



Vlaanderen
is zorg

Leiderschap in woonzorgcentra met autonome teamwerking?

22 februari

Karen Wouters
Koen Marichal
Dirk Poppe
Steve Sercu



workitects

Hoe krijgt leiderschap in WZC met autonome teamwerking vorm?



Vier cases onder de loep

1. **De Betuwe** (NL) - 9 woonzorgcentra & 4 dagcentra - + 800 medewerkers & 450-tal bewoners
2. **Trento** (Zelee & Moerzeke) – in 2013 ontstaan als fusie van 2 woonzorgcentra (Zelee & Moerzeke) - 265-tal medewerkers & 230-tal bewoners
3. **Zuiderlicht** (Mariakerke) - in 2017 opgericht als 1 vd 5 WZC van Stad Gent - 140-tal bewoners
4. **Sint-Jozef** (Pelt) - maakt sinds 2018 deel uit van woonzorggroep Integro – 150-tal bewoners

Een gedeelde noemer (= essentie)

Uitgangspunt = “zorgvraag van bewoner staat centraal”

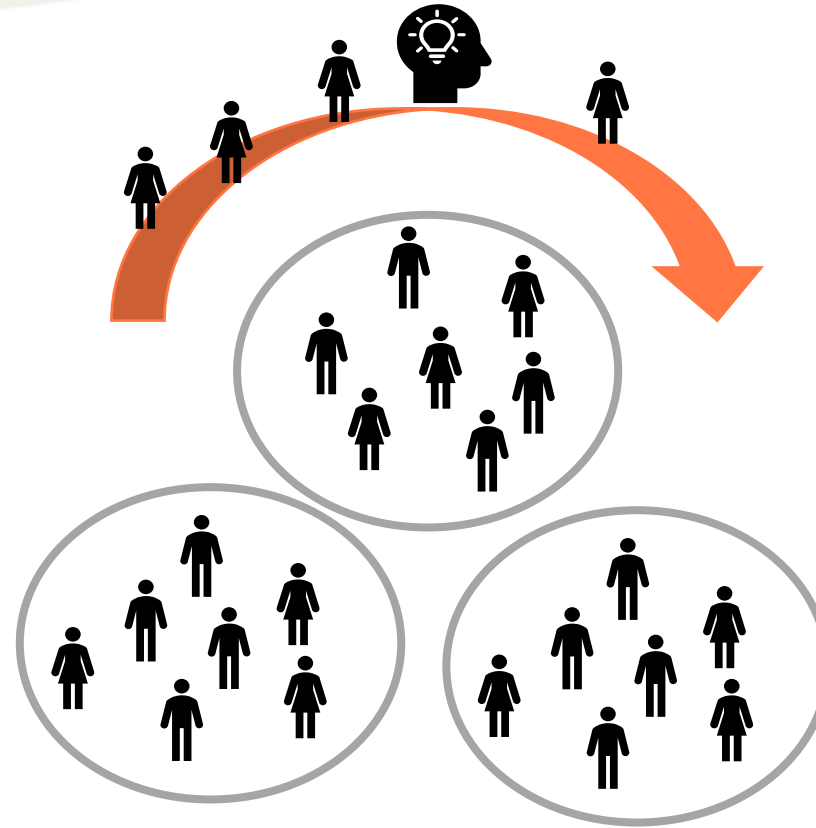
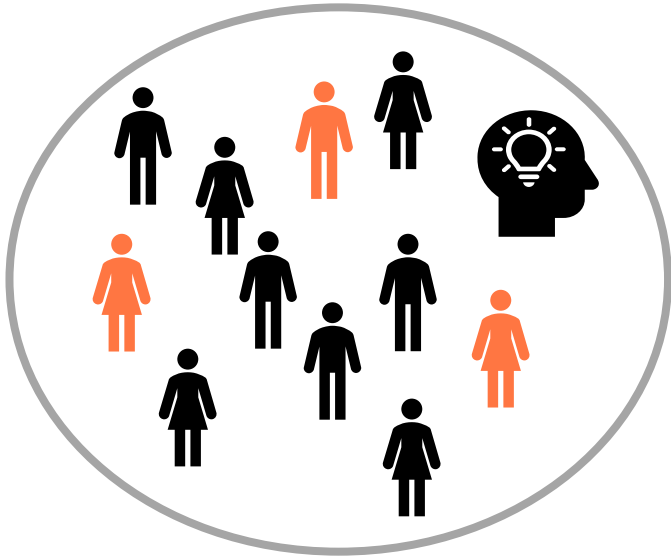
1. Zelfbeschikking van teams.
2. Nadruk op rollen & polyvalentie in plaats van functies.
3. Kaders & coaching/steun in plaats van sturen en controleren.
4. De bewoner leidt, niet de top.



