

Bachelor in de pedagogie van het jonge kind

Expertisenetwerk Mens & Samenleving

Academiejaar 2023-2024

Samen in verbinding: op weg naar een teamidentiteit

**Welke factoren zijn van belang om een teamidentiteit te creëren, die zorgt voor
optimale samenwerking binnen de nieuw samengestelde organisatie van het
François Laurentinstituut/Dulle Grietjes?**

Bachelorproefbegeleider Sofie Vastmans

Academiejaar 2023-24

Bachelorproef voorgedragen door:
Alyssa Van Hoed

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

Woord vooraf

Na een parcours van ups en downs, heel wat twijfel en het zoeken naar geloof in mezelf, ben ik blij deze tekst te kunnen schrijven. Maar liefst vier jaar heb ik toegewerkt naar deze laatste momenten van de opleiding, met als kers op de taart deze bachelorproef.

Met goede moed begon ik in november aan dit onderzoek, te beginnen met een onderwerp gebaseerd op mijn stageplaats. Daar lagen de onderwerpen voor het rapen, heel wat mogelijkheden dus om uit te kiezen. Het gekozen onderwerp voor dit onderzoek leek een mooie opportuniteit om mee aan de slag te gaan. Maar leek al snel niet de makkelijkste optie te zijn geweest. Tot op het laatste moment bleef mijn onderzoeksvraag ook voor mezelf een raadsel. Het heeft een tijdje geduurd voordat het mij duidelijk was wat nu echt de juiste weg was om op te gaan. Ik heb de touwtjes uiteindelijk wat losser gelaten en mezelf toegestaan om het onderzoek gaande weg zelf te ontdekken en zo tot de ideale onderzoeksvraag te komen.

Ondertussen kwam de deadline dichterbij en dichterbij, dit in combinatie met de deadline voor stage gaf de nodige nervositeit en paniekmomentjes. Op vele momenten leek het voor mij onmogelijk om dit onderzoek af te geven in juni. Doorheen mijn traject binnen de opleiding heb ik het vaak moeilijk gehad om mijn eigen kracht te zien en het geloof in mezelf te blijven opbrengen. Tijdens het traject van deze bachelorproef heb ik meermaals aan mezelf getwijfeld. Gelukkig had ik enkele mensen achter mij staan, wiens steun, positieve kijk en blijvende motivatie ik enorm apprecieer.

In het bijzonder mijn bachelorproefbegeleider Sofie Vastmans, die mij tijdens elk persoonlijk gesprek toch net dat tikkeltje geloof in mezelf en motivatie teruggaf, zelfs twee weken voor de deadline. Daarnaast wil ik in het bijzonder een bedankje uitdelen aan Jinne Doens, die zich inzette om verslag te nemen tijdens de focusgroep. Daarnaast wil ik ook alle medewerkers van het kindcentrum bedanken, die ik als een heel grote steun heb ervaren en ik ben ieders inzet voor dit onderzoek enorm dankbaar. Tenslotte ook de leidinggevenden van het kindcentrum, waaronder mijn stagementor Annelies Steenacker. Zij hebben mij het vertrouwen gegeven dit onderzoek binnen hun organisatie uit te voeren.

Bedankt!

Alyssa Van Hoed

Basisschool François Laurentinstituut, Dienst kinderopvang BO Dulle Grietjes en Dienst kinderopvang KDV Dulle Grietjes, de organisaties waar voorliggend onderzoek heeft plaatsgevonden, geeft de toestemming voor de vermelding van hun naam en de beschrijving van de verzamelde gegevens in deze tekst.
--

Inhoud

Abstract Nederlands	3
Abstract: English	4
Inleiding	6
Methode en proces	9
Mini - focusgroep	9
Diepte-interviews	10
Resultaten	11
Mini-focusgroep	11
Diepte-interviews	13
Conclusie	17
Blik op de toekomst	19
Bronnenlijst	21
Disclaimer	22
Bijlagen	23
Bijlage 1: Mindset kindcentrum	23
Bijlage 2: Organogram	24
Bijlage 3: Ervaringstafels focusgroep	24
Bijlage 4: Tools interviews	31
Bijlage 5: Poster	32

Abstract Nederlands

Titel	Samen in verbinding: op weg naar een teamidentiteit
Subtitel	Welke factoren zijn van belang om een teamidentiteit te creëren, die zorgt voor optimale samenwerking binnen de nieuw samengestelde organisatie van het François Laurentinstituut/Dulle Grietjes?
Auteur	Van Hoed Alyssa
Stagementor	Steenacker Annelies
Bachelorproefbegeleider	Vastmans Sofie
Academiejaar	2023 - 2024
Kernwoorden	Kindcentrum, Onderwijs en kinderopvang, Teamidentiteit, verbinding, samenwerken

Aanleiding:

Dit onderzoek is gestart vanuit een praktijknood op de stageplaats, in het kindcentrum François Laurentinstituut en opvang Dulle Grietjes. Na gesprekken met de leidinggevende en observatie van de werking werden er verschillende praktijknoden geformuleerd. Er werd duidelijk dat door de recente grote veranderingen in de organisatiesamenstelling, er geen duidelijkheid was over de noden binnen de nieuwe teamwerking. De drie organisaties met elk hun aparte werking, cultuur en visie zijn nu tot één kindcentrum versmolten, wat voor veel veranderingen zorgde. Teamleden gaven aan dat de samenwerking tussen de verschillende deelgroepen niet altijd vlot verloopt en er nood is aan een gezamenlijke teamidentiteit.

Methode:

Er werd gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethodes: een mini-focusgroep en zes interviews. De interviews werden onderverdeeld in twee categorieën zijnde medewerkers en leidinggevenden. De drie medewerkers krijgen andere vragen voorgelegd dan de drie leidinggevenden. De deelnemers waren telkens teamleden van het kindcentrum, omdat dit onderzoek gebaseerd is op dit specifieke team. Zo kan er een gepast antwoord geboden worden op de onderzoeksvraag die ontstaan is uit deze specifieke praktijkplaats.

Resultaten:

Er kwamen enkele interessante resultaten naar boven. Het opvallendste resultaat is dat er nog geen sprake is van "1 team" volgens zowel de leidinggevenden als de medewerkers. De teamleden kennen elkaar en elkaars functies nog te weinig. Uit de focusgroep zien we dat hieraan gewerkt kan worden door nabijheid en samen plezier maken op een informele manier. Naar elkaar luisteren en met elkaar praten is ook een voorwaarde om elkaar te leren kennen, blijkt uit de focusgroep. Ook de leidinggevenden blijken elkaar nog niet voldoende te kennen om aan effectief gedeeld leiderschap te kunnen doen. Er is nog veel verschil qua handelen en de verdeeldheid in manier van werken weerspiegelt soms ook om het team. Meer bepaald de verdeling in deelteams, die omschreven wordt als hokjesdenken. Dit werkt de gelijkwaardigheid tegen. Tot slot zien we ook een grote drempel die aanwezig is, namelijk het praktische/organisatorische aspect. Door het verschil in ministeries (onderwijs en opvang) zijn er andere contracten en geen hulpmiddelen zoals een gedeeld online platform mogelijk. Dit zorgt voor extra verdeeldheid.

Conclusie:

We kunnen stellen dat er als eerste ingezet moet worden op het beter leren kennen van de teamleden en hun functies. Dit kan ondersteunt worden door de leidinggevenden die ook zelf op zoek gaan naar hun identiteit als gedeelde leidinggevenden. Door kleine ingrepen zoals een

gedeelde personeelsruimte of teambijeenkomsten die puur op ontspanning gericht zijn en niets met het werkveld te maken hebben, kan er al veel meer verbinding ontstaan. De leidinggevenden kunnen met elkaar afstemmen hoe zij de onderlinge samenwerking zien en hoe gedeeld leiderschap er concreet uit ziet voor hen. Tot slot denkt dit onderzoek dat de overheidsinstellingen aan de slag moeten om betere ondersteuning te bieden aan hun pilootprojecten. Zo kunnen praktische drempels de processen minder in de weg staan.

Abstract: English

Title	Connecting together: towards a team identity
Subtitle	What factors are important to create a team identity that ensures optimal cooperation within the newly formed organization of the François Laurent Institute/Dulle Grietjes?
Author	Van Hoed Alyssa
Internship supervisor	Steenacker Annelies
Bachelor's thesis supervisor	Vastmans Sofie
Academic year	2023 - 2024
Keywords	Child centre, education and childcare, team identity, connection, collaborate

Introduction:

This research started from a practice need at the internship site, in the child center François Laurent Institute and care center Dulle Grietjes. After discussions with the team's supervisor and observation of the day to day operation, several practice needs were formulated. It became clear that due to the recent major changes in the composition of the organizations, there was no clarity on the needs within the new team functioning. The three organizations, each with their separate operation, culture and vision, have now merged into one child center, which caused many changes. Team members indicated that cooperation between the different subgroups was not always smooth and there was a need for a common team identity.

Method:

Two research methods were used: a mini-focus group and six interviews. The interviews were divided into two categories being employees and managers. The three employees were asked different questions than the three managers. In each case, the participants were team members of the child center because this research is based on this particular team. Thus, an appropriate answer can be offered to the research question that arose from this specific practice site.

Results:

Some interesting results emerged. The most striking result is that there is not yet "1 team" according to both managers and employees. The team members still do not know each other and each other's functions well enough. We see from the focus group that this can be worked on through proximity and having fun together in an informal way. Listening to each other and talking to each other is also a prerequisite for getting to know each other, according to the focus group. Even the managers do not yet seem to know each other enough to be able to engage in effective shared leadership. There is still a lot of difference in terms of actions and the division in ways of working sometimes reflects around the team. More specifically, the division into subteams, which is described as compartmentalization. This works against equality. Finally, we also see a major barrier that is present, namely the practical/organizational aspect. Because of the difference in ministries (education and care), different contracts and no tools such as a shared online platform are possible. This creates additional divisions.

