

*Gedurende de webinar vroegen we om **jullie input** met ons te delen. We willen immers een aanpak van welzijn binnen organisaties uitwerken die **zo dicht mogelijk aansluit bij de realiteit en de noden** die jullie dagdagelijks ervaren in jullie werksetting. We ontvingen een heel aantal **boeiende en gevarieerde reacties** die we jullie niet willen onthouden. (Om privacy-redenen verwijderden we alle namen en persoonlijke info.)*

AUTONOMIE EN VERANTWOORDELIJKHEID (ikv welzijn op het werk)

Medewerkers inzetten op autonomie en verantwoordelijkheid is een belangrijk element dat de geestelijke gezondheid van de organisatie kan bevorderen. Dat deze factor cruciaal is, wisten Deci & Ryan ook al (zelfdeterminatietheorie). En ook Demerouti & Bakker namen dit element op in hun WEB model. Op welke manier zetten jullie in op autonomie in de organisatie?

Waar? (plaats van tewerkstelling, fysieke omgeving,...)

- Medewerkers krijgen ruimte om zelf te kiezen, maar moeten transparant zijn naar waar ze werken in de outlookagenda. Er zijn grenzen aan thuiswerk, afhankelijk van de tewerkstellingsbreuk.
- Afhankelijk van de functie is er thuiswerk mogelijk tot 2 dagen per week. Volledig zelf te kiezen, rekening houdend met een aantal basisafspraken. Het vergaderen moet bijvoorbeeld nog mogelijk zijn. De bedoeling was om op kantoor geen vaste werkplaatsen te hebben, maar de sedentaire collega's kiezen wel voor vaste plaatsen (gewoontedieren) :)
- Mogelijkheid tot thuiswerk (relatief vrije keuze van het aantal dagen en wanneer) voor een bepaalde groep van werknemers
- maximaal hybride werken mogelijk, zelf plannen agenda,
- aantal dagen van thuis werken
- Keuze om te mogen blijvend regionaal te werken + telework mogelijk
- Werkplek
- Binnen de gehele organisatie, per team, per thema
- Weinig autonomie, verpleegkundigen kunnen niet thuiswerken, ze kunnen wel indien ze wensen van afdeling muteren.
- Kantoor, thuis, atelier, bij klanten in verband met eigen projecten.
- combinatie van thuiswerk en samenwerken
- Er mag aan telewerken gedaan worden, wel bijvoorbeeld 2 dagen naar kantoor komen.
- Plaats van tewerkstelling is moeilijk voor een groot deel van de collega's in de zorg. Voor de ondersteunende diensten is wel een thuiswerkbeleid uitgewerkt.
- Binnen een kader keuze laten waar te werken, samen ook kader bepalen
- Zorgorganisatie, dus weinig autonomie in plaats van tewerkstelling
- thuiswerk per team
- Medewerker is daar vrij in; verschil in disciplines: medische equipe -> minder mogelijkheid tot autonoom werken
- Voor diegene die het kunnen volgens hun jobinhoud, is er de mogelijkheid om 1 dag in de week thuis te werken maar voor de rest moeilijker binnen onze sector
- Als leidinggevende hebben we de mogelijkheid om naast fysieke aanwezigheid ook van thuis uit te werken.

Wat? (jobinhoud, interessegebied,...)

- betrokkenheid in het uitwerken van visie, algemeen beleid, concrete functieprofielen etc adhv themavergaderingen en allerlei methodieken waarlangs men inspraak kan geven. Continue mogelijkheid tot wisselen, jobwisselsysteem, ...
- De jobinhoud ligt grotendeels vast, maar zeker autonomie in het aanbrengen van suggesties, onderwerpen, ... Wanneer we wat vastpakken is volledig zelf te bepalen.
- Medewerkers zijn vrij om initiatief te tonen
- resultaat en doel bereiken is belangrijkste, in hoeveel gesprekken er mogen gedaan worden en hoe ingevuld,
- moeilijke balans tussen autonomie en steun
- afhankelijk van front of back office
- taken invullen met inspraak zeer job afhankelijk
- HR en communicatie
- operationele werking voor de teams op de werkvloer, voor managementniveau ook strategisch en jobinhoudelijk, cave duidelijk kader
- Werknemers kunnen zich verdiepen in een bepaald interessegebied indien gewenst.
- HSE manager , interesse in functie van de noden ; nieuwe wetgeving
- zelforganiserende teams die zelf de doelstellingen en de hoe mogen bepalen
- Open cultuur
- Qua jobinhoud: zelf invullen hoe ze een consult/verzorging uitvoeren/invullen. Ze kunnen zelf ook aangeven bij loopbaangesprekken waar ze nog interesse in hebben, werkgroepen opleidingen/mutaties etc.
- Opleidingen worden zelf gekozen
- functiekaart is duidelijk, resultaatgebieden zijn deels zelf in te vullen. We proberen talenten te benutten, maar zijn daar toch ook vaak beperkt in
- verschillende jobinhouden (werk moet gebeuren, maar hoe, wat waar, moet men (= beleid) zich niet mee)
- Wij staan altijd open om met iedereen te praten, maar de bal ligt voorlopig wel wat in het kamp van ieder individu zelf. Volop bezig om een LMS (learning management systeem) te implementeren waarin we het luik Perform even belangrijk vinden en daarin proberen een aantal sturende zaken mee te geven qua feedbackmomenten.
- deels dagelijkse organisatie, deels people management, meewerken aan het kwaliteitskader en patiënten beleving

