

# KNIPPERLICHTEN 8 DRAGERS

1. Lees de stelling. De stellingen zijn geformuleerd als bezorgdheden (negatief).
2. Is de stelling (bezorgdheid) van toepassing op de organisatie?
  - Indien ja, laat het knipperlicht branden.
  - Indien nee, laat het knipperlicht uit.
  - Weet je het niet, duid het vraagteken aan.
3. Licht de stelling verder toe met praktijkvoorbeelden of extra informatie.
4. Indien gewenst, vraag door/na bij de organisatie (organisator/verantwoordelijke/medewerker(s)).
5. De extra vragen voor het portret vormen hiervoor een richtlijn.
6. Schrijf op de laatste pagina een algemeen besluit per stelling en geef aan hoeveel knipperlichten er branden.

# DOELTREFFENDE COMMUNICATIE\*

Vlot, open en doeltreffend communiceren in het team.



De organisatie...

...stelt de nodige informatie omtrent de werking niet makkelijk ter beschikking van al zijn medewerkers.

...heeft geen open communicatie (voornamelijk éénrichtingsverkeer van organisator naar medewerker).

...zorgt voor een gespannen sfeer waarbij verzuchtingen worden genegeerd of uit de weg gegaan.

...toont weinig geloof in de medewerkers en gebruikt demotiverende taal.

...heeft geen constructieve formele overlegmomenten.

...is niet bezig bezig met de communicatie.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Is er een open communicatie binnen het team:

kan er open gecommuniceerd worden over ideeën, verzuchtingen en onzekerheden?

- Zijn er weinig frustraties of roddels in het team? Kunnen deze op een constructieve manier geuit worden?
- Zeggen medewerkers wat er hen stoort of wat er goed loopt?

Zijn er formele overlegmomenten? Verlopen deze gestructureerd?

Ondersteunt de voorziening zijn medewerkers om aan hun communicatievaardigheden te werken?

# ONDERSTEUNENDE RELATIES EN SAMENWERKING



Goed samenwerken als team. Elkaar steunen.

De organisatie...

... kan niet bij voldoende mensen (intern\* of extern) terecht voor een luisterend oor en steun.

... biedt geen structurele overlegtijd aan om samenwerking te stimuleren.\*

... zet niet in op de talenten en deskundigheid van de individuele kinderbegeleiders.\*

... toont op geen enkele manier dat er vertrouwen is in de kunde van het team.\*

... functioneert niet als een hecht team.\*

... besteedt weinig tot geen aandacht aan de ondersteuning van (beginnende) kinderbegeleiders en stagiair(e)s.\*

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Is er vertrouwen binnen het team? Kan iedereen zichzelf zijn?

Is er zicht op de kwaliteiten van de individuele medewerkers?

Worden de talenten en de deskundigheid van elke medewerker optimaal ingezet?

Is er verbondenheid in het team? Is er oog voor startende medewerkers of stagiair(e)s?

Wordt er veel dubbel werk geleverd of wordt dit vermeden door samen te werken?

Voorziet men overlegtijd waarin samenwerken aangemoedigd wordt?

# GEDEELD LEIDERSCHAP\*

Alle teamleden betrekken en inspraak geven bij beslissingen.



De organisatie...

... neemt geen initiatief om alle belanghebbenden te betrekken in besluitvormingsprocessen in het beleid.

... stimuleert elkaar niet om actief mee na te denken en ideeën, meningen of adviezen aan te brengen.

... houdt geen rekening met de mate waarin het team besluiten aanvaardt of afkeurt (gedragenheid).

... wendt de bestaande deskundigheid binnen het team niet aan bij het (ver)delen van verantwoordelijkheden.

... heeft medewerkers die geen verantwoordelijkheid opnemen in de uitvoering van het beleid.

... betreft niet alle betrokken medewerkers bij de evaluatie van de werking en het beleid.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Overleggen medewerkers met elkaar bij het nemen van belangrijke beslissingen?

- Is dit overleg constructief?
- Worden beslissingen ook genoteerd en op lange termijn opgevolgd?

Is iedereen bereid verantwoordelijkheid op te nemen in het tot stand brengen van het beleid?

Is iedereen bereid mee verantwoordelijkheid op te nemen voor de uitvoering van het beleid?

Worden alle medewerkers betrokken om procedures en documenten op te maken en te evalueren?

# GEZAMENLIJKE DOELGERICHTHEID

Gedeelde doelen hebben als team: Gaan voor dezelfde visie.



De organisatie...

... heeft geen zicht op de visie: het wat, hoe en waarom van de werking.

... stelt geen duidelijke doelen en prioriteiten voorop.

... heeft geen plan van aanpak om doelen te bereiken.

... heeft een visie, maar deze wordt niet gedragen door de medewerkers.\*

... maakt de visie niet zichtbaar in de dagdagelijkse werking.

... staat niet open om de visie te bevragen en bij te sturen.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Is er een overkoepelende visie in de organisatie?

- Is de visie geïnspireerd op het pedagogisch raamwerk?
- Kennen de medewerkers de visie en staan ze hierachter?
- Dragen medewerkers de visie mee uit?
- Hoe laat de organisator zijn visie visueel 'zien' aan potentiële klanten?

Worden er duidelijke doelen opgemaakt met het team? Stelt de organisatie duidelijke prioriteiten voorop?

Is er overeenstemming over de doelen en de aanpak van de acties?

# RESPONSIEF VERMOGEN

Openstaan voor ideeën en verwachtingen van anderen en er iets mee doen.



De organisatie...

