

COMPETENTIEPROFIEL

Organisatie	:	Sociaal team regio Leeuwarden
Functie	:	Teamleider
Functieniveau	:	Coördinerend, instellingsoverstijgend
Informant(en)	:	Gemeente Leeuwarden - De heer H. Weggemans Stichting Hulp & Welzijn Leeuwarden - Mevrouw A. de Bue, sectormanager maatschappelijk werk - Mevrouw L. Dekker, samenlevingsopbouw Het Achtkant - Mevrouw A. van der Kooi, opbouwwerker De Friese Wouden - Mevrouw N. Arendz, projectleidster
Adviseur(s)	:	De heer drs. J. van Aggelen, managing consultant Mevrouw E.M.A. van Weert, directeur
Datum	:	Januari 2004

1. Organisatie

Sociale teams worden gevormd door medewerkers van meerdere instellingen, c.q. organisaties. De betrokken organisaties werken veelal vanuit hun eigen vakgebied en expertise en in diverse netwerken, met wisselende samenstelling en intensiteit, met elkaar samen. De samenwerkingen afstemming is echter niet telkens geborgd. Het doel van het sociale team is een sluitend netwerk, c.q. een dekkend hulp en zorgaanbod te creëren ten behoeve mensen met meervoudige problematiek.

Per regio kan de samenstelling van een sociaal team verschillen, evenals de exacte positionering van het team en de teamleider.

2. Type functie

- coördinerend, sturend
- managen en regisseren van netwerken
- signaleren, bewaken en bijsturen

3. Niveau/echelon organisatie

De teamleider

- legt verantwoording af aan de (voorzitter van) de stuurgroep;
- is verantwoordelijk voor het functioneren van het sociale team;
- geeft functioneel leiding aan alle leden van het sociale team;
- heeft geregeld overleg en intervisie met collega teamleiders.

4. Ambitieniveau sociale teams

Met het in het leven roepen van sociale teams wordt beoogd

- een betere samenwerking tussen hulp- en dienstverlenende instellingen en organisaties in de regio te creëren teneinde de doelgroep (kwetsbaren met een meervoudige problematiek) beter te bedienen;
- de vragen, wensen en behoeften van de doelgroep centraal te stellen en niet langer uit te gaan van het aanbod van de verschillende instellingen en organisaties;
- de coördinatie van de zorg- en hulpverlening bij meervoudige problematiek te optimaliseren.

5. Kernopdracht functionaris (gedurende eerste een à twee jaar)

De teamleider dient zich de eerste jaren met name te richten op het

- positioneren van het sociale team in de regio, in de bestaande netwerken met een erkende status bij alle betrokkenen;
- opbouwen van een hecht en goed functionerend team;
- creëren van een dekkend hulp- en zorgaanbod voor de doelgroep (mensen met meervoudige problematiek) in de regio;
- vorm en inhoud geven aan de 'signaalfunctie' door knelpunten op uitvoerend niveau te vertalen naar, en aan de orde stellen op beleidsniveau.

6. Resultaatgebieden + prestatie-indicatoren

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren
Positionering en profilering	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin het sociale team een erkende status heeft - bekendheid bij betrokken instanties - mate waarin er een beroep wordt gedaan op het sociale team - betrokkenheid van de relevante instellingen en organisaties in de regio - mate waarin de gemaakte afspraken door de betrokkenen worden nagekomen - mate waarin de functionaris zich inspant om het sociale team op de kaart te zetten - mate waarin de bevoegdheden van het sociale team zijn geformaliseerd - de wijze waarop er met bestaande netwerken wordt samengewerkt
Opbouw sociaal team	<ul style="list-style-type: none"> - wijze van samenwerken in het team - duidelijkheid over de inbreng en verantwoordelijkheden van de teamleden, c.q. de betrokken instellingen - mate waarin de teamleider een sturende positie heeft en ook als zodanig wordt geaccepteerd door de leden - mate waarin de leden van het team de doelstellingen onderschrijven en bereid zijn hun (instellings)belang opzij te zetten
Hulp- en zorgverleningsaanbod	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin er een dekkend aanbod is - mate waarin de effectiviteit van de zorg- en hulpverlening is toegenomen - mate waarin de doelgroep wordt gesignaleerd (in beeld is) - 'tevredenheid' doelgroep - mate waarin er sprake is van methodiekontwikkeling - mate waarin knelpunten in de uitvoering worden vertaald naar structurele oplossingen / initiatieven op beleidsniveau - mate waarin gemaakte afspraken en activiteiten worden geregistreerd, bewaakt en indien nodig bijgestuurd

7. Voorbeelden kritieke situaties en effectief gedrag

Resultaatgebied: Positionering en profilering

Kritieke situatie

Op dit moment zijn er meerdere netwerken actief, deze hebben veelal verschillende werkwijzen, samenstellingen en doelen. Feitelijk dient het sociale team de 'overtreffende trap' te zijn van deze bestaande netwerken en ook als zodanig door alle betrokkenen te worden ervaren.

