

Opgemaakt door de commissie Medewerkersbeleid en goedgekeurd door de algemene vergadering van het Vlaams Welzijnsverbond op 2 oktober 2018.

Een dynamische visie op werkbaar werk in een werkbare welzijnsorganisatie

Werk maken van ‘werkbaar werk’: in het tewerkstellingsbeleid neemt het concept een steeds centralere plaats in. Ook voor de welzijnsgerichte ondernemers is het een prioritaire opdracht. Tegelijk worden zij met steeds complexere zorg- en ondersteuningsvragen geconfronteerd. Gebruikers voeren vandaag mee de regie over hun ondersteuning of begeleiding en brengen in sommige sectoren – bijvoorbeeld de sector OPH – zelf de financiële middelen mee, die ze inzetten bij diverse zorgaanbieders over de sectoren heen.

Medewerkers werken daardoor niet langer met een stabiel cliëntenbestand in een vaste bewoners- of gebruikersgroep. Ze ondersteunen een wisselende groep mensen via een programma op maat. Dat vergt bijkomende

Medewerkers worden ook een soort bruggenbouwers

organisatie, coördinatie, evaluatie en registratie maar evengoed een budgettair bewustzijn. Medewerkers worden eerder een soort van bruggenbouwers die hun cliënten ondersteunen in de verbinding met hun eigen netwerk en andere (hulpverlenings-)diensten of vrijwilligers.

De voortdurende zoektocht naar balans tussen de eisen en verwachtingen van gebruikers en die van de organisatie is niet eenvoudig, zeker niet binnen een steeds complexer wordende samenleving. Ook de overheid heeft haar verwachtingen en ziet toe op de resultaten. De leidinggevendenden spelen daarom een cruciale rol in het ondersteunen van hun medewerkers bij die uitdagingen.

Deze nota verwoordt de visie van het Vlaams Welzijnsverbond op werkbaar werk en reikt handvaten aan om er binnen het kader van een werkbare welzijnsorganisatie mee aan de slag te gaan.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Het Vlaams Welzijnsverbond benadert het concept ‘werkbaar werk’ vanuit een dynamische invalshoek, waarbij zowel de werkgever als de werknemer hun verantwoordelijkheid nemen.

Mensen die kiezen voor een job in de welzijnssector willen vaak iets kunnen betekenen voor anderen. **Zin geven** aan mensen die het om de een of andere reden moeilijk hebben, is de essentie. Organisaties doen er daarom goed aan

Een collectieve ambitie bevordert het welzijn van de individuele medewerker

hun missie, visie en waarden te beschrijven in een duidelijke taal. Hoe sterker de match is tussen de ambities en waarden van de individuele medewerkers en de missie van de organisatie, hoe meer ‘werkgoesting’ medewerkers immers zullen voelen. Mensen willen ergens bij horen en zich nuttig voelen door bij te dragen aan een gezamenlijk doel. Niet zozeer wat ze doen maar vooral waarom ze het doen, zorgt ervoor dat mensen zich engageren. Een collectieve ambitie draagt

niet alleen bij tot doeltreffendheid, efficiëntie en daadkracht, maar biedt tevens een vangnet voor het welzijn van de individuele medewerkers.

Medewerkers vertrouwen geven binnen een duidelijk professioneel kader stimuleert hen om bewust **verantwoordelijkheid** te nemen. Het 'hoe' bepaalt een medewerker zelf, de leidinggevende zoekt telkens naar de juiste maat van sturing en ondersteuning: niet te veel maar ook niet te weinig. Zo krijgt elke medewerker de ruimte om z'n werk op zijn manier te doen. Medewerkers betrekken bij de strategie, in dialoog gaan over de resultaten en luisteren naar wat op de werkvloer leeft, zorgt ervoor dat het kader door hen wordt gedragen. De raad van bestuur die de strategische lijnen uitzet, dient dan ook de contouren van zijn medewerkersbeleid daaraan aan te passen.

