

UNIE-K PUBLIEK



DOSSIER:
Werken in de
zorg van morgen

Magali Corion (VDAB)
**Inclusie, maatwerk en
creativiteit leiden nieuwe
medewerkers naar de zorg**



4 Simon Godecharle: "Waarom betekenis in een zorgjob belangrijker is dan taken en kennis"



6 Magali Corion: "Inclusie, maatwerk en creativiteit leiden nieuwe medewerkers naar de zorg"



8 Veerle Dekocker: "Onderwijs en werkveld geven samen richting aan de toekomst van de sector"



10 Olivia Coudenys: "Hoe maatschappelijke trends het HR-beleid in de zorg herschrijven"



12 Seth Maenen: "Teams hebben vrijheid nodig om eigenaarschap te voelen, en ook verbinding met de bredere organisatie"



14 Ilse Janssens: "Leidinggevend zijn meer dan uitvoerders van een checklist, ze inspireren hun teams door wie ze zijn"



16 Catherine Laurijssen: "Een warm welkom is geen luxe, maar een strategische keuze"



18 Aïsha Butseraen: "Zelfzorg is geen egoïsme, het is een professionele verantwoordelijkheid"



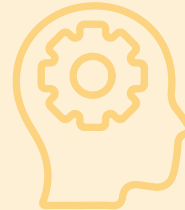
20 Medewerkers UNIE-K: "Het draait om mensen, niet om leeftijd. Het is ons gedeelde doel dat ons verbindt"



22 Jorun Tanghe: "Hoe zij-instromers hun weg vinden naar een zorgcarrière"



VOORWOORD



Beste lezer,

In UNIE-K draait alles om mensen. Om de cliënten die we ondersteunen, maar evenzeer om de medewerkers die er dagelijks met hart en ziel staan. Zij zijn het kloppende hart van onze organisatie en de motor achter kleine én grote veranderingen. Daarom staat dit jaar in UNIE-K PUBLIEK het thema werken in een zorgorganisatie centraal. Achter elke vorm van goede zorg schuilen mensen die zorg dragen, voor anderen én voor elkaar.

Laat de verhalen op je afkomen van experts, partners en medewerkers van UNIE-K. Ze delen hun inzichten over wat medewerkers drijft, wat hen veerkracht geeft en hoe organisaties ruimte kunnen creëren voor groei, zingeving en verbondenheid. Van de jonge starter tot de ervaren kracht, van zij-instromer tot leidinggevende: elk verhaal toont dat motivatie en betekenis de motor zijn van duurzame zorg.

Medewerkers maken het verschil, niet alleen door wat ze doen, maar vooral door wie ze zijn. Hun engagement, creativiteit en zorg voor elkaar, vormen de kern van een warme organisatiecultuur. Dat willen we met dit nummer van UNIE-K PUBLIEK onderstrepen: in de zorg geven mensen elke dag opnieuw het beste van zichzelf, met hoofd én hart.

Bart Naeyaert
Voorzitter UNIE-K

COLOFON

V.U.:

UNIE-K, Karel Braet
Chartreuseweg 53
8200 Brugge

Coördinatie en eindredactie:

UNIE-K

Redactie:

Text Fairy

Vormgeving:

Artex Reclamebureau

Druk:

December 2026

Contact:

Jessie.Priem@uniek.org

Fotografen:

Michiel Elshout
AP Vision
Wouter Thienpont



“Waarom betekenis in een zorgjob belangrijker is dan taken en kennis”

Wat houdt zorgprofessionals jarenlang gemotiveerd, zelfs in een veeleisende omgeving? Volgens ethicus en zorgstrateg Simon Godecharle ligt het antwoord in zingeving en een gedeeld verhaal. “Kennis en vaardigheden zijn onmisbaar, maar het is je innerlijke drive die je recht houdt wanneer alles moeilijk wordt. Dat zie je elke dag terug in de zorg, waar mensen met hart en ziel hun werk doen.”



“ZONDER ZINGEVING HOU JE EEN JOB IN DE ZORG NIET VOL. HET IS JE GROENE BATTERIJ DIE DE RODE BATTERIJ VOL STRESS COMPENSEERT.”

Om te verklaren wat zingeving precies is, gebruikt Simon Godecharle een beeld. “Stel je voor dat je in een volledig donkere kamer staat. Plots zie je een klein lichtje. Eigenlijk zie je nog altijd 99% duisternis en maar 1% licht. Toch gaat je blik automatisch naar dat lichtje. Dat is zingeving: hoe klein ook, het geeft richting en hoop.”

In de zorg is dat ‘licht in de duisternis’ onmisbaar. “Het werk is niet altijd eenvoudig, maar wel altijd betekenisvol. En die betekenis maakt dat mensen blijven doorgaan, ook als het zwaar wordt.”

De zorg: uitdagend maar betekenisvol

Elke zorgprofessional kent de druk, en die druk neemt alleen maar toe. Toch slagen veel teams erin om kwaliteit en warmte te blijven bieden. “De zorg wordt complexer, cliënten zijn mondiger en stellen hogere eisen, collega’s zijn assertiever, en intussen volgen de middelen niet. Daarbovenop groeit de angst voor fouten en juridische aansprakelijkheid. Het gevolg is morele stress: je wil goede zorg geven, maar kan dat niet altijd omdat de omstandigheden het niet toelaten.”