Maar ook
verschillen en
variaties op de
onderzoeksvragen...

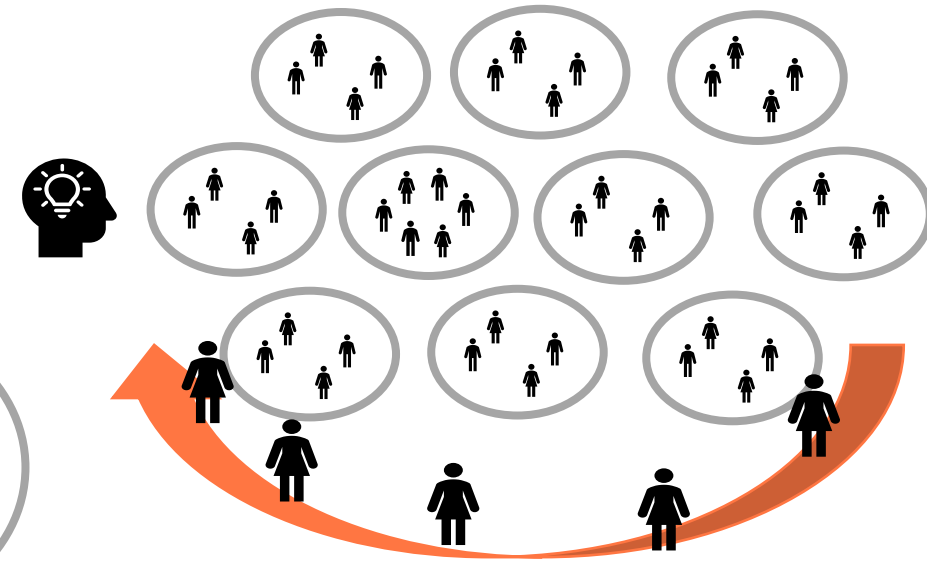
1. Wie leidt hoe het werk van autonome teams?

*Meewerkende
teamcoach/leider +
gestandaardiseerde rollen*



*1 teamcoach/leider voor
meerdere teams + meer
ondersteuning*

*Geen teamleider + sterke
ondersteuning*



Conclusie leiderschap van/in autonome zorgteams

- Organisaties delen met elkaar het streven naar meer zelf-organisatie, door bevoegdheden van teams te vergroten of expliciete (leider)rollen in het team te installeren.
- Organisaties delen met elkaar het aanmoedigen van coachend, empowering leiderschap.
- **Onderscheid** in aansturing van teams: meewerkende coaches of inzetten op sterke ondersteuning & coaching op vraag. Tussenpositie: 1 coach voor meerdere teams.
- Keuze voor 'geen teamleider' en brede ondersteuning blijkt autonomie van teams ten goede te komen.



2. Hoe zorg je voor gedragenheid van beleid?

Zacht Top Down

- Besturend team legt kader vast
- Toegankelijk -> informele participatie

*Zuiderlicht
Sint-Jozef*

Formeel Participatief

- Besturend team orchestreert participatie
- Kwaliteitscirkels maken beleid

Trento

Maximaal Decentraal

- Minimaal gestuurd & geformaliseerd
- Open & bottom-up

De Betuwe

Conclusie participatie in beleid

- Organisaties delen met elkaar de inperking van hiërarchie: structureel & cultureel.
- **Onderscheid** in mate waarin beleid vanuit de top ontwikkeld wordt of eerder minimalistische blijft.
- Keuze voor minimalistisch doet groter beroep op autonomie, maar kan ook resulteren in beperkte participatie



3. Hoe kom je tot het gewenste leiderschapsgedrag?

- *Continue begeleiding versus sporadische coaching*
- *Eerder opleiding dan ontwikkeling*
- *Super- & intervisie voor leiders in het midden*
- *Visie ontwikkelt dagdagelijks, niet in een dag*



Tot slot

Twee te maken beleidskeuzes:

- *Welk klimaat streven we na?*

*Cognitief empowerend vs warmte vs
instrumenteel-taakgericht*

- *Hoe uitgebreid of juist
minimalistisch is de beleidsvoering?*

Negatieve vs positieve vrijheid





Reflecties discussants



Erwin



Vragen?