

# “Door je talenten in te zetten, draag je bij aan je eigen geluk en dat van een ander”



*Als je google't op de term werkgeluk, komt naar voren: 'een tamelijk stabiele houding die aanzet tot actie om maximaal te presteren en je potentieel te benutten'. Daarbij is balans tussen zingeving en plezier een cruciale factor, aldus verschillende onderzoeken. Bob Hutten is als geen ander bezig met het vergroten van werkgeluk bij zijn samenwerkers ("want de term medewerkers doet hen geen eer aan").*

**Op 27 november 2017 vertelde hij zijn verhaal al tijdens een bestuurders-bijeenkomst van Transvorm. InVorm heeft het met hem over zijn visie, betekenis geven aan organisaties, mensen door geluk centraal stellen en kansen voor Zorg en Welzijn.**

**Wat is de basis van uw denken?**

“Voor mij draait het leven en wat je daarin doet in essentie altijd om ‘van betekenis zijn’. De laatste tijd zijn we echter teveel gaan denken in processen, procedures en systemen. Het resultaat is dat geld het allerbelangrijkste is geworden. Ook in de zorg gaat het vaak over efficiënte processen die in feite weinig te maken hebben met échte zorg. Ik geloof er sterk in dat je als bedrijf hogere doelstellingen moet hebben dan louter een product maken of dienst leveren. Wat je doet moet iets bijdragen aan een betere wereld, aan een hoger doel. Dit zijn we kwijtgeraakt in de maatschappij. Natuurlijk chargeer ik een beetje, want in de zorg is er wel degelijk een relatie met andere mensen. Echter niet in optima forma.”

**Om van betekenis te kunnen zijn heeft u werkgeluk centraal gesteld. Hoe kijkt u aan tegen geluk?**

“Volgens mij zijn er twee vormen van geluk. De eerste is van betekenis zijn: met je talent bijdragen aan je eigen geluk. Dat geeft je een goed gevoel, waardering van je eigen talent en bestaansrecht. De tweede is ‘stretchen in het geluk van de ander’. Daarmee bedoel ik dat je van betekenis bent door bij te dragen aan de wensen en idealen van de ander. Ook dat is waardering van je talent en erkenning. Langs deze twee richtlijnen of ‘geluksassen’ probeer ik mijn bedrijf te runnen.”

**Wat betekent dat concreet voor de manier waarop u leiding geeft?**

“Binnen mijn bedrijf krijgen mensen de ruimte om hun talenten te ontdekken en te ontplooien. Daarmee geef je betekenis aan je werk en kun je van betekenis zijn voor je leven en je leefomgeving. ‘Stretchen in het geluk van de ander’ betekent voor mij: buitengewoon geïnteresseerd zijn in de wensen en idealen van de ander.

Help je de ander om in zijn kracht te staan en zijn doelen te realiseren? Ik kan een ander weliswaar niet gelukkig maken, maar ik kan wel proberen om bij te dragen aan de dingen die hem of haar gelukkig maken. Dat is een houding die mijns inziens vaak ontbreekt in bedrijven en ook in de zorg.”

### **Geluk nastreven klinkt als een nobel iets...**

“De vraag is of je als organisatie geluk - gelukkige medewerkers, gelukkige patiënten en cliënten, een gelukkige directie - dúrft na te streven. Als je elkaar durft te bevragen op geluk, dan ga je heel andere dingen doen. Dan raak je iets wat we kwijt geraakt zijn in de maatschappij: de relatie aangaan met cultuur, natuur en andere mensen. Het gaat niet om salaris - geld komt vaak pas op de laatste plaats - maar om wat mensen gedurende de dag meemaken. Als ik van betekenis wil zijn voor jou, dan moet ik je leren kennen, dan moeten we ons met elkaar kunnen identificeren. Vervolgens kunnen we een relatie aangaan. Als jij jouw wensen en idealen vertelt en jij vertrouwt mij, dan kan ik voor jou van betekenis zijn. Het is echt zo: als je geluk centraal zet, krijg je een andere taal en andere gesprekken.”