Die morele stress vreet energie. Toch ziet Simon telkens weer hoe zingeving en verbondenheid ervoor zorgen dat mensen volhouden. “Veel mensen starten enthousiast aan een job in de zorg, maar merken al na enkele weken dat hun engagement afneemt. Ze doen verder, maar de vonk van in het begin is weg. Sommigen stoppen zelfs na enkele maanden. Zonder zingeving hou je dit niet vol. Het is je groene batterij die de rode batterij vol stress compenseert”, legt hij uit.

Gedeeld verhaal

Naast individuele motivatie speelt ook de teamcultuur een grote rol. “Wij-zij-denken is het ergste dat je kan hebben. Het beste is een sterk wij-verhaal: de overtuiging dat je het samen moet en kan doen. En dat zien we gelukkig al in heel wat zorgteams: ondanks de hoge werkdruk werken ze zij aan zij, gedragen door hetzelfde verhaal. Als alle medewerkers dat verhaal delen en erin geloven, geeft dat energie, zelfs in moeilijke tijden.” En dat gaat volgens Simon verder dan wat losse waarden en mooie woorden op papier. “Het moet een verhaal zijn waar iedereen zich in herkent. Niet vrijblijvend, maar verbindend.”



Hoe hou je die zingeving levend in teams? Voor Simon begint het bij eenvoudige vragen. Waarom kies ik voor de zorg? Waarom werk ik in deze organisatie? Waar laad ik mijn energie op? Veel organisaties bouwen daar vandaag al actief op voort, bijvoorbeeld via interviews, teamgesprekken of rituelen die stil laten staan bij wat betekenisvol is. “Ik gebruik vaak een stappenplan om teams daarbij te begeleiden. Eerst verdeel ik een groep in kleine groepjes van vier. Ik laat iedereen individueel opschrijven: wat was voor jou het afgelopen jaar een ervaring waarvan je dacht: ‘daarvoor doe ik dit werk’? Dus niet noodzakelijk iets leuks, maar wel iets betekenisvols. Daarna bespreken ze dit per twee, vervolgens per vier. In een laatste fase werkt het groepje een concreet initiatief uit dat zingeving versterkt. Zo maak je het tastbaar en werk je samen aan een gedeeld verhaal.”



Duidelijke identiteit

Voor Simon is zingeving geen abstract begrip, maar iets dat ook in zijn eigen leven meespeelt. “Ik heb een kind met een hogere zorgnood. ‘s Nachts opstaan voor haar is niet altijd leuk, maar wel zinvol. Het geeft me energie om door te gaan. Dat is net als bij zorgverleners: wie het werk alleen om de leuke momenten doet, houdt het niet vol. Het is betekenisvol, ook als het niet altijd leuk is.”

Organisaties die erin slagen om medewerkers jarenlang te houden, hebben volgens Simon één ding gemeen: een duidelijke identiteit. “En dat is iets waar veel zorgvoorzieningen sterk in zijn: ze hebben een herkenbare cultuur en waarden die mensen aantrekken en vasthouden. Tijdens de coronacrisis werd dat nog duidelijker. Net die organisaties met een helder verhaal en sterke waarden konden toen hun mensen gemotiveerd houden.”

Boodschap aan de nieuwe generatie

Als gastdocent aan HOGent spreekt Simon regelmatig jonge zorgprofessionals toe. “Ik ben altijd heel eerlijk”, zegt hij. “De kans dat je vroeg of laat uitvalt, is groot. Daarom moet je jezelf wapenen. Ik laat studenten aan zichzelf drie vragen stellen: waarom kies ik voor de zorg, wat verwacht ik van mijn werkgever, en wat mag mijn organisatie van mij verwachten? Ze moeten beseffen dat zingeving geen extraatje is, maar echt de basis. En gelukkig zie je dat vandaag al sterk aanwezig in de sector. Er is veel aandacht voor zingeving en ethiek, zowel in opleidingen als in de praktijk. Voor de nieuwe generatie is het misschien wel belangrijker dan ooit om dat te begrijpen.”

Teams in UNIE-K maken ieder jaar een teamcharter. Dat charter laat zien wie we zijn, waar we voor staan en hoe we samenwerken. Voor ons is het meer dan een document. Het is een moment om stil te staan bij wat ons verbindt. Door samen te praten over onze waarden, verwachtingen en doelen, groeien we als team.

A portrait of Magali Corion, a woman with long dark hair, smiling and wearing a red turtleneck sweater. The background is a blurred office setting. A green rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing white text.

“DOOR FUNCTIES SLIMMER
TE ORGANISEREN, CREËER
JE KANSEN VOOR NIEUWE
PROFIELEN EN VERLICHT JE
TEGELIJK DE WERKDruk VOOR
DE ANDERE MEDEWERKERS.”

MAGALI CORION OVER KANSEN ONTDEKKEN WAAR ANDEREN DREMPELS ZIEN

Inclusie, maatwerk en creativiteit leiden nieuwe medewerkers naar de zorg

De zorg heeft het moeilijk om genoeg mensen te vinden, maar Magali Corion van VDAB West-Vlaanderen kijkt liever naar wat wél mogelijk is. Als provinciaal accountmanager brengt ze zorgorganisaties, onderwijs en beleid samen en helpt ze voorzieningen zoals UNIE-K om nieuw talent te ontdekken. “De zorg is niet enkel een sector van tekorten”, zegt ze. “Het is een sector vol talent, betrokkenheid en betekenis. Wie hier werkt, betekent elke dag iets voor een ander.”

