



Mary Kok, manager Mens, Werk en Ontwikkeling

Een bredere blik op werkplezier en duurzame inzetbaarheid

Toen Mary Kok (41) als jonge verpleegkundige ging werken bij de GGZ in Noord-Holland, had ze niet kunnen bedenken dat ze 24 jaar later bij dezelfde organisatie HR-manager zou worden. Maar zo is het wel gegaan: ze werd al jong leidinggevende, groeide door naar regiomanager, volgde twee leergangen bij AOG School of Management en sinds 1 mei is ze manager Mens, Werk en Ontwikkeling bij Leviaan, zoals de organisatie nu heet. Dagelijks heeft ze te maken met de uitdagingen in de zorg en zoekt ze naar oplossingen die het werkplezier van haar medewerkers vergroten.

TEKST MARJAN BROUWERS • FOTOGRAFIE JEROEN VAN KOOTEN

Toen Mary indertijd manager werd van haar eigen team, merkte ze dat ze leidinggeven best ingewikkeld vond. 'Ik herinner me die tijd als een hobbelige periode. Dat is ook best logisch, want je moet uitvinden wie je bent als persoon en als leidinggevende.' Daarom besloot ze te gaan studeren naast haar werk en behaalde ze haar managementdiploma's. Daarna bleven de studieboeken in de kast, want ze kreeg twee kinderen en de combinatie met haar werk als teamleider slokte al haar aandacht op.

Toch ging het na verloop van tijd weer kriebelen. Mary: 'Ik vroeg me al een poosje af hoe ik me verder wilde ontwikkelen. Enerzijds dacht ik na over een functie als directeur-bestuurder,

anderzijds trok een stap richting HR me ook.' Na een tip van een collega ging ze in gesprek met een opleidingsadviseur van AOG School of Management en schreef ze zich in voor Strategisch Leiderschap. 'Ik heb die leergang vanaf de eerste dag ervaren als een ontzettend inspirerende en waardevolle reis. Ik heb volop genoten van alles wat ik dat jaar heb meegemaakt.'

Na een pauze van een jaar meldde ze zich aan voor een tweede leergang: HR Strategie en Leiderschap. Kort daarna werd bekend dat de toenmalige HR-manager van Leviaan zou vertrekken. Mary solliciteerde en werd per 1 mei 2024 benoemd tot Manager Mens, Werk en Ontwikkeling. 'Zo kwam alles mooi bij elkaar.'

Bevlogen, betrokken en vitale medewerkers?

Leviaan is een GGZ-organisatie in Noord-Holland, heeft 550 medewerkers en staat bekend als gemoedelijk, wendbaar en flexibel. Mary voelt zich er helemaal thuis. Ze vertelt dat Leviaan cliënten met psychische kwetsbaarheden begeleidt: 'We behandelen niet, maar bieden ondersteuning aan cliënten die zelfstandig wonen in de wijk of in onze 24-uurslocaties. Verder hebben we ook nog dagbesteding, waar mensen kunnen binnenlopen voor steun of voor begeleiding naar werk of studie.'

Net als overal in de zorg leven er binnen Leviaan de nodige taaie vraagstukken, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, het ziekteverzuim en het personeelsverloop. Voor het visie-document van haar tweede leergang richtte Mary zich daarom op een concrete vraag: 'Ik wilde uitzoeken aan welke knoppen ik kon draaien om het ziekteverzuim terug te dringen. Die vraag leidde tot allerlei adviezen, maar eigenlijk lagen die allemaal in de lijn van wat we altijd al doen en deden. Ik had inmiddels geleerd dat als je hetzelfde blijft doen wat je altijd al deed, je waarschijnlijk hetzelfde resultaat krijgt. Ik concludeerde dus dat je ziekteverzuim beter kunt aanpakken door aan de voorkant te beginnen. Dus niet door het verzuim zelf aan te pakken met de geijkte methodes, zoals weer een training voor managers, maar door in te zetten op preventie. Hoe houd je medewerkers bevlogen, betrokken en vitaal zodat ze hun werk met plezier blijven doen en niet uitvallen? Uit interviews met medewerkers merkte ik dat ze vaak onvoldoende ruimte ervaren om hun werk zelf te organiseren. En ook dat de focus te weinig ligt op de leuke kanten van hun werk, maar vooral op wat er allemaal moet. Dus heb ik mijn visiedocument herschreven met als rode draad de vraag wat we kunnen doen om ervoor te zorgen dat mensen blij worden van hun werk. Dat uitgangspunt past ook heel goed bij mij, omdat we uitgaan van de kracht en de kwaliteiten van de medewerkers.'

