

Sfeerbeheer in de kinderopvang

Een onderzoek naar de
betekenis van een goede sfeer
en samenwerking op de
werkvloer

Jeroen Janssen & Anouk Van Der Wildt
Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk

COLOFON

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en gefinancierd met PWO-middelen van de Karel de Grote Hogeschool. Het geeft gevolg aan de strategische doelstelling van het Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk om diepgaande kennis over en inzichten in pedagogische praktijken uit te bouwen. In dat kader gingen twee onderzoekers, Jeroen Janssen en Anouk Van Der Wildt, gedurende het academiejaar 2022 – 2023 op zoek naar de betekenis van sfeer en samenwerking op de werkvloer in de Vlaamse kinderopvang voor baby's en peuters.

Onze dankbaarheid ten aanzien van de twee kinderdagverblijven die hun medewerking verleenden aan het onderzoek is bijzonder groot. Gedurende een periode van drie maanden hebben de kinderbegeleiders en verantwoordelijken ons met open armen ontvangen en te woord gestaan. We zijn het aan hen verplicht om zorgvuldig om te springen met de verkregen onderzoeksdata. Dat betekent dat we een 'eerlijk' rapport proberen op te leveren waarin de onherkenbaarheid van de kinderdagverblijven en medewerkers zo goed mogelijk gewaarborgd is. Onze analyses zijn daarom steeds onderbouwd met citaten uit interviews en/of fragmenten uit fieldnotes. Namen zijn daarbij consequent vervangen door pseudoniemen.

Redactie

Dietlinde Willockx

Referentie

Janssen, J., & Van Der Wildt, A. (2023). Sfeerbeheer in de kinderopvang. KdG Research.

INHOUD

1	Inleiding.....	4
1.1	Van crisissfeer naar sfeerbeheer.....	4
2	Methodologie.....	6
2.1	Selectie van cases.....	6
2.2	Dataverzameling: participerende observatie en diepte-interviews.....	8
2.3	Data-analyse.....	9
3	Resultaten.....	10
3.1	Veerkracht.....	10
3.2	Verbondenheid.....	15
3.3	Afstemming.....	24
3.4	Duidelijkheid.....	30
3.5	Eigenaarschap.....	36
3.6	Pragmatiek.....	42
3.7	Waardering.....	47
4	Conclusie.....	51
5	Slotbeschouwing.....	57
5.1	De noodzaak: Team is een dynamisch begrip (en zal dat blijven).....	57
5.2	De beperking: het draaideureffect.....	57
5.3	De implementatie: de maakbaarheid van sfeer en samenwerking in een team.....	58
5.4	De gevoeligheid en complexiteit: de (dunne) grens tussen professionele en persoonlijke relaties.....	59
5.5	De valkuil: samen 'pedagogisch werk' zien.....	59
5.6	De subjectiviteit: een verhaal met een open einde.....	60
6	Referenties.....	61

In dit rapport beschrijven we achtereenvolgens de maatschappelijke context waarin het onderzoek vorm kreeg, de onderzoeksvragen, de kinderdagverblijven die deelnamen, de methoden van dataverzameling en -analyse, de resultaten en de implicaties ervan.

Beschik je over onvoldoende tijd om het ganse rapport te lezen? In de resultatensectie vind je een tabel waarin de resultaten zijn samengevat.

We wensen je alvast veel leesplezier toe!

1 INLEIDING

Je kan er anno 2022 moeilijk omheen: de kinderopvangsector verkeert in crisis. In recente mediaberichtgeving ging heel wat aandacht naar levensbedreigende incidenten met kinderen, tekortkomingen in de handhaving van ‘probleemcrèches’, de hoge begeleider-kindratio, het plaatsgebrek, het historisch hoge personeelstekort, ... De malaise dwong de bevoegde minister en even later de topvrouw van het Agentschap Opgroeien tot ontslag.

Volgens Celia Groothedde (2023), Vlaams volksvertegenwoordiger in Brussel en auteur van het boek *De crèche crisis*, komt de crisis in de kinderopvang niet geheel uit de lucht vallen. Jarenlang zijn de noodsignalen genegeerd door politieke bewindvoerders. Vandaag is dat anders. Kinderopvang is – weliswaar op betreuenswaardige wijze – ‘hot’ geworden. De nood aan structurele hervormingen leek nog nooit zo vanzelfsprekend en experts, beleidsmakers en werkveldvertegenwoordigers buigen zich momenteel over de vraag hoe de toekomst van kinderopvang in Vlaanderen eruit moet zien.

De uitweg uit de malaise is er één met vele facetten. Het staat buiten kijf dat er oplossingen van bovenaf moeten komen, maar evenzeer is de toekomst van kinderopvang gebaat bij een waarderende aanpak die van onderuit vertrekt. We mogen niet voorbijgaan aan het feit dat duizenden kinderbegeleiders en opvangverantwoordelijken er elke dag, ondanks de niet-evidente werkomstandigheden, het beste van maken. Als onderzoekers kunnen we de goede praktijken die hieruit voortkomen beter proberen begrijpen en zo helpen om een toekomstperspectief te schetsen dat geworteld is in de praktijk.

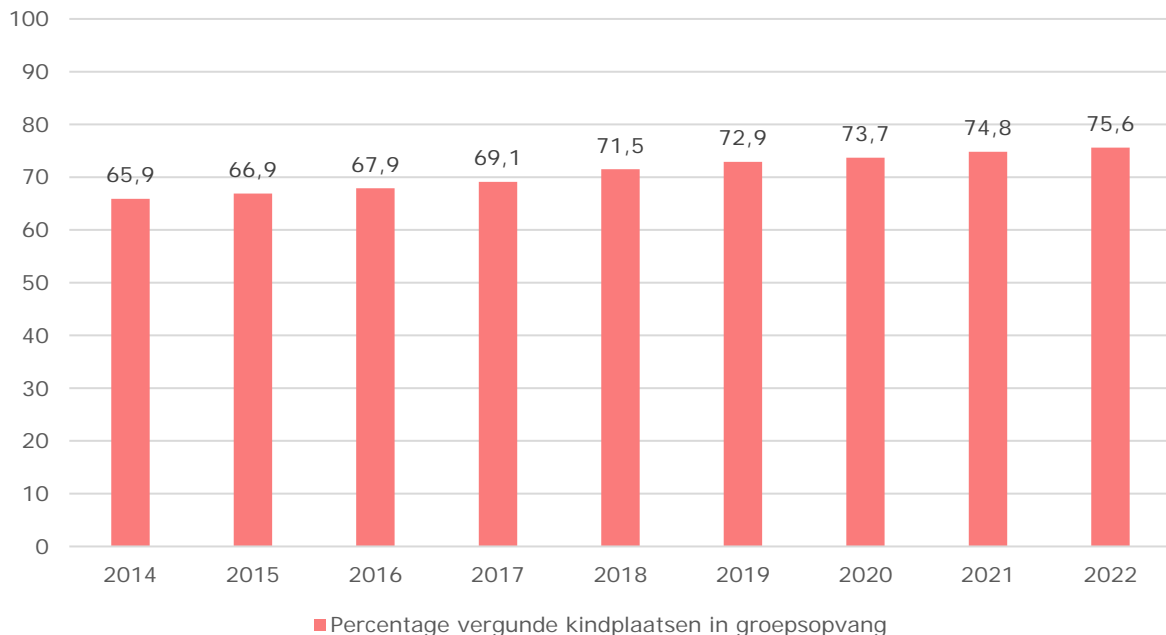
1.1 Van crisissfeer naar sfeerbeheer

Met het uitbreken van de crisis is ook de (on)aantrekkelijkheid van een job in de kinderopvang een politiek thema geworden. Met name de moeizame zoektocht naar personeel trekt heel wat aandacht. Niet onterecht. Uit cijfers van Arvastat (z.d.) – de interactieve database van VDAB met vraag- en aanbodstatistieken over de Vlaamse arbeidsmarkt – blijkt dat het personeelstekort in de sector nog nooit zo groot was als in 2022. Het feit dat de job van kinderbegeleider én die van opvangverantwoordelijke al jarenlang vaste waarden zijn in de lijst van officiële knelpuntberoepen is daar wellicht niet vreemd aan. Hoewel er dus heel wat uitdagingen liggen in het bevorderen van de instroom van medewerkers in de sector, geldt dat evenzeer voor het beperken van de uitstroom uit de sector. Inderdaad, het toekomstplan voor de Vlaamse kinderopvang van baby's en peuters stelt onomwonden dat kinderopvang terug een aantrekkelijke werkgever moet worden om de verdere uitstroom van medewerkers te stoppen (Opgroeien, 2023).

Hoe medewerkers in de kinderopvang hun job beleven staat uiteraard niet los van die maatschappelijke realiteit, maar er zijn gelukkig ook heel wat andere aspecten die een rol spelen. Een recent onderzoek naar de jobbeleving van medewerkers in de Vlaamse kinderopvang (zie Van Gils, De Visscher & Biessen, 2022) leert ons bijvoorbeeld dat het contact met collega's en het samenwerken in team vaak een belangrijke bron van (on)genoegen is. Het klinkt wellicht niet onbekend in de oren voor wie er af en toe de openstaande vacatures op naslaat. Werkgevers vermelden geregeld het feit dat je terecht komt in een leuk team.

In dit onderzoek gaan we dieper in op dit thema. Dat is relevant aangezien cijfers van Agentschap Opgroeien (z.d.) aantonen dat het aandeel van groepsopvang de laatste jaren onophoudelijk is toegenomen (zie **Figuur 1**). De organisatie van kinderopvang voor baby's en peuters wordt met andere woorden steeds meer een kwestie van teamwork en zo neemt ook het belang van sfeerbeheer binnen een retentiebeleid toe.

Figuur 1. Evolutie in het aandeel van groepsopvang in de Vlaamse kinderopvang voor baby's en peuters sinds 2014



Kortom, in dit onderzoek gaan we op zoek naar de betekenis en creatie van een goede sfeer en samenwerking op de werkvloer. Dat gebeurt aan de hand van vier onderzoeksvragen:

- 1) Wat karakteriseert de samenwerking en sfeer in een team?
- 2) Wat zijn sfeermakers? Hoe ontstaan een leuke samenwerking en een goede sfeer?
- 3) Wat zijn pretbedervers? Welke valkuilen of gevaren zijn er?
- 4) Wie speelt welke rol in het sfeerbeheer? Hoe managen kinderbegeleiders en opvangverantwoordelijken informele teamvorming?

2 METHODOLOGIE

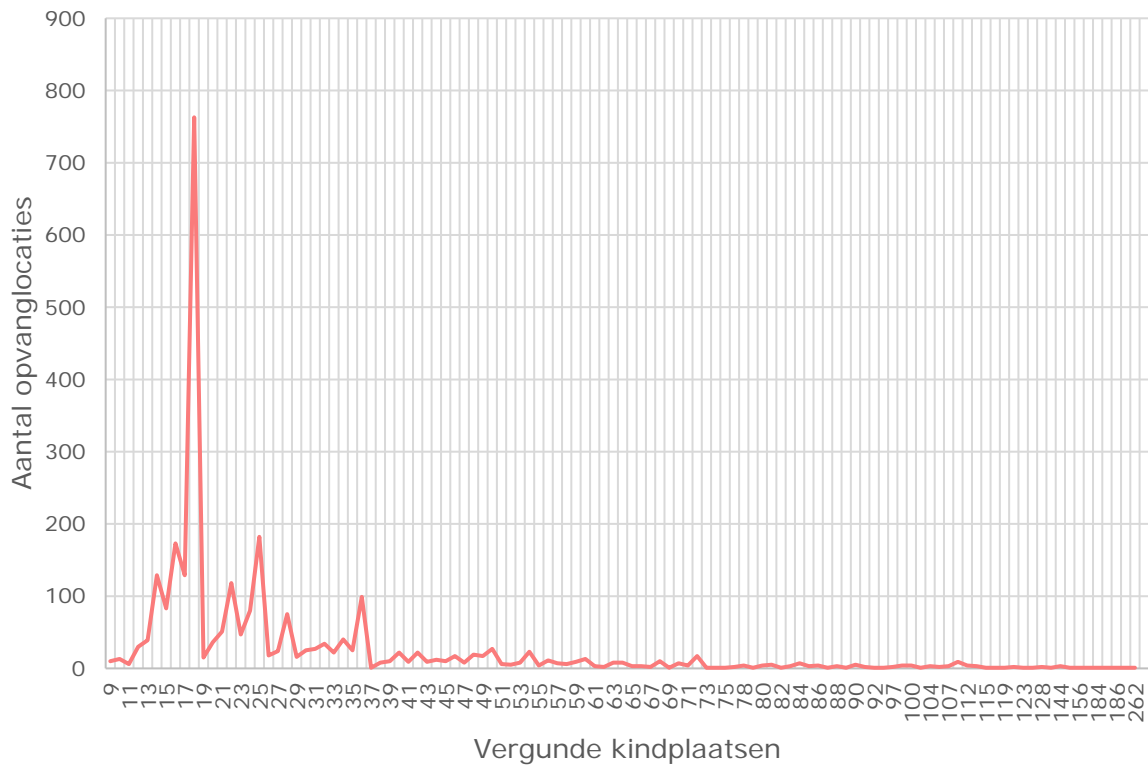
Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een kwalitatief onderzoeksdesign uitgewerkt. Er is bewust gekozen voor een louter exploratief opzet zonder voorafgaande literatuurstudie. De context van de Vlaamse kinderopvang is immers heel specifiek en zo mogelijks ook de beleving van samenwerking en sfeer in een team. Het onderzoek beoogt in eerste instantie dus resultaten die valide zijn binnen de context van de Vlaamse kinderopvang. Een vergelijking met bevindingen uit internationale literatuur is bijgevolg (nog) niet aan de orde.

In dit onderdeel bespreken we achtereenvolgens hoe er naar opvanglocaties is gezocht die wilden deelnemen aan het onderzoek, hoe data werden verzameld en geanalyseerd.

2.1 Selectie van cases

Volgens de Kinderopvangzoeker van Opgroeien (z.d.) bestaat de Vlaamse 'groepsopvang' begin 2023 uit 2767 kinderdagverblijven. Uit **Figuur 2** leiden we af dat een kinderdagverblijf met 18 vergunde kindplaatsen overduidelijk het meest voorkomt (N = 763, 27.6%). Ongeveer de helft van de kinderdagverblijven (N = 1375, 49.7%) heeft een toegelaten opvangcapaciteit van 18 kindplaatsen of minder. Dat betekent dat er in die locaties, waartoe ook de samenwerkende onthaalouders behoren, in principe slechts twee medewerkers gelijktijdig aanwezig moeten zijn en er gewerkt kan worden met één leefgroep.

Figuur 2. Spreiding van vergunde kindplaatsen over groepsopvanglocaties in Vlaanderen



In dit onderzoek gingen we op zoek naar kinderdagverblijven die van Kind en Gezin een vergunning kregen voor méér dan 18 kindplaatsen. Die groep kent enorme verschillen qua grootte – het grootste kinderdagverblijf telt bijvoorbeeld 262 vergunde kindplaatsen – hoewel voorzieningen met meer dan 50 kindplaatsen toch eerder uitzonderlijk zijn. Binnen die marges gingen de onderzoekers op virtuele prospectie in hun eigen leefomgeving, zijnde Brussel en de Provincie Antwerpen. Op basis van de lijst met potentiële cases werd besloten om één kleine opvanglocatie in het Antwerpse [Team A] en één grotere opvanglocatie in het Brusselse [Team B] te selecteren. Elke onderzoeker nam telefonisch contact op met de verantwoordelijke om het onderzoek toe te lichten en kreeg kort daarna groen licht. **Tabel 1** illustreert in hoeverre beide onderzoekscontexten van elkaar verschillen.

Tabel 1. Kenmerken van beide onderzoekscontexten

	Team A	Team B
Organisator	Grote vzw	Kleine (eigen) vzw
Subsidiëtrap	Trap 2	Trap 2
Opening	2016	1998
Openingsuren	Elke weekday van 7:15 tot 18:15	Elke weekday van 7:00 tot 18:00
Aantal vergunde kindplaatsen	21	50
Aantal leefgroepen	2	4
Aantal verantwoordelijken	1	2
Aantal kinderbegeleiders	4 (incl. verantwoordelijke)	11
Aantal logistiek medewerkers	1	2
Aantal administratief bedienden	0	1
Aantal stagiaires	2	3
Omgangstaal	Nederlands	Frans

2.2 Dataverzameling: participerende observatie en diepte-interviews

De dataverzameling bestond in eerste instantie uit een periode van participerende observatie, gevolgd door diepte-interviews met verschillende teamleden. Tussen januari en maart 2023 brachten de onderzoekers één à twee dagen per week door in hun opvanglocatie. De onderzoekers spraken af met een open blik de teams te volgen en kozen ervoor om zo veel mogelijk elementen te capteren die volgens hen indicatief waren voor de sfeer en samenwerking. Alle indrukken werden ter plaatse neergepend in zogenaamde veldnota's (Mortelmans, 2013) en achteraf omgezet in digitale verslagen.

De onderzoekers kregen op diverse manieren een inkijk in de teams. Zo brachten ze veel tijd door in de leefgroepen, woonden ze teamvergaderingen bij, hielden ze samen met het team middagpauze, kregen ze toegang tot de WhatsAppgroep, speelden ze voor taxi wanneer het hard regende, ... Op die manier raakten onderzoekers en teamleden in zekere mate vertrouwd met elkaar. Het participatief observeren in de leefgroepen vulde elke onderzoeker in op zijn eigen manier en in samenspraak met de opvanglocatie. Terwijl de ene onderzoeker zich snel wist in te schakelen als een extra paar helpende handen, kreeg de andere onderzoeker minder taken doorgegeven.

Na de periode van participerende observatie namen de onderzoekers diepte-interviews af bij de teamleden in hun opvanglocatie. Opdat elke medewerker in staat zou zijn om deel te nemen aan het interview, werd telkens een onderzoeker ingeschakeld als vervanger in de leefgroep. In totaal werden 16 teamleden geïnterviewd met een duurtijd variërend van 45 minuten tot anderhalf uur. De interviews werden afgenomen door de onderzoeker die het meest vertrouwd was met het team en de opvanglocatie. Tijdens elk interview werd

eenzelfde interviewleidraad gehanteerd. Die bestond uit een aantal algemene vragen over de betekenis en beleving van werken in team, gevolgd door een aantal thema's – aangeboden via kaartjes om uit te kiezen – die verder besproken konden worden: middagpauze, teamactiviteiten buiten de diensturen, gesprekken met collega's, nieuwe collega's, personeelwissels, taakverdeling, de kinderen in de opvang, de leidinggevende en ouders.

Tijdens de interviews merkten de onderzoekers dat medewerkers over het algemeen een weinig uitgesproken visie hebben over de sfeer en samenwerking op de werkvloer. Veel zaken worden als vanzelfsprekend beschouwd of waren voor hen tot dan toe geen aanleiding geweest tot het ontwikkelen van een bepaalde mening. Medewerkers gaven daarnaast vaak aan dat hun individuele beleving geen implicaties had op teamniveau en dat het voor hen ongemakkelijk was om te vertellen over collega's, zeker als het over meningsverschillen of discussies ging. Dat laatste werd door verschillende teamleden aanvoeld als roddelen.

2.3 Data-analyse

De interviews werden getranscribeerd door Amberscript. Daarbij werden twee methoden gebruikt, afhankelijk van de kwaliteit en het achtergrondlawaai in de opnames. De goed verstaanbare interviews werden door AI-software getranscribeerd, terwijl interviews met meer achtergrondlawaai getranscribeerd werden door een professional.

De analyse van verslagen en transcripties verliep in twee fases. Eerst werden alle documenten gelezen en herlezen om passages te identificeren die enige relevantie vertoonden met het oog op het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Het ging daarbij om zowel expliciete als impliciete elementen van sfeer en samenwerking op de werkvloer. Zo werd bijvoorbeeld een passage geselecteerd waarbij een kinderbegeleidster aangeeft dat ze het sociaal contact met collega's belangrijk vindt, net zoals de observatie dat er veel contact is tussen de collega's in de gezamenlijke verzorgingsruimte.

