

Opstap naar meer zelfsturende teams

Een kwaliteitsdoorlichting als aanleiding

Het visitatierapport met de kwaliteitsbeoordeling lag op de directietafel. Felicitaties voor het DEWACO-team met enkele werkpunten t.a.v. de dienstverlening, de participatie van bewoners en de organisatie van het werk. De Directeur, Cathérine Vincent, heeft de werkpunten aangepakt. Met de start van het verbeteringsproject heeft zij meteen ook besloten om de zelfsturing bij het team te versterken.

Meteen aan de slag met het team: samen uittekenen van de toekomstplannen

Via co-creatieve workshops hebben de teams zelf gewerkt aan hun verbeteringspunten.

Ze hebben eerst samen stilgestaan met een reflectie over uitdagingen en hun kijk op de toekomst. Het resultaat hiervan was de heldere formulering van de waarden, missie, visie en strategie van DEWACO. Samen is er dan ook gewerkt aan een concreet en praktisch operationeel actieplan. Handig als opvolgings- en rapporteringsinstrument t.a.v. de Raad van Bestuur.

Co-creatieve aanpak voor een nieuw wijze van samenwerken

In een daaropvolgende workshop is alle aandacht gegaan naar het uittekenen van de werkprocessen. Het vertrekpunt waren de bewonersbehoeften. De teams hebben zelf hun kernopdrachten uitgetekend. Ze hebben de onderlinge liaisons in de procesketen verhelderd en de knelpunten geïdentificeerd. Vervolgens hebben zij de werkprocedures onder handen genomen en deze gebruiksvriendelijker uitgewerkt. De resultaten gaan van FAQ voor het onthaal tot het beantwoorden van technische vragen. Er zijn afspraken gemaakt t.a.v. energieverlinders en goede praktijken.

Op deze wijze is het werk beter georganiseerd op basis van 4 pijlers:

- het contact center voor dienstverlening aan de balie of via telefoon,
- het service center voor technische interventies
- het coaching center voor psychosociale begeleiding en
- het projectenbureau voor nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Tot slot hebben de teams hun eigen specifieke werkopdrachten uitgeklaard. Ze hebben ook, in onderling overleg, een team- verantwoordelijkheidsmatrix uitgewerkt. Op basis van dit overleg zijn de takenpakketten herschikt en zijn teamafspraken gemaakt. Ieders rol is nu helder beschreven in een job- en competentieprofiel met de relevante kernopdrachten, rollen en prestatie-indicatoren.

Bouwstenen voor een professioneel personeelsbeleid.

De job- en competentieprofielen vormen een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid. Ze worden gebruikt voor het aantrekken van talentvolle medewerkers, het zorgen voor een warm onthaal en een professionele inwerking, het bespreken van opdrachten en het maken van werkafspraken tot het detecteren van opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en het bespreken van ambities of interesses.

Elke medewerker heeft zijn of haar persoonlijke fiche. Deze kan nu als basis dienen voor het maken van afspraken over de gewenste resultaten en de behoeften van de medewerker. Dit alles wordt opgenomen via groeigesprekken en omkaderd met POP-PAP of Persoonlijk OntwikkelingsPlan gevolgd met een ActiePlan. Nieuwe medewerkers krijgen een peter of meter toegewezen.

Naast deze individuele afspraken worden ook teamafspraken gemaakt. Dit gebeurt in het periodiek teamoverleg. Ook de teammeetings worden ondertussen anders aangepakt. Ze zijn beter georganiseerd, kort en to-the-point.

Participatief leiderschap als fundament

Tot slot is er ook gewerkt aan het leiderschap in de nieuwe organisatie. Uiteraard kan niet alles op de schouders gelegd worden van het team. Werk maken van een werkbare organisatie met wendbare medewerkers gaat vanzelf. Er is meer nodig dan een visie op de toekomst, een heldere kijk op de procesketen, duidelijk verantwoordelijkheden, gebruiksvriendelijke werksystemen, betrokken medewerkers en verbindende waarden.

Bij dit alles past een participatieve en coachende leiderschapsstijl waarbij dialoog en direct contact centraal staan. Het spreekt voor zich dat het participatief leidinggeven niet altijd de meest voor de hand liggende manier is. Elke medewerker dient over voldoende taakvolwassenheid te beschikken en dient open te staan voor een coachende leidinggevende. Voor de leidinggevende is het geloof in zichzelf, in het belang van een transparante dialoog en in het vertrouwen van de medewerkers van belang. Dit sluit ook aan bij een organisatiecultuur waar de mens centraal staat. Het vergt veel energie van de leidinggevende maar het haalt zoveel meer rendement uit de medewerkers.

Ook het vertrouwen en de steun van de Raad van Bestuur is van belang, zeker als men doorheen woelig water vaart.

Niet alles liep van een leien dakje

Onderweg zijn er hindernissen geweest, aarzeling en ontmoediging. Dit is opgevangen via individuele gesprekken t.a.v. verwachtingen en engagement. Mensen zijn hierdoor vertrokken, anderen hebben nieuwe engagementen opgenomen.

Effecten: oogsten uit de proeftuinen

Welke zijn nu zichtbare resultaten?

Het team is versterkt met nieuwe medewerkers. De sfeer zit goed. Wederzijds respect vormt opnieuw de basis. Er is een grotere betrokkenheid waardoor er spontaan nieuwe initiatieven worden opgezet. Er is frequenter teamoverleg. De nieuwe werkprocedures en afspraken brengen rust in het team.

De bewoners worden beter bediend.

Cathérine Vincent, Directeur Dewaco en Marleen Limbourg, adviseur MLAdvise