



# VISIETEKST LEIDERSCHAP

VZW ZORG-SAAM ZKJ



## 1. STRATEGISCH BELANG VAN VISIE OP LEIDERSCHAP

De kernopdracht van Zorg-Saam is zorgen voor ouderen. Dat doen we met de gehele groep van 1.850 medewerkers. Het belang van het menselijk kapitaal binnen Zorg-Saam kan nauwelijks overschat worden. We kiezen er dan ook bewust voor om er zorgvuldig en Zorg-Saam mee om te gaan. Hier ligt een belangrijke opdracht bij de leidinggevendenden. Naast een duidelijke missie en visie, is leiderschap een belangrijk fundament om tot een performante bedrijfsvoering te komen. Bovendien heeft de manier van leiding geven een grote impact op het functioneren en het welbevinden van de medewerkers. Uiteraard kan elke leidinggevende binnen dit kader zijn/haar eigen stijl hanteren.

## 2. FUNDAMENTEN BINNEN EEN RELATIE LEIDINGGEVENDE - MEDEWERKER

Een leidinggevende focust in de eerste plaats op de **functie-inhoud** van de medewerker (motiveren, coachen, prestatieniveau opvolgen, feedback geven, ontwikkelingskansen bieden...).

Daarnaast peilt de leidinggevende ook naar het **welbevinden** van de medewerker (kan iemand zichzelf zijn, voelt de medewerker zich goed binnen het team, hoe zit het met het stressniveau, de work/life verhouding, mentale draagkracht, beleving van zingeving...).

Tot slot toetst de leidinggevende ook de mate van **verbinding** af van de medewerker met zichzelf, de bewoner, collega's, leidinggevende en de organisatie.

## 3. STIJL VAN LEIDINGGEVEN

Inzake de **stijl** van communicatie bij het leiding geven, kiezen we resoluut voor de techniek van de **verbindende communicatie**. Men communiceert in 4 stappen (omschrijving waargenomen gedrag- omschrijving welk gevoel die waarneming veroorzaakt -verklaring van gevoel door duiding behoefte die eraan ten grondslag ligt- vanuit die behoefte formulering van een verzoek tot het stellen van meer van hetzelfde of ander gedrag). Deze methodiek veronderstelt zelfempathie (wat vind ik zelf belangrijk als leidinggevende) en empathie naar de medewerker toe.

Dit is een belangrijke succesfactor voor een **coachende leiderschapsstijl** die we als organisatie verkiezen, een begeleidende rol van de leidinggevende ipv directieve sturing. Bestaande sterktes van medewerkers worden gestimuleerd en het verwerven van nieuwe kwaliteiten wordt, daar waar mogelijk, bevorderd. Op die manier groeien de zelfstandigheid, zelfontwikkeling en zelfmanagement van de medewerkers. Want iedereen neemt in de eerste plaats het leiderschap over zichzelf op.

### A. Cultuur

De organisatiecultuur van vzw Zorg-Saam ZKJ bepaalt in sterke mate de manier van leidinggeven en omgekeerd.

#### 1. Mensbeeld

\* Zelfdeterminatietheorie (E.L. Deci en R.M. Ryan)

Volgens deze theorie zijn medewerkers het meest gemotiveerd en op hun beste prestatieniveau als binnen een werkcontext voldaan is aan 3 universele basisbehoeften.

1. autonomie : gevoel van keuze en vrijheid in handelen, denken en voelen, gevoel van aan het roer te staan van je eigen leven. Bij beperkte regelruimte voldoende inzicht in zinvolheid taken.
2. verbinding : verbinding met de organisatie (missie, visie en waarden) en anderen, zorg kunnen dragen voor anderen, deel uitmaken van een groep...
3. competentie : behoefte om zich bekwaam te voelen om de job te kunnen doen die verwacht wordt (effectief zijn, doelen bereiken), bij te leren en zich te kunnen ontwikkelen.

\* Positief mensbeeld

We hanteren een waarderende benadering : we hebben oog voor de talenten van de medewerkers en zetten in op wat goed gaat en (nog) beter kan. Zo bouwen we verder aan de **deskundigheid** binnen onze organisatie.

\* Holistisch mensbeeld

We beseffen dat medewerkers ook een leven hebben naast en buiten het werk. We hebben oog en **respect** voor de "mens achter de medewerker". We tonen interesse voor de totaliteit van deze mens, maar blijven daarbij altijd in onze rol van werkgever.

\* Elke medewerker is een individu en een teamlid

Binnen Zorg-Saam bestaan geen geïsoleerde functies. Iedere medewerker is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen resultaten, maar ook samen met de teamgenoten, voor de teamresultaten.