Ook de **kracht en moed** in elke medewerker maken organisaties werkbaar. Iedere medewerker brengt zijn talenten, competenties en een referentiekader mee. Hij wil ergens goed in zijn en ingezet worden op basis van zijn talenten. Hoe sterker die talenten aansluiten bij de rollen die hij krijgt toebedeeld, hoe energiever een medewerker aan de slag zal gaan. Iedere organisatie heeft dan ook de opdracht om de krachten van medewerkers zoveel mogelijk in te zetten. Onder andere ontwikkelingskansen, groeimogelijkheden (zowel in hiërarchische lijn als in andere rollen), loopbaanplanning en constructieve feedback dagen mensen uit.

Veerkrachtige medewerkers

Welzijnsbevordering gebeurt in een verbindende relatie tussen de medewerker en het individu dat een ondersteunings- of begeleidingsvraag stelt. In sommige contexten, zoals in de jeugdhulp, is die ondersteuningsvraag eerder opgelegd, maar dan nog blijft het voor de professional het doel om in verbinding te komen met de jongere om zo zijn kansen in de samenleving te maximaliseren. In de gehandicaptensector begint het economische aspect dan weer een grotere rol te spelen: wie wil wat betalen voor welke dienstverlening, en hoe kan dat worden gekoppeld aan een goede dienstverlening?

Een verbindende relatie met de cliënt is het doel

De gebruiker participeert actief in het traject dat hij wil lopen samen met de professional. Belangrijk is dan ook dat hun interactie gebaseerd is op **alliantie**¹: een professionele werkrelatie waarin sprake is van een emotionele band (persoonlijke alliantie) en van consensus over het samenwerkingsdoel en de aanpak (taakalliantie). Naast die relationele en vakinhoudelijke kant is er ook een normatieve dimensie: grenzen durven te stellen en actief eenzijdig ingrijpen. Een voorwaarde voor de ontwikkeling van die alliantie is dat de gebruiker in dialoog met de beroepskracht zijn eigen veranderingstraject uitstippelt. Het is ook de gebruiker (en/of zijn context) die beoordeelt of de geleverde dienstverlening effectief heeft bijgedragen tot zijn levenskwaliteit of welzijn. Hij zal meer sturen. De medewerker wordt daardoor uitgedaagd om adequaat te reageren op breuken in de hulpverleningsrelatie, terugval en problemen, maar ook de eigen grenzen van zijn team, organisatie, sector, professie duidelijk aan te geven.

Om de verbindende hulpverlenings- of begeleidingsrelatie maximale kansen te bieden zijn **veerkrachtige professionals** nodig. Mensen die zich bij grote tegenslagen, teleurstellingen of uitdagingen in hun werk of leven aanpassen aan de nieuwe situatie, een nieuw evenwicht vinden en erin slagen de potentieel negatieve effecten van stress te vermijden of om te buigen naar iets positiefs. Maar veerkracht is niet alleen binnen een persoon te zoeken. Mensen navigeren door complexe situaties dankzij respectvolle en constructieve feedback en steun van anderen: zowel van teamleden, cliënten als van het thuisfront. Het zich verbonden voelen met en gedragen voelen door een organisatie, team, collega's, gezamenlijke visie of doel draagt bij tot het welbevinden van medewerkers.

Veerkracht zit ook in constructieve feedback

Daarnaast beleven medewerkers veel meer plezier in hun werk als ze zelf kunnen beslissen, als ze het gevoel krijgen dat ze hun eigen 'actieterrein' ('Dit is *mijn* ding') en verantwoordelijkheid hebben. Maar dat beslissen kan enkel nadat

¹ <http://www.hulpverlening-met-goesting.be/>

het nodige advies is ingewonnen en als er geen bezwaren zijn, of indien de kaders waarbinnen actie mag worden ondernomen duidelijk zijn. In die zin moeten medewerkers **permanent in dialoog** gaan met collega's, hun cliënt en alle andere belanghebbenden.

