GETUIGENIS Buitenschoolse kinderopvang (BKO) 'De Sprinkhaan' in Sint-Niklaas

Els Verley en Gaia Opdecam namen deel aan het ILIAS-project. Beiden zijn teamverantwoordelijken in de Buitenschoolse groepsopvang (BGO) 'De Sprinkhaan' in Sint-Niklaas. Els is verantwoordelijk voor aanwerving, opleiding en coaching van nieuwe medewerkers, stagiaires en jobstudenten. Gaia is rechtstreeks leidinggevende van vijf teams kinderbegeleiders. Tijdens het ILIAS-project wilden ze enkele stevige uitdagingen aanpakken. Dit is de neerslag van hun bevindingen en inzichten.

WAT IS HET MOOIE AAN DIT VERHAAL VOOR ILIAS?

Els en Gaia vertellen hun persoonlijke zoektocht. Ze werken in een heel uitdagende context: veel personeelsverloop, een nieuw decreet dat boven hun hoofd hangt, veel deellocaties, geen kindvrije uren, medewerkers met verschillende statuten ... en dan nog corona. Deze context zorgde bij veel medewerkers voor verlamming 'we kunnen toch niets veranderen', en voor onuitgesproken frustraties, die wel 'besmettelijk' leken.

Els en Gaia gaan in op twee sleutelmomenten die volgens hen bepalend waren om de negatieve sfeer om te buigen naar een meer open werkcontext. De eerste sleutel lag volgens hen in aandacht voor het informele, voor het persoonlijke, voor samen even los te komen van de dagelijkse realiteit. Dit creëerde een positieve openheid. De tweede sleutel lag in het organiseren van een crisisvergadering. Tijdens deze vergadering werd de tijd genomen om te luisteren naar ieders, tot dan toe onuitgesproken en dus ongehoorde, frustraties. Ze onderzochten welk van deze frustraties binnen de zone van invloed ligt en welke niet. Deze transparantie door, en authenticiteit bij de leidinggevenden werd sterk gewaardeerd door het team.

De initiële leervragen

Els: "De leervragen bij de aanvang van het ILIAS-project hebben we als volgt omschreven:

1. Hoe kan je groeien naar gedeeld leiderschap in een divers team?
2. Hoe kunnen we het vertrouwen in het leiderschap laten groeien?"

Gaia: "Er waren verschillende aanleidingen voor deze leervragen. Ik was drie jaar geleden nieuw in de organisatie en de relatie met één team liep niet zo vlot. Er was onwennigheid langs beide kanten. Het was zoeken om mijn rol op te nemen en voor hen was het moeilijk om om te gaan met een nieuwe leidinggevende. Er was wel wat weerstand. Het was ook mijn eerste jobervaring dus ik had hier ook geen ervaring mee."

Els: "Er kwam in die periode nog een nieuwe collega. En het wantrouwen groeide: *'wat gaat er nu nog allemaal veranderen?'* Die weerstand was niet persoonlijk bedoeld, maar alle reeds

bestaande knelpunten kwamen extra naar boven. Soms werd de nieuwe persoon ook wel 'getest' hoe 'betrouwbaar' die wel was, 'is die er wel echt voor ons?', dat soort zaken.
We werken ook binnen een context waar belangrijke structurele zaken extra beperkingen geven: geen kindvrije uren voor twee derde van het team kinderbegeleiders, het nieuwe decreet Buitenschoolse Opvang en Activiteiten dat voor veel onzekerheden zorgt, de financiële beperkingen vanuit het bestuur, gebrek aan investeringen in de kinderopvangsector, gesplitste werkuren, sterk gedecentraliseerde werking (18 locaties), verschillende soorten contracten met elk een eigen statuut ...We hebben het gevoel dat we weinig kunnen verwezenlijken binnen die structurele werking. Dit kan demotiverend of verlammend werken, tot je beslist om te focussen op zaken waar we als team **wél impact** op hebben."

