



## ZORGINSTELLING (75 MEDEWERKERS)

Zie ook: artikel 'Handen en voeten aan teamondernemerschap' (O&O, juni 2018)

---

### BEGINSITUATIE

De organisatie heeft net een ingrijpende reorganisatie achter de rug: de directie is van vijf naar twee mensen teruggebracht (bestuurder en operationeel manager). De professionals (verpleegkundigen, fysiotherapeuten, maatschappelijk werk, artsen) moeten in minder uren nog steeds zorgdragen voor een hoge kwaliteit zorgverlening.

De bestuurder heeft een duidelijke visie om te borgen dat de organisatie - een relatief kleine speler in de markt - haar bestaansrecht behoudt. Hij wil dat de zaalteams (multidisciplinaire teams op verschillende locaties) meer eigen verantwoordelijkheid (en ondernemersruimte) krijgen om op locatie meer maatwerk aan te kunnen bieden.

De directie beseft dat het een ingrijpende verandering betreft: de organisatie is nog aan het bekomen van de herstructurering en met de focus op teamondernemerschap zal dit een verzakelijking betekenen van de bestaande informele, familiecultuur.

---

### FASE I (4 MAANDEN)

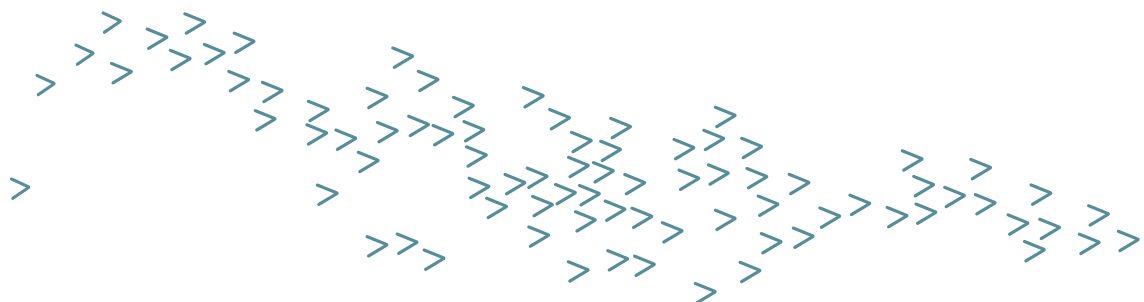
#### Vaststellen teams + resultaatkader

Het is flink zoeken wat de beste teamstructuur is. De zaalteams (5 à 6 personen) zijn nog weinig stabiel qua bezetting en er zal de komende maanden nog regelmatig geschoven worden. Als professional heb je vaak zitting in meer dan één zaalteam.

Tegelijkertijd wil de zorginstelling ook starten: kernteams worden gevormd. In elk kernteam zitten vertegenwoordigers van zaalteams uit eenzelfde regio. Zij worden gevraagd om op basis van de resultaatkader een teamjaarplan op te stellen voor de zaalteams in hun regio. Een belangrijk speerpunt is het stabiliseren van de bezetting van de zaalteams, als ook het regelmatig organiseren van multidisciplinair zaalteamoverleg.

#### Organisatiebreed overleg

De leidende coalitie wordt gevormd, bestaande uit een vertegenwoordiger van elk kernteam, manager secretariaat, de directie en externe adviseur. Zij treffen elkaar eens in de vijf weken een middag om lopende ontwikkelingen in het handen en voeten geven aan teamondernemerschap door te spreken.



## FASE II (12 MAANDEN)

### **Kernteams (acht maanden)**

De kernteams gaan aan de slag in hun nieuwe rol. Het kernteam investeert in het komen tot een regelmatig, gestructureerd overleg (eens in de twee maanden) en bij drie bijeenkomsten is de teamcoach aanwezig. Het kernteam werkt het jaarplan uit en voert hierover een accorderingsgesprek met de directie.

De kernteamleden ervaren het als plezierig om ervaringen uit te wisselen. Het nadenken over een jaarplan en gestructureerd overleggen is echt wennen.

Verder kost het begrijpen en benutten van de nieuwe structuur veel energie: rolverdeling zaalteam vs. kernteam, besluitvorming zaalteam, kernteam, leidende coalitie, directie: hoe zit het allemaal precies?

