepen. Er zijn drie groepen voor baby's tot achttien maanden en drie groepen voor peuters tot de kleuterschool. Het team bestaat enkel uit vrouwelijke collega's.

De coördinatoren zijn elk verantwoordelijk voor twee leefgroepen, namelijk één baby- en één peutergroep.

Het team is divers naar werkervaring en leeftijd toe. Zo varieert de werkervaring van de kindbegeleiders tussen een jaar en een half en negenendertig jaar. De leeftijd bevindt zich tussen vierentwintig en drieënzestig jaar. De kindbegeleiders hebben allen een diploma kindzorg op het niveau van het beroepssecundair onderwijs. Bij de coördinatoren zit er meer diversiteit in hun opleiding. Eén van hen heeft het diploma juweelontwerp op masterniveau. De tweede coördinator bezit het diploma lichamelijke opvoeding op bachelorniveau. En de derde is afgestudeerd in de pedagogische wetenschappen, orthopedagogie, op masterniveau.

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag *'Welke factoren zijn van invloed op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten?'* is het belangrijk om de ethische aspecten in het achterhoofd te houden. Er wordt immers gekeken naar de onderlinge samenwerking in de groep, de groepsdynamiek en de machtsverhoudingen. Mening en routines worden bevraagd en de medewerkers zijn inspirerend voor het onderzoek. Een klimaat van veiligheid en het respecteren van de privacy is dus van belang (Schuman et al., 2011).

Daarnaast neemt draagvlak een belangrijke plaats in binnen een praktijkgericht onderzoek. Er wordt uitgegaan van het feit dat veranderingen enkel kunnen worden doorgevoerd als ze voldoende draagvlak hebben. Door tijdig alle betrokkenen te betrekken, kan dit draagvlak bereikt worden. Informatie, kennisontwikkeling en participatie zijn begrippen die doorheen het hele onderzoek worden gehanteerd. Communicatie is hierbij het belangrijkste instrument. Door van in het begin in dialoog te treden met de deelnemers en hen inspraak te geven, kan gezorgd worden voor het best mogelijk realiseerbare project: het best haalbare, waarin zo veel mogelijk mensen zich kunnen vinden (Derison & Slangen, 2012).

Om voldoende zicht te krijgen op de belevingen van het team is diepgaand kwalitatief onderzoek noodzakelijk. Om de sociale werkelijkheid te onderzoeken, analyseren en verklaren wordt beroep gedaan op een case study (Schuman et al., 2011). Door intensief één casus te bestuderen, namelijk de geweldloze communicatie en samenwerking in kinderdagverblijf Patjoepelke, kan er in de diepte onderzocht worden.

De Bruïne et al. (2011) stellen dat case studies vaak betrekking hebben op een brede onderzoeksvraag waarin ruime aandacht is voor de interactie tussen de betrokkenen en de percepties die ze van elkaar hebben. Swanborn (2010) haalt aan dat het van belang is om bij deze onderzoeksstrategie verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken. En ook Schuman et al. (2011) stellen dat observaties, interviews en focusgroepen een kader creëren waarbinnen op zoek kan worden gegaan naar subtiele en complexe verschijnselen, waarbij de onderzoeksresultaten van blijvende invloed kunnen zijn op de beroepspraktijk.

2.1. Observatie

Via open observatie werden de gedragingen en gebeurtenissen van de medewerkers in Patjoepelke Sportlaan geregistreerd en geanalyseerd. In totaal werden vanaf 13 maart 2015 tot 26 maart 2015 tien observaties gedaan van telkens een vliegende kracht in samenwerking met een vaste kracht in hun dagelijkse activiteiten op het werk. Hierbij werd gelet op de sfeer tussen beide medewerkers, in welke mate er veel of weinig werd gecommuniceerd en op welke manier dit gebeurde (stemvolume, articulatie, mimiek, lichaamstaal, enzovoort).

Met deze methodiek werd data verzameld om te kunnen antwoorden op de deelvraag *‘Hoe ervaren vaste- en vliegende krachten, binnen een kinderdagverblijf dat werkt aan geweldloze communicatie, de samenwerking met elkaar?’*. Daarvoor werd beroep gedaan op de methode van Goossens (2008): Eerst werd er gekeken naar de duur van het gedrag (bijvoorbeeld: ‘Tijdens een observatietijd van dertig minuten was begeleidster X drie maal in gesprek met haar collega en dit gedurende tien minuten in totaal. Dit betekent dat de duur van het gedrag – het spreken met een collega – tien minuten bedroeg op een half uur tijd.’).

Vervolgens werd gekeken naar de latentie of de tijd die verstreek tussen een bepaalde gebeurtenis en het begin van het doelgedrag (bijvoorbeeld: ‘Bij een vraagstelling van vlinder X, gaf vaste begeleidster Y meteen antwoord.’).

Verder werd de frequentie van het voorkomen van het gedrag geobserveerd (bijvoorbeeld: ‘Tijdens een observatietijd van dertig minuten, ging begeleidster X vijf maal in gesprek met vlinder Y en dit over een tijdsparre van gemiddeld twee minuten.’).

Als laatste werd een persoonlijke beschrijving van het gedrag gegeven (bijvoorbeeld: de mate van assertiviteit, agressiviteit, verlegenheid, hard- en/of zachtheid, lichaamstaal, stemvolume en dergelijke).

Er werd kwalitatief geobserveerd, waarbij de inhoud van het gedrag werd weergegeven op een beschrijvende manier. Alles wat werd gezien, werd neergeschreven. De observator maakte gebruik van een schrift, waarbij langs de ene zijde letterlijk werd genoteerd wat werd gezien. Langs de andere zijde van het schrift werden eerste conclusies, interpretaties en specifieke zaken genoteerd (bijvoorbeeld: uitgesproken lichaamstaal, stemvolume en dergelijke). Volgens Werkgroep Prodia (2014) is het voordeel hiervan dat er een compleet beeld ontstaat van wat gebeurt. Een nadeel is dat er maar gedurende een relatief korte periode waarnemingen kunnen worden verricht. Kenmerkend hierbij is dat eigen overwegingen en interpretaties worden toegevoegd. (Werkgroep Prodia, 2014)

Volgens Schuman et al. (2011) is het de vraag in hoeverre objectieve en niet-vertekende waarneming in dit soort methodiek mogelijk is. Opvattingen van de observator, betrokkenheid of emoties kunnen immers de waarneming beïnvloeden. Ook Werkgroep Prodia (2014) benadrukt dit. Een overschatting van de representativiteit van het geobserveerde gedrag is immers mogelijk.

Daarom is het volgens Schuman et al. (2011) zinvol om triangulatie² van methodes toe te passen. Interessante verschijnselen die door observatie zijn waargenomen, kunnen bijvoorbeeld in een focusgroep worden doorgesproken. Zo kan men verschijnselen van ‘boven de waterspiegel’ in de metafoor van de ijsberg³ verhelderen op grond van mogelijke dilemma’s, normen en waarden die

² Triangulatie: hetzelfde verschijnsel wordt via verschillende methoden en/of vanuit verschillende theoretische invalshoeken bestudeerd. (Schuman, Montesano Montessori, & de Lange, 2011)

³ De metafoor van de ijsberg suggereert dat slecht een deel van datgene wat ons tot een bepaalde persoon met bepaalde eigenschappen maakt, voor anderen zichtbaar wordt in ons dagelijks gedrag.

Dit is ‘meetbaar’ (bijvoorbeeld door observaties) en bevindt zich ‘boven de waterspiegel’. Zaken die zich ‘onder de waterspiegel’ bevinden zijn moeilijker traceerbaar en gaan dan over processen die gevoed worden door opvoeding, ontwikkeling en leren, ervaringen uit het verleden, gevoelens, opvattingen, overtuigingen, waarden en persoonlijkheidskenmerken. (Schuman, Montesano Montessori, & de Lange, 2011)

zich 'onder de waterspiegel' bevinden (Schuman et al., 2011). Op die manier kan worden nagegaan of de geobserveerde data strookt met de werkelijkheid.

