



WERK GELUK

**RUIMTE OM
JE TALENTEN
IN TE ZETTEN**

HET KLAPPEN VOOR DE ZORG TIJDENS DE CORONAPANDEMIE WAS EEN ONTROERENDE BLIJK VAN WAARDERING. WE ZATEN DAN OOK IN EEN EXTREME SITUATIE, DIE ONS MEER DAN OOIET LIET BESEFFEN DAT HET WERK IN DE ZORG VAN LEVENSBELANG IS. MAAR HOE STAAT HET MET DIE WAARDERING ONDER ALLEDAAGSE OMSTANDIGHEDEN? WAT HEB JE ALS ZORGMEDEWERKER NODIG OM JE GEZIEN EN GEHOORD TE VOELLEN, EN OM DE VAAK ZWARE WERKDRUK AAN TE KUNNEN? MARGARETHA COORNSTRA SPRAK MET WERKGELUKDESKUNDIGEN GEA PEPER EN LUCAS SWENNEN VAN HET HAPPINESSBUREAU EN MET TWEE ZORGPROFESSIONALS.

Wie herinnert zich nog de soepe reclame? In dit mild satirische filmpje (*starring* Ruben van der Meer) verkondigt Sjors een diepe wijsheid: "Om mensen te houden, moet je v n ze houden ...!" terwijl hij een denkbeeldige medewerker theatraal omarmt.

Ik denk automatisch terug aan Sjors tijdens het gesprek met Gea Peper en Lucas Swennen, werkgelukdeskundigen bij het HappinessBureau. Want jazeker, werkgeluk berust ook op de kwaliteit van relaties. Op zaken als verbinding, vertrouwen en waardering.

Het HappinessBureau werkt met het zogeheten 'P3F-model', een afkorting voor drie pijlers van werkgeluk: *Purpose, Flow, Fun & Friendship*. "Wij vertalen dat als Zingeving, Voldoening, Plezier & Verbinding," zegt Gea Peper. "Voor ons is dit model het best werkbaar. Het is wetenschappelijk onderbouwd en toepasbaar op alle organisaties, ook in de zorg."

TEKST: MARGARETHA COORNSTRA ILLUSTRATIE: VALESCA VAN WAVEREN

PIJLER 1:

ZINGEVING

“Zingeving is heel belangrijk,” zegt Lucas Swennen. “Vind je dat je met jouw werk een zinvolle bijdrage levert? Werk je in een organisatie die ertoe doet? Nu is dat in de zorg altijd wel zo, maar helaas vergeten sommige organisaties dit te communiceren. Dat is jammer. Want door helder te maken waar je voor staat, kun je mensen enthousiasmeren om voor je te komen werken. Waarom wil iemand werken in de zorg? Meestal juist vanwege dat zingevingperspectief! Dat communiceer je als bedrijf wanneer je medewerkers naar buiten toe trots vertellen wat ze doen.

Nog een belangrijke vraag: komen jouw eigen waarden overeen met die van de organisatie? Kijk, je kunt Coolblue en de ING fantastische organisaties vinden, terwijl ze toch niet bij jou passen. Zo kan ook de ene zorgaanbieder je meer aanspreken dan de andere.”

CHRISTELIJKE IDENTITEIT

Claudia Ferrada Bello [44] is een sprekend voorbeeld van iemand met zingeving als primaire drijfveer. Ze koos voor een bijpassende organisatie: het Leger des Heils, en ze werkt er nu ruim negen jaar. Eerst als begeleider en coördinator en sinds vierenhalf jaar als leidinggevende. Momenteel is ze bezig om in Rotterdam een forensisch team op te zetten. Concreet houdt deze forensische zorg in dat haar team, onder toezicht van de reclasse-



ring, mensen begeleidt die met justitie in aanraking zijn geweest.