In een volgende stap werden de geselecteerde passages opnieuw gelezen teneinde patronen te ontdekken in de data. Die patronen werden in NVivo geclusterd tot thema's en subthema's die gaandeweg verder gefinetuned werden. De thema's zijn in de uiteindelijke rapportage omgedoopt tot karakteristieken van sfeerbeheer, waarbij de subthema's sfeermakers en pretbedervers bevatten. In wat volgt beschrijven we de resultaten van onze thematische analyse. Waar mogelijk zijn, zoals dat vaak gebeurt in kwalitatief onderzoek (Mortelmans, 2013), passages uit verslagen en transcripties ingevoegd ter illustratie.

3 RESULTATEN

Op basis van de fieldnotes en diepte-interviews onderscheiden we zeven karakteristieken van een goede sfeer en samenwerking op de werkvloer. Sfeerbeheer is een kwestie van (1) veerkracht, (2) verbondenheid, (3) afstemming, (4) duidelijkheid, (5) eigenaarschap, (6) pragmatiek en (7) waardering.

Hieronder beschrijven we hoe elk van deze karakteristieken in onze data naar voren komt en welke sfeermakers en pretbedervers ermee verbonden zijn.

3.1 Veerkracht

In onze observaties en interviews komen heel wat elementen naar boven die verwijzen naar het belang van een veerkrachtig team. Zowel Team A als Team B hebben tijdens of voorafgaand aan onze aanwezigheid te kampen gehad met personeelsverloop. Dat brengt heel wat uitdagingen met zich mee, op korte en op lange termijn. In Team A konden we aan den lijve ondervinden wat de gevolgen zijn op korte termijn. Eind januari kondigt de locatieverantwoordelijke haar zwangerschap aan. Via de organisator krijgt ze, in het kader van een gedeeltelijke werkverwijdering, een aangepast takenpakket waarbij ze niet langer mag meedraaien in de leefgroepen. In plaats daarvan zal ze tijdelijk leidinggevende taken opnemen in een andere vestiging. Door het wegvallen van de locatieverantwoordelijke is er evenwel een acuut tekort aan kinderbegeleiders. De regioverantwoordelijke, die in principe de taken van de locatieverantwoordelijke zou moeten overnemen, is immers ook zwanger. In overleg met de organisator beslist de locatieverantwoordelijke een mail te sturen naar de ouders en hen te vragen hun kinderen de eerstvolgende weken thuis te houden wanneer mogelijk. De oproep mist zijn doel niet: er zijn minder kinderen aanwezig en dat creëert wat meer ademruimte voor de kinderbegeleiders. De onzekere situatie zorgt evenwel voor wat onrust in het team. Iedereen lijkt bereid om een extra inspanning te leveren, maar de opmaak van het uurrooster verloopt moeizaam en dat maakt de afstemming tussen werk en privé complex.

Bea en Kirsten zitten naast elkaar op een kinderstoel terwijl de kinderen spelen met de blokken aan de tafel, in de tent en de tunnel. Ik hoor Bea zeggen dat ze hoopt dat Hilde het uurrooster zal bespreken. Ze zit duidelijk verveeld met de huidige situatie. Ze wil bijvoorbeeld een kappersafspraak maken, maar de onzekerheid over het uurrooster verhindert dat momenteel. Ze geeft daarnaast ook aan dat ze moet communiceren met haar schoonouders in functie van de opvang van de kinderen. Bea beseft ook dat het voor Kirsten niet eenvoudig moet zijn in combinatie met haar school. "Het gesprek zou tussen 4 en 5 zijn"

zegt Bea, waarop Kirsten met een bedenkelijke blik herhaalt "Tussen 4 en 5?!". Die reactie verwijst mogelijk naar het feit dat haar shift dan al voorbij is en ze zelf niet aanwezig zal zijn. – Fragment uit fieldnote #6, Team A

Het effect van de oproep dooft na een tweetal weken uit. De flexibiliteit van ouders is uiteraard niet onbegrensd. Gelukkig is er in de tussentijd achter de schermen verder gewerkt aan een oplossing, waarbij weliswaar een hele stoelendans is ontketend. Er is iemand aangeworven die één à twee maanden zal inspringen als kinderbegeleidster en vervolgens de rol van pedagogisch ondersteuner zal opnemen hogerop in de organisatie. Haar plaats zal vervolgens ingenomen worden door een kinderbegeleidster die terugkeert na één jaar zwangerschaps- en ouderschapsverlof. Eén van de kinderbegeleiders in Team A wordt bovendien op eigen vraag overgeplaatst naar een vestiging dichterbij huis en zal enkele weken later vervangen worden door een kinderbegeleidster uit nog een andere vestiging. In afwachting daarvan doet dit team nog even een beroep op stagiaires en een 'vliegende' kinderbegeleidster om te depanneren. De kinderbegeleiders zijn tevreden dat er uiteindelijk een oplossing uit de bus is gekomen en hopen op minder turbulente tijden eens iedereen is ingewerkt.

Allez, je kan je zo niet volledig focussen op je eigen shift omdat je eventjes nog moet bijspringen bij iemand anders. Zij moet dat allemaal nog leren. Dat maakt mij echt allemaal niet uit dat zij dat nog moet leren en ik help haar daar echt supergraag in, maar ik denk wel dat daar een verschil is... Als je al zoveel jaar met een vast team werkt waarin iedereen een eigen taak heeft en iedereen weet wat er... dat dat wel veel soepeler loopt dan dat er een nieuwe collega bijkomt voor... Zij blijft hier een maand misschien. Dan komt er weer iemand nieuw bij, die heeft hier ook nog nooit gestaan. Dat is wel een kinderbegeleider, maar die moet hier ook nog wel de werking en zo allemaal leren kennen. De andere heeft hier al lang gestaan, maar kent de kindjes totaal niet. Zij moet dat dus ook nog allemaal terug... Allez, dat zijn zo wel dingen, denk ik, dat je terug allemaal zo wat moet opbouwen. Dus ik ga eigenlijk gewoon blij zijn dat ze hier allebei terug staan en dat wij voor een jaar toch zeker wel met dat team blijven. Dan ga ik toch wel content zijn. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

In de daaropvolgende weken zien we dat de nieuwe (tijdelijke) collega's relatief vlot mee ingeschakeld worden en het volste vertrouwen krijgen. Het team is er zich van bewust dat de kennismaking met de kinderen, collega's, dagindeling, taakverdeling, ... de nodige tijd in beslag neemt. De inwerkperiode verloopt hierdoor vrij gemoedelijk, al is het best spannend om bijvoorbeeld voor de allereerste keer alleen op te starten en af te sluiten. De

inwerkperiode duurt idealiter ook niet té lang. Zolang een nieuwe collega niet volledig is ingewerkt levert de rest van het team namelijk een extra inspanning.

Dat probeer ik altijd wel mee te geven: geniet er vooral van de eerste weken, maar stel ook enorm veel vragen. En ik probeer ook wel nieuwe collega's zo niet meteen een druk op te leggen van 'zo moet het' na een paar weken. Je wordt wel verwacht om mee te draaien als volwaardige collega, maar ik hoop ook wel dat collega's weten als ze hier starten dat de eerste weken... Dat wij ook echt snappen dat ze daar tijd voor nodig hebben en dat je niet vanaf dag één even volwaardig bent als een collega die er al vijf jaar werkt. (...) Wat ik dan ook wel doe, bij stagiaires ook, als ze er een paar weken zijn dan probeer ik zo wel eens samen te eten en dan eens te polsen van hoe zijn de weken al geweest en hoe voel je je hier? – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Ik weet nu niet, ik denk het eigenlijk niet, dat wij die 'Ik kan het' [kindvolgsysteem] bijvoorbeeld al aan haar hebben uitgelegd. Haar observatiekindjes moeten dus wel nog bijgehouden worden door iemand anders. Olivia is er dan niet, Esmée ziet de kinderen ook niet meer, dus nu moeten Frauke en ik daar regelmatig eens naar kijken en checken of wij nog eens iemand moeten observeren of zo... en dat pakken wij daar dan nu ook allemaal bij. (...) Dat zijn allemaal dingen... Of zo nu is er woensdag het oudermoment van Laura [kind] en dan is het echt plannen van wanneer komen die? In de voormiddag om negen uur. Ik start om kwart voor negen en Frauke pas om half één, dus ik ga dat moeten doen. Sofie [nieuwe kinderbegeleidster] heeft dan de 8-4 [shift]. Als zij volwaardig... dan zou zij eigenlijk dat misschien perfect kunnen doen, want zij heeft de 8-4 en is dus de helpende hand. Maar dat gaan wij haar nog niet laten doen omdat ze hier nog maar net staat. Snap je? Dat zijn zo taken die er allemaal bij komen en die je een nieuwe collega echt nog niet kan laten doen. Die moet eerst helemaal zijn ingewerkt eigenlijk in alle andere dingen, voordat die eigenlijk zo wat die andere taken op zich moet nemen. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Team B voert in de periode van dataverzameling minder personeelwissels door. Nochtans hebben zij de afgelopen jaren ook zwarte sneeuw gezien en dat laat blijkbaar zijn sporen na op de lange termijn. Anciens, onder wie de leidinggevende, lijken als het ware getekend door de systematiek van het personeelsverloop en hebben er een zekere verslagenheid aan overgehouden. Die gebroken veerkracht uit zich onder andere in argwaan en voorbehoud ten aanzien van nieuwe collega's en een beperktere aanvangsbegeleiding. Het

heeft een paradoxaal kantje: terwijl de teamleden niet de nodige energie kunnen investeren in de opleiding en integratie van nieuwe collega's, hebben ze tegelijkertijd weinig geduld met nieuwe medewerkers die 'niet snel genoeg leren'.

Emina vertelt dat Sabine haar gevraagd heeft om te kiezen tussen de verschillende nieuwe collega's maar ze vindt eigenlijk geen enkele van de kandidaten geschikt. Emina linkt hieraan dat ze de werkloosheidsuitkeringen, 1500 euro, veel te hoog vindt. Emina is ervan overtuigd dat de nieuwe collega's hier zijn beginnen werken om achteraf een papier te laten ondertekenen zodat ze hun werkloosheidsuitkering kunnen behouden. – Fragment uit fieldnote #11, Team B

Quand il y a une nouvelle, on la confie à une personne. C'est à dire à moi ou à Elena. Il faut la former, il faut lui montrer le système quand on travaille, donc ça met du temps. Et tu ne peux pas dire à une personne nouvelle tout le premier jour parce qu'il y a tellement de choses. Il y a tellement de choses avec Kind en Gezin, mais elle doit être informée de tout. Parce que si l'inspection vient, elle ne doit pas dire 'Ik weet het niet', ça, ça n'existe pas. Tu travailles là, tu dois tout savoir. Tu ne dois pas dire je ne sais pas. Donc elle doit être formée pour l'évacuation, pour les observations, pour comment on travaille, pour la sécurité, pour le risico, pour pour pour. Donc tu te donnes beaucoup plus de temps. Mais cette personne, elle est là, elle travaille deux semaines, trois semaines, elle attend une autre réponse ailleurs. Et toi tu t'investis, tu te fatigues, tu lui montres tout et après elle te dit non, finalement ça me convient pas. On m'a, on m'a téléphoné, on m'a accepté dans une autre crèche ou à la commune, ou un truc comme ça, moi ça m'énerve ça me. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Parce qu'à force des années d'être ici, il y a eu beaucoup de nouvelles et c'est un peu fatigant d'expliquer toujours le même truc. Voilà, donc j'ai un peu peur qu'il y en a m'expliquer tout le temps et que ma façon de parler est un peu plus nerveuse quand les choses vont pas assez vite, qu'on n'est pas à l'heure pour les trucs et tout ça. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

En soms heb je geen zin meer om 50 cv's te lezen en mensen te horen: alles gaat goed, ik hou me graag bezig met kinderen, ik ben nooit ziek... En daarna is het helemaal anders. Daar verlies je een beetje de moed van hè. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Kijk, als er nieuwe personen zijn... de situatie is moeilijk omdat er veel turnover is. Er zijn veel mensen die veranderen en ik denk dat ze na een zekere tijd moe

zijn om weer de nieuwe personen te informeren. (...) Dat ze zeggen 'nog iemand' en je ziet dat ze niet meer alle informatie geven. Allez, een jaar geleden hadden we zo'n systeem gemaakt. We doen eerst het reglement en dan doen we dat en dan doen we de missie en visie. En dat wordt niet meer systematisch gedaan. Gewoon, denk ik, omdat je het zoveel keren doet en na twee weken of twee maanden zijn de mensen weg. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Voor nieuwe collega's is het moeilijk opboksen tegen zo'n negatief verwachtingspatroon. In de voetsporen treden van een geliefde ex-collega is niet altijd eenvoudig, net zoals de zoveelste zijn die de revue passeert. Team B neemt tegenwoordig het zekere voor het onzekere door te werken met een proefperiode. Het is aan de nieuwe collega om hen te overtuigen. Om een goede eerste indruk te maken, maken nieuwe collega's zich best zo snel mogelijk nuttig. Je afwezig melden is dan weer een slecht idee. Zowel in Team A en B stelden we vast dat kinderbegeleiders komen werken ondanks een kwetsuur of ziekte. Het toont aan dat afwezigheid, wellicht nog meer voor medewerkers die amper krediet hebben opgebouwd, moeilijk te verantwoorden is in een team. Het heeft zo'n grote impact op de draagkracht van collega's dat het vaak, zeker in het geval van frequente of langdurige afwezigheid, leidt tot speculatie over de loyaliteit/motivatie van een collega en bijgevolg in de hand werkt dat die collega vertrekt.

Anaïs, de nieuwe kinderbegeleidster, komt toe. Ze heeft 2 dagen geproefdraaid en komt nu voor de eerste dag onder contract. (...) Halima verzamelt rond kwart over 9 alle kinderen op de mat en zingt bij wijze van startactiviteit een paar liedjes. Ze zegt tegen Anaïs dat ze het materiaal voor de activiteit gaat halen en dat Anaïs nog een paar liedjes kan zingen. Anaïs reageert niet echt, voert gewoon uit wat Halima haar vraagt. Halima twijfelt ook niet om weg te stappen om het materiaal te gaan halen. Het is duidelijk dat Halima gewoon verwacht dat Anaïs weet hoe ze zoiets moet doen, eerder dan dat ze haar steunt en helpt op zo'n moment. – Fragment uit fieldnote #3, Team B

Zij heeft nu een maand dat ze niet komt werken. Ik denk dat het nu nog twee weken is. Dat is gewoon gestart met 'Ik heb rugpijn' en daarna is dat verder gegaan... Ik weet het niet meer, maar een medisch probleem dat ze al tien jaar heeft. En ja, we hebben ook het gevoel dat daar iets anders achter zit. We weten niet echt wat ze aan het doen is. Eva heeft echt het gevoel dat ze misschien zelfs nooit zal teruggekomen. Daar ben ik niet zeker van. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Maar nu sinds zes maanden hebben we een paar problemen met haar, dat ze ziektedagen opneemt terwijl ze niet ziek is. Andere personen hebben haar gezien en ze was niet ziek. Of bijvoorbeeld als er een staking is... Normaal moeten we dan samen praten om een oplossing te vinden. Het is al twee keer gebeurd dat ze weet dat we daarover moeten praten en er expres niet over praat en dan om negen uur belt om te zeggen 'oh la la er is geen bus', zelfs als er drie collega's met de bus naar hier zijn gekomen. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Moi j'aime bien l'honnêteté et c'est ça que moi j'avais ce conseil à Amy, j'avais dit écoute essaye d'avoir un maximum d'honnêteté. Parce qu'on entend des fois des petites choses quand quelqu'un est malade, [ah] elle est encore malade [ah] c'est embêtant. Mais [bon] c'est comme partout [donc] [euh]. Mais c'est vrai qu'ici c'est un peu plus embêtant vu que l'équipe c'est deux personnes par [euh]- par section. [Donc] [euh] quand quelqu'un est pas là, ça-- c'est compliqué. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

T'es très vite jugé ici. Quand tu arrives comme nouvelle, oui tu es très vite jugé par certain personnes. Et il y a des gens qui sont plus gentils que d'autres, je vais dire. Mais c'est très difficile. Je pense qu'arriver dans un groupe de femmes comme ça qui est fait parce qu'aujourd'hui c'est un couple de collègues qui est fait ou tout le monde se connaît, et arrivée comme nouvelle, je crois qu'aujourd'hui ça va être très difficile, très très très difficile. (...) Mais si tu es quelqu'un ou toi-même personnellement, qui est plus timide, plus réservée, ça risque d'être très difficile. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

3.2 Verbondenheid

In onze observaties en gesprekken met medewerkers komt het belang van verbondenheid tussen collega's sterk naar voren. Het sociale contact met collega's is voor velen één van de belangrijkste troeven van werken in een kinderdagverblijf. Medewerkers spenderen veel tijd samen op de werkvloer en dat gebeurt liefst in een goede onderlinge verstandhouding. Verbondenheid spreekt ongetwijfeld het meest tot de verbeelding in Team B, waar sommigen al meer dan 15 jaar lang samenwerken en gaandeweg vele watertjes hebben doorzwommen. Dat scheidt een band. Zo sterk zelfs dat het team voor sommigen aanvoelt als een tweede familie.

Oui, surtout ici. [Enfin] [voilà], ça fait maintenant presque 10 ans que je suis là [euh]. Moi pour moi, ici c'est ma deuxième famille [hein], je veux pas te

mentir. Il y a mes enfants qui ont été ici [euh], c'est tout près de chez moi, c'est à cinq minutes et-et [voilà]. Moi, pour moi ici, c'est comme si c'était ma deuxième maison, ma deuxième famille. (...) Moi mes collègues, moi je les considère comme ma famille [quoi]. Oui. Oui [voilà], je vais vous dire [euh]- je vais te dire plus les anciennes parce que voilà, les nouvelles encore, c'est encore nouveau, mais les anciennes, je les considère [euh] comme des personnes de ma famille, mes amies très proches. (...) Il y a des jours où [euh] les filles décident de faire [euh] un repas ou un anniversaire [ben] je viens [hein], même si je suis en récup, je-je suis normalement en-- à la maison tranquille, non, on se commande et je viens quand même et je mange le gâteau et je mange et [voilà]. Même en ayant-- en étant en congé [au fait], moi pour moi c'est un plaisir de venir, c'est vraiment ça. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Parce qu'ils sont là, ils sont chez eux. Parce que on est beaucoup plus ici qu'à la maison. Oui. Donc ici, ça c'est devenue d'une famille au boulot. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Ja, we hebben ook veel meegemaakt, hè. We hebben financiële problemen gehad. We hebben last gehad met Actiris, met de inspectie, ... met veel dingen. En we zijn er sterker door geworden. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

De sterke verbondenheid tussen de anciens valt ook de medewerkers op die recenter hun intrede maakten. Beiden vertellen dat het moeilijk is om eenzelfde soort band met elkaar op te bouwen. Hoewel er van klikjesvorming misschien geen sprake is, is er wel degelijk een kloof merkbaar in het team tussen anciens en recent aangeworven medewerkers. Die kloof lijkt moeilijk te overbruggen, al wordt je 'integratie' als nieuwe medewerker bespoedigd wanneer je 'in de gratie' valt van de meest vooraanstaande anciens.

Bon et ça c'est important de après avec les autres, avec les autres collègues, je pense, je m'entends bien avec tout le monde, c'est j'ai peut-être que j'ai moins, comme on dit, d'affinités avec les nouvelles que je dirais plus facilement quelque chose de ma vie aux anciennes qu'avec les nouvelles, mais c'est tout. Oui, c'est tout. Après quand on parle à table, on rigole tous – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Parce que je trouve qu'il y a plus assez de-- vraiment de communication et on sent que les liens sont-- Il y a plus avec tout ce qui s'est-- Peut-être [euh], avec tout ce qui s'est passé, les filles qui changent, et cetera, on a moins cette

affinité-- moins de liens, moins- moins cette affinité [quoi]. Et on n'ose peut-être pas parler [euh] comme avant de tout et de rien. Mais [voilà] c'est vrai que ça, c'est juste dommage que c'est un peu- un peu-- un- un peu cassé. C'est vrai que-- Tu le vois bien, même entre le midi, et cetera, c'est beaucoup. [Voilà] [euh] c'est sur les GSM, c'est ci, c'est ça. On ne va pas parler d'un sujet ou quoi vraiment entre nous. Je sais pas, les liens étaient beaucoup plus mieux avant pour moi. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Pour moi, je pense que ça partout comme ça, t'as toujours des têtes fortes une fois que ça passe avec elles. Je pense que c'est bon. (...) Ici si ça passe avec Loubna et Eva? C'est bon. (...) Bon, mais si ça passe avec elles, c'est bon. Si ça passe pas avec elle c'est foutu. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

In Team A is er geen generatiekloof. In tegendeel, het team bestaat uit een kleinere groep van relatief jonge medewerkers die, op enkele uitzondering na, nog niet zo heel lang in het kinderdagverblijf werken. De band die zij met elkaar opbouwen is deels gebaseerd op persoonlijke raakvlakken. Dat kan over heel triviale dingen gaan zoals eenzelfde televisieserie volgen of in dezelfde buurt wonen, maar evengoed over fundamentele zaken zoals iemands persoonlijkheid en de levensfase waarin die zich bevindt. Niettemin zien we dat de collega's zich makkelijk verplaatsen in de leefwereld van de andere. Dat is fijn want zo kan iedereen gewoon zichzelf zijn.

