

- Organisatiebeleid: een strategie, structuur en cultuur neerzetten die participatief is, waar waarden een reële leidraad zijn, met een verbinding naar de wortels van de christelijk geïnspireerde organisatie. Bijvoorbeeld via storytelling over het sociaal ondernemerschap van de stichtende zusters.

Kwetsbaar leiderschap

In een grote organisatie zoals Emmaüs tref je verschillende types leidinggevers aan. "Dat mag en moet zelfs", adviseert Ilse. Op directieniveau heb je mensen nodig die richting geven, innovatief en duurzaam ondernemend zijn,

tiëntendossiers bijvoorbeeld: dat levert méér tijd op voor oprechte persoonlijke aandacht voor de collega's en voor zorg op maat. De digitalisering is overal en meetings zijn nu vaker op afstand, maar een 'check-in' blijft belangrijk. "Aan de koffiemachines, voor en na afloop van vergaderingen: dat zijn rijke momenten waar ik veel capteer", verkapt Ilse.

Emmaüs besteedt zogenoemde ondersteunende functies zoals keukenpersoneel en poetshulp niet uit. Deze medewerkers komen, net zoals bijvoorbeeld woningassistenten, bijzonder dicht bij de persoonlijke leefwereld van de bewoners en patiënten. Daarom maken

"Kwetsbaar leiderschap is krachtiger als je zelf sterk bent."

cognitief flexibel zijn en snel schakelen. In hun visie is de warmte van de menselijke natuur uiteraard nooit ver weg, maar Emmaüs verwacht meer van hen dan een coachende rol.

Bij eerstelijnsleidinggevers, zoals hoofdverpleegkundigen of hoofdopvoeders, ligt dat anders. Ze beschikken over meer voelsprietten voor wat er leeft op het zorgterrein. Ze coachen of laten zich omringen door mensen die daarin ondersteunen. Mag je je bij Emmaüs als leider kwetsbaar opstellen? "Kwetsbaar leiderschap is krachtiger als je zelf sterk bent", poneert Ilse. "Zeker in deze crisistijd. Medewerkers hebben nu nood aan onze houvast, nabijheid en vooruitziendheid."

Dat betekent niet dat er geen plaats is voor twijfel of onzekerheid. "Leiders moeten met verschillende brillen naar uitdagingen durven kijken. Hulp vragen om tot betere besluitvorming te komen, dat kan uiteraard."

Menselijke technologie

De innovatie in de gezondheidszorg evolueert tegen een snel tempo. Technologie helpt, maar neemt de plaats van de mens niet over. De iPad met de pa-

ze integraal deel uit van het zorg-DNA van de groep. "Ook de schoonmaakster smult hier mee van de verjaardagstaarten in de leefgroep", vertelt Ilse. "Dat is geen façade, ze horen er gewoon bij en zijn onze eerste zorgambassadeurs."

Wat na corona?

Blijft het applaus voor zorg en welzijn duren? Is de crisis een opportuniteit die de attractiviteit van de sector ten goede komt? "Onze mensen zetten maskers op. Maar er vallen in deze periode ook veel maskers af", knipoogt Ilse Janssens. "Wat met het budget voor sociale zekerheid?"

Een ander effect heeft te maken met het gegeven dat Emmaüs een lerende organisatie is: de crisis genereerde creativiteit en flexibiliteit, maar ook extra solidariteit. De beslissingslijnen verkorten. Binnen de groep delen de 24 voorzieningen nu meer talent, over sectoren heen.

Tekst: Gert Verlinden | Foto: Wouter Van Vaerenbergh

Iedereen is onderzoeker

Leren en innoveren: dat is de rode draad bij Imec. De passie voor vernieuwing boeit elke medewerker, van de CEO tot de poetshulp. "Wij dagen iedereen uit om innovatief te denken in het domein waar je specialist in bent." Om die reden is psychologische veiligheid ingebed in het DNA. Alleen zo krijg je een lerende organisatie.

Stefan Decuyper is een nieuwbakken medewerker bij Imec, zijn collega Yasmin Handaja werkt er twee jaar. "Ik ben hier heel warm ontvangen", glimlacht Stefan. "Mijn leidinggevende had maar liefst 30 individuele afspraken ingepland: stuk voor stuk authentieke gesprekken met nieuwe collega's." Stefan gelooft dat de manier waarop je nieuwkomers onthaalt, een spiegel is van de organisatiecultuur. Hij is trouwens ook medeauteur van het recente boek *'High Impact Teaming'*.

