

Met zorg organiseren

Magazine met inspirerende verhalen en verworven inzichten
over anders organiseren in woonzorgcentra



Voorwoord

Woonzorgcentra gingen de voorbije jaren met de principes van innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) aan de slag om het werk anders te organiseren. Het doel? Meer werkbaar werk voor medewerkers en meer kwaliteit van leven, wonen en zorg voor bewoners en familie.

De oorsprong? In 2019 startte op vraag van de Vlaamse Regering het project: 'Innovatieve arbeidsorganisatie in de woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk'.

Dit project verbindt verschillende thema's die ik belangrijk vind in mijn beleid zoals participatie, zinvol en werkbaar werk, kwaliteitsvolle zorg en inzetten op talenten van mensen.

In woonzorgcentra is er een sterke motivatie bij de medewerkers. In mijn contacten met hen voel ik telkens de wil om het zeer goed te doen en de lat zeer hoog te leggen. Dat is bewonderenswaardig en krijgt mijn grootste respect. Tegelijkertijd duidt dit op de nood om medewerkers te ondersteunen en te betrekken in de uitvoering van hun job.

De focus van dit project lag op het nadenken over de visie en de huidige organisatiestructuren in nauw overleg met de medewerkers in de betrokken voorzieningen. Hierbij was er aandacht voor de opdrachtbepaling van het woonzorgcentrum en dat vertalen in de organisatiestructuur en teams, werkbaar werk en gedeeld leiderschap.

Leiderschap moet niet enkel van een leidinggevende komen. Eigenaarschap en autonomie geven aan medewerkers werkt. Want samenwerken aan een gedeeld doel, creëert een sterke band tussen teamleden en doet hen boven zichzelf uitstijgen door in te zetten op ieders talenten en competenties.

Gezien de krappe arbeidsmarkt moeten we ook nadenken over onze organisatie van de zorg. Als overheid kunnen we sturen op de grote lijnen, maar de vormgeving is in handen van de organisaties. Hiervoor vertrouwen we op het zelforganiserend vermogen van de voorzieningen. Alleen zo kunnen we op maat van de voorzieningen en hun bewoners werken, wat tot prachtige resultaten kan leiden. In dit magazine zal u dit duidelijk kunnen lezen.

Tenslotte kom ik tot het belangrijkste deel, ik wil de deelnemers aan de projecten en Workitects zeer hartelijk danken voor hun inspanningen, hun volharding en hun enthousiasme.

Een verandertraject is niet eenvoudig. Als tijdens het verandertraject de omgeving dan ook nog eens wezenlijk verandert door corona, is de uitdaging enorm groot. Maar jullie deden het, jullie bleven reflecteren en oplossingen zoeken.

Jullie hebben er mee voor gezorgd dat we, ondanks de noodzakelijke gezondheidsmaatregelen, probeerden om niemand los te laten. De manier waarop jullie bleven inzetten op betrokkenheid en participatie, zowel bij medewerkers als bij de bewoners én hun omgeving, is een voorbeeld.

Met heel veel plezier nodig ik jullie uit deze voorbeelden te ontdekken in dit magazine en op die manier geïnspireerd te worden voor excellente ouderenzorg.

Dit magazine neemt jullie mee in een sterk verhaal dat de afgelopen jaren geschreven werd. Het is een overzicht van het parcours dat verschillende woonzorgcentra liepen in samenwerking met Workitects.



Wouter Beke

Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding



Het succes van co-creatie

'Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra' (IAO in WZC) is een bijzonder project. Het pakt kwaliteit van zorg en werkbaar werk tegelijk aan en is gericht op de hele sector. De minister voor Welzijn, Volksgezondheid en Gezin lanceerde begin 2019 het project en zorgt voor de financiering. Overheid, werkgevers, werknemers en bewonersorganisaties vormen samen de stuurgroep. In deze stuurgroep wordt de voortgang bewaakt aan de hand van rapportages en toelichting van de projectleiders. Er vinden altijd interessante discussies plaats over problemen en de toekomst van de sector. Dat vergaderingen plaatsvinden op locaties van woonzorgcentra helpt daarbij. Militanten hebben hun eigen 'lerend netwerk' en houden regelmatig evaluatiebijeenkomsten waaruit de kritische geluiden worden teruggekoppeld naar de stuurgroep. De zelfstandige adviseurs, uit het netwerk van en gecoördineerd door Workitects, begeleiden woonzorgcentra in hun verandertraject, wisselen ervaringen uit in intervisiebijeenkomsten en zijn bereid methoden te delen ondanks het feit dat ze op de adviesmarkt concurrenten zijn. Ze zijn ook elkaars back-up. Bijzonder is eveneens dat er niet alleen financiering is voor de begeleiding van de woonzorgcentra, maar ook voor onderzoek.

Dat moet enerzijds de vorderingen in kaart brengen en anderzijds leiden tot meer kennis over dit soort veranderprocessen. De covidpandemie heeft het project vertraagd, maar niet doen stoppen of mislukken. In tegendeel: enkele gevorderde woonzorgcentra lieten na de eerste golf weten dat ze daar beter mee hadden kunnen omgaan door de toepassing van IAO.

Een aanpak als deze is tamelijk uniek. Het programma 'Arbeit 2020' in de industrie van Nordrhein-Westfalen (NRW) zou een ander voorbeeld kunnen zijn. De succesfactoren zijn naar mijn mening in Vlaanderen zelf te vinden. Werkgevers- en werknemersorganisaties zijn het al eerder eens geworden over wat werkbaar werk is en hebben afspraken gemaakt over het meten van de stand van zaken (Pact van Vilvoorde). De stichting Innovatie en Arbeid heeft de opdracht om dat te doen. Resultaten worden in de SERV besproken. De Vlaamse vakbonden brachten samen met de universiteit van Antwerpen en met ESF-subsidie een eigen handleiding IAO uit. De oprichting van Flanders Synergy, de voorganger van Workitects, werd breed gesteund. Vlaanderen kent een speciale opleiding met certificering voor IAO-adviseurs. IAO is theoretisch goed onderbouwd

“ De succesfactoren zijn naar mijn mening in Vlaanderen zelf te vinden. ”

en internationaal onderzoek laat zien dat de aanpak meestal resultaten oplevert. Aan die theorie en dat onderzoek leveren Vlaamse wetenschappers belangrijke bijdragen (bijvoorbeeld KU Leuven). Het unieke van Workitects is dat zij de brug vormen tussen theorie en praktijk. Tenslotte is er in de wetgeving aandacht voor psychosociale risico's op het werk. Vertegenwoordigers van het Kabinet van de Minister van WVG en van het Agentschap Zorg en Gezondheid zijn vertrouwd met het begrip IAO. Je zou kunnen zeggen – in populair jargon – dat Vlaanderen een IAO-ecosysteem heeft. Uiteraard loopt dan nog niet alles vanzelf op rolletjes, maar bij problemen en onenigheid zijn er afspraken en structuren om op terug te vallen.

Leiden, december 2021

→ Professor Frank Pot, voorzitter stuurgroep

Het project in cijfers

Meer dan 100 WZC bereikt

Woonzorgcentra die aan het project deelnamen werden in drie groepen gedeeld, afhankelijk van waar ze zich in hun IAO-traject bevonden:

VERKENNERS

95 WOONZORGCENTRA

- 3** inspiratiesessies
- 5** provinciale rondes in 2020
- 4** digitale rondes in 2021

GEVORDERDEN

12 WOONZORGCENTRA

- 10** inhoudelijke sessies
- 1** sessie met startende en gevorderde woonzorgcentra samen
- 1** open forum

IN SAMENWERKING MET

8 ADVISEURS

- 8** intervisiemomenten
- 3** opleidingssessies

 **workitacts**

Meer info over het project vind je op onze projectpagina
www.workitacts.be/project/iao-binnen-de-woonzorgsector

Workitacts • Engels Plein 35/01.08 – 3000 Leuven • 016 66 14 11 • info@workitacts.be

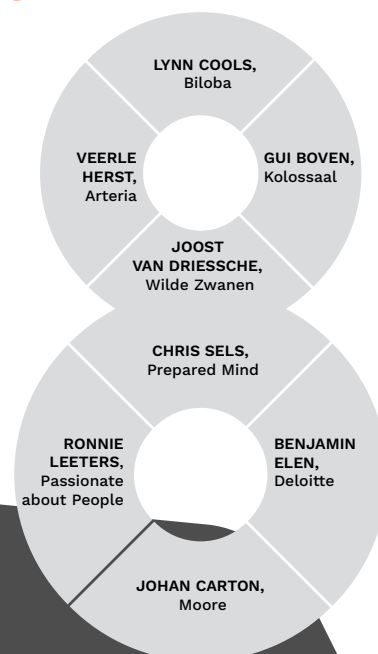
STARTERS

20 WOONZORGCENTRA

- 5** lerende netwerken
- 1** open forum
- 5** thematische sessies
- 1700** medewerkers bij eerste werkmeterbevraging
- 1280** medewerkers bij tweede werkmeterbevraging

STUURGROEP

- 10** bijeenkomsten
- 6** overlegmomenten met kerngroep



Quotes

Woonzorgcentra delen hun ervaringen in een quote.

Elke dag schrijven medewerkers, vrijwilligers en bewoners verder aan ons verhaal “samen een plek creëren waar mensen zich thuis voelen. Enthousiast, creatief en vernieuwend geven ze onze waarden telkens weer handen en voeten. Want een “thuis” is de liefde die leeft binnen de muren van een huis.

QUOTE WZC DE POTTELBERG

Binnenkort werken wij, WZC Dijlehof te Leuven, 2 jaar volgens de principes van IAO. Stap voor stap leren we bij, we vallen maar we staan zelfverzekerder terug op. We geven onszelf de ruimte om te groeien. Onze bevlogen medewerkers wilden toch enkele quotes meegeven als inspiratiebron om de IAO-twijfelaars te enthousiasmeren:

‘Als verantwoordelijke kinesiste voor een kleiner aantal bewoners ken ik hen veel beter. Hierdoor kan ik mijn taak wat betreft mobiliteit, zit- en ligcomfort op een efficiëntere manier uitvoeren. Dit geeft inhoud aan mijn functie. De meer persoonlijke band met de bewoners zorgt voor een grote voldoening’.

