

Workshop Impuls 9.12.2017

Inge Melotte

Het kader dat ik jullie vandaag meegeef, is ook het kader waarbinnen ikzelf werk als ik met ouderinitiatieven werk en het noemt: het teameffectiviteitsmodel:



Het vertrekt vanuit het idee dat als we samenwerken, we bovenaan de piramide vertrekken. Hetgeen zichtbaar is, bevindt zich onderaan de piramide. Als er echter conflicten komen, heeft dat te maken met hetgeen daarboven zit.

1. Missie en visie

Als we kijken naar ouderinitiatieven, weten we dat het vertrekt vanuit een gemeenschappelijke missie en visie. Dat moet helder zijn. Het komt erop neer dat ze een woon- of dagbestedingsproject willen voor hun kind met een beperking. Jullie willen een plek waar dat het kind gelukkig is. Wat is jullie gemeenschappelijke droom? Die missie en visie is iets waar je vaak naar terug zal moeten grijpen, ook wanneer je ergens vast begint te steken. Als er conflicten of spanningen zijn, als er mensen afhaken. Het is in zo'n situaties altijd belangrijk terug te gaan naar datgene wat jullie verbindt: de missie en visie.

Een voorbeeldje: In Bindkracht was er een locatie gevonden, en tijdens een van de sessies met mij, werd er een infosessie voor de burens voorbereid. De ouders wilden heel graag de burens betrekken bij dat project. Ze willen dat inclusieverhaal samen vormgeven. De ouders waren heel enthousiast, hadden plannen om ze te ontvangen met hapjes en dergelijke. Tot die infosessie zelf plaatsvond. Die liep absoluut niet hoe die ouders het zich hadden voorgesteld. De burens waren heel negatief over

Bindkracht. Die infosessie is helemaal ontaard. Die buren zijn beginnen roepen, de kinderen waren er heel erg van aangedaan. Een hele zware avond, bovendien merkten we dat dat ook echt iets met die oudergroep deed. Ouders waren emotioneel geraakt, postten het op sociale media. Eigenlijk hadden we in de oudergroep heel veel polarisering. Daar moesten we mee aan de slag gaan. Het is voor mij geen voorbeeld van wat ge allemaal best wel en niet op Facebook zet, maar wel om dat ge terug op zoek moet gaan naar een plek waar je kind gelukkig kan zijn. Ga terug naar je missie, ga terug naar je gemeenschappelijke droom. We hebben dat in groep besproken, en de conclusie was dat deze plek niet de juiste plek was voor onze kinderen. De beslissing was heel snel gemaakt: hier gaan we niet mee verder. Dat lijkt misschien gemakkelijk, maar er hadden ook ouders niet akkoord kunnen zijn. Ik denk dat het echter in deze heel belangrijk is geweest om terug naar de missie en visie te gaan.

Droom, missie en visie zijn ongelofelijk belangrijk in een ouderproject. Het is mijn ervaring dat als ouders niet helemaal overtuigd zijn van die visie en die uitgangspunten die je als project hebt, dan haken die af. Als je ouders hebt die vertrekken vanuit het wachtlijstprobleem, dan zie je vaak dat die ouders op een bepaald moment niet meer meegaan. Eigenlijk moet je dat in het begin proberen voorkomen. Eigenlijk kan je best beginnen met de gemeenschappelijke droom en de uitgangspunten.

Voorbeeld: Wat we gedaan hebben bij Bindkracht, is op de eerste sessie besproken wat sterktes, kansen, en mogelijkheden zijn van het project. Om echt een gemeenschappelijk draagvlak te bouwen rond de vraag: wat zien we als voordeel voor dit initiatief? Wat daar dan uitgekomen is, is ook interessant om te zien:

- “We hebben inspraak in alle aspecten”
- “we hebben medezeggenschap, ook in inrichting en in voeding”
- “we mogen zelf opbouwen volgens de wensen van ons kind”
- “er is meer aanpassing aan bewoners”
- “het is kleinschalig, er is een thuisgevoel”
- “Er is meer betrokkenheid”
- “We hebben een gezamenlijk doel”
- “Er is meer verantwoordelijkheid”

En als die antwoorden komen van ouders, dan weet je dat het goed zit.

Voorbeeld: In een ander project heb ik zelf gezien dat er een begeleidster was die niet overtuigd was van die uitgangspunten. Zij wilde eigenlijk vooral weg van waar ze toen werkte. Maar niet doorleefd is wat de visie is van de ouderinitiatieven. Die begeleidster die is dan afgehaakt. Omdat ze geen kleinschalige instelling had.