2.2. Interviews

Zoals vermeld is voorgaande methode een goede start om gedrag waar te nemen van één of meerdere personen. Om meer in de diepte te gaan, werden verschillende methodieken toegepast. Het afnemen van interviews werd gehanteerd om na te gaan welke factoren meespelen in de geweldloze- en open communicatie, meer bepaald in hun functie als vaste- of vliegende kracht. Daarnaast werd hiermee getracht inzicht te verkrijgen in wat de medewerkers belangrijk vinden binnen de samenwerking in een team en wat hun bijdrage daarin is. Kortom werd data verzameld om te antwoorden op volgende deelvragen: *'Wat zien vaste- en vliegende krachten als bepalende factoren voor geweldloze communicatie?', 'Hoe ervaren vaste- en vliegende krachten, binnen een kinderdagverblijf dat werkt aan geweldloze communicatie, de samenwerking met elkaar?'*

Vanaf eind maart 2015 werd van twee vaste- en vier vliegende krachten een interview afgenomen in de voorziening. Deze interviews duurden gemiddeld twintig minuten. Al naargelang de toestemming van de begeleiders werd het gesprek opgenomen via een voice-recorder, waarna de gesprekken letterlijk werden uitgetypt en geanalyseerd. Indien geen toestemming om het gesprek op te nemen, werd het gesprek letterlijk genoteerd op het moment van het interview.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, werd gekozen om non-directief te interviewen. Op deze manier kan een veilig gevoel worden gecreëerd, waardoor de medewerkers meer ontspannen zullen zijn en sneller geneigd zijn uitgebreid te antwoorden. Volgens Hulshof (2013) werkt deze manier goed als er wordt gestreefd naar het verkrijgen van oprechte antwoorden. Hierbij zal de interviewer niet sturend optreden door bijvoorbeeld te bepalen hoe lang een antwoord mag duren, hoe lang er afgedwaald mag worden of wanneer een nieuw thema aangeroerd wordt, maar gaat de interviewer mee in de gedachtestroom van de geïnterviewde (Hulshof, 2013).

Voor het open interview werd geopteerd om te werken volgens het 'vrije-attitude-interview'. Dit betekent dat de structuur van het gesprek aan het begin van het interview in het geheel niet vast ligt. Er wordt gestart met een beginvraag, waarna de onderzoeker doorvraagt tot hij de juiste informatie krijgt (Reulink & Lindeman, 2005).

In dit onderzoek werden enkele beginvragen voorbereid om het doel van de onderzoeksvraag niet uit het oog te verliezen. Daarbij werd door toepassing van de gespreks- en luistervaardigheden uit het boek *'inspirerend coachen'* van Jef Clement, doorgevraagd om meer diepgang te verkrijgen (bijvoorbeeld: samenvatten, doorvragen, knikken, inspireren, inzetten op enthousiasme, ruimte laten voor emoties en dergelijke).

Er werden specifieke vragen opgesteld voor zowel de vaste- als vliegende krachten, om zodoende beter inzicht te bekomen in hoe ze zich voelen in hun functie. De vragen werden bepaald in samenspraak met de coördinatoren. Zoals eerder vermeld volgen zij elk twee leefgroepen op, waardoor ze inzicht hebben in de medewerkers (bijvoorbeeld: ervaring, vorige functie, waar ze belang aan hechten en dergelijke). De vragen die uiteindelijk werden gesteld, zijn weergegeven in bijlage 2.

2.3. Focusgroep

Om de observatie en interviews nog verder aan te vullen werd er op 29 april 2015 een focusgroep gehouden waarbij acht kindbegeleiders aanwezig waren: twee vliegende krachten en zes vaste begeleiders. Deze nam ongeveer dertig minuten in beslag. Er werd schriftelijk verslag gemaakt van de verschillende antwoorden.

Met deze methodiek werd data verzameld om te kunnen antwoorden op volgende deelvraag *'Welke sterktes en groeipunten ervaren vaste- en vliegende krachten op vlak van geweldloze communicatie en samenwerking?'* en om vorige methodieken aan te vullen.

Volgens Slocum (2006) is een focusgroep ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze die meningen hebben. Omdat het een flexibele methode is en het de deelnemers de kans biedt elkaar te bevragen en uitvoerig stil te staan bij de antwoorden, sluit deze methodiek nauwer aan bij de manier waarop mensen in alledaagse omstandigheden hun meningen vormen.

In het onderzoek was deze focusgroep een goede methode om verder in te gaan op wat werd gezien tijdens de observaties en wat werd bevraagd tijdens de interviews en deze te duiden in groep. Door de verkregen informatie bij de medewerkers te leggen, kon in gesprek worden gegaan over wat al dan niet door alle vaste- en vliegende krachten wordt ervaren binnen de werking. Daardoor konden nog meerdere factoren in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten worden opgemerkt. Daarnaast konden de reeds aangehaalde factoren worden getoetst aan de werkelijkheid of juist ontkracht.

Er werd vertrokken vanuit een beginvraag waar dan, door middel van doorvragen, een discussie op gang kon worden gebracht. In feite kan het een open groepsinterview genoemd worden dat volgens het 'vrije-attitude' principe werd gevoerd (zie eerder). De basisvraag betrof: *'Als je één positief- en één werkpunt moet geven in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten, welke zouden deze dan zijn?'*.

2.4. Triangulatie

Door gebruikmaking van drie verschillende onderzoeksmethodieken (observatie, interview en focusgroep) kon meer in de diepte worden gekeken. Van Staa en Evers (2010) vullen hierbij aan dat er in de dagelijkse praktijk vaak door tijdsdruk de pragmatiek overheerst of vaardigheden ontbreken om tot diepgaande analyse te komen. Om de rijkdom en context van kwalitatieve data te behouden is triangulatie van toepassing om zo de diepte, kwaliteit en reikwijdte van de bevindingen te vergroten. Daarnaast stellen ze dat door triangulatie de geldigheid van het kwalitatief onderzoek wordt verhoogd.

In dit onderzoek wordt, zoals Denzin (1989) het onderscheidt, de methodentriangulatie gebruikt. Hiermee wordt bedoeld dat we meer dan één methode gaan gebruiken om data te verzamelen. Maso en Smaling (1998) zien methodentriangulatie als de beste manier om de interne betrouwbaarheid te bevorderen.

Om de data uiteindelijk te analyseren werd gebruik gemaakt van de 'creatieve visie', zoals Coffey en Atkinson (1996) het beschrijven. Daarbij ligt de nadruk op interpretatie van data en exploratie van relaties (variabiliteit of overeenkomsten). De grondslag van deze keuze lag bij het feit dat tijdens dit onderzoek de communicatie en samenwerking onderzocht zou worden tussen de vaste- en vliegende krachten, waarbij deze data-analysemethode het meest aansluit. Daarbij richten we ons op een inductieve analyse, waarbij er niet wordt gestart vanuit theorie of eigen ideeën, maar waarbij conclusies voortkomen uit de data (Van Staa & Evers, 2010).

3. Resultaten

Tijdens het kwalitatief onderzoek werden data verzameld rond de onderzoeksvraag en deelonderzoeksvragen dankzij drie onderzoeksmethodieken: observaties, interviews en een focusgroep. De resultaten uit de geanalyseerde data worden hierna geformuleerd aan de hand van de verschillende onderzoeksmethodieken. Vervolgens wordt een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag en deelonderzoeksvragen.

3.1. Observaties

Tijdens deze onderzoeksmethodiek werden in totaal tien observaties gedaan.

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de samenwerking en geweldloze communicatie tussen vaste- en vliegende krachten, werd geprobeerd om elke vlinder in samenwerking met een vaste kracht te zien samenwerken en communiceren om zodoende hun gedrag te observeren.

Zestig procent van de observaties werd gedaan bij een vliegende kracht in samenwerking met een vaste kracht. De overige veertig procent werd geobserveerd bij twee vliegende krachten.

