

# Dossier Ouderenzorg na corona

De pandemie leert ons heel wat lessen, ook op vlak van ouderenzorg. Er dringt zich een andere organisatie van de sector op. In enkele edities van Actueel verkennen we verschillende pistes die vooruitgang in de ouderenzorg kunnen stimuleren.

## Innovatieve arbeidsorganisatie

Zorgnetwerk Trento maakt de balans op

Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra. Ofwel IAO. Zorgnetwerk Trento, een samensmelting van WZC Sint-Jozef in Moerzeke en WZC De Vliet in Zele, besliste enkele jaren geleden om ermee aan de slag te gaan. Door hiërarchie in de organisatie los te laten, zorgt Trento ervoor dat hun teams sneller kunnen inspelen op de behoeften van bewoners. **Dirk Poppe**, directeur Domein Zorg & Welzijn, vertelt er ons alles over.



© Zorgnetwerk Trento



## Een nieuwe organisatievorm

In 2015 kwamen de bewoners en hun familieleden, (externe) medewerkers en vrijwilligers van Trento samen. Het zorgnetwerk voelde dat het onvoldoende kon inspelen op de individuele noden van de bewoners. Ook voldoende zorgmedewerkers vinden werd moeilijker en moeilijker. "Tijdens de grote stakeholdersvergadering in 2015 ontstond het idee om een nieuwe organisatievorm binnen Trento toe te passen", vertelt Poppe. "We besloten om te werken via IAO, het sneller inspelen op de behoefte van de bewoner, LEAN, het elimineren van alles wat geen toegevoegde waarde heeft voor bewoners en PREZ, het kijken naar de prestaties die zorgprofessionals en -organisaties leveren en het eigen handelen in vraag stellen."

## Kleine bewonersgroepen

Waar WZC De Vliet eerst bestond uit twee grote afdelingen, werd het opgesplitst in zes kleine afdelingen. Door te werken met zo'n kleine bewonersgroepen, wil Trento de bewoners meer inspraak geven. "Ook de teams veranderden mee. Sinds 2018 werken we met kleine, multidisciplinaire teams", legt Poppe uit. "Elk team is verantwoordelijk voor de totale dienstverlening aan één bewonersgroep. Niet enkel de poetsdienst is verantwoordelijk voor de netheid van de kamer, wél het volledige team. Ons organogram is dus een pak platter dan voordien."

**“Verantwoordelijkheden delen of plots een coachende rol opnemen, gaat niet bij elke medewerker vanzelf.”**

Zorgnetwerk Trento kreeg bij het veranderingsproces steun van Workitects, een expertisecentrum in organisatie-ontwerp. Trento stelde

ook stuurgroepen op binnen de organisatie. Die stuurgroepen hebben het proces van dichtbij mee opgevolgd. "Zowel de stuurgroepen als Workitects hebben onze organisatie inzichten gegeven, mee nagedacht over mogelijke verbeteringen en ons geholpen om beslissingen over te brengen naar de medewerkers. Een van de werkpunten was bijvoorbeeld de architectuur van ons gebouw. Door afdelingen op te splitsen, moest ook de indeling van het gebouw veranderen."

## Gedeeld leiderschap

Trento zocht ook hulp bij organisaties gespecialiseerd in leiderschap, zoals Company Wise en Wilde Zwanen. "Zo leerden we en leren we vandaag nog steeds binnen Trento omgaan met gedeeld leiderschap", verduidelijkt Poppe. "Verantwoordelijkheden delen of plots een coachende rol opnemen, gaat niet bij elke medewerker vanzelf. Ook het opnemen van teamverantwoordelijkheden is voor sommige medewerkers moeilijk. Maar tegelijkertijd is dat ook een van de mooie dingen van het proces. We zien medewerkers groeien. Plots nemen ze een rol op in een team die enkele jaren geleden ver buiten hun comfortzone lag."

Ook binnen het directieteam past Trento gedeeld leiderschap toe. "Er zijn vier directieleden, en alle vier hebben we een andere expertise. Maar vaak werk ik op het domein van iemand anders, of omgekeerd", vertelt Poppe. "En bij de beleidsvoering van het zorgnetwerk worden alle medewerkers betrokken. Ze beslissen mee over budgetten, beleidsvoering of investeringen."

## Intervisiemomenten

Vroeger waren zorgkundigen, verpleegkundigen, logistiek medewerkers en ergotherapeuten onderverdeeld in aparte teams volgens discipline met elk hun leidinggevende. Sinds Trento werkt met multidisciplinaire teams rond een bewonersgroep is dat niet

meer het geval. "Om ervoor te zorgen dat medewerkers met dezelfde expertise blijven leren van elkaar, organiseren we bijvoorbeeld interviews momenten", legt Poppe uit. "Daarin bespreken medewerkers nieuwe technieken, maar evenzeer hoe ze hun rol opnemen binnen een multidisciplinair team."

Via een tevredenheidsmeeting gaat Zorgnetwerk Trento na of de nieuwe manier van werken de bewoners bevalt. "Sinds we werken met multidisciplinaire teams, merken we dat de tevredenheidscijfers bij de bewoners stijgen", knikt Poppe. "De teams bestellen bijvoorbeeld zelf het ontbijt of avondmaal voor hun afdeling. Zo kan de bewoner mee kiezen wat hij of zij die dag wil eten."