‘Mijn takenpakket is uitgebreider sinds we in het IAO verhaal zitten. Ik doe mee de maaltijdbedeling, ik ben mede verantwoordelijk voor een woning. Hierdoor ken ik de bewoners beter en kan ik meer inspelen op de behoeftes en wensen van de bewoners. (logistiek medewerker)’

‘Als zorgkundige help je de bewoners, samen zorg je voor elkaar. 10 jaar werk ik hier in Dijlehof, een hele leuke plaats waar veel vriendschap en collegialiteit bestaat. Elkaar helpen is de kleinste moeite die er bestaat maar het is wel het grootste gebaar dat er bestaat! We bieden overal hulp waar nodig, zo komen we er altijd uit. (zorgkundige).’

QUOTE WZC DIJLEHOF

“In tijden van crisis heeft zelforganisatie een boost gekregen”

QUOTE WZC SINT-JOZEF WOMMELGEM

Het project in beeld



Het project startte met een kick-off in elke provincie. Geïnteresseerde woonzorgcentra kregen informatie over het ondersteuningsaanbod in het project.



Woonzorgcentra die het werk anders wilden organiseren, werden tijdens een opstarttweedaagse ondergedompeld in de principes van innovatieve arbeidsorganisatie.



De opstarttweedaagse bood bovendien de kans aan de deelnemers om niet alleen elkaar, maar ook hun adviseur en de andere woonzorgcentra uit hun lerende netwerken te leren kennen.



Tijdens het laatste lerend netwerk lag de focus op de rol van de verpleegkundigen. Samen met startende en gevorderde woonzorgcentra en adviseurs werden inzichten, ervaringen en reflecties gedeeld.



Startende woonzorgcentra kregen individuele begeleiding van een adviseur uit ons netwerk. Het organisatiecanvas vormde daarbij de leidraad. Tijdens regelmatige intervisiemomenten werden ervaringen uitgewisseld en onderzoeksresultaten gedeeld.



De adviseurs kregen opleidingssessies van Workitects rond opdrachtbepalings, gedeeld leiderschap en werkbaarheid.



De veranderteams van de 20 startende woonzorgcentra maakten deel uit van een lerend netwerk. Tijdens deze lerende netwerken werden inzichten gedeeld en ervaringen uitgewisseld.



COVID-19 doorkruiste het project. In september 2020 werd een open forum georganiseerd om de status van de woonzorgcentra te checken: welke stappen werden gezet, welke lessen geleerd. Een tweede doelstelling was om de dynamiek van het veranderingsproces terug op te gang brengen.



Waar mogelijk werden lerende netwerken fysiek georganiseerd, waar nodig werd naar digitaal overgeschakeld. Ook werden inzichten en ervaringen rond 5 organisatievraagstukken in digitale thematische sessies voor alle startende woonzorgcentra gedeeld.



In elke provincie werden verkennersrondes georganiseerd voor woonzorgcentra die interesse hadden in innovatieve arbeidsorganisatie en deze principes verder wilden verkennen.



In drie sessies leerden woonzorgcentra het organisatiecanvas kennen en gingen ze met de acht bouwstenen aan de slag.



Tijdens deze inspiratiesessies was er ook aandacht voor goede praktijkvoorbeelden met getuigenissen van woonzorgcentra uit het netwerk van starters en gevorderden. Ook werden in deze sessies inzichten uit het onderzoek gedeeld.



Samen met adviseurs uit het Workitects-netwerk werden topics/organisatievraagstukken waar de woonzorgcentra in de praktijk tegenaan liepen behandeld.



Lerende netwerken werden telkens in één van de woonzorgcentra georganiseerd, waardoor deelnemers ook ter plaatse geïnspireerd werden door goede praktijkvoorbeelden.



In september 2020 werd ook voor de gevorderde woonzorgcentra een open forum georganiseerd met als doel te reflecteren over de COVID-19 periode, alsook om de veranderingsdynamiek te stimuleren.



Het project werd opgevolgd door een stuurgroep. Naast deze projectopvolging was de opdracht van de stuurgroep om activiteiten in het kader van dit project te ondersteunen en promoten, na te denken over de (verdere) goede uitrol en het creëren van draagvlak.



Om voeling te hebben met de praktijk werd de stuurgroep wanneer mogelijk ontvangen door één van de deelnemende woonzorgcentra. Daarbij deelden ze ook hun ervaringen over hun verandertraject. Ook de vakorganisaties gaven feedback vanuit hun achterban.



Er werd volop ingezet op het verspreiden van kennis en ervaringen. Niet alleen tijdens netwerkmomenten, maar ook via nieuwsbrieven, artikels en rapporten. Samen met WZC Annuntiaten en Zorgnetwerk Trento nam Workitects ook deel aan de Dag van de Zorg in 2021.

CANVAS

DE INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE: WAT IS HET (NIET)?

Wie vandaag in een woonzorgcentrum werkt, wordt er ongetwijfeld mee geconfronteerd: hoge werkdruk, personeelstekort, een stijgende zorgvraag en een vaak complexe organisatie. De vergrijzing van de bevolking slaat in de zorgsector dubbel zo hard toe: steeds meer ouderen hebben nood aan zorg, terwijl ook de eigen medewerkers 'vergrijzen' en stilaan van de arbeidsmarkt verdwijnen.

Hoog tijd dus om werk te maken van meer werkbaar werk. De kwaliteit van de dienstverlening, de maatschappelijke rol van de voorziening en het welzijn van bewoner en medewerker staan daarbij centraal. De sector heeft de laatste decennia een professionalisering doorgemaakt. Dat is zeker een goede zaak. Een mogelijke valkuil van professionalisering is dat de organisatie het doel op zich wordt: het afwerken van takenlijstjes en het uitvoeren van procedures staat 'goede' zorg soms in de weg. Veel zorgmedewerkers worstelen hiermee en willen meer aandacht en tijd voor de bewoner.

Vaak gehoorde uitspraken zijn echter ook dat 'medewerkers hun verantwoordelijkheid niet altijd opnemen, ook al kennen ze hun taken en op-

drachten maar al te goed.' Of: 'Als we vragen stellen, krijgen we geen input.' 'Ze kloppen enkel hun uren.' Het zijn altijd dezelfde mensen die extra taken opnemen.' 'Medewerkers kunnen niet om met te veel vrijheid.' De vraag is of dat effectief ligt aan de betrokken medewerkers. Of heeft de manier waarop het werk georganiseerd is ervoor gezorgd dat mensen zich zo gedragen?

“ Een goede organisatiestructuur is een basisvoorwaarde voor werkbaar werk en slagvaardige organisaties. ”

Structuur heeft een invloed op het gedrag van medewerkers. Woonzorgcentra worden bijgevolg uitgedaagd om het werk op een andere manier te organiseren. De principes van in-

novatieve arbeidsorganisatie kunnen woonzorgcentra helpen om na te denken over een andere organisatieontwerp.

WAT IS EEN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE (IAO)?

IAO verwijst naar initiatieven om het werk anders te organiseren door zoveel mogelijk regelmogelijkheden bij de teams te leggen. Teams werken resultaatgericht samen en nemen binnen een bepaald kader samen verantwoordelijkheid op voor hun opdracht, ieder vanuit de eigen functie en rol. Medewerkers kunnen hun talenten inzetten en krijgen de ruimte om te leren. Dat vraagt ook een andere leidinggevende stijl: van meer hiërarchisch naar meer coachend. Het doel van IAO is organisaties meer wendbaar te maken zodat ze antwoord kunnen bieden op de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden, het werk voor medewerkers meer werkbaar te maken zodat ze met goesting aan de slag (blijven) gaan en meer kwaliteit van leven, wonen en zorg voor bewoners te bieden.

Door meer variatie en evenwicht in de job, door brede, multidisciplinaire teams en gedeeld verantwoordelijkheid wordt eilandvorming tegengegaan en werken alle medewerkers binnen eenzelfde gedragen visie. Er wordt niet meer vertrokken vanuit de eigen taak als losstaand feit. Medewerkers zien beter hoe hun rol bijdraagt aan het geheel van de doelstellingen. Dat leidt tot gedragen doelen, betere resultaten en meer jobtevredenheid.

WAT IS IAO DAN NIET?

IAO wordt wel eens verward met zelfsturende teams, maar het is veel breder dan dat. Het vraagt een duidelijk kader waarin (onder andere) zelfsturende teams kunnen functioneren. Het is geen afschuiven van verantwoordelijkheden, het is net het helder krijgen van taken en (gedeelde) verantwoordelijkheden.

Het is ook geen strikte afbakening van functieprofielen, maar wel het inzetten van de talenten en competenties van de medewerkers om alle taken op team- en organisatieniveau te vervullen.

IAO wil werkbaar werk creëren door taken anders te organiseren. Het biedt geen kant-en-klare oplossingen. Het is het resultaat van een reeks oefeningen waarbij alle sta-

keholders van het woonzorgcentrum betrokken worden.

HET ORGANISATIECANVAS ALS HOUVAST

Het organisatiecanvas biedt een raamwerk en denklogica die organisaties kunnen helpen om doordachte keuzes te maken bij het (her-)ontwerpen en ontwikkelen van hun arbeidsorganisatie. Het organisatiecanvas is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en getoetst aan de praktijk. Het is opgebouwd uit acht bouwstenen en vertrekt vanuit twee basisprincipes.

Het eerste basisprincipe is dat er een logische volgorde is bij het uittekenen van een organisatie: namelijk van grof naar fijn. In de praktijk focussen organisaties zich bij het herontwerpen vaak dadelijk op de job van medewerkers of de teams. Toch is het belangrijk om eerst na te denken over het soort werk dat er moet gebeuren en hoe dat werk kan georganiseerd worden. Pas als duidelijk is wat en hoe het moet gedaan worden, kan nagedacht worden over de teamsamenstelling en – werking en wat er verwacht wordt van de medewerkers.

Het tweede basisprincipe is dat een organisatie opgebouwd is uit zowel culturele als structurele elementen. De culturele dimensie gaat over

het sociale, menselijke aspect; de waarden, normen, motivatie, betrokkenheid en gedrag van mensen. De structurele dimensie focust meer op technische aspecten: de kenmerken van het werk dat moet gebeuren.

Het organisatiecanvas staat ook voor een integrale aanpak. Alle bouwstenen zijn belangrijk. Zo bepaalt de visie de prioriteiten die een organisatie legt in het werk dat er moet gebeuren. Afhankelijk van deze keuzes zal ook een andere organisatiestructuur nodig zijn.