Vier van de tien geobserveerde vlinders werken in dezelfde leefgroep. Zij worden in de voorziening meer gezien als vaste begeleidsters van een groep. Af en toe valt het wel eens voor dat deze elders moeten vervangen (bijvoorbeeld in de voorziening van Eksaarde).

Eén vlinder werd recent ingeschakeld in de tweede voorziening (Patjoepelke Spoele), door een aanpassing in het uurrooster van een vaste begeleidster.

3.2. Interviews

Voor deze onderzoeksmethodiek werd met twee vaste- en vier vliegende krachten in gesprek gegaan.

Om de privacy van de geïnterviewde medewerkers te waarborgen werd niet aangeduid van wie een citaat afkomstig was, maar wel of het van een vlinder of vaste kracht kwam om een zo goed mogelijk beeld te geven van waar de prioriteiten liggen voor beide functies.

Oorspronkelijk waren vijftien interviews gepland. Om een goed beeld te geven van de verschillende begeleidsters en hun visies, zou van elke leefgroep één begeleidster worden geïnterviewd. Daarnaast zou met alle vlinders in gesprek worden gegaan over wat voor hen belangrijke factoren zijn binnen de samenwerking en communicatie tussen vaste- en vliegende krachten. Echter door de dagdagelijkse taken van de begeleiding, kon er slechts met vier van de vliegende krachten en twee van de vaste begeleidsters in gesprek worden gegaan.

Twee van de vier geïnterviewde vlinders waren oorspronkelijk werkzaam als vaste begeleidster in een leefgroep. Eén van hen had zelf de keuze gemaakt om deze vlinderfunctie in te nemen, omdat zij deze 'uitdaging' wilde aangaan. De andere begeleidster moest deze functie innemen omdat zij in de zogenaamde 'landingsbaan'⁴ terecht kwam.

Eén vaste begeleidster beoefende vroeger zelf ook de functie als vlinder, maar zij kreeg de keuze om in een vaste leefgroep te staan.

3.3. Focusgroep

Tijdens deze onderzoeksmethode werden acht kindbegeleidsters betrokken.

Alle kindbegeleidsters werden schriftelijk uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroep. Uiteindelijk waren er twee vlinders en zes vaste begeleidsters die aan de focusgroep deelnamen.

In de focusgroep werd de nadruk gelegd op de positieve factoren in de samenwerking en communicatie tussen vlinders en vaste begeleiders. Daarnaast werd gekeken naar wat nog te verbeteren viel.

⁴ 55-plussers met 20 jaar beroepservaring kunnen halftijds of vier vijfde tijdscrediet nemen met een hogere uitkering. De zogenaamde landingsbaan. (Jobat, 2014)

3.4. Belangrijke factoren in geweldloze communicatie en samenwerking

Om tot deze resultaten te komen, is de onderzoeker gaan kijken naar de aanwezige bepalende factoren voor geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten. Hierbij is antwoord gegeven op volgende deelvragen: 'Wat zien vaste- en vliegende krachten als bepalende factoren voor geweldloze communicatie?' en 'Hoe ervaren vaste- en vliegende krachten, binnen een kinderdagverblijf dat werkt aan geweldloze communicatie, de samenwerking met elkaar?'. Volgende resultaten kwamen uit de verschillende onderzoeksmethodieken voort:

3.4.1. Sfeer

In zeventig procent van de observaties was te zien dat er een ontspannen, rustige en gemoedelijke sfeer aanwezig was. In de helft van deze zeventig procent ging het over een vlinder in samenwerking met een vaste kracht, welke vaker samen werkten. De overige vijfendertig procent speelde zich af bij twee vlinders.

In de overige dertig procent was er eerder een onwennige sfeer. Hier ging het bij twee van de drie om de samenwerking tussen twee vlinders. Het andere derde was op te merken bij de samenwerking tussen een vlinder en een vaste kracht.

3.4.2. Bevestiging vragen

In veertig procent van de observaties vroegen vlinders bevestiging bij de vaste begeleidster. Dit deden ze door het stellen van open vragen en retorische vragen, zoals in volgende citaten duidelijk wordt:

*"X krijgt enkel stukjes hè?" (retorische vraag)
"Wie krijgt nog fruitpap met stukjes?" (open vraag)*

3.4.3. Spontane informatie geven en vragen

Tijdens de interviews bleek dat alle begeleidsters informeren belangrijk vinden. Dit informeren slaat dan op het feit dat vlinders bij de vaste begeleiding informatie inwinnen over de groep en de specifieke invulling van de vaste begeleidster. Daarnaast houdt dit informeren eveneens in dat de vaste begeleiding de vlinders moet informeren over hun invulling op de werking. Dit blijkt uit volgend citaat:

"(...) Maar als je je informeert en wenst geïnformeerd te zijn loopt de communicatie en de samenwerking beter. De interesse van een vlinder is heel belangrijk, maar je moet je willen informeren." (vaste kracht)

In alle observaties was op te merken dat de vaste begeleidsters spontane informatie geven over de kinderen aan de vliegende krachten.

3.4.4. Persoonlijkheid en karakter

Bij alle interviews kwam aan bod dat persoonlijkheid en karakter een grote rol speelt binnen de samenwerking tussen vaste en vliegende krachten. Zo gaven de begeleidsters aan dat iedereen anders is en op een andere manier zal communiceren en samenwerken. Dit wordt duidelijk in volgend citaat:

"(...)je hebt je eigen persoonlijkheid. Ik ga geen structuren van de groep veranderen. Maar mijn interventie zal misschien wel afwijken van andere collega's. We gaan elkaar wel aanvullen." (vlinder)

3.4.5. Open communicatie

Alle begeleidsters gaven tijdens de interviews aan dat open communicatie belangrijk is voor de samenwerking. Open communicatie betekent hierbij dat men geen zaken moet opkroppen en dat ze kunnen verwoorden wat in hen opkomt. Dit bleek uit volgend citaat:

"Ik richt me op het team, en dan informeren de collega's mij. Praten met elkaar, vragen stellen, antwoord krijgen, inspelen op... Het is wisselwerking, daar gaat het om." (vlinder)

3.4.6. Een portie durf

De helft van de geïnterviewde kindbegeleidsters halen 'durf' aan. Hier wordt mee bedoeld dat men moet durven zeggen waar ze mee zitten. Vooral de vliegende krachten gaven aan dat ze soms niet durven inspelen op de werking van een bepaalde groep. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Ik pas me aan. Ik durf dan ook niet altijd alles zeggen, terwijl dit wel zou moeten kunnen. Alles zou bespreekbaar moeten zijn of je blijft achter met frustraties. (vlinder)"

3.4.7. Ervaring

Naast persoonlijkheid, open communicatie, informeren en durf staat ook de ervaring. De helft van de geïnterviewde begeleidsters gaven aan dat dit belangrijk is in de samenwerking. Hiermee wordt voornamelijk het verschil in visie en kennis bedoeld tussen meer en minder ervaren begeleidsters. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Ik laat mensen rustig binnenkomen en als ouders vragen 'waar is X (vaste begeleidster)?', dan informeer ik, zeg mijn naam en dan weten de mensen dat. En dan gebruik ik mijn ervaring." (vlinder)"

3.4.8. Manier van overbrengen

Bij twee van de zes interviews kwam de manier van overbrengen aan bod: volume, mimiek, lichaamstaal en dergelijke als bepalende factor in geweldloze communicatie. Dit blijkt uit volgend citaat:

"(...) Ik ben vrij rustig en probeer op te letten hoe ik iets zeg en de rest zien we wel, hoe iemand reageert of zo." (vlinder)"

3.4.9. Kennis over de leefgroep

Bij twee van de zes interviews, allebei met vaste krachten, kwam aan bod dat kennis over de groep en de kinderen van belang is om goed in een groep te werken en hierop te kunnen inspelen. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Als ze niet vaak in de groep komen, hangen de kinderen meer aan de vaste begeleider. Dat maakt het wel moeilijker." (vaste kracht)"

