

Van missie en visie naar professionele norm

Van droom naar daad

Het SDRPI-model vertelt reeds dat de team-opdracht (Doel) in verbinding staat met de context (Situatie). In dit artikel werken we uit hoe de organisatie voorziet in een helder kader (professionele norm (de D van het model)), gekoppeld aan de missie en de visie van de organisatie (de S van het model).

De identiteit van de organisatie

De identiteit van de organisatie wordt omschreven in de missie en de visie van de organisatie. In deze statements worden als het ware de bestaansredenen van de organisatie omschreven.

De missie vertelt iets over voor wie de organisatie welk verschil wil maken. Je ziet ook meer en meer dat er ook omschreven wordt welke de maatschappelijke bijdrage is die men wil leveren. Soms zie je in de missie ook al waardes verschijnen.

In de visie vertelt men iets over de wijze waarop men de missie wil realiseren. Hierin worden waarden benoemt en ook inhoudelijke keuzes.

Missie en visie zijn eerder abstracte omschrijvingen. Kan ook niet anders gezien het gaat over een positionering van een organisatie ten aanzien van samenleving en doelgroep.

Een voorbeeld kinderdagverblijf X :

Missie:

Wij engageren ons als professioneel team om kwaliteitsvolle kinderopvang aan te bieden. We willen dit doen door een veilig, kindvriendelijke pedagogisch klimaat te scheppen, waarin ruimte is voor ieders eigenheid en waarin vertrouwen, openheid en communicatie belangrijke bouwstenen zijn. Ouders zijn hierin voor ons belangrijke partners.

Visie:

Ons engagement

Wie zich engageert gaat een verbintenis aan. Wij gaan een verbintenis aan met de maatschappij in het algemeen en met de kinderen en hun ouders in het bijzonder.

Om kwaliteitsvolle kinderopvang te kunnen bieden werken we met z'n allen aan een kwaliteitsbeleid dat voldoet aan de hedendaagse kwaliteitseisen waarin we onszelf continu in vraag stellen, vernieuwingen integreren en onze werking bijsturen.

Een veilig, kindvriendelijk pedagogisch klimaat

Kinderdagverblijf X wil een ontmoetingsplek zijn voor kinderen en hun ouders waar betrokkenheid gestimuleerd en welbevinden bewaakt wordt.

We beschouwen kinderopvang niet louter als opvang-plek maar als een pedagogische omgeving waar het kind en zijn ontwikkeling centraal staan en waar ouders als belangrijke partners betrokken worden.

Onze pedagogische medewerkers hebben een sensitieve responsieve basishouding en vangen de kinderen op in huiselijke, stimulerende sfeer waar ruimte en respect is voor ieders eigenheid en diversiteit. Positief of waardierend begeleiden is voor ons evident.

Een professioneel team

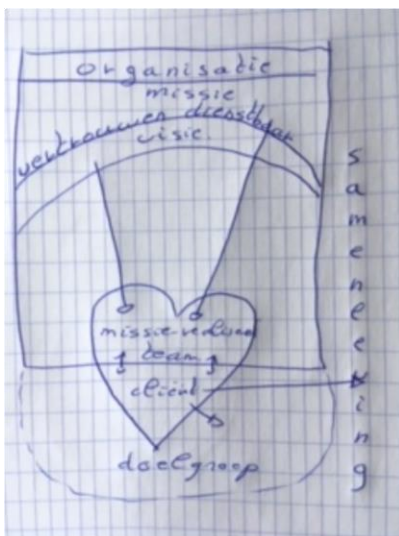
Het X-team bestaat uit gekwalificeerde mensen die elk op hun werkterrein waken over de gezondheid, het lichamelijk, psychisch en sociaal welzijn van de kinderen. Vanuit onze pedagogische visie streven we naar een optimaal pedagogisch klimaat voor elk kind. Ook stagiaires maken tijdelijk deel uit van onze teams. Naast minimale opleidingseisen proberen we via interne en externe vorming bij te blijven met de evoluties binnen onze sector.