Volgens Magali Corion van VDAB zijn er verschillende oorzaken voor het personeelstekort in de zorg. “De vergrijzing speelt een dubbele rol: we hebben meer mensen nodig om te zorgen, maar tegelijk wordt het zorgpersoneel zelf ouder. Bovendien wordt de zorg steeds complexer. De zorgvraag stijgt, en dat zal de komende jaren alleen maar toenemen. In 2060 zal één op de drie werkenden actief zijn in de zorg.”

Daarnaast zijn er structurele uitdagingen zoals de hoge werkdruk, het fysiek en mentaal belastende werk en de relatief lage lonen. “De uitstroom is groot op de volledige arbeidsmarkt: op 81 mensen die instromen, vertrekken er 100. We zijn dus met alsmaar minder mensen actief”, legt Magali uit. “Gelukkig zetten veel zorgorganisaties vandaag al in op oplossingen zoals werkplekleren, zij-instroom en interne opleidingen. Dat zijn stappen in de goede richting.”



Kansen in nieuwe doelgroepen

De sleutel ligt volgens Magali in ruimer kijken naar wie potentieel heeft. “Er zijn nog heel wat mensen die vandaag niet werken, maar die wél waardevolle competenties hebben. Denk aan langdurig werklozen, anderstaligen, mensen met een beperking of mensen die een loopbaanswitch overwegen. Als we hen de juiste begeleiding bieden en kansen geven in plaats van obstakels te zien, kunnen ze uitgroeien tot sterke zorgmedewerkers.”

Magali verwijst naar inclusieve werkvloeren, waar mensen met een arbeidsbeperking of beperkte ervaring een kans krijgen. “Er zijn prachtige voorbeelden van mensen die in de zorg gestart zijn via wijkwerken of

projecten op maat. Door aangepaste taken en goede begeleiding vinden ze hun ritme terug. Vanuit die eerste ervaring stromen sommigen zelfs door naar een opleiding of een vaste job.”

Ook anderstaligen kunnen volgens haar perfect instromen, mits de juiste taalondersteuning. “Bij VDAB bestaan trajecten waarbij mensen via een individuele beroepsopleiding kunnen werken en tegelijk taalcoaching krijgen. We bieden daarnaast online taal oefeningen en intensieve begeleiding aan. Het belangrijkste is dat taal geen uitsluitingscriterium wordt. Als je in een vacature schrijft ‘perfect Nederlands vereist’, sluit je veel mensen uit. Terwijl die vaak net over de juiste attitude beschikken.”

Breder denken over functies

Een ander belangrijk aandachtspunt is job redesign: het herdenken en herschikken van functies. “Niet iedereen past in een klassieke zorgfunctie”, zegt Magali. “Misschien kan iemand geen zwaar fysiek werk doen, maar wel bewoners begeleiden bij activiteiten, maaltijden helpen verdelen of administratief ondersteunen. Door functies slimmer te organiseren, creëer je kansen voor nieuwe profielen en verlicht je tegelijk de werkdruk voor de andere medewerkers. Sommige organisaties leggen bijvoorbeeld hun HR-puzzel opnieuw. Ze laten ervaren medewerkers doorgroeien naar een andere functie, waardoor nieuwe mensen kunnen instappen in de vrijgekomen rol. Dat werkt motiverend en versterkt de organisatie als geheel.”



Ook de digitalisering opent nieuwe mogelijkheden. “Er bestaan vandaag heel wat tools die ondersteunen bij vertalen, administratie of ergonomie. Ze verlichten het werk, maken taken efficiënter en vergroten de toegankelijkheid van de zorgsector”, legt Magali uit.

Re-integratie als gedeelde verantwoordelijkheid

Naast nieuwe instroom is er ook aandacht nodig voor wie tijdelijk uitvalt. “Re-integratie vraagt zorg en communicatie”, zegt Magali. “Blijf in contact met medewerkers die ziek zijn, praat over wat haalbaar is en pas waar nodig taken aan. Geef niet zomaar dezelfde functie terug, maar bekijk samen wat mogelijk is. En communiceer dat ook met het team, zodat er begrip ontstaat. Zo bouw je samen aan een duurzame terugkeer.”

Preventie is minstens even belangrijk. “Werkgeluk voorkomt uitval. Als mensen zich goed voelen, vallen ze minder snel uit. Daar ligt een grote verantwoordelijkheid bij organisaties. En ik zie dat ze daar steeds meer op inzetten.” Een belangrijke factor daarbij is de werkomgeving zelf. “Een aangename, groene en warme werkplek doet wonderen”, zegt ze. “UNIE-K is daar een mooi voorbeeld van. De ligging midden in het groen en de aandacht voor rust en verbinding bevorderen het werkgeluk zichtbaar.”

Betekenisvolle sector

Wat maakt de zorg volgens Magali zo aantrekkelijk? “Het is een cruciale sector in ieders leven. Bij je geboorte, bij ziekte, bij ouder worden: zorg is er altijd. Het is een job met impact, waar je echt iets voor anderen kan betekenen. Dat maakt het zo waardevol, het is dankbaar werk.” Ze gelooft dat de zorgsector de toekomst positief tegemoet kan gaan, als we blijven investeren in mensen. “Door anders te kijken, door kansen te geven en door inclusie en maatwerk centraal te stellen, kunnen we nog veel talent aantrekken. Er is zoveel mogelijk als we samenwerken.”



