

HR-Congres / Congrès RH- ACADEMICS MEET PRACTITIONERS 'De kracht van waardering op het succes van de organisatie'

BO SA – Universiteit Gent – School voor Social Profit en Publiek Management

- WTC III – OFO-IFA
- 180- tal deelnemers
- 08.45 uur – 17.00 uur
- Op basis van ppt-voorstellingen

De voormiddag was opgebouwd uit presentaties, de namiddag uit workshops en praktijkgetuigenissen.

VOORMIDDAG

Introductie – Prof. Dr. A. Vanderstraeten, Mr. P. Vandenbruaene, Mevr. C. Hittelet

- Waardering:
 - Waaruit bestaat de kracht van waardering en wat is de rol van leiderschap?

To invest or not invest in people – Prof. Dr. M. Audenaert

- Een team bestaat uit teamleden, maar presteert elk teamlid even goed?
 - 20% van teamleden staat in voor 80% van de prestaties (≠ normaal verdeeld)
- Waarderen leidt tot gunstige uitkomsten, maar wat is het recept?
 - Hoe 'happy/productive' medewerkers bekomen?
 - Sociale ruil is van belang: investeren in elkaar
 - Zingeving is van belang [empowerment]
 - Maar, nood aan drijfveren voor sociale ruil en zingeving ...
 - ...waarbij waarderende praktijken eerder sociale ruil dan empowerment lijken te stimuleren.
 - ...waarbij empowerment wordt gedreven door een uitdagende job.
 - Hoge sociale ruil (1) + Hoog empowerment (1) = 3
 - Hoge sociale ruil (1) + Hoog empowerment (1) + rol van leidinggevende (1) = 9
 - Leidinggevende heeft enorme impact op de relatie:
 - Belang van relatie tussen medewerker en leidinggevende
 - Sterkte van feed forward gesprek (storytelling) startend vanuit sterktes
 - 'People join a company, but leave their bosses', maar afhankelijk van de job

New ways of leadership: effects on rewarding – Prof. Dr. H. Vanden Broeck

- 4 kwadranten op basis van twee assen:
 - Soaring vs. rooting
 - Pulling in value vs. expanding value
- De tendens is om te gaan voor 'organizing for standardization', terwijl organisaties niet stabiel zijn.
- Houd rekening en ga om met 'ripple effect'
- Zorg voor geïntegreerde (data) systemen
- Start met de 'TO BE' situatie en kijk dan naar 'AS IS', niet omgekeerd

Le travail vaut-il la peine? – Prof. P. Firket

- Belangrijke rol weggelegd voor narcisme in de verklaring van burn-out en andere psychosomatische aandoeningen.

Geloof in competenties: kracht van een zelfsturend zorgteam – Mevr. D. Van Landuyt

- Traject van een hiërarchische lijnorganisatie naar gedeeld leiderschap met zelfsturende zorgteams
 - Beweging komt vanuit de vraag, niet vanuit wil om het anders te doen
 - Winnen aan snelheid en daadkracht
 - Meer doen met minder (terwijl 1 gezicht voor de zorgbehoevende van belang is)
 - Meer dan werken alleen
 - Grotere beschikbaarheid
- Zelfsturing is ≠ eigen gedacht volgen
- Zelfsturende zorgteams maken is geen herstructurering of besparingsoefening

NAMIDDAG

Session 1: WORKSHOP: Loopbaanbegeleiding: de waarderende aanpak – Mevr. I. De Haes & Mr. Jegers H.

- De loopbaancoaches van de FOD BOSA & BIZA helpen medewerkers op een constructieve en positieve manier meer inzicht te krijgen in hun loopbaan via het beantwoorden van drie kernvragen:
 - Wie ben ik?
 - Wat kan ik?
 - Wat wil ik?
- Er werden drie groepsoefeningen gedaan:
 - Nadenken over het laatste moment waarop je gewaardeerd werd
 - Het vertellen van een succesverhaal en het hieruit afleiden van je talenten
 - Je werktevredenheid inschatten en zoeken naar mogelijkheden die je zelf in de hand hebt die deze zouden kunnen verhogen

=> Via deze oefeningen werd beoogd dat participanten meer inzicht ontwikkelden in hun positieve aspecten.

Session 2: PRAKTIJKGETUIGENIS: Durabrik op tocht naar een nieuwe bedrijfscultuur – Mevr. B. De Backer

- 'Tocht' naar nieuwe bedrijfscultuur
 - = langdurig / niet of nooit gedaan
 - Gefaciliteerd door een CEO in transitie
 - = zelf een ontwikkelingstraject doorlopen vooraleer zich tot de organisatie te keren
 - Wie ben ik?
 - Welke leiderschapsstijl ga ik op basis daarvan toepassen?
- Waarde creëren:
 - => door tevreden klanten (ambassadeurs => door betrokken medewerkers => door niet hiërarchische leiderschapscultuur (via empowerment en sociale ruil)
- Waarden concreet maken:

- Afgekort tot een persoonsnaam ROSIE + acties opzetten
- Een tweede thuis maken (in combinatie met oog voor duurzaamheid)
- Een leiderschapstraject dat iedereen sterker moet maken:
 - Iedereen CEO van zijn/haar functie = persoonlijk leiderschap
 - Een 'wij'-verhaal: als team naar buiten komen
- Individuele coaching helpt, alsook upward feedback
- Oefenen, oefenen, oefenen!