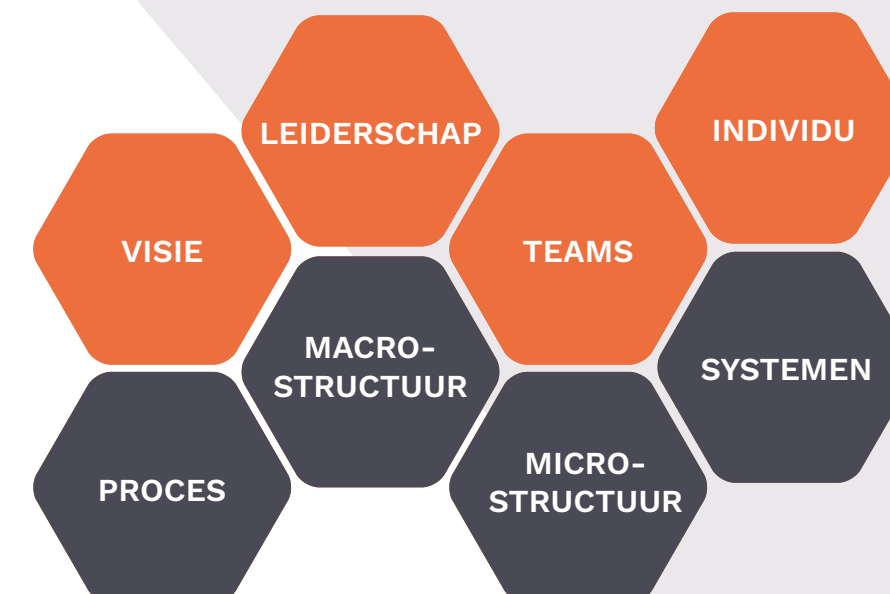
Het organisatiecanvas is een houvast. Het zijn geen strikte richtlijnen. Iedere organisatie kan het invullen volgens eigen noden en context. Maar wel steeds met hetzelfde doel voor ogen: werkbaar werk creëren in een sector onder grote druk.

Ook na het verandertraject blijft het canvas een instrument waar organisaties naar kunnen teruggrijpen, telkens wanneer er nieuwe (verbeter) initiatieven worden genomen.

“ Het organisatiecanvas staat voor een integrale benadering waarbij alle bouwstenen aan elkaar verbonden zijn. ”

TOT SLOT

Een innovatieve arbeidsorganisatie is meer dan het vastleggen van nieuwe processen en procedures. Het is een oefening die leidt tot cultuurverandering en die gedragen wordt door de hele organisatie. Om dat te bereiken is het belangrijk om elke medewerker mee te nemen in het verhaal. Participatie en co-creatie zijn belangrijk, alsook duidelijke besluitvorming.



CASE

GEWOON WAAR HET KAN,
BIJZONDER WAAR HET MOET

Westervier is één groot huis dat mensen verbindt. Hier ontmoet men elkaar. Hier ontstaan dingen, daarvoor wordt ruimte gecreëerd. En die ruimte is er niet alleen voor de bewoners zelf, ook familie, zorgverleners en zelfs de buurt worden actief betrokken. Westervier wil geen entiteit op zich zijn, maar zoekt bewust naar integratie in de omgeving. Om zich klaar te maken voor de zorg van de toekomst koos Westervier ervoor om aan de slag te gaan met de principes van innovatieve arbeidsorganisatie. Het wil een goestinggevende organisatie zijn waar medewerkers fier en met uitdaging in hun job staan. Daarom stellen ze zich de vraag “Hoe kunnen we ons anders organiseren om bewoners (en hun familie) nog meer onvergetelijke momenten te bezorgen en onze medewerkers meer waardevol werk?”

PIT-STOP: PIT STAAT VOOR
POSITIEF – INITIATIEF EN
INNOVATIE – TOOPE

In haar visie zet Westervier haar persoonsgerichte zorg, de gastvrijheid, het open huis, de inbreng van elke betrokkene en de integratie in de buurt centraal. Een PIT-team (positief, initiatief/innovatie, Toope) heeft de waarden geformuleerd waarbij IAO en TUBBE geïntegreerd werden: wees op elk moment benieuwd naar

→ thuis-voelen,
→ levensverhaal,
denk in mogelijkheden,

zorg voor
→ verbinding,
→ kansen op kleine gelukjes en
→ onvergetelijke momenten.

Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie deze visie uitdraagt. Daarom blijven ze de visie en waarden ook herhalen in de PIT-stops die door de medewerkers zelf georganiseerd worden, bijvoorbeeld via filmpjes en berichtjes op de facebookpagina. Een open huis met open afdelingen.

Een innovatieve arbeidsorganisatie gaat natuurlijk verder dan het formuleren van een gedragen visie. De organisatie zelf moet een structuur aannemen die het realiseren van de

visie en opdracht in de ganse zorgzone mogelijk maakt. Alle ondersteunende- en bestuurlijke diensten werden op niveau van de zone hertekend en in het woonzorgcentrum werd gekozen voor het opsplitsen van een afdeling van 58 bewoners naar twee kleinere afdelingen van 28 en 24 bewoners.

In het woonzorgcentrum is geen aparte afdeling meer voor mensen met dementie. Deze bewoners wonen verspreid over de verschillende afdelingen. Daarvoor werd de infrastructuur van het woonzorgcentrum aangepast: traphallen, kelder en inkom werden afgeschermd, maar verder kunnen alle bewoners zich vrij in het gebouw bewegen. Loopt er toch iemand verloren dan is er altijd een medewerker in de buurt om de bewoner terug naar de kamer te begeleiden.

TEAMSAMENSTELLING

Ook de samenstelling van de teams werd hertekend. In elk team is er nu vertegenwoordiging uit de verschillende expertisedomeinen: zorg, kine, ergo en logistiek. Verpleegkundigen, nog steeds een groot knelpunt in de sector, werken steeds vaker over de afdelingen heen.

Binnen elk team werden teamdoelen en -charter opgesteld, die regelmatig worden geëvalueerd. Ook wordt er gewerkt aan rollen binnen het team: rollen rond medische opvolging, stagebegeleiding, palliatieve ondersteuning, kwaliteit, voeding. De rol van belevings- en beweegmotor (voor ergo en kine) werd al opgesteld. Ze moeten het team stimuleren om na te denken over zinvolle beleving en beweging en om elke kans om hieraan mee te werken te grijpen.

Op die manier bouwt iedereen samen aan de visie van Westervier. Ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, maar zonder het risico om eilandjes te vormen tussen de verschillende expertises in. Door de kleinere teams en de gemengde samenstelling zijn de teamvergaderingen ook werkbaarder geworden. Elke inbreng, van logistiek medewerker tot verpleegkundige, is belangrijk in de dagelijkse werking van het woonzorgcentrum.



Teamcoaches moeten nog de mentale switch maken naar een meer coachende rol. IAO betekent dat je aan medewerkers vraagt om mee na te denken. Westervier wil een veilig klimaat creëren voor leidinggevend en startte een traject om hen te ondersteunen in hun veranderende rol.

WOONRADEN

Per team werd een woonraad opgericht, waarin bewoners en medewerkers samen beslissen over de activiteiten en de werking van de afdeling. Door die verantwoordelijkheid mee bij de bewoners te leggen ontstaan er ook andere initiatieven en wordt de creativiteit aangesproken. ‘Dingen laten ontstaan’ is één van de kernwaarden. Niet alleen binnen het huis, ook de buurt wordt betrokken.

ZORG VAN DE TOEKOMST

De sector evolueert stilaan van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde dienstverlening. De noden veranderen en de visie op ouderen-



“ We blijven inzetten op onvergetelijke momenten voor bewoners en waardevol werk voor medewerkers.”

zorg ook. Het principe van innovatieve arbeidsorganisatie helpt de dienstverlening om zich voor te bereiden op die toekomst.

Daarbij duikt opnieuw de vraag op: hoe zullen medewerkers in de toekomst willen werken? Hoe geeft de organisatie goesting aan haar medewerkers? En hoe bezorgen die op hun beurt onvergetelijke momenten aan de bewoners en hun familie? Met andere woorden: hoe wordt er waardevol werk gecreëerd dat uitstraalt op bewoners, familie en medewerkers? Dat kan alleen door een positieve cultuur te creëren waarin gedacht wordt in mogelijkheden, niet in beperkingen. Waarin ieder zijn verantwoordelijkheid krijgt, kent en neemt. Waarin eigenaarschap en gedeeld leiderschap aangemoedigd worden. Waarin kleine gelukjes en onvergetelijke momenten worden gedeeld. En waarin iedereen – bewoners, medewerkers, familie en buurtbewoners – de waarden van de organisatie mee helpt uitdragen.

INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE BIJ WZC WESTERVIER: LEREN DENKEN IN MOGELIJKHEDEN

Dat de sector van de ouderenzorg vol met uitdagingen voor de toekomst zit, is ook WZC Westervier uit Brugge niet ontgaan. Als groot zorgcentrum (115 woonegelegenheden en 5 woongelegenheden voor kortverblijf) in woonzorgzone West van de Curando groep zijn ze helemaal geïntegreerd in de buurt. Binnen de woonzorgzone bieden ze ook dagverzorging, assistentiewoningen, thuisverpleging, gezinszorg, warme maaltijden aan huis en nachtzorg aan.

Curando staat garant voor bezielde en menslievende zorg thuis of dicht bij huis. Daarbij staat de dialoog met de zorgvragers en hun familie, maar ook met de zorgverleners centraal. Zo dragen ze bij aan het persoonlijk geluk van iedereen. Want hoewel het misschien niet helemaal is zoals thuis, wil Westervier wel een échte thuis zijn voor wie er nood aan heeft.

WOONZORGCENTRA IN DE KIJKER



▲ WZC Heilig Hart, Sint-Niklaas



▲ WZC Filfurdo Vilvoorde



▲ WZC Ter Kempen, Meerhout

WAT WAS DE AANLEIDING OM EEN IAO-TRAJECT TE STARTEN?

▼ WZC TER KEMPEN, MEERHOUT

In het najaar 2018 startten we met het project 'Ter Kempen 2.0'. We wilden visie en werking participatief actualiseren via projectgroepen en actief werk maken van een beleid dat inzet op passies en competenties van medewerkers. Onder het motto "iedereen verandert nu wij nog" gingen ook de leidinggevendenden aan de slag met het thema "leiderschap": wie, wat, hoe...

▼ WZC DE MEANDER, ZELE

In het verleden liepen er al heel wat waardevolle verbeterinitiatieven en -projecten in ons woonzorgcentrum. IAO kan een ruimer en breder kader aanbieden om de reeds ondernomen stappen en initiatieven te plaatsen en te integreren. Hierbij streven we naar werkbaar werk voor onze medewerkers.