“Onderwijs en werkveld geven samen richting aan de toekomst van de sector”

De zorgsector ontwikkelt zich razendsnel en toont daarbij veel veerkracht. Nieuwe technologie, een vergrijzende bevolking en hogere verwachtingen zorgen ervoor dat organisaties blijven vernieuwen. Veerle Dekocker, directeur gezondheidszorg en sociaal-agogisch werk bij VIVES, ziet daarin een belangrijke rol voor onderwijsinstellingen. “Wie vandaag instapt in de zorg, kiest voor een loopbaan waarin voortdurend leren en groeien vanzelfsprekend zijn. Levenslang leren is in die context niet enkel een uitdaging, maar ook een enorme kans om de kwaliteit nog verder te verbeteren.”

Volgens Veerle Dekocker van VIVES staat de zorg de komende tien jaar voor grote veranderingen. “De klassieke modellen evolueren en maken plaats voor nieuwe manieren van zorg organiseren, die de sector haalbaar en kwaliteitsvol houden. We zien ook innovatieve woonvormen en samenlevingsmodellen waarin mensen meer voor elkaar zorgen, naast de bestaande voorzieningen. Tegelijk groeit de vraag naar geriatrie expertise, en worden afstemming en samenwerking belangrijker omdat de zorg complexer wordt.”

Ook preventieve zorg krijgt meer aandacht. “Veel organisaties zetten vandaag al stappen in populatiemanagement en stemmen hun zorg af op buurten en regio’s. Denk aan stadswijken met specifieke gezondheidsuitdagingen. Daar kan je met gerichte preventie veel bereiken. Dat is een beweging die steeds meer op gang komt en die een holistische aanpak van zorgverlening mogelijk maakt”, gaat Veerle verder.



Technologie en menselijke vaardigheden

Een tweede belangrijke motor van verandering is technologie. “Artificiële intelligentie kan ziektes vroegtijdig opsporen en data-analyse kan helpen sneller te handelen. Dat geeft zorgverleners meer ruimte voor wat er echt toe doet”, zegt Veerle. Maar technologie is geen wondermiddel. “Daarom is het positief dat opleidingen vandaag al sterk inzetten op digitale geletterdheid. Niet iedereen moet specialist zijn, maar elke zorgverlener moet zeker de basics beheersen. Tegelijk worden menselijke vaardigheden net belangrijker: empathie, ethisch inzicht en relationele competenties geven zorg haar betekenis. Dat maakt dat technologie en mens elkaar versterken.”

Ook veranderingsbereidheid speelt een rol. “Veel teams tonen dat ze goed kunnen meebewegen met nieuwe verwachtingen. Het helpt wanneer je verandering samen kadert en uitlegt waarom het beter wordt. Als medewerkers het verhaal mee dragen, lukt het ook. En die bereidheid is in de zorgsector vaak groot”, stipt Veerle aan.

Opleidingsaanbod verandert mee

VIVES volgt de sector van dichtbij en past haar opleidingen voortdurend aan. “Zo starten we in 2026 met een Engelstalige bachelor nursing, gecombineerd met een Nederlands taaltraject. Daarmee willen we nieuw talent aantrekken dat we anders zouden missen. Daarnaast bereiden we een graduaat praktijk-assistent gezondheidszorg voor: ondersteunende profielen die zorgprofessionals nog beter kunnen ontlasten.”



Ook postgraduatoren spelen een rol. “Ons postgraduaat zorgethisch coach groeit elk jaar. Dat toont hoe sterk de vraag is naar verdieping in zingeving en ethiek. Daarnaast maken we samen met zorgvoorzieningen opleidingen op maat. Die cocreatie zorgt ervoor dat onderwijs en praktijk elkaar versterken en dat de zorgkwaliteit blijft groeien.”

Levenslang leren toegankelijk maken

Om zorgprofessionals te ondersteunen, zet VIVES sterk in op flexibiliteit. “We bieden afstands-onderwijs en flexibele leerpaden, zodat werkenden hun programma kunnen afstemmen op hun eigen situatie”, legt Veerle uit. “Daarmee maken we levenslang leren haalbaar en toegankelijk. En via cocreatie met werkgevers zorgen we ervoor dat opleidingen meteen aansluiten op de praktijk.” Voor zij-instromers en herintreders werkt dit zeer goed. “Afstandsonderwijs verlaagt de drempel. Bovendien zijn er samenwerkingen met VDAB en de overheid die trajecten financieel ondersteunen. Zo bereiken we mensen die anders misschien niet de stap zouden zetten naar de zorg.”

De band met zorgvoorzieningen blijft zeer belangrijk. “We werken intensief samen via stages, bachelorproeven en gezamenlijke projecten. Concreet liepen vorig jaar 33 studenten van VIVES stage bij UNIE-K. Twee collega's zijn zelfs halftijds gedetacheerd in zorgvoorzieningen om van binnenuit te leren hoe het leerklimaat er leeft. Dat is een echte win-win: zij versterken de afdelingen én brengen inzichten terug mee naar VIVES.”