Conclusion:

We can state that the first effort should be to get to know the team members and their functions better. This can be supported by the executives also searching for their own identity as shared leaders. Through small interventions such as a shared staff room or team meetings that focus purely on relaxation and have nothing to do with the field of work, much more connection can already be created. Executives can coordinate with each other on how they see mutual cooperation and what shared leadership looks like in concrete terms for them. Finally, this study thinks government agencies need to work to provide better support for their pilot projects. That way, practical barriers can get in the way of the processes less.

Inleiding

“Teamwork makes the dreamwork” – John C. Maxwell

Tijdens dit onderzoek spitsen we ons toe op het team dat zich bevindt binnen de context van een kindcentrum. Het kindcentrum is een pilootproject van Educare dat vanaf september 2023 van start ging in de basisschool François Laurentinstituut/opvang Dulle Grietjes te Gent. Het pilootproject omvat een kinderdagverblijf (leefgroep 0 tot 3 jaar), een kleutertuin (leefgroep 2 tot 4 jaar en leefgroep 3 tot 6 jaar) en een buitenschoolse opvang die onder één dak en intensief met elkaar samenwerken. Dit om te zorgen voor een zachte overgang voor alle kinderen. Concreet wordt er gezorgd voor een doorgaande lijn doorheen de dag van het kind. Begeleiders van de buitenschoolse opvang zijn elk gelinkt aan een nest binnen een leefgroep in de kleutertuin, dit noemen ze dan een aandachtsbegeleider. De kinderen zien doorheen de dag dus bekende gezichten en er is telkens een overlap tussen het weggaan van klasleerkracht of begeleider. Dit zorgt dan ook voor een intensieve samenwerking tussen teamleden. Om een goed inzicht te krijgen van hoe de structuur van deze specifieke context in elkaar zit is in bijlage een organogram te vinden van het kindcentrum François Laurentinstituut/Dulle Grietjes.

Om de context en het thema van dit onderzoek zo goed mogelijk te duiden zal er eerst toegespitst worden op enkele begripsbepalingen. De praktijkcontext van dit onderzoek bevindt zich binnen een kindcentrum. Een context die relatief nieuw is binnen onze samenleving, zo is er amper concrete informatie te vinden over dit concept in België. Het Agentschap Opgroeien publiceerde wel een onderzoek uit 2019 van onderzoeksbureau Oberon. Zij brachten de samenwerkingen tussen basisscholen, kinderopvang & kindcentra en 26 procent kinderopvangorganisaties zich profileerde als kindcentrum en onder die noemer naar buiten traden.

Door de weinig beschikbare kennis, wordt ook in dit onderzoek dus nog gesproken over een pilootproject. Om duidelijkheid te scheppen over wat dit project betekent, volgen we de begripsverklaring die Scholenwijzer Den Haag geeft aan de term kindcentrum geeft:

“Een kindcentrum (KC) of integraal kindcentrum (IKC) is een voorziening voor kinderen van 0 tot 13 jaar, waar zij komen om te leren, spelen en te ontwikkelen. Binnen een kindcentrum is er een vergaande samenwerking tussen opvang en onderwijs. Er wordt gewerkt vanuit één team met één pedagogische visie.”

Interessant om toe te voegen binnen dit specifieke onderzoek, is dat er vertrokken wordt vanuit een doorlopende ontwikkelingslijn binnen het kindcentrum, ook wel warme overgang genoemd. Door nauwe samenwerking van het team is het de bedoeling dat een vlotte overgang van leefgroep naar leefgroep voor elk kind kan plaatsvinden. De organisatie wil een globalere kijk hebben op een dag van een kind. Daarbij vermijden ze het hokjes denken: eerst voorschoolse opvang, daarna school, daarna middagopvang, vervolgens opnieuw school en dan naschoolse opvang. In de nieuwe visie wordt ervan uitgegaan dat een dag van een kind één geheel is.

Aangezien het project in werking trad in september 2023, staat het pilootproject nog in zijn kinderschoenen en wordt het hele team blootgesteld aan veranderingen, vernieuwingen en aanpassingen in ieders werking. Zo wordt er in het kindcentrum gewerkt vanuit het idee één team en eenzelfde visie voor iedereen. Voorheen hadden zowel het kinderdagverblijf als de kleutertuin en de buitenschoolse opvang elk een respectievelijke leidinggevende met elk hun aparte werking en visie. Deze leidinggevende moeten nu een manier vinden om samen te werken, maar ook hun medewerkers te laten samenwerken op een manier die een goede samenwerking creëert en aansluit bij het verhaal van het kindcentrum.

In de aanloop naar de start van het pilootproject, heeft het team een proces doorlopen om in te zetten op het creëren van een nieuwe identiteit die voor het hele kindcentrum geldt. Daaruit is een mindset voor het kindcentrum ontstaan. In bijlage werd de affiche met de mindset opgenomen (Bijlage 5). De mindset bestaat vooral uit waarden en basishoudingen die belangrijk zijn voor het team. Enkele voorbeelden zijn: samen dragen, plezier maken, jezelf zijn enzovoort.

Vanuit observatie uit de praktijk blijkt dat bovengenoemde werking niet vanzelfsprekend is binnen een volledig nieuw project, waar zowel leidinggevend als alle medewerkers op zoek moeten naar een manier om tot een nieuwe identiteit te komen. Zo geven medewerkers aan dat het kindcentrum een innovatief project is, waar nog weinig over bekend is en een bepaalde “mindswitch” vereist. Het klassieke systeem waarbij gebruikgemaakt wordt van aparte werkingen en horizontale groepsverdelingen zit ingebakken in de hoofden, aangezien velen nog niet in aanraking kwamen met een innovatief project ‘kindcentrum’. Uit dagdagelijkse gesprekken met de medewerkers komen bedenkingen en gevoelens naar boven. Zo zijn de kinderbegeleiders van het kinderdagverblijf nog op zoek naar hoe zij een intensievere samenwerking kunnen uitbouwen met de kleutertuin en buitenschoolse opvang. Terwijl de buitenschoolse opvang dan weer op zoek is naar stabiliteit. Daar heerst een gevoel van frustratie, omdat ze minder inspraak hebben, geen vast lokaal meer hebben en als zorgjuffen gezien zouden worden door anderen (Persoonlijke communicatie, 9 november 2023). Iedereen gaat op zoek naar een nieuwe identiteit en naar hun eigenheid binnen de veranderende omgeving.

Groepsidentiteit is een dynamisch begrip, het staat niet vast, bij veranderingen op elk niveau kan er een beweging plaatsvinden in de identiteit van het team. In de praktijksetting waarop dit onderzoek gebaseerd is, vond er een zeer grote verandering plaats. Deze impact valt niet te onderschatten, aangezien er een nieuwe samenstelling in het team is ontstaan en daarbij ook een nieuwe visie. Om een succesvol veranderingsproces aan te gaan moet er volgens Kotter en Rathgeber (2011) volgend proces afgelegd worden. Allereerst moet de weg voorbereid worden door aan te tonen waarom verandering nodig is en hoe belangrijk het handelen is en moet een leidend team aangesteld worden. Daarna moet er een visie en strategie samengesteld worden, om vervolgens voor actie te zorgen. Er moet goed gecommuniceerd worden om draagvlak te creëren, zoveel mogelijk drempels moeten weggehaald worden, er moeten kortetermijnsuccessen zijn en er moet een hoog tempo aangehouden worden. Ten slotte wordt er een nieuwe cultuur geïnstalleerd, waarbij vastgehouden moet worden aan de nieuwe benadering. Dit zou moeten zorgen voor resultaten en zo zouden oude tradities moeten vervagen.

In dit onderzoek is het waardevol om het verschil tussen “verandering” en “transitie” van nader bij te bekijken. Van den Broek (2005) maakt volgende opdeling:

“...verandering is het proces dat zich in de organisatie afspeelt, gestuurd vanuit de leiding. Er zijn doelstellingen, er is een tijdpad, er is een aantal op elkaar volgende fasen en stappen, er is vaak ook een procesorganisatie met stuurgroepen, werkgroepen, enzovoort. Kortom het is datgene wat de meeste leidinggevend wel kennen als een structuur van de activiteiten die moeten leiden naar het eindplaatje. Transitie is een heel ander gebeuren. Dit is het proces dat mensen innerlijk doormaken als zij in hun leven worden geconfronteerd met ingrijpende veranderingen. Het zijn processen in mensen, die niet direct zichtbaar zijn en niet regelbaar, stuurbaar en in de tijd planbaar, zoals het veranderingsproces.”

We kunnen in deze praktijksetting spreken van een verandering op zowel het niveau van de organisatie, als op het niveau van het team. Maar we mogen het psychologische proces, oftewel de transitie die te teamleden moeten ondergaan niet vergeten. Het kan namelijk een reden zijn voor het vertragen of vastlopen van het veranderingsproces (Remmerswaal, 2015).

De praktijk toont aan dat er binnen deze context heel wat vragen spelen die veel onzekerheid oproepen bij het team. De beweging die zich voordoet op organisatorisch niveau, zet ook een beweging op gang

in het team. De visie-verandering van de organisatie moet ook weerspiegeld worden in de teamidentiteit. Een teamidentiteit die opnieuw gevormd moet worden om een optimale werking van het kindcentrum te bekomen. (A. Steenacker, Persoonlijke communicatie, 10 november 2023)

Gelukkig zien we vanuit andere pilootprojecten dat er veel kansen ontstaan om vanuit een schone lei aan de slag te gaan, om een teamwerking te creëren die gedragen wordt door het hele team. In een artikel dat verscheen op Klasse.be getuigde directeur Mike Goudeseune van basisschool De Tandem in Brugge over zijn proces om een kindcentrum te worden. Daar kozen ze om te werken met zelfsturende teams die gecoacht worden. Hij vertelt dat het een heuse zoektocht is om alles haalbaar te maken, het veel flexibiliteit vergt en er veel ingezet wordt op team welzijn (Leemans, 2019). Ook in de context binnen het kindcentrum van het François Laurentinstituut/Dulle Grietjes zal er een zoektocht moeten plaatsvinden.

Hier komt de samenwerking tussen teamleden over verschillende leefgroepen bij kijken. De teamidentiteit is hier cruciaal, om het doel van een doorlopende ontwikkelingslijn, die eerder benoemd werd, te bereiken.

