

Geschreven door
Saskia Vandeputte



'DICHTBIJ DE WERKVLOER MET DE BOTTEN AAN'

De Lovie vzw en Wilde Zwanen staan stil bij wat hun samenwerking sterk en uniek maakt.

De Lovie vzw ondersteunt - met een brede waaier aan werkingen - kinderen, jongeren en volwassenen met een beperking in de ruime Westhoek. De organisatie werkt al geruime tijd samen met Wilde Zwanen, een team van organisatie-architecten en organisatiecoaches. De Lovie vzw en Wilde Zwanen: dat is een verhaal van duurzame samenwerking op basis van vertrouwen.

We gingen in gesprek met Bart Vallaeyns en Patrick Deferme, respectievelijk personeelsdirecteur en algemeen directeur bij De Lovie vzw, en met Joost Van Driessche en Inge Ramboer, beiden organisatie-architect bij Wilde Zwanen. Hoe ervaren zij de manier van (samen)werken? Wat typeert Wilde Zwanen? En wat is het effect van de ondersteuning?

Wat was de initiële vraag waarmee De Lovie vzw naar Wilde Zwanen is gestapt?

Bart: We zijn een aantal jaar geleden gestart met een project 'lean@delovie'. In de zorgwereld was het minder gangbaar om efficiëntie-technieken uit de bedrijfswereld te introduceren. Toch was het een meerwaarde om die stap te zetten. We dienden een dossier in bij de Koning Boudewijnstichting, onder het Venture Philanthropy Fonds. Drie jaar lang hebben we gewerkt rond de vraag hoe we tijdswinst konden realiseren om meer met de bewoners bezig te zijn. Met mooie resultaten tot gevolg. Destijds begeleidde Joost ons vanuit de organisatie PVO. Daarna zette hij dit werk verder vanuit Wilde Zwanen.

Joost: Doorheen de jaren werd ik gezien als iemand die - met een externe bril - expertise rond organiseren en procesdenken binnenbrengt. Ik zit als het ware met één voet binnen en met één voet buiten.

Hoe zijn jullie verder aan de slag gegaan met Wilde Zwanen?

Bart: We dienden een vervolg in op ons lean-project, met de bedoeling om onze organisatiestructuur te (her)ontwerpen. Zo konden we inspelen op veranderende vragen in de verschillende ondersteuningsvormen.

De finaliteit is dat medewerkers meer eigenaarschap opnemen en verbindend werken binnen hun eigen specifieke context, zonder al te veel hiërarchische structuur. We wilden ook meer wendbaar zijn, zodat afdelingen en teams soepel en kleinschalig kunnen functioneren. We lopen hiervoor, ondersteund door Inge en Joost, een traject met veranderteams.

Wat doen die veranderteams precies?

Inge: In de veranderteams nemen we verschillende types vragen op. 'Hoe gaan wij ons organiseren vanuit een nieuwe realiteit?' is de leidvraag bij teams die focussen op structuur. Twee andere teams gaan over de contouren van gedeeld leiderschap. De uitdaging is hoe we de visie die er ligt handen en voeten geven in de praktijk. De Lovie vzw laat veel groeien van onderuit. Dat geeft soms wat handelingsverlegenheid bij de medewerkers.

Nog andere teams willen werken aan verbinding: samen voor een groep aan de slag gaan, weg van het 'wij-zij'. Een laatste veranderteam is bezig met 'de begeleider van de toekomst'. De ondersteuningsbehoeftes wijzigen en worden complexer. Dat brengt vraagstukken met zich mee rond het herdenken van rollen, vermogens, organisatievormen,...

Kan je een voorbeeld geven van een concrete veranderstap die je hebt gezet?

Joost: Het 'toekomstklaar' maken van een groeiende werking. We focussen daar vooral op heldere rolverdeling, interne samenwerking, duidelijke teamkeuzes ...

Inge: Met de vier veranderteams heb ik tijdens de eerste sprint sterk gewerkt aan wat onze probleemstelling en ambitie precies is. Ik heb de 'doeners' uitgedaagd om drivers te formuleren (een techniek uit de Sociocratie) en om stakeholders en quick wins te definiëren.

Welke processtappen zet Wilde Zwanen met jullie als directieteam?