#### 2. Samen zorgen voor elkaar

Een leidinggevende gaat een weg met een medewerker. We zien een tewerkstelling liefst als een lange-termijn relatie. We zetten in op instroom, maar ook op retentie van medewerkers. Zorgzaam omgaan met de medewerkers is een manier om dat te realiseren.

#### 3. Betrokkenheid en participatie

Zorg-Saam is een organisatie die gekenmerkt wordt door betrokkenheid en participatie . Het is aan de leidinggevenden om dit waar te maken, door het faciliteren en stimuleren van dialoog en overleg. Leiding geven betekent ook delegeren aan medewerkers. Binnen Zorg-Saam leggen we de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie.

## 4. Lage drempel

De leidinggevenden zorgen de leidinggevenden voor een grote beschikbaarheid en toegankelijkheid ; niet 24/7, maar mentale beschikbaarheid en aanspreekbaarheid.

## 5. Constructieve blik op de toekomst

De ouderenzorg is een sector in volle evolutie. Vanuit het geloof in onze waarden/identiteit en met beroepsfierheid bouwen we aan onze weg. De leidinggevenden hebben hierin een cruciale rol ; zij hebben een voorbeeldfunctie en zijn de trekkers van dit positief klimaat.

## B. Context

### 1. ... is duidelijk

Belangrijk is dat de **organisatiestructuur** afgestemd is op de gewenste manier van leidinggeven. Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt op vlak van taken en verantwoordelijkheden, de organisatie is transparant.

Duidelijkheid is er ook nodig in de **inhoudelijke beslissingen** van de leidinggevenden.

Ook de **communicatie** rond beslissingen en beleid moet duidelijk zijn. De juiste informatie delen, met de juiste personen, voor wie het relevant is.

### 2. ... is veilig

De leidinggevende heeft als opdracht een open gespreks- en debatcultuur te creëren en in stand te houden. Dat betekent een sfeer waarin iedereen zich vrij voelt om zijn/haar visie, mening, input, feedback te geven. Deze wordt **respectvol** gebracht en beluisterd.

Gespreksonderwerpen die **confidentieel** zijn, worden als dusdanig behandeld. De **betrouwbaarheid** van leidinggevenden hangt daar voor een groot stuk vanaf.

### 3. ... is divers

De medewerkersgroep van Zorg-Saam is divers samengesteld. We zien verscheidenheid in cultuur, taal, godsdienst, overtuiging, leeftijd, gender, geaardheid, ... Bij Zorg-Saam bekijken we dit in de eerste plaats als een **verrijking**, ook al stelt het de leidinggevenden soms voor vraagstukken op de werkvloer.

## C. Contact

### 1. Authentieke aandacht

Zorg-Saam is een warme, mensgerichte organisatie. Leidinggevenden geven bewust aandacht aan de medewerker en de mens achter de medewerker. Dat impliceert dat leidinggevenden realistische verwachtingen formuleren aan de medewerkers en dat er een periodieke opvolging van gebeurt dmv reflectiegesprekken.

De aandacht van de leidinggevende gaat op een evenwichtige manier naar de medewerkers uit alle diensten. We werken in een **betrokkenheid** tot elkaar, we hangen van mekaar af, we zijn in onderlinge **verbinding**.

## **2. Een goede start als een begin van een zorgzaam traject**

Als Zorg-Saam iemand aanwerft, is dat een engagement op lange termijn. Leidinggevenden investeren in kwaliteitsvolle samenwerkingsrelaties met een duurzaam karakter. Dat doen ze door een verzorgd onthaal bij de start van een nieuwe medewerker en door een systematische opvolging gedurende de verdere tewerkstelling.

## **3. We care, we share !**

Zorg-Saam is een groep. We willen de schaalgrootte ook inzetten waar het kan, door het delen van goede praktijken, door het uitwisselen van medewerkers, door het organiseren van intervisies enz. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het realiseren van deze deelcultuur.

**Tot slot : Leidinggevenden zijn ook werknemers.**

**Zorg-Saam gaat zorgzaam om met de leidinggevenden...**

Uit bovenstaande mag blijken dat Zorg-Saam enerzijds wel veel verwacht van haar leidinggevenden. Zij nemen een sleutelpositie in in de werking van de organisatie. Gezien de zwaarte en het belang van deze functies, is het essentieel dat de organisatie blijvende aandacht besteedt aan opleiding, coaching, ondersteuning voor leidinggevenden zelf.

Anderzijds willen we bij de leidinggevenden ook zelfreflectie en onderlinge intervisie stimuleren. Zodoende kunnen zij zich bewust worden van eigen patronen, behoeftes, stijlen, kwetsbaarheden enz. Zorg-Saam wil immers menselijke, authentieke leidinggevenden.

