

Via een nieuwe missie naar een sterkere teamwerking

Mieke Lampaert | 't Groot Hersberge | Torhout

Mijn zoon heeft van de Sint een winnie-de-pooh puzzel gekregen van 100 stukjes. Niettegenstaande de puzzelen nog nooit een van mijn favoriete bezigheden is geweest, brak mijn moederhart onder de smekende blikken van mijn zoon. Wij dus samen aan het puzzelen!! Alle vriendjes van pooh, voor de leken onder u: knorretje, teigetje, eijoor en kanga, waren gemaakt maar het lukte niet zo goed om de verschillende stukken aan elkaar te krijgen. Tot we het lumineuze idee kregen om alle kantjes eruit te halen en eerst het kader te maken. Eenmaal dat gemaakt, werd het duidelijk waar alle andere stukjes pasten en was de rest van de puzzel snel gemaakt.

Dat een duidelijk kader je niet alleen verder helpt bij de winnie-de-pooh puzzel, maar ook bij de puzzel die een team is, is ons binnen Groot Hersberge de laatste twee jaar ook zeer duidelijk geworden. In het volgende artikel wil ik de weg beschrijven die we met ons team afgelegd hebben om erachter te komen dat het noodzakelijk is om eerst een duidelijk kader te hebben omdat anders alle afzonderlijke stukjes maar wat ronddolen.

Situering

Vzw 't Groot Hersberge is een kleinschalige voorziening binnen de Bijzondere jeugdbijstand. Wij hebben een erkenning voor 13 jongens tussen 12 en 21 en dit gespreid over drie werkvormen. Er kunnen 11 jongens in de leefgroep verblijven, 4 in het trainingscentrum kamer wonen(tck), 3 in begeleid zelfstandig wonen(bzw).

Er werken 12 mensen in Groot Hersberge. 8 mensen daarvan vormen het pedagogisch team inclusief directie, vier vormen het zogenoemde 'andere team' en zorgen voor de logistieke en de administratieve ondersteuning.

- Tot we het lumineuze idee kregen om alle kantjes eruit te halen en eerst het kader te maken -

Voorgeschiedenis

In 2002 en 2007 zijn bij het volledige team tevredenheidsmetingen gebeurd. Naast een tevredenheidsscore mochten de mensen aan de verschillende items ook een waarderingsscore geven. Daarin konden ze naast hun tevredenheid over het item ook aangeven hoe belangrijk ze het item vonden (vb: werkomstandigheden tegenover overlegmomenten,...). Onder andere op basis van die tevredenheidsscores en de waarderingsscores werden dan doelstellingen bepaald voor de volgende vijf jaren.

Zowel binnen de tevredenheid als binnen de waardering waren er in 2007 ten opzichte van 2002 grote verschuivingen. In 2007 kwam de tevredenheid over het werkklimaat en sfeer op het werk meer op de voorgrond. In tegenstelling tot 2002 waar men er betrekkelijk tevreden over was en het ook niet zo belangrijk vond en er meer gefocust was op functieomschrijvingen, zagen we dat deze items in 2007 als het meest belangrijke ervaren werden en men er heel wat minder tevreden over was.



Bron: www.slotervaart.amsterdam.nl

Waardering 2002	Tevredenheid 2002	Waardering 2007	Tevredenheid 2007	
1	Duidelijke taakomschrijving en inhoud	11	1 Werkklimaat, relatie met collega's, waardering voor functioneren	6
2	Autonomie in jobinvulling, ruimte om talenten te ontplooien	5	2 Interne samenwerking, horizontale en verticale communicatiemogelijkheden, inspraak, openheid	12
3	Werkomstandigheden, werkdruk, vakantie, gezondheid en veiligheidsvoorzieningen	7	3 Werkomstandigheden, werkdruk, uurschema, gezondheid- en veiligheidsvoorzieningen	6
4	Werkklimaat, relaties met collega's, waardering voor functioneren	1	4 Autonomie in jobinvulling, ruimte om talenten, kennis te ontplooien	4
5	Bijscholingsvoorwaarden en mogelijkheden, deskundigheid	8	5 Leidinggeven en ondersteuning door leidinggevenden, evaluatiegesprekken,...	7
6	Interne samenwerking, inspraak, openheid	12	6 Betrokkenheid bij beleid, inspraak in organisatiedoelen	9
7	Betrokkenheid bij beleid, inspraak in organisatiedoelen	6	7a Duidelijke taakomschrijving en inhoud	8
			7b Betrokkenheid bij verbeteren kwaliteit van werk	5
8	Betrokkenheid bij verbeteren kwaliteit van werk	3	8 Mogelijkheden voor externe samenwerking	10
9	Leidinggeven en ondersteunen door leidinggevenden	10	9 Bijscholingsvoorwaarden en mogelijkheden, deskundigheid	11
10	De beloning of verloning	4	10 De beloning of verloning	2
11	Mogelijkheden voor externe samenwerking	9	11 Administratie	3
12	Administratie	9	12 Maatschappelijke waardering	1
13	Maatschappelijke waardering	2		