Het is dus mijn ervaring dat de mensen die overtuigd zijn van visie en uitgangspunten, die blijven op het schip op moeilijke momenten. De mensen die daar niet van overtuigd zijn, die stoppen ermee als je tegenslag hebt of dergelijke.

- **Nadia (Bindkracht):** Ik denk ook dat het belangrijk is dat je een soort selectieprocedure inbouwt. Het is essentieel dat je een filter inbouwt waardoor dit al wat duidelijk wordt. In een huisbezoek waar je een eerste gesprek hebt rond de tafel, probeer je best al bewust door te gaan over die visie. Dat is niet zo evident, want je krijgt heel dat verhaal en mensen zeggen al snel dat ze meegaan in de visie van het project. Maar je moet er echt de moed voor hebben om op zo’n moment mensen al te confronteren met die visie-elementen. Dat zal niet alles kunnen oplossen, maar maakt al wel een eerste selectie, biedt een bepaalde garantie
 - **Vraag:** Wat als je die expertise niet in huis hebt om zo’n selectie te doen of zo’n gesprek aan te pakken?

- **Antwoord Nadia:** Dan kan je je laten ondersteunen, een begeleidingsdienst of wat dan ook. Iemand die compagnon wil zijn in dat proces. Je kan zo'n proces ook alleen doen, maar dat is niet altijd zo slim: Ik had die sessies in groep ook zonder Inge kunnen doen, maar dat was niet slim geweest. Inge heeft haar bagage en expertise die aanvullend is aan de mijne, maar haar positionering is vooral anders. Die sessies hebben we wel samen voorbereid. Maar die ondersteuning door Inge moet je zien als investering: dat kost geld. Maar dat is het wel waard.
- **Antwoord Inge:** Wat ik merk is dat veel ouderinitiatieven beroep op ons doen als het al vast zit, als ze al in conflict zitten. Wij kunnen ook daar onze bijdrage in leveren, maar dat is anders als dat we bij Bindkracht hebben gedaan. Bij Bindkracht merk ik dat mijn bijdrage ook wel een stuk verlichting of katalysator kan zijn.
- **Vraag:** En met welk geld is dat dan betaald geworden?
- **Antwoord Nadia:** Wij hadden een kleine som gekregen van de provincie Vlaams-Brabant, en wij hebben expliciet dat geld ingezet in deze ondersteuning. Die vergoedingen zijn een stuk van daaruit gekomen. Maar anders moet ge zeggen: wij als ouders, leggen samen om dat te vergoeden. In het begin moet je gewoon de afweging maken: als wij kwaliteit willen, dan moeten we daar ook voor gaan.
- **Antwoord Inge:** Ik wil daar nog aan toevoegen: Ik herinner me een ouder die zei: moet ik echt mijn zaterdagmiddag opofferen om hierover te komen vergaderen? Dat is natuurlijk problematisch: Dat is een uitspraak die indruist over waar het echt om gaat. Dat is ook een ouder die afgehaakt is. Dat zijn voor mij uitspraken die aangeven van: die moeten we nog mee op de boot proberen krijgen, of dat is duidelijk dat die gaat afvallen.

Er zijn projecten die werken met en engagementsverklaring. Bindkracht heeft dat niet gedaan, maar ik weet wel van een aantal projecten die daar wel mee gewerkt hebben. Of een instapvergoeding kan ook. Of een project waar de afspraak is gemaakt dat elk ouderpaar dat instapt, is verantwoordelijk voor één activiteit per jaar. Hoeveel data opbrengt maakt dan niet uit, maar ze doen wel de organisatie van een benefiet.

2. Doelen

Ouderinitiatieven zijn zeer organisch, het is permanent kijken: welk doel hebben we voor ogen: dagbesteding? Wonen? Wat is het meest dringend? Waar beginnen we mee? Het is absoluut geen rechte lijn. Soms moet er bijgestuurd worden, bijvoorbeeld wanneer een woonst vinden trager loopt dan vooropgesteld.

Nadia: Dat kan ook verschillen in de groep. Elke ouder kan op zijn tempo opbouw maken in het project. In Bindkracht komen er mensen nu bijvoorbeeld twee dagen per week. Anderen komen direct 7 op 7. Dat is een heel groot verschil maar dat kan. Het is ook belangrijk om te zien welke doelen in verschillende termijnen gerealiseerd worden. Er zijn mensen die instappen en zeggen: "Ah het start op. Oei, maar het is wel in het weekend gesloten. Ja nee, dat was niet wat we verwacht hadden." Het is dus ook belangrijk om de verschillen in verwachtingen en noden af te stemmen op wat ge uitzet, zodat dat voor iedereen helder is en ook realiseerbaar. Je kan wel dromen dat het zo moet zijn, maar als je dat gaat bekijken met je begroting op lange termijn, dan kan je erop komen dat dat toch niet gaat.