Patrick: We komen af en toe samen in een stuurgroep voor terugkoppeling. Maar het is vooral de opdracht van de mensen in de veranderteams om zelf fora te organiseren om ook de stem van de directie te horen.

Inge: Nu belopen wij met Wilde Zwanen die brug, terwijl het belangrijk is dat de medewerkers zelf hun verhaal doen. Zo kan de directie rechtstreeks aanvullen, uitdagen, waarderen ...

"Wilde Zwanen leert onze organisatie van binnenuit kennen."

Hoe zou je de aanpak van Wilde Zwanen beschrijven?

Bart: Dicht bij de medewerkers zelf op de werkvloer. Ze leren de organisatie heel goed kennen van binnenuit. Dat maakt dat ze oplossingen aanbrengen die voor ons kunnen werken.

Inge: 'Met de botten in de modder'. Ik werk pragmatisch met de vragen die komen, en met wat energie geeft, met in mijn achterhoofd de doelstelling.



De twee veranderteams rond gedeeld leiderschap volgen bijvoorbeeld een andere route, om zo wellicht op dezelfde plek uit te komen. Ik bewaak mee dat we in elke actie die we nemen, iets tonen van wat we willen bereiken. Wij noemen dat 'van A naar B door B te doen'. Verder blijven we staan als het spannend is: als ik een patroon merk, koppelen we dat terug naar de directie.

Patrick: Ze vertrekken van stevige theoretische kennis en tegelijk kijken ze sterk wat de behoefte ter plaatse is. Wat hebben jullie nu nodig? Wat kan helpend zijn?

Joost: Dankzij onze langetermijnrelatie kunnen we snel en flexibel schakelen.

Waarvoor maakt Wilde Zwanen het verschil?

Bart: Ze gebruiken onze visie als basisinstrument in hun begeleidingswerk. Daarnaast vertrekken ze van wat er al is. We willen geen revolutie, wel evolutie. Dat hebben Joost en Inge goed begrepen.

Joost: Wij beïnvloeden dat evolutieproces, en volgen daarin het tempo en de behoefte van de organisatie.

Inge: We sturen op output, gaan pragmatisch te werk, bewaren het overzicht, kijken organisatiebreed en verbinden de verschillende teams en thema's: dat is de meerwaarde die we proberen te bieden.

Wat is er anders bij de Lovie vzw dankzij de ondersteuning?

Patrick: Het lean-denken is verankerd binnen onze organisatie. Het is een fundament waar we verder op aan het bouwen zijn. Onze visie, waarden, kerncompetenties ... worden steeds meer gedragen dankzij de begeleiding van Wilde Zwanen.

"Door bewuster te kijken werden medewerkers en bewoners rustiger."

Joost: Bewuster kijken naar organiseren had bijvoorbeeld tot gevolg dat medewerkers rustiger werden, waardoor ook bewoners rustiger werden.

Je zag ook dat de autonomie van de bewoners in bepaalde leefgroepen kon groeien door bijvoorbeeld meer afspraken te maken en visueel te werken.



wilde Zwanen



ORGANISATIE ARCHITECTEN

Waar ben je fier op?

Inge: Een heel algemene vraag ontrafelen tot een concrete kwestie. Voor alle duidelijkheid: de collega's van De Lovie vzw leveren hier het meeste werk in. Naast het proceswerk laten we mensen ook echt oefenen, bijvoorbeeld in feedback geven aan elkaar. Zo ontwikkelen we een 'cours de route' de vermogens die nodig zijn om gedeeld leiderschap waar te maken.

Wat maakt dat je Wilde Zwanen zou aanraden?

Patrick: Door de combinatie van de goede kennis, het luisterend oor en het engagement dat ze aangaan. Ze willen echt een partner zijn in het traject dat je wil lopen. Hun manier van zijn is ook belangrijk: no-nonsense, down-to-earth, goed geaard. Ze zijn nieuwsgierig en open om bij te leren.

"Hun manier van zijn is ook belangrijk: no-nonsense, down-to-earth, goed geaard. Ze zijn nieuwsgierig en open om bij te leren."

Joost: Voor mij is de Lovie vzw een voorbeeld van hoe we bij Wilde Zwanen de relatie met klanten willen opbouwen. Het feit dat we blijven gevraagd worden voor thema's binnen onze expertise, doet me deugd. Ik word blij van voorbeelden die onze impact op 'wat ertoe doet' tonen.