Claudia: “Op mijn negende wist ik al dat ik later sociaal werk wilde doen. Ik ben van huis uit katholiek en solliciteerde bewust bij het Leger des Heils vanwege de christelijke identiteit. Je geloof laten zien via je werk, de daad bij het woord voegen, dat is wat mij motiveert! Deze doelgroep spreekt me ook erg aan. Ik wil me inzetten voor de meest kwetsbaren in de samenleving, mensen die vaak door anderen al zijn opgegeven.”

PIJLER 2:

VOLDOENING

Bij voldoening draait het om de vraag of je je talenten kunt inzetten en ontwikkelen, legt Swennen uit. “Kun je resultaten behalen? Of moet je eerst langs vijf verdiepingen om allerlei handtekeningen te verzamelen, voordat je eindelijk mag doen waarvoor je bent aangenomen? Specifiek in de zorg wacht je vaak eerst een enorme berg administratie. Soms neemt die administratie zo veel tijd in beslag dat je maar moeizaam resultaten kunt behalen.”

Dit aspect woog zwaar voor Rachel Borghaerts [53], sinds vijftien jaar werkzaam in de hulpverlening. Haar werkplek is Domus Tilburg, een nieuwe beschermde woonvorm voor mensen met een verslaving, psychiatrische problemen en/of een licht verstandelijke beperking. “Ik koos voor het Leger des Heils omdat het de minst bureaucratische organisatie is die ik ken. Natuurlijk heb je overal met systemen te maken, maar hier kijken ze vooral waar jouw kracht ligt. Je hoeft niet eerst allerlei trainingen te volgen in dingen die je niet echt liggen, maar je mag jezelf zijn en aan de slag met datgene waar je goed in bent. Zo kijk ik ook naar onze bewoners. Ik vind het fantastisch dat ik de ruimte krijg om ze op basis van gelijkwaardigheid te laten *shinen*. Om te focussen op wat hen blij maakt en waar ze trots op zijn, in plaats van volgens het boekje met allerlei methodes te werken.”

GEZIEN EN GEHOORD

“Dit heet talentgericht leiderschap,” vertelt Swennen. “Als de organisatie jouw talenten kent en aanspreekt, draagt

dat in hoge mate bij aan werkgeeluk. Helaas is dit in veel organisaties nog niet vanzelfsprekend.”

Claudia Ferrada Bello: “Als leidinggevende wil ik mensen graag prikkelen om hun talenten in te zetten. Ik voer veel gesprekken in de trant van: ‘Hoe sta je in het leven, wat heb je nodig voor je ontwikkeling? Wat zijn je ambities?’” Daarnaast besteedt ze aandacht aan preventie van verzuim. “Regelmatig vraag ik: ‘Hoe voel je je? Wat heb je eventueel van ons nodig om lekker in je vel te zitten?’ Want hoe beter het met iemand gaat, des te beter kan diegene onze doelgroep helpen. Ook aan medewerkers die al wat langer meelopen, vraag ik: ‘Hé, zit je nog steeds op de goeie plek? En zo niet, kunnen we dan samen zoeken naar iets waar je blijer van wordt en waar je kwaliteiten beter tot hun recht komen?’”

Daarnaast heeft ze om de vier, vijf weken werkoverleg. “Dit gaat over casuïstiek, maar ook over het welzijn van de medewerkers zelf. Eens per half jaar voer ik een individueel ontwikkelgesprek, met vragen als: ‘Wat vind je leuk aan je werk? Wat zou je anders willen?’ Maar ook: ‘Waar wil je staan over pakweg vijf jaar, en wat heb je daarvoor nodig?’”

Zó moet het, volgens Gea Peper. “Helaas is er vaak meer aandacht voor curatie – dus pas actie ondernemen als mensen weglopen of al een burn-out hebben – dan voor preventie. Kijk, je moet mensen kunnen aantrekken, maar je moet ze ook weten te behouden. Ze moeten zich gezien en gehoord blijven voelen, zeker in de zorg! Wacht dus niet tien of twaalf jaar met vragen hoe ze in hun vel zitten. En verlies de mensen die al twintig jaar in dezelfde organisatie werken ook niet uit het oog.”