3.4.10. Leren van elkaar

Bij twee van de interviews, beiden met een vaste begeleidster, kwam aan bod dat vaste krachten altijd kunnen leren van vliegende krachten, omdat zij met veel verschillende mensen en groepen in contact komen. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Vlinders tonen vaak andere dingen en zorgen op die manier voor verbinding tussen de verschillende leefgroepen. Bijvoorbeeld: 'In die groep hebben ze nu dat gedaan.', 'In die groep pakken ze dat zo aan.'" (vaste kracht)"

3.4.11. Uitdaging

Bij twee begeleidsters kwam aan bod dat de functie als vlinder een uitdaging is. Hiermee wordt vooral bedoeld dat de vlinderfunctie veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt en dat deze functie soms wordt onderschat. Dit wordt duidelijk in volgend citaat:

"Het is niet zo eenvoudig: ik werk parttime, werk in alle groepen, soms in de keuken... Alle taken zijn even belangrijk en overall is ondersteuning nodig (Bijvoorbeeld in de wasserij: als de wasmachine niet draait, is er geen was). Het is een totaalconcept en moet allemaal in elkaar passen. Het is een puzzel en als er een stukje tussenuit valt is het een minder goeie dag." (vlinder)"

3.4.12. Sturing

In drie van de interviews kwam aan bod dat vliegende krachten soms sturing nodig hebben. Dit kwam van twee vaste begeleidsters en een vlinder. Het ging dan vooral over de mensen die net startten in de vlinderfunctie en hier nog geen ervaring in hebben. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Bij jonge vlinders moet goed gecommuniceerd worden. Ze moeten goed weten wat, waar en wanneer ze moeten helpen en niet in één groep blijven hangen." (vlinder)"

3.5. Sterktes en groeipunten in geweldloze communicatie en samenwerking

Om tot deze resultaten te komen, is de onderzoeker gaan kijken naar de aanwezige bepalende factoren bij geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten, op het moment van communicatie en samenwerking. Hierbij is antwoord gegeven op volgende deelvraag: 'Welke sterktes en groeipunten ervaren vaste- en vliegende krachten op vlak van geweldloze communicatie en samenwerking?'. Volgende resultaten kwamen uit de verschillende onderzoeksmethodieken voort:

3.5.1. Positieve factoren binnen de samenwerking en communicatie

Zeven van de acht begeleiders, waarvan twee vlinders en vijf vaste begeleiders, gaven tijdens de focusgroep aan dat een belangrijk punt het 'leren van elkaar' betreft. Dit wordt duidelijk in volgend citaat:

"Soms kan je veel leren van vlinders. Ze zien soms meer en weten ook meer." (vaste kracht)

Bij twee begeleiders (één vaste kracht en één vlinder) kwam tijdens de interviews aan bod dat vlinders een overzicht hebben over de verschillende groepen waar ze werkzaam zijn. Tot slot haalde nog één vlinder tijdens de focusgroep aan dat gewoontes worden doorbroken in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten.

3.5.2. Groeipunten binnen de samenwerking en communicatie

Uit de focusgroep bleek dat twee kindbegeleiders van mening zijn dat 'correct papierwerk' nog een verbeterpunt is (bijvoorbeeld: voldoende specifieke informatie over de kinderen, het aantal kinderen en dergelijke neerschrijven, enzovoort). Dit omdat er dan op een goede manier kan gewerkt worden. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Alles moet voor iedereen zéér duidelijk zijn van papierwerk (vb. over het eten), zodat er steeds goed kan gewerkt worden, ook al is plots de vaste collega er niet." (vaste kracht)

Verder werd door twee kindbegeleiders, beide vaste krachten, het 'vertrouwen' aangehaald, waarbij je respect moet hebben voor elkaar. Dit blijkt uit volgend citaat:

"Stel je discreet op. Wat iemand zegt in een opwelling moet niet de ronde gaan in heel de kribbe."
(Vaste kracht).

Daarnaast gaven twee vaste begeleiders tijdens de focusgroep aan dat de werking van de groep, door hen bepaald, behouden moet worden en dat het niet prettig is wanneer er dingen worden verplaatst, zonder overleg.

Als laatste werd nog door één vaste kracht aangehaald dat het soms moeilijk is wanneer een vlinder niet regelmatig in de groep komt er te veel informatie verstrekt dient te worden waarvoor vaak de tijd ontbreekt.

4. Conclusie

Door het beantwoorden van de onderzoeksvraag en deelonderzoeksvragen en de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden, kunnen conclusies genomen worden over de factoren die de geweldloze communicatie en samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten kunnen beïnvloeden.

4.1. Belangrijke factoren voor de samenwerking en geweldloze communicatie

Uit het onderzoek kwam naar voor dat de teamleden van kinderdagverblijf Patjoepelke een vrij gelijklopend beeld hebben van de belangrijke factoren binnen geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten. Dat is gebleken nadat alle data werden geanalyseerd en de uitkomsten van de onderzoeksmethodieken werden bekeken.

Als twee belangrijke noemers, vanuit de analyse van de data, werden als eerste communicatie en samenwerking (persoonlijkheid en karakter, open communicatie en manier waarop iets gezegd wordt) en als tweede de functie vliegende kracht gebruikt.

4.1.1. Communicatie en samenwerking

4.1.1.1. *Persoonlijkheid en karakter*

Een eerste inzicht is dat een al dan niet vlotte samenwerking en communicatie sterk afhankelijk is van persoonlijkheid en karakter. Volgens Drost (2000) ligt de oorzaak van iemands gedrag zowel intern (capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken en dergelijke) als extern (moeilijkheid van de taak, tegenwerkende anderen en dergelijke). Van Leest (2001) stelt daarnaast nog het belang van persoonlijke waarden en doelen. Om goed met anderen te kunnen samenwerken, moeten verschillen tussen elkaars waardepatronen worden genuanceerd. In een organisatie werken immers verschillende mensen die moeten samenwerken, maar ook hun waarden en doelen moeten onrechtstreeks op dezelfde lijn komen te staan. Indien niet, gaat iemand vanuit zijn eigen waarden het gedrag en de waarden van ander beoordelen en dan kunnen spanningsvelden ontstaan. (Van Leest, 2001). Van der Meer (2007) sluit hierbij aan met zijn visie dat het respecteren van elkaars mening, waarden en normen een veiligheidsgevoel creëert, waardoor de communicatie bevorderend werkt in belang van een effectieve samenwerking.

Deze bevindingen uit de literatuur kunnen we ook terugkoppelen naar de context van het huidig onderzoek. Daaruit bleek dat persoonlijkheid en karakter door de medewerkers zelf werd aangegeven als beïnvloedende factor binnen geweldloze communicatie in samenwerking. Naast de waarden en doelen die eerder werden besproken, kunnen ook de behoeften en gevoelens worden geplaatst. Dit zijn eveneens elementen vanuit de geweldloze communicatie. Juist omdat de vliegende krachten in veel verschillende groepen staan, zijn vaste- en vliegende krachten minder op de hoogte van deze waarden, behoeften en gevoelens.

De begeleiding van Patjoepelke geeft zelf ook aan dat de manier en kwaliteit van communicatie en samenwerking erg persoonsafhankelijk is. Uit het onderzoek is gebleken dat het belangrijk is om zelf te geven en te nemen, elkaar aan te vullen, te zoeken naar wat iemand wel en niet graag doet, afspraken te maken en dergelijke.

