

De Zorgregio Antwerpen van Familiehulp telt 12.000 medewerkers in Vlaanderen en Brussel. Daarmee is ze de grootste thuiszorgdienst boven de taalgrens. **Sinds kort mag Familiehulp Zorgregio Antwerpen zich ook een innovatieve arbeidsorganisatie noemen.** Talenten ontdekken en ontwikkelen, daar draait het om. Tekst: Ben De Bruyn — Illustratie: Debora Lauwers

# MINDER CONTROLE, MEER VERTROUWEN

- Familiehulp heeft nood aan polyvalente, flexibele medewerkers
- Het antwoord ligt in een innovatieve arbeidsorganisatie
- Verantwoordelijkheid en permanent leren staan centraal

“Van onze 550 medewerkers zijn er 420 verzorgenden”, begint Gina Koster, directrice van Familiehulp Zorgregio Antwerpen. En dat blijkt geen overbodige luxe. “Het aanbod van verzorgenden is vandaag ontoereikend. Bovendien krijgen we door de afbouw van het aantal ziekenhuisbedden steeds meer psychiatrische cliënten en kinderen uit de bijzondere jeugdzorg. Onze medewerkers moeten polyvalenter en flexibeler zijn. Dat zet hun draagkracht onder druk. We moeten hen meer ondersteunen en competenties bijbrengen om de kwaliteit van hun werk op peil te houden. Door de toenemende verscheidenheid van taken wordt ook onze signaalfunctie steeds belangrijker. Kennis van de sociale kaart en transparante communicatie met andere hulpverleners is hierin cruciaal.” Als antwoord op die ontwikkelingen koos Familiehulp de vlucht vooruit en ging ze voor een innovatieve arbeidsorganisatie.

## Referentiepersoon

“Onze verzorgenden en leidinggevenden besteedden tot nog toe veel tijd aan onderlinge afstemming rond planning en personeelszaken. Die uren willen we vrijmaken voor

inhoudelijk overleg over cliëntensituaties of ondersteuning bij moeilijke gebeurtenissen.” De organisatie zocht haar heil in een zo groot mogelijke decentralisatie van de praktische opdrachten. “Taken zoals de opstelling van de uurroosters vertrouwen we nu voor een groot deel toe aan de verzorgenden, terwijl die voorheen bij het middenkader zaten. Zo komt er meer tijd vrij voor de inhoudelijke dialoog tussen leidinggevende en verzorgende”, licht Gina Koster toe. “Tegelijk waken we erover dat onze ‘basiswerkers’ ondanks hun strak schema nog steeds tijd kunnen maken voor de spreekwoordelijke ‘babbel’ met de cliënt. De psychosociale ondersteuning van de cliënt blijft immers een belangrijk stuk van het takenpakket van de verzorgende. Zeker omdat ook meer en meer cliënten beperkte mantelzorg hebben. Maar het spanningsveld tussen de uit te voeren taken en de beschikbare tijd blijft natuurlijk bestaan.”

Familiehulp probeert de nieuwe arbeidsorganisatie zo goed mogelijk af te stemmen op maat van de werknemers. Gina Koster: “Wij geloven sterk dat wij nog een hoop competenties van mensen onbenut laten. Vele medewerkers beschikken over heel wat levenservaring die zij in onze organisatie kunnen aanwenden. Zo hebben wij oudere werknemers met expertise inzake rugproblemen of andere werkgerelateerde moeilijkheden. De oplossingen die zij hiervoor in hun werkverleden vonden, kunnen zij ten dienste stellen van collega's en hen daarin begeleiden. Een ander voorbeeld: dementie.

## DO'S

- Creëer een open werksfeer waarin mensen zich durven uiten
- Ontwikkel de sterke punten van medewerkers en ondersteun hen bij hun zwakke(re)
- Wees een lerende organisatie, durf te experimenteren

## DON'TS

- Autoritair leiderschap zonder inbreng of inspraak is uit den boze
- Vermijd hiërarchische structuren en regels
- Zet liever niet in met een grootschalige aanpak: start met enkele enthousiaste pioniersmedewerkers en laat de rest vanzelf groeien



Medewerkers die met deze problematiek meer affiniteit hebben of meer opgeleid zijn, kunnen een collega begeleiden die moeite heeft met dementerend gedrag van een cliënt. Ze fungeren op dat vlak als onze 'referentiepersonen'. Zoals in het onderwijs leerlingen goed van mekaar leren, zo pikken ook werknemers vlug wat van elkaar op.”

## Loslaten

Om die specifieke talenten en competenties te ontdekken, is een goede observatie noodzakelijk, bevestigt Gina Koster: “De signalen die wij al lang krijgen vanuit de wijken over de eigen competentie en expertise, zijn wij bewust gaan benoemen en valideren. We willen mensen niet van bovenuit omvormen, wél hen aan een taak helpen waarmee ze een natuurlijke affiniteit hebben. Dit veronderstelt een sfeer van openheid en vertrouwen in de wijkwerking, tussen de maatschappelijk assistent en de verzorgenden, maar evengoed op het directie-niveau. Ook wij moeten inbinden op onze controlezucht en meer vertrouwen geven, zonder onze kwaliteitsparameters uit het oog te verliezen. De nieuwe aanpak staat niet gelijk met 'vrijheid blijheid'.”

Zelfstandig en verantwoordelijk werken is niet iedereen gegeven. Ook wie dit niet aankan, moet zijn of haar rol in de groep kunnen spelen, weet Gina Koster. “Om zich hierop voor te bereiden werkten onze leidinggevenden dit jaar op hun eigen leiderschaps- en communicatiestijl: welke invloed heeft die op de medewerkers in hun wijk? Is die sfeer van openheid er wel? Of zijn mensen bang om te tonen wat ze kunnen en welke verantwoordelijkheden zij al dan niet willen opnemen? Wij hebben leiders nodig met een coachende, niet-autoritaire stijl. Ze moeten met medewerkers in gesprek durven gaan en niet altijd kijken naar wat beter kan, maar vooral de nadruk leggen op wat wél heel goed loopt. Wij willen medewerkers die het zoeken naar oplossingen verkiezen boven confrontatie en repressie. Uiteraard blijven er duidelijk te respecteren grenzen. Maar daarbinnen moet je durven loslaten.”

## Denkoefening

Op een jaar groeide Familiehulp verder uit tot een teamgerichte organisatie die de competenties binnen haar teams herkent en erkent, en de eigen taken kritisch ging bekijken. “Met de hulp van Flanders Synergy deden wij een denkoefening waarbij we de taakinhoud van het middenkader, de basiswerkers, maar ook van mezelf, opsomden aan de hand van functieomschrijvingen”, gaat Gina Koster verder. “Daarna bekeken wij wat we konden doorgeven aan een lager hiërarchisch niveau en wat we beter terugnamen, omdat je voor een bepaalde taak een meerwaarde voor de medewerkers kan zijn. Dit komt onze cliënten maar ook onze werknemers ten goede. De verzuimpercentages in de zorgsector kunnen zeker omlaag. Onze ervaring leert dat betrokkenheid en autonomie hierbij cruciaal zijn.”

MEER WETEN OVER DE AANPAK VAN FAMILIEHULP?

LinkedIn Gina Koster