Allez ja, ik ben echt superflexibel. Als er bijvoorbeeld iets verandert in de uurrooster dan komt Celine altijd zo met een bang hartje zeggen van 'sorry hé dat het nog eens verandert'. Ik zeg dan 'pff, boeien'. (lacht) Mij maakt dat eigenlijk niet uit. (...) Dat verandert echt constant. Bij mij is dat misschien ook nog anders omdat ik geen kinderen heb. Bij Emilie, die heeft twee kinderen en die moet ook aan haar schoonouders vragen voor oppas. Dan is zo iets moeilijker, wat ik heel goed begrijp. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Als Emma naar de Chiro is geweest en zij is daarover bezig... Ik vind dat altijd wel grappig: zij leeft nog heel jong eigenlijk tegenover wij hebben al een gezin enzo, maar dat vind ik altijd wel grappig om te horen. (...) Wij schelen niet zoveel in leeftijd, denk ik, maar je leeft wel op een andere manier. Langs de andere kant vind ik het ook wel fijn dat we allebei een heel andere leven hebben, maar dat wij daar toch gewoon zo over kunnen babbelen met elkaar. Dat vind ik ook wel fijn. (...) Want ja, met iemand zoals Emma babbelen ik ook heel veel over mijn kindjes en die vindt dat dan ook grappig en die reageert

daar ook op. Terwijl je zou even goed zoiets kunnen hebben van 'dat interesseert mij niet'. Uiteindelijk werk je wel met kinderen, dus je vindt kinderen leuk en grappig. Maar anderzijds, ja, zij heeft nog geen gezin en geen kinderen dus dat zou evengoed zoiets kunnen zijn van 'ho, seg'. Maar wij kunnen zo wat alles tegen elkaar zeggen heb ik het idee en dat vind ik wel tof.
– Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Generatiekloof of niet, we merken in beide teams dat de solidariteit voor elkaar groot kan zijn. Zo waren we onder andere getuige van situaties waarin teamleden elkaar helpen en ontlasten, een luisterend oor bieden, een mindere dag vergeven, een vroeger vertrek gunnen, een shiftwissel aanbieden, ... Allemaal kleine acties die in hun totaliteit een wereld van verschil maken. Iedereen vindt het namelijk fijn om te weten dat je op je collega's kan rekenen wanneer het even wat moeilijker gaat. In dat opzicht is er in Team A elke dag een 'helpende hand' ter beschikking, d.w.z. een shift die niet gebonden is aan één leefgroep en flexibel kan inspringen waar nodig.

Na de middag eten de kinderen fruit en gaan we allemaal naar de ruimte van psychomotricité. De ouders beginnen de kindjes op te halen. Safia werkt normaal tot 17 uur. Karen stelt om 16u15 voor om met Dalila te gaan praten om te vragen of Safia toch vroeger kan doorgaan, omdat ze anders maar heel kort bij haar vriend in het ziekenhuis kan zijn omwille van het strenge bezoekuur. Safia stemt in, maar de twee zeggen dat het waarschijnlijk nee zal zijn. Meestal stuurt Dalila dit soort vragen door aan Jessica, maar die is er nu niet. Karen komt terug met de boodschap dat Safia mag doorgaan. – Fragment uit fieldnote #5, Team B

Je me dis [voilà], si [euh], parce que [voilà], oui, moi aussi [euh] elle [de verantwortelijke] m'a- elle m'a beaucoup aidé par rapport à-à des-des soucis [euh]- des soucis personnels. [Euh] elle a beaucoup aidé et des fois quand-quand je la vois, je suis rassurée. Je sais pas- je sais pas t'expliquer, mais [voilà], c'est comme ça. Oui, oui. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Ja, als bijvoorbeeld Elke ziek is geweest of zo, ik zeg maar iets, dan stuur ik ook zo wel in de avond een berichtje of alles oké is of veel beterschap of zo. Wij hebben ook nog wel contact na de uren. Dus ja, gewoon zo ook een vriendin daarvoor zijn eigenlijk. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ik denk dat je als collega, ik ga echt een heel hevige term gebruik hiervoor, dat je licht therapeutisch daarin bent. Als je dat [klachten van ouders] opkropt en je kunt dat niet vertellen, dan ga je daar alleen maar geïrriteerd door worden en je gaat dat misschien afreageren op uw werk. Terwijl als je daarover met iemand kan praten en die kan zeggen van 'ik vind dat ook' of 'ik vind dat niet, maar ik snap wat je bedoelt', dan kan dat wel een manier zijn om het los te laten. – Fragment uit interview met stagiaire, Team A

En niet alleen over zo'n dingen, maar ik denk ook over privédingen. Als je echt in het weekend met iets zit of er is echt iets gebeurd en je zegt dat je er vandaag echt niet bij bent omdat je afgelopen dagen iets hebt meegemaakt... dat dat ook echt gezegd wordt tegen mekaar. Je kan al eens een mindere dag hebben en er kan al eens een sterfgeval zijn in de familie of er is iets gebeurd waar je echt mee zit. Dan ben je niet even vrolijk en positief als dat je normaal bent, wat op dat moment ook zeker kan en mag. Zo'n dingen zeggen wij ook tegen mekaar, zodat je ook weet van je 'oei, ze heeft een mindere dag'. Als dat de situatie is, gaan we ze even gerust laten en niet te veel lastigvallen met stomme dingen, eventueel extra helpen moest het nodig zijn als het echt een drukke groep wordt. Dus dan gaat het meer over privédingen, maar ik denk dat het ook wel belangrijk is dat dat gezegd wordt. (...) er moet ergens een beetje een gulden middenweg in zitten. De kinderen gaan voor hè. Allez, dat is onze job. Dus je mag een hele slechte dag hebben en je mag erover babbelen, maar op het moment dat er eten gegeven moet worden, moeten de kinderen ook wel eten hebben. Je kan niet zeggen dat ze een halfuurtje moeten wachten op hun eten omdat je aan het babbelen bent. Dat zijn dingen die niet kunnen natuurlijk. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Met de vroege poetsen wij hier alles eerst ... dan is het soms zo van: ja, je moet hier wel wat vroeger aanwezig zijn en dat doen wij ook voor elkaar... Dan zijn we beginnen doen van: ah het is rustig, de late poetst alles al of alles klaarleggen voor de vroege. Dat zijn zo van die kleine dingen, maar dat is wel heel plezant dat je dat voor elkaar doet. En elkaar ook helpen hé. Het is niet omdat je bij de peuters staat en het is daar rustig, dan kan je ook wel eens bij de baby's een beetje inspringen hé. Je staat allebei in een groep, maar als het nodig is helpen wij elkaar echt wel. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Het is woensdag een oudermomentje van Simon. Dat is mijn observatiekindje. Gisteren stuurde Rani al van dat het woensdag een oudermomentje is en dat ze er nog niet toe geraakt was en of ik daar morgen nog even naar kon kijken.

Dan weet ik dat al op voorhand dat ik daar vandaag ook mijn tijd in moeten steken. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Wanneer we spreken over verbondenheid is ook humor het vermelden waard. In beide teams wordt er heel wat afgelachen (zie hieronder voor een kleine greep uit de moppentrommel). We hebben aan de lijve ondervonden dat samen lachen zorgt voor verbondenheid. Humor creëert een amicale sfeer op de werkvloer en helpt om plezier te hebben in het werk. Al is het soms een kwestie van doseren. Op momenten dat er een zekere *sérieux* verwacht wordt – zoals bijvoorbeeld tijdens een vergadering – kan overmatig grappen maken als hinderlijk ervaren worden.

Ona komt binnen en vraagt of ik [na besmetting van mijn partner] verlost ben gebleven van corona. Vervolgens vragen de collega's naar haar gezondheidstoestand. Ona voelt zich al wat beter (minder misselijk dan vrijdag), zegt ze, maar ze ondervindt dat ze geen chocolade meer lust. Femke antwoordt plagerig dat ze binnenkort wellicht augurken met choco eet als ontbijt. – Fragment uit fieldnote #6, Team A

Er wordt gelachen met Celine en Anke die al twee keer aan de inspectrice ontsnapt zijn. Anke grapt dat zij de data doorgeven waarop de inspectie mag komen. – Fragment uit fieldnote #6, Team B

Tom vraagt Anneleen om nieuwe contracten te zoeken en hem de rekeningnummers van de nieuwe kinderverzorgsters te dicteren. Anneleen lijkt gewoon aan deze manier van werken en zegt zelfs expliciet dat ze de contracten wel zal zoeken. Ze grapt dan tegen Tom dat ze twee keer haar eigen rekeningnummer heeft gedictreed zodat zij extra betaald wordt. – Fragment uit fieldnote #6, Team B

Tot onze eigen verbazing stelden we vast dat er in beide teams veel aandacht gaat naar teambuilding. Dat gebeurt op de traditionele manier via bijvoorbeeld een teamdag, maar daarnaast vinden er nog tal van andere teamvormende activiteiten plaats tijdens en na de werkuren. Het gaat o.a. om babybezoekjes, etentjes (op restaurant of via levering in de opvang), nieuwjaarscadeaus, sportieve uitdagingen, evenementen, enzovoort. Uit de gesprekken die we hierover voerden leren we dat zo'n activiteiten vooral helpen om de oppervlakkigheid in de persoonlijke relatie te doorbreken. Collega's groeien dichter naar elkaar toe door gezellig bij te kletsen, te carpoolen, elkaars partner te ontmoeten, karaktereigenschappen en talenten van elkaar te ontdekken, ... én het levert heel wat gespreksstof op om gezamenlijk vooruit te blikken en na te kaarten.

Zoals onlangs, toen waren we gaan eten met z'n allen. Dat was wel echt, ik vond dat ook wel... Allez, ik had dat dan zelf ook wel gezegd van misschien kunnen we het eens met partners doen, dat we zo eens een andere kant zien van iedereen. Want Hanne praat wel vaak over 'onze Filip' en [Kim over] 'onze Dries' en... Dan denk ik vaak van 'wie is Filip?'. Allez, dan kan je zo ook eens mee volgen. Je bent dan zo meer mee met hun privéleven zeg maar. Want ja, nu zijn het constant gesprekken over dat kindje dit en die ouder dat. Maar dat was eigenlijk zo echt volledig los van het werk. Allez, Senna zei daar ook van: ja, ik probeer dan eigenlijk zo min mogelijk over het werk te praten omdat dat daar een heel andere sfeer is en dat je die persoon op een hele andere manier leert kennen dan in de crèche. Dus dat is eigenlijk ook wel... Zo groei je ook wel harder naar mekaar toe en dat vind ik altijd wel leuk. (...) want bijvoorbeeld die zijn nu ook zo aan bouwen dan, Kim en Dries, maar ik zou dat ook gewoon graag eens willen zien. Hoe ver dat die nu staan daarmee. Want die zegt altijd dat ze naar dingen zijn gaan kijken en zo, maar je hebt daar totaal geen idee van. Dus je bent maar aan het luisteren... Maar als je daar zo eens naartoe gaat kijken en dan kan zien van 'ah, ja, die kamer was inderdaad al mooi'. Allez zo, dan kunt ge daar zo echt een gesprek mee voeren. Dan kunt ge zo echt daar interesse in tonen. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Het onderwerp shift naar het teametentje later vanavond. Het ganse team is uitgenodigd om te gaan eten in een restaurant voor nieuwjaar. Dit is een jaarlijks uitje. Iedereen heeft een naam gekregen van een collega en voorziet dan voor die collega een cadeautje. Selma noemt op welke collega wie heeft getrokken en bij welke collega's het nog een mysterie is. Er wordt ook chocolade bovengehaald die ze kregen van ouders en die wordt opengemaakt en samen gedeeld. Iemand vraagt of hij een doos mercikes mag hebben want ze heeft nog geen cadeau voor vanavond. Er wordt veel gelachen. Hannelore vraagt zich luidop af waarom in dit team de namen (bijna) allemaal al verklapt zijn, in haar familie gebeurt dat nooit. Er wordt rondgevraagd wie er allemaal meegaat en er wordt gezocht naar manieren om te carpoolen. Dit gebeurt allemaal in een goede sfeer. – Fragment uit fieldnote #1, Team B

Plezant is dat sowieso hè. Gewoon buiten het werk samenkomen dat is altijd wel leuk. Zo iets gaan eten of zo of we hebben ook eens zo'n escaperoom gedaan als team en dat is leuk hè: je hebt iets te doen, het is toch buiten het werk en dan merk je ook wel dat er de weken nadien over gebabbeld wordt. Zo

*van 'hadden we dat toch maar zo gedaan, dan hadden we eruit geraakt'. –
Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A*

*C'est vrai qu'on est allé au resto, ça nous a fait du bien parce qu'on a rigolé
toute la soirée. On a parlé de tout- de tout et de rien, des conneries, mais [bon]
[voilà] ça nous- ça nous- ça nous a fait du bien d'être tous ensemble et de
pouvoir parler. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B*

Teambuilding heeft niet per definitie een heilzaam effect op de samenhang. Team A neemt bijvoorbeeld jaarlijks deel aan enkele 'clusterbrede' activiteiten (bv. Kubbtornooi, apéro, nieuwjaarsreceptie) waar ze ook collega's uit andere vestigingen ontmoeten. Een collega vertelt hierover dat ze op die momenten haar team paradoxaal genoeg uiteen ziet vallen. Sommige collega's hebben een verleden in andere vestigingen en vinden het fijn om ex-collega's terug te zien. Voor de anderen, zij die geen banden hebben met andere vestigingen, voelt de smeltkroes wat onwennig en minder waardevol aan. Zij trekken zich vaak terug op de achtergrond of zijn wat gereserveerder in de communicatie.

*Ja, eigenlijk wel, om eerlijk te zijn. Want Silke bijvoorbeeld heeft nog in X
gewerkt dus die heeft daar ook veel vriendinnen. Maar ik bijvoorbeeld heb daar
stage gedaan en dat is een heel andere band dat je dan hebt dan wanneer je
echt een collega bent geweest. Ik ken hen dan minder goed. Bijvoorbeeld
Caroline, die is vliegende en staat dus zowel in X als in Y en Z, en die kan met
iedereen gaan babbelen. Ik ken die van Y totaal niet... Ja, nu heb ik die al wel
een paar keer gezien. Maar dat zijn zo van die... Heleen is bijvoorbeeld al in X
en Z geweest. Die kunnen allemaal goed met elkaar babbelen. Allez die hebben
al een veel betere band en vaak sta ik daar dan zo wat... Allez, nu spreek ik
voor mezelf, hè. Dan sta ik daar zo wat bij, vaak bij An dan omdat die ook enkel
in Z... Dan wil ik zo ook wel babbelen met die van X, maar dat is toch een
andere band dan dat je daar mee hebt... Als je echt enkel met Z [een activiteit
doet] dan versterkt dat wel echt zo wat meer, dan kan ik zo wat meer mezelf
zijn, denk ik dan. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A*

Eén situatie in het bijzonder kan de verbondenheid in een team systematisch op de proef stellen, met name de opvang van eigen (klein)kinderen. Wanneer het 'moederhart' van een collega begint op te spelen – huilen, straffen en belonen zijn de voorbeelden die ons ter ore kwamen – hebben sommigen van hen de onweerstaanbare drang om in te grijpen. Het extra paar ogen dat over je schouder meekijkt is voor de meesten onaangenaam. Idem dito voor de 'voorkeursbehandeling' die het kind krijgt óf verlangt.

Ik ga dat [eigen kind in de opvang] heel bewust niet doen omdat ik daar heel negatief tegenover sta. Ik vind gewoon, inderdaad, we hebben ervaring: Veeleer haar twee kindjes hebben hier geweest, Annemie haar oudste kindje heeft hier geweest. Die ervaringen waren niet super, dat is gewoon niet handig. Ja, het is ook gewoon heel moeilijk om als verzorgster een kind iets aan te leren of te straffen of te zeggen dat iets niet OK is als de mama ernaast staat. Ergens hou je jezelf al wat in. Ook al kan dat kind een ander kind aan het bijten zijn, je durft daar heel moeilijk op in te gaan omdat de mama naast je staat. En als je dat dan wel doet, dan gaan ze toch altijd naar de mama. Zo van 'die straft mij, maar geef mij maar gelijk'. Waar dat ook wel in het verleden... en dat is voor iedereen anders dus ik hoop dat dat in de toekomst iets beter gaat gaan... dat dan ook die kinderen effectief gelijk kregen. (lacht) We hebben ooit een kindje gehad van een collega die bij ons absoluut geen fruit wou eten. Bij ons is dan een beetje de ongeschreven regel dat ze een banaan krijgen als beloning, want dat eten ze allemaal graag, maar dat ze eerst ander fruit moeten proeven. Dus dat kind wou absoluut niet eten, maar kreeg dan wel een stuk banaan terwijl al de andere kinderen hun fruit nog wel moesten opeten. Dus ja, dat kind lacht ons uit in ons gezicht, want die heeft zijn gelijk gehad natuurlijk hè en denkt die denkt 'jij gaat mij hier geen fruit...' En die kreeg dan meer als een ander zelfs, want een ander kind moest nog wel gewoon fruit eten. Dus dat maakt het gewoon enorm lastig. Maar de collega's geven dan ook aan van 'ik weet dat ik dat fout doe, maar dat is mijn moederhart en dat is zo moeilijk'. (...) Je blijft daarmee zitten, maar als je er iets van zegt kreeg ik ook altijd als antwoord: ja, maar jij snapt dat niet want jij hebt geen kinderen. Wat tot op heden altijd waar was natuurlijk. Maar ja, dan ben je uitgepraat hè. Ja, dan ja... dan weet je niet wat zeggen hè, want ik heb inderdaad geen eigen kinderen. Ik snap dat dus misschien inderdaad niet, maar dat is gewoon een heel lastige hè. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Une fois j'ai failli pleurer dans la salle de bain de l'entendre pleurer. De l'avoir laissé et me crier mon nom, tu vois? (...) Pour ceux qui ne sont pas dans le cas on comprend pas. Mais je dis quand vous serez grand-mère vous comprendrez. (...) L'entendre pleurer, ça me déchire le cœur. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Maintenant. Voilà. Eline. Je comprends. C'est sa première fille, Eline, c'est dix fois par jour qu'elle part. C'est dix fois par jour qu'elle va chez les bébés. Je vais voir la petite si elle a mangé. Si elle a... Je vais faire le linge parce que je vais. D'un côté dans ton travail. Ça ne va pas. Maintenant je la comprends.