Drive om het verschil te maken

Veerle vindt het prachtig om te zien hoe studenten groeien. “Ze starten soms onzeker, maar eindigen met drive en goesting om het verschil te maken in de zorg. Elk jaar opnieuw zijn er verhalen die raken. Dat is de reden waarom ik dit werk met zoveel plezier doe: ik kan bijdragen aan de zorg van morgen, samen met zoveel gedreven professionals.”



“VEEL OPLEIDINGEN
ZETTEN AL STERK IN OP
DIGITALE GELETTERDHEID.
NIET IEDEREEN MOET
SPECIALIST ZIJN, MAAR
ELKE ZORGVERLENER MOET
DE BASICS BEHEERSEN.”



OLIVIA COUDENYS OVER HR IN BEWEGING

“Hoe maatschappelijke trends het HR-beleid in de zorg herschrijven”

De arbeidsmarkt staat vandaag structureel onder druk. De vergrijzing, een dalend arbeidsaanbod en tegelijk een toenemende zorgvraag zetten organisaties voor grote uitdagingen. Toch bewijzen zorgorganisaties dat ze flexibel en innovatief kunnen inspelen op die evoluties. Tegelijk verwachten medewerkers meer dan vroeger: flexibiliteit, welzijn en zingeving. Volgens Olivia Coudenys, gedelegeerd bestuurder bij HR-specialist Effectis, is het HR-beleid daardoor ingrijpend aan het veranderen. “Retentie krijgt steeds meer aandacht naast rekrutering, en HR slaagt er alsmear beter in om de brug te slaan tussen mens en strategie.”



Olivia Coudenys ziet verschillende maatschappelijke trends die vandaag de toon zetten. “De arbeidsmarkt staat structureel onder druk, en dat weegt extra op de zorg. Maar ik zie ook veel initiatieven die echt het verschil maken. Mensen verwachten voorspelbaarheid en welzijn, en zorgorganisaties experimenteren volop met oplossingen die daarbij helpen.” Daarbovenop komt de impact van digitalisering en diversiteit. “Dat zijn ingrijpende veranderingen, maar ze brengen vooral kansen met zich mee. We leren anders organiseren, slimmer samenwerken en meer inzetten op verbinding.”

Belang van flexibiliteit en autonomie

Hoe vertaal je dergelijke trends naar een concreet beleid? “Veel zorgvoorzieningen geven al het goede voorbeeld”, zegt Olivia. “Mensen langer aan boord houden lukt met voorspelbare roosters, een goed welzijnsbeleid en duidelijk loopbaanperspectief. Flexibiliteit en autonomie spelen daarbij een sleutelrol. Zelf-roosteren, ruilsystemen en inspraak maken het werk draaglijker. Ook taakherschikking bewijst intussen zijn nut. Zorgprofessionals kunnen zich hierdoor meer focussen op hun kerntaken, terwijl ondersteunende rollen het team versterken.”

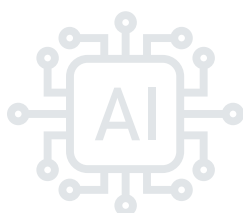
Diversiteit is vandaag een realiteit op de werkvloer. “Inclusie is daarentegen een keuze, en die keuze wordt gelukkig steeds vaker bewust gemaakt. Zorgteams floreren wanneer taal, feedback en werkafspraken helder zijn. Onboarding, buddies, taaltrajecten en teamcoaching zijn daarbij van onschatbare waarde. Leidinggevendens krijgen bovendien meer handvatten om met vooroordelen en verschillen om te gaan. Dat vraagt bewuste aandacht, maar het levert zichtbaar energie op in teams”, weet Olivia.

Meer dan een loon

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid beïnvloeden ook HR. Veel organisaties spelen daar al proactief op in. “Medewerkers willen meer dan een loon. Ze zoeken zingeving in hun job en verwachten dat hun werkgever bijdraagt aan iets groters. Zeker in de zorg is impact vanzelfsprekend, maar je moet het ook zichtbaar maken. Dat kan al vanaf de onboarding, bijvoorbeeld met verhalen van bewoners of cliënten. En via concrete benefits zoals fietslease, gezonde maaltijden of opleidingsbudgetten. Het zijn die kleine, tastbare acties die dagelijks verschil maken.”

**“AI EN DATA MAKEN HR
SLIMMER EN VOORSPELBAARDER.
MAAR TEGELIJK GROEIT DE
AANDACHT VOOR NABIJHEID,
LUISTEREN EN BEGELEIDEN.”**

Volgens Olivia kan digitalisering HR enorm versterken. “Steeds meer organisaties zetten stappen naar gebruiksvriendelijke tools en snelle antwoorden. Artificiële intelligentie (AI) kan administratie overnemen, waardoor HR meer tijd krijgt voor advies en begeleiding. In de zorg vindt het werk nog hoofdzakelijk op de werkplek zelf plaats, maar autonomie in roosters is duidelijk de nieuwe vorm van flexibiliteit.”



Cultuur van wendbaarheid

De rol van HR gaat verder dan processen. “Een positieve, wendbare cultuur zie ik in veel zorgteams spontaan ontstaan, maar HR kan dat versterken. Heldere communicatie, co-creatie en snelle feedbackloops zorgen ervoor dat medewerkers verandering niet als bedreiging maar als iets normaal ervaren. Zo wordt HR een anker van stabiliteit in een sector die voortdurend evolueert.”