Effectief gedrag

De functionaris dient er zorg voor te dragen dat het sociale team op de 'kaart' gezet wordt. Hij dient helder te zijn over de doelstelling van het team, de werkwijze, de taken en de toegevoegde waarde. Hij dient er zorg voor te dragen dat anderen het team ervaren als de plek waar mensen met meervoudige problematiek 'behandeld' worden.

Hij dient dit alles met het nodige enthousiasme en met flair uit te dragen en zich niet uit het veld te laten slaan door kritische op- en aanmerkingen. Hij dient kansen te signaleren om het team te profileren en zijn weg te kennen in de (regionale) netwerken. Hij dient een goed strategisch inzicht te hebben, tijdig te anticiperen op mogelijke reacties en in staat te zijn (ogenschijnlijke) tegenstellingen te overbruggen.

Resultaatgebied: Positionering en profilering / Opbouw

Kritieke situatie

Een van de betrokken instellingen blijkt zich niet te houden aan de in het team gemaakt afspraken.

Effectief gedrag

De teamleider dient dit tijdig te signaleren en het in het team bespreekbaar te maken. Wanneer dit het probleem niet oplost dient hij het niet te schromen de kwestie op een hoger niveau in de betrokken instelling te leggen. Naast het op korte termijn oplossen van de situatie dient de teamleider er tevens zorg voor te dragen dat dergelijke situaties in de toekomst worden voorkomen door een en ander bijvoorbeeld ook formeel vast te leggen.

Resultaatgebied: Opbouw

Kritieke situatie

Per regio worden er meerdere sociale teams in het leven geroepen. Ieder sociaal team kan een andere samenstelling hebben, verschillende instellingen kunnen deel uitmaken van verschillende sociale teams in verschillende regio's, per regio kan de doelgroep verschillen, et cetera. Ondanks al deze verschillen is de kans groot dat de teamleider, zeker in de opbouwfase, dezelfde problemen ervaart.

Effectief gedrag

De teamleider dient er zorg voor te dragen het 'wiel' niet opnieuw uit te vinden. Hij dient regelmatig met zijn collega's te overleggen (interview) en 'best practices' uit te wisselen. Daarnaast zijn zij er gezamenlijk verantwoordelijk voor dat het 'concept' van sociale teams een succes wordt en zich als een olievlek over de regio en /of het land gaat verspreiden.

Resultaatgebied: Opbouw

Kritieke situatie

Na verloop van tijd blijkt dat enkele van de teamleden niet goed samenwerken, er sprake is van een botsing tussen individuen.

Effectief gedrag

De teamleider dient dit allereerst tijdig te signaleren en de fricties bespreekbaar te maken. Hij dient de betrokkenen te wijzen op de overkoepelende belangen en zich in te spannen de tegenstellingen te overbruggen. Hij dient te onderzoeken wat de (achterliggende) oorzaken zijn en niet overhaast te handelen. Mocht blijken dat de verschillen niet overbrugbaar zijn dan dient de teamleider bereid te zijn stevige maatregelen te nemen en een van de teamleden uit het team te verwijderen.

Resultaatgebied: Hulp- en zorgverleningsaanbod

Kritieke situatie

Ondanks alle inspanningen van (de leden) van het team kan het zijn dat een cliënt uit de doelgroep geen hulp wenst, danwel 'de boot afhoudt'.

Effectief gedrag

De teamleider dient er zorg voor te dragen dat dergelijke situaties in het team worden besproken. Hij, c.q. het team, dient zich hier niet direct bij neer te leggen en te zoeken naar alternatieve wegen. Hij dient de 'sociale kaart' in de regio goed te kennen en de juiste personen weten te bereiken. Hij dient er zorg voor te dragen dat er duidelijke afspraken worden gemaakt en ook toe te zien op een juiste naleving van deze afspraken.

Resultaatgebied: Hulp- en zorgverleningsaanbod

Kritieke situatie

Er is sprake van een urgent geval en tegelijkertijd blijkt dat geen van de instellingen in de regio op dit moment mogelijkheid ziet de juiste zorg- of hulpverlening te bieden (bijvoorbeeld als gevolg van een wachtlijst).

Effectief gedrag

Idealiter dient de teamleider er zorg voor te dragen dat dit 'soort gevallen' tijdig in het team worden gesignaleerd en besproken. In voorkomende gevallen is de

urgentie echter zo groot dat er direct, zonodig door de teamleiderzelf, gehandeld dient te worden en dat er pas achteraf geëvalueerd kan worden. In zijn algemeenheid is het essentieel dat er een juiste inschatting gemaakt wordt van de ernst en de urgentie van de situatie.