Donc je ne dis rien parce que je la comprends. Elle sait que sa fille est dix mètres plus loin quand on mange, qu'elle l'entend pleurer, qu'elle l'entend. Oui, ça doit, oui. Mais moi je trouve que ça c'est très très très très très mauvais. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

In het begin was ik echt bang dat het niet goed ging lopen, maar dat ging eigenlijk verrassend goed. Echt beter dan ik had durven hopen. Maar dan tegen het einde [lacht] zat hij zo wat in de peuterpubertijd en dan moest hij bijna naar school en kreeg hij echt wel kuren... Dat vond ik wel heel vervelend. Ik voelde mij vaak ... Ik probeerde hem dan te negeren, allez niet echt, maar gewoon zo van 'doe jij het maar'. Hij aanvaardde ook vaak de anderen niet meer en ik moest alles doen en bij mij was hij dan toch wel aan het klieren [onaangenaam gedrag] en zo eigenlijk. Dan probeerde ik zo te zeggen van 'nee, hij zit bij jou in de groep, doe jij het maar' of ... Maar ik voelde mij dan wel vaak zo van dat is vervelend voor mijn collega's zo vaak last'. [lacht] - Kinderbegeleidster (en mama), Team A

3.3 Afstemming

Als we één ding hebben geleerd uit onze observaties dan is het dat er in een kinderdagverblijf elke dag enorm veel tijd en energie gaat naar overleg. Meer dan eens verkrampten onze handen in een poging om de korte afstemmingsgesprekjes tussen collega's te noteren. Verdere analyse van die schijnbaar banale uitwisselingen leert ons dat afstemming voorkomt in allerlei gedaanten en verschillende functies vervult. Het shiftensysteem maakt het bijvoorbeeld noodzakelijk om te 'debriefen', d.w.z. bepaalde informatie doorgeven aan collega's van een latere shift. In Team A gebeurt dat in drie stadia. Eerst bespreken de collega's van de vroege en de dagshift hoe de ochtend is verlopen en wat de ouders hebben verteld. Hierna kan de groep kinderen gesplitst worden. De volgende informatieoverdracht volgt rond de middag wanneer de vroege shift wordt afgelost door de late shift én wanneer collega's terugkeren uit middagpauze. Met de kinderbegeleidster die de late shift voor haar rekening neemt, wordt de ochtendinformatie van ouders nogmaals overlopen, aangevuld met nieuwe informatie over de voormiddag. De collega die terugkeert uit middagpauze krijgt een update over het middagdutje van de kinderen. Aan het einde van de dag zit de dagshift erop en worden de leefgroepen terug samengevoegd. De kinderbegeleidster met de late shift krijgt vervolgens de nodige informatie over alle nog aanwezige kinderen zodat zij het gesprek met de ouders kan voeren. Onze observaties wijzen uit dat het niet altijd evident is om die golf aan informatie ook effectief te onthouden, zeker niet over kinderen dat je tijdens de dag niet hebt gezien. Gelukkig kunnen medewerkers op zo'n momenten terugvallen op de registratiegegevens.

Om 8u30 komt Hannah [stagiaire] aan. Ze wordt door Deborah gedebrieft over het slaappatroon en het humeur van enkele baby's (herhaling van wat de ouders haar hadden verteld) zodat ze dadelijk – wanneer de grote groep opsplitst – de babygroep voor haar rekening kan nemen. – Fragment uit fieldnote #1, Team A

Tim begint plots hard te huilen. Kelly vermoedt dat hij te weinig geslapen heeft en stelt voor om hem in bed te leggen. Pascale checkt in de app hoeveel hij effectief heeft geslapen. – Fragment uit fieldnote #8, Team A

Debriefing is slechts één van de vele gangbare vormen van afstemming. Kinderbegeleidsters knopen de hele dag door korte gesprekjes met elkaar aan om het gedrag van kinderen te bespreken. Tijdens zo'n 'kindbespreking' gaat het over moeilijke eters, ziektesymptomen, verstorend gedrag, moeilijke slapers, schoolrijpheid, potjestraining, enzovoort. Het is een moment waarop teamleden observaties delen en, indien nodig, samen zoeken naar een mogelijke verklaring en/of oplossing. Aan de hand van de kindbespreking helpen de collega's elkaar als het ware om zorg te dragen voor het welbevinden van de kinderen en verlenen ze elkaar legitimiteit voor bepaalde interventies.

Vervolgens wil Siska op een overzichtsblad noteren hoeveel elk kind heeft gegeten. Aan Simon [kind] vraagt ze of hij al/nog gegeten heeft. Fatma geeft antwoord. Siska informeert hierop of Fatma al een strategie heeft gevonden om Simon beter aan het eten te krijgen. Fatma heeft hierover een gesprek gehad met de mama van Simon, zegt ze, en daaruit bleek dat hij graag champignons eet. Het lijkt ook te werken want onlangs at hij een heel bord van een gerecht waar champignons inzaten. "En Evert eet thuis zonder bestek dus misschien moeten we dat ook eens proberen." voegt ze er nog aan toe. – Fragment uit fieldnote #4, Team A

Vivianne stelt aan Nora voor om aan de papa van Matthias te vragen hoe laat hij 's morgens eet. Mogelijks ligt daar een verklaring voor zijn (terugkerend) weigerachtig eetgedrag. Ze stelt eveneens voor om de overschot te bewaren in de koelkast en het later op de dag nog eens te proberen. – Fragment uit fieldnote #6, Team A

Sophie vermoedt dat Mila koorts heeft en zegt dat ze haar straks zal "temperaturen". Isa houdt haar hand op het voorhoofd van Mila en stelt voor om het meteen te doen. Lynn neemt Mila mee en geeft toe dat ze er wat flauw uitziet. Isa loopt al vooruit op de feiten en geeft aan dat ze de moeder van Mila liever niet nog eens belt. Het lijkt met andere woorden niet de eerste keer te

zijn. (...) Ze gaat vervolgens polshoogte nemen in de badkamer waar Lotte de temperatuur van Mila meet. Ze keert terug naar de eetruimte. "Ze heeft 38.4. Wie gaat er bellen?". Lynn geeft aan dat ze wel zou willen, maar niet mag als stagiaire. Sophie besluit even het advies van Roos [locatieverantwoordelijke] in te winnen en wandelt richting haar kantoor. Ze beslissen uiteindelijk dat Sophie zal bellen met de mama. De boodschap: we leggen Mila dadelijk in bed, maar morgen mag ze niet komen. "Dan doen we toch een toegeving" besluit Sophie, daarmee verwijzend naar het feit dat de mama haar niet onmiddellijk moet komen ophalen. – Fragment uit fieldnote #4, Team A

Anna is een baby die vandaag haar eerste dag in de crèche heeft. Ze wordt uit haar bed gehaald omdat ze huilt tijdens de lunch (...) Wanneer Rosa terugkomt met Anna op de arm vertelt ze dat ze weinig eet en dat ze waarschijnlijk daarom moeilijk rust kan vinden. Ze drinkt nog veel aan de borst en heeft nog niet veel geoefend met een fles. Momenteel weigert ze dus te drinken in de crèche. Lizzy denkt mee na en stelt voor een andere fles te proberen. Dat vindt Rosa een minder goed idee, omdat het dan geen fles zou zijn die de ouders zelf hebben meegegeven. – Fragment uit fieldnote #11, Team B

Afstemming is daarnaast vaak een kwestie van 'fiatteren', waarbij teamleden de goedkeuring van een collega vragen vooraleer over te gaan tot actie. Deze vorm van overleg is in Team A bijvoorbeeld waarneembaar wanneer de middagpauze of het einde van een shift aanbreekt. Ondanks een duidelijk uurrooster, vragen kinderbegeleiders consequent toestemming aan elkaar vooraleer in middagpauze te gaan of huiswaarts te keren. In Team B zien we het, net zoals in Team A overigens, terugkomen wanneer een kinderbegeleidster haar ideeën voor een knutselwerkje bespreekt met een collega.

Vorige week ging ik met Emilia de versiering weghalen van het vorige thema en dat van Pasen al beginnen ophangen. Ze stoorde zich aan iets dat een collega had geknutseld als versiering. We zijn dan op zoek gegaan naar iets anders dat ze wou knutselen om dat te gaan veranderen. Ja, en we hebben dan op Pinterest aan het kijken geweest, dingen aan het zoeken geweest, aan het proberen geweest, ... dat vond ik wel een fijn moment. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Na het eetmoment – het is ongeveer 11u55 – vraagt Chloé aan Aya of het OK is dat ze in pauze gaat en haar daarna aflost bij de baby's. Elise neemt ondertussen de slaapzaal van de peuters voor haar rekening. Een half uur later komt Chloé uit pauze terug en wordt ze door Aya gebriefd over de slapende baby's. Ze vertelt dat Makhtar slaapt, waarop Chloé reageert met "Amai, dat is

goed. Vooruitgang!". (...) Om 16u45 komt Aya vragen aan Elise of het OK is om te stoppen. Ze overloopt nog even welke taken ze heeft volbracht: de wasmachine en afwasmachine ingezet, de tutjes ontsmet en de eetruimte gepoetst. – Fragment uit fieldnote #3, Team A

Het belang dat teamleden hechten aan fiatteren is niet eenduidig te verklaren. Duidelijkheid – waaraan we verderop in de resultaten een apart hoofdstuk wijden – speelt sowieso een belangrijke rol, maar fiattering lijkt evenzeer te zijn ingegeven door een gedeeld verlangen naar efficiëntie en complementariteit. In dat opzicht zien we dat woorden soms overbodig worden en dat fiatteren overgaat in anticiperen. Een typisch voorbeeld is dat van een kinderbegeleidster die de kinderen verzamelt op de mat om een boekje voor te lezen, terwijl haar collega spontaan de leefruimte begint op te ruimen en daarna toezicht houdt tussen de kinderen.

Zo bijvoorbeeld ook altijd zeggen als je uit de groep gaat: ik ga even naar het toilet of ik ga even een fles maken. Dat zijn maar kleine dingetjes, maar dat is wel keibelangrijk dat je dat weet van elkaar. Want stel die is eventjes weg, dan weet je dat die een fles is gaan maken, misschien naar de was is gaan kijken of... dat je weet dat je daar even geen rekening mee moet houden. Maar als die gewoon vertrekt en je staat daar en je denkt 'allez, waar is die nu?', dan begin je al te denken en frustraties te krijgen. Maar dat doen wij eigenlijk altijd wel. Wij zeggen dat ook altijd tegen onze stagiaires van 'zeg gewoon als je weggaat'. Of ja, dat is nu inderdaad met weggaan, maar ook met andere dingen. (...) dat zijn zo van die kleine stomme dingen eigenlijk. Maar dat is echt... Ik vind dat toch echt wel belangrijk. Dat toch altijd wel even gezegd wordt van 'ja, is het goed dat ik even naar het toilet ga?' Ja, oké, dan weet je dat. Ook altijd onder de middag: hoe doen we het eten? Dat is elke middag bijna hetzelfde, maar we bespreken dat elke middag. Oké, wie gaat er eerst eten? Jij hebt de vroege, jij lost dan die af, ... dat iedereen weet hoe het gaat zijn en dan is dat klaar. Maar gewoon eventjes herhalen zodat iedereen het weet en dat er duidelijkheid is. Dat is ook altijd van 'pak jij de was mee, dan pak ik de was mee terug'. Allez dat is zo ja, ik weet niet, ik vind dat keibelangrijk, maar ik vind wel dat wij dat allemaal keigoed doen. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Terwijl de kinderen fruit eten, vult Nadira de bekertjes met water. Ze lacht met Babs [kind] omdat die constant herhaalt wat ze rondom haar hoort. "Soms ben jij een papegaaitje hé". Danique bevestigt en vraagt aan Nadira of ze nog fruit moet snijden. Nadira twijfelt even, maar geeft dan aan dat er misschien nog

wel wat banaan bij mag. In tussentijd zal zij D-care dan verder aanvullen, zegt ze. (...) Kindjes die proper zijn mogen hun washandje in de mand gooien en naar de peuterruimte gaan. Danique bespreekt met Nadira of/hoe ze de groep moeten opdelen. Ze stelt voor om de kleinste peuters mee te nemen naar de babygroep. Nadira stelt voor om ze allemaal in de peutergroep te laten omdat Danique er anders toch maar 2 zou hebben. Danique – die bijgevolg even ‘werkloos’ is – stelt voor om het fruit terug naar de keuken te brengen, hetgeen Nadira een goed idee vindt. Vijf minuten later keert Danique terug naar de peutergroep en start ze met verluieren. Ze neemt Feline [kind] als eerste mee naar de badkamer. Nadira haalt ondertussen de ontdekkingsstafel boven en legt die vol met materialen (confetti, dopjes van flessen, kartonnen rollen, kartonnen verpakkingen, enz.). Terwijl Danique Feline verluiert vraagt ze of alle kinderen blijven slapen en of ze de broeken dan al moet uitlaten. Dat vindt Nadira een goed idee. De kinderen keren met blote benen terug in de ruimte.

– Fragment uit fieldnote #4, Team A

Afstemming is evengoed aan de orde ná het ondernemen van actie. We spreken in dat geval over ‘feedback’. Collega’s geven en vragen spontaan feedback om het individuele (competenties) en collectieve (kwaliteit) handelen te verbeteren. We zagen het gebeuren in de nasleep van allerhande situaties, zoals begeleide activiteiten, eetmomenten (verkeerde bekertjes, verkeerde bereidingswijze, te hoge temperatuur), ingrepen in de ruimte, enzovoort.

Even later komt Phara [stagiaire] met het hoofdmaal aanrijden. Opvallend: het eetmoment wordt helemaal anders aangepakt dan voorheen. Phara wil de bordjes opscheppen aan het rolwagentje, maar Mia wijst haar erop dat ze het voortaan anders doen. “Ah ja” reageert Phara. Ze neemt de bordjes en bestekbakjes op en zet ze op tafel. Daarna worden ook de grote kommen met eten op tafel gezet. Mia vertelt dat ze tijdens de vorming op de kwaliteitsdag – hiervoor wordt elk jaar één personeelslid van elke vestiging uitgenodigd – hebben nagedacht over het ervaringsgericht aanpakken van het eetmoment. Voortaan mogen de kinderen zelf een bordje en bestek nemen en wordt er opgeschept aan tafel (i.p.v. aan het rolwagentje). Daar hoeft het voor Mia niet te eindigen. Ze vertelt dat ze eventueel ook nog een ‘helpende hand’ wil invoeren bij de peuters. Met andere woorden: een kind dat die dag helpt met opscheppen en dergelijke. – Fragment uit fieldnote #9, Team A

Een vijftal minuten later komt Fanny tot aan de eetruimte. Laura vraagt haar vrijwel meteen naar de bereidingswijze van de vis. Hieruit blijkt dat ze het fout

hebben aangepakt: de vis mocht nog niet gesneden worden want dan droogt hij uit. Ze maken zich er niet te druk in. Fanny wandelt vervolgens door tot in de peuterruimte. Die heeft Laura de avond ervoor helemaal heringericht. Fanny neemt even de tijd om alles te bekijken en geeft dan haar goedkeuring. Enkel de schabjes aan de muur hangen volgens haar te dicht bij de tafel eronder. Dat zou ze nog aanpassen om te vermijden dat de kinderen alle spullen er kunnen aftrekken. – Fragment uit fieldnote #5, Team A

Om 9:45 gaan de deuren tussen de twee leefgroepen open. Er wordt ook een geleide activiteit gedaan waaraan de kinderen vrijblijvend mogen deelnemen. Een spel om dieren te benoemen wordt op tafels aangeboden. Heel wat kinderen komen kort kijken. De begeleidsters hebben veel werk om alle dierenkaartjes op de tafel te houden. De kinderen lopen er mee weg, zabberen er op, ze strooien ze uit over de grond. Na de activiteit zeggen de begeleiders tegen elkaar dat ze dit volgende keer beter enkel met de kaartjes moeten spelen (en niet de opleg en inlegkaarten erbij) en met een kleinere groep kinderen. Dit wordt niet gezegd vanuit een frustratie, maar op een rustige manier vanuit het idee dat het volgende keer beter kan. – Fragment uit fieldnote #2, Team B

Nima komt binnen en geeft heel snel input rond het evenwichtsparcours: Nima raadt Naomi aan om een dubbele baan te maken. Zodat de kinderen zich ook kunnen bezighouden op andere plekken zodat de rij om het evenwichtsparcours niet te lang wordt. Nima vraagt om de mat onder de bank uit te doen. De bank steunt op de mat waardoor ze wiebelt. – Fragment uit fieldnote #12, Team B

De vijfde en laatste vorm van afstemmen is 'troubleshooting' en heeft betrekking op het signaleren en oplossen van praktische problemen die de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang brengen. Tijdens onze aanwezigheid in Team A en B kwamen de collega's in allerhande situaties terecht die zo'n overleg noodzakelijk maakten: de ziekte van een teamlid, een lek in de afvoer van de wasmachine, een probleem met de registratie-app, het uitvallen van de centrale verwarming, een tekort aan eten, ... Wat opvalt is dat deze vorm van afstemming zich niet noodzakelijk beperkt tot de personen die aanwezig zijn op het moment dat het probleem zich voordoet. Het signaleren en oplossen van problemen gebeurt in team A bijvoorbeeld geregeld via WhatsApp. Zo is meteen iedereen in het team op de hoogte.

Tegen 8 uur zijn er een vijftal kindjes aanwezig. Kate komt uit de keuken naar Daphne toe en vertelt haar dat er te weinig eten aanwezig is. Samen bespreken ze een alternatief: "Wat zit er nog in de vriezer? Wie kan er groentepap eten?"

Hoe oud is die?”. Kate vraagt of ze meteen ook al het fruit moet meenemen en Daphne geeft aan dat dat misschien wel gemakkelijk is. – Fragment uit fieldnote #1, Team A

Als er iemand nieuw begint en die heeft een vraag. Bijvoorbeeld: wanneer er een kind is afgezet en die mama heeft buikgriep, mag dat kind dan nog wel komen? Het is handig dat je dat in een [WhatsApp]groep... Dat je daar zo met elkaar... Allez, dat iemand daarop kan antwoorden. Het is ook bijvoorbeeld handig als je ziek bent en de volgende dag niet kan komen. Kunnen we dat even aanpassen met de uren zodat het klopt? – Fragment uit interview met stagiaire, Team A

3.4 Duidelijkheid

Aan de basis van een leuke sfeer en een goede samenwerking liggen duidelijke rolverwachtingen. Het is leuk samenwerken als iedereen weet en doet wat er van hem verwacht wordt. Het takenpakket is in Team A en B gebaseerd op de shiften en leefgroepen. Aan elke shift en elke leefgroep zijn m.a.w. specifieke taken gekoppeld, die duidelijk beschreven staan in allerhande draaiboeken en checklists. Iedereen is het erover eens: kennis van het eigen takenpakket is essentieel voor een vlotte dagelijkse werking. Voor kinderbegeleidsters in Team A is dat een hele boterham. Het shiftensysteem is er namelijk gekoppeld aan de (twee) leefgroepen en je staat als kinderbegeleidster dus op verschillende plaatsen.

Want die shiften zijn hier ook wel gewoon kei duidelijk en als je daar helemaal in mee bent dan is het ook helemaal niet moeilijk dat het hier kei vlot draait. Als iedereen zich gewoon aan zijn shiften houdt, dan gaat dat allemaal vanzelf. (...) en dat staat ook allemaal keiduidelijk uitgeschreven in een mapje voor als er een nieuwe collega is. Shift 8-4: dat, dat, dat. Echt twee bladeren vol gewoon van alles wat je eigenlijk gewoon moet doen. Dus als je dat gewoon wat onder de knie hebt, ja, dan bolt dat hier gewoon keigoed. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ik heb eigenlijk voornamelijk geprobeerd om zo echt alles te onthouden wat ik moest onthouden. Zo van 'dat moet dan gebeuren, dat moet dan gebeuren, dat moet dan gebeuren' omdat ik echt nog bezig was... Want dit is ook mijn eerste jaar eigenlijk dat ik een kinderopvang stond, dus ik heb dat nog maar een half jaar gedaan eigenlijk. Dat was heel veel om in één keer te leren. – Fragment uit interview met stagiaire, Team A

Ik volg Maud richting de keuken om te starten aan de voorbereidingen van het middagmaal. Dat gebeurt best voor 9u omdat het dan rustiger is, vertelt ze. Eerst trekt ze een short en haarnetje aan. Vervolgens bekijkt ze het menu en op basis daarvan haalt ze de juiste zakken voeding uit de koelkast. Vandaag staat er vegetarische paella op het menu. Ze knipt de twee zakken open en vraagt zich luidop af "Welke schalen moet ik nu nemen?". Op de teamvergadering van gisteren kwamen immers nieuwe instructies van AGAPE ter sprake over de bereiding van de voeding. Zo zouden niet alle schalen geschikt zijn om het eten in op te warmen en moet het eten voortaan minder lang in de oven. Ze verdeelt het eten over twee inox schalen en plaatst deze in de koelkast. Ik vraag hoe ze een inschatting maakt van de hoeveelheid. Dat is niet nodig, zo blijkt. Maud vertelt dat Nuria [locatieverantwoordelijke] verantwoordelijk is voor de bestellingen (en dus hoeveelheden) en dat zij enkel de juiste zakken moet nemen. Voor de baby's worden de hoeveelheden exact afgewogen en heeft de collega van de vroege shift al opgeschreven hoeveel porties nodig zijn van elks. Maud haalt o.a. een zakje met puree met boontjes uit de frigo. Ze knipt het open en knijpt de inhoud door het gaatje in een kommetje tot het gewenste gewicht is bereikt. Die porties worden gaandeweg opgebouwd van 50 tot 300 gram. Maud kleeft op elk kommetje een post-it met de naam van een kind en plaatst alles in de koelkast. De overschot steekt ze in een aparte zak met daarop de datum van vandaag. Zo weten de collega's hoelang de voeding nog gebruikt kan worden (tot max. 3 dagen na opening). – Fragment uit fieldnote #10, Team A

Zowel Team A als Team B tracht voldoende duidelijkheid te bieden aan de kinderen. In de peutergroep van Team A gebeurt dat aan de hand van allerhande rituelen. Zo gaan de peuters bijvoorbeeld elke dag rond 8:45 via een 'lange slang' richting de eettafel voor een kleine snack. Tijdens dat eetmoment krijgen de peuters consequent het gezelschap van Nelle de pop die ontwaakt, zich aankleedt, haar haren kamt, tanden poetst, een goedemorgenliedje zingt en alle aanwezige peuters overloopt. Tijdens de soep, omstreeks 10:40, bespreekt Nelle de pop met de kinderen de dag van de week, het weer en het menu. Aan het einde van het eetmoment krijgt elk kind een washandje voor een 'wiesje wasje'. Dat gebeurt opnieuw op het einde van het fruitmoment. Net voor de groep peuters wordt samengevoegd met de babygroep, omstreeks 16:30, leggen de kinderen Nelle de pop nog snel te slapen. Die vaste dagstructuur en de tradities die erbij horen zijn van bovenaf geïnitieerd. Die uniformiteit heeft als bijkomend voordeel dat collega's uit andere vestigingen makkelijk kunnen invallen.