Het doel

Els: "We formuleerden drie doelen die we tijdens het ILIAS-project wilden realiseren.

- De weerstand in het team tegenover de leidinggevenden daalt.
- Er groeit bij de medewerkers een basisvertrouwen in de positieve intenties van de leidinggevenden.
- We groeien naar één team met positieve intenties voor de dienst."

Gaia: "Om het wat samen te vatten: tegen eind 2022 zijn medewerkers fier om deel uit te maken van BGO Sint-Niklaas en zien het als één groot geheel. Er wordt een evenwicht gevonden tussen de diversiteit aan meningen en het overkoepelende doel waar iedereen kan achterstaan."

De zoektocht

1 – Feestgevierd met alle medewerkers

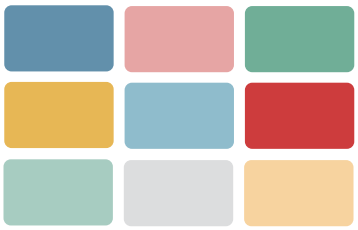
Els: "In het proces zijn er **twee sleutelmomenten** geweest. Het eerste was een **feest**, met het hele team op een zaterdag. Het doel van het feest was om de onderlinge relaties terug aan te sterken. De coronapandemie is een erg lastige periode geweest voor onze begeleiders, die de hele tijd waren blijven werken. Er konden geen fysieke vergaderingen plaatsvinden, dus we hadden elkaar in groep amper gezien. Het was tijd voor een gezellige bijeenkomst. Dat waren we niet gewoon. Als we voordien met het hele team samenkwamen, was het altijd met een overvolle inhoudelijke agenda, lieten we iedereen diep nadenken en moest er inhoudelijk resultaat zijn. Dat was nu anders: we wilden vieren dat we door corona zijn en dat we elkaar echt opnieuw konden zien.

> **Het belang van een feest, het vieren, is dat je als leidinggevende verbinding maakt met je begeleiders.**
>
> — Els Verley

Dat **'regelmatig vieren'** was ook tijdens het ILIAS-leernetwerk aan bod gekomen als zijnde belangrijk. En ook het belang van **persoonlijke professionele relaties**: je werkt met kinderen en gezinnen en je wil hen een rijke omgeving bieden. Daarom moet je ook echt samenwerken als team, elkaar volledig vertrouwen ...

Tijdens het feest werden de medewerkers in de bloemetjes gezet en bedankt voor de grote inzet en het doorzettingsvermogen tijdens de coronaperiode. Er was een drankje en een hapje. We gebruikten de werkvorm BINGO, die we tijdens het lerend netwerk hadden leren kennen, om het ijs te breken tussen collega's en hen bij elkaar te brengen.

BINGO



De werkvorm bestond uit een **blaadje met een rooster**. In elk vakje stond een situatie die te maken had met de afgelopen zomervakantie. Inspiratie haalde ik uit observaties bij opvangbezoekjes en losse babbels met kinderbegeleiders toen. Voorbeeldjes: X ging op vakantie naar Italië; Y speelde mee in de modder; Z heeft gezongen met de kinderen, P komt altijd met de fiets naar het werk ook als het onweerde … Ze moesten per vakje een verschillende naam invullen, maar het moest wel kloppen. Ze konden sommige zaken weten van elkaar, maar voor andere specifieke situaties moesten ze met elkaar praten over hun afgelopen vakantiemaanden. Die vragen stellen en babbels maken, bleek heel verbindend te werken. Niets moest, er werd niemand verplicht om mee te spelen, maar toch werd daar positief op gereageerd. Iedereen was heel enthousiast bezig met het BINGO-formulier in te vullen en te zoeken over wie een beschrijving kon gaan.