Door de complexiteit van de kernopdracht is het opnemen van **persoonlijk leiderschap** een absolute vereiste: zo geef je zelf richting aan je professionele en privéleven. Je laat je niet leiden door onverwachte gebeurtenissen of je omgeving, maar kiest zelf. In de preventie en behandeling van stress, burn- en bore-out is persoonlijk leiderschap een essentiële factor. Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor hun loopbaan. Ook teams kunnen hun persoonlijk leiderschap opnemen via zelforganiserende teams, die de groep of opdracht samen vorm geven en dragen.

Medewerkers die zich binnen de werkcontext constant kunnen en willen **ontwikkelen**, zijn ten slotte essentieel om het werk goed te doen en vol goesting te blijven doen. Uitdagen en uitgedaagd worden in de job, ook door de hulpvrager, kan een drijfveer zijn om gemotiveerd te blijven.

De invloed van de werkcontext

Het DNA van een welzijnsorganisatie – haar missie, visie en kernwaarden – bepaalt of werkbaar werk slaagkansen heeft. Hoe meer medewerkers hun eigen passie herkennen in het DNA, hoe sterker hun motivatie. Daarnaast is een **duidelijk kader** onmisbaar. Procedures, regels en voorschriften verwijzen naar een statische, beheersbare context. In de praktijk maken ze het medewerkers vaak moeilijk: primeert het volgen van de regels, of moet je vooral goed doen voor de cliënten? Een kader waarin de doelen en waarden helder zijn uitgelegd en waarin medewerkers de ruimte krijgen om in dialoog met cliënten en collega's te bepalen hoe ze die zullen bereiken, is meer aangewezen. Medewerkers moeten binnen dat kader ook ruimte krijgen om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. De focus dient te liggen op effectiviteit (doen we de juiste dingen) dan wel op efficiëntie (meer doen met beschikbare middelen).

Ook werken met **rollen in plaats van functies** maakt welzijnsorganisaties wendbaarder zonder verlies van focus. Medewerkers kunnen binnen hun rol hun werk zelf inrichten. Ze kunnen – in overleg – zelfs verschillende rollen toebedeeld krijgen op basis van hun sterktes (competenties en talenten) en drijfveren. Bijsturing in rolbepaling, -verdeling en -afbakening is gemakkelijker dan ingrijpen in hiërarchische structuren. Inzetten op competentie- en talentmanagement is essentieel: wat geeft je 'goesting' om aan de slag te gaan?

Daarnaast zorgen **erkenning en waardering** van de leidinggevende voor bevlogen en betrokken medewerkers. Waardering is het effectiefst als ze direct volgt op een specifieke actie of gedrag. Zo is het voor de medewerker

De werkplek moet een leeromgeving zijn

duidelijk wat precies zo geweldig was. Maar de werkplek moet ook een leeromgeving zijn waar je fouten mag maken. Het **sociaal leren**, het al doende leren, wint terrein. Dat is leren in groepsverband, in samenspraak en samenwerking met anderen. Omdat er geen pasklare antwoorden zijn, wordt

vorming het best georganiseerd op basis van 'my size fits me' in plaats van 'one fits all': trajecten op maat van het individu.

Ook een werkplek die energie geeft, krijgt meer en meer aandacht. Bijvoorbeeld de ecologische of ergonomische aspecten van de werkomgeving. Een organisatiecultuur en -structuur met aandacht voor **gezondheid en vitaliteit** bevorderen het welzijn van medewerkers.

