

De kracht van zelforganiserende teams

Hoe verhoog je de betrokkenheid bij verzorgenden en schoonmaakmedewerkers? Hoe geef je ze meer verantwoordelijkheid? Dat kan door kleinere teams te maken en medewerkers meer autonomie en inspraak te geven. De diensten gezinszorg uit Assenede en Mortsel veranderden het afgelopen jaar hun manier van werken. Nu bepalen de teams mee hoe ze het werk zullen organiseren en geven ze op die manier mee vorm aan de zorg voor kwetsbare inwoners.

‘Vroeger hadden we binnen onze dienst twee systemen,’ vertelt Sofie Van Ryckegem, thuiszorgverantwoordelijke uit Assenede. ‘Ongeveer de helft van de collega’s werkte volgens een klassiek systeem waarbij iedereen een vast uurrooster had: jaar in jaar uit een terugkerend rooster met dezelfde vaste cliënten. Daarnaast hadden we vier kleine teams die elk in een bepaalde wijk werkten. Ze begonnen de teamvergadering met een leeg uurrooster en vulden dit zelf in. Maar die teams waren heel klein, waardoor we bij ziekte of vakantie al snel in de problemen zaten. Beide systemen werkten naast elkaar en daardoor was het “grote” teamgevoel zoek. Daarom hebben we alles gereorganiseerd. We verdeelden alle gebruikers over vier wijken.’

Elke wijk kreeg een vast team van verzorgenden. Dit neemt nu samen de zorg op voor de cliënten uit die wijk. Dat beperkt niet alleen de verplaatsingstijd voor de medewerkers,

maar schept ook een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel.

Vroeger kwam er meestal maar één verzorgende bij een gebruiker langs. Medewerkers voelden zich persoonlijk verantwoordelijk voor het welzijn van hun zorgbehoevenden. Nu delen ze de zorg voor hun cliënten met verschillende collega’s en kunnen ze overleggen bij moeilijkere situaties. Maar ook gebruikers plukken de vruchten van deze manier van werken, merkt Sofie Van Ryckegem op: ‘Ze krijgen hulp van verschillende collega’s met elk hun eigen talent en ontvangen dus een rijkere ondersteuning dan vroeger. Vervangingen verlopen vlotter, omdat de collega’s afwezigheden onderling opvangen. Zo krijgt de cliënt telkens hulp van dezelfde vertrouwde gezichten.’

Met de nieuwe manier van werken voelen de medewerkers dat ze opnieuw een deel van het team zijn. Iedereen heeft zijn talent en collega’s leren van elkaar. Ze kunnen bij el-

kaar terecht en dat geeft energie om er opnieuw tegenaan te gaan. Wekelijks maken ze samen het uurrooster op tijdens een teamoverleg. Ze krijgen de vrijheid om de zorgvragen onder elkaar te verdelen. Zo zijn er soms meer uren nodig als een gebruiker iets extra’s wenst of een doktersbezoek heeft. Onderling bekijken de medewerkers dan wie welke taken opneemt en hoe ze dit kunnen afstemmen op hun privésituatie. Door de planning zelf op te maken merken ze de gevolgen van ziekte en vakantie meer. Maar door de hogere betrokkenheid lossen heel wat afwezigheden zichzelf op. ‘Vaak hebben ze onderling al afgestemd over wie welke vervanging opneemt. Wat een pak tijd uitspaart voor de maatschappelijk assistent,’ zegt Sofie Van Ryckegem.

Deze manier van werken is een mooi voorbeeld van hoe je als lokaal bestuur medewerkers kunt inzetten op hun sterktes. Je investeert namelijk niet alleen in je eigen medewerkers, het komt ook je profilering als werkgever ten goede. Dat is mooi meegenomen, zeker in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt. Daar getuigt Sofie Van Ryckegem het volgende over: ‘Onze medewerkers zijn zeer tevreden over deze manier van werken. En dat straalt ook af op onze instroom van nieuwe medewerkers. Geregeld komt er iemand zich spon-



Sofie Van Ryckegem:
‘Onze medewerkers zijn zeer tevreden over onze manier van werken. En dat straalt ook af op onze instroom van nieuwe medewerkers. Geregeld komt er iemand zich spontaan aanmelden zonder dat een vacature openstaat. Onze eigen medewerkers zijn onze beste ambassadeurs!’



Ook Mortsel werkt voor gezinszorg en schoonmaakdienst met zelforganiserende teams per wijk. Elk team krijgt een kader waarbinnen het zelf verantwoordelijkheden opneemt.

ten,' gaat Paulien Gysels voort. 'Daarom definieerden we een aantal functies die collega's kunnen opnemen naast hun taak als verzorgende of logistiek medewerker. Zo hebben we per team een meewerkende coach, een planner of iemand die de cliëntrelaties opvolgt.' Elk wijkteam komt nu wekelijks samen om de planning en bijhorende wijzigingen op te nemen. Samen met het team maakt de planner de uurroosters op, zodat de medewerkers zich volledig kunnen concentreren op het maatschappelijk werk. Ook alle bijhorende wijzigingen neemt de planner voor zijn rekening. Een andere opdracht is die van meewerkende coach. Dat is een verzorgende of schoonmaakkracht die een halve dag per week de andere collega's ondersteunt. Deze mensen begeleiden teamvergaderingen, collega's kunnen bij hen terecht met praktische vragen, ze stimuleren collega's in hun groei en bewaken mee de teamsfeer.