### **Wat vraagt dat van een directeur of bestuurder, zo kijken naar werkgeluk? Wat zijn voorwaarden volgens u?**

“Het is belangrijk dat mensen zich veilig voelen. Dat zij zichzelf mogen zijn, fouten mogen maken en de ruimte voelen om te praten over geluk. Dat kan alleen als je als bestuurder zelf ook kwetsbaar durft te zijn. Niemand is altijd positief, energiek of op zijn best. Ik spreek zelf ook wel over het managen van de energiestromen. Als leider van een bedrijf probeer je een ‘positive train’ te laten rijden naar een fijne toekomst. Soms moet iemand even uit die trein stappen. Een tussenstop maken op een station en met mensen praten. Om daarna weer op te stappen. Voor mij als bestuurder is het belangrijk om binnen mijn bedrijf dit soort metaforen en positieve elementen te gebruiken om mensen te prikkelen. Daardoor ontstaat energie en een samen-gevoel en dat is cruciaal om samen verder te gaan.

Net als het hebben van een vergezicht: weten waar je samen naartoe gaat.”

### **De toekomst verandert continu. Hoe houd je dat beeld scherp?**

“We visualiseren te weinig waar we naartoe willen. Natuurlijk is het zo dat ook ik niet weet wat ik over 20 of 25 jaar precies doe, dat geldt voor een organisatie net zo. Maar de stip aan de horizon, die kun je wel scherp hebben en vorm geven. Letterlijk zelfs, door het maken van een gelukschilderij. Door het grotere beeld te zien en met een gelukschilderij bezig te zijn, krijg je waardering van je

## “De vraag is of je als organisatie geluk dúrft na te streven”

eigen talent en erkenning van wie je bent. Het draagt ook bij aan de tweede vorm van geluk die ik eerder benoemde. Ik kan iedereen aanbevelen om met een schetsblok en stiften aan de slag te gaan en een gelukschilderij te maken.”

### **Het imago van de zorg staat onder druk. Is de omslag die u eerder benoemde wel te maken?**

“Er is geen andere sector die zo draait om betekenis geven, dus ja, ik geloof dat de omslag zeker te maken is. Sterker nog: ik denk dat er in de zorg ontzettend veel en makkelijk resultaat te behalen is.

## “Geluk hoeft niets te kosten. Het gaat over oprechte aandacht en communicatie”

Deze sector draait immers om mensen. Probeer maar eens een zingevende propositie te geven aan een bedrijf dat een product verkoopt; dat is vele malen lastiger. Waar de zorg in mijn ogen echter aan voorbij gaat, is dat ze zelf niet meer ziet hoe belangrijk betekenis geven is. Ik kom regelmatig bij zorginstellingen,

de dagen zijn er vaak hetzelfde. Zelden staat centraal dat elke patiënt of cliënt gelukkig moet kunnen leven of blij de zorginstelling kan verlaten. Er zijn geen uitdagende programma’s of invullingen van de dag. Patiënten en cliënten hebben weinig of niets meer om naartoe te leven, geen doel of uitdaging. Anders gezegd: ze hebben geen gelukschilderij. Dan komen ze in een negatieve spiraal.”

### **Als bestuurder geluk centraal zetten; roept dat geen kanttekeningen op?**

“Een kritische zorgbestuurder zal als eerste vragen wat dat kost. Volgens mij hoeft geluk echter niets te kosten. Het gaat over aandacht, luisteren, interesse en communicatie. En niet om het trekken van de portemonnee. Uiteraard heeft een organisatie een financieel sluitende exploitatie nodig, maar dat moet je niet van bovenaf regelen.

Zorg dat medewerkers eigenaar worden van waar het écht om gaat. Begin met praten over geluk in alle lagen van de organisaties. ‘De beste-sessies’ noem ik dit. De beste werkgever willen zijn, de beste medewerker willen zijn, de beste organisatie willen zijn. Ik snap dat bestuurders het lastig vinden om geluk centraal te stellen. Maar je krijgt dan een totaal andere energie in je organisatie. Mijn ervaring is trouwens dat medewerkers werkgeluk uit heel andere zaken halen dan uit salaris, dat staat vaak pas op de laatste plek. En is salaris wél hetgeen wat zij als belangrijkste geluksfactor zien? Laat hen daar dan over meedenken.”