Ten slotte is een **goede balans tussen werk en privé** essentieel: noch het ene noch het andere mag (altijd) prioriteit krijgen. Werknemers moeten hun werk voldoende achter zich kunnen laten wanneer ze vrij zijn, maar ook in staat zijn

om hun privéleven los te laten op het werk. Zelfzorg staat daarbij centraal, maar ook kunnen delegeren aan en vertrouwen op collega's. Werkgevers moeten dat mogelijk maken, maar mogen ook eisen stellen tijdens de werkuren

De cruciale rol van de leidinggevende

De leidinggevende staat ten dienste van het DNA van de organisatie en van de medewerkers. Hij moet een duidelijk antwoord weten op de vraag 'Waar staan wij voor?' en dat zowel intern als extern kunnen uitdragen. Weten waar je voor staat is één ding, weten waar je naartoe wil iets anders. De leidinggevende kan de complexe theorie vertalen naar de dagelijkse praktijk en schept de nodige ruimte voor de medewerkers om zich ernaar te gedragen. Dergelijke complexe situaties vragen om **situationeel leiderschap**. De leidinggevende weet helder de missie en visie te vertalen en de doelen te formuleren, en belichaamt de cultuur van de organisatie. Hij stimuleert zelfstandigheid en zelfsturing, zodat elke medewerker in staat is om zelf verantwoordelijkheid te nemen. De stijl van de leidinggevende wordt het best afgestemd op de mogelijkheden van de medewerkers, het team als geheel en de taken die moeten worden ingevuld. Hij moet een toegevoegde waarde bieden door moedig en daadkrachtig ondersteunend aanwezig te zijn, verbindende communicatie te faciliteren en het anders zijn in elk individu te respecteren. Bovendien moet hij integer zijn. Als mensen het gevoel hebben dat je als leider open en eerlijk bent, is dat een pluspunt. Authenticiteit creëert vertrouwen.

De leidinggevende moet de cultuur van de organisatie belichamen

De raad van bestuur als signaalgever

De raad van bestuur vaart een koers met een kritische blik op het heden en een visionaire kijk op de toekomst. Hij zet de strategische doelen uit en biedt voor de realisatie ervan de nodige ruimte binnen een cultuur van 'werkbaar werk', en dat in partnerschap met de directie of eindverantwoordelijke. Maar ook directies of eindverantwoordelijken zijn medewerkers van de organisatie. De raad dient net als de leidinggevendenden de zorg voor hen ter harte te nemen. Bovendien zet de raad de contouren van het medewerkersbeleid uit. Een 'werkbare organisatie' is een broeikast van gemotiveerde en talentrijke medewerkers. Door uit die rijkdom te putten voor het invullen van een vacante functie als directie of eindverantwoordelijke, geeft de raad van bestuur een signaal voorstander te zijn van 'werkbaar werk'.

De verantwoordelijkheid van de overheid

De overheid moet een kader scheppen voor welzijnsgericht ondernemerschap², waarin duidelijke doelstellingen zijn geformuleerd en voldoende financiële middelen gegarandeerd, zonder weliswaar te vervallen in regelneverij. De verantwoordingsplicht blijft uiteraard, maar de laatste jaren krijgen welzijnsorganisaties het gevoel meer te moeten doen met dezelfde (of minder) middelen. Aangezien de medewerkers de motor zijn om de opdracht van de organisatie te realiseren, zijn zij de eersten die de druk daarvan ervaren.

De overheid mag niet vervallen in regelneverij

De overheid werkte maatregelen uit in het kader van werkbaar werk. Maar die richten zich in hoofdzaak op economische doelstellingen zoals langer werken en arbeidsparticipatie. Tegelijk vraagt de overheid aan de burgers om zich meer te engageren in het kader van de vermaatschappelijking van de zorg. De overheid heeft als taak **realistische welzijnsdoelstellingen** voorop te stellen en daartoe het nodige budgettaire kader te voorzien. Daarnaast dient ze na te denken over hoe alle maatregelen ruimte kunnen geven aan het individu om in zijn job een zo goed mogelijke werk-privébalans te ervaren en problematische stress tot een minimum te herleiden. Werkbaar werk is een cultuur waarin jobs worden gecreëerd met voldoende autonomie en leermogelijkheden, die goed te combineren zijn met het privéleven en die motiverend werken. Daartoe dient de arbeidswetgeving grondig onder de loep te worden genomen en op maat van 'werkbare organisaties' aangepast.

² <http://www.vlaamswelzijnsverbond.be/kennismaking/charter-samen-ondernemer-welzijn>