Samen complexe vraagstukken oplossen

Terugkijkend op beide leergangen beseft ze dat ze op een andere manier naar haar organisatie is gaan kijken. 'Als je echt verandering teweeg wilt brengen, is het beter om van buiten naar binnen te kijken en je perspectief te verbreden. Bovendien heb ik geleerd dat je complexe vraagstukken niet in je eentje kunt oplossen. Je moet er de tijd voor nemen en erover in gesprek gaan met de buitenwereld, zoals je netwerkpartners. Hoe kunnen we in gezamenlijkheid ouderen en jongeren behouden voor de zorg? Op de arbeidsmarkt vissen we allemaal in dezelfde vijver. Dat schiet niet op. Misschien is het antwoord wel een gezamenlijke flexpool van meerdere zorgorganisaties, zodat mensen kunnen proeven waar ze zich het meeste thuis voelen en daarna de werkgever kunnen kiezen die het beste bij ze past. Ook op het gebied van personeelsverloop heb ik nieuwe inzichten opgedaan. Zo zijn we er altijd van uitgegaan dat we onze medewerkers zo lang mogelijk willen behouden en verwachten we dat ze loyaal zijn aan de organisatie. Maar werkt dat? Is het niet

veel beter om te faciliteren dat mensen zo goed mogelijk en met plezier hun werk kunnen doen? En als ze dan vertrekken, dat ze dan gemotiveerd zijn om in ieder geval in de zorg te blijven? Zo creëren we maatschappelijke opbrengst.'

Daarmee komt Mary op haar visie op het generatiebeleid binnen haar organisatie. 'Een mooie term, maar wat ik ermee bedoel is dat de jonge generatie die nu aan het werk gaat in de zorg anders is opgeleid dan vroeger. Ze zorgen met de handen op de rug. Dat houdt in dat ze de regie bij de cliënt laten en dat is precies de weg die wij als organisatie op willen gaan. Ook zijn ze beweeglijker: ze houden van afwisseling en willen niet meer tot hun pensioen bij dezelfde werkgever blijven. Oudere medewerkers willen vaak vooral zorgen en ik proef soms dat zij het idee hebben dat jongeren hun werk met minder passie uitvoeren. Dat is echter niet mijn ervaring: die jongeren zijn net zo betrokken bij hun cliënten, maar hun aanpak is anders.' Tegelijkertijd heeft ze oog voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de tweede helft van hun loopbaan, zoals kerndocent Klaske Veth het noemt.

Mary: 'Waar haalt die generatie werkplezier uit en hoe blijven ze vitaal? Wat kun je meegeven op het gebied van leefstijl, voeding en sport? Willen ze na hun pensioengerechtigde leeftijd nog werken en wat willen ze dan betekenen? Om die groep gemotiveerd en inzetbaar te houden en hun kennis en kunde te behouden, moeten we ze op een andere manier faciliteren. In mijn nieuwe baan krijg ik volop de ruimte om me te verdiepen in dit soort complexe vraagstukken.'

(Zelf-)vertrouwen krijgen het anders te doen

De leergangen hebben haar veel gebracht: kennis, inspiratie, waardevolle nieuwe gesprekspartners en meer zelfvertrouwen als het gaat om leren en ontwikkelen. Zoveel zelfs, dat ze overweegt om volgend jaar, als ze gewend is aan haar nieuwe functie, door te gaan met de masteropleiding. 'Doordat ik nu met een breder perspectief naar de wereld kijk, durf ik te komen met oplossingen die afwijken van hoe we het altijd deden. Zo heb ik pas geleden voorgesteld om te stoppen met ons huidige verzuimbeleid en volop in te zetten op duurzame inzetbaarheid en preventie. Kijk, dat had ik een paar jaar geleden nooit kunnen bedenken. Het mooie is dat ik intern nu ook de ruimte en het vertrouwen krijg om dit soort belangrijke veranderingen in te zetten.'

Tijdens de deeltijdopleiding Visie op Werk en Arbeidsmarkt ontwikkel je een duurzame HR-strategie vanuit een externe focus, met inzicht in complexe arbeidsmarkt-vraagstukken, maatschappelijke impact en managementkeuzes.

De volgende editie start 3 oktober 2024.

Meer weten? Scan de QR-code.



De vooruitgang voor zijn.