Het BINGO-spel geeft aanleiding tot **ongedwongen babbeltjes** en je kiest zelf hoeveel je over je privé vertelt. De sfeer was goed en de mensen waren echt blij met dat feest. Wat de medewerkers ook heel hard waardeerden, was het feit dat alle teamverantwoordelijken zelf voor dessert hadden gezorgd: zelf cake of taart gebakken, brownies gemaakt … Ze spraken hier veel positieve appreciatie voor uit, wat de sfeer extra fijn maakte.

Het belang van dit soort momenten, het vieren, is dat je als leidinggevende **verbinding maakt met je begeleiders**. Het feit dat het niet-werkgerelateerd is, maakt dat de sfeer heel anders is dan gewoonlijk. Lachen en plezier maken, omdat er op dat moment niets moet. En een kleine methodiek zoals die BINGO maakt dat er toch iets gebeurt, vrijblijvend en ongedwongen. Zo kwam ieder toch uit zijn 'teameiland' en dat zorgde voor een goede mix."

2 - Crisisvergadering

Gaia: "Een **tweede sleutelmoment** was een **crisisvergadering**. Er leefden zeer veel frustraties in mijn team en dit uitte zich in weerstand die erg persoonlijk kon aanvoelen. Ook bij andere teams kwamen er gelijkaardige signalen, dat de zaken niet zo goed liepen. Dat kon om verschillende redenen zijn, doorgaans structurele. Zo werken we onder meer met parttime kinderbegeleiders die geen kindvrije uren hebben en dus officieel geen tijd krijgen om activiteiten voor te bereiden, te overleggen, voor de inrichting van de locatie te zorgen. Zij vinden dan dat die zaken onder de verantwoordelijkheid vallen van zij die meer uren werken. Wij vragen dan ook minder aan deze 'parttimers'. We willen hun geen verwachtingen opleggen waar ze geen werkuren voor krijgen. Maar daardoor voelden ze zich niet betrokken, zelfs gepasseerd. De begeleiders die 3/4 werken hebben wel kindvrije uren, maar hebben dan het gevoel dat al die extra's op hun schouders terechtkomen, en dat collega's die deeltijds werken te weinig taken opnemen. Ze vinden dat wij als leidinggevenden te veel van hen verwachten en te weinig van de anderen. Ze zeggen ook dat de deeltijders bij extra werk met overuren 'beloond' worden, en 'wij krijgen niks'. Dus het structureel onderscheid tussen de verschillende medewerkers (parttimers en 3/4den of fulltimers) zorgt voor **spanningen in de teams**.

We hebben dan beslist een crisisvergadering te houden in de vier vakantieteams. Het doel was om alle frustraties en knelpunten in kaart te brengen en te bekijken wat ermee kon gebeuren. Per vakantieteam werd gevraagd de **frustraties op te lijsten**, om dan in kleinere groepjes te bekijken: welke zaken zijn structureel, waar hebben we zelf een aandeel in, en wat kan op organisatieniveau aangepakt worden. Ieder teamlid heeft daar kunnen **ventileren** en de leidinggevenden hebben geluisterd, maar ook de eigen ervaringen gedeeld in het proces. Dat heeft voor een deblokkering gezorgd: daarna konden er wel weer inhoudelijke en constructieve gesprekken gevoerd worden en was er zelfs appreciatie voor de inzet van de teamverantwoordelijken.

> **"Het effect van de crisisvergadering is dat ieder het gevoel had: we kunnen dingen zeggen zonder dat iemand dat persoonlijk moet nemen.**
>
> — Gaia Opdecam

Het effect van deze vergadering is dat iedereen het gevoel had: we kunnen dingen zeggen zonder dat iemand dat persoonlijk moet nemen. Zo is bij mijn team het vertrouwen in mij als leidinggevende vergroot. Ik heb mijn persoonlijke gevoel kunnen delen rond het aangevoelde wantrouwen dat een goede samenwerking in de weg stond. Daar zijn wel fijne gesprekken uit gekomen. Zo kwamen we tot punten waar ieder op zijn manier kan aan werken. Achteraf bekeken, merk ik dat het **onderlinge begrip** sterk is toegenomen. Dat voel ik door de manier waarop er nu gecommuniceerd wordt."