Inge: En Het kan ook zijn dat ouders op een bepaald moment emotioneel reageren omdat ze merken dat wat ze verwacht hadden toch niet haalbaar is.

Nadia: Wanneer je opstart en hoeveel je opendoet hangt ook af van de prioriteiten van de groep. Voor sommigen is het echt niet nodig al op te starten, anderen zeggen “ik kan niet meer, ik ben op”.

Als er bewoners minder komen dan anderen, betalen ze ook minder. De kosten van het eten worden berekend in functie van de aanwezigheid. Activiteiten hetzelfde.

3. Taken en rollen

Wie doet wat? Wie heeft welke taak? Wie heeft welke rol? Wat wordt er verwacht van wie? Wie heeft welk mandaat? In verschillende projecten zijn er daarbij verschillende constructies die je kan weergeven in een organigram. Een voorbeeld is te werken met werkgroepen van mensen die in de algemene vergadering zitten. Daar staat dan nog een Raad van Bestuur boven. Een ander initiatief werkt met een raad van bestuur waar vijf ouders in zitten en twee externen, een dagelijks bestuur dat bestaat uit twee ouders van de raad van bestuur en een algemene vergadering met alle ouders. Bindkracht werkt ook nog met een vrijwilligerscoördinator, een personeelscoördinator en een afgevaardigde ouder die de ouder- en bewonersparticipatieraad leidt.

De ervaring leert me dat de ene constructie niet beter is dan de ander. Wat belangrijk is dat ge genoeg mensen hebt die daar tijd voor willen vrijmaken. Je hebt altijd wel trekkers nodig. In welke mate kan je dus mensen mobiliseren die hier mee werk van willen maken, is belangrijk. Want zij houden je constructie in stand. Wat ook heel belangrijk is, is te spreken over wie welk mandaat heeft, en dit heel helder te maken. Dit moet heel sterk uitgesproken en doorgesproken worden. De constructie op zich maakt niet zoveel uit, maar wel wat dat dan wel betekent: Wat betekent het om dagelijks bestuur te zijn? Wat is een engagement in de raad van bestuur?

Voorbeeld: In een bepaald project is er een begeleider die steelt. Dat is ontdekt 24 december. Het dagelijks bestuur beslist om onmiddellijk te ontslaan, voor dat de raad van bestuur daarin is gehoord. Er is daarop een groot conflict ontstaan met die raad van bestuur die vond dat ze dat mandaat niet hadden. Het interessante aan het verhaal is dat het conflict een vertrekpunt is geweest om deze mandaten beter op elkaar af te stemmen. Naar de toekomst toe is dit veel duidelijker geworden. Ze zijn het erover eens en weten het van elkaar. Als je dat niet uitspreekt, kan alles wel een tijd goed lopen, maar zal je op een bepaald ogenblik vastlopen of discussie en spanning rond ontstaan.

Wat ook niet altijd evident is, zijn samenwerkingen met andere partners als die verwachtingen niet helder zijn. Als een van de ouders gaat onderhandelen moet het duidelijk zijn wat die mag beslissen en wat niet. Onderhandelingen met een ouderinitiatief zijn niet altijd aantrekkelijk voor een samenwerkingspartner. Als de onderhandelaar van die oudergroep telkens alles moet afchecken met al de ouders, kan het lijken alsof je onderhandeling aan het voeren bent met bvb. 24 mensen, wat enorm vertraagt. Die eigen regie is tegelijk aantrekkelijk, maar voor een samenwerkingspartner ook niet aantrekkelijk. Het moet dus duidelijk zijn: als jij de onderhandeling voert met een partner, welk mandaat heb je? Dat moet heel duidelijk zijn. Want anders kunnen uw samenwerkingspartners ook afhaken, omdat dat te complex en ingewikkeld is.

Ook naar personeel geldt dat. Als de begeleider het gevoel heeft om 24 bazen te hebben, zal die dat niet lang volhouden. Het werkt niet als elke ouder gaat zeggen wat voor zijn kind belangrijk is. Je kan beter werken met één oudervertegenwoordiger in je organigram.