Veerle Mortelmans is zo'n meewerkende coach in het team van Mortsel sinds 2022. Zij is zeer enthousiast over de functie die ze mag opnemen. 'Ik werk nog steeds als verzorgende, dus ik blijf in de eerste plaats een collega. Het is een heuse uitdaging om beide te combineren, maar tegelijkertijd is het enorm boeiend. Het voordeel van de kleinere teams is dat we de gebruikers allemaal beter kennen en gemakkelijker probleemsituaties met elkaar bespreken. De drempel om iets te zeggen op de teamvergadering is veel lager, want we zijn maar met acht in plaats van met dertig zoals vroeger. Ik stem geregeld af met de andere coaches van de wijkteams en we steunen elkaar.

taan aanmelden zonder dat een vacature openstaat, vaak via mond-tot-mondclame van collega's. Onze eigen medewerkers zijn onze beste ambassadeurs! In de sollicitatiegesprekken leggen we onze manier van werken uit en benadrukken dat ons systeem veel voordelen heeft. Maar het is een collegiaal systeem, samen moeten ze de puzzel leggen om het werk te organiseren. Deze manier van werken schrikt blijkbaar niet af. Integendeel, vaak ervaren nieuwe collega's de combinatie werk-privé als zeer positief. Wat een mooie troef is in de zoektocht naar nieuwe medewerkers,' besluit ze.

Zelforganiserende teams

Ook Mortsel en Borsbeek zetten het afgelopen jaar stappen om met zelforganiserende teams te werken. Mortsel en Borsbeek baten samen een dienst voor gezinszorg uit. Paulien Gysels is coördinator buurtzorg en vertelt het verhaal van Mortsel. 'Vroeger werkten de schoonmaakdienst en de dienst voor gezinszorg volledig apart. Ze hadden elk hun vaste uurroosters en een eigen diensthoofd. Begin 2022 gooiden we dit allemaal om. We werken nu met vijf wijkteams waarin de dienst voor gezinszorg en de schoonmaakdienst samen de zorg per wijk opnemen. Hierbij streven we naar zelforganiserende teams. Aan de hand van een taakanalyse keken we welke taken en dus bijhorende verantwoordelijkheden de teams zelf konden

opnemen. Ze krijgen een kader waarbinnen zij beslissingen mogen nemen. We stimuleren hen om te groeien in hun functie door andere taken of rollen op te nemen en creëren zo eigenaarschap bij de medewerkers.' Het hele team is nu samen verantwoordelijk voor het totale proces en het moet zelf de dagelijkse problemen oplossen. Vroeger kwamen problemen altijd bij het diensthoofd terecht die vanop kantoor een oplossing moest bedenken. Door die verantwoordelijkheid opnieuw bij de teams te leggen gaan die flexibeler om met de zorgvragen. Ze komen los van de vaste werkblokken en het vaste stramien. Door een grotere betrokkenheid zoeken ze zelf hoe ze elke zorgvraag het best kunnen beantwoorden.

'We vinden het belangrijk dat medewerkers zinvol werk hebben en dat we hen kunnen inzetten volgens hun talen-

Paulien Gysels:
'De teams krijgen een kader waarbinnen zij beslissingen mogen nemen. We stimuleren hen om te groeien in hun functie door andere taken of rollen op te nemen en creëren zo eigenaarschap bij de medewerkers.'





Veerle Mortelmans:

‘Het afgelopen jaar hebben we allerlei oude gewoontes moeten afleren. Eigenlijk kregen we vroeger alles op een plateautje aangeboden, maar nu moeten we allemaal actiever helpen om problemen op te lossen.’

We merken dat de collega's steeds meer de weg naar ons vinden met praktische vragen, bijvoorbeeld over hun vakantieplanning. Het is fijn dat we voor hen kunnen optreden als tussenpersoon naar bijvoorbeeld de HR-dienst of de coördinator. Maar het was niet altijd evident. Het afgelopen jaar hebben we allerlei oude gewoontes moeten afleren. Eigenlijk kregen we vroeger alles op een plateautje aangeboden, maar nu moeten we allemaal actiever helpen om proble-

men op te lossen. Er komt wel wat bij kijken maar mettertijd groeien we daar wel in,' zegt Veerle Mortelmans vastbesloten.

'In de loop van dit proces hebben we sterk ingezet op cocreatie,' vult Paulien Gysels aan. 'Medewerkers moesten dit verhaal mee schrijven en mee aan de verandering bouwen. Anders stonden we nu zover nog niet. De meewerkende coaches waren heel belangrijk tijdens het veranderingstraject. Hun enthousi-

asme maakte dat we alles gemakkelijker konden overbrengen naar de teams. Omdat ze dichterbij de collega's staan, vangen ze sneller signalen op, zodat wij daar dan weer vlugger op kunnen reageren. Dat is een enorme steun tijdens het veranderingstraject,' besluit Paulien Gysels. —

JOKE VANDEWALLE

VVSG-stafmedewerker gezinszorg



Uw ongeadresseerd drukwerk accuraat, betaalbaar én ecologisch vriendelijk bedeed? Met of zonder opmaak en drukken? Dat kan voortaan ook voor uw gemeente!

Persoonlijke service dragen wij hoog in het vaandel. Neem vrijblijvend contact met ons op, u merkt dadelijk het verschil.

Uw partner voor kwaliteitsvolle bedelingen!



Turnhoutsebaan 185 bus 1
B-2970 Schilde
0800 64 400
info@vlaamsepost.be
www.vlaamsepost.be



voor een **accurate** en **efficiënte** bedeling