Volgens de definitie beschreven in de thesis van William Polm (2017) betekent teamidentiteit het volgende: “het onderscheidend vermogen, de gebundelde kracht van je unieke kennis, vaardigheden en je intuïtie. Waar sta je voor, waarin ben je de allerbeste en wat kán en wíl jij daarmee bereiken? Je kunt je onderscheidend vermogen duurzaam maken door te bepalen welke toegevoegde waarde je wilt hebben voor de ander, nu en in de toekomst.”

Een andere definitie vinden we in een thesis van Dieke van den Broek (2017): “the emotional significance that members of a given group attach to their membership in that group” (van der Vegt & Bunderson, 2005, p. 533).

In hoeverre is een goede teamidentiteit nodig om het doel van de organisatie waar te maken? Een gedragen teamidentiteit is een belangrijke basis om als team het doel te bereiken. Volgend citaat van Eckel en Grossman (2005) staft dit:

“Effective teamwork requires members to recognize the team as a unit with common goals, values, and norms (Lembke and Wilson, 1998). The more that team members identify with one another, the more likely they are to believe they hold similar goals, values, and norms, and the more willing they will be to cooperate and work together as a team.”

De groepsidentiteit voegt eigenheid en een uniek gevoel toe aan het team. Verwiel (1993) formuleerde aspecten waarin die eigenheid naar voor komt:

1. De ontstaansgeschiedenis
2. De naamgeving
3. De taak
4. De werkwijze
5. De communicatie in de groep
6. De persoonlijke drijfveren
7. De verhouding met de omgeving
8. De verbinding op dieper niveau

Teamidentiteit omvat dus verschillende aspecten, die de dagelijkse werking van het team beïnvloeden.

Het verbindende aspect binnen groepsidentiteit blijkt uit onderzoek van groot belang te zijn. Dit wordt ook aangetoond in het praktijkonderzoek uit 2016, uitgevoerd door Van Der Haar, S., van, Manni, M., & Van Der Maale, D. Hun onderzoek geeft het volgende aan: “Werk aan persoonlijke en werkgerelateerde verbindingen binnen het team. Stem af over doelen, belangen, werkwijzen, diversiteit en kwaliteiten. Geef deze afstemming regelmatig een plek op de agenda en neem indien nodig tijd voor individuele gesprekken om het verhaal van het team als geheel te construeren.”

In het boek “De kracht van verbinding” wordt er ook uitgeweid over hoe afgescheidenheid kan ontstaan in een groep. Onuitgesproken of onheldere ervaringen kunnen leiden tot het ontstaan van remmende overtuigingen en oordelen, waardoor we anderen als anders gaan zien en de beleving van afgescheidenheid ontstaat. Dit kan leiden tot slechte of onbestaande communicatie en een gevoel van machteloosheid. Het is belangrijk om open te staan voor elkaars intenties, gevoelens en behoeften om deze afgescheidenheid te doorbreken en ruimte te creëren voor diversiteit en eigenheid (Van Der Est, 2021). Kortom is het concept van verbinding binnen de teamidentiteit en het samenwerken dus ook een interessant weg om verder te onderzoeken.

Teamidentiteit is een samenstelling van verschillende factoren zoals we zien, maar welke factoren zijn nu echt van belang? Wat ligt bij dit nieuwe team aan de basis om hun verbinding en samenwerking te versterken?

De praktijksetting binnen het kindcentrum François Laurentinstituut/Dulle Grietjes te Gent wil een vlotte doorlopende ontwikkellijn van kinderen garanderen. Om dit te realiseren toont de praktijk dat er nood is aan een gedeelde teamidentiteit, door de nieuwe werking die in de organisatie geïnstalleerd werd. Daarnaast toont de literatuur hoe belangrijk het is om een teamidentiteit te hebben.

Doormiddel van een gedragen teamidentiteit en samenwerking willen ze ervoor zorgen dat er een doorlopende ontwikkellijn voor de kinderen gegarandeerd kan worden en dat zo het doel van het kindcentrum verwezenlijkt wordt. Daarom zal dit onderzoek een antwoord proberen formuleren op volgende vraag: Welke factoren zijn van belang om een teamidentiteit te creëren, die zorgt voor optimale samenwerking binnen het nieuwe kindcentrum van het François Laurentinstituut/Dulle Grietjes?

Methode en proces

Met het oog op het beantwoorden van de onderzoeksvraag werd er voor kwalitatieve onderzoeksmethoden gekozen (Van Der Donk & Van Lanen, 2019). Het onderzoek is gefocust op het team van een specifiek kindcentrum, de literatuur staat dat elke teamidentiteit uniek is en eigen aan de organisatie (Verwiel, 1993). Omdat het onderzoek zo context-specifiek is, werd er bij dit onderzoek gekozen voor de onderzoeksmethoden focusgroep en diepte-interviews, waarbij de deelnemers allemaal medewerkers zijn van het kindcentrum in Gent.

Deze manier van werken biedt de mogelijkheid om diepgaand te onderzoeken. Daarnaast kan er een duidelijk beeld gecreëerd worden van bepaalde begrippen zoals waarden en normen die door iedereen anders gedefinieerd worden. Op deze manier kan er een zo gedetailleerd en op maat gemaakt antwoord verwoord worden.

Mini - focusgroep

Als eerste onderzoeksmethode wordt er gekozen voor een focusgroep. Bij een focusgroep staat het groepsproces centraal en krijg je zicht op de interactie en perspectieven van de deelnemers. Dat is net waar dit onderzoek zicht op wil krijgen. Door de focusgroep hopen we te weten te komen hoe de deelnemers in een team willen staan en wat zij daarvoor nodig hebben. Door de verschillende personen en perspectieven samen te plaatsen wordt een beeld gecreëerd van hoe de vroegere drie organisaties tot één team kunnen evolueren.

De focusgroep zal bestaan uit een heterogene groep van medewerkers over de verschillende leefgroepen binnen het kindcentrum. Binnen de organisatie streven ze naar het bekomen van “1 team”. Dit onderzoek is ook gebaseerd op dit streven waardoor een heterogene focusgroep, waarbij

kinderdagverblijf, kleutertuin en buitenschoolse opvang bij betrokken zijn het interessantst zijn. Via deze manier komen overeenkomsten en verschillen het best aan bod. Door zelf binnen dit team te functioneren en te observeren hoe ze met elkaar omgaan in de dagelijkse werking, zie ik voldoende veiligheid om een heterogene groep te maken. Daarnaast is er bewust gekozen om geen leidinggevenden te betrekken bij de focusgroep, omdat er niet met volle overtuiging kan gezegd worden dat de veiligheid aanwezig is tussen deze twee actoren.

Aangezien de momenten waarop een focusgroep kan plaatsvinden met een heterogene groep schaars zijn door organisatorische redenen en er ook een andere focusgroep op hetzelfde moment plaatsvindt, worden de verdelingen praktisch gemaakt. Vanuit de leidinggevende wordt de opdracht gegeven dat iedereen zich moet inschrijven voor één van de focusgroepen, zodat de focusgroep kan doorgaan. Vermits er enkele teamleden zich moesten ontfemen over de kinderen tijdens het moment van de focusgroep, waren er slechts drie deelnemers voor de focusgroep, wat dus resulteerde in een mini-focusgroep. Dit is geen ideale situatie, idealiter wordt de groep samengesteld op vrijwillige basis van de medewerkers en zou de groep groter zijn.

Uiteindelijk kon er een mini-focusgroep plaatsvinden in het kindcentrum in een aparte ruimte met drie deelnemers, een medewerker vanuit het onderwijs, een medewerker vanuit de buitenschoolse opvang en een medewerker uit het kinderdagverblijf. Dit maakt dat het streven naar een heterogene groep wel behaald werd. De focusgroep vond plaats op 17 april tijdens een voorziene professionaliseringsdag die maandelijks plaatsvindt.

Voor de focusgroep wordt een document gebruikt met verschillende ervaringstafels waarin het verloop van de focusgroep uitgeschreven staat (Bijlage 3). Er worden verschillende methodieken gebruikt om de focusgroep vorm te geven, zoals het gebruik van bouwblokken om het belang van begrippen aan te duiden. Naast de methodieken vertrekt de focusgroep vanuit een affiche waarom de mindset van het kindcentrum met termen en waarden beschreven staat. Er zal ook een externe verslaggever aanwezig zijn die tijdens het gesprek zoveel mogelijk zal noteren. Om de verslaggever te ondersteunen zal er ook na toestemming van de deelnemers gebruik worden gemaakt van een opname. Op deze manier gaat er zeker geen inbreng verloren. Door een externe verslaggever kan de analyse ook beter uitgevoerd worden, omdat er een uitgeschreven document ter beschikking is. De uitspraken en conclusies die werden gemaakt zullen geanalyseerd worden om zo het vervolg van het onderzoek uit te voeren.

Diepte-interviews

Als tweede methode vinden verschillende diepte-interviews plaats. Om vragen in de diepte te kunnen stellen is dit de ideale methode. Het toepassen van een één-op-één interview leent zich ertoe om gevoeliger onderwerpen en meningen aan bod te laten komen en nuances aan bod kunnen komen. Dit kan zeker bij het onderwerp van dit onderzoek een veiligheid creëren voor de deelnemers, zodat hun band met collega's of leidinggevenden niet in het gedrang komen.

Er vinden zes interviews plaats, telkens tijdens een vrij moment tijdens hun werkdag, in een afgesloten lokaal. Drie interviews zullen met medewerkers die respectievelijk bij onderwijs of de buitenschoolse opvang werken plaatsvinden (een leerkracht, een taalcoach en een begeleider buitenschoolse opvang). Belangrijk om daarbij te vermelden is dat deze deelnemers niet dezelfde zijn als die van de mini-focusgroep. Dit met de motivatie om een groter bereik te hebben qua respondenten voor dit onderzoek. De andere drie geïnterviewden zijn de drie leidinggevenden van het kindcentrum. De medewerkers en de leidinggevenden kregen weliswaar andere vragen voorgeschied. Zo kan het effect en de beleving van de teamidentiteit op verschillende niveaus bekeken worden.