> **We hebben ook geleerd dat frustraties 'besmettelijk' zijn: op den duur zit je zelf ook met frustraties, dus je moet er dan vooral iets mee doen.**
>
> — Els Verley

Els: "Dus de crisisvergadering heeft ons – nog maar eens – geleerd dat het oké is om als leidinggevende je **kwetsbaarheid te tonen** en dat medewerkers die authenticiteit sterk waarderen. We hebben ook geleerd dat frustraties 'besmettelijk' zijn: op den duur zit je zelf ook met frustraties, dus je moet er vooral iets mee doen. Veel van onze frustraties zitten in het vakje 'daar kunnen we niets aan **doen**', maar dan nóg is het belangrijk om ze met het team te delen. Al is het maar dat we kunnen zeggen: *'we snappen je frustratie, dat vinden we zelf ook niet tof'* of *'we weten dat jullie urenpakketten niet goed georganiseerd zijn'*. En we menen dat ook. Dus je kan tegen hen zeggen *'daar gaan we niet over zagen, daar kunnen we toch niets aan doen'*, je kan minimaliseren of de zaken opzijschuiven; ofwel kan je erop ingaan: *'we snappen het'*, en hen de erkenning geven dat ze gehoord zijn. En dankbaarheid tonen: *'ik ben hier weer met een lastige vraag, maar kan je alsjeblief ergens gaan vervangen, en ik ben je daar heel dankbaar voor dat je dat wilt doen'*.

Bovendien is **transparant zijn** over het proces erg belangrijk. De begeleiders weten soms onvoldoende waarom iets gebeurt of gepland is. Dat is wel nodig om begrip te hebben. Vooral de tussenstappen bij iets dat beslist is, of de uitleg waarom we op een vraag niet kunnen ingaan. En ten slotte is het onderscheid belangrijk tussen waar ze **wel en geen invloed** op hebben. Zo konden ze met de haalbare zaken echt aan de slag gaan. Zo kom je tijdens het gesprek snel op hun eigen verantwoordelijkheid uit, zaken die ze zelf in de hand kunnen nemen."

Gaia: "Er staat nog een vervolg op deze vergadering op de planning. Het mag niet beperkt blijven tot het uiten van frustraties. De **concrete veranderingen** die eruit voortvloeien moeten ook duidelijk gebracht worden. We hebben in het verleden al ondervonden dat genomen acties in de ervaring van de kinderbegeleiders niet altijd gelinkt worden aan inbreng die vanuit hen komt. Hoe we dit concreet willen aanpakken, moeten we nog plannen. We willen alleszins bekijken hoe we de zaken die wel veranderbaar zijn, kunnen aanpakken en extra toelichting geven waar bepaalde misconcepties zijn. We willen uitdragen dat iedereen gehoord wordt en dat we samen voor de uitdagingen staan die de organisatie en sector met zich meebrengen."

Lessons learned

Algemene inzichten

Els: "We nemen uit het hele proces de volgende inzichten mee:

- De waarde en het belang van **authenticiteit** als leidinggevende.
- Het belang van als leidinggevende je **kwetsbaarheid te durven tonen**.
- Het belang van een **gemeenschappelijk doel**: het vertrouwen in het team ten aanzien van de leidinggevenden laten stijgen.

- De lat hoeft niet te hoog te liggen. Vieren is ook belangrijk. Gewoon **ontspannen samenzijn** is waardevol.
- In een proces snel genoeg naar **'doen'** gaan in plaats van in de reflectie te blijven hangen. Soms worden de dingen 'al doende' duidelijk.
- Het is belangrijk te investeren in de **relaties**, op een ongedwongen manier."

Gaia: "De inspiratie die we opdeden in het ILIAS-leernetwerk, gaf aanleiding tot het delen van methodieken en het praten over hoe elke leidinggevende met het team omging. We hebben speciaal tijd gemaakt om uit te wisselen met elkaar over het **'leiding geven'**. Dat was een positieve ervaring."