▲ WZC De Meander, Zele

▼ WZC FILFURDO VILVOORDE

De laatste jaren zijn verschillende stappen gezet op vlak van organisatie, werking en organisatie(zorg)cultuur. Een ruimer concept om onze visie door te trekken tot op de werkvloer ontbrak nog. We willen inzetten op een kwalitatieve dienstverlening door het evenwicht te houden tussen specifieke taakeisen en een grotere autonomie voor de teams. Zo verlagen we de werkdrukrisico's en houden we de motivatie van onze medewerkers hoog.



▲ WZC Heilig Hart, Sint Niklaas

▼ WZC HEILIG HART, SINT-NIKLAAS

Het zorglandschap is continu in verandering. Nieuwe inzichten, nieuwe technologieën, nieuwe methodieken, nieuwe regelgeving,... komen aan hoge snelheid op ons af. Ook zorg voor mensen met dementie is een uitdaging. Uitdagingen die we ook met het Heilig Hart willen opnemen.

▼ WZC SINT-JOZEF, MOORSELE

We wilden groeien in leiderschap: meer duidelijkheid krijgen in coachings- en beslissingslijnen, maar ook werken aan gedeeld leiderschap door vertrouwen te geven aan medewerkers (in werkgroepen, via sterrollen). Ook wilden we meer inspraak van onze cliënten en stakeholders, om onze zorgverlening en bedrijfsstrategie beter af te stemmen op hun verwachtingen en noden.

▼ WZC IMMACULATA, EDEGEM

Enkele jaren geleden startten we een gastvrijheidstraject waarbij we de nadruk legden op vraaggerichte zorg. We willen met IAO een volgende stap zetten: één team, samen voor één takenpakket. We merken dat onze zorgmodellen nog steeds gebaseerd zijn op uurregelingen en taakaftspraken en nog te weinig op maat van de individuele bewoner.

WAT WILDEN JULLIE BEREIKEN MET HET IAO-TRAJECT?

▼ WZC TER KEMPEN, MEERHOUT

We willen actief inspelen op veranderende noden in onze maatschappij, gemotiveerde medewerkers aantrekken en behouden. Om dit te bereiken zoeken we naar een optimale organisatie(structuur) en aangepast leiderschap. We willen een dynamische, innovatieve organisatie zijn.

▼ WZC DE MEANDER, ZELE

Ons doel was om reeds lopende initiatieven te bundelen onder 1 noemer, namelijk IAO, met als hoofddambitie het werkbaar maken van werk voor onze medewerkers. Het traject zal geslaagd zijn als medewerkers (en bewoners/gebruikers) aangeven een wezenlijke positieve wijziging in de werking te ervaren.

▼ WZC FILFURDO, VILVOORDE

We streven naar tevreden bewoners, families en medewerkers door meer maatwerk, families meer te betrekken en een goede werk-privé balans. Ook willen we de werkdruk verlagen door het werk te verdelen, talenten van medewerkers in te zetten, autonomie te verhogen en te bouwen aan een goed werkend interdisciplinair team. We willen nieuwe medewerkers aantrekken en stagiairs goed onthalen.

▼ WZC HEILIG HART, SINT-NIKLAAS

We dromen van een woonomgeving waar mensen zich thuis voelen. Een huis waar het voor de bewoners goed leven is, voor familie en vrienden.

WELKE STAPPEN HEBBEN JULLIE ONDERTUSSEN AL GEZET?

▼ WZC TER KEMPEN, MEERHOUT

De samenstelling van de teams werd onder de loep genomen: ergo werd aan team toegevoegd. Vanuit de visie/opdracht werden teamdoelen en teamrollen verduidelijkt en herschreven. Er werd meer verantwoordelijkheid gelegd bij medewerkers en elk team heeft nu een meewerkende teamverantwoordelijke. Ook werd maximaal ingezet op communicatie en op MIT – Make It True.

▼ WZC DE MEANDER, ZELE

We zijn gestart met het formuleren van een gedragen visie en kernwaarden. We creëerden een nieuw logo en werkten ook een nieuwe visie op animatie uit. Met de leidinggevendenden doorliepen we een traject zodat we op dezelfde lijn zitten en deze uitdragen naar medewerkers. We schakelden over van een homogene werking voor personen met dementie naar een heterogene werking.



▲ WZC Sint-Jozef, Moorsele

▼ WZC FILFURDO, VILVOORDE

De visie werd laagdrempeliger gemaakt en is door verschillende acties meer gaan leven. Er werd een nieuw organisatiemodel ingevoerd met kleinschaligere verdeling van drie afdelingen naar negen huisjes. De opdrachten van de teams werden gedefinieerd. In vier van de negen huisjes werd de kleinschaligere werking al geïmplementeerd. Er werd ingezet op diversiteit door niet enkel hoofdverpleegkundigen als teamcoördinator te benoemen.

▼ WZC HEILIG HART, SINT-NIKLAAS

Onze eerste realisatie was het operationeel maken van onze visie in een bruikbaar handvest, vastgelegd in onze boom, naar analogie met de leef-plezier-boom, met 14 leidende principes. Deze principes helpen onze droom te vertalen naar de praktijk door medewerkers een kader te bieden en hen te ondersteunen bij het maken van keuzes. Zo creëren we een context en dynamiek die mensen uitdagen om verantwoordelijkheid te nemen.

▼ WZC SINT-JOZEF, MOORSELE

Doel en werkwijze van het IAO-project werden toegelicht op een algemene personeelsvergadering. We richtten een nieuwe werkgroep op, die specifiek werkt rond onze visie, waarden en organisatiecultuur. Onze 'heldengroep' kreeg de naam Klavertroef: Klavertje verwijst naar het gelukkig gevoel dat we onze medewerkers en cliënten toewensen; Groen is het kleur van vernieuwing en hoop; blaadjes staan voor onze 4 kernwaarden; in het hele verhaal zijn onze medewerkers onze grootste troef!

▼ WZC IMMACULATA, EDEGEM

Paramedische medewerkers werden geïntegreerd in een team. We zetten nu vooral in op het delegeren van taken van de hoofdverpleegkundige naar het team toe om talenten van medewerkers te benutten. Door Corona heeft het project deels een andere wending gekregen en zullen er in de toekomst nog stappen gezet worden.



▲ WZC Sint-Jozef, Moorsele

WELKE STAPPEN PLANNEN JULLIE NOG?

▼ WZC TER KEMPEN, MEERHOUT

We willen onze visie nog meer vertalen naar concreet gedrag. Structuur, stijl, taakverdeling en rollen van leidinggevenden zijn nog "work in progress". Proces van opnemen van verantwoordelijkheden (vanuit teamrollen en organisatiecanvas) is groeiende. In 2022 wordt het elektronisch zorgdossier geïntroduceerd.

▼ WZC DE MEANDER, ZELE

We zetten verder in op het vertalen van onze visie en kernwaarden naar de werkvloer, maar ook die op leiderschap willen we meer concretiseren en implementeren.

We willen gestaag stappen blijven zetten op vlak van de autonomie van onze teams: vrijheid koppelen aan verantwoordelijkheid en onze structuren optimaliseren om de visie te realiseren, blijven belangrijk.

▼ WZC FILFURDO, VILVOORDE

In 2022 willen we de kleinschaligere werking in alle huisjes van het WZC implementeren. Ook willen we de rollen binnen het team verruimen en het leiderschapstraject afronden. Tot slot willen we de communicatie naar medewerkers en families optimaliseren.

▼ WZC HEILIG HART, SINT-NIKLAAS

We hebben veel aandacht voor visualiseren en communiceren via verschillende wegen. Daarbij appleerden we op het eigenaarschap van medewerkers om vragen te stellen en naar antwoorden op zoek te gaan. Concrete initiatieven zijn ondermeer een veranderlijke communicatiemuur, een bezoek aan en uitwisseling van ervaringen met andere woonzorgcentra.

▼ WZC SINT-JOZEF, MOORSELE

Onderhoud en kiné worden vast lid van het team. Elk teamlid neemt mee de permanentie op in de leefgroep, tot 18u30. De teams maken nu teamcharters en verdelen verantwoordelijkheden. Medewerkers krijgen meer autonomie in werkgroepen. Vakgroepen worden zelforganiserend. Werkoverleg wordt structureel ingepland. Werkprocessen worden herschreven in eenvoudige, heldere taal.

▼ WZC IMMACULATA, EDEGEM

We willen ook interieurmedewerkers in het team te integreren. Medewerkers krijgen de nodige ondersteuning om niet alleen zorg te geven, maar deze ook te kunnen dragen. Door de ja-cultuur zijn ze in staat om dit op een creatieve manier te doen en hun talenten verder te ontwikkelen. Daarnaast willen we leidinggevenden versterken in hun coachende capaciteiten.

WELKE LESSEN WILLEN JULLIE DELEN MET ANDERE WOONZORGCENTRA?

▼ WZC TER KEMPEN, MEERHOUT

Het is een boeiend verhaal, maar niet altijd even gemakkelijk. Het uitvallen van de hoofdverpleegkundige heeft een grote impact gehad. Het organisatiecanvas bood ons houvast. Het resultaat van de werkmeterbevraging gaf indicaties voor actiepunten zoals leiderschap en teamontwikkeling. Besteed ook voldoende aandacht aan communicatie, aan medewerkers die "niet mee zijn", die weerstand vertonen

▼ WZC DE MEANDER, ZELE

Heel wat organisaties doen al erg veel goede en nuttige zaken. Probeer deze initiatieven mee te nemen maar wees er bewust van dat het een werk van lange adem is. Het vraagt veel tijd en energie. Rome wasn't built in a day, een goed woonzorgcentrum zeker niet! Doorloop een zeer participatief traject zodat projecten gedragen en doorleefd zijn door alle medewerkers.

▼ WZC FILFURDO, VILVOORDE

Neem de tijd om jezelf goed voor te bereiden en te plannen, liefst met een stuurgroep samengesteld uit deelnemers van alle werkingen/diensten. Geef informatie over de planning en tracht deze zo goed mogelijk aan te houden. Omschrijf realistische doelstellingen zo concreet mogelijk. Deze mogen ook wel ambitie uitdragen.

▼ WZC HEILIG HART, SINT-NIKLAAS

Wees bewust van hoe je communiceert. Een nieuw project creëert vaak weerstand bij medewerkers. Zet in op een gezamenlijke taal. Neem de stem van iedereen mee. Jezelf verplichten om te visualiseren dwingt om na te denken over duidelijke en eenvoudige communicatie. Organiseren is een iteratief proces: probeer uit, stuur bij, ga voor de quick wins, vier successen, ga samen op pad.

