



Visietekst IAO vzw Zorg-Saam ZKJ

1) Definities: wat is Innovatieve arbeidsorganisatie en wat is Sociale innovatie?

Beide termen worden soms door mekaar gebruikt. Bij het begin van deze visietekst is het daarom goed duidelijkheid te scheppen over de nuance.

a) Sociale Innovatie

Sociale Innovatie verwijst naar innovatieve oplossingen voor een maatschappelijke uitdaging, die resulteren in een product, dienst, organisatiemodel en/of methode. De term vond zijn ingang nav grote technologische vernieuwingen, die ook sociale vernieuwingen vereisten, vooral om sociale cohesie te vrijwaren. Sociale innovatie streeft naar een duurzame, inclusieve en democratische samenleving.

Het begrip wordt soms ook gebruikt om vernieuwingsprocessen op het gebied van samenwerking te beschrijven in organisaties, maar situeert zich in de oorsprong dus eigenlijk in bredere sociale verbanden.

b) Innovatieve Arbeidsorganisatie:

Innovatieve Arbeidsorganisatie of IAO is een verzamelnaam voor alle initiatieven die genomen worden om de prestaties van organisaties te verbeteren, door een duurzame samenwerking tussen mensen te faciliteren. Binnen IAO wordt gezocht naar een evenwicht tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Kenmerkend zijn horizontaal organiseren, participatie, leerrijke en actieve jobs, autonomie en regelbevoegdheid.

Gezien deze visietekst handelt over innovaties op organisatieniveau en niet op maatschappelijk niveau, spreken we verder over IAO.

2) Visie Zorg-Saam op IAO

De strategie 2020-2030 bepaalt dat Zorg-Saam een waardengedreven organisatie is, waar het aangenaam is om te wonen, te leven en te werken. Binnen de strategische cluster Effectief Beheer van het menselijk potentieel formuleren we expliciet de strategische doelstelling "Empowerment in een innovatieve arbeidsorganisatie".

Ook alle organisatiewaarden van Zorg-Saam: zorgzaam, verbindend, sociaal geëngageerd, doordacht ondernemend, integer, innoverend en gelijkwaardig hebben een link met het thema Innovatieve Arbeidsorganisatie. Bovendien staat in de missie dat we onze medewerkers/vrijwilligers als onze belangrijkste partners beschouwen, die we een boeiende werkplek met maximale ontwikkelingskansen willen bieden, en dit in een sfeer van onderlinge verbinding, ook met bewoners en zorgvragers. En in de visie van Zorg-Saam stellen we dat we een open huis zijn, waar medewerkers en vrijwilligers met de familie en mantelzorgers interdisciplinair nauw samenwerken.

Meteen is duidelijk dat IAO binnen Zorg-Saam een link heeft met zowel medewerkers, als met bewoners/zorgvragers. De interactie tussen medewerkers/vrijwilligers en bewoners staat centraal in de visie op IAO, Wonen en Leven, Werkbaar Werk enz.



IAO is een duidelijke strategische keuze van Zorg-Saam, maar wat is onze visie op IAO?

Wat is de essentie van IAO binnen Zorg-Saam?

- De centrale waardepropositie in de strategie van Zorg-Saam is “Persoonsgerichte zorg in verbinding”. We stellen de bewoner/zorgvrager centraal. Het kernproces (onlosmakelijk met elkaar verbonden taken) binnen onze woonzorgcentra wordt bepaald door het leven en de levensdoelen van de bewoner. Alle activiteiten die direct rond de bewoner/zorgvrager gebeuren, vormen samen het kernproces. We willen de bewoner/zorgvrager een zo goed en gelukkig mogelijk leven bezorgen. We kiezen, waar de infrastructuur het toelaat, daarom voor kleinschalige leefgemeenschappen. Binnen een kleinere zorgsetting kunnen we beter de processen rond de zorgvraag van de bewoner organiseren. En een kleinere zorgsetting zorgt voor een warme, huiselijke sfeer.