Hierbij aanvullend is het zo dat iedereen altijd een stukje van zichzelf zal inbrengen. De begeleidsters gaven aan dat een vliegende kracht zich moet aanpassen aan de gewoontes van de groep, maar dat vaste- en vliegende krachten elkaar onvermijdelijk zullen aanvullen en men op die manier ook van elkaar kan leren. Daarnaast kwam uit het onderzoek ook naar voor dat ervaring hierin een rol kan spelen. Iemand met meer ervaring zou immers minder uitleg nodig hebben, terwijl iemand met minder ervaring meer vragen zal stellen. Belangrijk om in het achterhoofd te houden is het feit dat we nooit zijn uitgeleerd. De kindbegeleidsters gaven hierbij zelf aan dat als we openstaan voor elkaars normen, waarden, behoeften en gevoelens en hier respect voor tonen, ze al een heel eind komen. Rosenberg (1998) zegt hierover dat we contact moeten maken met onszelf, onze gevoelens en behoeften en deze bevredigen *en* respect en empathie hebben voor de gevoelens en behoeften van een ander. Schmookler (1988) vult hier nog bij aan dat ons gedrag wordt bepaald door de

‘heersende moraal’⁵. Hij gaat hierop verder door te stellen dat we daardoor geen aandacht meer hebben voor de behoeften van onszelf en anderen en we angst, schuld en schaamte creëren. We gaan dan in feite onze waarden en behoeften gaan vergelijken met die van een ander, waardoor open communicatie en een goede samenwerking wegvalt.

4.1.1.2. Open communicatie

Open communicatie is iets dat in de voorziening als belangrijke factor wordt bevonden voor de samenwerking. Onder open communicatie wordt niet alleen bedoeld dat men alles zou moeten kunnen uiten. Het feit dat informatie geven, vragen en krijgen erg belangrijk is, is eveneens vastgesteld in het onderzoek.

Daarbij kwam naar voor dat ‘vlinderen’ een ‘continu aanpassen’ is. Van vlinders wordt immers verwacht overal tegelijk te zijn, vooral tijdens drukke momenten, terwijl vlinders vinden dat ze zelf kunnen bepalen waar de prioriteiten liggen. Het zou dus wenselijk zijn als hierover open gecommuniceerd kan worden. Sommigen hebben de gewoonte om de dag ervoor in de groep te gaan om informatie in te winnen: welke begeleider en kinderen er de volgende dag in de groep zouden staan, speciale noden en dergelijke. Op die manier wil men interesse tonen, zich zekerder voelen en voorbereiden. Dit informeren gebeurt nu minder, terwijl dit wel zeer belangrijk is, aldus de kindbegeleidsters. Uit het onderzoek kwam eveneens dat vaste krachten voldoende informatie moeten geven aan vliegende krachten: veel vertellen over de kinderen, uitleg geven en vooral belangrijke zaken in het dagboek en heen-en weerschriftje noteren (bijvoorbeeld: belangrijke details over de kinderen, aandachtspunten en dergelijke).

Wat de begeleidsters daarnaast nog missen is dat er soms meer rust en respect mag zijn binnen de communicatie en dat men sneller moet overdenken wat en hoe iets gezegd wordt. Daarnaast vinden ze zelfkennis en het kijken naar zichzelf belangrijk in het samenwerken en communiceren. De signalen naar elkaar toe moeten duidelijk zijn en er moet voldoende gecommuniceerd worden. Openstaan voor elkaar is hierbij belangrijk. In de interviews met de medewerkers kwam aan bod dat als iemand zich afsluit of in de tegenaanval gaat, de wisselwerking en de open communicatie ophoudt.

Volgens Plenter (2000) zijn de beste contacten diegene waarin mensen elkaar onvoorwaardelijk accepteren en vertrouwen. Maar ‘vriendschappelijkheid’ is niet gelijk aan grenzeloosheid. Rekening houden met elkaars grenzen is dus erg belangrijk om goede samenwerking en communicatie mogelijk te maken en houden. Van de Braak (2011) benadrukt dat communicatie zowel belangrijk is voor de ontwikkeling van de organisatie, als voor de individuele ontwikkeling van elk teamlid. Ook Cuyvers (sd.) stelt dat effectieve communicatie een noodzakelijke voorwaarde is om de doelstelling(en) van een organisatie te kunnen realiseren.

De medewerkers van Patjoepelke gaven aan dat het *willen* bespreken belangrijk is om open communicatie mogelijk te maken. Er moet een wisselwerking zijn binnen het team, waarbij men bereid is om vragen te stellen, maar ook om deze te beantwoorden.

Sommige begeleidsters gaven aan dat er in de toekomst meer open zou moeten gecommuniceerd worden (bijvoorbeeld tijdens teamvergaderingen) en dit zowel tussen vaste- en vliegende krachten als tussen begeleiding en coördinatie. Maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan, zoals ook Rhode en Meis (2009) aangeven dat we vaak onze ergernissen inslikken en doen alsof het minder erg was, waardoor we onszelf tot slachtoffer maken.

Volgende quote van Perlow (2003) maakt het belang van open communicatie duidelijk:

“We moeten onze gedachten en gevoelens zo kunnen duiden dat de anderen ons begrijpen, terwijl we tegelijkertijd inspanningen moeten doen om te begrijpen waar anderen vandaan komen en waarom.”

⁵ ‘Heersende moraal’ slaat op het moralistische oordelen als mensen of hun gedrag niet in overeenstemming is met dat van een ander. Men gebruikt dan het idee ‘goed’ of ‘fout’ en een taal die mensen classificeert en beoordeelt. (Schmookler, 1988)

4.1.1.3. *Manier waarop iets gezegd wordt*

Niet enkel de inhoud is van belang, maar ook de manier waarop communicatie verloopt. In het onderzoek in Patjoepelke werd duidelijk dat de manier van het overbrengen (volume, mimiek, lichaamstaal en dergelijke) hierbij van toepassing is. Zo werd hierover tijdens de interviews dieper op ingegaan en werden tijdens de observaties zaken met betrekking tot lichaams- en non-verbale taal opgemerkt: lachen, een hoog stemvolume of net een laag, een strenge ondertoon, vrij agressief of assertief, speels, net niet reageren op elkaar en dergelijke zijn dingen die aan bod zijn gekomen. Volgens de begeleidsters zijn dit dan ook de dingen waar we onszelf bewust van moeten zijn in een gesprek, want soms wordt dit anders geïnterpreteerd dan de bedoeling was en kunnen conflicten ontstaan.

Van der Heijden (2009) stelt dat we in een ontmoeting met anderen onontkoombaar ons lichaam gebruiken als communicatiemiddel. De non-verbale taal (lichaamshouding, mimiek, gebaren en dergelijke) wordt ook bijna altijd opgevat als de 'ware'. Maar deze signalen moeten dan wel worden geïnterpreteerd binnen de context waarin het gedrag plaatsvindt. Lichaamstaal bestaat immers uit een geheel van losse signalen, die pas betekenis krijgen in samenhang. Uit verschillende gesprekken met zowel de kindbegeleidsters als de coördinatoren kwam naar voor dat iemand agressiever kan reageren dan de bedoeling was, door bijvoorbeeld problemen met zijn partner of kinderen. Het is dus van belang dat hiermee rekening wordt gehouden.

Volgens Rhode en Meis (2009) is het zelfs zo dat hoe meer emotionele lading, hoe groter de rol wordt van de lichaamstaal.

Gühns en Nowak (2001) zeggen dat het met elkaar *praten* geen garantie voor het hanteerbaar of oplosbaar maken van conflicten. Zij stellen dat de sleutel voor goede communicatie en vruchtbare samenwerking ligt in de *manier waarop* we met elkaar praten. Daarnaast zeggen zij dat communicatie die doordrongen is van wederzijds respect en verantwoordelijkheid bijna altijd helpt bij het samenleven en –werken. De manier waarop we gesprekken voeren, hebben we voor een groot deel in onze eigen hand, en daarmee hebben we ook invloed op onze naaste omgeving.

Verder kunnen we ook de visie van Watzlawick belichten. Volgens hem vindt communicatie immers plaats op twee niveaus: 'inhoudsniveau' en 'betrekkingsniveau'. Op *Inhoudsniveau* betekent 'wat' er gezegd wordt, namelijk de informatie zelf, de inhoud, het bericht of de mededeling. Op *betrekkingsniveau* betekent 'hoe' iets gezegd wordt. Daarbij wordt aangegeven hoe de inhoud moet worden opgevat door degene die de boodschap ontvangt. Op dit niveau geeft de zender van de boodschap eveneens indirect aan hoe hij zichzelf ziet in relatie tot de ander en komt tot uiting in de intonatie, non verbale uitingen en context.