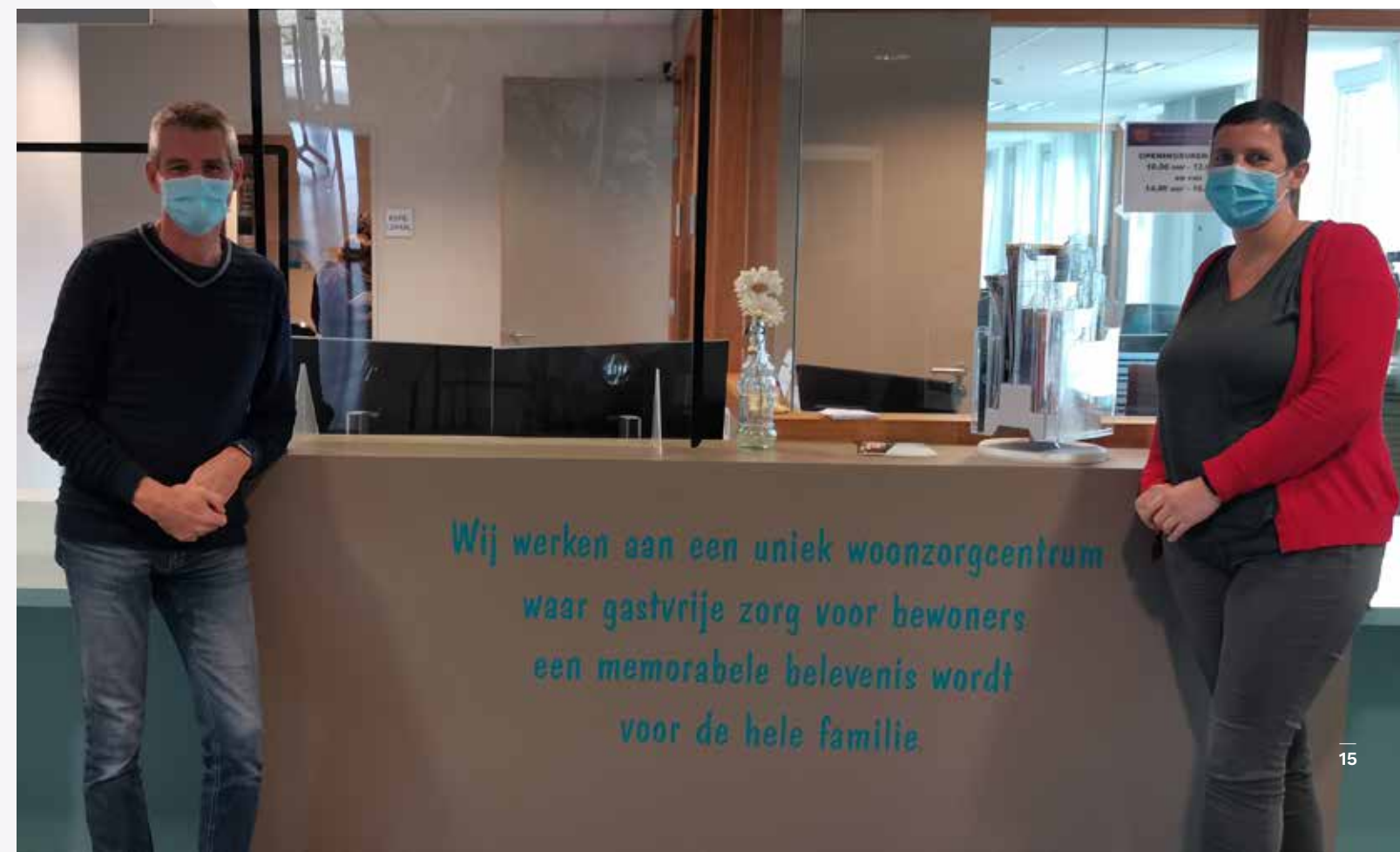
▼ WZC SINT-JOZEF, MOORSELE

Wacht niet te lang om medewerkers te zeggen waar je naartoe wil. Maak je verhaal heel concreet, eenvoudig en helder, zodat geen misverstanden ontstaan. Blijf herhalen waarom je dingen verandert (aanleiding) en wat op langere termijn de meerwaarde (doel) van het verandertraject is – zowel voor de cliënten als de medewerkers.

▼ WZC IMMACULATA, EDEGEM

De omschakeling naar kleinere leefgroepen is niet eenvoudig als de infrastructuur daar niet op aangepast is. Goede communicatie tussen directie en medewerkers is onontbeerlijk om het traject te doen slagen. Hoewel de integratie voor medewerkers soms moeilijk lijkt, blijkt dit achteraf toch een goed gevoel te geven. Ze geven aan meer betrokken te zijn bij het team en de bewoners waarvoor ze instaan.

▼ WZC Immaculata, Edegem



TIPS

5 TIPS OM MET ZORG TE ORGANISEREN

de kans op verstoringen. Denk bijvoorbeeld aan maaltijden die laattijdig of verkeerd geleverd worden of activiteiten die niet afgestemd zijn op de interesses of planning van de dag.

► **De opdracht bepaalt de samenstelling van het team.** Eenmaal de opdracht van het team duidelijk is, kan je nadenken over welke expertise en kwaliteiten hiervoor nodig zijn. Hou daarbij ook rekening met de samenstelling van de bewonersgroep: welke specifieke kenmerken hebben deze bewoners en welke kennis of vaardigheden zijn daarvoor nodig? Denk daarbij ook na over welke activiteiten bewoners zelf nog kunnen opnemen. Of reik uit naar anderen, zoals mantelzorgers, vrijwilligers of medewerkers uit eerste of tweedelij.

zorgcentrum. Zorg voor een meer coachende leidinggevende, een vlakke structuur, een duidelijk afsprakenkader, meer horizontaal overleg en een participatieve beleidsvoering.

► De rol van de leidinggevende verandert. Tegelijkertijd moeten leidinggevers het team ondersteunen naar meer autonomie. Ze komen dan ook al vroeg in het veranderproces in een identiteitscrisis terecht. **Ondersteun leidinggevers in hun veranderende rol.**

► **Zorg voor een boegbeeld van verandering.** Leaders van verandering hebben een duidelijke visie en toekomstbeeld. Ze belichamen als het ware de verandering en loodsen het woonzorgcentrum doorheen die verandering. Het gaat om mensen die de organisatie goed kennen, waar medewerkers vertrouwen in hebben. Ze hebben een cultuurbezielende en – bewakende rol.

► Verderop in dit magazine vind je praktijkvoorbeelden in het artikel ‘Leiderschap’.

3. GEEF MEDEWERKERS DE KANS OM BIJ TE LEREN IN HUN JOB EN TAKEN TE VERSCHUIVEN DOORHEEN DE DAG

► Hoe een medewerker zijn werk ervaart, wordt sterk bepaald door de taken die hij moet uitvoeren en de autonomie die hij daarbij krijgt. **Verbeter de werkbeleving van medewerkers door het werk op een andere manier te organiseren.**

► Werken kost energie, maar geeft ook energie. Het is belangrijk om deze in evenwicht te houden. Als er te veel verwacht wordt van medewerkers, dan ervaren ze werkdruk. **Geef medewerkers voldoende middelen om de verwachtingen beter te beheersen.**

► Medewerkers krijgen energie door nieuwe dingen te leren in hun dagelijkse werk. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het bieden van complexe zorg samen met een expert of het inzetten van talenten van medewerkers voor bewoners of de teamwerking. **Geef medewerkers de nodige uitdagingen en kansen om in hun job nieuwe dingen te leren.** Dat zorgt voor een grotere bevoegdheid.

► Medewerkers krijgen het meeste stress van onverwachte gebeurtenissen die de planning van de dag verstoren. Denk bijvoorbeeld aan ad hoc bezoeken van huisartsen, vragen van familieleden, een vraag van een collega naar ondersteuning, ... Leidinggevers ervaren de meeste verstoringen tijdens hun dag. Toch hebben ze minder werkstress dan zorgpersoneel. Dit komt omdat leidinggevers ook meer mogelijkheden hebben om taken in hun werk te verschuiven. **Zorg ervoor dat medewerkers zoveel mogelijk verstoringen zelf kunnen opvangen.**

4. VERDUIDELIJK HET ‘WAAROM’ EN BLIJF DIT COMMUNICEREN

► **Maak zo duidelijk en tastbaar mogelijk wat de dwang (externe eisen) en drang (interne drijfveren) zijn** om als woonzorgcentrum te veranderen. Waarom is het zo belangrijk om de huidige (arbeids)organisatie en werking te herzien? Creëer op die

manier een urgentie. Vertaal dit naar de leefwereld van de medewerkers op de werkvloer. Blijf deze verandering noodzaak communiceren.

► Wees je heel bewust van de termen die je kiest. Vermijd termen zoals zelfsturing of zelfsturende teams, want die roepen weerstand of bepaalde (valse) verwachtingen bij mensen op. **Wees creatief en maak je eigen lexicon.** Door te visualiseren verduidelijk je de boodschap en neem je medewerkers mee op pad. Voorbeelden in dit magazine zijn onder andere ‘expeditie Van Zuylen’, het ‘PIT-team’, ‘MIT’, de ‘leef-plezier-boom’.

► **Betrek medewerkers in het veranderproces.** Stel een veranderteam samen uit alle geledingen van het woonzorgcentrum. Zo creëer je een bredere betrokkenheid en vermijd je dat het een verandertraject is van directie of het management. Bepaal ook hoe je de rest van de organisatie wil betrekken. Betrek medewerkers bijvoorbeeld via een ‘forum’: een delegatie van medewerkers die bereid zijn om op scharniermomenten mee te denken, die mee kunnen beslissen over bepaalde opties, of gewoon worden geïnformeerd over het hoe en waarom van bepaalde keuzes. Betrek bovendien niet enkel medewerkers, maar ook bewoners en familie, partnerorganisaties en andere belanghebbenden.

5. STA STIL BIJ SUCCESSEN, HOE KLEIN ZE OOK LIJKEN

► Denk out-of-the-box. Durf te experimenteren. Neem voldoende tijd om iets nieuws uit te proberen. Falen is een optie. Trap niet in de valkuil om enkel te focussen op wat niet goed loopt, op de problemen. Leer uit je ervaringen. Vier en visualiseer successen, hoe klein ze ook lijken. Kleine veranderingen kunnen een groot verschil betekenen.