- Niet de taken van de medewerker staan centraal, wel de zorgvraag van de bewoner, conform de visie op zorgen/wonen en leven (vandaar het belang van instrumenten zoals de Belrai-screener en het Interdisciplinair overleg). Hoe de taken, die nodig zijn om tegemoet te komen aan de zorgvraag, best georganiseerd worden, wordt zo laag mogelijk in de organisatie beslist. In de praktijk is dat op teamniveau en in overleg met de bewoner/zorgvrager (en/of familie). Zo garanderen we tegelijkertijd verbinding met de bewoner (processen worden op zijn/haar zorgvraag afgestemd) als met de collega's (sterke samenwerking).

Onze processen worden daarom vanuit een gemeenschappelijke visie en wetenschappelijke onderbouw generiek geformuleerd op groepsniveau, maar met maximale regelruimte om op team- of individueel niveau te kunnen differentiëren ivf de zorgvraag van de bewoner/zorgvrager. We hanteren hierbij de principes van de sociotechniek, dit is een bedrijfskundige stroming gericht op het verbeteren van het functioneren van mens en organisatie door aanpassing of herontwerp van werkprocessen en organisatie van de techniek of diensten én van de menselijke arbeidstaken.

- We wensen onze bewoners en zorgvragers maximaal te empoweren en hen maximaal de regie, het zelf-leiderschap in hun leven (terug) te geven. We wensen hen dan ook maximaal te stimuleren in zelfzorg, en in subsidiariteit samen te werken met informele zorgpartners, zoals familie, mantelzorgers en vrijwilligers.

- Hiervoor moeten ook onze medewerkers maximaal vanuit zelf-leiderschap kunnen handelen in de dagelijkse praktijk. Vanuit onze medewerkersvisie geloven we in de zelfdeterminatie-theorie, die zegt dat mensen komen tot zelf-leiderschap of zelf-determinatie, indien voldaan wordt aan de 3 ABC-basisbehoeften: Autonomie, verbondenheid, Competentie. Medewerkers hebben beslissings- en bewegingsruimte nodig in de uitvoering van hun job. Medewerkers hebben verbondenheid met een zingevend doel, een purpose, nodig. Die kunnen ze vinden in de waardepropositie van Zorg-Saam: Afgestemde zorg in verbinding. Daarnaast is er ruimte nodig voor kwaliteitsvolle relaties in de uitvoering van hun job. Medewerkers hebben tot slot het oprechte gevoel nodig dat ze bekwaam zijn in hun job, dat er ruimte is om deze competenties en bekwaamheid te ontwikkelen. We geven onze medewerkers hogere regelruimte, wat hun jobs, met hoge taakeisen, tot actief werk maakt, conform de benadering van Karasek: actieve jobs zijn motiverend, omdat er voldoende autonomie is om de hoge verwachtingen (demands) in verhouding zijn tot de mate van sturingsmogelijkheden (control).



-Voortbouwend op het principe van gedeeld leiderschap, gedeeld met medewerkers en bewoners, geloven we heel sterk in de co-creatie. Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. We wensen onze kernprocessen (woon-zorg-leef-processen) maximaal vorm te geven in een co-creatief proces. Waarbij “co-creatie” dus duidelijk verder gaat dan “participatie”.

- IAO is een verzamelnaam voor een veelheid aan initiatieven die als gemeenschappelijk kenmerk hebben dat ze inzetten op innovatie van de organisatie, met de focus op een slagkrachtige organisatie en aantrekkelijke, kwaliteitsvolle jobs. Innovatieve arbeidsorganisatie kan impact hebben op volgende domeinen: Strategie van het management • Structuur van de organisatie • Competenties van het personeel • Interne arbeidsverhoudingen en bedrijfscultuur • Kwaliteit van de arbeid.

Het kan gaan om grote projecten of kleine acties, die tot doel hebben (meer) tevreden bewoners en medewerkers te bereiken. Los van de omvang van de acties, hebben ze wel allemaal een blijvende impact op de manier van organiseren van de voorziening. Alle voorzieningen van Zorg-Saam doen concrete inspanningen op vlak van IAO, maar de manier van IAO implementeren kan variëren van voorziening tot voorziening, afhankelijk van de grootte van de voorziening, de infrastructuur, de historiek, het huidig gevoerd zorg- en medewerkersbeleid etc. We spreken dus over maatwerk. Elk woonzorgcentrum van de groep schrijft binnen dit beleidskader dus haar eigen IAO verhaal door onderhavige visie te implementeren in concrete acties die in lokale beleidsplannen omschreven, geregistreerd en opgevolgd worden. Er wordt centraal ook over gerapporteerd.