BORDUREN OF KLEIEN

Wat eveneens helpt om je voldaan te voelen is enige mate van autonomie, enige regelruimte. “Hoe fijn is het als er niet continu een micromanager is die in je nek zit te hijgen en jou bij ieder klein stapje vertelt wat je moet doen,” zegt Swennen. “Wél dat je een leidinggevende hebt die zegt: ‘Joh, ik vertrouw je. Ga maar aan de slag en laat me weten hoe ik kan helpen!’”

Peper: “Een mooi voorbeeld daarvan vinden wij Buurtzorg. Daar is geprobeerd om zo veel mogelijk regel-tjes en administratieve rompslomp weg te nemen. Als leidinggevende moet je durven loslaten en vertrouwen dat anderen het goed doen.”

Dat is iets waarmee ook Rachel Borghaerts erg blij is: de



ruimte om haar taak naar eigen inzicht in te vullen. “Als activiteitenbegeleider ga ik toch niet zitten borduren of kleien met een intelligente man van tegen de zestig die al een heel leven achter zich heeft, alleen omdat hij toevallig de pech had dat hij verslaafd raakte? Zo iemand is meer gebaat bij samen gezellig voetbal kijken, met een kop koffie en een plak cake erbij. Soms vinden mensen dat vreemd: ‘Maar dat is toch geen activiteit?’ Jazeker, voor hem is dat een sociale activiteit!”

WAARDERING

Een van de belangrijkste zaken, naast een eerlijk salaris uiteraard, is waardering. Wie zich gewaardeerd weet, is gelukkiger op het werk. “Maar,” zegt Swennen, “je hebt wel te maken met de *span of control*: probeer bij een team van tachtig mensen maar eens om iedereen persoonlijke aandacht te geven! Oké, met dertig mensen kun je besluiten om elke dag iemand een compliment te geven. Maar dan denkt zo’n medewerker: hm, één compliment per maand ...?”

De praktische oplossing: “Op maandagochtend tijdens het overleg een rondje doen waarin je elkaars successen viert en complimenten uitwisselt. Niet alleen vanuit de leiding, maar ook onderling. Zo kun je als organisatie een cultuur van waardering ontwikkelen. Daarmee zet je meteen andere zaken in beweging: mensen krijgen meer vertrouwen in het management en durven meer zichzelf te zijn. Er zijn prachtige onderzoeken die aantonen hoe waardevol dit is: puur die erkenning dat jij iets goed hebt gedaan.”



PIJLER 3:

PLEZIER & VERBINDING

Rachel Borghaerts: "In Domus Tilburg hebben we een gemêleerd team, erg leuk. Ik ben zelf 53 en zit in een andere levensfase dan veel van mijn collega's. Er zijn jongeren bij die net van de opleiding komen, hartstikke gemotiveerd, en die nieuwe visies meebrengen waar ik iets van opsteek. Omgekeerd probeer ik hun mee te geven dat geen twee mensen hetzelfde zijn. Hoeveel boekenkennis je ook hebt, niemand is alleen maar een symptomenlijstje. Zo vullen we elkaar als team prachtig aan. Toen bewoners tijdens de lockdown op hun kamer moesten blijven, hebben we samen een 'roomservice' opgezet. Zo hebben we er maar een creatieve draai aan gegeven."

Plezier en verbinding zijn niet te onderschatten, bevestigt ook Swennen. "Volgens de Amerikaanse hoogleraar Brené Brown zijn wij hier op aarde voor de verbinding: 'Connection is why we're here.' Stel dus af en toe de vraag: 'Werken we leuk samen, hebben we nog lol met elkaar?' Iedereen kent die karikatuur van de baas die zegt: 'Waar gelachen wordt, wordt niet hard genoeg gewerkt.' Niets is minder waar!"