## Groot prijskaartje

Of inzetten op IAO een meerwaarde is binnen Zorgnetwerk Trento? "Absoluut", knikt Poppe. "IAO zorgt ervoor dat de medewerkers en bewoners elkaar beter kennen. Maar er zijn ook uitdagingen aan deze manier van werken verbonden. Zo hangt er een groot prijskaartje aan dit veranderproces. Vooral de verbouwingen waren intens. Ook dat elke medewerker meer verantwoordelijkheid opneemt, is geen evidentie. Sommige medewerkers staan daarvoor open, anderen zien dat niet zitten. Ondersteuning van gespecialiseerde organisaties was daar voor ons essentieel."

"Binnen woonzorgcentra waar er veel personeelsverloop is, zal het invoeren van zo'n verandertraject nog lastiger verlopen. Nieuwe personeelsleden telkens meekrijgen in het verhaal lijkt mij een grote opgave. Hoe dan ook, ik ben tevreden met het huidige resultaat. Voor welk zorgmodel een woonzorgcentrum ook kiest, elk model zal altijd bepaalde inspanningen vragen en uitdagingen bevatten", besluit Poppe.

# 4 korte vragen over IAO



Is je interesse in IAO geprikkeld na het lezen van het interview met Trento? We stellen vier vragen aan **Sabine Van Houdt**. Zij is organisatie-expert en projectmanager bij Workitects. Trento schakelde hen in voor het veranderingsproces.

## Waarom is IAO in het leven geroepen



Van Houdt: "Organisaties staan voor heel wat uitdagingen. Zo krijgen woonzorgcentra steeds complexere zorgvragen, omdat meer en meer ouderen zo lang mogelijk in hun eigen woning willen blijven wonen. Woonzorgcentra organiseren zich ook steeds professioneler. Een mogelijke valkuil is dat zorg volgens een medisch model georganiseerd is waardoor medewerkers sterk vanuit hun eigen specialisatie denken. Bewoners zijn ook mondiger dan pakweg twintig jaar geleden. Ze geven duidelijk aan wat ze wel en niet willen. Maar medewerkers kunnen niet altijd op de vragen van bewoners inspelen, en daarom willen woonzorgcentra graag (meer) zorg op maat kunnen bieden aan bewoners."

"Medewerkers in woonzorgcentra ervaren ook een hoge werkdruk. Door het werk op een andere manier te organiseren en medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven, willen woonzorgcentra betere zorg voor bewoners én zinvol en werkbaar werk voor medewerkers realiseren. Want tevreden medewerkers zorgen voor tevreden bewoners."

## Hoe gaat een organisatie met IAO aan de slag



Van Houdt: "IAO gaat niet enkel over medewerkers meer verantwoordelijk geven. Elke organisatie die inzet op IAO, moet rekening houden met de acht bouwstenen die deel uitmaken van het proces. Die bouwstenen gaan van 'Wat moeten we organiseren?' tot 'Hoe kunnen we het werk best organiseren?', 'Hoe kunnen we samenwerken in teams?' en 'Hoe kan de concrete job eruitzien?'"

"Vaak ervaren organisaties problemen rond teamwerking of de job van de individuele medewerker. Om die problemen op te lossen, is het belangrijk om te starten met de opdracht-bepaling en het hertekenen van de organisatiestructuur. Bovendien zijn er twee soorten bouwstenen. De ene reeks bouwstenen gaat over het technische en structurele aspect. Het soort werk dat er gebeurt in een organisatie. De tweede reeks focust op het culturele en menselijke aspect. Die bouwstenen gaan over waarden, normen en het gedrag van mensen."

## Zet elke organisatie IAO op dezelfde manier in



Van Houdt: "De acht bouwstenen van ons organisatiecanvas zijn een leidraad voor organisaties. De invulling van deze bouwstenen en hoe het werk het best georganiseerd wordt, zal voor elke organisatie dus anders zijn. Er moet ook rekening gehouden worden met de context van een organisatie. Een woonzorgcentrum dat deel uitmaakt van een lokaal bestuur bijvoorbeeld, is mogelijk afhankelijk van een centrale keuken. Daardoor kunnen er geen warme maaltijden op de afdeling georganiseerd worden."

"In het kader van het project richten we ons op drie doelgroepen. De eerste doelgroep, de verkenners, wil nagaan of IAO een oplossing kan bieden voor ervaren uitdagingen. De starters zijn ervan overtuigd dat IAO iets voor hen kan betekenen en zijn een verandertraject gestart. De laatste groep, de gevorderden, is in het verleden al met IAO aan de slag gegaan, maar loopt nog tegen bepaalde organisatievraagstukken aan."

## Wie binnen de organisatie houdt zich bezig met het verandertraject



Van Houdt: "Elk woonzorgcentrum stelt een intern veranderteam samen. Dat team bestaat uit medewerkers uit het woonzorgcentrum die het veranderproces faciliteren. Voor een succesvol verandertraject is het belangrijk dat het IAO-traject zo breed mogelijk gedragen wordt door alle medewerkers. Daarom is het een taak van alle leden van het veranderteam om de achterban zoveel mogelijk te informeren en te betrekken. Daarnaast zijn er nog veranderfora. Een veranderforum is een grotere groep van stakeholders die feedback geeft op de stappen die het veranderteam zet. Woonzorgcentra betrekken ook bewoners en familieleden bij het IAO-proces, bijvoorbeeld door hen deel te laten uitmaken van het veranderteam, veranderforum of via bevragingen."

### Laurane Berkein

Stafmedewerker communicatie en copywriting