Bij ruzie of meningsverschillen lijkt het vaak te gaan over 'wie heeft gelijk' op inhoudsniveau, terwijl het vaak het onderliggend gegeven, het betrekkingsniveau, betreft, namelijk 'wie krijgt gelijk'. Om dit op te lossen stelt Watzlawick dat een gesprek over de communicatie zelf, erg effectief is. Dit noemt men ook 'metacommunicatie': het praten over het praten (Opleidingsteam pedagogie van het jonge kind, 2012).

4.1.2. Functie vliegende kracht

Naar de functie als vlinder toe gaven de begeleidsters, die eerder als vaste kracht hadden gewerkt, aan dat ze zich bij het overgaan naar de vlinderfunctie op alle vlakken hebben moeten openstellen en hun blik hebben moeten verbreden. Het moeilijke aan de functie als vliegende kracht is volgens de begeleiding dat er een grote verantwoordelijkheid is en dat men zich moet aanpassen aan elke groep, en dan vooral aan de vaste begeleiding van deze groep. Daarnaast speelt volgens hen ook karakter een belangrijke rol in de manier waarop communicatie verloopt en de kwaliteit ervan. Iedereen heeft immers zijn eigen eisen en verwachtingen, zoals eerder aangehaald.

Volgens de vaste begeleidsters verloopt de samenwerking met vliegende krachten goed, indien deze laatste de kinderen voldoende kennen en genoeg in de groep staan.

Het leuke aan de vlinderfunctie is volgens de begeleidsters dat je met alle groepen en collega's in contact komt. Daarnaast kennen de vliegende krachten ook veel kinderen en ouders over de hele voorziening.

Maar het uitvoeren van de taak als vlinder is niet altijd even gemakkelijk, aldus de begeleiding. Tijdens het onderzoek kwam aan bod dat het 'vlinder zijn' aangeleerd zou moeten worden en dat deze beter eerst de werking in een vaste groep zouden leren kennen, vooraleer ze gaan 'vlinderen'. Daarnaast gaf men nog aan dat waardering en feedback geven en krijgen belangrijk is in het werken als 'vlinder', zodat ze kunnen blijven leren in hun functie als vliegende kracht. Maar ook vaste krachten kunnen iets leren van vliegende krachten. Deze vlinders komen immers in alle groepen en weten wat in een andere groep aan bod komt. Op die manier creëren ze verbinding tussen de groepen. Rosenberg (1998) zegt hierover dat waardering geven en ontvangen zonder enig gevoel van superioriteit of valse bescheidenheid kan gebeuren. Dit is dan de viering van vervulde behoeften en een verrijking van het leven.

4.2. Samengevat

Als eindconclusie wordt nog een citaat van Schopenhauer meegegeven, dat het begrip 'samenwerking en communicatie' zeer goed beschrijft:

“De mensheid is een kudde stekelvarkens, die zo dichtbij komen dat ze kunnen genieten van elkaars warmte, en zo ver van elkaar blijven dat ze geen last hebben van elkaars stekels.”

Maar het is zo dat we wél last hebben van elkaars stekels. Mogelijks had de laatste regel kunnen zijn: '(...)en daarbij trachten we elkaars stekels te ontwijken'. Omgaan met elkaars 'stekels' gaat immers makkelijker als je bekend bent met de elementen die bij samenwerking belangrijk zijn: het doel (want zonder is er geen samenwerking), de groep (die naar hetzelfde doel streven in de voorziening), de persoonlijke- en groepsdoelen (waarbij spanning mogelijk is) en overleg (communicatie). (Plenter, 2000)

4.3. Meerwaarde van het onderzoek

De medewerkers van kinderdagverblijf Patjoepelke gingen aan de slag met dit praktijkonderzoek naar de factoren die van invloed kunnen zijn op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten.⁶ Door te leren van de opgedane kennis kan hierop in de toekomst worden ingezet, zodat de kwaliteit binnen het team kan evolueren. Daarnaast bood de studiedag over communicatie⁷ op 1 april 2015 de medewerkers inzicht in hun eigen behoeften en kan dit aansluiten bij wat het onderzoek heeft opgeleverd.

Dit onderzoek is niet alleen voor kinderdagverblijf Patjoepelke relevant. Ook andere organisaties kunnen zich door deze conclusies bewust worden van de belangrijke factoren binnen geweldloze communicatie en samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten in een team. Op die manier kunnen zij proactief inspelen op deze factoren. Daarnaast kan dit onderzoek belangrijk zijn om ons bewust te maken van de complexiteit van de taak en functie van een vliegende kracht. Ook in andere organisaties is dit ongetwijfeld een functie die wordt ingezet, hoewel er in de literatuur nog maar weinig bekend is over de specifieke communicatiemoeilijkheden en uitdaging. Er kunnen immers nog verdere acties worden uitgewerkt om deze functie op te volgen en de vliegende krachten te ondersteunen in hun werk. Om deze reden kan deze conclusie ook een inspiratie zijn om hiervoor de context te creëren, zodat er verder aan de kwaliteit van een voorziening kan worden gewerkt.

⁶ Dit werd visueel gemaakt door de poster die werd opgehangen in de voorziening (bijlage 1).

⁷ Deze studiedag werd dankzij het gocart+project levendig gehouden en visueel gemaakt in de voorziening.

Voorzichtigheid dient te worden geboden dat deze conclusie niet volledig algemeen kan worden gesteld naar andere voorzieningen toe, omdat het gaat om een specifieke casestudy, waarbij de observaties, interviews en de focusgroep een momentopname zijn geweest. Tot slot werd tijdens dit onderzoek maar één doelgroep bereikt, namelijk de medewerkers van kinderdagverblijf Patjoepelke. Eveneens waren dit enkel vrouwelijke medewerkers.

5. Blik op de toekomst

In dit onderzoek werd een zo concreet mogelijk overzicht gegeven van de factoren die van invloed kunnen zijn op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste-en vliegende krachten van kinderdagverblijf Patjoepelke te Lokeren. Dit onderzoek werd gevoerd om de kwaliteit van de samenwerking en geweldloze communicatie te bevorderen door in te zetten op open communicatie. In dit deel van het rapport wordt dieper ingegaan op een mogelijk vervolgonderzoek.

Naast open communicatie en de meerwaarde ervan op de samenwerking binnen het team, wil kinderdagverblijf Patjoepelke met het geweldloze communicatiemodel werken. Doorheen de conclusie van het huidig onderzoek is aan bod gekomen dat het (h)erkennen en respecteren van elkaars behoeften belangrijk is.

Volgens Rosenberg (1998) sturen behoeften de mens aan in zijn gedachten en gedrag. Daarnaast zijn gevoelens signalen die aangeven of een behoefte vervuld is of niet. Justine Mol (2007) linkt hieraan de jakhals, die immers als doel heeft ons te laten weten dat een behoefte niet vervuld is, waardoor onze gevoelens hoog kunnen oplopen. Indien we onze gevoelens verbinden met de erachter liggende behoefte, (h)erkennen we deze en kan actie worden ondernomen om die te vervullen, aldus Rosenberg (1998).

Het inzetten op het (h)erkennen en respecteren van elkaars behoeften is dus een belangrijk onderdeel van geweldloze communicatie en kan dus een vervolgonderzoek betekenen.

Doorheen het onderzoek hebben we een overzicht gekregen van wat belangrijke factoren zijn binnen samenwerking en geweldloze communicatie. Een volgende stap is dus om dit te vertalen naar het geweldloze communicatiemodel volgens Marshall Rosenberg.