Niet elke organisatie heeft de middelen van een groot ziekenhuis of zorggroep. Toch zijn er veel kleinere spelers die creatieve oplossingen vinden. “Kies scherp en ga voor twee à drie prioriteiten. Werk samen in netwerken en deel tools. Je hoeft het niet allemaal zelf uit te vinden: kleine spelers kunnen groot zijn door focus en samenwerking”, benadrukt Olivia.

De toekomst van HR ligt volgens haar in de combinatie van data en menselijkheid. “AI en data maken HR slimmer en voorspelbaarder. Maar tegelijk groeit de aandacht voor nabijheid, luisteren en begeleiden. Net die menselijke dimensie geeft HR betekenis. De echte meerwaarde ligt in het verbinden van die twee werelden. En dat zie ik vandaag al volop gebeuren: HR groeit uit tot een strategische partner die organisaties door verandering loodst”, besluit ze.

Een job in de zorg vraagt veel flexibiliteit. Daarom krijgen medewerkers bij UNIE-K veel inspraak bij het opstellen van hun uurrooster en de vrijheid om onderling diensten te wisselen. Dit maakt het voor hen eenvoudiger om werk en privé in balans te houden.

“Teams hebben vrijheid nodig om eigenaarschap te voelen, en ook verbinding met de bredere organisatie”

Hoe hou je zorgmedewerkers gemotiveerd in een sector met hoge werkdruk en beperkte middelen? Volgens Seth Maenen, co-founder van Torgo en Academic Director Organizational (Re-)Design aan de Antwerp Management School, ligt de sleutel niet bij extrinsieke beloningen of strakke structuren. “Je kan als organisatie geen motivatie creëren. Die zit er al bij mensen die bewust kiezen voor zorg. Het is de kunst om die drive niet te belemmeren, maar juist ruimte te geven.”



Seth Maenen is organisatiesocioloog en werkte jarenlang als onderzoeker, voor hij de stap naar de praktijk zette met Torgo. Vanuit die ervaring nuanceert hij het debat. “Een zorgmedewerker kiest voor de sector vanuit intrinsieke passie en zingeving. De rol van een organisatie is om die motivatie te ondersteunen en versterken.”

Zelfsturing met duidelijke kaders

Zelfsturende teams zijn in de zorg geen uitzondering meer, maar succes is niet vanzelfsprekend. “Zelfsturende teams of autonomie kunnen motivatie vergroten, maar ze zijn nooit de oorsprong ervan. Teams met duidelijke afspraken en een gedeelde visie nemen meer verantwoordelijkheid en groeien sterker. Ze hebben kaders nodig: waarbinnen kunnen ze beslissingen nemen, welke verantwoordelijkheden horen bij hen, en waar stopt dat? Zorgteams die daarin helderheid krijgen, functioneren doorgaans beter en met meer voldoening”, zegt Seth.





“ZORGMEDEWERKERS
KIEZEN DIT WERK UIT
PASSIE, DE ROL VAN DE
ORGANISATIE IS DIE
MOTIVATIE TE ONDER-
STEUNEN.”

Daarom pleit hij voor een combinatie van vertrouwen en richting. “Zeg niet simpelweg: vanaf nu zijn jullie een zelfsturend team, succes ermee. Bied teams de ruimte voor dialoog, goede communicatie en duidelijke afspraken. Geef hen de vrijheid om eigenaarschap te nemen, maar zorg tegelijk voor verbinding met de bredere organisatie.”

De leider als coach

Hoe kunnen zorgorganisaties die ruimte scheppen? “Beperk administratieve ballast, geef medewerkers tijd voor hun kerntaken en laat hen mee nadenken over verbeteringen. Dat vraagt een cultuur van dialoog: beslissen mét de mensen die elke dag met cliënten werken.”

“Zelfsturing is een containerbegrip dat voor tal van samenwerkingsvormen wordt gebruikt. In de praktijk zie ik dat het een uitdaging is om de juiste balans te vinden tussen autonomie en sturing. Juist daarom is goed leiderschap van essentieel belang. Goede leiders zijn coaches aan de zijlijn: ze helpen teams vooruit, grijpen in waar nodig en houden zicht op de dynamiek. Elk team is anders: sommige vliegen er meteen in, andere hebben meer begeleiding nodig. Leaders die dit zien en gericht ondersteunen, maken echt het verschil.”

Botsingen zijn gezond

Uitdagingen horen erbij, maar dat hoeft niet negatief te zijn. “Je kan twee teams dezelfde opdracht geven, en toch loopt het bij het ene vlotter dan bij het andere”, zegt Seth. “Mensen motiveren vergt goede begeleiding, duidelijke verwachtingen mét de nodige middelen. Ook botsingen tussen autonomie en centrale processen zijn normaal. Botsen met elkaar is niet verkeerd, zolang het leidt tot een betere oplossing. Kritische vragen stellen is gezond.”



Zelfsturende teams zijn volgens Seth geen wondermiddel, maar ze kunnen wel sterke resultaten opleveren. “Multidisciplinair samenwerken is daar een mooi voorbeeld van. Verpleegkundigen, zorgkundigen en therapeuten die samen beslissen, tillen elkaar naar een hoger niveau. En coaching zorgt ervoor dat teams hun sterktes maximaal benutten. Het succes is uiteindelijk altijd de verdienste van de mensen zelf.”