Het verlangen naar duidelijkheid komt ook tot uiting in de behoefte aan open communicatie. Eerlijk en open kunnen communiceren met collega's is voor vele teamleden in Team B van fundamenteel belang. We hebben aan den lijve ondervonden dat het er soms heftig aan toe kan gaan, maar vrijwel elk dispuut eindigt met een kwinkslag of knuffel. Cruciaal voor zo'n goede afloop is het vermogen om je fout te kunnen toegeven en de pagina om te draaien. Team A is eveneens overtuigd van de meerwaarde van open communicatie, maar het ontbreekt soms aan de moed om dit ook effectief in de praktijk om te zetten.

Généralement, on en parle direct, généralement on en parle, tout le monde en parle directement. C'est ce qu'on demande à tout le monde d'être sincère et voilà, s'il y a un problème ou s'il y a quelque chose, c'est quelque chose qui a été dit ou entendu, ou il faut directement aller voir la personne. Parce qu'avant aussi c'était le problème de [maakt fluistergeluid] non, ça sert à rien parce que t'as jamais la vérité. Va directement trouver la bonne personne et comme ça il y aura jamais de soucis. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Donc voilà, c'est la meilleure solution pour moi. C'est parler. Parler et ne pas laisser à l'intérieur. Parce que plus on laisse à l'intérieur, plus ça s'accumule, ça s'accumule. Et puis tu regardes là, la personne, tu la regardes pas bien et puis non, il faut ouvrir, s'ouvrir et parler. Et peu importe la réaction, ça va peut-être, ça ne va pas être agréable pendant cinq minutes, mais après c'est fini. Voilà, on s'explique, on s'explique et puis voilà, pendant cinq minutes et puis on retourne, on tourne la page. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Ou bien si je suis en tort, je m'excuse ou l'autre personne est en tort, elle s'excuse et puis ça passe. [Voilà], ça c'est quand il y a un conflit et que [voilà], on est des adultes [euh], on sait très bien qui-qui a fait quoi [euh], qui doit demander des excuses à l'autre. Quand je suis en faute, moi je-je-je demande [euh] pardon à la personne. Et puis c'est vrai qu'ici [euh] c'est vrai qu'on a eu des malentendus et que [voilà], quand la personne sait qu'elle en faute, elle n'hésite pas à dire je m'excuse d'avoir dit ça, je m'excuse d'avoir fait ça. C'est ça qui est bien. C'est pour ça qu'on est bien ici. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Mais il faut que ce soit fini, pas rester fâché, parce que pour l'ambiance c'est pas bien, pour les enfants c'est pas bien. [Donc] [euh] [voilà] on peut une fois

se disputer, mais après [voilà], on se fait un gros bisou et c'est fini. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Wij hebben tijdens de vergadering altijd eventjes de 'uitlaatklep'. Eigenlijk heb ik soms wel gedacht van misschien... Ja, daar zijn wij dan misschien wel fout in, denk ik... We zeggen altijd dat het allemaal wel goed gaat en dat we wel een goed team zijn, maar dan denk ik soms dat je op zo'n moment wel mag zeggen van... Dat het wel stoort of zo. Maar ja... – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Het belang dat teamleden hechten aan duidelijkheid komt voorts tot uiting in het bewaken van (ongeschreven) regels. In dat opzicht probeert één van de verantwoordelijken van Team B bijvoorbeeld steeds het goede voorbeeld te geven en waren we getuige van een discussie over het belang van een gedeelde interpretatie en toepassing van het huishoudelijk reglement.

Je kan de mensen niet zeggen 'je bent te laat' of 'je bent zoveel dagen ziek' als je het zelf ook doet. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Jennifer komt de leefgroep binnen en ziet Karina die ook passeert. Ze excuseert zich voor de kaka van Layla van vanmorgen. Karina reageert met 'Je bent zelfs geen goedmorgen komen zeggen!' Dit gebeurt allemaal in een lacherige, luchtige sfeer. – Fragment uit fieldnote #9, Team B

Er zijn dingen die je mag zeggen aan de ouders en dingen die je niet mag zeggen. Dat is altijd een probleem. Dat is ook iets dat heel belangrijk is voor iemand die nieuw komt. Wat hier gebeurt of gezegd wordt, mag niet naar buiten komen. Je doet je best. Gebeurt het dat er een persoon tekort is... Ik ga niet zeggen dat je moet liegen tegen de ouders. Je moet niet zeggen 'alles is goed', maar je moet ook niet klagen. Als je tegen de ouders zegt 'Ik heb een kindje niet kunnen verluieren, want ik zit hier alleen met twaalf kinderen...', wat niet gebeurt maar allez '... met twaalf kinderen van deze morgen, en ik ben uitgeput, want het is al drie dagen dat het zo is.' Dat gaat niet. Dat geeft een slechte indruk. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Dat ga ik nooit vergeten. Ik had de late en zij had de 9-5. Ze had een hele drukke dag gehad bij de baby's en ze kwam dan pas om iets voor vijf naar de grote zaal en helemaal pfff... Amai, toen begon ze tegen mij te klagen over alles hè. Ze heeft... ik weet niet of je Sam nog kent, zo'n ros ventje zo? Nee? Die bleef altijd tot kwart na 6, die was altijd één van de laatste, nee 20 na 6... echt tegen het einde. En zij is echt letterlijk om vijf voor tien voor zes buiten

gestapt. Die heeft niet meer gewerkt hè, die heeft gewoon alleen maar geklaagd. Ik dacht echt 'wat is dit?'. Dat was echt niet leuk! (...) ik kreeg daar ook gewoon geen woord tussen. Ik zei op den duur ook 'sorry Kathleen, maar werk je hier nog wel graag?' want dit is echt... En ze zei: 'soms eigenlijk echt niet'. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Euhm, het vorige team was zo juist iets negatiever in het dingen van zo wat meegaan van 'Gho, het is toch echt wel te druk. Gho, het is toch echt wel te zwaar.' Wat zeker... Ja, ik wil het ook niet beter maken hè, het is een zware job hè! Maar ja... Ik kan er niet zo goed tegen dat er zo over gezaagd en geklaagd wordt. (lacht) Allez, dan denk ik: ofwel kies je voor die job en doe je het graag ofwel neem je een beslissing en zoek je iets dat je wel graag doet. Dus... Maar het is niet dat wij ooit echt gedemotiveerde mensen hebben gehad. Maar zo, je zou het wel kunnen worden, denk ik, met al de media dat er tegenwoordig is. (...) Ik probeer daar wel naar te luisteren, sowieso, dat ik dat ook niet volledig afblok. Maar ik probeer daar ook wel niet in mee te gaan, want ik denk dat je dan ook gewoon de negativiteit nog negatiever gaat maken. Dus ja, dat is een beetje luisteren, niet meegaan en zo ja... Ik probeer ook altijd wel de leuke dingen nog te benoemen: hetgeen dat je terugkrijgt van de ouders, van de kindjes, ... Het is toch niet dat alles slecht is of er zijn toch ook heel veel dagen dat het wel OK is. Er zijn hectische dagen, maar er zijn ook dagen dat het wel te doen is en dat extra stagiaires hebben... (...) Ik vind het niet moeilijk om de goede punten eruit te halen en om die extra in de kijker te zetten. Voor mij persoonlijk blijft het nog altijd een een topjob en ik zie er nog niet het negatieve van in of zo. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Het is echter niet omdat rollen duidelijk omschreven zijn dat er automatisch ook een duidelijk mandaat aan gekoppeld is. In dat opzicht zien we dat interne mobiliteit een uitdaging kan vormen. De verantwoordelijke in Team A heeft na haar promotie bijvoorbeeld jarenlang het gevoel gehad dat ze niet door iedereen au sérieux genomen werd in haar nieuwe leidinggevende rol. Meer nog, een collega die de promotie misliep probeerde haar gezag sindsdien consequent te ondermijnen door twijfel te zaaien bij de collega's. Eenzelfde scenario lijkt in de maak in Team B, waar de leidinggevende naar alle waarschijnlijkheid zal opgevolgd worden door haar zoon. De kinderbegeleiders zien de toekomst op dat vlak wat somber in en sommigen vinden dat hij nog niet klaar is voor de job.

Jill is hier altijd verantwoordelijk geweest, maar dan zijn wij overgenomen en is Jill clusterverantwoordelijke geworden en ben ik hier [locatie]verantwoordelijke geworden. Ik denk dat dat bij veel collega's ook wel moeilijk was. Jill was dat hier van dag één, van de start. Maar dan ben ik daar zo wat achter... Alleja een beetje in gegroeid, is Jill gegroeid, zijn wij met twee eigenlijk verder gegaan. Ik denk dat dat wel een moeilijke was. Opeens was ik de verantwoordelijke en niet meer Jill. Wat ook wel maakte dat als ik iets heel stoms zei, dat niemand daarin meeging en dat ik ook op den duur een beetje Jill gebruikte. Zo van 'want Jill zegt' terwijl dat niet waar was, maar dan was het ineens wel oké of dan was het ineens wel, ging iedereen daar wel in mee. En dan had ik wel zoiets van 'allez, als ik het zeg dan is het niet oké, maar als het van Jill komt is het wel oké.' En dat vond ik een hele moeilijke. Dat ze niet wouden accepteren dat ik ondertussen verantwoordelijke was. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Voorts is het opletten voor rolverwarring en -vervaging. In Team A en B observeerden we bijvoorbeeld hoe stagiaires werden ingeschakeld als quasi-volwaardige kinderbegeleidsters, maar tegelijkertijd geacht werden zich niet als dusdanig te gedragen of te profileren. Afwijken van het stereotiepe rollenpatroon wekt mogelijk dus ergernis op in een team. Het omgekeerde komt evengoed voor. Tijdens onze observaties uitte een stagiaire bijvoorbeeld enige frustratie over het feit dat haar evaluatie niet ter harte werd genomen en dat ze teamleden telkens opnieuw moest aanspreken op hun verantwoordelijkheden. We zien inderdaad dat niet alle teamleden even enthousiast zijn over hun rol als stagebegeleider. Met name kinderbegeleidsters die recent afgestudeerd zijn, voelen zich er nog wat oncomfortabel bij.

Ik had dat wel een beetje met Indra. Ik kon daar wel goed mee babbelen enzo maar die was nogal redelijk... Soms een beetje te aanwezig of zo té... ja, soms op manieren dat ik en Frieda zo nog niet tegen elkaar durven reageren. Dat ze zo wel teveel haar eigen zeggenschap in alles wou hebben. Op zich heeft zij keigoed meegewerkt, die deed dat keigoed, maar aan de andere kant was ze ook nog wel een stagiaire. En daar kan ik me dan soms wel een klein beetje aan ergeren. (...) Als ik bijvoorbeeld met Frieda iets aan het overleggen was van hoe dat we iets zouden doen, dan kwam zij daar ook gewoon tussen en dan zei ze van misschien moeten we dat zo of zo... En ook met nieuwe stagiaires, als ik daar een uitleg aan gaf dat ze daar ook gewoon tussenkwam. Dan dacht ik soms wel van oei. Ja, dat vond ik dan weer een stap te ver eigenlijk. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ik vind dat [beoordelen van stagiaires] nog moeilijk, omdat ik nog maar net uit die rol gestapt ben. Ja, omdat ik die dan ook nog niet zo lang bezig heb gezien, maar dat er dan wel wordt verwacht dat ik die ga beoordelen. Dus dat vind ik dan nog wel moeilijk. Maar kan er dan ook wel met anderen over praten over hoe dat zij het zou formuleren of zo. (...) ik ben ook zo nooit echt beoordeeld geweest op het verzorgen van kinderen of op het aspect van kinderopvang. Dat vind ik dus wel moeilijk, want activiteiten dat wij in PJK moesten doen, zijn helemaal anders dan activiteiten die ze in kinderopvang moeten doen. (...) Ja, geen waardevolle feedback nu ook niet, maar bijvoorbeeld van Kyara, die moest dan kunnen uitleggen waarvoor elke crème dient voor aan de biljetjes te smeren. Ja, dat weet ik ook niet... Dan moet ik ook elke keer op die verpakking gaan lezen van welke crème dient waarvoor? En ja, zij moet dat kennen, maar ik heb dat bijvoorbeeld nooit moeten leren. Dus ik moet dan zeggen dat Kyara die crème niet goed kent, maar ik ken hem zelf ook niet... – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

3.5 Eigenaarschap

Medewerkers die verantwoordelijkheid voelen en nemen zijn van goudwaarde voor een goede sfeer en samenwerking. In Team A en B zien we dat eigenaarschap in allerlei vormen en maten tot uiting komen. Sommigen laten tijdens de interviews bijvoorbeeld doorschemeren dat ze zich sterk verbonden voelen met het lot van de organisatie. Ze werpen zich als het ware op als de matriarchen van het team en lijken daar voor een stuk ook identiteit aan te ontlenen. Hun verantwoordelijkheidsgevoel laat zich alleszins niet begrenzen door werkuren.

Ik weet tussen kwart na zeven en kwart na zes is de vestiging open, dus dan probeer ik altijd wel een beetje mijn GSM in het oog te houden. Wat ook al gebeurd is, is dat ze om kwart na zes bellen omdat ze de voordeur niet op slot krijgen of zo die dingen. Dat vind ik ook wel belangrijk dat ze daar wel mee naar mij kunnen bellen en dat ze wel weten... Ze weten ook dat als ze 's avonds om half tien naar mij sturen, dan slaap ik. Dus dan reageer ik niet direct. Maar ik probeer wel tussen de openingsuren om wel bereikbaar te zijn. Ja, ik vind dat zo'n beetje... Dit is mijn vestiging hè! – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Bien sûr la communication, ça c'est le plus important. Et des fois [voilà], maintenant moi je travaille avec Marie. Marie, elle n'est pas là à temps plein. Quand y a quelque chose [euh] qu'elle doit savoir et qu'elle n'était pas là [ben] je l'appelle au soir. [Voilà] Marie [voilà] ce qu'il y a- [voilà] ce qu'il y a comme

ça. Tu sais, tu es au courant. Et elle de même. Quand il y a quelque chose qui s'est passé, que moi j'étais pas là [bon], parce que j'étais pas là ou j'étais en congés ou bien le jour de ma récup [ah] [ben] [voilà], elle fait aussi la même chose. Et-Et c'est comme ça, pas qu'avec Marie, c'est avec [euh] la plupart des anciennes. [Euh] quand il y a quelque chose qui s'est passé [euh] [enfin] [voilà], d'important à la crèche, on s'appelle le soir. Même, mon mari, il me dit [oh] la crèche [euh] la journée, la crèche le soir [bah] je dis [bah] [écoute], j'en ai besoin, j'ai besoin de savoir ce qui se passe à la crèche, même si j'y suis pas. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Eigenaarschap kwam ook tot uiting op een avondvergadering in Team A toen de verantwoordelijke het team inlichtte over een recente klacht van een ouder die zei dat haar kind naar haar aanvoelen niet hartelijk werd verwelkomd 's ochtends. Sommige andere kinderen kregen wél een hartelijke ontvangst, aldus de ouder, en zo groeide bij haar het idee dat de kinderbegeleiders er 'lievelingetjes' op nahielden. De reactie van de kinderbegeleiders was enorm begripvol en strijdvaardig. Ze vonden het in de eerste plaats enorm vervelend dat ze de ouder (en het kind) dat gevoel hadden gegeven. Ook al kan het soms hectisch zijn 's ochtends, zeker wanneer er meerdere ouders tegelijkertijd binnenkomen, de begeleiders waren vastbesloten om voortaan elk kind even hartelijk te verwelkomen.

Die mate van zelfsturing en gedeeld eigenaarschap wordt in de interviews in Team A en B vaak aangehaald als één van de sterktes van het team.

Er zijn zoveel dingen die je niet meer moet zeggen. Ze zijn elkander gewoon, ze kunnen met zichzelf lachen, ... Ze zeggen 'jij bent veel te dit, jij bent veel te speels, jij bent veel te maniak'. Ze kunnen daarmee lachen. Dat is zeker positief en dat bestond vroeger niet. -- Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Het is zo geen team dat afhangt van mij. Zij doen heel veel ook uit eigen initiatief. Dat gaat over stomme dingen, zoals naar de bib gaan en nieuwe boekjes gaan halen. Of ze zien iets leuk in de winkel en die nemen dat mee en brengen het bonnetje binnen. Het is niet dat alles van mij afhangt of dat ze voor het minste naar mij komen. Zij doen zelf ook gewoon enorm veel om het hier te laten draaien. En nu merk ik ook de dagen dat ik hier niet ben... Ja, dat draait hier hè. Ik bedoel, ik heb geen enkele dag dat ik zoiets heb van 'oei, hoe zou het daar zijn of hoe zou het daar werken?'. Als er iets is dan laten zij mij weten wat de situatie was, wat ze gedaan hebben en het is opgelost en klaar.

Dus zij zijn heel zelfstandig, heel positief, heel enthousiast. Ik denk dat dat op dit moment zeker onze sterkste kant is. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Ik weet nog voor dat ik hier begon dat ze werkte met schemaatjes van: die moet dan de boeken bij de bib gaan wisselen en die moet dan de thematafel doen en die moet dan dit. En nu doen wij daar gewoon een beetje zo onderling van: ah, is het goed dat ik die boeken reserveer en al ga halen? En is het goed, het is kalm, dat ik al zal beginnen aan het thema te veranderen? Zo eigenlijk. Dat het niet echt op papier moet staan, maar dat je gewoon zo zelf wel spontaan de taken verdeelt. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Eigenaarschap is een zege voor een team, maar er zijn ook valkuilen. Ten eerste beperken collega's soms elkaars ruimte om verantwoordelijkheid op te nemen. In dat opzicht zien we een duidelijk verschil tussen Team A en B. In Team B hebben enkele collega's het gevoel dat ze weinig manoeuvreerruimte hebben om hun stempel te drukken, terwijl collega's in Team A benadrukken dat ze hierin veel vrijheid krijgen.