Een onderzoeksvraag voor dit vervolgonderzoek kan zijn: *‘Op welke manier kan een team ieders behoeften en gevoelens (h)erkennen en hierop inspelen?’*. Justine Mol (2007) werkt met de voorstelling van een jakhals en een giraf, en zoals bij de inleiding vermeld wil ook kinderdagverblijf Patjoepelke deze dieren meer inzetten. Dit aspect kan een deelonderzoeksvraag vormen, namelijk *‘Wat kan de ‘giraf’ en de ‘jakhals’ bijdragen aan de geweldloze communicatie binnen een team?’*.

Omdat behoeften en gevoelens in de geweldloze communicatie een belangrijke rol innemen, kan hier een tweede deelonderzoeksvraag aan worden gekoppeld, namelijk *‘Wat is het belang van behoeften en gevoelens om tot geweldloze communicatie te komen binnen een team?’*. d’Ansembourg (2013) stelt dat behoeften de drijfveren zijn in het leven van een persoon en je voelen, denken en doen aansturen. Vervulling hiervan is daarom noodzakelijk. Het niet vervullen van behoeften zorgt voor schade, welke doorklinkt in communicatie. Daarom is ook zelfkennis nodig, want iemand anders weet niet waar jij behoefte aan hebt en hoe je ze kan vervullen (d’Ansembourg, 2013). Daarom is het belangrijk dat een derde deelonderzoeksvraag gewijd wordt aan (zelf)reflectie, namelijk *‘Wat betekent zelfreflectie in het bekomen van geweldloze communicatie binnen een team?’*

Om te antwoorden op deze onderzoeksvraag en deelonderzoeksvragen kan men gebruikmaken van een actieonderzoek met observaties, interviews, vragenlijsten en focusgroepen. In een eerste focusgroep kan er gebrainstormd worden over hoe de giraf en de jakhals visueel kunnen worden gemaakt. Door gebruikmaking van het boek ‘De giraf en de jakhals in ons’ van Justine mol kan een overzicht gemaakt worden van de belangrijkste kenmerken van deze dieren.

Vervolgens kan via observaties nagegaan worden wat de ervaring en beleving is van de medewerkers naar deze visuele voorstelling. In interviews kan bevraagd worden wat de meerwaarde hiervan is en wat nog nodig is om dit te verbeteren. Hierdoor kan duidelijkheid ontstaan van onderliggende ideeën, normen en waarden.

Om deze eerste stap in het onderzoek tot een goed einde te brengen kan gebruik worden gemaakt van focusgroepen. Schuman et al. (2011) zeggen immers dat op deze manier kennis, ideeën en opvattingen verder kunnen worden uitgebouwd.

Vervolgens kan men nagaan wat de rol van behoeften en gevoelens zijn binnen de geweldloze communicatie. Met interviews kan men dit bevragen bij de medewerkers. In het boek 'Stop met aardig zijn. Wees echt, wees jezelf, wees eerlijk!' van Thomas d'Ansembourg is een basislijst te vinden van enkele basisbehoeften en –gevoelens, waardoor men een overzicht kan krijgen van de frequentie van verschillende gevoelens en behoeften. Daarnaast dient bevestigd te worden hoe hierop wordt ingespeeld.

Het onderzoek dat gevoerd kan worden, is kwalitatief van aard door bovenstaande methodieken. Omdat dit uit vorig onderzoek als tijdrovend werd bestempeld, aangezien er geen kind-vrije uren ter beschikking zijn, kan men gebruikmaken van vragenlijsten om de gevoelens en behoeften na te gaan. Op die manier kan snel een grote groep medewerkers worden benaderd en wordt het onderzoek verrijkt door gebruik te maken van een kwantitatieve aanpak.

Omdat in het vorige onderzoek een casestudy werd gebruikt, zijn de conclusies afkomstig uit één context, waardoor het niet volledig te generaliseren is naar andere organisaties. Schuman et al. (2011) bevestigen dit. Om die reden is het belangrijk om een beter zicht te krijgen op de gevoelens en behoeften in andere kinderdagverblijven, de 'jakhals' en de 'giraf' op de kaart te zetten en (zelf)reflectie in te bouwen. Volgens Schuman et al. (2011) maakt benchmarkonderzoek het mogelijk om relevante vergelijkingen te maken. Dit onderzoek kan vorm krijgen dankzij de voorgaande onderzoeksvraag, met als deelonderzoeksvragen: *'Hoe kan volgens meerdere kinderdagverblijven geweldloze communicatie worden ingezet op de kwaliteit in een organisatie?', 'Wat kan, volgens meerdere kinderdagverblijven, de 'giraf' en de 'jakhals' bijdragen aan de geweldloze communicatie?'* en *'Wat betekent, voor meerdere kinderdagverblijven, zelfreflectie in het bekomen van geweldloze communicatie binnen een team?'*.

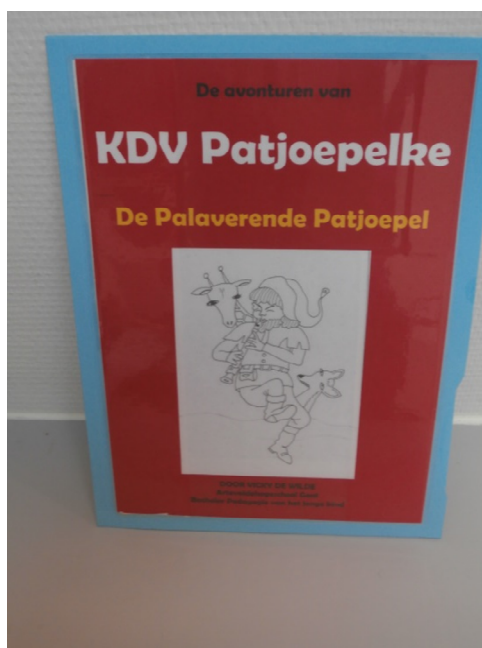
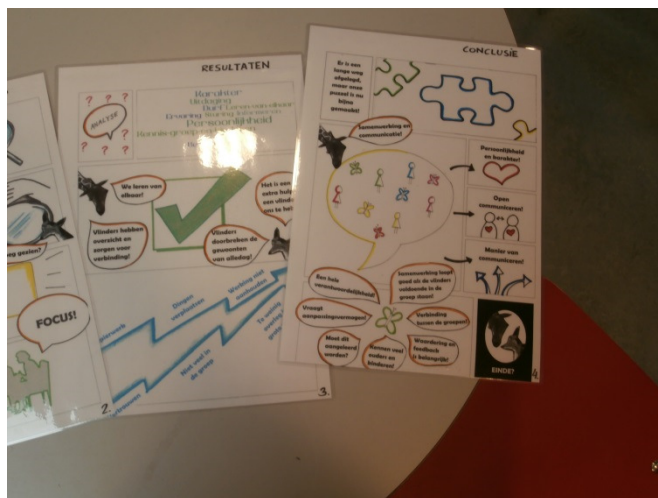
De antwoorden op deze vragen kunnen worden verkregen door op dezelfde manier aan de slag te gaan met observaties, interviews, focusgroepen en vragenlijsten. Er kan gestart worden in de andere voorzieningen van kinderdagverblijf Patjoepelke, namelijk Patjoepelke Spoele en Wistik en dan eventueel uitgebreid worden naar andere organisaties als dit wenselijk is. Door de resultaten te vergelijken kan men tot nieuwe inzichten komen dat in het belang is van de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Daarnaast kan geweldloze communicatie en de giraf en de jakhals ook in de andere voorzieningen van Patjoepelke worden ingewerkt, alsook zelfreflectie.