Er wordt gewerkt met een halfopen interview met een gestructureerde aanpak (Van Der Donk & Van Lanen, 2029) waarbij de hoofdvragen vast liggen, maar er ook ruimte is voor eventuele bijvragen die op het moment zelf ontstaan. Ook de volgorde van de vragen kan variëren afhankelijk van het verloop van elk interview, al wordt er wel gewerkt met thema's, waaronder de vragen gecategoriseerd worden om alsnog zoveel mogelijk duidelijkheid te bieden. De onderzoeker heeft bij deze aanpak de intentie om alle onderwerpen aan bod te laten komen. Er is sprake van twee groeperingen: de drie medewerkers en de drie leidinggevenden. Binnen elk groepje kregen de deelnemers wel dezelfde vragen. Deze vragen zijn een mengeling van zowel open als gesloten vragen en de antwoorden worden tijdens het interview zelf door de onderzoeker genoteerd. Vervolgens zal het uitgetypte verslag verwerkt worden door kernwoorden eruit te filteren en opvallende gelijkenissen en verschillen over de interviews heen te vergelijken.

De interviews voor de drie medewerkers bevatten volgende vragen:

THEMA: WAARDEN

- In welke mate zijn deze begrippen al aanwezig in de organisatie?
- In welke mate draag je zelf al bij aan deze waarden?
- Hoe wordt dat concreet getoond in de organisatie?

THEMA: LEIDINGGEVENDEN

- Hoe wordt het gedeeld leiderschap ervaren?
- Welke leidersstijl heb jij nodig?

THEMA: VERBINDING

- Wat versta jij onder het begrip “verbinding”?
- Welke factoren zijn momenteel aanwezig binnen het team die verbindend werken of juist voor verschillen zorgen?

De interviews voor de drie leidinggevenden bevatten volgende vragen:

THEMA: LEIDERSCHAP

- Hoe wordt het gedeeld leiderschap ervaren?
- Voor welke waarden sta jij vooral in je leiderschap (coach vs. mentor)?
- Zijn er drempels aanwezig binnen het team, die het leidinggeven moeilijker maken?
- Waar wil jij als leidinggevende op inzetten binnen het team?
- Hoe zou jij de communicatie binnen het team omschrijven?

THEMA: VERBINDING

- Wat versta jij onder het begrip “verbinding”?
- Hoe zou jij de verbinding tussen het team omschrijven?
- Welke factoren zijn momenteel aanwezig binnen het team die verbindend werken of juist voor verschillen zorgen?

In bijlage 4 wordt nogmaals een document opgenomen de met bijhorende tool zoals de schaalvraag.

Resultaten

Mini-focusgroep

Als eerste onderzoeksmethode werd in een mini-focusgroep gepolst naar de individuele ervaring en de gemeenschappelijke ervaring van de deelnemers. Tijdens de focusgroep werden twee onderliggende vragen beantwoord die vertrokken vanuit de al bestaande mindset van het kindcentrum. De eerste onderliggende vraag was: Hoe worden de waarden van de mindset verdiept en welke waarden zijn voor de deelnemers belangrijk in de teamidentiteit?

De respondenten kozen elk de waarden eruit die voor hen eruit sprongen:

Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3
Plezier maken Open/duidelijke/eerlijke communicatie Naar elke stem luisteren Erkenning geven	Samen dragen Voor jezelf en anderen opkomen	Initiatief nemen Plezier maken

Uit de uitwisselingen tussen de deelnemers over dit onderwerp komen verschillende inzichten. Zo blijkt dat het veranderingsproces bij hen voor een grote impact heeft gezorgd en ze al een hele weg hebben afgelegd. Zo zijn ze al veel gegroeid in de waarden die op de mindset staan.

De waarden “Elkaar kennen” komt resoluut naar boven en hangt volgens de deelnemers samen met andere waarden zoals vertrouwen, voor jezelf en andere opkomen en open communicatie.

“Omdat je elkaar beter kent kan je dingen op een bepaalde manier zeggen en aanbrengen. Delicate onderwerpen kan je niet altijd even goed aan bepaalde mensen zeggen. Er kan een misverstand zijn omdat we het anders uitleggen en dan door verschillende manieren van formuleren kan je de opmerkingen beter verstaan.” – (Deelnemer 2)

Hoe beter ze elkaar kennen hoe beter ze dus met elkaar kunnen communiceren. Daarnaast wordt de waarde “samen dragen” van dichterbij bekeken. Volgens een deelnemer is het luisteren naar elkaar en communiceren met elkaar een voorwaarde voordat er samen gedragen kan worden. Het blijkt dat de nabijheid van elkaar ervoor zorgt dat er beter samen gedragen kan worden en dat je elkaar door nabijheid ook beter leert kennen. Er worden uitspraken gedaan door deelnemers waaruit blijkt dat door het zien en voelen van wat de ander doet in zijn of haar dag, er een betere samenwerking ontstaat.

“Doordat je vaker samen in de klas bent kan je meer samen dragen. Als het soms tegenzit is het moeilijk om het negatieve naar het positieve om te buigen, maar als je moeilijke situaties met twee kan dragen doet dat al veel.” – (Deelnemer 3)

“Ik begrijp al meer wat de anderen doen doorheen hun dag, ik zie en voel de werking van de ander beter en dat helpt.” – (Deelnemer 2)

“Ik vind wel dat je pas kan samen dragen, als je eerst naar elkaar luistert en met elkaar communiceert.” – (Deelnemer 1)

Na het bespreken van de waarden en het verdiepen van enkele hiervan, kregen de deelnemers de opdracht om een beeld te schetsen van hoe de waarden zich tegenover elkaar verhouden. Welke waarden zijn een voorwaarde om een andere waarde te kunnen bereiken? Dit deden de deelnemers via een methodiek met bouwblokken, de waarden werden op de blokken gekleefd en er werd zo een toren gebouwd. De basis van de toren weerspiegelt ook de basis die aanwezig moet zijn in de teamidentiteit.



De deelnemers vertellen dat het moeilijk is om echt een volgorde te bepalen.

“Ik kan niet goed zeggen wat precies de basis moet zijn, alles hangt aaneen.” – (Deelnemer 3)

Uit de toren blijkt dat de top vooral bestaat uit initiatief nemen om elkaar te helpen, samen dragen en opkomen voor jezelf en de ander. Dit wil zeggen dat er eerst aan andere waarden moet voldaan worden voordat de bovengenoemde waarden werkelijkheid kunnen worden. Daarnaast geeft een deelnemer aan dat het belangrijk is om met elkaar te communiceren en naar elkaar te luisteren en dat je elkaar zo leert kennen.

“Voor mij is een basis met elkaar praten en naar elkaar luistern, zo leer je elkaar ook kennen.” – (Deelnemer 1)

Als laatste geven de deelnemers aan dat de context niet vergeten mag worden.

“De context is ook belangrijk, samen dragen als er een nieuw teamlid is, dat is wel echt anders.” – (Deelnemer 2)

Diepte-interviews

De zes interviews die uitgevoerd werden, bestaan uit twee categorieën: drie interviews werden met medewerkers uitgevoerd en de andere drie met de leidinggevenden. Er zit verschil op de vragen die per categorie gesteld werden. Tijdens de gesprekken werden de vragen onderverdeeld in drie thema's, om het interview overzichtelijk en duidelijk te houden voor zowel respondent als interviewer. De meest relevante antwoorden uit de interviews, die het meest bijdragen om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag worden hieronder beschreven.

CATEGORIE 1: MEDEWERKERS

THEMA: WAARDEN

Uit de interviews met de medewerkers zien we dat alle respondenten het eens zijn over enkele begrippen. Zoals de aanwezigheid van de waarde “samen dragen en zorgen” en “initiatief nemen om elkaar te helpen”. Alle drie de respondenten ervaren deze waarden in de organisatie en dragen hier ook zelf zoveel mogelijk aan bij. Alle respondenten zijn het er ook over eens dat de waarde “elkaar kennen” niet genoeg aanwezig is in de organisatie.

“Eigenlijk ken ik niemand echt van de buitenschoolse opvang, hoe ze in elkaar zitten, dat weet ik niet. Terwijl dit wel van belang is, want anders ga je al snel denken of invullen voor een ander.” – (Medewerker 2)

De waarde “plezier maken” werd beantwoord met een iets uitgebreidere uitleg. Voor één respondent is deze waarde te weinig aanwezig in het team. De andere twee respondenten vinden dat ze in het team wel aanwezig is en dat ze hier zelf aan toevoegen, maar dat dit enkel binnen hun eigen deelteam is (deelteams = onderwijsteam, buitenschoolse opvang en kinderdagverblijf). De teamidentiteit van het gehele kindcentrum, waarover dit onderzoek gaat, wordt dus door alle respondenten als afwezig ervaren.

Andere waarden kregen een verdeelder antwoord:

- “Durven opkomen voor jezelf en anderen” en “naar elke stem luisteren” werd door twee respondenten als afwezig ervaren en één keer als aanwezig.
- “Open, duidelijke & eerlijke communicatie” werd één keer als aanwezig ervaren en twee keer als eerder afwezig.

Hoe deze waarden zich dan concreet aan- of afwezig tonen binnen het team werd in onderstaande tabel opgelijst, met de antwoorden van alle respondenten.

Toont waarden AANWEZIG	Toont waarden AFWEZIG
Naar elkaars mening luisteren tijdens teamoverleg	Taalgeving: “mijn kinderen” ipv “onze kinderen”
Klathema’s met elkaar bespreken en ideeën meenemen	Nog niet kunnen inschatten van hoe mensen zullen reageren door onvoldoende kennis van teamleden
Elkaars groep overnemen/voor elkaar inspringen	Geen veilig gevoel om mening te uiten
Overleg op informele momenten	Weinig inzet om iets leuks te doen na de uren

THEMA: LEIDINGGEVENDEN

Bij het bevragen van de ervaring rond het gedeeld leiderschap zien we overeenkomstige resultaten. Alle respondenten geven aan dat ze het gedeeld leiderschap niet ten volle zien of beleven. Er wordt in alle interviews aangegeven dat ze zich vooral wenden tot de leidinggevende die voor hun groep verantwoordelijk is. Ze geven ook allen aan dat ze de andere leidinggevenden niet voldoende kennen.