1. START MET HET BEPALEN VAN DE OPDRACHT

► De opdracht van een woonzorgcentrum is wettelijk beschreven in het Woonzorgdecreet. Toch zien veel woonzorgcentra hun opdracht breder dan dat. Bepaal eerst wat er moet gebeuren. **Als je niet weet wat je moet organiseren, kan je het ook niet organiseren.**

► **Start vanuit je visie:** De prioriteiten en accenten die je als woonzorgcentrum legt, worden bepaald door de visie. Is je visie duidelijk en gedeeld? In welke mate is deze onderscheidend van andere woonzorgcentra? Vanuit je visie bepaal je hoe de opdracht eruit ziet naar de bewoner, medewerker, maar ook breder naar de wijk, zorgzone of zelfs de maatschappij. Inspirerende voorbeelden vind je verderop in het artikel over ‘Wat is de opdracht van een WZC?’.

► **Leg de opdracht zoveel mogelijk bij het operationele team rond de bewoner.** Knip niet tussen activiteiten waar continu nauwe afstemming tussen nodig is. Dit vergroot immers

2. GEEF VERANTWOORDELIJKHEDEN AAN TEAMLEDEN VIA ROLLEN EN EEN DUIDELIJK KADER

► Een team functioneert het best als iedereen zijn verantwoordelijkheid kent en opneemt. Door taken van het team vast te leggen in enge functiebeschrijvingen, creëer je het risico op ‘het SNIF-syndroom’. SNIF staat hierbij voor Staat-Niet-In-mijn-Functie-beschrijving. Hoe zorg je er dan voor dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de teamopdracht? **Leg taken en verantwoordelijkheden vast in rollen en verdeel deze over de teamleden.**

► **Bepaal een duidelijk kader vanuit de visie.** Door de keuze voor persoonsgerichte zorg als leidend principe en deze visie te vertalen naar de dagelijkse werking van het woonzorgcentrum, krijgen medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid om flexibel en samen in te spelen op noden en vragen van bewoners.

► Dit vraagt om veranderingen in de structuur en cultuur van het woon-



De opdracht van een woonzorgcentrum moet duidelijk zijn vooraleer er kan nagedacht worden over hoe de zorg anders kan georganiseerd worden. Vier woonzorgcentra delen hoe zij hun opdracht zien en hoe zij deze vertalen in hun manier van werken.

The diagram illustrates the structure of the cluster care (clusterzorg) in Middelburg, organized into three main functional areas: Kinderzorg, Jeugdzorg, and Woonzorg.

- Kinderzorg:** Includes teams such as Team SBO, Orthopedisch, and Team GAV.
- Jeugdzorg:** Includes teams such as Wijkteam Buurbeek, Wijkteam Oude Goud, Wijkteam Fort, Wijkteam Savelsloot, and Team GAV.
- Woonzorg:** Includes teams such as Team Aken, Team Riet, Team Riet, Team Nieuw, Team Zilverbeek A, Team Zilverbeek B, Team Kruiken, and Expert.

Below the main sections, there are four support teams represented by boxes with upward arrows:

- Coördinatorteam
- Team coördinatie en administratie
- Team sociale dienst
- Polyvalent team

At the bottom, a box labeled "Structuur cluster zorg" (Lokaal beheer Middelburg) is shown. The logo of "Mortsel" is visible in the bottom right corner.

LEIDERSCHAP

LEIDERSCHAP

Een team functioneert het best als elk teamlid zich verantwoordelijk voelt om samen de gedeelde opdracht van het team te realiseren. Hoe ziet dat gedeeld teamleiderschap er in de praktijk uit?

EEN DOORLEEFDE VISIE IN PELT

In de teams van WZC Sint-Jozef worden vijf teamrollen verdeeld onder de medewerkers. De 'warme hand' zorgt voor warme zorg, 'de blauwe pen' voor de administratie, 'het goede leven' gaat in dialoog met de bewoner op zoek naar zin en betekenis, het 'huismoederke' voor maaltijden en gezelligheid en de 'draaiende molen' houdt alles draaiende. Ook bewoners nemen rollen mee op, zoals bedeling van de post, het inrichten van de woning en bestellingen voor de keuken. De sterrolhouders van de verschillende teams komen 4 keer per jaar samen met hun sterrolleergroep om een bepaald kwaliteitsthema uit te diepen en actiepunten te formuleren. Het bewerkstelligen van horizontaal overleg helpt de ontwikkeling van beleidsvoerend vermogen vanuit de teams.

In het werk binnen en over de teams heen is de visie leidend. Het uitgangspunt is dat de bewoner van be-

tekenis wil zijn en zijn leven als zinvol wil ervaren. Dit vormt het kader voor medewerkers om flexibel in te spelen op de noden en vragen van bewoners. Tijdens de jaarlijkse visiedagen worden medewerkers meegenomen in een proces van co-creatie. In het dagdagelijkse werk heeft iedereen de bevoegdheid om zelf na te denken over hoe ze hun taak invullen en gaan ze daarover in discussie met de collega's. Door deze uitwisseling en reflectie wordt de visie verder gevoeld en ontstaat een gedragen standpunt.

PLURI-DISCIPLINAIR SAMENWERKEN IN GENT

De teams van Zuiderlicht werken pluri-disciplinair samen. De medewerkers besteden 80% van hun tijd aan hun basistaak (verpleegkundige, zorgkundige, poets,...) en nemen voor de overige 20% taken op die functie-overschrijdend zijn. Ook taken die voorheen aan een teamverantwoordelijke werden toegekend, zoals bijvoorbeeld planning, visie bewaken en overleg voorzitten. De taken worden met een fleximatrix over het team verdeeld. Gedeeld leiderschap wordt verder versterkt door de rol van plusbegeleider die voor elk teamlid toegankelijk is. De plusbegeleider is eerste aanspreekpunt en coördineert de zorg.

Elk team wordt aangestuurd door een meewerkende teamcoach. Ze besteden 50 tot 80% van hun tijd aan leidinggevende taken. De resterende tijd draaien ze mee in het team. De teamleiders spelen een centrale rol in de ondersteuning van de teams, samen met een aantal expertrollen die kunnen ingeroepen worden waar nodig.

In Zuiderlicht legt de top het kader vast maar wordt er zowel op een eerder natuurlijke als formele manier feedback en inspraak gevraagd. Beleidsparticipatie gebeurt via 'walking around' en werkgroepen.

“Inspelen op individuele noden en wensen van de bewoners betekent nood aan meer flexibiliteit voor de teams”

▲ WZC Sint-Jozef Pelt

BREDE ONDERSTEUNING EN PARTICIPATIE IN TRENTO

Multidisciplinaire teams zorgen voor 15 à 20 bewoners en bestaan uit verpleegkundigen, zorgkundigen en woonzorgmedewerkers. Deze laatste is een nieuwe, brede functie die poetsen en logistiek omvat. Wonen, leven en zinvolle dag-invulling is de opdracht van het ganse team. Een 'teamcoach' stuurt 2 tot 3 teams aan. De grotere span of 'coaching' noopt de teamcoaches om meer los te laten en in te zetten op coaching van de autonomie van de teams. Dagelijks hebben de teams een korte meeting met hun teamcoach aan een 'teambord'. Dit faciliteert de samenwerking binnen het team en tussen team en coach.

Rond de teams is er een 'brede boog' van ondersteunende diensten, zoals trajectbegeleiders (sociale dienst), ergotherapeuten, kinesitherapeuten, technische dienst, warme keuken en administratie.

De beleidsvoering in Trento gebeurt via multidisciplinaire kwaliteitscirkels. Jaarlijks komen alle kwaliteitscirkels twee dagen samen om budget- en beleidskeuzes te maken. Doorheen het jaar komt elke cluster en de clustereigenaars maandelijks

samen om het beleidsplan waarvoor ze verantwoordelijk zijn te bewaken. Door deze brede participatie creëert het zorgnetwerk draagvlak voor wat er beslist wordt.

SPORADISCHE COACHING BIJ DE BETUWE

Aan het hoofd van Zorgorganisatie De Betuwe uit Nederland staan een bestuurder en twee directeurs. Samen vormen ze het management. Voor de rest zijn er enkel autonome teams, waarvan een 60-tal zorgteams, de meeste in aparte woningen met 7 à 8 bewoners. De teams zijn zelf-ontwerpend. Ze beheren het volledige huishoudbudget en kunnen onder andere ook keuzes maken qua personeelsaanwerving en functie-omschrijving. De hoge mate van autonomie zorgt er ook voor dat teams de voorgeformuleerde rollen (budgetverantwoordelijke, voorzitter teamoverleg, roosteren en duurzame inzetbaarheid) naar eigen goeddunken toepassen.

Drie teamcoaches begeleiden elk een 20-tal teams in zelfsturing. De coa-

ches hebben geen hiërarchische bevoegdheid over de teams. Ze staan naast de teams en komen tussen op vraag van de teams om het zelfsturend samenwerken te bewerkstelligen. Daarnaast zijn er uitgebreide ondersteunende diensten, zoals een kwaliteitsverpleegkundige of communicatieadviseur.

Beleidsmatig is er om de zes weken een organisatie-overleg met een informeel en formeel deel waarbij iedereen kan participeren. Het managementteam gaat 2 keer per jaar langs bij elk team. Medewerkers kunnen aan jaarlijkse 'Rijlandse dagen' deelnemen om de kaders en visie mee te krijgen. Iedereen kan werkgroepen initiëren en deze werken zelfsturend.

Geïnspireerd door deze voorbeelden? Benieuwd naar meer? Vraag dan naar de inspiratienota die Koen Marichal en Karen Wouters op basis van de verworven inzichten uit bovenstaande cases schreven.



▲ WZC Zuiderlicht
▼ Zorgnetwerk Trento



LEIDERSCHAP

WELKOM BIJ EXPEDITIE VAN ZUYLEN

We nemen jullie graag mee op onze boeiende reis naar de innovatieve arbeidsorganisatie die we vandaag zijn en vertellen je meer over het unieke traject dat we samen hebben afgelegd.

VOOR WE INSCHEPEN: EVEN ONSZELF VOORSTELLEN

WZC Van Zuylen is een kleinschalig woonzorgcentrum in Sint-Kruis bij Brugge, waar wonen in rust en groen centraal staat. Wij hebben 124 kamers, waarvan 4 kortverblijfkamers en 4 mantelzorgkamers. Daarbij hebben we verschillende livings: 1 van 16 bewoners, 4 van 11 bewoners en 5 van 15 bewoners. Als zorginstelling maken we deel uit van de Brugse Mintus groep.