Wanneer? (jobtijd, planning,...)

- dienstnota van de eigen functie wordt jaarlijks geëvalueerd en inspraak hierin is mogelijk en leidt tot effectieve veranderingen.
- Volledig autonoom (tenzij externe vergaderingen), rekening houdend met agenda's van andere collega's.
- werkuren liggen relatief vast, planning van de taken is vrij te kiezen
- glijtijden uren, vakantieregeling autonoom (maar bewaken is nodig, want context moet in oog gehouden worden), cafetariaplan
- vrijheid geven in planning
- Zeer ruime glijdende uren - wel afhankelijk van front and back office functies
- zelf kiezen wanneer je ergens aan werkt binnen prioriteiten
- voltijds
- jobtijd en eigen tijd, gepland

- Bepaalde afdelingen werken met zelfroosteren (proefproject)
- Variabel - eigen planning, zelf overleg organiseren of deelnemen aan vergaderingen intern en bij klanten, werkplekobservaties, ...
- zelf invulling van de eigen agenda, flexibele uren
- Vrijheid om dagplanning op te maken, vrijheid om werk in te richten, flexibele werkuren, geen prikklok, alles gebeurt wel in samenspraak met het team
- collega's die in shiften werken doen aan zelfroosteren. Zij kunnen zelf grotendeels bepalen wanneer zij willen komen werken.
- Samen regels rond planning opmaken: vb. wat is minimum bezetting, wat is nodig voor permanentie,...
- Teams maken zelf de planning van hun team (uurroosters, verlofperiodes, ...) Jobtijden zijn wel vast, want zorgorganisatie
- vaste uurrooster met sterkere controle. Nodigt dus niet zo sterk uit
- werkdagen tussen 8u30 en 17u daarin is er geen autonomie (omdat je beschikbaar moet zijn voor scholen)
- Weinig ruimte in de meeste jobs bij ons gezien klanten belang uiteraard
- 38u, glijdend uurrooster. Als leidinggevende kan ik mijn uren en vrije dagen volledig zelf plannen.

Hoe? (manier van werken, processen,...)

- Ieders eigenheid wordt gerespecteerd. Dit vormt een uitdaging bij het werken met cliënten die niet goed omkunnen met veel verschil in begeleidingsstijlen
- Volledig autonoom.
- strikte processen (dus geen autonomie) in functie van veiligheid moeten worden gerespecteerd
- vrijheid in hoe de opdracht in te vullen binnen de opdracht
- soms wat loskomen van rigide processen
- inspraak in methode
- sturen op processen van de drie subteams, leerbeleid, rekrutering en communicatie, duidelijke flow van de processen, duidelijkheid geven rond de mandaten
- zorgraden en andere inspraakorganen met basised medewerkers
- weinig flexibiliteit binnen de teams/vanuit leidinggevenden
- VCA (Vario-programma) , teams en life overleg, gesprekken met collega's op de werkvloer, documenten opstellen zoals toolbox, RA, ..., maandelijks VGM-meeting
- hoe wordt volledig door het individu en team ingevuld
- bottom-up werken,
- Invloed hebben collega's op de manier van werken door referentieverpleegkundige te worden, deel te nemen aan werkgroepen om bv. ook aan te geven dat processen efficiënter kunnen.
- Teams organiseren zelf overleg om werk te organiseren
- trechtermodel, directie wil kaders mee vast houden. Hoe strikt zijn de kaders ? zelfsturing versus gekaderde autonomie
- verplichte deelname aan teamoverleg, voor de rest veel vrijheid
- Dit wordt steeds samen uitgewerkt en over gebrainstormd
- Jaarlijks uitwerken van 3 doelstellingen voor de afdeling vanuit de 5 strategische doelstellingen van de instelling. Participatie in verschillende werkgroepen, zorgzone overleg, peer support

Waar halen jullie de mosterd om met autonomie aan de slag te gaan (websites, literatuur, externe partners, andere)?

- KOMOS
- Zelfstudie? In het bedrijf gebeurt het op basis van gesprekken en ervaringen. We baseren ons niet officieel op bepaalde bronnen.
- uit ondervinding , concullega's, websites
- Deci en Ryan :)
- Impetus empowering leadership
- Prebes, FOD, externe dienst, Instagram
- boeken opleidingen
- Dienend Leidinggeven Roeland Broeckaert
- Magnet model (we doen mee aan Magnet4Europe) en als externe partner UZA en WakeMed Health en Hospitals in North Carolina, we denken ook intern na met een aantal experts en betrekken ook externen zoals bv Eric Franck ea.
- volgen van veel webinars (onder andere deze), informeren bij andere ziekenhuizen hoe zij het aanpakken
- Zelf mijn autonomie gekaderd. Dringende en noodzakelijk "projecten" krijgen voorrang = variabele agenda. Training bij vorige werkgevers ivm mailverkeer, agenda,...
- we worden hier extern begeleid door Impetus academy
- We volgen de webinar om meer mosterd te halen :)
- Literatuur, opleidingen, externe partners
- zelfdeterminatietheorie
- Nog te weinig halen wij de mosterd ergens vandaan
- Literatuur en ondersteuning individueel of in groep van de dienst talentbeheer, symposia voor leidinggevenden in de zorg

LEIDERSCHAP (met de korte ei ;-))

Wat is voor jullie een “goede leider”, welke eigenschappen moet deze bezitten? Welk gedrag moet de leider tonen? Welke houding moet deze aannemen?

- Open, bevrugende houding die je doet stilstaan bij het ABC en de eigen noden.
- Moet empathisch zijn, wat vaak ontbreekt. Maar ook daadkrachtig zijn. Hij of zij moet de tussenpersoon vormen tussen zijn of haar dienst en de andere leidinggevenden. Moet in gesprek kunnen gaan met de collega's en luisterbereid zijn.
- Een goede leider moet inspireren, motiveren, het glas is halfvol mentaliteit, goede sturing geven, vertrouwen geven, steunen, authentiek, empathisch, ...
- competenties van medewerkers erkennen en doen schitteren, zich laten aanvullen, erkenning geven
- ervaring krijgen in de verschillende leiderschapsstijlen
- makkelijk bereikbaar, empathie, ondersteunend, op maat van de persoon, meedenkend
- empathisch luisteren deep democracy beslissen waar nodig
- proactief, analytisch, authentiek, inlevend, oprecht geïnteresseerd, communicatief vaardig, coachend
- duidelijke visie, empowerend, coachend, rechtvaardig, kader geven , inspraak bevorderen en toestaan, goede communicatie, transparantie, durven kwetsbaarheid tonen, duidelijke afspraken en rolduidelijkheid en verwachtingen, verbindend

- Transparantie op alle vlakken, ook indien zaken niet mogelijk zijn. Verbindend en duidelijk communiceren met het team. Afspraken nakomen. Strijden voor een idee van een medewerker, indien goed onderbouwd, steun. Mening uiten maar met respect. Duidelijkheid scheppen. Een kader opstellen waarbinnen bewogen moet/mag worden. Vanuit een nieuwsgierige en explorerende blik naar het team krijgen. Verbinding en samenwerking binnen het team faciliteren. Beslissingen staven, waarom wel of waarom niet.
- Taken toelichten, verwachtingspatroon, inspraak collega, mening van collega respecteren, advies geven, interesse hebben in de mens
- authentiek, oprecht geïnteresseerd, spiegel voorhouden, helpen in ontwikkeling en groei
- Elke situatie vraagt misschien een ander type leiderschap. Het is niet gemakkelijk om een eenduidig antwoord te geven.
- Empathie, luisteren naar collega's/medewerkers en op deze manier een vertrouwensband opbouwen. Uitleg en kader geven waarom bepaalde beslissingen worden gemaakt. Inzetten op elkaars sterktes en feedback.
- duidelijkheid en transparantie, feedback, vertrouwen en ruimte om fouten te maken
- transparantie, empathie, coachend
- Verbindend zijn tussen mensen en visie van de organisatie, te behalen resultaten in het achterhoofd en dat op een coachende (sturend, ondersteunend, ontwikkelend) manier
- open houding, luisteren naar medewerker, duidelijke regels stellen, duidelijke communicatie, transparant, constructieve feedback, geloven in dat 'mensen het goed willen doen', een coach
- Vooral People Skills vind ik belangrijk. Weten hoe je met mensen omgaat. Jezelf kennen maar ook je team kennen en weten dat niet iedereen op dezelfde manier kan 'geleid' worden. Ook weten dat niet iedereen een goede leider kan zijn en dat dat ook niet erg is! We hebben iedereen nodig.
- empathie, verbindende communicator, eerlijk en transparant, inzetten op talenten, psychologische veiligheid creëren, beslissingen durven nemen

Wat doet jullie organisatie om leidinggevend te ondersteunen in één of meerdere van deze stijlen? Wat doen jullie hier al rond?

- 5daagse leiderschapsopleiding, regelmatige intervisiemomenten, ...
- Er worden opleidingen aangeboden, maar deze zijn vrijblijvend. Wat mij betreft moeten deze verplicht worden. Dit kan ook helpen om ervaring uit te wisselen tussen gelijkgezinden die hetzelfde 'meemaken'.
- We zorgen ervoor dat indien een leidinggeven dit wenst hij hiervoor de nodige opleidingen kan volgen, coaching,
- Opleidingstrajecten specifiek, 1-1 gesprekken ter opvolging, thematische leidraden voor functioneringsgesprekken over veerkracht ea, 360 graden feedbacktraject door directie geïnitieerd
- nieuwe leidinggeven meenemen in traject rond empowering leadership/functioneringsgesprekken
- mogelijkheden om de opleidingen te volgen, opvolging door HRBP, intervisie momenten bij wijzigingen
- opleidingen
- situationeel leiderschap
- Alle leidinggevend zitten in een breed leiderschapstraject. Nieuwe leidinggevend worden hierin ook opgenomen en kunnen naar eigen aanvoelen ook bijkomende vormingen opnemen.

- leiderschapstrajecten via HR maar de impact hiervan is nog onvoldoende
- Geen
- inspiratiesessies, externe ondersteuning door Impetus
- Opleidingen, personeelsconsulent (ondersteunen van de leidinggevende) --> hangt af van de stijl van de consulent, functioneringsgesprekken,
- Leiderschapstrajecten opstellen, nauw contact met HR partner onderverdeeld per cluster. Alle leidinggevendenden volgen een kaderopleiding voor leidinggevendenden of een masteropleiding op hun extra kader te geven om de job uit te voeren. Indien ze deze nog niet hebben bij start mogen ze die volgen wanneer ze de functie starten. Indien een leidinggevende moeilijkheden ondervindt met een team worden er geregeld trajecten opgestart samen met HR om te kijken hoe we kunnen helpen/wat er nodig is.
- coaching, opleidingen, af en toe een intervisie
- Wij gebruiken het "dienend leiding geven" van Roland Broeckart. Iedereen krijgt een basisopleiding en jaarlijkse verdiepingssessie naast intervisie. Daarnaast vragen we ook aan iedere leidinggevende zijn eigen traject vast houd in zijn ontwikkeling bij zijn hoger leidinggevende of HR We hebben ook een VTO matrix voor alle medewerkers, maar zeker ook specifiek voor leidinggevende, nieuwe en bestaande
- externe opleiding (zonder verder er op terug te komen); jammer genoeg geen good practices
- Voorlopig nog te weinig vrees ik. We hebben cursussen die we aanbieden en soms verplichten en er is zeer recent een midden management ter ondersteuning. Maar we doen nog te weinig aan begeleiding, ondersteuning en dergelijke
- PEER support, kaderleden events

Waar halen jullie inspiratie om in te zetten op een gezonde leiderschapstijl?

- KOMOS
- Vakliteratuur en onze eigen vormingsorganisatie
- onze omgeving, andere collega's, online
- Diana Whitney, waarderend leidinggeven en theorie transformationeel leiderschap
- zorg voor welzijn medewerkers/belang van coherent verhaal
- Meer HR materie.
- partners voor opleiding boeken
- Dienend Leidinggeven, Roeland Broeckart
- Magnet, literatuur, gesprek met leidinggevendenden zelf, andere theoretische kaders rond leiderschap,
- Webinars, het internet, opleidingen
- Tot nu toe is het ieder voor zich. HR is iets aan het uitwerken. Welzijnsenquête was een vragenlijst met scores ipv mensen te interviewen.
- peer coaching
- Opleidingen, literatuur, boeken, ...
- opleiding, intervisie met andere leidinggevendenden
- Dienend leidinggeven
- inspirerend leiderschap
- Unicorn is wel een organisatie waar we mee samen werken voor onze cursussen.
- Opleidingen

BEDANKT!