“Ik moet eerlijk toegeven dat ik de andere leidinggevenden niet goed genoeg ken om me uit te spreken over hun manier van werken.” – (Medewerker 3)

Een respondent vertelt dat het gedeeld leiderschap mogelijkheden biedt om ook met een andere leidinggevende dan die van de deelgroepen samen te werken aan onderwerpen die de ene persoon meer liggen dan de ander, dit wordt als fijn ervaren.

Daarnaast geven twee van de drie respondenten aan dat alle leidinggevenden een andere aanpak hebben. Zo vertellen ze dat er meer nabijheid nodig is van de leidinggevenden. Door drukke agenda’s worden ze als eerder afwezig ervaren, wat alle leidinggevenden kennen, moeilijk maakt.

Bij de vraag welke leidersstijl bij de respondenten passen werden volgende antwoorden gegeven:

Twee respondenten ervaren graag het vertrouwen en de autonomie om zelf zaken uit te werken en te beslissen. Hierbij werd telkens de toevoeging gemaakt dat binnen die autonomie wel nood is aan regels en afspraken om duidelijkheid te bieden. Één

respondent geeft aan dat er vooral nood is aan een leidersstijl die aangepast is aan de noden van het team, dit kan dus een dynamisch gegeven zijn.

THEMA: VERBINDING

Elke respondent gaf haar eigen betekenis van het begrip “verbinding”. Een oplijsting van de grote lijnen die verteld werden zijn: elkaar kennen, zichzelf zijn met ruimte voor verschillen die elkaar aanvullen, met elkaar in contact staan en terwijl elk individu zijn/haar eigen ding laten doen.

“ Voor mij is verbinding elkaar kennen en dus ook elkaars verschillen kennen. voor die verschillen moet er ruimte zijn en daardoor kan je elkaar dan aanvullen.” – (Medewerker 2)

Als laatste vraag gaven de deelnemers voorbeelden van verbindende factoren en factoren die verschillen in de hand werken. De gegeven voorbeelden worden in een tabel weergegeven.

Verbinding	Verschillen
Iets gaan drinken	Andere pauze uren
tijdens vergaderingen aansluiten bij een ander groepje	Andere personeelsruimtes
gedeeld materiaal	Gedeeld materiaal
Feest in het kindcentrum	Hokjesdenken
De kinderen	

CATEGORIE 2: LEIDINGGEVENDEN

THEMA: LEIDERSCHAP

Bij de leidinggevendenden werd er tijdens de interviews vooral gepolst naar hun rol als leidinggevendenden, hoe zij dit en hoe ze het team ervaren. Ook zij kregen net zoals de drie medewerkers de vraag hoe ze het gedeeld leiderschap ervaren. Alle respondenten geven blijkt dat ze de meerwaarde zien hiervan, vooral door het inzetten van elkaars talenten.

Twee van de drie leidinggevendenden geven specifiek aan dat er momenteel nog veel focus ligt op de eigen deelteams en dat het gedeeld leiderschap nog een te theoretisch gegeven is.

“We zijn een goed trio, maar we hebben nog te weinig gepraat over het gedeelde leiderschap, de focus ligt vooral bij onze eigen teams.” – (Leidinggevende 3)

“Het kan een grote meerwaarde zijn, maar het is een fragiel concept waar we nog niet over op 1 lijn zitten. Sommigen van ons zitten al wat verder in dit proces dan anderen.” – (Leidinggevende 2)

Daarnaast werd er ook ingezoomd op de individuele leiderschapsstijlen en de waarden waarvoor elke leidinggevende staat. alle respondenten geven aan een

coachende houding op te nemen. één persoon geeft aan ook een aspect van mentor in zich te hebben, maar het coachende haar voorkeur krijgt.

Volgende waarden liggen voor de leidinggevenden voorop binnen hun stijl:

Leidinggevende 1	Leidinggevende 2	Leidinggevende 3
Gelijkwaardigheid Zelfredzaamheid Zelfvertrouwen Inspraak	Versterken vanuit talenten Eigen keuzes	Eigenaarschap Uitdagen Laten proberen

Er werd gevraagd naar eventuele drempels die men ervaart, die het leidinggeven vermoeilijken. Hier komt drie keer het antwoord dat er door de vele veranderingen heel wat weerstand ontstaat, waardoor communicatie meer zorg nodig heeft. Ook één respondent benadrukt ook nog eens het organisatorische aspect, zoals de verschillende ministeries.

Omdat communicatie een veel terugkerend begrip is in de antwoorden, zowel bij de drempels als de aan te pakken uitdagingen, werd er ook gevraagd hoe de leidinggevenden de communicatie op dit moment zien. Uit deze antwoorden zeggen de leidinggevenden dat de communicatie gevoelig kan zijn, vooral bij conflicten, de conflicthantering heeft extra begeleiding nodig. Daarnaast geeft ook één leidinggevende aan dat de doorstroom van info beter kan en er meer kennis van alle teams nodig is om beter te communiceren, maar dat ook overleg tussen de drie leidinggevenden een cruciale rol speelt.

Zelf willen de leidinggevenden op verschillende aspecten het meest inzetten. Twee personen willen sterk inzetten op conflicthantering. Andere aspecten waar ze op willen inzetten zijn vertrouwen, luisteren naar de ander, elkaar leren kennen en waarderen en open communiceren.

THEMA: VERBINDING

Ook de leidinggevenden kregen de vraag om hun betekenis van het begrip “verbinding” te geven: Samen dragen, vanuit verbinding met jezelf verbinding met anderen leggen, gelijkwaardigheid, oprechte interesses, elkaar kennen en in veiligheid als individu jezelf kunnen zijn.

Als bijkomende vraag bij dit thema werd elke leidinggevende gevraagd hoe zij de verbinding tussen het team zouden omschrijven. Er kwam een unaniem antwoord, alle drie de leidinggevenden vertelden dat er nog geen grote verbinding “1 team” aanwezig is op dit moment. De deelteams hebben onderling wel een sterke verbinding, maar de connectie tussen de drie afzonderlijke groepen is nog afwezig.

“We zijn nog steeds drie entiteiten en voorlopig zijn de kinderen onze grote verbindingsfactor” – (Leidinggevende 3)

“Er is verbinding in aanzet, er is interesse, maar nog geen diepte en gelijkwaardigheid. De deelteams hebben een sterkere verbinding dan het grote team.” – (Leidinggevende 2)

“De verbinding kan nog veel meer groeien. Momenteel is er nog heel wat hokjesdenken aanwezig, mede door de praktische drempels die een kloof geven tussen de theorie en de praktijk.” – (Leidinggevende 1)

Als laatste vraag gaven de deelnemers voorbeelden van verbindende factoren en factoren die verschillen in de hand werken. De gegeven voorbeelden worden in een tabel weergegeven. Als kritische noot hierbij wordt meegegeven dat voor 2 deelnemers aan de interviews het woord “verschillen” voor hen niet resoneert als tegenstelling van verbinding, er werd in plaats daarvan gekozen voor het begrip “afstand”.

Verbinding	Verschillen (<i>afstand</i>)
Inspringen voor elkaar	Geen gezamenlijk online platform
BO & KDV samen ochtendopvang	Geen gezamenlijke personeelsruimte
Organisatorische tools (Whatsappgroepen, gezamenlijk overleg, professionalisering...)	Andere uurroosters
Communicatie leidinggevenden	Andere beleidsinstellingen
Feest in het kindcentrum	Elkaar niet goed genoeg kennen
	Taalgeving
	Te weinig successen vieren
	Andere aanpak/gedragenheid van leidinggevenden niet altijd op 1 lijn
	Hokjesdenken

Conclusie

De praktijksetting wil een kwalitatieve ontwikkellijn voor de kinderen garanderen. Om dit te realiseren is een samenwerking tussen de drie organisaties die in het pilootproject tot een kindcentrum versmelten nodig. Meer bepaald de nood aan een gezamenlijke teamidentiteit. Vanuit deze nood wil voorliggend onderzoek een antwoord bieden op de vraag: Welke factoren zijn van belang om een teamidentiteit te creëren, die zorgt voor optimale samenwerking binnen de nieuw samengestelde organisatie van het François Laurentinstituut/Dulle Grietjes?

Uit de resultaten van het uitgevoerde onderzoek in de praktijk komen enkele interessante aspecten naar boven. Ten eerste komt er uit de resultaten dat de grote veranderingen veel impact hebben op het team. Ze tonen ook te beseffen dat ze al een lange weg afgelegd hebben. Echter zowel de leidinggevenden als medewerkers geven aan dat er nog geen gedeelde teamidentiteit aanwezig is. Om dit te kunnen verwezenlijken zijn er enkele voorwaarden die nog niet aanwezig zijn. De verbondenheid tussen de deelteams zijnde het onderwijsteam, de buitenschoolse opvang en het kinderdagverblijf is nog weinig aanwezig en kan nog veel groeien. Die verbondenheid is afwezig door verschillende aspecten, maar we kunnen wel één concept zien die heel vaak naar voor komt en dat is het kennen van elkaar. Zowel het kennen van elkaar op een informeel vlak als het kennen van elkaars functie in het kindcentrum. Door dit te weten te komen kan er meer inzicht en begrip ontstaan voor ieders beweegredenen. Het team geeft aan zich te willen inzetten hiervoor en tonen dat ze beseffen wat de meerwaarde hiervan is. Uit de voorbeelden die de teamleden gaven tijdens de focusgroep en interviews komt boven dat ze elkaar het liefst leren kennen op een ontspannende manier, die samen hangt met plezier maken, dit zou voor hen verbindend werken. Deze conclusie komt overeen met wat eerder in het bronnenonderzoek naar boven kwam. Het praktijkonderzoek van Van Der Haar, S., van, Manni, M., & Van Der Maale, D. (2016) staat dat een groepsidentiteit ontstaat door het werken aan persoonlijke verbindingen, waarbij ook afgestemd wordt op elkaar door regelmatig gesprekken met elkaar te voeren.