Wanneer wordt ingeschat dat de situatie inderdaad urgent is en geen uitstel toestaat dient de teamleider te handelen. Hij dient zich niet te laten weerhouden door de bestaande bureaucratische processen en, wanneer er geen andere alternatieven zijn het 'hard te spelen'. Hij dient de juiste argumenten te hanteren en zich niet van de wijs te laten brengen door kritiek en/of tegenspel.

Hierbij dient hij ervoor te waken niet te vlot voor een dergelijke aanpak te kiezen en ook oog te blijven houden voor het bewaken van de relatie met de betrokken instellingen en (contact)personen. Hij dient in staat te zijn in te schatten op welk niveau hij de problematiek in de betrokken instellingen dient neer te leggen en hoe en wanneer hij de stuurgroep dient te informeren.

8. Essentiële competenties en indicatoren

Probleemanalyse + oordeelsvorming

- knelpunten en problemen (tijdig) onderkennen
- goede vragen stellen, niet direct conclusies trekken
- relaties leggen, verbanden signaleren
- problemen en knelpunten vanuit meerdere invalshoeken belichten
- hoofd- van bijzaken onderscheiden, zich niet verliezen in details
- zorgvuldige afwegingen maken, heldere criteria hanteren
- meerdere alternatieven tegen elkaar afwegen, zich niet te vlot te richten op één oplossing en handelswijze, risico's en effecten ervan inschatten
- anderen betrekken in zowel de analyse als de (te maken) afwegingen
- open (blijven) staan voor nieuwe gegevens en invalshoeken

Besluitvaardigheid

- standpunten innemen, uitkomen voor de eigen mening en opvatting
- ideeën en besluiten formuleren in heldere en begrijpelijke taal
- knopen door hakken, ook op basis van summier informatie, daadkracht
- vasthoudend zijn, om kunnen gaan met tegenspel en kritiek
- voorstellen en besluiten vertalen naar concrete activiteiten en afspraken, inclusief termijnen waarop resultaten geboekt dienen te worden

Initiatief + durf

- het heft in handen nemen
- (weloverwogen) risico's durven nemen
- actief in woord en daad, niet afwachtend
- kansen en mogelijkheden signaleren
- zich niet laten afschrikken door tegenspel en kritische opmerkingen

Prestatiemotivatie

- geen genoegen nemen met een gemiddelde prestatie
- gedrevenheid, energiek
- ook anderen stimuleren een optimaal resultaat na te streven

Flexibel gedrag + overtuigingskracht

- een helder doel voor ogen hebben, hier niet van afwijken
- oog hebben voor meerdere wegen om het doel te realiseren
- voorstellen en plannen met goede argumenten ondersteunen
- anderen weten te enthousiasmeren en motiveren
- tegenargumenten soepel pareren
- onderzoeken van de oorzaken en redenen van eventuele weerstanden
- blijven zoeken naar nieuwe wegen en invalshoeken

Leidinggeven (niet hiërarchisch)

- een natuurlijk overwicht hebben
- anderen aanspreken op hun gedrag en houding, een kritische spiegel voorhouden
- het heft in handen nemen
- inzicht hebben in groepsprocessen, dit ook kunnen toepassen
- duidelijke afspraken maken, bewaken van de voortgang van deze afspraken
- mensen aanspreken op hun inbreng in het team
- tegenstellingen bespreekbaar maken, blijven wijzen op de gemeenschappelijke belangen en doelen
- een gevoel van eenheid, betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid creëren

Omgevingsbewustzijn

- oog hebben voor ontwikkelingen in de maatschappij, politiek en de doelgroep
- deze ontwikkelingen vertalen naar het eigen team, de werkwijze en de procedures en de methodieken
- tijdig anticiperen op nieuwe ontwikkelingen
- alternatieve scenario's achter de hand hebben

9. Gewenste (management)stijl en oriëntatie

Stuurt op basis van professionaliteit, ervaring, deskundigheden een natuurlijk overwicht en gezag, niet op basis van hiërarchie.

10. Gewenste attitude en persoonskenmerken

- Natuurlijk gezag en overwicht
- Integer, professioneel
- Vasthoudend, onafhankelijk
- Stressbestendig
- Sociabiliteit, gemakkelijk bewegen in verschillende gremia
- Samenwerkingsgericht
- Maatschappelijke betrokkenheid

11. Gewenste kennis en gewenst kennisniveau

- HBO werk- en denkniveau
- Kennis van groepsdynamische processen
- Ervaring met, kennis van en affiniteit met de doelgroep
- Kennis van de (regionale) sociale kaart
- Kennis van deelnemende instellingen zowel qua beleid, procedures en richtlijnen

NB

Daar waar ‘hij/zijn’ vermeld wordt kan ook ‘zij/haar’ worden gelezen