We zijn ons ervan bewust hoe belangrijk de eerste levensjaren van een kind zijn in de vorming van zijn persoonlijkheid, zelfbeeld en vertrouwen in zijn omgeving. Omdat we een veilige hechtingsrelatie met de kind begeleid(st)ers zo belangrijk vinden, kozen we ervoor de kinderen op te vangen in gezellig ingerichte leefgroepen. Iedere leefgroep heeft zijn vaste kindbegeleid(st)ers die de kinderen opvangen en stimuleren op de verschillende terreinen van hun ontwikkeling.

Onze basishouding tov de kinderen, hun ouders en onze medewerkers is er één van respect voor ieder individu, ongeacht zijn etnische afkomst, zijn levensbeschouwelijke of politieke overtuiging, zijn mentale of fysieke mogelijkheden, zijn waarden en normen,...

Van document naar ijkpunt voor het handelen.

In veel organisaties bestaan wel visie en missie maar weten medewerkers niet wat daar instaat. Missie en visie zijn dan een betekenisloos document in plaats van de ziel van de organisatie. Maar het realiseren van die missie gebeurt in het contact tussen cliënt en professional. De missie-realiserende teams geven dus gestalte aan de ziel van de organisatie. Om deze teams in hun kracht te zetten dient er beweging van instituut (organisatie) naar werkwoord (organiseren van missie-realiserende teams). De leidende principes voor deze beweging zijn vertrouwen en dienstbaarheid. Meer hierover in het boek " zonder leiders geen zelfsturing".



De “S” van het sdrpi-model wordt op die manier een dynamisch gebeuren, faciliterend aan en ruimte creërend voor de teamopdracht en het missie-realiserend team. Eén van de elementen die vanuit dit organiseren moet aangeleverd worden aan het team, is helderheid rond het kader. Dit betekent dat het team helderheid gegeven wordt over wat hun opdracht is, welk de professionele norm daaromtrent is en welke bevoegdheden het team ter beschikking krijgt. Een soort van kompas voor de “D” van het sdrpi-model.

De missie en de visie van de organisatie zijn het referentiekader voor het ontwerpen van deze professionele norm. Vanuit de missie concretiseer je de opdracht van het team en vanuit de visie destilleer je criteria waaraan het neerzetten van deze opdracht moet voldoen.

Dit kader moet verder gaan dan wat er naar de cliënt dient te gebeuren. De professionele norm dient ook geëxpliciteerd t.a.v. twee ander domeinen.

Een eerste domein noemen we het procedurele. Dit betreft alles wat regels, procedures en afspraken betreft. Het hoeft geen betoog dat het eigenaarschap van het team groter wordt bij een beperkt regel en procedureel kader. Maar het dient wel een verwachting te zijn dat het team regels en procedures kent, toepast en terugkoppeling geeft op de juiste plek over de effecten van de toepassing. Het maken van afspraken onderling in functie van de opdracht is ook een evidente verwachting.

Een tweede domein waarop ook nog verwachtingen rond gesteld moeten worden noemen we proces, dit betreft alles wat de (interne) samenwerking betreft. “Je vraagt en geeft feedback met betrekking tot het professioneel handelen”, “je doet een inbreng in de teamvergadering”, “conflicten worden aangepakt en opgelost”, “bij ongewenste effecten stel je gehanteerde werkwijzen in vraag” zijn er enkele die je zou kunnen formuleren. Het uitwerken van hoe dit gebeurt ligt in handen van het team. Soms zijn criteria vanuit de visie ook bruikbaar op deze domeinen.

We passen dit toe op crèche A binnen kinderopvang X:

Gewenste resultaten Opvang kinderen van 0 tot 2,5 Ontwikkelingsgerichte pedagogische omgeving Ouders betrokken		
Criteria Regels en procedures, gekend, toegepast + feedback Afspraken intern	Eigenaarschap medewerker	Criteria Feedback onderling / conflicten aangepakt & opgelost/inbreng in team/werkwijzen aanpassen
Criteria Diversiteit / stimulerend / waarderend / talentgericht / vertrouwen / communicatie / dienstbaar / in verbinding		

De rol van de leidinggevende

De leidinggevende van het team heeft ten aanzien van het team ruwweg twee opdrachten, enerzijds het aansturen van het team en anderzijds het coachen van het team.