Nadia: Wat wij in Bindkracht geprobeerd hebben, is de groep ouders altijd heel duidelijk consulteren. Vacatures bijvoorbeeld hebben we opgesteld met heel de oudergroep, met de vraag: Als jij de zorg voor je kind voor ogen hebt, wat zijn dan elementen die bij het personeel moeten terugkomen? Met al dat materiaal zijn we gekomen tot een voorstel waarin er een compromis en samenvoeging was en

we ermee aan de slag konden. En zo kan je verdere stappen ondernemen naar sollicitaties toe. Hetzelfde met een immo. Eerst baken je in groep de financiële contouren af of de elementen die belangrijk zijn in de bouw. Wat zijn dingen die echt nodig zijn? En wat maakt niet zoveel uit? Wat zijn de marges? Maar voor je naar de mandattering gaat, is het echt wel belangrijk dat die ouders daarover spreken. Na de afwijzing bijvoorbeeld van de buurt hebben de ouders gezegd: we gaan ergens anders naartoe. Dat heeft ons heel veel geld gekost (50 000€), dat is echt verschrikkelijk geweest en de ouders wisten het efkes niet meer. Maar dan ben ik op zoek gegaan naar een nieuwe plek, ik had daarvoor het mandaat van de ouders: Doe maar hadden ze gezegd. Dan heb ik een huis gezocht dat ze konden huren. Maar je moet dan weten dat je handelt in functie van je groep.

Inge: Heel belangrijk is de vraag: mag je het van je ouders? Je werkt daarbij van onderen uit: je verzamelt info, je checkt het voorstel af, ... Als je de ouders mee hebt gekregen, kan je ermee verder.

Voorbeeld: Bij een ander ouderproject vragen ze me om een keer per jaar een inspiratiedag voor te bereiden. Die voorbereiding is altijd ongelofelijk moeilijk, omdat ze op de voorbereidingsvergadering alle ouders uitnodigen. Ook op die inspiratiedag heeft iedereen inspraak en... dat is de kracht van die projecten, ik geloof daar ook zeer sterk in, maar ik kan me ook voorstellen dat er samenwerkingspartners of professionals op afhaken. Omdat het ook wel echt niet evident is.

Je moet in je project ook alert zijn op rolverwarring. Wanneer heb je de pet op van dagelijks bestuur, raad van bestuur of van ouder?

Nadia: Ja we hebben het daar vaak over gehad. Ik vind het heel belangrijk een professionele houding te hebben. Ik heb dat altijd uitgedragen, maar een aandachtspunt voor mij is het algemeen belang. Logisch, want het gaat ook over mijn dochter. Maar soms moet ik andere dingen doen dan die ik voor mijn dochter nodig vind. Ik moet er zeker op letten mijn dochter niet naar voren te schuiven, of als ik contracten bekijk moet ik het algemeen belang bewaken. Dat is een keuze die je moet maken, maar natuurlijk ben je ook ouder, en heeft je kind ook een aandachtsbegeleider.

Wij hebben zo een batch, ook voor alle vrijwilligers. Die had ik aan als ik als voorzitter sprak, maar ik deed die ook letterlijk uit als ik als moeder sprak.

Inge: Ik denk ook aan een project waar dit punt op een bepaald moment tot een conflict heeft geleid, waar dat iemand van de ouders zei: "ge trekt die van u altijd voor". We zijn dat dan ook zichtbaar gaan maken, met welke petten hij spreekt.

Nadia: Je moet daar heel alert voor zijn. Bijvoorbeeld mensen ook aansporen om hun ding daarover kwijt te kunnen tegen jou. Ik heb niet het gevoel dat het bij ons tot conflicten heeft geleid. Ik heb mijn kinderen nooit willen opdringen, en daar om is het ook zo belangrijk om die uitgangspunten van GiPSO als houvast te gebruiken. Daar valt niet meer over te discussiëren. Ook die zorgcirkels bijvoorbeeld is zo iets. Bij Solidariteit voor het Gezin bijvoorbeeld: die komen niet alleen om te poetsen. Die poetsen met de kinderen zoals zij thuis zijn. De kinderen moeten hun eigen kamer onderhouden. Dat zijn die zorgcirkels, dat is een uitgangspunt. Ook als ouders daar iets anders rond denken: nee, dat is een uitgangspunt. Op een bepaald moment moet je ook kunnen zeggen: dat is het, want anders blijf je erover bezig.

Inge: Het is dan belangrijk om goed uiteen te halen waar het echt over gaat: Gaat het over een uitgangspunt, het doel of een mandaat?