... staat niet open voor de meningen en de verwachtingen van anderen.

... gaat niet actief op zoek naar de mening van anderen (bv. ouders).

... ervaart externen (feedback/samenwerking/ondersteuning) als belemmerend.

... neemt geen initiatief om alle belanghebbenden te betrekken in besluitvormingsprocessen in het beleid.

... heeft geen (breed) netwerk waarmee samengewerkt kan worden.

..... speelt niet in op actuele gebeurtenissen en evoluties in de samenleving.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Heeft de organisatie zicht op de verwachtingen van externen?

Kan de organisatie beargumenteren waarom ze wel/niet ingaan op verwachtingen van externen?

Gaat de organisatie actief de mening van anderen (bv. ouders) bevragen?

- Voelt dit als een verplichting?
- Gaat men ook aan de slag met de antwoorden van de bevraging?

Ervaat de organisatie de contacten met externen als ondersteunend?

*Bijvoorbeeld: Zorginspectie, input van ouders, tips van coach of ondersteuner, feedback van klantenbeheer, tips uit lerende netwerken,...*

Werkt men samen met externen om een gemeenschappelijk doel te bereiken?

# GEÏNTEGREERD BELEID

De verschillende aspecten en initiatieven op elkaar afstemmen en samen één beleid vormen.



De organisatie...

... heeft een dagelijkse werking die niet conform is aan de regelgeving en beleidsaanbevelingen.

... spreekt niet elke medewerker aan om verantwoordelijkheid op te nemen in de werking met kinderen.\*

... heeft geen goed zicht op elkaars bevoegdheden en verantwoordelijkheden.\*

... heeft medewerkers die niet mee nadenken rond thema's zonder daar een onmiddellijk eigen belang bij te hebben.\*

..... kan keuzes binnen het beleid niet toelichten met onderbouwde argumenten.

... is er zich niet van bewust dat beslissingen consequenties hebben op verschillende vlakken.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Is de dagelijkse werking conform aan de regelgeving en beleidsaanbevelingen?

Weet men waarom bepaalde keuzes gemaakt worden?

Is men er zich van bewust dat beslissingen consequenties hebben op verschillende vlakken?

*Bv. Uit dimensie 6 van het ZI van MeMoQ blijkt dat men nog kan groeien in het thema diversiteit. Dit gaat verder dan enkel pedagogisch vlak.*

*Dit actiepunt heeft ook gevolgen op de algemene communicatie, huishoudelijk reglement, aanwerving personeel, toegankelijkheid, ...*

Hebben teamleden zicht op elkaars verantwoordelijkheden en bevoegdheden en stemmen hun activiteiten goed op elkaar af?

- Neemt iedereen zijn verantwoordelijkheden op?
- Is het duidelijk wie wat opneemt?
- Worden verwachtingen uitgesproken?

# INNOVATIEF VERMOGEN

Positief en doordacht staan tegenover verandering en vernieuwing.



De organisatie...

... is niet op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het werkveld.

... heeft veel weerstand ten aanzien van verandering en vernieuwing.

... staat niet open om zichzelf en elkaar deskundiger te maken en bij te scholen.

... toetst mogelijke vernieuwingen niet af aan de visie en bestaande praktijken.

...besteedt geen aandacht aan het omzetten van nieuw verworven inzichten in de praktijk.

... denkt in het hier en nu, niet toekomstgericht.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Is er interesse in de ontwikkelingen in het werkveld? Waarom wel/niet?

Wordt er een positieve houding aangenomen ten aanzien van vernieuwing?

- vernieuwingen die de regering oplegt
- vernieuwingen die zich voordoen door coaching en ondersteuning
- vernieuwingen die de organisator oplegt

Is de organisatie gericht op voortdurende verbetering?

Ziet de organisatie mogelijkheden om zaken 'anders' aan te pakken?

Worden nieuwe inzichten verspreid en in de praktijk omgezet?



# REFLECTIEF VERMOGEN

Kritisch zijn en blijven voor jezelf en de werking.



De organisatie...

... is niet kritisch (en heeft medewerkers die niet kritisch zijn\*) ten opzichte van het eigen handelen.

... staat niet open om bestaande werkwijzen kritisch te bespreken.

... zet zichzelf (en medewerkers\*) niet aan tot regelmatige zelfreflectie.

... neemt geen initiatief om feedback van anderen te verkrijgen omtrent het eigen functioneren.

... heeft geen gesprekken met medewerkers omtrent eigen werk en het functioneren.\*

... gaat niet actiegericht aan de slag met de verkregen feedback.

## EXTRA VRAGEN VOOR HET PORTRET

Bestaat er voldoende openheid om bestaande werkwijzen kritisch te bespreken?

Wordt het eigen handelen, ontstane gewoontes en vanzelfsprekendheden voldoende in vraag gesteld?

Nemen medewerkers initiatieven om gegevens over hun eigen functioneren te verzamelen?

Is er een mogelijkheid om de verzamelde gegevens te bespreken? Is er een mogelijkheid om gezamenlijk te reflecteren?

Gaat men actiegericht aan de slag met de resultaten van reflectieoefeningen?

# OVERZICHT

## **Doeltreffende communicatie**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Ondersteunende relaties en samenwerking**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Gedeeld leiderschap**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Gezamenlijke doelgerichtheid**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Responsief vermogen**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Geïntegreerd beleid**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Innovatief vermogen**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Reflectief vermogen**

Conclusie:

Aantal knipperlichten:

## **Samenvatting**

Conclusie:

Aantal knipperlichten: