|  |  |
| --- | --- |
|  | Vlaams Welzijnsverbond vzwGuimardstraat 1, 1040 BrusselT 02 511 44 70 l F 02 513 85 14post@vlaamswelzijnsverbond.bewww.vlaamswelzijnsverbond.be |

**Denkkaders en inspiratiebronnen bij de nota:
‘Een dynamische visie op werkbaar werk in een werkbare welzijnsorganisatie’**

**Versie 27/11/2018**

1. **Het begrip ‘werkbaar werk’**

Samen met de vakbonden en de overheid engageerden de Vlaamse werkgeversorganisaties zich om tegen 2020 meer kwaliteitsvolle jobs na te streven (Pact 2020 - Toekomstpact voor Vlaanderen[[1]](#footnote-1)). De wet werkbaar en wendbaar werk[[2]](#footnote-2) van Vlaams minister-president Peeters wil de uitvoering daarvan mogelijk maken.

Werkbaar werk, wendbaar werk, duurzaam werk, waardevol werk … Het zijn allemaal containerbegrippen die elk vanuit diverse perspectieven worden ingevuld. Sommigen zien werkbaar werk als een middel om mensen langer aan de slag te houden, het ziekteverzuim in te perken of meer mensen aan het werk te krijgen. Anderen zien het als een waarde op zich dat elke werknemer in elke levens- en loopbaanfase een job heeft die afgestemd is op zijn individuele mogelijkheden, ambities en behoeften.

* Werkbaarheidsmonitor

Een van de definities van werkbaar werk is de Vlaamse ‘werkbaarheidsmonitor’, ontwikkeld door SIA (Stichting Innovatie en Arbeid). Ze is opgebouwd rond drie pijlers: stress, motivatie en opportuniteiten om te leren, en het evenwicht werk-privé. Niet alleen de werkbare job maar ook het werkvermogen[[3]](#footnote-3) van de medewerker bepaalt in welke mate hij zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn job uit te voeren. Het werkvermogen wordt bepaald door de balans tussen individuele kenmerken (gezondheid, competenties, waarden en houding) en werkvereisten. Ook de socio-economische omstandigheden van de medewerker hebben een impact op de keuzes die hij maakt gedurende zijn loopbaan.

De Welzijnswet[[4]](#footnote-4), cao 104 … Ze bieden allemaal kaders om het werk werkbaar te maken, maar het concept ‘werkbaar werk’ heeft een dynamische dimensie: het neemt het loopbaanperspectief mee in het vizier. Werkbaar werk is dus een verantwoordelijkheid van zowel de medewerker als van de organisatie. De overheid schept het kader waarin legitiem werkbaar werk kan worden gerealiseerd.

1. **Medewerkersbehoeften in beeld**
* Onderzoek Anneke Menger

In de periode 2008-2009 voerde Anneke Menger onderzoek naar factoren die de effectiviteit van het reclasseringswerk positief ondersteunen (Bronnen van Continuïteit: Professionaliteit van het Reclasseringswerk). In 2009 publiceerde ze de resultaten van haar onderzoek. Ze legde daarbij een link tussen maatschappelijke aandacht en waardering, werkbeleving en effectiviteit.

In haar onderzoek kwam Menger tot de conclusie dat het minstens even belangrijk is om na te gaan wie (welke hulpverlener) er effectief is als wat (welke methode) er effectief is? Vanuit die conclusie ging ze op zoek naar elementen die het welbevinden, de motivatie en de effectiviteit van de professional kunnen versterken. Menger steunde haar conclusies op praktijkonderzoek bij 400 reclasseringswerkers en op een studie van internationaal onderzoek rond dit thema (o.m. Wampold, Miller, Scott, Allisson, Mc Neil en Canton).

Kort samengevat determineerde Menger vier elementen die kenmerkend waren voor een effectieve reclasseringswerker:

1. Inzetten van professionele expertise: het vermogen om coherente verklaringen te geven voor problemen op basis van wetenschappelijke kennis en praktijkervaring.
2. Aangaan van een werkalliantie: het vermogen om allianties aan te gaan met diverse cliënten en het vermogen om adequaat te reageren op breuken, terugval en problemen in allianties.
3. Creëren van hoop en verwachting: het vermogen om de eigen verwachting van succes over te dragen op cliënten.
4. Organiseren van professionele reflectie: het zorgvuldig organiseren van feedback op de eigen performance.

Anneke Menger vertaalde haar onderzoeksbevindingen in een methodiekenboek (Werken in gedwongen kader - Methodiek voor het forensisch sociaal werk, uitgeverij SWP, 2013). Op basis van die bevindingen zette Hefboom i.s.m. Vlaams Welzijnsverbond, Som en Lucas een leertraject op met zestien teams uit verschillende organisaties. Het resultaat is [www.hulpverlenen-met-goesting.be](http://www.hulpverlenen-met-goesting.be). Deze tool is zo opgebouwd dat coördinatoren en teamcoaches zelfstandig een traject kunnen samenstellen en teams kunnen begeleiden.

* Het ‘ABC-raamwerk van medewerkersbehoeften’

In het ‘ABC-raamwerk van medewerkersbehoeften’ (Pink, 2013) wordt gesteld dat medewerkers drie elementaire behoeften hebben om drive in hun job te ervaren: autonomie, binding en competentie.

* + 1. Autonomie: de medewerker wil in bepaalde mate zelf kunnen bepalen wat hij doet en hoe hij het doet
		2. Binding: de medewerker wil bijdragen aan iets dat in zijn ogen zinvol is en wil dat doen in verbondenheid met de mensen en zijn team
		3. Competentie: de medewerker wil ergens goed in zijn en worden ingezet op zijn talenten
* Trendhuis

Het trendonderzoeksbureau Trendhuis onderzocht in opdracht van het Europees Sociaal Fonds (ESF) de percepties en attitudes van werkgevers en werknemers.**[[5]](#footnote-5)**

“De werkende Vlamingen hebben in de studie duidelijk aangegeven wat dat voor hen betekent. Geld blijft motiverende factor nummer één. Als geld geen bezwaar meer is, dan mag het vast en zeker iets meer zijn. Een goede brok zingeving en waardering bijvoorbeeld. Of mensen datgene laten doen wat ze écht willen doen. Flexibiliteit en autonomie blijken voor de werknemer eveneens toverwoorden, die van de werkgever wel wat creativiteit vergen. Het Nieuwe Werken is hiervan een mooi resultaat. Een concept dat al enkele jaren bestaat én werkt: werknemers geven zelf aan dat het nieuwe werken hen de vleugels geeft om hoger te kunnen vliegen. Durf eveneens te kijken naar de toekomst: een loopbaanplan is geen overbodige glazen bol. Maar wie moet die glazen bol lezen? Werknemers zelf, zo zegt men, al kunnen ze best wat hulp gebruiken van werkgevers en beleidsmakers. Een carrièreplan is immers geen sinecure. Langer werken vraagt ook meer duidelijkheid over het pensioen en een eerlijke beloning voor wie meer jaren werkt. Wat dat betreft, kunnen we wat leren van de Zweden. Daar stunten ze al met langer werken. Heldere informatie en een beloning voor zij die langer werken zijn dé grote palen die de tent rechthouden. Daarnaast leeft er een andere kijk op werk. Werken mag gerust een rijpingsproces zijn, met de nodige pauzes en nieuwe paden. Een goedgerijpte olijf maakt de carrièrecocktail smakelijker dan een uitgeperste citroen. Last but not least: focus niet enkel op wat mensen ‘moeten’ leren. Een beer moet je niet forceren om te dansen; een olifant op een koord is evenmin het beste idee. Laat werknemers aan de slag gaan met hun talenten die ze het liefst zo vroeg mogelijk ontdekken. Mensen die doen wat ze goed kunnen en vooral wat ze graag doen, krijgen energie en plezier in de plaats. Het maakt het werk als vanzelf meer werkbaar.”

1. **Leiding geven/leiding nemen**
* De visie van Mathieu Weggeman

Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde uit Nederland, geeft het advies om mensen die goed zijn in hun vak hun ding te laten doen, maar wel assertief op te treden naar mensen die hun vak niet goed (meer) doen. Een gezaghebbende maar bescheiden, dienende attitude is de belangrijkste eigenschap van de leidinggevende. Besluitvorming gebeurt op basis van kwaliteitsvolle argumenten en niet op basis van eigen kennis. Hij luistert naar wat er op de werkvloer leeft en differentieert in zijn aanpak. Op basis van gesprekken gaat hij individueel na wat de medewerker nodig heeft om overeind te blijven.

De belangrijkste taken van een leidinggevende zijn volgens hem:

1. Het participatief ontwikkelen van een collectieve ambitie

2. Het inspireren van mensen

3. Er zijn, goed waarnemen en echt communiceren

4. Durven te differentiëren

5. Willen functioneren als ‘hitteschild voor de ruis van boven’: de professionals inspireren, er zijn, durven te differentiëren en houden van het vak van je mensen

6. Leiding geven vanuit een gezaghebbende maar dienende houding (Weggeman, 2007)

* De visie van Roeland Broeckaert

Roeland Broeckaert kent drie rollen toe aan het ‘dienend leiderschap’: de rol van leider, manager en coach. De rollen zijn telkens gekoppeld aan de drie basisbehoeften van een medewerker.

1. De rol van manager waarbij de leidinggevende de medewerker (bij)stuurt. Het draait daarbij vooral om de output en het organiseren ervan: de manager denkt resultaatgericht en stelt criteria op waaraan het resultaat moet voldoen. Het blijvend kijken naar en het aanbrengen van extra efficiëntie in de activiteitenflow is daarbij belangrijk. De manager zoekt telkens naar de juiste maat van sturing die nodig is; niet te veel maar ook niet te weinig. Op die manier krijgt de medewerker de gepaste ruimte om het werk naar eigen inzichten uit te voeren.
2. In de rol van leider is de leidinggevende verantwoordelijk voor het uitzetten van de lijnen en zorgt hij ervoor dat de visie van de organisatie leeft bij de medewerkers en dat er niet van wordt afgeweken.
3. De rol van coach staat voor het ondersteunen van het ontwikkelingsproces van de talenten en competenties bij de medewerkers en dat bij voorkeur in een veilig leerklimaat. De leidinggevende stimuleert de medewerker om de eigen, unieke mogelijkheden te ontwikkelen om persoonlijke, team-, taak- en organisatiedoelen te kunnen realiseren.
4. **Werkorganisatie**

Leanmanagement is een businessstrategie en vooral een manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde voor de klant in alle processen. Door de klant centraal te stellen creëer je maximale toegevoegde waarde voor hem tegen minimale inspanning. Daardoor verbetert de kwaliteit, worden doorlooptijden verkort en verminderen de kosten. Of dat zomaar kan worden overgedragen naar de welzijnssector is nog de vraag. Neem bijvoorbeeld het vraagstuk ‘Hoe worden beslissingen genomen?’. Daar staat dat het ‘data gedreven’ dient te gebeuren. In de praktijk worden beslissingen in de welzijnssector op een andere manier genomen.[[6]](#footnote-6) Ervaringskennis, intuïtie, wetenschappelijke kennis, waarden, talenten van een team … kunnen daar een even grote rol spelen. In ‘hulpverlenen-met-goesting’ wordt aan het samenbrengen van verschillende perspectieven aandacht besteed. (zie: <http://www.hulpverlenen-met-goesting.be/wp-content/uploads/2017/05/Professionele-reflectie-besluitvorming-in-cassussen-perspectieven.pdf>).

Als het gaat over lean organiseren in welzijn, wordt de vraag cruciaal wat gemeten wordt. Gaat het over de efficiëntie van de handelingen (zo veel mogelijk mensen wassen op een uur), of gaat het (ook) over de kwaliteit van de handelingen zoals mensen die ervaren (dus met aandacht, tijd voor mensen …)?

Leanmanagement kan in organisaties worden toegepast op administratieve processen (zodat iedereen de juiste documenten weet te vinden op het juiste moment), op organisatie van een medicatiesysteem (zodat mensen niet de verkeerde pillen krijgen) … Bij deze zijn we eerder voorstander van het toepassen van het Leandenken vanuit het perspectief ’minder doen, maar beter’ ipv ‘meer doen met minder’.

1. **Interessante websites**
* <http://www.hrwijs.be>
* VIVO – [www.waardevolwerk.be](http://www.waardevolwerk.be)
* [www.hulpverlenen-met-goesting.be](http://www.hulpverlenen-met-goesting.be)
* <https://huisvoorveerkracht.be/>
* <https://arnoutvandenbossche.be/>
* Cm.be/positieve gezondheid
* [www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk/beleidskader/leeftijd-en-werk/project-afgeleide-wai/werken-aan-het-huis-van-werkvermogen-de-sleutel-tot-duurzame](http://www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk/beleidskader/leeftijd-en-werk/project-afgeleide-wai/werken-aan-het-huis-van-werkvermogen-de-sleutel-tot-duurzame)
* <https://www.gezondleven.be/sectoren/gezond-werken>
* <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Tijd%20voor%20vitaliteit%20%5BMOV-181081-0.2%5D.pdf>
* <https://www.diverscity.be/thema-s/welzijn-en-gezondheid>
* <https://www.prebes.be/nieuws/2015/09/wellfie-wat-is>
* [www.yogananda.be](http://www.yogananda.be)
* [www.dialoogplus.be](http://www.dialoogplus.be)
* [www.roeland@roedelconsult.be](http://www.roeland@roedelconsult.be)
* [www.fara.be](http://www.fara.be)
* <https://www.mediv.be/>
1. **Literatuur**
* analyse/recensie van Reinventing organizations van Frederic Laloux door Ilse Janssens, <http://sociaal.net/analyse-xl/nieuwe-zelfsturende-organisatie/>
* Bevlogenheidsonderzoek Social profit. *Bevlogen blijven in het orthopedagogisch werkveld. Hoe geef je vleugels aan je medewerkers?* Wim Sinkens, Anki Van Heden, 2016, Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
* RUYTJENS K. (2016), **Ruimte voor het onverwachte. Mensen helpen aanvaarden**, Lannoocampus
* Geeraerts K., Louis Van Nieuland, **Blijven ademen**, , Een werkboek om op een gezonde manier te leren omgaan met stress. Het boek Blijven Ademen is vanaf nu in verschillende boekenhandels en via www.biofeedbacktraining.be te koop. Of via <https://www.louvanie.be/shop>: hier vind je o.m. gratis adembegeleider
* Arnout van den Bossche,**Burn-out voor beginners, jij kunt het ook!,** , uitgeverij Lannoo. <https://arnoutvandenbossche.be/> Er is ook een *Burnout preventie toolbox* te verkijgen. Google eens op zijn naam en je vindt ontelbare leuke youtubefilmkes.
* **Niet perfect, toch content**en **Het Overloop effect** zijn twee boeken van de hand van Meredith Van Overloop te bestellen <https://www.triangis.be>. Je vindt op deze website ook een tool ‘test je bedrijfscultuur’.
* Baeijaert, L., & Stellamans, A. (2015). **Vergroot de veerkracht in jezelf en je team**. Tielt: Lannoo.
* DEWULF L. (2016). **Ik kies voor mijn talent** (herwerkte editie). Lannoo Campus.
* DEWULF L. (2016). **Stop Burn Out**. Lannoo Campus.
* INSOO K.B., BERG P. (2013). **Oplossingsgericht coachen**.
* LALOUX, F. (2015). **Reinventing organisations**. Lannoo
* ELKE VAN HOOF (2018), **Weer aan de slag. Anders omgaan met langdurige afwezigheid,** Lannoo
* ELKE VAN HOOF (2017), **De chief happiness officer. Stappenplan voor een strategisch welzijnsbeleid op het werk,** Lannoo Campus
* ELKE VAN HOOF (2017), Eerste hulp bij **Hoogsensitiviteit,** Lannoo
* KAESEMANS GORIK., ELKE VAN HOOF, LODE GODDERIS, ERIK FRANCK (2016), **Burn-out in de zorg,** Lannoo Campus
* GRIET BOUWEN (2010), **Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen en verbinden tot teamkracht,** Lannoo Campus
* ERWIN TIELEMANS (2014), **Verbindende communicatie werkt,** Garant
* MARCUS BUCKINGHAM, DONALD O. CLIFTON? **Ontdek je sterke punten**, Spectrum. In het boek staat een code die je toegang heeft tot de website [www.strenghtsfinder.com](http://www.strenghtsfinder.com).
* SASKIA TJEPKEMA, LUK VERHEIJEN (red.) (2009), **Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering,** Springer Uitgeverij
* TOM VANDOOREN (2014), **Sturen en stuwen. 101 vragen over HRM in social profit,** acco Leuven
1. <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/pact-2020-een-nieuw-toekomstpact-voor-vlaanderen-20-doelstellingen> [↑](#footnote-ref-1)
2. Zie Informatief van het Vlaams Welzijnsverbond nr. 2017/28; 2017/77 [↑](#footnote-ref-2)
3. <http://www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk/beleidskader/leeftijd-en-werk/project-afgeleide-wai/werken-aan-het-huis-van-werkvermogen-de-sleutel-tot-duurzame> [↑](#footnote-ref-3)
4. Zie o.m. de Welzijnswet (<http://www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx>); cao 104 (<http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=37939>), Wet wendbaar en werkbaar werk (<http://www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=45797>) [↑](#footnote-ref-4)
5. ttps://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/trendstudie-2015-the-show-must-go-on-hoe-langer-werken-werkbaar-maken [↑](#footnote-ref-5)
6. https://sociaal.net/analyse-xl/ik-neem-wel-100-beslissingen-per-dag/ [↑](#footnote-ref-6)