WE GAAN OP EXPEDITIE!

Even terug naar 2012: WZC Van Zuylen krijgt een nieuwe directie. Die wordt meteen geconfronteerd met enkele vaststellingen die de goede werking van de organisatie in de weg staan:

- De verschillende afdelingen vormen eilandjes die niet op elkaar zijn afgestemd.
- Het management steekt erg veel energie in brandjes blussen waardoor er niet op lange termijn wordt gedacht.

- De stijl van leidinggeven is erg directief en weinig coachend.
- Medewerkers voeren uit, maar worden te weinig betrokken bij de organisatie van het WZC zelf.
- En tot slot was er een hoog ziekteverzuim.

Voldoende signalen dus om dringend aan de slag te gaan met een verbeterplan. Dit werd het begin van een boeiende reis!

De belangrijke thema's waaraan we de komende jaren zouden werken waren:

MEDEWERKERS:

- Meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen en de talenten van de medewerkers benutten
- Werken met referentiepersonen
- Families betrekken

BEWONERS:

- Meer persoonsgericht werken door oa aandachtspersonenwerking
- Werk maken van bewoner-toewijzing en hartewensen

LEIDINGGEVENDEN:

- Onze hoofdverpleegkundigen beter leren plannen

WAT STEKEN WE IN ONZE REISKOFFERS?

Om een goed beeld te krijgen over de bagage die we tijdens onze expeditie zouden meenemen hebben we een bevraging gedaan bij de medewerkers. Daaruit formuleerden we enkele ankerpunten die de route van onze reis zouden bepalen.

- Grote taken verdelen onder de leidinggevenden
- Verzuimgesprekken met medewerkers
- Nood aan een duidelijke dagplanning door de directie

TEAMS:

- Werken met teams voor ontwikkeling
- Opmaken van een kwaliteitsplanning

Het doel van onze expeditie was het creëren van werkbaar werk. Bij de bevraging kwamen daar alvast twee ideeën naar voor:

- De grenzen tussen de diensten moesten vervagen
- Tijdens het weekend zouden we jobstudenten inzetten.

Een koffer vol uitdagingen die ons uiteindelijk op onze bestemming moesten brengen.

DE EERSTE STAP

We gingen aan de slag met loopbanen binnen teams om taken en rollen binnen het team verder vorm te geven en te (her)verdelen. Omdat we ons vooral richtten op de teams zelf bleven we toch nog met heel wat vragen zitten die het teamniveau overschreden.

Zo moesten we op zoek gaan naar een methodiek om de bewoners van ons woonzorgcentrum nog meer te betrekken. Daarnaast waren onze teams niet voldoende interdisciplinair. Ze boden te weinig antwoord op de "ja-cultuur" die we in onze organisatie wilden zien. En tenslotte werden het eigenaarschap van de medewerkers en het gedeelde leiderschap onvoldoende belicht.

We waren vast en zeker vertrokken, maar we ontbraken nog een kaart en kompas om uiteindelijk op de juiste bestemming te geraken.

OP ZOEK NAAR EEN GIDS

Om ons schip in de juiste koers te brengen en te houden was er meer nodig dan enkel de organisatie van de teams. We moesten werken aan visie en leiderschap, want iedereen aan boord bij Van Zuylen draagt vanuit zijn of haar rol – zowel bewoners, familie als medewerkers – bij tot de gemeenschappelijke visie. En om tot een gedragen visie te komen wordt iedereen betrokken tot de ontwikkeling ervan.

Aan het roer van ons schip kwam een werkgroep die werd samengesteld uit bewoners, familieleden en medewerkers. Van de 40 kandidaat stuurmannen en -vrouwen werden er 30 weerhouden om deel uit te maken van onze kerngroep of onze focus-

groep. Het was belangrijk om zeker 2 bewoners en 2 familieleden in de kerngroep te hebben.

Met de kerngroep werden elke maand de vorderingen geëvalueerd. De focusgroep kwam tweemaandelijks samen. Daardoor konden we kort op de bal spelen en bijsturen waar nodig. Onze kerngroep was ook onze gids, die bewoners en medewerkers tijdens de reis liet weten waar we ons precies bevonden. Dat gebeurde op twee manieren:

- We maakten een "we zijn goed bezig" lijst met alle kleine en grote verwezenlijkingen
- Er kwam een wereldkaart die ons toonde waar ons schip zich op dat ogenblik bevond. Het toonde de weg die we al hadden afgelegd en de uitdagingen die nog voor ons lagen.

Onderweg ontstonden al spontane acties die ons de wind in de zeilen zette: kine, ergo en animatie gingen team-overschrijdend samenwerken en bewoners met hun familie werden betrokken bij het bespreken van het menu en het wekelijks programma.

KAPERS AAN BOORD, OF TOCH NIET?

Elke expeditie krijgt te maken met hindernissen en wij voeren onderweg tegen een klif van een nooit gezien omvang: Corona. De pandemie gaf een klap aan ons woonzorgcentrum en aan de hele zorgsector in het algemeen.

Corona had tragische gevolgen voor onze bewoners, hun familie en voor onze medewerkers. Het dwong ons tot creatieve oplossingen voor uitdagingen die we voorheen niet kenden. Maar als we iets van Corona hebben geleerd tijdens onze expeditie dan is het dat we onbewust de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie hebben toegepast.

We gingen met z'n allen werken aan één doel. Iedereen heeft keihard gewerkt en verantwoordelijkheid opgenomen. Daarvoor was een vlotte communicatie essentieel over alle teams heen. De focus lag op de bewoners en hun familiale relaties waar bewust veel tijd in werd geïnvesteerd. Hun welzijn stond centraal.

Naast alle uitdagingen waar samen aan werd gewerkt, leverde deze periode ook heel veel solidariteit en dankbaarheid, twee principes die we hoog in het vaandel dragen.



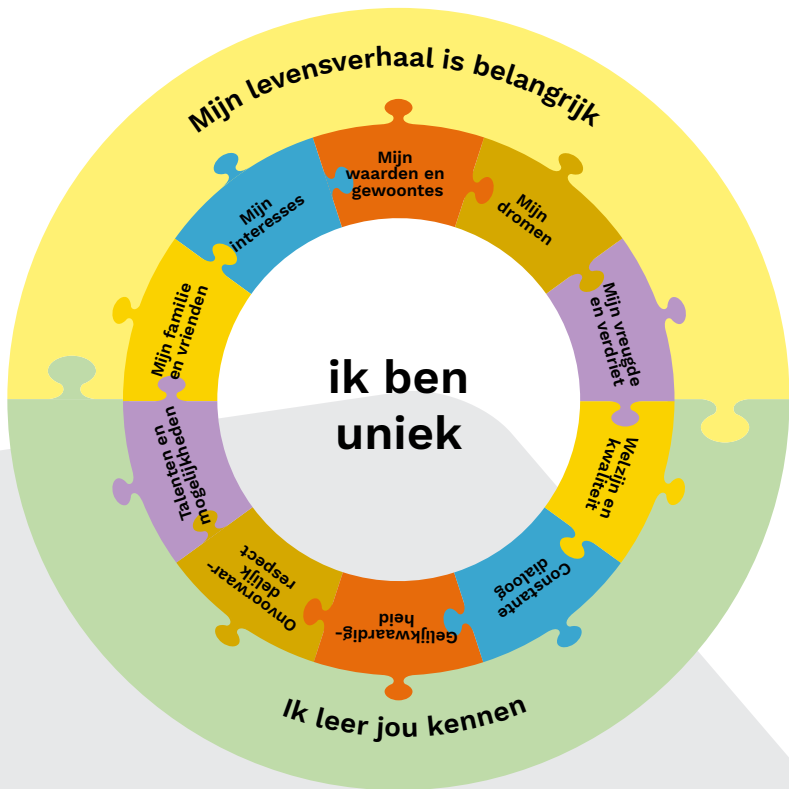
WE ONTDEKKEN NIEUWE HORIZONTEN

Tijdens het eerste deel van onze expeditie hebben we ons vooral geconcentreerd op cultuurverandering binnen de organisatie. Daarbij is een gedragen visie een noodzaak om iedereen mee op het schip te krijgen.

Onze visie is onze gemeenschappelijke bestemming waar we elke dag samen aan bouwen. Wanneer iedereen aan boord een andere bestemming voor ogen heeft, geraken we nooit waar we samen willen zijn. En als de visie niet voor iedereen duidelijk is, dan is de weg ernaartoe al helemaal een doolhof.

Persoonsgerichte zorg bieden is de bestaansreden van onze organisatie. Hoe we dat zien, waartoe het leidt en waarom we het doen, worden in die visie opgenomen. Elke bewoner is uniek en heeft recht op zorg op maat. Om een cultuurverandering in de organisatie te realiseren moeten de principes van onze visie ook herkenbaar zijn in onze visie op leiderschap en vertalen naar concreet gedrag. Daarom hebben we een leiderschapscharter en een gedragscharter opgesteld zodat iedereen aan boord van het schip weet wat er van de leidinggevende of medewerker verwacht wordt.

Onze visie



Persoonsgerichte zorg

Die visie vertalen we naar acht domeinen waar we als woonzorgcentrum in willen uitblinken:

1. Regie

2. Huiselijkheid

3. Eigenheid

4. Teamwerk
5. Deskundigheid

6. Flexibiliteit

7. Groei

8. Duurzaamheid



Voor elk van de domeinen hebben we het gewenste gedrag beschreven en geïllustreerd aan de hand van een wereldkaart die ons doorheen de expeditie leidt.

DE ROTS IN DE BRANDING

In een volgende stap gingen we na hoe we ons moesten organiseren om deze visie te realiseren. De woonvorm werd kleinschaliger. Bewoners voelen hierdoor meer huiselijkheid en warmte. Medewerkers kunnen ook meer in gesprek gaan met bewoners.

Tijdens onze expeditie hebben we geleerd dat samenwerken best lukt in multidisciplinaire teams die een afspiegeling zijn van de verschillende rollen in de organisatie. We hebben onze eilandstructuur tussen disciplines verlaten en kozen resoluut voor de integratie van polyvalente medewerkers in de zorgteams.