We kunnen ook een connectie leggen met de resultaten die kwamen uit de bevraging van de leidinggevendenden over hun team. Zij willen inzetten op enkele drempels, waaronder conflicthantering. Conflicten die samen gaan met het open en respectvol communiceren met elkaar is een drempel die ervaren wordt. De conflicten die zich voordoen hangen samen met het niet kennen van elkaar, waardoor begrip voor elkaar soms achterwege blijft.

Tijdens het onderzoek werd ook aandacht gehecht aan de manier waarop het team geleid wordt. Ook voor de leidinggevendenden is het gedeelde leiderschap een grote veranderingen en dit kan niet losgekoppeld van het team als we de teamidentiteit onderzoeken. Er kan geconcludeerd worden dat ook de drie leidinggevendenden nog sterk op zoek zijn naar een identiteit om goed samen te werken. Ondanks dat ze allen achter het gedeeld leiderschap staan, hebben ze nog elk hun eigen aanpak, die niet altijd op elkaar is afgestemd. Het denken in hokjes en deelteams door hun medewerkers wordt deels versterkt door hun eigen handelen. Er is echter ook hier de wil om nog meer af te stemmen op elkaars talenten. Vanuit het team wordt aangegeven dat leidinggevendenden meer mogen investeren in het leren kennen van elkaars deelteams. De weerspiegeling van het hokjes denken op het team kan zo eventueel omgedraaid worden door aan positieve modeling te doen. Daarmee samenhangend is er ook het verlangen om meer nabijheid te hebben van de leidinggevendenden. Een ander interessant punt die we willen aanhalen is de soort leiderschapsstijl die nodig is voor het team. Het team geeft aan dat het houdt van het vertrouwen om autonomie te hebben, maar dat er op dit punt ook echt nood is aan leidinggevendenden die duidelijke regels en afspraken stellen. Zo kan er een duidelijk kader ontstaan voor de teamleden om daarbinnen hun inspraak waar te maken.

Een laatste inzicht die naar boven komt is dat praktische en organisatorische aspecten een drempel zijn tot efficiënt samenwerken. Deze aspecten zijn dan vooral het verschil in ministeries waarbij onderwijs en opvang onder andere instanties vallen en dus elk andere regels moeten volgen. Er zijn andere contracten, die het afstemmen van uren moeilijk maakt om bijvoorbeeld gezamenlijk overleg te plannen. Opvangpersoneel heeft ook geen toegang tot online portalen van het onderwijs, wat het delen van online informatie bemoeilijkt, is een ander voorbeeld hiervan. Maar ook op kleiner niveau zijn er praktische drempels die in de weg staan, zo is er geen gezamenlijke personeelsruimte, wat het onder andere moeilijker maakt om elkaar informeel te leren kennen. Als we teruggrijpen naar het literatuuronderzoek zien we dat de theorie van Kotter en Rathgeber (2011) aangeeft dat goed moet gecommuniceerd worden om draagvlak te creëren, maar ook dat zoveel mogelijk drempels moeten weggehaald worden. Deze praktische en organisatorische drempels zijn daar één van.

Het onderzoek kent een bijzondere praktijksetting, die zeker en vast een effect heeft gehad op het vormgeven ervan. Het pilootproject waarin de organisatie momenteel in zit maakt dat binnen de organisatie zelf nog veel onduidelijkheden zijn. Ze zijn nog volop bezig met het op punt stellen van hun visies, veel teamleden zijn elk individueel nog op zoek naar hun concrete rol binnen de nieuwe werking, er wordt nog continue uitgetest wat werkt en wat niet werkt, enzovoort. Iedereen is op zoek naar een manier om met de veranderingen om te gaan en wat dit voor hen precies betekent. Vaak worden begrippen of visies nog anders verstaan of bekeken door verschillende individuen. Dit heeft ervoor dat tijdens dit onderzoek vaak naar concrete voorbeelden moest gezocht worden om de effectieve betekenis te vinden van wat ieder bedoelt. Doordat het moeilijk is om leden van elk deelteam in een gezamenlijk overleg te krijgen, was het ook moeilijk om een grotere, gevarieerde focusgroep te voeren. Daardoor is het uiteindelijk een mini-focusgroep geworden, idealiter waren er meer leden om een uitgebreidere uitwisseling te hebben. Het onderzoek heeft daarnaast wel enorme baat gehad aan de bereidwilligheid van de teamleden, die openstonden om zich in te zetten voor het onderzoek en ook de meerwaarde ervan inzagen.

De resultaten van dit onderzoek zijn zeer organisatie specifiek. Zoals benoemd in het literatuuronderzoek is een teamidentiteit uniek en eigen aan de organisatie (Verwiel, 1993). Als we hiermee rekening houden, kunnen we concluderen dat de resultaten van dit onderzoek niet te

veralgemenen vallen voor andere organisaties. Voor de praktijksetting zijn deze conclusies concrete tools om mee aan de slag te gaan binnen hun team. De onderzoeksmethodes die gebruikt werden waren voor dit onderzoek ideaal om diepgaand genoeg te kunnen verkennen. De relevantie van het onderzoek voor de organisatie stijgt ook door de diepgang die heeft kunnen plaatsvinden. Er zijn concrete voorbeelden naar boven gekomen waar op ingezet kan worden. Ondanks dat sommige inzichten voor de hand liggend lijken is er wel duidelijkheid geschept over de grote lijn. Het lijkt vanzelfsprekend dat je elkaar moet kennen om met iemand samen te werken, maar dat dit aan de basis ligt van zoveel meer waarden wordt niet altijd erkent. Daarnaast zijn de inzichten die gegeven worden over en door de leidinggevenden van grote meerwaarde. Als leidinggevend team ontbreekt vaak een spiegel over hun eigen werking, zeker binnen een nieuw concept als gedeeld leiderschap.

Dat gezegd zijnde mogen we niet vergeten dat deze setting ook van meerwaarde kan zijn voor de maatschappij en een innovatieve waarde is. De bijzondere setting kan als sterkte gezien worden in dit onderzoek. Er is nog weinig gekend over kindcentra en de samenwerking die hierbij komt kijken. Als deel van het pilootproject is het team als het ware een grondlegger binnen het onderzoeken van hun teamidentiteit als kindcentrum in Vlaanderen. In dat opzicht kan het onderzoek een inspiratie zijn voor toekomstige onderzoekers om op een grotere schaal of specifiekere aspecten verder te gaan ontdekken. Zo kan de visie die het kindcentrum uitdraagt hopelijk verder worden ondersteunt en krijgen organisaties die mee willen stappen in pilootprojecten als dit, meer tools en ondersteuning.

Er worden graag enkele implicaties en aanbevelingen beschreven voor zowel de organisatie als andere instellingen. Factoren waarmee de organisatie aan de slag kan gaan om de teamidentiteit te stimuleren zijn ten eerste het inzetten op gesprekken tussen de leidinggevenden over het gedeeld leiderschap. Ze moeten zelf of met behulp van derden op zoek gaan naar wat dit nu juist voor hen betekent en welke rol ieder individu daarin opneemt. Die rollen moeten vervolgens ook duidelijk gemaakt worden aan de rest van het team, zodat verwachtingen en afspraken duidelijk zijn. Ten tweede kan er al een eerste stap ondernomen worden door in te zetten op het leren kennen van elkaar en hun functies. Enige transparantie in de functies die iedereen uitvoert en daarnaast elkaar op een informele manier leren kennen doormiddel van bijvoorbeeld een gedeelde personeelsruimte of teambijeenkomsten die ontspannend en licht zijn. Zo komt de druk van “het werk” er niet altijd bij kijken en is er op die momenten minder kans op conflict, omdat er niet per se iets van af hangt (zoals een nieuwe verandering, een beslissing waar men het al dan niet eens over moet zijn...).

Als laatste aanbeveling richt dit onderzoek zich tot de beleidsmakers. Dit pilootproject wordt mede vanuit de overheid gesteund en gefinancierd. Organisaties krijgen hierdoor de kans om aan de slag te gaan met innoverende visies, die ten goede komen van vele kinderen en ouders. De organisaties die meedoen aan het project stoten echter op drempels die het uitvoeren van die visies vermoeilijken. De praktische drempels zoals het verschil in contracten, andere regels, verschil in tools (zoals geen gezamenlijk online platform), enzovoort, zorgen voor verdeeldheid tussen teams. Daarom moet er opnieuw nagedacht worden over hoe deze projecten beter ondersteunt kunnen worden vanuit alle beleidspartners. Het is aan de beleidsmakers om ervoor te zorgen dat de organisaties die zich willen inzetten voor innovatieve projecten ook de juiste en nodige tools meekrijgen om hun proces zo goed mogelijk te doorlopen.

Blik op de toekomst

Hopelijk kan dit onderzoek een inspiratie bieden voor verder onderzoek op verschillende vlakken. Na dit onderzoek afgerond te hebben doet de onderzoeker graag voorstellen om verder mee aan de slag te gaan in de toekomst.

Zoals eerder vermeld is er weinig onderzoek te vinden over teamwerken in kindcentra. Het onderzoek die hier is uitgevoerd is zodanig specifiek op één team gericht, dat het waardevol kan zijn moest er een breder onderzoek gedaan worden. Een breder onderzoek die op zoek gaat naar de teamprocessen van organisaties die tot een kindcentrum versmelten. Een mogelijke onderzoeksvraag kan zijn: Hoe kunnen teamprocessen in kaart gebracht worden, in organisaties die evolueren naar een kindcentrum? Deelvragen kunnen zich verder focussen op de leidinggeversstijl: Hoe begeleid je een team, dat door een veranderingsproces tot kindcentrum gaat, het best? Welke begeleidingsstijl is nodig om een kindcentrum te begeleiden? Het is een onderwerp die in dit onderzoek al kort is aangeraakt, maar het belang van de begeleiding van teams komt des te meer naar voor. In de resultaten valt te lezen dat de leidinggevers vinden dat hun manier van leidinggeven zich weerspiegelt op het team. Ook in het vakblad 'Beleid bestuur management & pedagogiek in de kinderopvang' in een uitgave van maart/april 2024 geeft men aan dat het een complex gegeven is:

“Leidinggeven aan de ontwikkeling van een kindcentrum is complex. Je houdt rekening met verschillende belangen, werkt aan een gezamenlijke cultuur en gelijkwaardigheid en hebt aandacht voor de inhoudelijke ontwikkeling. In dit proces moet je heel wat thema's op je netvlies hebben, overzicht houden én focus aanbrengen.”