Wat drijft Seth zelf om met zorgorganisaties te werken? “Voor mij is het de combinatie van persoonlijke ambitie en maatschappelijke relevantie. In de zorg werk je met mensen die een diepe drive hebben en echte impact maken. Het is bijzonder om deel te mogen uitmaken van die energie en betrokkenheid.”

Bij UNIE-K begint goede zorg bij interdisciplinair samenwerken. Begeleiders, verpleegkundigen en therapeuten werken samen voor de cliënt. De teamcoach en orthopedagoog nemen samen het leiderschap op, zodat ieder teamlid zijn rol met vertrouwen en betrokkenheid kan vervullen.



“Leidinggevenden zijn meer dan uitvoerders van een checklist, ze inspireren hun teams door wie ze zijn”

In de zorg draait alles om mensen. Waar een productieomgeving machines heeft, zijn het in de zorg de medewerkers die het verschil maken. “Goede zorg voor medewerkers leidt tot goede zorg voor cliënten en bewoners”, zegt Ilse Janssens, coördinator HR en community bij Emmaüs Zorggroep. Ze werkt er al 18 jaar en ziet elke dag hoe sterk leiderschap bijdraagt aan welbevinden, motivatie en zorgkwaliteit.

Als we aan Ilse Janssens vragen wat voor haar goed leiderschap is, verwijst ze naar de drie kernwaarden van Emmaüs Zorggroep: houvast, nabijheid en vooruitgang. “Een leider geeft richting en neemt verantwoordelijkheid voor resultaten: dat is de houvast die medewerkers nodig hebben. Tegelijk is nabijheid minstens even belangrijk, zoals empathie tonen, coachen en relationeel werken. En vooruitgang betekent oog hebben voor strategie, innovatie en sociaal ondernemerschap. Die drie dimensies samen vormen het evenwicht dat elke sterke leider nodig heeft.”

Volgens Ilse is dat evenwicht niet eenvoudig, maar ziet ze veel leidinggevenden die erin slagen. “Niemand is perfect, iedereen legt eigen accenten. Maar ik zie elke dag inzet en groei. Leaders in de zorg doen ongelooflijk hun best, ook wanneer het moeilijk is.”



“GOED LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER IEDEREEN BLIJ MAKEN, MAAR OVER EEN CULTUUR WAARIN MENSEN ZICH VEILIG VOELEN OM IETS TE ZEGGEN EN SAMEN TE ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN.”

Samen werken aan werkplezier

Goed leiderschap vertaalt zich rechtstreeks in de motivatie van medewerkers. “Ik geloof echter niet dat een leidinggevende verantwoordelijk is voor het werkgeluk van de medewerkers”, nuanceert Ilse. Dat is te veel gevraagd. Wat een leider wel kan doen, is de juiste omstandigheden creëren. Denk aan psychologische veiligheid, respect voor verschillen en aandacht voor groei en ontwikkeling. Dat heeft een enorme impact op het werkgeluk.” Het is volgens haar altijd een gedeeld proces. “We mogen niet alle verantwoordelijkheid bij de leidinggevenden leggen. Werkgeluk ontstaat in samenwerking: leidinggevenden én medewerkers die samen bouwen aan een positieve werkomgeving.”

In de zorg is leiderschap vaak relationeel en coachend, maar Ilse wijst ook op een valkuil. “Zorgleiders zijn soms té dienstbaar of té zacht. Terwijl medewerkers ook nood hebben aan duidelijkheid. Afspraken en kaders brengen rust en zekerheid. Een goede leider durft botsen of een onpopulaire beslissing nemen als dat nodig is. Dat hoort erbij. En ik zie steeds meer leidinggevenden die daarin groeien, zonder dat het spanningen veroorzaakt in hun team.”

Investeren in groei

Bij Emmaüs investeren ze bewust in leiderschap op alle niveaus. “We gebruiken het ABC-model. Dat staat voor Autonomie, verBinding en Competenties. Het is evidence-based, eenvoudig en je kan het toepassen op alle niveaus, van de directie tot de leefgroepbegeleider of zorgkundige. Iedereen draagt verantwoordelijkheid, iedereen is in zekere zin een leider”, zegt Ilse. Nieuwe leidinggevenden krijgen een starterstraject, voor ervaren collega's zijn er inspiratiedagen, intervisiegroepen en seminars. “We doen dat als groep, maar ook lokaal ontstaan veel mooie initiatieven. En dat zie ik niet alleen bij Emmaüs, maar in de hele zorgsector: er leeft echt veel rond leiderschap. Er groeit een netwerk waarin leidinggevenden elkaar ondersteunen, en dat werkt enorm versterkend.”



Drie keer per jaar wisselen leidinggevenden van UNIE-K tijdens leiderschapscafés praktijkcases en theorie uit en reflecteren ze samen. Ook medewerkers die een leidinggevende rol ambiëren, kunnen via het jaarlijkse goesting-traject hun competenties versterken. Zo krijgen zij volop kansen om te groeien.



De zorg verandert snel en leiderschap speelt daarin een sleutelrol. “Flexibiliteit en wendbaarheid zijn belangrijk, maar ook nieuwsgierigheid”, zegt Ilse. “Blijven openstaan, vooruitdenken, kansen zien in plaats van obstakels. Leidinggevenden zijn daarin echte rolmodellen, en ik zie er velen die dat prachtig doen. Leidinggevenden zijn meer dan uitvoerders van een checklist, ze inspireren hun teams door wie ze zijn.”