Pour moi, je pense que ça partout comme ça, t'as toujours des têtes fortes une fois que ça passe avec elles. Je pense que c'est bon. (...) Ici si ça passe avec Loubna et Eva? C'est bon. (...) Bon, mais si ça passe avec elles, c'est bon. Si ça passe pas avec elle c'est foutu. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Amber is wakker. Het is weer Daria die haar hoort en de collega's erop wijst. Demi zegt dat ze haar wil gaan halen maar dat ze eerst haar boterham opeet. De frustratie is van haar gezicht af te lezen. Amber is elke middag vroeg wakker, maar vandaag is ze nog vroeger dan anders. Myriam zegt dat Amber thuis ook niet goed had geslapen vannacht. Ook Myriam slaakt een diepe zucht. Daria gaat Amber halen en zet haar in een wipper. – Fragment uit fieldnote #9, Team B

[Ben] moi je la ferais un petit peu moins longue, et pouvoir [euh] à d'autres moments, parce que moi je compare beaucoup avec la crèche où j'ai travaillé avant. Où [voilà] [bon], on avait notre- notre heure de table, et dès que l'heure elle était passée [ben] qu'est-ce qu'on faisait [ben] on commençait-- nous, on faisait à manger [donc] on faisait les repas de l'après-midi, ou [alors] [ben] on commençait à faire des désinfections, à nettoyer certaines choses. [Donc] je trouve qu'on pourrait faire [euh] ces choses-là. À ce- à ce moment-là, vu que les enfants dorment. [Donc] c'est le meilleur moment, ils sont- ils sont pas dans

la section, c'est l'occasion de faire des choses. Mais [bon], je sais qu'avant apparemment Ilse faisait beaucoup de choses qu'elle a dit qu'elle ne ferait plus parce qu'il y avait trop et que maintenant c'est pour ça qu'il y a des tâches pour beaucoup de personnes. Mais moi je trouve que ça pose pas de problèmes de faire [euh] quelque chose quand on a fini de manger. Mais les autres ça par contre, elles ne veulent pas. Ça c'est l'heure de table, c'est [enfin] l'heure ou l'heure et demi de table pour elle ça-ça doit rester. Mais en même temps elles ont l'habitude depuis des années [donc] [euh]. Ici c'est comme ça, on va pas tout changer - c'est pas moi qui vais tout changer [hein]. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Elles sont toutes ici depuis très longtemps, puis 18, 20 ans. Maintenant, changer une équipe comme ça a pris si longtemps. Tout ne change pas. Il y a des nouvelles choses à faire, il y a des trucs à progresser, il y a des trucs. Mais quand tu arrives comme ça. Tu ne peux pas tout changer, même si tu vois les choses autrement ou si tu vois des tout est déjà installé, c'est à toi de en faire t'adapter. (...) Il y en a une. Elle a voulu faire tous les changements. Une très jeune, une très très jeune qui est arrivée ici et qui croyait qu'elle allait tout changer. Ça ne marche pas comme ça. Quand tu as des collègues qui sont là depuis, non, tu ne changes pas les choses comme ça. Quand tu arrives comme très jeune, je pense que tu dois garder une certaine place au début. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Ik probeer ook wel een klein beetje om er niet zo boven te staan. Nu vind ik dat moeilijk omdat ik [omwille van zwangerschap] alleen maar leidinggevende ben en niet meer mee in de groep sta, maar als ik dan kijk naar wanneer ik hier gewoon voltijds werk en de combinatie tussen de groep en leidinggevende doe, probeer ik ook echt gewoon mee met hun samen en er zeker niet boven te staan. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Het is niet dat ze echt de baas over ons wilt spelen. Totaal niet. Dat vind ik wel echt zalig. Ik weet niet hoe dat bij andere kinderdagverblijven is hoor, maar ik vind dat bij Helena die doet dat wel echt keigoed. Je weet wel dat ze de verantwoordelijke is, ze zit vaak op de bureau en die weet gewoon van alles alles. (lacht) Als je een vraag hebt ga je altijd gewoon naar Helena en die zal ook altijd een antwoord klaar hebben. Maar het is niet dat ze echt de baas over ons wil spelen. Ze bespreekt alles met ons en zo, en die zal ook altijd aftoetsen... Allez als er iets niet gaat of zo of weet ik veel wat, ze zal het altijd gewoon bespreken. Al is het op een teamvergadering of is het gewoon

tussendoor in de groepen. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ten tweede merkten we dat collega's aan verschillende zaken waarde hechten en bijgevolg bepaalde taken liever 'op hun manier' willen uitvoeren. In Team A hecht de verantwoordelijke bijvoorbeeld veel waarde aan hoe de groepsindeling, het menu, de personeelsleden en kinderen, ... worden gevisualiseerd in de gang. Het is een taak die ze ondertussen zelfstandig opneemt en waar ze haar ei in kwijt kan. Het geeft haar voldoening en trots. De andere collega's 'gunnen' haar deze *signature move*, maar dat blijkt niet altijd even vanzelfsprekend.

Vorige week ging ik met Oxana de versiering weghalen van het vorige thema en dat van Pasen al beginnen ophangen. Ze stoorde zich aan iets dat een collega had geknutseld als versiering. We zijn dan op zoek gegaan naar iets anders dat ze wou knutselen om dat te gaan veranderen. Ja, en we hebben dan op Pinterest aan het kijken geweest, dingen aan het zoeken geweest, aan het proberen geweest, ... dat vond ik wel een fijn moment. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ten derde is het belangrijk dat de werkdruk draaglijk en min of meer gelijk verdeeld blijft. Dat is in theorie gewaarborgd wat betreft de dagtaken, maar daarnaast nemen kinderbegeleiders en verantwoordelijken vaak bijkomende engagementen op. In team A zijn dat er heel wat: zomerfeest, sinterklaasfeest, grootouderfeest, ... Afbakenen en goede afspraken maken zijn hier het devies.

Dat was toen echt wel eventjes een twee à drie dagen dat ik echt pfff... Dat het eventjes... En toen had ik ook wel 's avonds een berichtje gestuurd naar Charlotte [locatieverantwoordelijke], zo van: als er nu iets gebeurt, dan komt het echt allemaal op mij terecht. Maar ik werk hier ook nog maar van september, ik weet ook nog niet alles en ik werk dan met een stagiaire die constant dingen aan mij vraagt. En als de telefoon gaat dan moet ik oppakken en ik moet... Allez, dat kwam zo even allemaal op mij en ik heb Charlotte toen een berichtje gestuurd dat ik daar nog wel mee zit met dat voorval van Jef [kind] en plus dan ook met Lore [stagiaire]... Is het dan geen gedacht, als het nog eens wat drukker is, dat Femke gewoon wat langer blijft of dat ik wat vroeger kom of ... Dat er zo even wat in geswicht wordt en dan had ze ook wel gewoon gezegd van zit er nu maar niet te veel mee in en zo, dat kan gebeuren. Het is inderdaad druk voor jullie en jullie moeten dat zelf maar aanvoelen... – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ik had ooit zo wel eens gezegd dat als we bijvoorbeeld, maar dat is nu niet echt aan de orde in deze periode, een evenementje organiseren, zoals een grootouderfeest of een Sinterklaasfeest of zo, dan bespreken we dat op een vergadering en dan is het zo van 'ah misschien kunnen we dit doen of misschien kunnen we dat doen' en dan wordt er gelijk zo'n beetje verwacht van... Ik heb bijvoorbeeld voorgesteld om iets fotobooth-achtig te doen. Dat was gewoon een wild idee, maar ik heb daar geen hele uitwerking voor. Oké dat wordt dan opgeschreven en daar wordt later zo niet meer echt iets mee. En dan is dat zo twee weken op voorhand: 'ah ja Rowena, ging jij die fotobooth niet doen?'. En dan denk ik 'oei ja'. Dat is dan omdat ik dat heb aangehaald maar dat was gewoon een idee en het is nooit afgeklopt dat we dat gingen doen of zo. En dan wordt dat ineens mijn verantwoordelijkheid. Ik had daar niet verder meer over nagedacht of zo omdat ik niet zeker wist... maar ik heb dat ook al op een vergadering aangehaald dat ik dat wat lastig vond en dan zeiden ze dat ze nog een vergadering... allez zeker goed op voorhand mee beginnen dat we op nog een vergadering allemaal kunnen afkloppen en dan goed taken verdelen zodat iedereen echt wel weet wie welke taak doet. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Een vierde valkuil heeft betrekking op het eigenaarschap over het pedagogisch werk. Op rustigere momenten – al zijn die niet zo talrijk – zien we kinderbegeleiders bijspringen in andere leefgroepen, een wasmachine in- of uitladen, registratie aanvullen, knutselwerkjes afmaken, de ruimte decoreren, ... Teamleden zien werk, maar niet zozeer het pedagogische werk waarvoor je tussen de kinderen moet zitten. De pedagogische mindset van het team is vooral geïnspireerd door wat de dagstructuur van hen verlangt, zoals een voorbereide activiteit, een voorleesmoment, een gesprekje tijdens het eten, vaste overgangsrituelen. Daardoor dreigen kinderbegeleiders mogelijkheden voor spontanere interacties met kinderen tijdens de dag over het hoofd te zien. Ook het feit dat het pedagogisch beleid in Team A niet in handen is van de teams in de leefgroepen, zorgt voor een weinig doorleefde pedagogische praktijk.

Bij aankomst zet ik mijn rugzak in de personeelsruimte. Valerie zit in haar middagpauze en eet er haar boterhammen op. Ze vertelt dat het een heel rustige dag is. Altijd op maandag. Er zijn vandaag (nog) maar 8 kinderen aanwezig. Later zal ze hierover nog enkele keren een opmerking maken: "Saaie dag", "gene vette hé" en "Kom je morgen ook? Dan is het drukker". Het is voor mij niet duidelijk hoe ik dit moet interpreteren: enerzijds voelt het aan als een soort verontschuldiging tegenover mij – alsof er (te) weinig te zien valt – en

anderzijds lijkt het ook dat ze de chaos/drukke van een grotere groep kinderen mist – alsof er voor haar (te) weinig te doen valt. – Fragment uit fieldnote #2, Team A

Even later vraagt Yentl aan Suraya of ze nog iets kan doen. Suraya suggereert om mee de was op te plooiën. Lize, die in een stoel zit en een flesje geeft aan een baby, knoopt een gesprek aan met Suraya over de beste manier om een flesje te geven aan een kind dat reflux heeft. In haar opleiding heeft ze geleerd dat je dat best doet door de baby rechtop te laten zitten op je schoot. Voor Suraya is er duidelijk te weinig animo. Ze zegt letterlijk dat het wat saai is nu er slechts drie baby's wakker zijn en er ook drie begeleiders aanwezig zijn. Ze beklagt het feit dat ze geen schoolwerk heeft meegenomen om de tijd door te komen. Suraya ziet er ook wat vermoeid uit en laat zich af en toe betrappen op een geeuw. Even later vraagt ze of er "late kinderen" aanwezig zijn vandaag en reageert verheugd wanneer ze verneemt dat Maxime er niet is. Ze windt er geen doekjes om: ze is blij dat ze op tijd naar huis kan vandaag. – Fragment uit fieldnote #9, Team A

3.6 Pragmatiek

Uit onze observaties en interviews leren we dat een zekere pragmatiek de sfeer en samenwerking in een team ten goede kan komen. Als je werkt in een kinderdagverblijf, ga je best pragmatisch om met de systemische beperkingen waarmee de hele sector te kampen heeft. Het is vaak een kwestie van de werkelijkheid te aanvaarden zoals ze is en te roeien met de riemen die je hebt. De job van kinderbegeleidster staat bijvoorbeeld al enkele jaren op de lijst van knelpuntberoepen. Teams die kampen met een personeelstekort, zoals Team A waar de locatieverantwoordelijke omwille van een zwangerschap niet langer in de groep mag staan, zijn in eerste instantie dan ook blij als er überhaupt een snelle oplossing uit de bus komt. Het feit dat er een hele stoelendans wordt ontketend en dat de kinderen op korte tijd veel verschillende gezichten te zien krijgen lijkt daarbij niet onoverkomelijk. De verantwoordelijke hoeft zich in de rekrutering van nieuwe medewerkers ook niet zwaar te buigen over specifieke selectiecriteria want er zijn simpelweg te weinig kandidaten voor de job. Collega's die terugkeren na een periode van zwangerschapsverlof of werkonbekwaamheid moeten zich eveneens noodgedwongen neerleggen bij die nuchtere realiteit. Zij kunnen zomaar in een heel nieuw team terecht komen.

Karen geeft aan dat ze blij zal zijn als Thais en Stephanie er eindelijk zijn. Evelien reageert dat het voor Thais – na een jaar afwezigheid wegens zwangerschaps- en ouderschapsverlof – wellicht ook een hele verandering zal

zijn. "Die gaat drie nieuwe collega's hebben.". Ze is er evenwel van overtuigd dat het goed komt. Ze omschrijft Thais als iemand "met de voetjes op de grond" en iemand die de realiteit accepteert zoals ze is. – Fragment uit fieldnote #8, Team A

Het is sowieso wel eventjes allemaal zo wat... Er gaat iemand weg, er komt iemand bij, ... Heel veel veranderingen dus en voor de kindjes merk je ook wel dat zij dat merken en wij zelf ook wel. Maar op zich vind ik wel dat wij vrij snel met iedereen toch wel goed kunnen samenwerken en dat wij daar wel vrij flexibel in zijn. Allez ja, ik heb daar op zich niet zoveel problemen mee. Ik ben al blij dat we zo terug wat voltallig zijn. Ik denk dat dat voor iedereen wel geldt. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Er worden in Team A en B ook heel wat pragmatische compromissen gesloten. Om kinderbegeleiders die in de periode van personeelstekort extra lange shiften draaiden, niet nog meer te belasten schortte de locatieverantwoordelijke de avondvergaderingen in Team A bijvoorbeeld tijdelijk op. Tijdens de interviews wordt ook de praktische haalbaarheid van eigen (klein)kinderen in de opvang in vraag gesteld. Hoewel iedereen er het gemak en de charme van inziet – het is een privilege om je kind elke dag van nabij te zien opgroeien – blijkt de situatie in realiteit soms moeilijk verenigbaar met de groepswerking en roept ze ook een heleboel praktisch-organisatorische vragen op, bijvoorbeeld in verband met borstvoeding. De locatieverantwoordelijke in Team A kiest er dan ook bewust voor om haar toekomstig kind niet in de eigen opvang in te schrijven. In Team B merkten we dat er een zekere taboesfeer hing rond bepaalde pragmatische compromissen, met name wanneer deze indruisten tegen het beleid van de verantwoordelijken.

Wij proberen nu ook, door voorgaande ervaringen, geen nieuwe collega's aan te nemen die hun kind mee naar ons zouden willen nemen. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Een auto stopt en blijft draaien voor de crèche. Het is de moeder van één van de kinderen. Ze is er al om 15:40, maar eigenlijk is de afspraak dat de kinderen pas mogen opgehaald worden vanaf 16 uur, omdat de werking anders onderbroken wordt. Veerle vertelt dat ze vindt dat de verantwoordelijke veel te strikt aan de regels vasthoudt. Ze roepen de moeder binnen en gaan met haar mee naar binnen om haar kindjes te halen. Het lijkt te zijn dat ze haar willen steunen op het moment dat ze eventueel terechtgewezen zou worden door de verantwoordelijke. – Fragment uit fieldnote #4, Team B

Maria geeft Elly een maiswafel en schept soep in haar mond. Opeens is er daar ophef over. Waarschijnlijk hebben ze via blikken gecommuniceerd dat ik mee aan tafel zit en aan het noteren ben. Ik vraag me luidop af wat ik gezien heb dat zo erg is. Maria legt mij uiteindelijk uit dat het eigenlijk niet goed is dat ze Elly eten geeft terwijl ze zojuist tijdens de lunch bijna niet heeft gegeten. – Fragment uit fieldnote #11, Team B

Melissa en Ruwayda zijn de twee begeleidsters die bij de groep staan. Ze zetten de kinderen allemaal op de mat en zetten alles klaar om te gaan eten. Eén voor één roept Melissa de kinderen aan tafel. Op het moment dat het fruit gehaald moet worden, zie ik een veelbetekenende blik tussen Ruwayda en Melissa. Ze vragen me of ik echt vertrouwelijk met de info omga die ik zie en of ik niet zal gaan klikken aan het bureau. Ik verzeker hen dat dat niet is waarom ik hier ben en dat ik als ik de vraag krijg daar ook op die manier op zal antwoorden. Ze vertellen me dat er één kindje is in hun groep dat nooit fruit eet. Ze geven het daarom een koekje in de plaats, maar dat mag niet van de directrice want die vindt dat het kind ofwel fruit ofwel niets moet eten. Dat vinden de kinderbegeleidsters zielig en daarom geven ze het kind een koekje. Ik stel hen gerust dat ik me niet ga bezighouden met het doorklikken van dergelijke zaken en het eetmoment verloopt verder zoals gewoonlijk. Het verbaast me eigenlijk dat er zoveel stress is rond zoiets kleins. Dit toont volgens mij wel hoe sterk de stem van de directrice doorweegt in het team. Ze lijkt me op dit moment een vrij sturende leidinggevende, terwijl ze toch ook de indruk geeft om in overleg te gaan met haar personeel. – Fragment uit fieldnote #4, Team B

Lieve en Ankie eten ook van de pasta die Sanaa gemaakt heeft voor de kinderen. Ze moedigen me aan om ook een bordje te nemen en ik stem in. (Hoewel Sanaa me vrijdag vertelde dat ze niet mogen eten van de maaltijden voor de kinderen van de directrice.) – Fragment uit fieldnote #5, Team B

Safiyah schept een portie vegetarische lasagne voor zichzelf opzij en vraagt of ik ook een portie wil. Ik zwicht. De borden worden verstopt achter een rechtopstaand verzorgingskussen, zodat de directrice ze niet zou zien. Die komt inderdaad even meedraaien in de groep. (Het is ongeveer onmogelijk dat ze de borden niet ziet staan, aangezien ze verschillende handelingen doet net naast het rechtopstaande verzorgingskussen. Ik hoor haar er echter niets van zeggen.) – Fragment uit fieldnote #12, Team B

Pragmatiek is ook zichtbaar in de omgang met conflicten. In dat opzicht merkten we dat Team A de neiging heeft om (onnodige) conflicten te vermijden. De verantwoordelijke in

Team A lijkt te willen vermijden dat er weerstand ontstaat ten aanzien van haar als persoon en probeert bijgevolg zo min mogelijk autoritair te opereren. Interventies die van buitenaf te verantwoorden zijn, genieten voor haar de voorkeur. Zo wekt ze niet de indruk dat haar leiderschap gebaseerd is op persoonlijke willekeur. In Team B is er eenzelfde soort conflictvermijding tussen de leidinggevende en haar zoon/opvolger, die willen voorkomen dat problemen van op het werk een impact hebben op de persoonlijke relatie in de privésfeer.