### **Directie (acht maanden)**

De directieleden benutten de tijd om tot een reëlere onderlinge werkverdeling te komen en investeren in een betere afstemming en samenwerking. Ze laten zich hierin coachen.

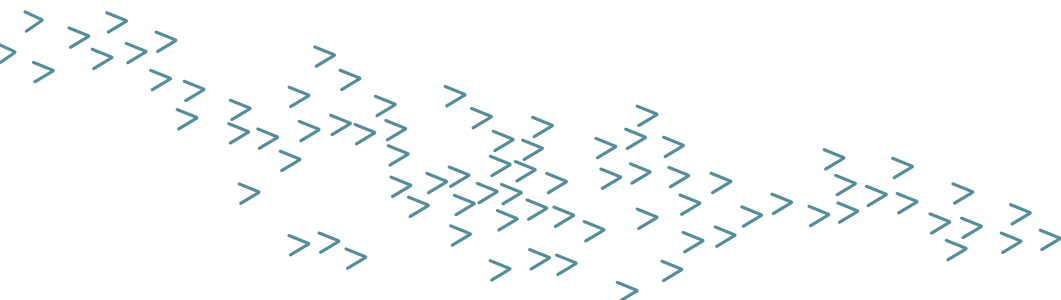
### **Hobbels die zichtbaar worden**

Gaandeweg wordt duidelijk dat het voeren van individuele functioneringsgesprekken al een aantal jaar niet meer structureel heeft plaatsgevonden. De reorganisatie in combinatie met een informele familiecultuur zijn hier debet aan. Besloten wordt om te investeren in kernachtige beschrijvingen van ieders verantwoordelijkheidsgebieden en benodigde kennis/competenties, als ook in het weer introduceren van de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Om de HR-jaarcyclus te verbinden met teamondernemerschap, wordt gekozen om collegiale feedback deel uit te laten maken van het functioneringsgesprek. Het elkaar feedback geven is voor de meeste medewerkers zo nieuw, dat ter ondersteuning van deze stap geïnvesteerd wordt in een feedbacktraining.

Verder komt aan het licht dat voor het secretariaat en de afdeling Financiën de overstap naar teamondernemerschap een eigen uitdaging kent: het ouder-kind patroon tussen leidinggevende en medewerker is flink ingesleten. Ingrijpen vanuit de directie en extra coaching zorgen voor een doorbraak.

### **Organisatiebreed overleg: van kernteams naar zaalteams**

Binnen de organisatie gaan steeds meer stemmen op om de kernteams op te heffen: de zaalteams voelen zich te weinig betrokken en neigen achterover te gaan leunen, de kernteams zijn er immers toch. De aanbeveling vanuit regiobijeenkomsten is unaniem en wordt door de directie overgenomen: de zaalteams zijn vanaf nu aan zet. De kernteamstructuur wordt na 12 maanden opgeheven en een directe samenwerking tussen zaalteam en directie wordt georganiseerd. Nu de zaalteams voldoende stabiel zijn, is dat ook een reële mogelijkheid.



### OVERGANG NAAR FASE III

Gezien het leerproces van de kernteams maken de zaalteams een vliegende start: de kwaliteit van hun jaarplan is meteen goed. Ze combineren hun eigen ambities met het resultaatkader aangereikt door de directie. Ze willen meer individuele aandacht aan de patiënten besteden, in gesprek met verwijzers en nazorgorganisaties. Op basis van sturingsinformatie (doorlooptijden, klanttevredenheid) willen ze aan de slag met het verbeteren van hun dienstverlening, eHealth-initiatieven opstarten en hardop meedenken over hoe de zorg meer lokaal aangeboden kan worden. Het bruist van ideeën. De komende periode zal de organisatie uitdagen om de personeelscontracten en de wijze van planning zo aan te passen dat de zaalteams zich beter ondersteund voelen in het vormgeven aan hun lokaal ondernemerschap.

---

“HET BLIJFT NOG ECHT OEFENEN OM LASTIGE  
SAMENWERKINGSSITUATIES OP EEN PRODUCTIEVE  
MANIER DOOR TE SPREKEN”

---