Ondanks dat er in Vlaanderen maar enkele kindcentra aanwezig zijn, kan er wel uitgebreider onderzoek gedaan worden door over de landsgrenzen heen te observeren en onderzoeken. Bij dit soort onderzoek zou een observatie en een kwantitatieve methode zoals een vragenlijst het best passen. Op die manier kan er een globaler beeld geschetst worden. Anders wordt er al snel overgestapt naar een zeer specifiek onderzoek zoals voorliggend onderzoek.

Door een breder onderzoek te voeren krijgen pilootprojecten misschien meer ondersteuning aangeboden of kunnen ze zich zelf meer inlezen over het onderwerp en ermee aan de slag gaan. Aangezien er meer interesse ontstaat in innovatieve pilootprojecten zoals deze van EduCare zal er ook meer nood zijn aan kennis om aan de slag te gaan met samenwerkende teams. Door deze maatschappelijke ontwikkelingen is er dus nood aan meer onderzoek binnen deze context.

Ten tweede kan ook een diepgaander onderzoek van waarde zijn, zoals een ontwerponderzoek waarbij een tool gemaakt wordt waarmee teams aan de slag kunnen om elkaar op verschillende niveaus te leren kennen. Het lijkt een simpel concept om je team beter te leren kennen, maar in een gelaagd nieuw samengesteld team kan een tool hulp bieden in hun proces. Een geschikte onderzoeksvraag hiervoor kan zijn: Wat is een effectieve tool waarmee teams elkaar op verschillende niveaus kunnen leren kennen en hoe kan deze geïmplementeerd worden? Door voldoende bronnenonderzoek in te zetten om informatie en good practices te verzamelen en bevestigingen te doen door middel van vragenlijsten en een focusgroep als methodes te gebruiken. De deelnemers voor deze bevestigingen kunnen, afhankelijk van de focus van het onderzoek, komen uit teams in verschillende kindcentra of er kan ook weer gekozen worden voor een organisatie specifiek onderzoek. Zo kan er hopelijk tot een breed inzetbare tool te komen om teams te ondersteunen.

Uit ervaringen van de onderzoeker met dit project en vanuit gesprekken in de praktijk wordt gesignaleerd dat het werken met een team vaak een abstract gegeven is. Werken met “waarden en normen” en gedragingen van mensen is niet altijd makkelijk. Teamleden geven aan dat een concrete tool een grote meerwaarde kan zijn om een duidelijk doel voorop te stellen. In de literatuur zijn verschillende uitgewerkte kaders te vinden die inspiratie kunnen bieden, zoals de DECET-principes die inzet op sociale en culturele diversiteit (VBJK, z.d.) of het model van bureau MUTANT dat een aantal ingrediënten bijeen bracht die de basis vormden voor een model voor permanent leren, die erg effectief bleek te zijn (Van Keulen & Bureau MUTANT, 2008).

Bronnenlijst

- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal Of Economic Behavior And Organization*, 58(3), 371–392.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.01.003>
- Kikken, H. (2024, 17 april). Met focus werken aan kindcentrumontwikkeling - publicatie in vakblad BBMP - Bureau Kikken. Bureau Kikken.
<https://www.bureaukikken.nl/inspiratie/kindcentrum-ontwikkeling-praatbord/>
- Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2011). *Onze ijsberg smelt!*
- Leemans, L. (2019, januari 29). “Een kindcentrum is 50 weken per jaar open” Klasse.
<https://www.klasse.be/175663/kindcentrum-brugge-brede-school/>
- Polm, W. (2017). *Sturen of niet sturen op teamidentiteit?* [Master thesis, Rotterdam School of Management]. Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd op 11 december 2023, van file:///C:/Users/vanho/Downloads/William-Polm-scriptie.pdf
- Remmerswaal, J. (2008). *Handboek groepsdynamica*. Uitgeverij De Boeck Hoger en universitair onderwijs.
- Remmerswaal, J. (2015). Begeleiden van groepen. In *Bohn Stafleu van Loghum eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-90-368-0725-8>
- Scholenwijzer. (n.d.). <https://scholenwijzer.denhaag.nl/artikel/wat-is-een-kindcentrum>
- van den Broek, D. (2017). *Creating high collective team identity in multidisciplinary teams* [Master thesis, Tilburg University]. Tilburg University. Geraadpleegd op 11 december 2023, van <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=144265>
- Van Der Donk, C. & Van Lanen, B. (2019). *Praktijkonderzoek: in zorg en welzijn*. Uitgeverij Coutinho
- Van Der Est, E. (2021). *De kracht van verbinding* (4de editie). BigBusinessPublishers.
- van der Grinten, M., Kieft, M., Kooij, D., Bomhof, M., van den Berg, E. (2019). *Samenwerking in beeld 2: Basisscholen, kinderopvang en kindcentra: de stand van het land 2019*. Oberon. Geraadpleegd op 11 december 2023, van <https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/rapport-samenwerking-in-beeld-2019.pdf>
- Van Der Haar, S., van, Manni, M., & Van Der Maale, D. (2016). Teams die werken! In O&O: Vol. NR 1. <https://ami-consultancy.com/wp-content/uploads/2016/08/Teams-die-werken.pdf>

Van Keulen, A. & Bureau MUTANT. (2008). Kinderen in Europa - nummer 15. In Beleid bestuur management & pedagogiek in de kinderopvang: Vol. november 2008 (p. 23). <http://ontlenen.vbjk.be>

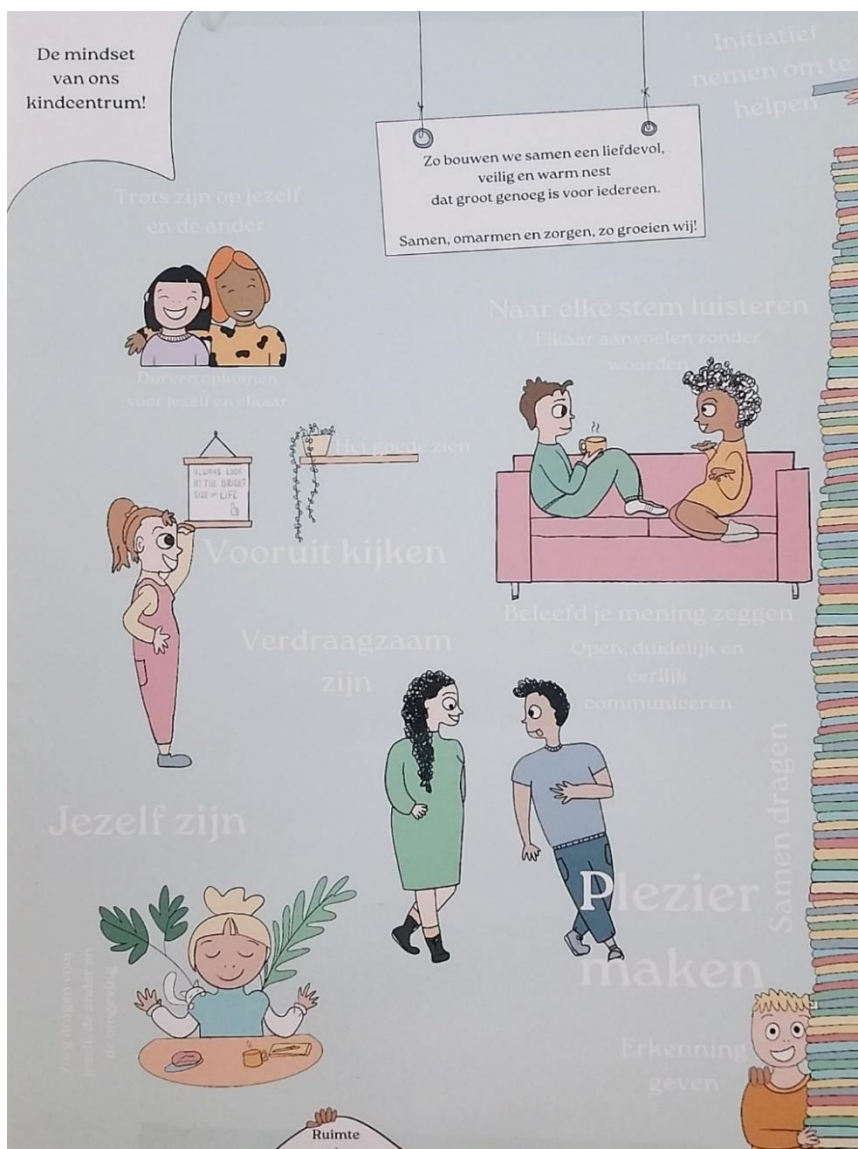
VBJK. (z.d.). VBJK. <https://vbjk.be/nl/publicaties/zin-verlenen-aan-praktijk>