Intelligent samenwerken

Wetenschappers, ingenieurs, operatoren, ondersteunende diensten: ze zoeken bij Imec allemaal vernieuwing op in hun vakgebied. Ze vormen een gemeenschap die gedreven is door



Stefan Decuyper (Learning & Development Business Partner Imec)



Yasmin Handaja (HR Business Partner Imec)

technologische disruptie. Die innovatiedrang zit diep ingeworteld in de organisatie, van bij de oprichting. Imec is op diverse technologische terreinen actief. Ze zoeken oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, wereldwijde voedselzekerheid en kankerbehandeling. Dat creëert betekenis en genereert passie. Het werkt als een magneet om nieuwe mensen aan te trekken. “Er is hier veel intelligentie aanwezig. De mensen zijn slim genoeg, maar hoe ondersteunen we hen nog effectiever in samenwerken?”, schetst Stefan de uitdaging. Daarvoor is psychologische veiligheid in de teams nodig.

Teams leading teams

Het is bij Imec toegestaan om sociale risico's te nemen en je kwetsbaar op te stellen. Maar ook om vragen te stellen als je iets niet begrijpt. Of feedback aan je leidinggevende te geven. Psychologische veiligheid zit op teamniveau en hangt samen met de maturiteit van het leiderschap. Zo zie je verschillende trappen van psychologische veiligheid binnen het bedrijf ontstaan.

“De mensen zijn intelligent, maar hoe werken ze effectiever samen?”

(Stefan Decuyper)

Daarom creëerde HR het concept 'teams leading teams'. Het management sponsort. Het doel? Een context creëren waarin mensen over de hokjes heen durven denken en samen het beste van zichzelf willen en kunnen geven. Zo ontstaat een lerende organisatie. Individuen zijn nooit perfect. Dat hoeft ook niet. Maar teams evolueren wel richting perfectie door aan zichzelf te werken en te bouwen op elkaars talenten.

Carwash

Yasmin illustreert: “Als psycholoog spreek ik Nederlands en Engels, maar toch spreek ik een andere taal voor de ingenieurs. Zij accepteren mij in mijn expertise, proberen te begrijpen wat ik vertel en vertalen dat naar de context van hun team of businessunit.”

Zo'n groeiproces van teams houdt maatwerk in. “Wij ondersteunen, begeleiden de verandering, leren teams leren. Dat gebeurt via diverse modellen en werkvormen. Het is geen carwash waar je alle groepen doorheen stuurt”, vergelijkt Stefan. Het team bepaalt zelf de route en het tempo van leren.

“Community-vorming vraagt een constante aandacht.”

(Yasmin Handaja)

Bovendien is Imec een bedrijf met een grote verscheidenheid aan technologische activiteiten en applicaties, een amalgaam van nationaliteiten en een veelheid van functies. “Community-vorming vraagt een constante aandacht”, aldus Yasmin.

De leidinggevende is daarvoor een cruciale factor. De verwachting ligt hoog. Ze nemen zowel de rol op van technisch-inhoudelijk inspirator die richting geeft, als ondersteunende coach die veiligheid biedt. Die twee rollen zijn complementair, al staan ze elkaar soms in de weg. “Het is de kunst daar comfortabel mee om te gaan, jezelf te blijven in de context van het team”, adviseert Stefan.

Lockdown

Tijdens de lockdown liep toevallig binnen Imec een onderzoek dat peilt naar het engagement van de medewerkers. Wat blijkt? Het effect van de genomen maatregelen is positief. De werknemers voelen zich ondersteund en fysiek veilig. Maar ook de psychologische veiligheid zorgt ervoor dat de digitaal disruptieve manier van werken een succes is.

Yasmin: “Het basisvertrouwen is aanwezig. We blijven elkaar helpen in vernieuwing. Er leeft hier een intrinsiek geloof in het sterke verband tussen psychologische veiligheid en innovatie. Daar heb je geen harde KPI voor nodig.”

Tekst: Gert Verlinden | Foto's GF