- IAO initiatieven binnen Zorg-Saam houden rekening met de aanwezige diversiteit binnen de medewerkerspopulatie. We zetten in op competenties en talenten, iedereen is uniek en de organisatie zoekt in overleg met teams en medewerkers naar de meest passende rol voor iedereen. Dat betekent dat we kansen bieden aan mensen met potentieel maar ook dat we geen druk leggen op medewerkers die goed functioneren en aangeven op een bepaald moment geen verdere ambities te hebben. Een goed functionerend medewerker, die geen extra's opneemt, is en blijft een goede medewerker en zal altijd zijn plek vinden binnen Zorg-Saam.

IAO binnen Zorg-Saam ... een hybride model

IAO is een systemische benadering en vraagt dus een geïntegreerde visie op organisatie. Er is nood aan ontwikkeling van een consequente visie op alle lagen van de organisatie : op bestuursniveau (good governance), groepsniveau (strategisch gealigneerde groep in matrix structuur), op lokaal niveau (structuur, cultuur en leiderschap), op teamniveau (multidisciplinaire teams met grote autonomie) en tot slot op individueel niveau (zelfleiderschap en autodeterminatie, zie hoger).

- IAO is geen doel op zich. IAO is een strategie, waarvoor gekozen is in onze strategiekaart. Persoonsgerichte zorg in verbinding is het einddoel. Het is een organisatiemethodiek om onze strategie op vlak van zorg- en medewerkersbeleid te realiseren. Aangezien IAO geen doel op zich is, moet ze gezien worden als onderdeel van de ruimere strategiekaart. IAO initiatieven mogen dan ook niet in strijd zijn met andere strategische doelstellingen, zoals bv. gezonde financiën. IAO initiatieven zullen dus budgetvriendelijk moeten zijn.



- IAO binnen Zorg-Saam betekent niet “zelfsturende teams”. We zijn geen believers van volledige zelfsturing, volledige kanteling van onze organisatie. Er wordt binnen Zorg-Saam blijvend gewerkt binnen een zekere hiërarchie (die weliswaar versoepelt en ook de leiderschapsstijl wijzigt, zie verder). Er zullen altijd leidinggevendenden blijven, die het afsprakenkader zullen bepalen, moeilijke knopen zullen doorhakken, zullen reflecteren over individueel functioneren en team functioneren etc. We geloven wel in een stuk zelforganisatie, waarbij teams vb autonoom de planning en uurroostering regelen. We kiezen dus voor een hybried model, die elementen van een klassieke hiërarchische organisatie combineert met elementen van een zelfsturende organisatie.

- Zorg-Saam stimuleert een sterk zelfleiderschap en zelfregie op individueel medewerkersniveau, en voor zelforganisatie op team niveau. Dit alles empowered en begeleid door een leidinggevende, die op coachende en verbindende wijze leiding geeft.

- IAO is binnen Zorg-Saam geen vrijheid/blijheid. Iedere voorziening van de zorggroep schrijft haar eigen IAO verhaal (IAO is maatwerk), maar allen werken binnen een duidelijk groeps- en lokaal kader. Binnen ons organogram zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk omschreven. En deze verantwoordelijkheden, ook rond IAO, zijn enerzijds gekoppeld aan autonomie en vertrouwen, maar anderzijds ook aan verantwoording en rapportage .

Het kader, waarbinnen alle IAO initiatieven moeten passen, wordt gedefinieerd door wetgeving, de groepsstrategie 2020-2030 van Zorg-Saam, visieteksten rond zorg- en medewerkersbeleid, groepsprocessen, alsook lokale beleidskeuzes (of een lokaal kompas) van de voorziening en last but not least het strakke budgettaire kader waarbinnen Zorg-Saam moet werken.