4. Werkafspraken en procedures

Hoe gaan we samenwerken? Welke afspraken en procedures hebben we daarvoor? De echte krachten van ouderinitiatieven is dat er zoveel talenten aanwezig zijn, en mensen slagen er vaak in om echt op deze talenten in te zetten. Daar kan de bedrijfs- of zorgwereld echt nog iets van leren. Je hebt mensen die netwerkers zijn. Je hebt organisatietalenten, klusjesmannen of –vrouwen, mensen die op benefieten taarten bakken, ... Dat ontstaat altijd heel organisch: mensen voelen zich aangesproken om hun talenten in te zetten. Een tweede kracht vind ik het oplossingsgericht denken: We lossen het probleem op wanneer het zich voordoet, en praten er op voorhand niet teveel over. En het laatste vind ik dat ouderinitiatieven een ongelooflijk grote portie mensenkennis hebben. Je hebt in een initiatief altijd heel verschillende soorten mensen, je moet naast gezellig samen ook heel resultaatgericht kunnen zijn, je moet verschillende rollen kunnen hanteren...

Nadia: Een van de leuke dingen bij Bindkracht, is dat we elke sessie met de ouders afgesloten hebben met een receptie. Op het begin was dat een half uurke, maar op het einde was dat drie uur. Dat waren momenten dat wij met iedereen bleven hangen. Dat zijn dan momenten waarop mensen elkaar echt leren kennen. In uw sessie ben je heel hard met het resultaat bezig, maar dat informeel momentje is ook heel belangrijk. Dan merkten we dat naarmate het project vorderde, dat dat veel meer impact kreeg. Samen iets drinken of samen iets doen, helpt om mensen op een andere manier te leren kennen en kennismaking is belangrijk om mensen te verbinden en verder te kunnen.

5. Onderlinge verhoudingen

Inge: Ik denk ook vaak in een tweedeling: je hebt mensen met blauwe capaciteiten -gericht op actie, prestatie, vooruitgaan, meer op de buitenwereld, technische aanpak- en mensen met roze capaciteiten –gericht op groei, samen zijn, op de binnenwereld en de communicatie onderling- en die hebben een andere aanpak nodig. Bij de eerste groep vraag je: Wat heb je gedaan, wat wil je nog doen, wat is je aanpak? Wanneer gaan we daar nog voor samenzitten? Bij de tweede groep vraag je: Hoe voelt gij u, ... Dat probeer ik ook te doen: verbinding te leggen met zowel blauwe als roze mensen.

Voorbeeld: Ik denk aan een project waar een juriste mee de trekker is, een blauw persoon. Op een bepaald moment zegt zij: ik doe zoveel, ik maak heel veel stappen vooruitgang, ik heb daar feiten van, en toch zijn er mensen die ik gewoon niet mee krijg. Ik weet niet hoe ik daar contact mee moet maken. Ik ben bang dat die mensen gaan afvallen. En in gesprek bleek inderdaad dat die mensen zich niet gehoord voelden: "Jij gaat zo snel. Dat is voor mij een te hoog tempo". Dus die mensenkennis is heel belangrijk.

Nadia: Ook in onze groep heb je heel veel tegengestelden en extremen, en dat maakt het niet altijd gemakkelijk, ondanks dat ik wel een professionele achtergrond heb om dat aan te pakken. Maar soms heb je daarin ook een plek nodig om daarover te kunnen luchten. Bijvoorbeeld er waren informatieavonden waar ik samen met een blauw persoon aan hadden meegedaan voor een bepaald doel, en hij wou op een andere manier Bindkracht naar voren brengen, minder als project. Dan is het zoeken hoe je daar toch verbinding kan maken. Dat vraagt wel wat.

6. Conflicten

Inge: Als er conflicten zijn, dan manifesteert zich dat misschien bij de onderlinge verhoudingen, maar eigenlijk is er achterliggend vaak een niveau hoger dat niet helder is. Ik vind dat daarom ook niet lastig, omdat een conflict voor mij heel waardevol. Maar als er mensen afhaken omdat ze naar visie en missie niet passen, is het soms ook beter om niet samen verder te gaan. In Bindkracht hebben we ze een ouderpaar gehad die zijn afgehaakt, en we hadden daar al heel wat in geïnvesteerd. Dat was heel lastig, maar waarschijnlijk wel de beste oplossing.

Nadia: Je moet de mensen ook niet willen overtuigen. Want dat gaat ook niet op termijn. Die neiging was er bij mezelf wel. Maar als er qua visie en missie geen match is, kan je beter niet samen verder gaan.