Om voldoende evenwicht en compatibiliteit in de teams te garanderen, stelde de kerngroep een aantal criteria op om de samenstelling van de teams te bepalen:

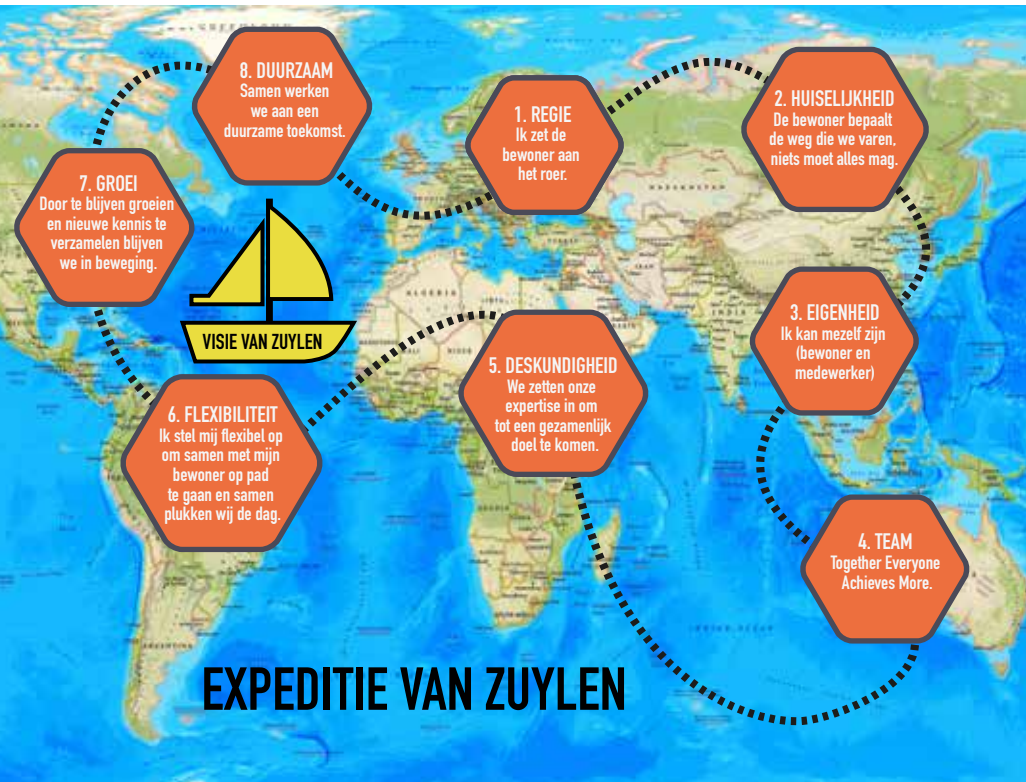
- Aantal medewerkers
- Werkend weekend
- Toegekende (Belbin) teamrollen
- Zijn er voldoende teamleden mee in de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie?
- Diversiteit in leeftijd en ervaring
- Evenwicht tussen mannen en vrouwen

Teams worden aangestuurd door een tandem van een teamcoach, de vroegere hoofdverpleegkundige en iemand van de paramedici.

Onze structuur zorgt voor stabiliteit. Het is onze garantie dat iedereen kan samenwerken om onze visie te realiseren en verantwoordelijkheid niet langer louter afhangen van de functie die je hebt, maar gedeeld is met het ganse team.

LEIDERSCHAP VOOR EEN NIEUWE KOERS

Binnen onze visie draagt iedereen een duidelijke verantwoordelijkheid. Om iedereen te ondersteunen om die verantwoordelijkheid op te nemen, hebben we een aantal medewerkers een coachende rol gegeven. Onder



leiding van organisatieadviseurs werden leidinggevenden en coachende medewerkers ondersteund in het leiderschaps-DNA van de Mintus zorggroep en leerden ze werken in tandem functies.

Om het gedrag van leidinggevenden te veranderen is het belangrijk om eerst te werken aan de identiteit “hoe zie ik mijn leiderschap vandaag” en “hoe zie ik mijn leiderschap morgen” en zo tot authentiek en gedeeld leiderschap te komen. Tijdens deze sessies werden het delen van inzichten, individuele reflectie en groepswork gecombineerd met buddywerking.

Ook vandaag willen we dat beslissingen gedragen zijn door de hele organisatie en niet enkel top-down worden doorgevoerd. Daarom houden we onze kerngroep en focusgroep aan het roer en starten we projecten met kleine ad hoc werkgroepen.

Zo hebben we werkgroepen die zich buigen over domeinen als kleinschalig wonen en infrastructuur, maar ook groepen die ingaan op visie en ontwikkeling van leidinggevende principes. We zorgen voor diversiteit in de samenstelling van de groepen en laten hen multidisciplinair samenwerken. Daarbij zijn we ook transparant in de communicatie naar medewerkers, families en bewoners, waarvoor we op regelmatige basis een nieuwsbrief uitsturen.

ONZE TIPS VOOR EEN GESLAAGDE REIS

De reis die we samen maakten is nog niet afgelopen. Maar ons traject tot nu toe was bijzonder leerrijk. Voor wie zelf op expeditie wil gaan geven we graag onze ervaringen mee:

- Houd een gezamenlijk doel voor ogen.
- Zorg voor een sterk gedeelde visie en vertaal deze naar je organisatie, je visie op leiderschap en medewerkers.
- Biedt ondersteuning aan leidinggevenden bij het opnemen van hun nieuwe rol.
- Geef inspraak aan bewoners, familie en medewerkers.
- Gebruik een kerngroep en een focusgroep.
- Investeer ook in opleiding voor alle teams.
- Evalueer de werking constant. Niet alleen met de medewerkers, ook bij de bewoners.
- Communiceer voldoende naar familie, medewerkers en bewoners. Zo is iedereen mee in het verhaal.
- Vraag externe begeleiding om je doorheen het traject te loodsen.

Voor ons was expeditie Van Zuylen alvast een onvergetelijke ervaring.

INDIVIDU

RECEPT WERKBAAR WERK

Een werkbare job met verantwoordelijkheden, leermogelijkheden en een goede teamsamenwerking

Goed begonnen is half gewonnen, zeker als het gaat over jobinvulling! Daarom zetten we deze week een van onze lievelingsgerechten in de kijker: een werkbare job gevuld met gedeeld leiderschap, leermogelijkheden, duidelijke doelen en veel goesting!

Het gerecht is een variant op het klassieke jobrecept, met als doel de werkbeleving te verhogen. Het kan een tijdje duren voor je het recept helemaal onder de knie hebt, maar wij garanderen je: eens je geproefd hebt van een werkbare job wil je niets anders meer!

ONZE WERKWIJZE:

1. We starten met het grondig bekijken van de opdracht van de organisatie in zijn geheel en met de opdrachten van elk team. Van hieruit destilleren we de opdracht voor de individuele medewerker.

2. Daarna meten we de juiste hoeveelheid verantwoordelijkheden af, op basis van de wensen en capaciteiten van de medewerker en voegen ze toe aan het takenpakket. We gebruiken de kaders van het gedeeld leiderschap als maatbeker.

3. Door een flinke schuit leermogelijkheden toe te voegen, laten we de capaciteiten van een medewerker het best tot hun recht komen. Het zijn deze on-the-job-leermogelijkheden die zorgen voor die o-zo-lekkere smaak van bevlogenheid!

4. Vervolgens overgieten we het geheel met een mengeling van informatie-uitwisseling en planningsafstemming. Samenwerking en communicatie zijn voor ons de sauzen die alle ingrediënten met elkaar verbinden. Opgelet, dosering is belangrijk! Als de smaak van teveel overleggen overheersend wordt, bestaat het gevaar dat het gerecht nooit op tijd op tafel staat. Bij te weinig communicatie daarentegen kan er een zure ondertoon ontstaan.

5. Tenslotte werken we het geheel af met een flink pak steun van collega's en leidinggevenden. Deze kruiding vormt een stevige buffer tegen emotionele belasting en zorgt meteen ook voor een betere samenwerking, een dubbele win.

DRESSEERTIP:

Schik de werkbare job op een zacht bedje van teamleden. Ga op voorhand goed na welke medewerkers elkaar nodig hebben voor de uitwisseling van kennis en voor het plannen van het werk. Zet deze mensen in directe verbinding met elkaar voor een optimale werkbeleving.

Heb je de smaak te pakken? Vraag dan naar ons rapport met meer tips over werkbaar werk of volg een van onze opleidingen! Interesse in onze werkmeter tool? Check dan onze website www.workitects.be/werkinstrument/werkmeter



JOB IN DE KIJKER

“ We hebben nu meer taken dan vroeger, maar die zijn ook veel gevarieerder. Dat maakt de job boeiender.”

STEFFY VERELST
Medewerker onderhoud
WZC Sint-Jozef Kessel

“ Sinds we betrokken worden bij de teamvergaderingen weten we wat er leeft in ons woonzorgcentrum. We kunnen nu over de grenzen van onze eigen job kijken.”

ANNE HENDERIKX
Medewerker onderhoud
WZC Sint-Jozef Kessel



Dit magazine is een eenmalige uitgave van Workitects vzw naar aanleiding van het slotevent 'Met zorg organiseren' op 22 februari 2022.

Deze uitgave werd gerealiseerd in het kader van het project 'Innovatieve arbeidsorganisatie in de woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk' met steun van de Vlaamse Overheid.



REDACTIE EN COÖRDINATIE:	Sabine Van Houdt
TEKSTEN:	Sabine Van Houdt, Fien Dams, Gert De Buck (Seo Content)
FOTO'S:	Gert De Buck (Seo Content), Workitects
	Foto's en teksten werden deels ook aangeleverd door woonzorgcentra
VORMGEVING:	CORPUS-DESIGN
VERANTWOORDELIJKE UITGEVER:	Workitects vzw

Wie is Workitects?

Wij zijn een expertisecentrum op het vlak van arbeidsorganisatie, en dragen bij tot meer werkbaar werk voor iedereen in slagkrachtige organisaties. Met een enthousiast team werken we op diverse fronten om dit te realiseren:

- We bouwen kennis op rond innovatieve arbeidsorganisatie via praktijkgerichte innovatie in diverse sectoren, waaronder de zorg. We vertalen deze inzichten naar de praktijk via onder meer publicaties, tools en opleidingen.
- We zijn geen adviseurs of consultants pur sang, maar begeleiden organisaties om voeling te houden met de praktijk, kennis op te bouwen en methodieken en tools uit te testen.
- We bouwen ook aan een community van mensen die in innovatieve arbeidsorganisatie geloven en dit mee omzetten in de praktijk. Doorheen de jaren hebben we ook heel wat adviseurs opgeleid. Deze adviseurs behoren tot het Workitects-netwerk.

Benieuwd naar ons aanbod voor organisaties, adviseurs en sectoren?
Bekijk dan onze website www.workitects.be/ons-aanbod