Ik kan er absoluut niet tegen dat er vanalles blijft staan. Dus ik heb echt graag op het einde van de dag de groepen proper en opgeruimd. Als ze dan zo geveerd hebben en de verfpotjes staan er nog, dan denk ik 'mannen, ruim het op'. Zo nog dingen zoals bijvoorbeeld als ze de bedden niet opdekken of ja echt stomme dingen, maar dat is echt gewoon met mijn autistisch kantje van mijn orde en mijn netheid en ik wil dat dan netjes hebben... Hè, zo geen deken meer in bed, geen slaapzakken... Leg dat allemaal op zijn plaats. Zo ja... Babyfoons die niet afstaan. Dan moet ik mijn toer weer gaan doen. (lacht) (...) Als het iets is waarvan ik weet dat het echt mijn ding is, omdat ik daar niet tegen kan, dan doe ik dat gewoon zelf. Soms is het bijvoorbeeld toch iets dat ik denk van ja, eigenlijk moet dat wel gewoon zo en dan is dat wel iets dat ik met hen bespreek. Allez, bijvoorbeeld de knuffels in bed. Ik hou ervan dat het allemaal proper en opgeruimd is, maar langs de andere kant mogen wij ook geen knuffel in bed dus dan communiceer ik dat ook wel van 'kijk, mannen, let erop dat we de knuffels in de mandjes leggen want als Kind en Gezin komt kijken en ze zien het...'. En dat is dan win-win hè want ben content omdat het opgeruimd is, maar het heeft wel een reden. Het is niet voor mij dat het moet. Soms, als het echt puur voor mij is, dan vind ik van mezelf soms ook dat ik me erover moet zetten. Maar als het wel met een reden is, dan kaart ik dat ook wel echt aan zodat we daar allemaal op kunnen letten dat we het zo doen. En dan leg ik ook wel uit waarom natuurlijk hè, waarom dat dan moet. Het is niet dat ik dat dan zo maar zeg, dan wil ik daar ook wel een uitleg aan geven. Zo van 'dat is de reden dat ze verwachten dat we dat zo doen, dus kan iedereen daar op letten'. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Soms moet je dingen zeggen waar niet iedereen even blij mee gaat zijn. Ik denk nu bijvoorbeeld, dat is een voorbeeld uit dat ander kinderdagverblijf waar ik nu sta, daar moet ik nu gaan melden dat gelnagels enzo verboden zijn. Terwijl er daar heel veel in het team zijn die gelnagels of gellak hebben en daar moet ik nu binnenkort gaan melden dat het niet meer mag en iedereen met gelnagels en gellak moeten het laten verwijderen. En dat zijn zo dingen... Je

weet dat je daar reactie op krijgt en je weet dat ze daar niet blij mee zijn, want die hebben dat omdat ze dat mooi vinden of om een of andere andere reden. En dan moet ik gaan zeggen dat het niet meer mag. Je kunt een uitleg geven en je kunt verwijzen naar de directie of een andere reden, maar uiteindelijk ben ik wel diegene... Dat is soms moeilijk. Je wil hen wel content stellen, want ik ben wel diegene die met hen moet samenwerken. Tegenover de directie, die zeggen dat maar die moeten niet elke dag met hen samenstaan natuurlijk. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Ja, hoe moet ik dat zeggen. Je probeert ze ook wel iets meer, denk ik, te appreciëren van 'OK, dat is gewoon zo, iedereen is anders en iedereen heeft zijn positieve en negatieve kanten'. Dus wat ik dan wel probeer... ook als het een kantje is waar ik niet mee om kan, dat ik denk van dat is heel lastig en misschien heel gevoelig en waar dat die persoon niet aan kan doen... dan probeer ik daar ook wel gewoon mee verder te gaan en voor mezelf ook te zeggen dat niet iedereen gelijk is. Het is ook niet de bedoeling om mensen te veranderen hè. Iedereen is goed zoals hij is. Dus dan probeer ik dat ook wel gewoon te accepteren en u daar eigenlijk een beetje bij neer te leggen dat die persoon zo in mekaar zit. Het is zeker niet de bedoeling om mensen af te breken op hun persoonlijkheid hè. – Fragment uit interview met locatieverantwoordelijke, Team A

Andersom, ik denk dat dat ook niet, want soms heb ik dingen die ik gewoon aan een baas zou zeggen, maar die vertel ik niet aan haar. Ik wil ook geen conflict met haar hebben buiten het werk want dat gaat dan verder buiten het werk. – Interview verantwoordelijke Team B

Daarnaast worden de mogelijkheden van een team mede bepaald door het budget en de infrastructuur die het ter beschikking heeft. Team A heeft in dat opzicht de 'luxe' van gehuisvest te zijn in een 'nieuwbouw' die speciaal ontworpen is om kinderopvang uit te baten. In het ontwerp is gedacht aan een aparte personeelsruimte, ruime keuken, ... De organisator voorziet onder meer een (klein) budget voorzien om ouderactiviteiten te organiseren. Kortom, Team A heeft heel wat voorzieningen die het werk aangenamer kunnen maken. In Team B, dat gevestigd is op de benedenverdieping van een appartementencomplex, is dat minder het geval. In de bureauruimte is er bijvoorbeeld te weinig ruimte om iedereen een plek te geven. Er is ook geen aparte personeelsruimte waardoor kinderbegeleidsters tijdens de pauze noodgedwongen gebruik moeten maken van de kinderstoelen en -tafels in de leefgroepen.

3.7 Waardering

Waardering heeft een heilzaam effect op de sfeer en samenwerking in een team. Eén van onze eerste vaststellingen in Team A en B was de overvloed aan chocolade die er voorradig was. Allemaal cadeautjes van dankbare ouders die naar aanleiding van de verjaardag van hun kind of de overgang naar de kleuterschool een attentie voor het team voorzien. Die *trésor*, zoals ze de doos met chocolade in Team B noemen, wordt regelmatig bovengehaald tijdens de middagpauze en is een welgekomen extraatje bij de lunch. Ouders uiten hun waardering voor het werk van het team overigens nog op tal van andere manieren, bijvoorbeeld via de tevredenheidsenquêtes, door een geboortekaartje te sturen, langs te komen nadat hun kind al een poos niet meer naar de opvang komt, een teamlid te vragen als babysit, enzovoort.

Als ze zo iets hebben gekregen en er een collega binnenkomt, dat die echt zo zeggen van 'hé, kijk, we hebben weer iets gekregen'. Of dat ze die kaartjes ophangen in de personeelsruimte en dat ze er vrolijk van worden om er naar te kijken. Dus ik denk dat dat wel voor iedereen iets leuks is en een bevestiging dat ze hun werk goed doen. – Fragment uit interview met stagiaire, Team A

Ja, zo van, we zijn goed bezig zoals we bezig zijn dus we doen gewoon zo verder. Ja, want dat is ook heel vaak met een zomerfeest of een grootouderfeest of een sinterklaasfeest, dat wij zo een papiertje of zo meegeven van hoe was bijvoorbeeld de communicatie over het feest naar de ouders toe of naar de grootouders toe? Hoe was het geweest, de organisatie en zo? Na zo'n evenementje lezen wij dat dan allemaal en dat is ook altijd kei positief. Dat is altijd superleuk om dat dan allemaal te horen en dan is dat ook wel zo weer van 'oh, we hebben het weer maar eens gedaan'. We zeggen dat dan ook altijd wel van hoe leuk het is dat we dat weer allemaal krijgen en dat we goed bezig zijn. Dat is misschien ook zo iets vanuit de ouders... Wij geven ook op hun, allez ja, bijvoorbeeld als hun kindje twee maanden naar de crèche is gekomen, dan geven wij ook een papiertje mee. Een beetje een tevredenheidsenquête eigenlijk, over hoe de instap is verlopen. Zo van: hebben jullie vertrouwen? Wat kan er verbeterd worden? ... Dat is ook vaak positief en zo. Dus dat zijn zo feedbackdingetjes van de ouders naar ons toe, waarin wij dan altijd zo waardering krijgen en dat geeft wel een boost. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Waardering voor het werk van het team komt niet enkel van buitenaf. In een leuk team geven collega's elkaar onderling complimenten of wordt het *teamwork* geprezen. Om het belang van waardering te benadrukken, neemt Team A jaarlijks deel aan de 'nationale

complimentendag'. Elk jaar op 1 maart uitten de collega's hun waardering voor elkaar. Dit jaar postte iedereen lieve berichtjes op WhatsApp en hing de verantwoordelijke allerhande complimentjes op in de personeelsruimte en kleedkamer. De spontane feedback die collega's aan elkaar geven is idealiter ook waardierend van aard. In Team A kregen enkele collega's bijvoorbeeld heel wat positieve reacties op de thematafel die ze hadden gemaakt naar aanleiding van de wegenwerken in de straat. Ze mochten fier zijn op het resultaat! Negatieve feedback heeft daarentegen een averechts effect op de sfeer en samenwerking.

Sandra [kinderbegeleidster] zegt dat wel vaak, en dat vind ik ook wel leuk, zo van: we zijn goed bezig, hè! Dan krijgen we weer zoiets, een leuk cadeautje of een danku voor dit of dat, en dan zegt Sandra ook vaak dat we goed bezig zijn. Dat is leuk. Dat geeft een boost. Wat Sandra ook vaak zegt, vind ik ook wel leuk, als het zo bijvoorbeeld met die vaderdagcadeautjes kei vlot gaat: 'teamwork hè! Wij zijn echt goed, hè! Wij werken echt goed samen!'. Allez, zo dat eventjes nog eens beamen dat we echt een goed team zijn en dat we goed met elkaar omgaan en alles goed op elkaar afstemmen. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Ja, ja, en Fenna [locatieverantwoordelijke] is ook echt wel iemand die echt complimentjes kan geven van 'jullie zijn een goed team' en 'jullie houden het allemaal wel recht'. Ja, dat vind ik wel heel fijn. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Nous valoriser plus, nous mettre plus en avant. Ouais, c'est bien, c'est aussi une bonne idée ou regarder avec nous, pas juste nous donner des thèmes et nous dire, ouais, c'est pas bien fait ou c'est pas ça que je demande. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Je m'en fous ce qu'elle pense. Si elle est pas contente, la porte, elle est là. Il y a assez de boulot partout [hein]. Je m'en fous ouais. On est une plume, aujourd'hui, je suis là, demain, je suis peut-être en haut. Je sais pas. Je vis le jour le jour. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

In Team B ondervonden we dat een team zich ook voldoende financieel ondersteund en gewaardeerd moet voelen. Wegens de financiële situatie van de vzw was er in het verleden bijvoorbeeld heel wat lobbywerk nodig om betere loonvoorwaarden te verkrijgen. Vandaag ziet de boekhouding er rooskleuriger uit en hopen de kindergeleidsters dat er binnenkort maaltijdcheques ingevoerd zullen worden. Het team wil ook af en toe, net zoals Team A, kunnen beschikken over nieuwe materialen. De organisator verwacht vervolgens – als blijk van waardering – dat er zorgzaam wordt omgesprongen met die investeringen.

Bon, tu sais bien, ça fait beaucoup d'années que je suis là. Il y a beaucoup de choses qui se sont passées d'un point de vue salaire. Donc on a mis un petit peu les choses avec Tinne [verantwoordelijke]. On a demandé des choses toutes ensemble et on était chaque fois toutes ensemble à demander. Tu vois, c'est pas une. On se mettait d'accord quand il y a des trucs importants. En gros, quand il y a des trucs importants, on est toutes soudées. Oui, voilà. On se. On se. On se soutient l'une à l'autre. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team B

Maar ja bijvoorbeeld, een jaar geleden hebben we alle kleine deurtjes in de verschillende leefgroepen vervangen. Wij hebben daarvoor 6000 euro betaald, denk ik. Twee dagen daarna was er één kapot. Deze keer was ik echt boos. (...) Op die manier respecteer je uw collega niet, respecteer je het geld van de vzw niet, respecteer je het werk van de bureau die dat heeft aangepakt, gekozen en gekocht niet. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

Tijdens onze observaties en gesprekken met medewerkers in Team A en B merkten we dat niet iedereen zich altijd even gewaardeerd voelt. Een typisch voorbeeld is de late shift waarbij een ouder net voor sluitingstijd arriveert en vervolgens héél langzaam te werk gaat. Het feit dat teamleden aanwezig blijven tot na de openingsuren lijkt een vanzelfsprekendheid voor sommige ouders en dat stoot hen tegen de borst. Een ander bekend voorbeeld: kinderbegeleidsters kunnen in alle hectiek wel eens iets over het hoofd zien. Het is niet fijn wanneer ze hier dan meteen op aangesproken worden. Hetzelfde geldt voor ongevallen. Die zijn niet altijd te vermijden en het gevoel dat je je hiervoor uitgebreid moet verantwoorden leidt soms tot onbegrip. Ouders die niet reageren op dringende vragen van het team – Team A deed bijvoorbeeld een oproep om kinderen maximaal thuis te houden wegens personeelstekort – wordt eveneens een gebrek aan betrokkenheid en waardering verweten.

Dat was toen eens een keer, toen wij ook die noodopvang moesten doen in januari-februari zoiets en ik was ook echt toen... Allez ja, met die vroeges en lates en zo, toen zat het eventjes hoog bij mij en ik was echt super moe. Lakeisha [stagiaire] die er wel was, maar ook constant nog vragen aan mij aan het stellen was en zo, dus dat moest je er dan ook nog eens bij pakken. En ja, ik had eventjes... We hadden dus afgesproken dat zij de kinderen aan tafel zou zetten, het fruit doen, daarna naar de grote zaal en iedereen verschonen en de kinderen afgeven als er al ouders komen. Ik ga de badkamer in orde maken, de babygroep en de peutergroep kuisen enzo en dan kom ik ook naar de grote zaal. Dat was eigenlijk de afspraak. Maar dan, de volgende dag had er blijkbaar

een mama gebeld, de mama van Jonas, die had gebeld dat Jonas keirode billen had en dat die nog keivuil werd afgegeven. Dat was zo het dingen. En toen kwam Anke [locatieverantwoordelijke] naar mij om te vragen: zeg gaat alles goed en zo? En met Lakeisha ook? En toen ik dat hoorde dacht ik echt van 'ooh, dit meen je nu niet?!'. Allez, het was toen al zo voor mij zo'n kakdag eigenlijk gewoon en dan kwam dat er nog eens bij en ik dacht echt allez... – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Op zich, je hebt een mama die zo al redelijk overbezorgd is voor haar kindje eigenlijk. Maar ik vind ook zo ja, je kunt dan zo wel reageren van 'je moet daar niet te flauw mee zijn' en wij moeten echt elke dag die zijn neusje spoelen en dan nog eens extra met die dingen en ja... Soms vergeten wij dat, maar dan kan ze daar heel erg op hameren. Dat is voor ons soms wel van 'seg, niet overdrijven', maar aan de andere kant: dat is een overbezorgde mama, maar daar zit ook wel vaak een reden achter. Dus wij kunnen onderling zo wel eens zeggen van 'seg, dat ze niet zo overdrijft', maar uiteindelijk hebben wij daar wel respect voor hoor. Wij doen ook wel wat die ouders vragen hoe dat ze het willen met hun kindje. – Fragment uit interview met kinderbegeleidster, Team A

Met de ouders van Hendrik bijvoorbeeld. De papa, niet de mama, is iemand die enorm veel stress heeft. Echt alsof zijn kindje van papier zou zijn. Dat is een kind dat veel energie heeft, dat altijd aan het lopen is, ... Hij valt ook vaak, maar heeft geen pijn. Dat is echt een kind dat botst tegen de muur en niet huilt. Maar als hij een schram van een halve millimeter heeft, gaan de ouders er een schandaal van maken. Dat is een probleem voor het team want dat zorgt voor stress bij de mensen die met het kind werken in de groep. Ook voor de mensen die tot 6 uur werken want aan het einde van de dag zijn alle kinderen samen en de papa komt altijd laat. Dus iedereen overdag heeft stress als hij een kleine schram heeft want wat gaat de ouder van dit kind zeggen? – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

De waardering vanwege Zorginspectie heeft eveneens een effect op de sfeer en samenwerking in een team. Team B is constant gespannen en onzeker over de komst van Zorginspectie, met name omwille van het gebruik en het niveau van het Nederlands door meertalige kinderbegeleiders. Bovendien was er in de maanden voorafgaand aan onze aanwezigheid een vermoeden van mishandeling door één van de kinderbegeleiders. Die kinderbegeleidster werd ontslagen, maar een andere collega (die zelf ontslag nam) zou een klacht ingediend hebben bij Kind & Gezin.

Je voelt dat nog na een week of twee, bijvoorbeeld na een controle van Kind en Gezin. Je voelt dat die stress er nog is voor een week of twee. Dat zijn de grote dingen die stress veroorzaken en het ook moeilijker maken om samen te werken. Want als je gestresseerd bent, is het ook moeilijker om iets te doen of te accepteren wat normaal gezien geen probleem zou zijn. – Fragment uit interview met verantwoordelijke, Team B

4 CONCLUSIE

De Vlaamse kinderopvang voor baby's en peuters verkeert anno 2022 in crisis. Nooit was het personeelstekort zo groot: over het hele jaar werden bijna 7000 vacatures geregistreerd. De negatieve mediaberichtgeving dreigt het imago van de sector nog verder te doen kelderen. In dit onderzoek betwisten we het maatschappelijke beeld van een sector waarin het allemaal kommer en kwel is. Zonder afbreuk te willen doen aan de nood van een structurele hervorming, betogen we hier dat er evenzeer een nood is aan positieve verhalen, die daadwerkelijk zichtbaar zijn op de vloer. Elke dag zetten duizenden kinderbegeleidsters en opvangverantwoordelijken zich samen met hart en ziel in voor kinderen en hun gezinnen. We zijn ervan overtuigd dat het, ondanks de niet evidente werkomstandigheden, een plezier kan zijn om samen te werken in een team (zie ook De Visscher, Van Gils & Biessen, 2022). Dát is het uitgangspunt voor ons onderzoek. Door op zoek te gaan naar de betekenis van een goede samenwerking en sfeer op de werkvloer hopen we een bijdrage te kunnen leveren aan een duurzamer medewerkersbeleid.

Via participatieve observatie en diepte-interviews in twee kinderdagverblijven in de regio's Antwerpen en Brussel trachtten we een antwoord te formuleren op vier onderzoeksvragen:

- 1) Wat karakteriseert de samenwerking en sfeer in een team?
- 2) Wat zijn sfeermakers? Hoe ontstaan een leuke samenwerking en een goede sfeer?
- 3) Wat zijn pretbedervers? Welke valkuilen of gevaren zijn er?
- 4) Wie speelt welke rol in het sfeerbeheer? Hoe managen kinderbegeleiders en opvangverantwoordelijken informele teamvorming?

De antwoorden op deze onderzoeksvragen zijn samengevat in [Tabel 2](#). Uit ons onderzoek komen zeven karakteristieken van een goede sfeer en samenwerking naar voren: veerkracht, verbondenheid, afstemming, duidelijkheid, eigenaarschap, pragmatiek en waardering (zie linkerkolom). Voor elke karakteristiek identificeerden we verschillende sfeermakers en pretbedervers (zie respectievelijk middelste en rechterkolom).

De weergave van onze resultaten in **Tabel 2** vergt enige nuancering. Terwijl de tabel de indruk wekt dat sfeermakers en pretbedervers toebehoren aan één van de zeven karakteristieken, hebben ze in realiteit af en toe betrekking op meerdere karakteristieken tegelijkertijd. De graduele opbouw van een inwerktraject voor nieuwe collega's zou bijvoorbeeld de veerkracht van een team ten goede kunnen komen, terwijl de communicatie daarover duidelijkheid creëert qua rolverwachtingen. De extra inspanning die collega's leveren om een acuut personeelstekort op te vangen heeft bijvoorbeeld betrekking op veerkracht, al zegt de bereidwilligheid ook iets over eigenaarschap. Een luisterend oor bieden aan een collega is bijvoorbeeld exemplarisch voor de verbondenheid in een team, hoewel dat ook waardevol kan zijn in het kader van een veerkrachtig team. De boodschap van de verantwoordelijke dat die onderlinge momenten niet ten koste mogen gaan van de kinderen draagt bovendien een zekere pragmatiek en duidelijkheid in zich. Het feit dat medewerkers komen werken ondanks een kwetsuur of ziekte heeft een pragmatisch kantje, maar zegt evengoed iets over veerkracht, verbondenheid en eigenaarschap. Troubleshooting staat ten slotte – we beperken ons voor de overzichtelijkheid tot vijf voorbeelden – beschreven als een vorm van afstemming, terwijl het signaleren van technische en praktische problemen evenzeer iets zegt over eigenaarschap. Teamleden zouden die immers ook hun beloop kunnen laten omdat dergelijke taken strikt genomen niet tot het takenpakket van een kinderbegeleider horen.

Bovenstaande voorbeelden illustreren dat iedereen een rol van betekenis speelt in het sfeerbeheer. Elke karakteristiek van sfeerbeheer gedijt bij teamwork. Het antwoord op de laatste onderzoeksvraag is dus vrij eenvoudig: in een leuk team levert iedereen een bijdrage aan een goede samenwerking en sfeer op de werkvloer. We borduren hier nog even op voort in de slotbeschouwing (zie '*De maakbaarheid van sfeer en samenwerking in een team*').