6. Bronnenlijst

- ALTUS-werkgroep van de Associatie K.U.Leuven. (2011, oktober 13). *'Focusgroepen'*. Opgehaald van Associatie K.U. Leuven:
<https://associatie.kuleuven.be/altus/seminaries/1112/131011/focusgroepen.pdf>
- Clement, J. (2008). *Inspirerend coachen: de kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*. LannooCampus.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data. Complementary research strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuyvers, G. (sd). *Organisatiekunde*. Leuven: Uitgeverij Wolters.
- d'Ansembourg, T. (2013). *Stop met aardig zijn! Wees echt, wees jezelf, wees eerlijk (8e druk)*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- De Bruïne, E., Everaert, H., Harinck, F., Riezebos-de Groot, A., & Van De Ven, A. (2011). *Bronnenboek onderzoeksstrategieën*. Landelijk Expertisecentrum Onderwijs en Zorg (LEOZ).
- Denzin, N. K. (1989). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Prentice-Hall: Eaglewood Cliffs.
- Derison, B., & Slangen, N. (2012). *Help, er ligt een weg in mijn tuin! Communiceren over wegenwerken. Op zoek naar draagvlak en participatie*. Tiel: Lannoo.
- Dijkstra, P. (2011). *Op dezelfde golflengte: 101 tips om soepeler te communiceren*. Zaltbommel: Thema.
- Drost, D. (1996). *Mensen onder elkaar. Psychologie van sociale interacties*. Utrecht: Uitgeverij De Tijdstroom.
- Goossens, F. (2008). *Gedrag onder de loep. Methodisch observeren in theorie en praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Gühns, M., & Nowak, C. (2001). *Het constructieve gesprek: een praktische leidraad voor overleg, onderwijs en leidinggevenden vanuit de transactionele analyse*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgeverij bv.
- Jobat. (2014, 10 6). *Wat is een landingsbaan?* Opgehaald van Jobat.be. Voor de job van je leven:
<http://www.jobat.be/nl/artikels/wat-is-een-landingsbaan/>
- Kinderdagverblijf Patjoepelke - Wistik. (2014). Basisprofiel voor (nieuwe) collega's en stagiairs. Lokeren: KDV Patjoepelke.
- Masi, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek. Praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.
- Mol, J. (2007). *De giraf en de jakhals in ons*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Oomkes, F. R. (2013). *Communicatieleer: een inleiding*. Den Haag: Boom Lemma.
- Opleidingsteam pedagogie van het jonge kind. (2012). *Communicatie en samenwerking in team*. [cursustekst]. Sint-Amandsberg: Arteveldehogeschool.
- Perlow, L. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Business.
- Plenter, B. (2000). *Naar een goede samenwerking: hoe te functioneren als collega?* Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Professioneel zijn. Make a difference being you. (2015). *De kracht van verbinding*. Opgehaald van Professioneel zijn. Make a difference being you.:
<http://www.professioneelzijn.nl/index.php/inspiratie/25-downloads>
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005, november 23). *Kwalitatief onderzoek: interviewen [onuitgegeven college]*. Dictaat kwalitatief onderzoek.

- Rhode, R., & Meis, M. S. (2009). *Wie schreeuwt heeft verloren. Over de rol van lichaamstaal bij communicatie en conflicten*. Katwijk aan Zee: Panta Rhei.
- Rosenberg, M. B. (1998). *Geweldloze communicatie: ontwapenend en doeltreffend*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Schmookler, A. (1988). *Out of weakness. Healing the wounds that drive us to war*. New York: Bantam Books.
- Schuman, H., Montesano Montessori, N., & de Lange, R. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen: Garant.
- Slocum, N. (2006, januari). Methode: focusgroep. *Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers*. Brussel: Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, Vlaams Parlement.
- Swanborn, P. (2010). *Case study's? Wat, wanneer en hoe?*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Van de Braak, I. (2011). *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. Themagecentreerde Interactie (TGI) als methodiek voor effectieve leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/nelissen.
- Van der Heijden, A. (2009). Lichaamstaal: non-verbaal gedrag spreekt. *De Wereld van het Jonge Kind*, 37(4), pp. 8-10.
- Van der Meer, M. (2007). *De invloed van Leiderschap en Teamontwikkeling op teamprestaties*. Utrecht: Onuitgegeven doctoraalonderzoek organisatiepsychologie.
- Van Leest, P. (2001). *Samenwerken of tegenwerken? Over het belang van waarden bij het omgaan met collega's*. Lisse: Swets en Zeitlinger.
- Van Meer, K., Van Neijenhof, J., & Bouwens, M. (2001). *Elementaire sociale vaardigheden*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *Kwalon*, 15(1), 5-12.
- Vandenbroeck, M. (2011). *Pedagogisch management in de kinderopvang*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Werkgroep Prodia. (2014). *Protocol diagnostiek bij gedrags- en/of emotionele problemen en het vermoeden van een (ontwikkelings)stoornis. Bijlage 5: observeren*. Opgehaald van Prodiagnostiek:
http://www.prodiagnostiek.be/downloads/GEDRAG%20EN%20EMOTIE%20_Hulpmiddelen%20en%20bijlagen_Observeren.pdf

7. Bijlage 1: illustrerende poster





NIET COMMUNICEREN? ONMOGELIJK!

Over de factoren die van invloed zijn op geweldloze communicatie in de samenwerking tussen vaste- en vliegende krachten.

Aanleiding



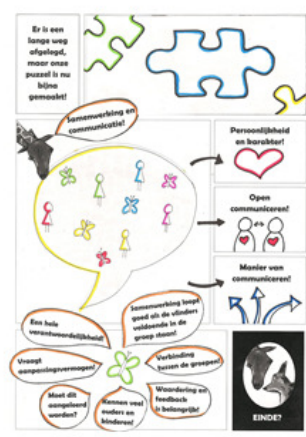
Proces



Resultaten



Conclusies



8. Bijlage 2: Vraagstelling bij interviews

Voor de vliegende krachten:

- *Hoe ervaart u uw functie als vlinder?*
- *Als u de keuze had, zou u dan kiezen voor een functie als vlinder of liever als vaste begeleider. En waarom?*
- *Wat was vroeger uw functie? (ervaring)*
- *In het basisprofiel wordt een basishouding⁸ omschreven over communicatie. Hoe loopt dit voor u? Uit zich dit voldoende? Op welke manier zet u dit zelf in? Wat mist u hier nog in?*

Voor de vaste krachten:

- *Hoe ervaart u de samenwerking en communicatie met de vlinders?*
- *Hebt u zelf als vlinder gewerkt? Zo ja, hoe ervoer u dit?*
- *In het basisprofiel wordt een basishouding omschreven over communicatie. Hoe loopt dit voor u? Uit zich dit voldoende? Op welke manier zet u dit zelf in? Wat mist u hier nog in?*

Waarom deze vraagstelling werd gekozen:

Binnen het onderzoek was het van belang dat er voldoende zou worden ingegaan op de functie van vlinder, aangezien deze als een uitdaging en moeilijkheid werd bekeken. Door de vliegende krachten letterlijk te bevragen naar hun ervaring in hun functie als vlinder zou deze interpretatie worden beaamt of ontkracht.

Daarnaast werd de vraag gesteld of vlinders hun functie wilden behouden of zouden inruilen als ze de kans kregen. Dit om te duiden dat de functie als vlinder niet altijd iets hoeft te zijn waar de medewerkers in worden 'gedwongen'. Daarnaast kon bekeken worden welke voor- en nadelen verbonden zijn aan de functie van de vlinder.

Verder werd de vorige functie van de vlinders bevraagd omdat sommige medewerkers nog als vaste kracht hadden gewerkt. Daardoor kon een vergelijking worden gemaakt over de beleving van beide functies.

Als laatste werd bevraagd hoe er met de basishouding communicatie van de voorziening zelf werd omgegaan en wat nog kon bijdragen hieraan. Dit om een beeld te krijgen van de ervaringen van de begeleiders over de communicatie en samenwerking.

⁸ Basishouding communicatie, zoals omschreven in het basisprofiel van kinderdagverblijf Patjoepelke: (Kinderdagverblijf Patjoepelke - Wistik, 2014)

1. Vriendelijk en eerlijke communicatie wordt gewaardeerd.
2. Communiceer steeds zoals jij zou willen dat iets tegen jou gezegd wordt.
3. Zeg wat je te zeggen hebt aan de persoon die het moet weten, op een professionele manier.