Dit item, de tevredenheid over het werkklimaat en de sfeer op het werk, werd dan ook weerhouden als doelstelling voor de komende jaren. Er werd in eerste instantie besloten om daaraan te werken door te investeren in de inter-persoonlijke relaties. Er stond voor het pedagogische team een teamdag op het programma waarin het theoretisch kader rond feedback is gegeven.

Op hetzelfde moment is er een analyse gemaakt van het team op basis van de teamontwikkeling en teamdoelmatigheid. Dit aan de hand van de teamfases van Remmerswaal en het SDRPI-model van Fry.

Ik wil hier eerst de beide voorstellen om dit daarna toe te passen op de Groot Hersberge.

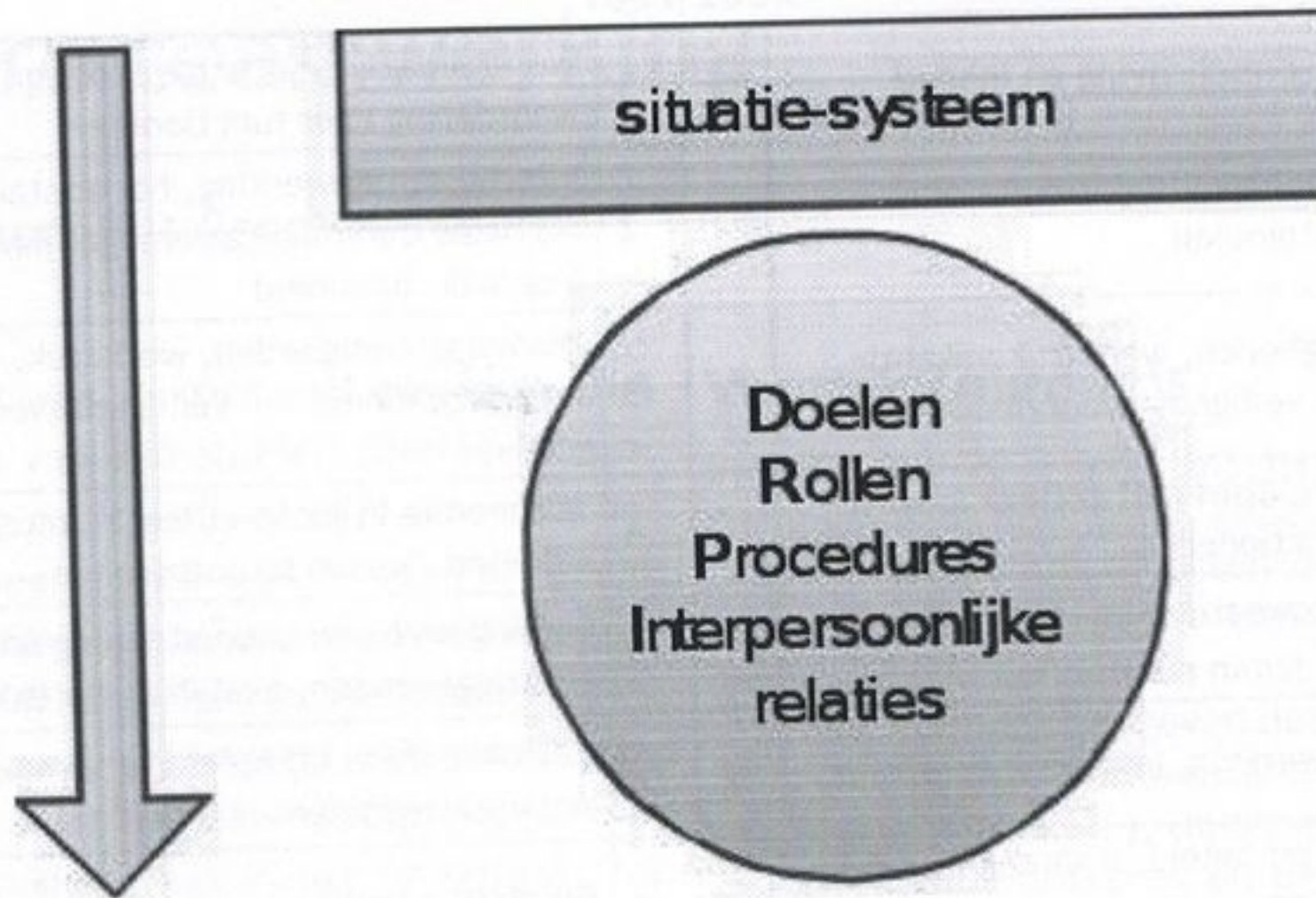
Teamontwikkeling volgens de teamfases van Remmerswaal