Het aansturen betreft het kenbaar maken van de professionele norm en deze systematisch expliciteren, o.a. door het bevragen van de acties van het team op de criteria vanuit de professionele norm. Het monitoren van de graad van realisatie van de verwachtingen en het analyseren van welke interventies het team tot gewenste ontwikkeling brengen hoort hier ook bij.

De coachende rol betreft de interventies die de leidinggevende doet in functie van de ontwikkeling van de teamdynamiek. Een teamdynamiek die maximaal mogelijk maakt dat het team het eigenaarschap van de teamopdracht kan opnemen. Dit houdt ook in dat de leidinggevende met het team aan de slag gaat om van de professionele norm een teamverhaal te maken. Het is als het ware de beweging van het kompas naar de landkaart, van kader naar inspirerend verhaal. Met daarbij het definiëren aan welke ijkpunten je kan zien of de professionele norm gehaald wordt.



Figuur 1blauw=leiden rood=coachen

De professionele norm voor de leidinggevende

Gezien het leiderschap een andere finaliteit kent dan de missie-realiserende teams verdient het aanbeveling om vanuit de organisatie hieraan ook verhaal te geven. Een visie op leiderschap die coherent is met de visie, gekoppeld aan de missie en een daaruit gedestilleerde professionele norm voor de leidinggevende, maakt het mogelijk om leiderschap complementair aan de missie-realiserende teams te ontwikkelen.

Binnen kdv X deden ze het zo:

EIGENAARSCHAP geven vanuit een **duidelijk KADER**

= criteria waaraan de oplossing moet voldoen (verwachtingen, doelstellingen, ...).

Ingrijpen wanneer de criteria niet gehaald worden.

streven naar eigenaarschap **op elk niveau binnen de organisatie.**

FEEDBACK-cultuur = vertrekpunt en voorkomt conflicten.

Leren stimuleren. Als team een probleem oplossen = **leermoment.**

VERTROUWEN geven = vertrouwen krijgen en zelfvertrouwen kweken bij MWs.

TEAMONTWIKKELING komt voor interventies naar individuele medewerkers.

REGELS strikt toepassen

maar te veel willen beheersen = betrokkenheid ondermijnen.

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun job en hun welbevinden hierin.

Medewerkers zijn partners die een **fundamentele bijdrage** leveren aan de **kwaliteit**. Ze zijn in staat verantwoordelijkheid op te nemen binnen hun job (functieprofiel).

VOORBEELDgedrag werkt aanstekelijk en lokt gelijkaardig gedrag uit.

Hoe **concreter** de vraag of het probleem,

hoe **dichter bij de werkvloer** de beslissing genomen kan worden.

De leidinggevende is voorwaarden scheppend.

Ze verlegt de focus van het geven van oplossingen naar het **stellen van explorerende, oplossingsgerichte vragen.**

De professionele norm kan dan worden:



De leidinggevende rol als complementaire rol

De leidinggevende rol heeft dus een andere professionele norm dan het team en dus ook andere bevoegdheden. Je zou kunnen stellen dat de professionele norm van de leidinggevende zich situeert op team-niveau en dat de professionele norm van het team zich situeert op cliënt-niveau. Beetje kort door de bocht maar je kan wel stellen dat de leidinggevende aangesproken wordt op hetgeen hij/zij het team biedt wanneer het team haar professionele norm niet haalt en dat het team aangesproken wordt wanneer bij cliënten niet de verwachte resultaten te zien zijn.



Besluitend

Tussen droom en daad staan wetten en praktische bezwaren. Organisaties zijn vaak de belichaming van deze uitdrukking. Het missie-realiserend team als uitgangspunt nemen, bewegen van instituut naar werkwoord via de leidende principes van vertrouwen en dienstbaarheid, creëert dynamiek die teams in hun kracht kan zetten. Niet loslaten maar anders vasthouden. Dit door het kader helder te maken en ook helder te maken hoe de ondersteuning van het team gestalte krijgt. Leiderschap wordt deel van het organiseren van missie-realiserende teams