Disclaimer

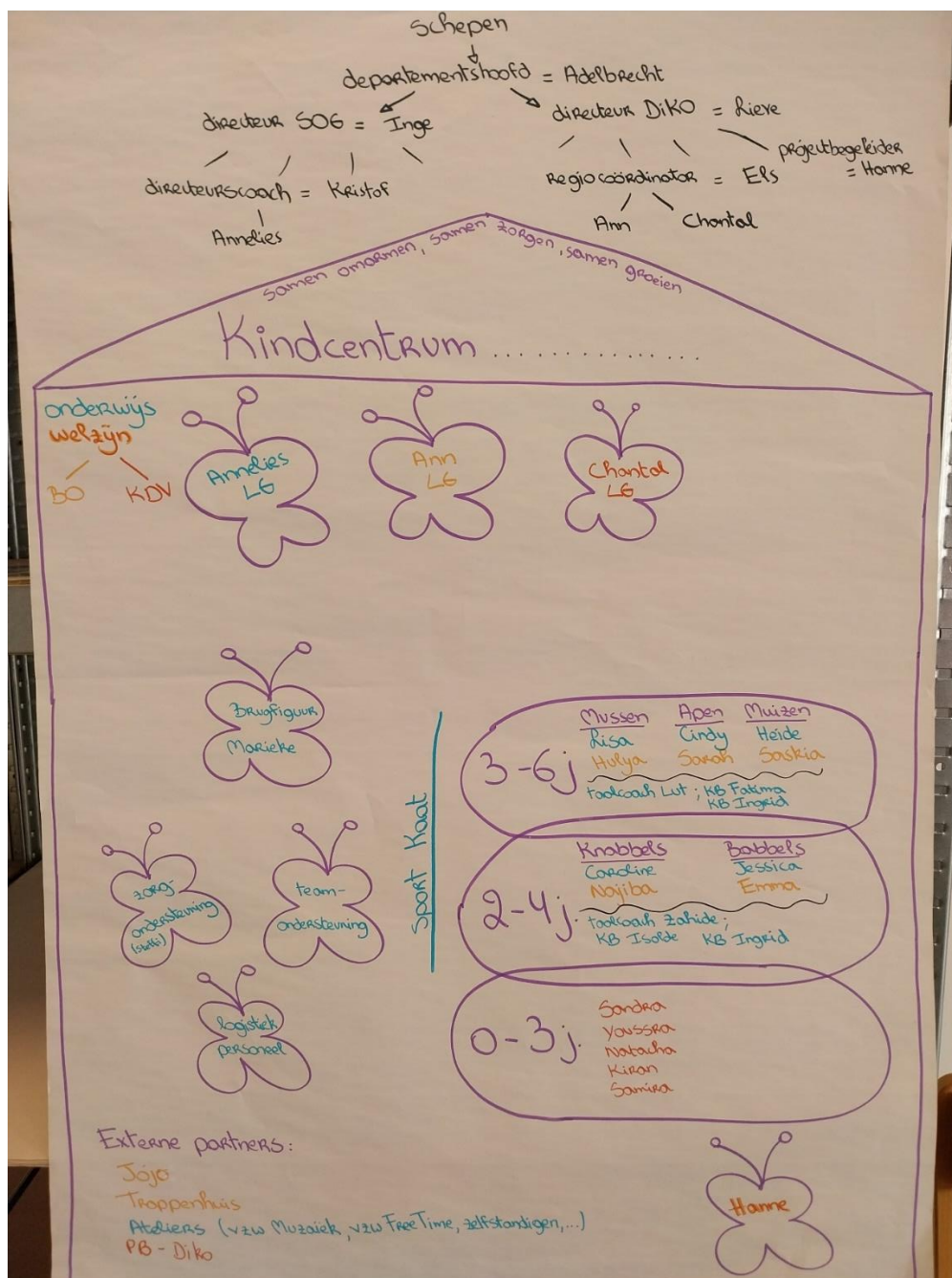
Ik maakte gebruik van ChatGPT als tool om een bron samen te vatten, voornamelijk in de inleiding van de zakelijke tekst. Ik stelde daarbij de vraag: "Vat dit artikel samen [*tekst van artikel*]".

Bijlagen

Bijlage 1: Mindset kindcentrum



Bijlage 2: Organogram



Bijlage 3: Ervaringstafels focusgroep

FLAP 1: Checking-in

Doel focusgroep:	Deelnemers hebben een gemeenschappelijke ervaring die ze allemaal anders beleefd hebben: via een focusgroep krijgen we zicht op die individuele ervaring		
Onderliggende vraag:	Hoe beleven deelnemers de aanloop van deze focusgroep?		
Moderator			
Materiaal	Openingsvraag	Methode	Argumentatie
Afbeeldingen van teamleden “het eiland”	Je sloot je aan bij deze focusgroep over teamidentiteit: Hoe zit je hier aan het begin van de sessie? Welke gevoelens liggen nu aan de oppervlakte?	De deelnemers kiezen een teamlid van op een foto die hun gevoel representeert.	Op deze manier blijven we in thema “team” en wordt er ook een luchtige draai aangegeven, aangezien er ook komische figuren tussen zitten.
Verslagnemer			
Materiaal	Doel	Methode	Argumentatie
Computer geluidsopname (gsm)	Noteren van uitspraken/conclusies/gevoel Ter ondersteuning van verslagnemer en om als moderator zelf nog eens terug te kunnen kijken	Word	Live verslagnemer zorgt ervoor dat de moderator focus kan houden bij gesprek. De opname ondersteund de verslagnemer

--	--	--	--

FLAP 2: VERDIEPING MINDSET

Doel focusgroep:	Deelnemers hebben een gemeenschappelijke ervaring die ze allemaal anders beleefd hebben: via een focusgroep krijgen we zicht op hun individuele ervaring.		
Onderliggende vraag:	Het team heeft al een bestaande mindset op papier gezet door vorige brainstorm. Deze hangen doorheen het gebouw op. We willen ons verdiepen in de verschillende waarden die hierop staan en te weten komen hoe dit nu aanwezig is en welke waarden belangrijk zijn voor een teamidentiteit.		
Moderator			
Materiaal	Openingsvraag	Methode	Argumentatie
Mindset affiche	Wat verstaan jullie onder de waarden van de mindset en hoe weerspiegelen die zich binnen het team?	Mondeling uitwisselen: deelnemers vertellen elk hun mening en spelen in op elkaar	Omdat er vanuit iets concreets vertrokken wordt, mogen de deelnemers vrij vertellen over de waarden en kunnen ze uitwisselen met elkaar. Het doel is het verdiepen van de waarden die op de mindset staan en hier zoveel mogelijk over te weten komen.

Verslaggever			
Materiaal	Doel	Methode	Argumentatie
Computer Geluidsopname (gsm)	Noteren van uitspraken/conclusies/gevoel Ter ondersteuning van verslaggever en om als moderator zelf nog eens terug te kunnen kijken	Word	Live verslaggever zorgt ervoor dat de moderator focus kan houden bij gesprek. De opname ondersteund de verslaggever

FLAP 3: STAPELEN

Doel focusgroep:	Deelnemers hebben een gemeenschappelijke ervaring die ze allemaal anders beleefd hebben: via een focusgroep krijgen we zicht op hun individuele ervaring.
Onderliggende vraag:	Hoe belangrijk vinden de deelnemers de begrippen binnen het teamwerken?
Moderator	

Materiaal	Openingsvraag	Methode	Argumentatie
Blokkendoos Papiertjes Plakband schaar	Stapel de termen zodanig dat ze op volgorde van belang staan voor het werken in een team. Jullie mogen kiezen hoe je dit doet: belangrijke basis onderaan of belangrijkste van boven...	Blokken stapelen: begrippen worden op de blokken gekleefd en met die blokken stapelen de deelnemers vervolgens de begrippen.	Om te weten te komen wat voor de deelnemers nu echt prioritair en een voorwaarde moet zijn binnen het bereiken van een teamidentiteit.
Verslaggever			
Materiaal	Doel	Methode	Argumentatie

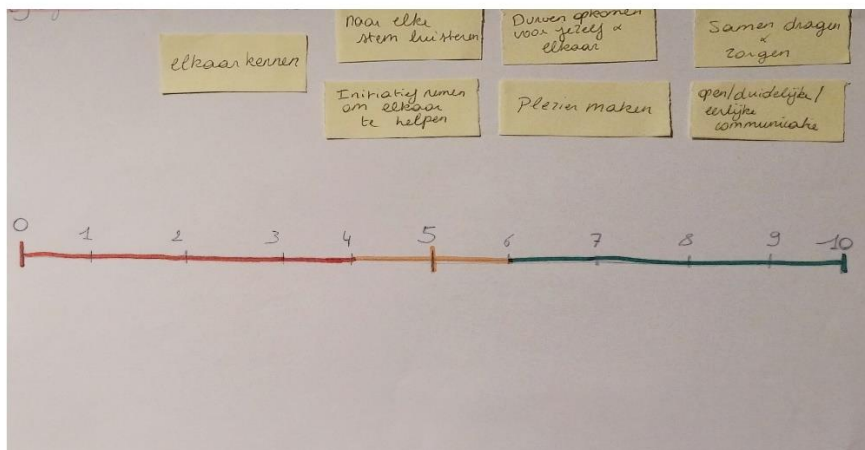
Computer - Geluidsopname (gsm)	Noteren van uitspraken/conclusies/gevoel Ter ondersteuning van verslaggever en om als moderator zelf nog eens terug te kunnen kijken	Word	Live verslaggever zorgt ervoor dat de moderator focus kan houden bij gesprek. De opname ondersteunt de verslaggever
---	---	------	--

FLAP 5: Member-check-out

Doel focusgroep:	Deelnemers hebben een gemeenschappelijke ervaring die ze allemaal anders beleefd hebben: via een focusgroep krijgen we zicht op hun individuele ervaring.		
Onderliggend e vraag:	Polsen naar het gevoel waarmee de deelnemers buiten stappen. Daarnaast wordt ook een member-check gedaan. (= Dit nemen we mee na het horen van jullie inbreng = zeer snelle terugkoppeling van de grote lijnen die ingebracht werden.)		
Moderator			
Materiaal	Openingsvraag	Methode	Argumentatie

• Post-its	Met welk gevoel wandelen jullie buiten?	• Post-its: deelnemers schrijven hun gevoel en feedback op een post-it en mogen vrijblijvend terugkoppelen in de groep.	• Member-check voor validiteit • polsen naar gevoel om op veilige/respectvolle manier af te ronden
Verslaggever			
Materiaal	Doel	Methode	Argumentatie
Computer Geluidsopname (gsm)	Noteren van uitspraken/conclusies/gevoel Ter ondersteuning van verslaggever en om als moderator zelf nog eens terug te kunnen kijken	Word	Live verslaggever zorgt ervoor dat de moderator focus kan houden bij gesprek. De opname ondersteunt de verslaggever

Bijlage 4: Tools interviews



Bijlage 5: Poster