In zijn boek 'handboek groepsdynamica', (Remmerswaal, J. 2006 p97-120) beschrijft Remmerswaal dat een team door zes fases gaat. De eerste is de voorfase waarbij de sociale omgeving van de groep centraal staat. Fase twee is de oriëntatiefase waarbij er hoofdaandacht is voor de taak, doelstellingen en werkwijzen van de groep,

- Volgens Remmerswaal zou ieder werkteam eigenlijk tot de fase van autonome groep moeten komen -

inhoudsniveau en procedureniveau en de positiebepaling ten aanzien van externe krachten. Bij fase drie en vier, de macht- en affectiefase gaat de hoofdaandacht naar de onderlinge relaties in de groep, stellingname ten opzichte van elkaar en het interactieniveau staan centraal. Pas in de vijfde fase komt men tot een autonome groep: de hoofdaandacht gaat dan naar de individuele groepsleden, individuele leden komen dan tot situering van het eigen zelf in de groep. De groep komt tot het 'zijnsniveau of bestaansniveau'. Volgens Remmerswaal zou ieder werkteam eigenlijk tot de fase van autonome groep moeten komen.

Teamdoelmatigheid volgens het SDRPI -model¹



Het SDRPI-model gaat ervan uit dat er voor een goed draaiend team heel wat meer nodig is dan een aangename sfeer onder collega's. Men gaat ervan uit dat er verschillende teamdoelmatigheidsgebieden zijn. Deze staan niet los van elkaar maar bestaan uit verschillende niveaus waarin een hiërarchie te merken is. Elk niveau schept voorwaarden voor het onderliggende niveau. Logisch gevolg is dat als er iets minder loopt in een team het niet noodzakelijk te wijten is aan inter-persoonlijke problemen maar dat moet gekeken worden of de bovenliggende niveaus wel voldoende ingevuld zijn.

Binnen 't Groot Hersberge

De teamdag rond feedback en de teamanalyse maakten duidelijk dat een mindere sfeer niet enkel afhankelijk is van de interpersoonlijke relaties maar dat het onvoldoende vervuld zijn van andere teamdoelmatigheidsniveaus kan zorgen voor een minder goed aanvoelen van het werkklimaat, dat onterecht afgeschreven wordt op interpersoonlijke relaties. Het belangrijkste daarbij is het hebben van een gemeenschappelijk gedragen en éénduidig doel.

- Elk gooit zijn eigen kracht in de begeleidingen -

Het werd ons duidelijk dat de kracht van het team binnen 't Groot Hersberge hem zat in de kracht van de individuen. Elk gooit zijn eigen kracht in de begeleidingen en stapt vanuit een individuele gedrevenheid en overtuiging van juistheid naar de jongens. De gemeenschappelijke zorgdoelen waren voor de mensen binnen 't Groot Hersberge niet duidelijk en zeker de samenwerkingsdoelen niet. Er werd binnen Groot Hersberge individueel zeer gemotiveerd en betrokken gewerkt vanuit hun eigen doel dat men, elk voor zich, als gemeenschappelijk hield. Vanuit het ontbreken, onvoldoende gekend zijn, weinig gedragen van

duidelijke gemeenschappelijke doelen, heeft iedereen zijn eigen doelen en visie voor gemeenschappelijk gehouden en bij gebrek aan ruimte voor conflict en het wijzen op ieders aansprakelijkheid is daar openlijk nooit een probleem van gemaakt. De waarderingslijsten geven aan dat er een ontevredenheid leeft maar mensen schrijven het toe aan interpersoonlijke relatie wat volgens ons, na een grondige analyse in deze situatie onterecht was. De ontevredenheid groeit doordat iedereen vanuit zijn eigen kader werkt en dit als gemeenschappelijk neemt.