Session 3 : TEMOIGNAGE Simuler les talents grâce au team crafting : échange de bonnes pratiques – Mevr. S. Lombaert and Hafida Othmani

- Team crafting:
 - Lijkt op job crafting in de zin dat de taken zelf, de wijze van uitvoeren van de taken en de perceptie omtrent de taken aangepast worden
 - Maar is verschillend in de zin dat team crafting een aanpassing is van de taken, de uitvoering en de percepties van het hele team.
- De sprekers hebben vanuit de literatuur een workshop opgesteld om team crafting op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze in te voeren in teams.
 - De workshop bestaat uit twee grote delen:
 - deel één is het ontdekken van de talenten
 - en deel twee het verdelen van de taken op basis van deze talenten.
 - De ontdekkingstocht naar ieders talent is niet altijd makkelijk en wordt dan ook uitgebreid besproken in de workshop.
- Talent wordt ervaren als iets dat je graag doet, dat je energie geeft en waarop je ook regelmatig positieve feedback krijgt.
 - Hiermee verschilt een talent met een competentie, aangezien dit laatste niet altijd iets is waar mensen energie van krijgen (bijvoorbeeld: m'n kan goed zijn in presenteren, maar dit eigenlijk niet graag doen).
- Ze hebben hiervoor eveneens een gids ontwikkeld om deze workshop te begeleiden. (online te raadplegen op: <https://fedweb.belgium.be/nl/nieuws/2017/team-crafting-praktische-gids-om-talenten-teamverband-te-stimuleren>)

Session 4: PRAKTIJKGETUIGENIS: Waardering bij Torfs – Mevr. E. Van Keymeulen

- Focus HR-beleid = talentontwikkeling (>zelfdeterminatietheorie)
 - Happy@Torfs
 - Klantgerichtheid
 - Leiderschap
- Achilleshiel HR-beleid:
 - work-life balance (winkels open op woensdagnamiddag en zaterdag)
 - 30% personeel participeert in de lopende HR-initiatieven.

Kernwaarden Torfs

- = TEAM = Together Everyone Achieves Meaning (familiegevoel & authenticiteit)
- zijn het resultaat van een grote bevraging onder het personeel (bottom-up)
- maar zijn een 'never-ending story': worden driejaarlijks herzien
- "Je oogst wat je zaait" → "een goed woord doet meer dan een kwaad woord"
- Waarden zijn er niet om aan de muur te hangen, maar moeten ook geleefd worden:
 - Belangrijke rol weggelegd voor zorgzaam leiderschap
 - Impliceert zich kwetsbaar durven opstellen...

- Maar ook kritisch zijn (“The Champion eats feedback for breakfast”) en dit in twee richtingen!
- Leidinggevenden dragen waarden uit en worden hierin actief ondersteund.

Session 6: WORKSHOP: Outil pour acquérir les compétences psychosociales dans les organisations – Dr. V. Delsaux

- Onderzoek naar de noden van lijnmanagers (n + 1) op het vlak van psychosociale competenties (ontwikkeling van “soft skills”)
 - Het lijden van lijnmanagers omwille van:
 - De paradoxale positie van de manager: hun ambivalente relatie met hun leidinggevende enerzijds en hun personeel anderzijds
 - Vaak gebrek aan erkenning
 - Eenzaamheid
 - Concurrentie
- Vandaar: een unieke methode die vertrekt vanuit de praktijk en niet de theorie. Er wordt tevens de nadruk gelegd op “preventie” (van bv. burn-out) door lijnmanagers samen te laten komen (tijdens 6 à 8 sessies) om hen over bepaalde moeilijkheden op het werk te laten spreken.
- De groep-analyse gebeurt binnen een strikt kader:
 - a. Spreken/luisteren (om de beurt)
 - b. Vertrouwen/geheimhouding
 - c. “Alles dat ik zeg, zal niet tegen mij gebruikt worden”
 - d. We zijn allemaal gelijk
 - e. Er is steeds een neutrale moderator aanwezig
- *De methode:*
De participanten beschrijven om de beurt een situatie waarbij de andere participanten mee nadenken over een oplossing voor zijn of haar probleem. De groepen bestaan idealiter uit 6 à 8 participanten.
 - 1) Een participant vertelt een verhaal en stelt een specifieke vraag aan de andere participanten
 - 2) De anderen stellen om de beurt een vraag ter verduidelijking van het probleem
 - 3) De anderen beschrijven hoe zij zich zouden voelen in die situatie
 - 4) De andere participanten stellen oplossingen voor
 - 5) Discussie + de verteller deelt zijn gemotiveerde keuze met zijn mede-participanten