Els: "We hebben nu een aantal momenten ingepland om meer dan de praktische zaken te bespreken. Bijvoorbeeld: informatie delen over de opleidingen die iedere teamverantwoordelijke individueel volgt. Dit zijn extra vergaderingen bovenop de maandagse bijeenkomsten. We kunnen daar nog verder in gaan en dit structureel inplannen. We denken bijvoorbeeld aan meer **intervisiemomenten** waarbij we casussen inbrengen en die grondig bespreken. Zo weet je tegelijk wat er leeft in de verschillende teams en leer je elkaars visie en standpunten. Dat veronderstelt vertrouwen in elkaar. Dat je niet denkt *'Ga ik dit wel zeggen? Want hoe gaan ze reageren?'*"

Voor het team van de leidinggevenden

Els: "Ook als team van leidinggevenden zijn we gegroeid tijdens dit traject. Normaal gezien praten we in het team van leidinggevenden vooral over operationele en praktische zaken, alle brandjes die geblust moeten worden, enzoverder. Maar het belang van **'vieren'** hebben we dan ook op ons zelf als leidinggevend team toegepast. Zo organiseerden we in plaats van een zeer uitgewerkte teambuildingsactiviteit een **kookmoment**, waarbij iedere leidinggevende en alle kinderbegeleiders hun rol zelf en ongedwongen mochten bepalen: zelf koken en een recept uitproberen, hulpkok zijn, voor aankleding en entertainment zorgen ... Opnieuw hier het aspect: niets moet, we laten het werkgerelateerde los en we houden het gewoon gezellig. We stonden op het punt om de teambuilding te annuleren, wegens overvolle agenda en iedereen heeft het altijd superdruk en er moet altijd van alles. Achteraf gezien waren we heel blij het tóch georganiseerd te hebben (dankzij één collega die het op zich genomen heeft). Dus: snel in het 'doen' gaan en niet blijven hangen in 'we hebben geen tijd'. We zijn ook met het team van leidinggevenden eens buiten het werk iets gaan drinken en zetten zo in op onze band als collega's."

Gaia: "Dingen samen doen, los van het werk, is belangrijk voor een goede sfeer: samen iets gaan drinken, samen gaan zwemmen ... Zo leer je elkaar ook wat beter kennen, op andere vlakken dan het functionele of je jobinhoud. Dit maakt ook ons vertrouwen in ons team collega's sterker."

Verbreden en verankeren

Els: "De opgedane inzichten kunnen we nog breder gaan toepassen in de organisatie. We zien volgende mogelijkheden:

- Investeren in relaties, ook in de eigen ploeg van leidinggevenden.
- Metareflectie doen op de praktijk, intervisiemomenten organiseren rond concrete casussen.
- Methodieken uitwisselen in het team van leidinggevenden."

Gaia: "Op termijn willen we het **extra overleg** met de leidinggevenden structureel inplannen, om methodieken uit te wisselen en te reflecteren over de praktijk van het leiding geven."

Vervolgleervragen

Gaia: "Het proces binnen het ILIAS-project heeft tot nieuwe leervragen geleid, die we graag willen aanpakken. Eén ervan is: **wat doen andere teams in onze sector om de opgestapelde frustraties een uitweg te geven?** En dat zonder kindvrije uren? De medewerkers hebben wel degelijk redenen om gefrustreerd te zijn. Hun verzuchtingen zijn vaak terecht. Het is zoals een ketel die onder druk komt te staan; er is nood om de druk op gezette tijden van de ketel te halen. Hoe kunnen wij dat aanpakken in het team, op een constructieve manier, zodat teamleden daarna voldoende opgelucht zijn om terug oplossingsgericht te kunnen nadenken? Hoe doen ze dat elders? Welke strategieën of structurele oplossingen bestaan hiervoor?