Het team binnen 't Groot Hersberge is een groep zeer gedreven mensen, met elk een duidelijke visie en aanpak die ze als goed ervaren maar vooral eer er sprake kan zijn van een team moet er werk gemaakt worden van gemeenschappelijke doelen, rollen en procedures. Dan pas zal de teamontwikkeling die nu vast zit binnen de oriëntatiefase kunnen doorgroeien tot een autonome groep.

Om daaraan te werken, moesten we dus beginnen bij het begin. Een analyse van de toenmalige missie gaf aan dat deze al voor interpretatie vatbaar was en zeker niet zorgde voor een gemeenschappelijke richting.

¹ Kracht van een team, voca training en consult, Lannoo Campus

De missie van 't Groot Hersberge

Residentiële opvang en begeleiding
(leefgroep en trainingscentrum kamerwonen) en
ambulante begeleiding
(Begeleid Zelfstandig Wonen)
voor jongeren (12-21jaar) binnen de bijzondere
jeugdbijstand,
gericht op een (ortho-) pedagogische en psycho-sociale
begeleiding en
op(her-)integratie in hun/een sociale omgeving.

Wat?	gezinsvervangend	gezinsondersteunend
	Residentiële opvang	Pedagogische en psycho-sociale begeleiding
Voor wie?	jongeren	context
Met welke middelen?	Pedagogische en psycho-sociale begeleiding	Residentiële opvang
Doel?	Integratie in een context	herintegratie in hun sociale context

Vandaaruit is er een volgende teamdag georganiseerd met het volledige pedagogische team waarbij men het doel, de bestaanredenen van 't Groot Hersberge duidelijk wilde krijgen. Er was een gemeenschappelijke en gedragen missie nodig. Het moest voor iedereen duidelijk zijn waarmee we bezig waren en dat we allemaal aan hetzelfde bezig waren. Er was nood aan eenzelfde richting. Met het volledige pedagogische team is aan deze richting gewerkt en deze heeft vorm gekregen onder onze nieuwe missie. Het resultaat van een hele dag van intens werken onder externe supervisie, we waren het eens over het doel, de bestaanredenen. Vanaf nu stond 't Groot Hersberge voor :

'jongeren samen met hun context laten groeien in het nemen van verantwoordelijkheid'

Daarmee is de kous uiteraard nog niet af. Want nu moet deze missie nog in de dagdagelijkse praktijk gebruikt worden. Wat het pedagogische team nodig had om deze missie ook in praktijk te brengen werd vastgelegd in de NOR, niet onderhandelbare regels. Dit zijn individuele zaken die je als individuueel teamlid nodig hebt om deze missie volledig te kunnen ondersteunen. Mijn nor's zijn bijvoorbeeld: daag mij uit en geef mij feedback. Op het moment dat Groot Hersberge mij dit niet meer kan geven, kan ik mij niet meer geven voor Groot Hersberge.

- NOR, niet onderhandelbare regels -

Een volgende teamdag met het volledige team stond in het teken van het *implementeren van de missie* en het maken van 'team-nors', zaken die een team nodig heeft om de missie te kunnen waarmaken. Deze zaken werden vertaald in de '12-commitments'. Na het hebben van de missie en het engagement van het team om deze te helpen uitwerken, moet deze missie nu nog omgezet worden in een *algemene visie* en doelstellingen. Deze moet dan vertaald worden in een meer *concrete visie en doelstellingen op het vlak van het cliënteel, de organisatie en het team*.

Het is een proces dat vorig jaar gestart is en dat nog heel wat tijd zal nodig hebben tot het helemaal afgewerkt is. Onze nieuwe missie heeft het team alvast de nodige energie gegeven om hiermee door te gaan.

Mieke Lampaert
't Groot Hersberge
Groenestraat 2
8820 Torhout
050/21 12 92
hersberge@skynet.be