3) Krachtlijnen/grondhouding

- Er wordt horizontaal georganiseerd, gedacht in flows. De hoofdstromen zijn groepen van bewoners/afdelingen. Medewerkers en teams worden aan hen toegekend en hebben veel contact met elkaar. Als het (economisch) haalbaar is, worden vaste teams gekoppeld aan de afdelingen. Kortcyclisch werk wordt vermeden, taken worden zoveel mogelijk samen gehouden, zo weinig mogelijk verknipt. Er is taakvariatie, binnen een duidelijke keten, wat zingevend werkt en ontwikkelkansen creëert. De manier waarop de taken worden uitgevoerd, wordt waar mogelijk door teams zelf beslist. Er wordt zoveel mogelijk autonomie aan teams en medewerkers toegekend.

- Teams werken een zo compleet mogelijke taak of proces af. Binnen een team zijn teamleden onderling afhankelijk, ze werken samen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Er wordt minder geknipt en geplakt in de processen. Dat betekent rijkere/actieve jobs, tijdswinst, en minder risico op fouten in de processen. Medewerkers krijgen meer regelruimte. In het Karasek model wordt aangetoond dat medewerkers gemotiveerd worden door complexe jobs, op voorwaarde dat ze voldoende autonomie en regelruimte krijgen. Zo ontstaan ook duurzamere relaties en een grotere betrokkenheid met de bewoners . We faciliteren wel een goede communicatie tussen de teams, zodanig dat er geen eilanden ontstaan.



- Naast zijn/haar reguliere functie, kan een medewerker ook een extra rol opnemen (vb voorstel aanpak uurroostering op teamniveau, aandachtspersoon voor enkele bewoners, decoratie afdeling, tijdelijke projecten...). Dit is een vast agendapunt van de jaarlijks terugkerende reflectiegesprekken. In die hoedanigheid volgt een medewerker met een extra rol een specifiek aspect van de teamwerking met aandacht op, vb de planning (bij zelfroostering), aankleding van afdeling, organiseren van een team-activiteit, communicatiestijl binnen het team bewaken enz. Het gaat niet per se om een extra-verantwoordelijkheid voor die persoon, maar om het aandacht geven dat een teamverantwoordelijkheid effectief opgenomen wordt. Een medewerker kan ook een extra rol opnemen naar een bewoner, vb mondzorg bij aantal bewoners. . Bij het toekennen van rollen wordt ingezet op talenten van medewerkers en op vrijwilligheid. Het toekennen van rollen heeft geen invloed op verloning.
- Leidinggevend en hanteren een verbindende coachende leiderschapsstijl. We kiezen voor participatief leiderschap, dat is een gedeeld leiderschap, waar medewerkers empowered worden. Er is bij besluitvorming een grote betrokkenheid van de medewerkers en inspraak van bewoners/zorgvragers.
- Aanpassingen van de organisatiestructuur, teamwerking, dagindeling edm wordt op het lokale sociale overleg besproken (gezien deze van voorziening tot voorziening kunnen verschillen).
- We kiezen voor interdisciplinariteit, een benadering van de processen waar plaats is voor complementariteit tussen de disciplines (zorg, begeleiders wonen en leven, ergo, kine, logistiek,...). Dit is in overeenstemming met onze visie op Wonen, Zorgen en Leven.
- Verbindende communicatie is de communicatiestijl, die we verwachten tussen medewerkers onderling, tussen medewerkers en leidinggevend en tussen teams.

4) wetgeving

/

5) procedures, instructies en literatuurbronnen

- Strategienota Zorg-Saam 2020-2030
- Visietekst medewerkersbeleid
- In de visietekst rond leiding geven wordt duidelijk gekozen voor een coachende en verbindende leiderschapsstijl.
- Binnen Zorg-Saam wordt werk gemaakt van een inspirerende toolbox rond IAO. Daarin zijn 4 rubrieken : visie, projectmethodieken, instrumenten/tools en voorbeelden/illustraties. De toolbox wordt door de werkgroep IAO gemaakt en is gebaseerd op literatuur, advies van externen en practices vanuit de woonzorgcentra van Zorg-Saam. Hieruit kunnen voorzieningen inspiratie en expertise putten om hun eigen lokaal IAO-verhaal te schrijven en zodoende de strategische verwachtingen rond IAO waar maken.
- Model van Karasek, actieve jobs en sociotechniek, zie Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek | Stichting Innovatie & Arbeid (serv.be)
- Zelfdeterminatie, zie 2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf (selfdeterminationtheory.org)
- Co-creatie : zie De zes principes van co-creatie | Procescoaching.be