Els: "Een andere leervraag is: **hoe kunnen wij, ondanks de veranderingen in teams, toch als één ploeg blijven vooruitgaan?** Hoe blijft het team hecht bij personeelsverloop? Hoe behouden we de teamcohesie? Telkens wanneer mensen erbij komen of weggaan, geeft dat een verstoring van de groepsdynamiek. Het personeelsverloop is wel een eigenheid van onze teams, en misschien wel bij elk initiatief voor buitenschoolse groepsopvang. Een team moet dan telkens weer op zoek naar een nieuw evenwicht in de groep. Hoe kunnen we hen hierin ondersteunen? Er zijn teams die het soms bijna willen opgeven, omdat ze telkens opnieuw moeten beginnen met de uitleg aan nieuwe medewerkers hoe het team werkt, hoe je met ouders en kinderen omgaat, wie best op welke manier wordt aangesproken ... Tegelijk is het erg begrijpelijk dat jonge startende kinderbegeleiders bredere ambities hebben en uitkijken naar een structureel betere job."

Slotreflectie

Els en Gaia: "We vonden het fijn om het hele proces met z'n tweeën te doen en te overleggen over onze inzichten in het ILIAS-project. De uitwisseling met de andere Vlaamse basisvoorzieningen die aan het ILIAS-project deelnamen was goed, zowel praktisch als over methodieken en tips, maar ook de herkenning dat andere basisvoorzieningen dezelfde drempels en frustraties ervaren. Dat sterkt ook wel, 'we staan hier niet alleen mee', ook mensen met jarenlange ervaring hebben daar zorgen over. Dus dat geeft perspectief."

OMSCHRIJVING VAN BKO De Sprinkhaan

BGO De Sprinkhaan telt **18 locaties** (4 tijdens de vakantieperiodes), verspreid over de verschillende deelgemeenten.

- Een veertigtal kinderbegeleiders werkt 19 uur per week. Deze medewerkers werken enkel de uren met de kinderen en hebben dus geen kindvrije uren.
- De andere kinderbegeleiders, een twintigtal, hebben met een contract voor 28,5 uur (werken 24 uur/week tijdens de schoolperiode, 40 uur/week tijdens de vakantieperiode) wel kindvrije uren.
- Daarnaast hebben vier kinderbegeleiders een contract van 33,5 uur (31 uur/week in schooljaar, 40 uur/week in schoolvakanties, werken avonduren tot 19 u).
- Tot slot zijn er twee kinderbegeleiders in dienst met een voltijds contract. Zij nemen extra logistieke taken op zich, zoals materiaal bestellen, aankopen en uitvoeren.

Er zijn dus **18 teams tijdens de schoolperiode, vier grote teams tijdens de vakantieperiodes.** Elke kinderbegeleider wordt vast toegewezen aan een van de vier vakantieteams.

Er zijn **zes leidinggevenden**, waar ook het diensthoofd als teamcoördinator deel van uitmaakt. Vier ervan hebben meerdere teams onder hun hoede. Daarnaast is er een **pedagogisch verantwoordelijke** en een **verantwoordelijke voor vorming / coaching nieuwe personeelsleden**. Tijdens de vakanties coördineert iedere leidinggevende een centrale vakantielocatie. De leidinggevenden verdelen ook enkele algemene taken: opvolging van poetstaken en klusjes, verwerken van uurroosters ...

Recent kwam er nog een **pedagogisch ondersteuner** het team versterken. Zij werkt vanop de werkvloer aan de versterking van de teams.

Elke maandagvoormiddag is er werkoverleg met de leidinggevenden.

Met de vakantieteams zijn er maandelijkse vergaderingen die de pedagogisch ondersteuner voorbereidt, met thema's als hoe omgaan met ouders, gedrag van kinderen, spelen ... Eens per jaar is er een teambuildingsdag.

In de 18 kleinere teams wordt er vier maal per jaar samengezeten rond specifieke, locatiegebonden onderwerpen (opvolging ouders, kinderen, samenwerking ...).