### **Kunnen we stellen dat bezig zijn met geluk zorgt voor meer betrokken medewerkers, minder verzuim en minder uitstroom?**

“Ja. Maar is het een heilige graal? Nee. Vergeet niet dat mensen geconditioneerd zijn. Iedereen heeft zijn eigen normen en waarden, doorgaans als leidende princi-

pes van kinds af aan. Sommige mensen vinden het lastig om bezig te zijn met werkgeluk, daarin te geloven en er open over te praten. Of ze komen uit een werksituatie die heel anders was. Geef hen de tijd om de omslag te maken, want mijn ervaring is dat ze het wel kunnen. Binnen mijn bedrijf hebben we een programma opgezet dat bijdraagt aan trots. Binnen de zorg zou dat niet anders moeten zijn. Medewerkers die voelen dat ze betekenisvol bezig kunnen zijn en daar de ruimte voor krijgen, geven een andere energie. Zij vertellen met passie over hun werk als ze op een feestje zijn en worden dus je ambassadeurs. Deze betrokkenheid bij de organisatie zorgt voor minder uitstroom en een lager verzuim. Anders gezegd: aan minder verspilling van talent.”

**U noemt uw medewerkers ‘samenwerkers’. Waar ziet u kansen voor samenwerking binnen Zorg en Welzijn?**

“In de zorgsector onderscheid ik twee kanten: de care- en tech-kant, waar het gaat om operaties, medicijnen toedienen en wonden verzorgen, bijvoorbeeld. En de hospitality-kant, die draait om liefde, warmte, aandacht, eten en drinken, enzovoorts. Mijn stelling is dat bij de gemiddelde patiënt of cliënt slechts tien procent bestaat uit behoefte aan care en tech en negentig procent uit hospitality. Daarom ben ik er voorstander van om er een knip tussen te zetten. Mensen zijn gelukkiger als ze bezig zijn met de kant van het werk die het beste bij hen past. Als je dit erkent als bestuurder, kun je besluiten om hospitality spelers in te schakelen die in dat stuk verder zijn. Het scheelt in kosten, in derving, in systemen en geeft veel kansen die nu niet benut worden.

Daarnaast zou het een oplossing kunnen zijn voor het probleem met tekorten op de arbeidsmarkt in de zorgsector. Bovendien: als je meer focus legt op het bieden van aandacht, warmte en liefde, krijg je een heel andere organisatie en een heel andere beleving bij patiënten en cliënten.”

“De knip maken tussen zorg en hospitality kan een oplossing zijn voor de groeiende problemen op de arbeidsmarkt”





“In de zorg gaat het te vaak over processen en te weinig over mensen. Terwijl er geen andere sector is die zoveel betekenis kan geven”

### **Welke tip wilt u meegeven aan bestuurders in Zorg en Welzijn?**

“Zorgbestuurders hebben het vaak veel te druk, waardoor er geen tijd is om buiten de deur te kijken. En als je het al zo druk hebt, zit je er niet op te wachten om een proces dat al 25 jaar zo loopt, ter discussie te stellen. Toch wil ik bestuurders adviseren het wél te doen. Cliënten en patiënten veranderen en worden veeleisender, daar valt veel winst te halen door anders te kijken en werken. Het boek van Fred Lee (‘Als Disney de baas was in uw ziekenhuis’, red.) kan ik van harte aanbevelen. En ga commerciële denken.

Sta er als zorgbestuurder voor open om verbeteringen op het gebied van hospitality te onderzoeken en om, vanuit oprechte verbinding, aan de slag te gaan met het geluk en welbevinden van medewerkers.”

### **Hoe gelukkig bent u zelf eigenlijk?**

“Ik kan elke dag bezig zijn met mijn talenten, met wat ik denk dat ik het beste kan. De ruimte daarvoor hebben, dát vind ik geluk. Tegelijkertijd voel ik soms onrust omdat ik met zoveel verschillende dingen bezig ben. Ik wil bijvoorbeeld de beste worden tegen verspilling in de wereld. Het vechten tegen oude systemen vraagt iets van mij, maar daar koos ik wel zelf

voor. Mijn eigen gelukschilderij heb ik altijd voor ogen en stel ik iedere vijf jaar bij. Ook voor mijn relatie en privéleven. Ik wil doen wat ik ooit gepland had te doen. Daar gaat het leven om.”

---

### **Over Bob Hutten**

*Bob Hutten is ondernemer en directeur/eigenaar van cateraar Hutten (1700 medewerkers). In 2016 werd Hutten verkozen tot beste werkgever in de branche. De Verspillingsfabriek ([deverspillingsfabriek.nl](http://deverspillingsfabriek.nl)) is een van zijn initiatieven en richt zich op het voorkomen van het verspillen van voedsel én talent.*