STRESS VAN JE AFPRATEN

Het wegvallen van verbinding was een pijnpunt bij de coronamaatregelen, weet hij: "Het samenzijn werd ontzettend gemist. Wanneer collega's uitvallen door ziekte of quarantaine moet je voldoende contact houden, zodat ze zich onderdeel blijven voelen van de organisatie." Vandaar het streven bij veel organisaties om na de lockdown niet alle vijf dagen thuis te werken, maar zo mogelijk twee à drie dagen naar kantoor te komen: "Dat maakt de terugkeer op de werkvloer makkelijker."

Gea Peper: "Corona legde een extreem hoge werkdruk op zorgverleners. En toch: als je steeds maar dóórgaat, put je jezelf uit. Juist dan is het van belang dat je een paar minuutjes tijd neemt om de stress even van je af te praten. Maar ook dat je leidinggevende dan iets zegt als: 'Ja, ik snap dat je het moeilijk hebt.' Zo'n erkenning haalt al wat druk van de ketel en verlaagt het risico op burn-outverschijnselen."

Claudia Ferrada Bello: "Na de eerste heftige coronaperiode werden we verrast met bloemen en een dinerbon voor twee personen, om even bij te komen. Fijn inderdaad om die erkenning te voelen."

Gea Peper noemt nog een aansprekend voorbeeld van erkenning en verbinding: een zorgprofessional die, zeven jaar na het overlijden van zijn dochtertje, op haar sterfdatum een bos bloemen kreeg van zijn werkgever. Peper: "Ik zag dit op LinkedIn voorbijkomen. 'Naast werknemer blijf je ook nog een mens met zijn of haar eigen levensverhaal,' schreef de vader erbij. Een ontroerend voorbeeld van hoe je met aandacht met je medewerkers om kunt gaan."

Bij al het bovenstaande geldt: *it takes two to tango*. Werkgeluk is de verantwoordelijkheid van twee partijen, zegt Lucas Swennen. "Je kunt als medewerker niet achteroverleunen en zeggen: 'Baas, maak mij gelukkig!' Je blijft verantwoordelijk voor je eigen werkgeluk. Maar de organisatie kan wel een positieve werkcultuur creëren en voldoen aan de andere randvoorwaarden, zodat de medewerkers werkgeluk kunnen ervaren."

HappinessBureau.nl

LUISTERTIP

Werk, geld verdienen en hoe je dat zo kunt doen dat onze medemens en de planeet er ook beter van worden: daarover gaat het in de podcast *Geld of je leven*. eo.nl/podcasts/geld-of-je-leven-podcast

85%
van de
verpleegkundigen is
vrouw

Een
zorgmedewerker
verdiend gemiddeld
€ 2395,-
bruto per maand

91%
van het zorgpersoneel
vindt het **werk**
inhoudelijk leuk

30%
van alle
zorgmedewerkers
werkt in de
ouderenzorg

1 op de 6
werknemers in Nederland
werkt momenteel in de zorg

Als de salarissen binnen de
zorgsector omhoog gaan,
overweegt

35%
van de werkende
Nederlanders een
carrière
switch
te maken naar de zorg

In Afghanistan zijn er
2,4
dokters
op 10.000 mensen.

Naar verwachting is
dit in 2040
1 op de 4
Om de zorg in 2060 op het
niveau van nu te houden,
moet
1 op de 3
werkenden straks aan
de slag in die sector

In Benin
0,6

In Nederland
zijn het er
40

Negen op de tien
zorgverleners
heeft in het afgelopen jaar een of meerdere
scholingsactiviteiten gevolgd.

De meeste zorgmedewerkers
wonen in Zeeland
(12% van de bevolking)

85%
van de zorgmedewerkers gaat
met plezier naar het werk