Tabel 2. Samenvatting van de onderzoeksresultaten

Karakteristieken	Sfeermakers	Pretbedervers
<p>Veerkracht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personeelstekort <ul style="list-style-type: none"> o Helder uurrooster (<i>duidelijkheid voor de combinatie werk-privé</i>) o Toekomstperspectief (<i>vooruitzicht op voltalligheid, goede eerste indruk van nieuwe collega</i>) o Oog voor draagkracht (<i>werkdruk benoemen en bespreken, ontlasten door prioriteiten te stellen</i>) - Inwerktraject voor nieuwe collega's <ul style="list-style-type: none"> o Ondersteunende materialen (<i>makkelijke overdracht dankzij uitgeschreven dagstructuur en takenlijst per shift</i>) o Realistische verwachtingen (<i>gefaseerde aanpak, ruimte om te wennen en genieten</i>) o Oog voor beleving (<i>opvolging van ervaringen tijdens de eerste weken</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Personeelstekort <ul style="list-style-type: none"> o Hogere werkdruk (<i>overuren, langere shiften, meer stand-by zijn</i>) o Combinatie werk-privé staat onder druk (<i>kappersafpraak, regelingen voor opvang eigen kinderen, opleiding</i>) o Onzekerheid over terugkeer van collega (<i>speculatie, gevoel dat er meer aan de hand is</i>) - Inwerktraject voor nieuwe collega's <ul style="list-style-type: none"> o Hogere werkdruk (<i>nieuwe collega nog tijdelijk vrijwaren van bepaalde taken, overdracht kost tijd en energie</i>) o Prestatiedruk (<i>nieuwe collega's moeten zich meteen 'bewijzen' en willen alles zo snel mogelijk onder de knie krijgen</i>) - Systematisch personeelsverloop <ul style="list-style-type: none"> o Negatief verwachtingspatroon van nieuwe collega's (<i>anciens hebben weinig vertrouwen in goede afloop, verwachten verkeerde intenties of onvoldoende competenties</i>) o Minder kwalitatieve aanvangsbegeleiding (<i>anciens verliezen de goesting om telkens tijd en energie te investeren in een inwerktraject</i>) o Heimwee naar oud-collega('s) (<i>gevoel dat het nooit meer hetzelfde zal worden als vroeger</i>)

<p>Verbondenheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sociaal contact (<i>collega's zijn gesprekspartners</i>) - Gedeelde geschiedenis (<i>jarelang samenwerken schept een band</i>) - Persoonlijke raakvlakken (<i>soortgelijke interesses of achtergronden scheppen een band en leveren automatisch gespreksstof op</i>) - Inlevingsvermogen (<i>respect voor elkaars leefwereld</i>) - Solidariteitsacties (<i>collegialiteit tonen door shift of taken over te nemen, luisterend oor te bieden, ...</i>) - Humor (<i>elkaar plagen of in de maling nemen, grapjes</i>) - Teambuilding (<i>mogelijkheden tot bonding en gezamenlijke ontspanning creëren tijdens of na de werkuren</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Generatiekloof (<i>weinig bonding tussen collega's die sterk verschillen qua leeftijd en/of anciënniteit</i>) - Informele hiërarchie: integratie = in de gratie (<i>nieuwe collega's ≠ nieuwe wetten, anciens bewaken de status quo</i>) - Segregatie tijdens teambuilding (<i>het team valt uiteen</i>) - Collega met eigen (klein)kind in de opvang (<i>'moederhart' speelt op en/of situatie is soms moeilijk verenigbaar met de groepswerking</i>)
<p>Afstemming</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Debriefen (<i>informatieoverdracht nodig voor vlotte shiftwissels</i>) - Kindbespreking (<i>samen zoeken naar verklaringen en oplossingen voor het welbevinden en gedrag van kinderen</i>) - Fiatteren en anticiperen (<i>goedkeuring vragen alvorens tot actie over te gaan, inspelen op elkaar, complementariteit en efficiëntie</i>) - Feedback (<i>becomentariëren van elkaars acties om er samen beter van te worden</i>) - Troubleshooting (<i>signaleren en oplossen van technische en praktische problemen</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Onzorgvuldige registratie (<i>ontbrekende informatie, retrospectief aanvullen is omslachtig en kent grotere foutenmarge</i>)

<p>Duidelijkheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welomschreven procedures en draaiboeken <i>(duidelijke rolverwachtingen, omschrijvingen van wie wat wanneer moet doen)</i> - Kennis van het takenpakket <i>(iedereen ziet het werk dat moet gebeuren)</i> - Rituelen <i>(voorspelbaarheid voor kinderen)</i> - Open communicatie <i>(eerlijk en rechtuit zijn tegen elkaar)</i> - Bewaken van (ongeschreven) regels <i>(in stand houden van bepaalde gewoonten en afspraken)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Interne mobiliteit zonder draagvlak <i>(in gezaghebbende functie terechtkomen zonder daartoe het mandaat te krijgen van het team)</i> - Afschrikkende effect van open communicatie <i>(kan veroordelend overkomen voor nieuwe collega's)</i> - Rolverwarring en -vervaging <i>(niet voldoen aan traditioneel rollenpatroon)</i>
<p>Eigenaarschap</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijkheidsgevoel <i>(initiatief nemen, eigen aandeel in gebeurtenissen erkennen, zich verbonden voelen met het lot van de kinderen, collega's, organisatie, ...)</i> - Strijdvaardigheid <i>(constructieve omgang met klachten, tegenslagen en nieuwe uitdagingen)</i> - Zelfsturend team <i>(opvang draait ook zonder de verantwoordelijke)</i> - Signature moves <i>(ruimte om taken op een eigenwijze manier in te vullen, je ei kwijt kunnen in de job)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Esthetische voorkeuren <i>(creatieve ideeën en expressies van elkaar niet kunnen smaken)</i> - Teveel taken toe-eigenen of toegeschoven krijgen <i>(gevoel van te weinig mogen of te veel moeten bijdragen)</i>
<p>Pragmatiek</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Werkelijkheid aanvaarden zoals ze is <i>(niet teveel zeuren, roeien met de riemen die je hebt)</i> - Compromissen <i>(nood breekt wet, praktische haalbaarheid primeert)</i> - Elkaar het leven niet te zuur maken <i>(iedereen aan boord proberen houden, weerstand vermijden waar mogelijk)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Afwezigheid is moeilijk te verantwoorden <i>(komen werken met kwetsuur of ziekte)</i> - Verzet <i>(verdoken compromissen die ingaan tegen gemaakte afspraken)</i> - Ergonomie <i>(tijdens middagpauze noodgedwongen gebruikmaken van meubilair op kindermaat)</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Kindvrije middagpauze (<i>noodzaak om even te kunnen ontsnappen aan de drukte</i>) 	
Waardering	<ul style="list-style-type: none"> - Ouders <ul style="list-style-type: none"> o Attenties (<i>bedanking op verjaardag van kind en/of bij overgang naar kleuterschool</i>) o Weerzien van kinderen die naar school gaan (<i>tijdens breng- en haalmomenten of op een 'terugkommoment'</i>) o Positieve feedback (<i>tevredenheidsenquêtes, vraag naar babysit, geboortekaartjes</i>) o Hoge opkomst bij evenementen (<i>gevoel dat inspanning loont</i>) - Collega's <ul style="list-style-type: none"> o Complimenten (<i>oprechte waardering voor activiteiten, knutselwerkjes, nieuwe schoenen, ...</i>) - Organisator <ul style="list-style-type: none"> o Financiële bonus (<i>opslag of extralegale voordelen</i>) o Budget (<i>investering in nieuwe materialen, ondersteuning van evenementen</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouders <ul style="list-style-type: none"> o Klachten (<i>onbegrip om bij minste vergetelheid of voorval ter verantwoording geroepen te worden, hectiek van kinderopvang wordt genegeerd</i>) o Kinderen (te) laat ophalen en treuzelen (<i>gevoel dat werkuren niet gerespecteerd worden, overuren als vanzelfsprekendheid</i>) o Moeilijke boodschappen (<i>vervelend om ouders op te zadelen met een moeilijke situatie of slecht gevoel</i>) o Gebrek aan betrokkenheid (<i>gevoel dat vragen of noden onbeantwoord blijven</i>) - Collega's <ul style="list-style-type: none"> o Negatieve feedback (<i>kan persoonlijke relatie onder druk zetten</i>) o Klacht van ex-collega (<i>teleurstelling</i>) - Organisator <ul style="list-style-type: none"> o Nieuwe materialen gaan snel stuk (<i>kan gezien worden als gebrek aan respect voor investeringen</i>) - Zorginspectie <ul style="list-style-type: none"> o Spookrol (<i>stress en angst voor negatieve beoordeling</i>)

5 SLOTBESCHOUWING

In deze slotbeschouwing staan we stil bij enkele algemene lessons learned. We beschrijven achtereenvolgens wat dit onderzoek ons leert over de (1) noodzaak van sfeerbeheer – Team is een dynamisch begrip (en zal dat blijven), (2) de beperking – Het draaideureffect, (3) de implementatie – De maakbaarheid van sfeer en samenwerking in een team, (4) de gevoeligheid en complexiteit – De (dunne) grens tussen professionele en persoonlijke relaties, (5) de valkuil – Samen ‘pedagogisch werk’ zien, en (6) de subjectiviteit van sfeerbeheer – Een verhaal met open eind.

5.1 De noodzaak: Team is een dynamisch begrip (en zal dat blijven)

Ons onderzoek toont aan dat een team een dynamisch begrip is. Elk kinderdagverblijf krijgt vroeg of laat te maken met personeelwissels. Die dynamiek wordt door allerhande factoren in stand gehouden. Ten eerste is er de regelgeving over preventieve werkverwijdering. Wie zwanger is – de kans op een zwangerschap is relatief groot in een door vrouwen gedomineerde sector – dient preventief weg te blijven uit de leefgroepen wanneer er geen immuniteit is voor bepaalde ziekten. Ten tweede is er de regelgeving over de begeleider-kindratio. In geval van afwezigheid van een collega moet er steeds vervanging voorzien worden. Afwezigheid van korte duur kan vaak nog intern opgevangen worden, maar dat is niet altijd houdbaar op langere termijn. De kans op afwezigheid is, ten derde, ook relatief groot omdat kindbegeleiders fysieke arbeid verrichten en op de werkvloer vaak wordt blootgesteld aan ziektekiemen. Ten vierde is er het arbeidstekort. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat kinderbegeleiders relatief makkelijk kunnen wisselen van locatie en/of werkgever.

Kortom, de sector lijkt enorm vatbaar voor personeelwissels en dat maakt het sfeerbeheer in een team zowel noodzakelijk als fragiel.

5.2 De beperking: het draaideureffect

In ons onderzoek hebben we ondervonden dat de veerkracht van een team eindig is. De systematiek van personeelsverloop kan ertoe leiden dat anciens een zekere vermoeidheid en verbittering ontwikkelen. Doorheen de jaren zien ze geliefde collega's vertrekken en een resem aan vervangers passeren. Dat knaagt op persoonlijk en professioneel vlak. Niemand evolueert graag van een situatie waarin je elkaar als collega's blindelings begrijpt naar een situatie waarin je, naar jouw gevoel, om de haverklap iemand nieuw moet opleiden. Onze resultaten tonen aan dat die negatieve ervaringen zich op de lange duur vertalen in argwaan ten aanzien van nieuwe collega's en een beperktere

aanvangsbegeleiding. Voor starters is het niet evident om op te boksen tegen zo'n negatief verwachtingspatroon. Sommigen raken moeilijk geïntegreerd in het team en worden zo als het ware naar de uitgang geduwd. Het gevaar van een *selffulfilling prophecy* in verband met starters is reëel.

Kortom, we botsen hier op de limieten van sfeerbeheer. Sfeerbeheer is geen wondermiddel. Individuele medewerkers zijn niet resistent tegen de scherpe kantjes van het systeem. Het bevorderen van de sfeer en samenwerking in een team is met andere woorden ook een kwestie van een structurele aanpak.

5.3 De implementatie: de maakbaarheid van sfeer en samenwerking in een team

Via dit onderzoek hebben we meer inzicht gekregen in de essentie van sfeerbeheer. We zijn er op basis van onze data in geslaagd om zeven kenmerken van een goede sfeer en samenwerking in een team te onderscheiden: veerkracht, verbondenheid, afstemming, duidelijkheid, eigenaarschap, pragmatiek en waardering. Sfeerbeheerders doen er in theorie dus goed aan om met elk van die kenmerken of succesfactoren aan de slag te gaan. Niettemin vermoeden we dat acties ten aanzien van één van de kenmerken ook positieve neveneffecten zullen genereren ten aanzien van andere kenmerken. Meer duidelijkheid kan bijvoorbeeld zorgen voor meer veerkracht, net zoals waardering en eigenaarschap hand in hand zouden kunnen gaan.

De ervaring uit dit onderzoek leert ons dat iedereen een rol te spelen heeft in het sfeerbeheer. De sfeer en samenwerking op de werkvloer worden voor een deel bepaald door het beleidsvoerend vermogen van de organisator. Het is evenwel vanzelfsprekend dat je een goede sfeer en samenwerking op de werkvloer niet louter kan creëren vanachter een bureau. Verantwoordelijken en kinderbegeleiders hebben eveneens een verantwoordelijkheid op te nemen. Vaak gebeurt dat eerder spontaan en onbewust. Eén van de kinderbegeleidsters gaf na het interview bijvoorbeeld aan dat ze over bepaalde zaken "nog nooit had nagedacht". Dat is op zich niet verkeerd – sfeerbeheer moet niet het zoveelste verplicht nummertje worden – maar een zeker bewustzijn heeft zo zijn voordelen. Uit dit onderzoek leiden we immers af dat wat een sfeermaker is voor de één kan uitgroeien tot een pretbederver voor de ander.¹ Als sfeerbeheerder is een scenario

¹ *Bijvoorbeeld: een goed uitgewerkt inwerktraject is een zegen voor een nieuwe collega, maar vergt een extra inspanning van het team. Je eigen (klein)kind in de opvang hebben, is leuk en gemakkelijk, maar niet altijd voor de collega's. Anciens hebben een hechte band, maar dat creëert bij anderen een gevoel van informele hiërarchie.*

waarin collega's verzeild raken in tegengestelde belangen uiteraard te vermijden. Soms doe je er dus goed aan om een zekere bewustwording te creëren van het teambelang.

Kortom, professionals die op zoek zijn naar handvaten om de sfeer en samenwerking in een team te analyseren of verbeteren vinden in deze studie vooral een handig referentiekader en een taal om het thema bespreekbaar te maken. Een échte inspiratiegids met allerhande praktische suggesties en uitgekende strategieën is momenteel nog niet voorhanden. Toch kunnen de sfeermakers die beschreven staan bij elk kenmerk voor inspiratie zorgen.

5.4 De gevoeligheid en complexiteit: de (dunne) grens tussen professionele en persoonlijke relaties

De resultaten tonen aan dat een zekere familiariteit onder collega's belangrijk is voor een goede sfeer en samenwerking in een team. In een leuk team heerst een gevoel van gelijkwaardigheid en kan iedereen zichzelf zijn. We constateren tegelijkertijd dat die familiariteit en authenticiteit aanleiding kunnen geven tot enkele morele dilemma's. Dat valt met name op in situaties waarbij teamleden zich niet kunnen verplaatsen in het 'moederhart' van een collega met een eigen (klein)kind in de opvang, geacht worden om verandering te initiëren of last ondervinden van een ziekte of kwetsuur. In elk van die situaties lijken collega's de persoonlijke kosten en professionele baten van acties tegenover elkaar af te wegen. De realiteit wijst uit dat teamleden in dergelijke situaties regelmatig kiezen voor de weg van de minste weerstand en zichzelf daarbij wegcijferen.

Kortom, er is een zekere complexiteit en gevoeligheid gemoeid met sfeerbeheer. Enerzijds voelen collega's vanuit professioneel oogpunt de nood aan open communicatie en het stellen van grenzen, maar anderzijds lijken ze zeer loyaal te willen blijven aan elkaar. Sfeerbeheer is bijgevolg ook een kwestie van levenslang leren.

5.5 De valkuil: samen 'pedagogisch werk' zien

De vraag naar het verloop van de samenwerking in een team is onlosmakelijk verbonden met de vraag naar wat teamleden zien als werk. In dat opzicht zien we dat medewerkers zich sterk houden aan wat hen opgedragen wordt in draaiboeken, checklists of protocollen. Door als team die taken te volbrengen, houden collega's de opvang elke dag draaiende en daar zijn ze – terecht – fier op. Die duidelijke taakomschrijving heeft echter ook een valkuil. Ze wekt namelijk de indruk dat je even 'klaar' kan zijn met je job, terwijl je in principe nooit 'klaar' bent met kinderen. Bepaalde pedagogische taken zoals spontane interacties met kinderen laten zich minder goed voorschrijven en zijn daardoor minder zichtbaar en

urgent. Teamleden zien dus wel werk – de bereidheid om te werken is doorgaans groot – maar verliezen daarbij vaak het meer abstracte pedagogische werk uit het oog. In plaats daarvan zien we collega's op rustigere momenten vaak spontaan extra taken opnemen, gesprekken aanknopen met elkaar, ... met andere woorden investeren in de sfeer.

Kortom, de indruk zou kunnen ontstaan dat alledaags sfeerbeheer ten koste gaat van aandacht voor de kinderen. De uitdaging bestaat er dus in om een groter bewustzijn te creëren van de meer abstracte pedagogische taken zonder in te moeten boeten op de sfeer.

5.6 De subjectiviteit: een verhaal met een open einde

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op participatieve observatie en diepte-interviews in twee kinderdagverblijven, één in Antwerpen en één in Brussel. Op basis daarvan kunnen we onmogelijk representativiteit voor het hele Vlaamse kinderopvanglandschap claimen. Dat is een beperking. Niettemin zijn we er, mede door de reacties van pedagogisch coaches en regionaal ondersteuners van Mentees², van overtuigd dat de relevantie van onze bevindingen de twee kinderdagverblijven overstijgt.

Terwijl we hopen dat onze notie van sfeerbeheer bij velen bekend in de oren klinkt, leren we uit ons onderzoek dat de sfeer en samenwerking op de werkvloer heel verschillend kunnen worden ingevuld. Bij momenten leek het ons dat het verschil tussen Team A en B niet groter kon zijn. Toch geven de meeste collega's in beide teams aan dat de sfeer en samenwerking doorgaans goed zijn. Sfeerbeheer is met andere woorden een subjectief begrip. Teamleden mogen dan wel grotendeels bekommerd zijn om dezelfde zaken – de zeven karakteristieken van sfeerbeheer – de concrete uitwerking ervan is altijd contextspecifiek.

Kortom, er is geen succesformule of universele benadering van sfeerbeheer. Een goede sfeer en samenwerking op de werkvloer is *in the eye of the beholder* en sfeerbeheer is daardoor onvermijdelijk een verhaal met een open einde.

² De voorlopige resultaten van het onderzoek werden op 22 mei 2023 gepresenteerd tijdens de studie- en uitwisseldag voor pedagogisch coaches en regionaal ondersteuners van Mentees die werkzaam zijn in de provincie Antwerpen. Zij hebben vanuit hun begeleiding een goed inzicht in wat er leeft in kinderdagverblijven die geen of enkel basissubsidies ontvangen (de zogenaamde 'Trap 0' en 'Trap 1') en kinderdagverblijven die IKT-subsidie ontvangen ('Trap 2') met een maximum van 18 kindplaatsen. De twee kinderdagverblijven die deelnamen aan ons onderzoek bevinden zich op 'Trap 2' en tellen meer dan 18 kindplaatsen waardoor ze buiten de doelgroep van Mentees vallen. Toch vonden de coaches en ondersteuners onze resultaten zeer herkenbaar.

6 REFERENTIES

- Arvastat (z.d.). Ontvangen vacatures. Kenmerken. Geraadpleegd op 18 augustus 2023, van https://arvastat.vdab.be/arvastat_kenmerken_vacatures.html
- Groothedde, C. (2023). *De crèche crisis. Over kinderopvang, zorg en vrouwen: pamflet*. Uitgeverij Vrijdag.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco.
- Opgroeien (z.d.). Kinderopvang baby's en peuters. Cijfers op maat. Plaatsen en locaties opvang baby's en peuters. Geraadpleegd op 18 augustus 2023, van <https://www.opgroeien.be/kennis/cijfers-en-onderzoek/kinderopvang-babys-en-peuters/cijfers-op-maat#toc-plaatsen-en-locaties-opvang-baby-s-en-peuters>
- Opgroeien (z.d.). Kinderopvangzoeker. Geraadpleegd op 24 oktober 2022, van <https://www.opgroeien.be/kinderopvangzoeker>
- Opgroeien (2023). *Toekomstplan voor de Vlaamse kinderopvang van baby's en peuters. Tussentijdse stand van zaken en voorstellen voor de begroting 2024*. Opgroeien.
- Van Gils, N., De Visscher, K., & Biessen, E. (2022). *Wij, kinderbegeleiders. Rapport van het PWO-onderzoek Jobbeleving in de opvang van baby's en peuters*. KdG Research.