

Kom uit je functiebeschrijving

In volle coronacrisis tref je Ilse Janssens twee dagen per week aan het onthaal van een woonzorgcentrum van de Emmaüs Groep aan. Ze is eigenlijk HR-coördinator voor de groep, maar ze helpt de temperatuur van de medewerkers meten. “Ik doe als het ware een check-in”, lacht ze.

Mentaal inchecken, peilen naar de mens achter de job: dat is bij het begin van de dag of de start van een vergadering een gewoonte bij Emmaüs.

Iedereen verlegt een steen

Emmaüs Groep biedt met 7000 medewerkers kwalitatieve zorg op 24 locaties in de provincie Antwerpen. De betrokkenheid scheert hoge toppen tijdens de COVID-19-epidemie. “Iedereen verlegt hier een steen in de rivier,” zo zegt HR-coördinator Ilse Janssens, “zowel een poetsmedewerker als een spoedarts, het aankoopteam en de psycholoog.”

Vleugels van de esdoorn

Medewerkers zitten echter niet in het strakke keurslijf van een functiebeschrijving. Ze mogen zichzelf zijn, zeggen waar ze mee zitten en hun ideeën uiten. Belangrijk is dat het niet bij woorden blijft. Ze mogen actie ondernemen en verantwoordelijkheid nemen. Het kan geen kwaad om een ommetje te maken in de werkafspraken, vanuit je professionaliteit als zorgverlener. Emmaüs schenkt je dat vertrouwen, bijvoorbeeld om bij mooi weer een wandeling te mogen maken met een bewoner met dementie. “Kleine verhalen op de werkvloer hebben hier een plaats”, mijmert Ilse.

Sinds vorig jaar heeft Emmaüs een nieuw logo: de vleugels van de esdoorn. Ze staan symbool voor houvast, nabijheid en vooruitgang. De organisatie wil een betrouwbare werkgever zijn. Met aandacht voor werkbaar werk, zowel op het vlak van lichaam als geest. Maar ook aandacht voor je rollen buiten het werk: vader, moeder, mantelzorger, buur of vriend.

Zelfzorg

Vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgen van je werkgever, dat klinkt energie-gevend. Toch is werken bij Emmaüs niet altijd een rooskleurig verhaal. De emotionele belasting is aanzienlijk. Medewerkers gaan aan de slag met de kommer en kwel van patiënten en bewoners. Op de arbeidsmarkt woedt een gigantische strijd om nieuwe bekwame collega's aan te werven. De werkdruk kent hoge pieken. Daar-



Ilse Janssens (HR-coördinator Emmaüs Groep)

om zet Emmaüs in op drie niveaus: zelfzorg, teamdynamiek en organisatiebeleid.

- Zelfzorg: medewerkers staan er niet alleen voor om een oplossing te zoeken wanneer ze het moeilijk hebben. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij de werkgever, het gezin en zelfs de samenleving een rol speelt. Emmaüs biedt opleiding en ondersteuning aan op het vlak van o.a. voeding, slaap, balans, veerkracht. Daartegenover staat de verwachting dat medewerkers goed voor zichzelf zorgen.
- Teamdynamiek: alle persoonlijkheden in een equipe komen evenwaardig aan bod. Samenwerken is een sleutelcompetentie: zelfs experts moeten leren feedback geven en kennis delen. Het team en de leidinggevende zijn bepalend voor de psychologische veiligheid: is er ondersteuning, belangeloze inzet voor elkaar en plaats voor humor?

- 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)