Van vinken naar vonken

Hoe combineer je regels en structuren met warme, mensgerichte zorg? “Een directeur verwoordde het ooit mooi: ‘van vinken naar vonken’. Natuurlijk heb je regels – de vinkjes – nodig, maar te veel is ook niet goed. Een vriendelijke goeiedag kan

je bijvoorbeeld niet meten, en toch maakt die een wereld van verschil. Al die kleine vonken zorgen ervoor dat teams blijven bruisen.”

“Een medewerker die zich goed voelt, straalt dat uit”, benadrukt Ilse. “Goed leiderschap gaat niet over iedereen blij maken, maar over een cultuur waarin mensen zich veilig voelen om iets te zeggen en samen te zoeken naar oplossingen. Dat merk je meteen in de zorgkwaliteit.”

Authentiek leiderschap

Voor jonge professionals die leidinggevende ambities hebben, heeft Ilse een duidelijke boodschap. “Het is een prachtige ambitie in een sector die er echt toe doet. Maar zorg dat je er niet alleen voor staat. Laat

je omringen, blijf leren en bewaak je energiebalans. Ook een leider is niet onfeilbaar.”

Leiderschap associeert ze liever met authenticiteit dan met het modewoord ‘kwetsbaarheid’. “Authentiek leiderschap betekent ook mild zijn, voor jezelf én voor anderen. Dat maakt je menselijk en dat waarderen medewerkers enorm. We zijn allemaal mensen, leiders ook. En samen maken we elke dag het verschil.”



“Een warm welkom is geen luxe, maar een strategische keuze”

Veel zorgorganisaties staan voor dezelfde uitdaging: nieuwe medewerkers aantrekken én behouden. Organisaties met een goed onboardingprogramma behouden tot de helft meer medewerkers in het eerste jaar. Een goede start is dus niet alleen warm, maar ook strategisch slim. Als expert in human resources en organisatieontwikkeling bij Möbius vertaalt Catherine Laurijssen strategische ambities naar concrete verbeteringen op de werkvloer.

“Onboarding stopt niet bij de eerste werkdag,” legt Catherine Laurijssen van Möbius uit. “Het is een groeipad waarin medewerkers zich verbinden met de organisatie. Het is het proces waarin een nieuwe medewerker zich welkom voelt, zijn of haar plek vindt en stap voor stap de organisatie leert kennen.”

“WE EVOLUEREN VAN ADMINISTRATIEVE PROCEDURES NAAR TRAJECTEN DIE DRAAIEN OM BELEVING EN VERBINDING.”

Drie elementen zijn volgens Catherine onmisbaar. “Ten eerste: een warm welkom dat al vóór de eerste werkdag begint. Ten tweede: duidelijke rollen en een helder proces – wie begeleidt de nieuwe collega en wie biedt welke ondersteuning? En ten slotte regelmatige feedbackmomenten die ruimte bieden voor groei en reflectie. Het traject duurt in de praktijk zes maanden tot een jaar, waarbij de eerste maanden cruciaal zijn. Die bevestigen of medewerker en organisatie echt bij elkaar passen.”

Waarom onboarding in de zorg cruciaal is

Goede onboarding combineert volgens Catherine structuur en beleving. “Nieuwe medewerkers moeten weten wat er van hen verwacht wordt, maar ze moeten zich ook gesteund voelen door hun collega’s. Dat kan met iets eenvoudigs als een persoonlijke welkomstboodschap, een eerste werkdag die goed voorbereid is of een buddy die regelmatig checkt hoe het gaat.”

In de zorgsector is onboarding belangrijker dan ooit. “De zorg kampt met personeelskrapte en hoge werkdruk. Nieuwe medewerkers vinden is één ding, ze behouden is minstens zo belangrijk. Een sterke onboarding helpt collega’s sneller hun draai te vinden, verhoogt hun betrokkenheid en versterkt de kwaliteit van zorg. Als je je welkom voelt, blijf je langer. Zo eenvoudig is het.”

Evolutie: van administratie naar beleving

De manier waarop organisaties onboarding aanpakken, verandert snel. “Steeds vaker wordt het een gedeelde verantwoordelijkheid van de hele organisatie, waarbij technologie een middel is om efficiëntie te vergroten, maar menselijkheid altijd centraal blijft staan. We evolueren van administratieve procedures naar trajecten die draaien om verbinding”, zegt Catherine.

“Digitale tools helpen informatie en leertrajecten af te stemmen op de noden van iedere medewerker. Tegelijk blijft persoonlijk contact de kern: begeleiding en warmte zorgen ervoor dat nieuwe collega’s zich echt welkom voelen.”

Elke verbetering begint bij luisteren

“Bij elke verbetering starten we met luisteren”, vertelt Catherine. “We verkennen eerst breed: verhalen van nieuwe medewerkers, leidinggevenden en HR, aangevuld met inzichten uit data. Dat vormt de basis voor een betrokken en betekenisvolle start. Vervolgens brengen we gericht verbeterpunten in kaart en tekenen we de medewerkersreis uit met een concreet plan van aanpak om deze reis in de praktijk om te zetten. Hoe dit precies vorm krijgt, verschilt per organisatie.”

“In onze samenwerking met UNIE-K werkten we samen aan ideeën voor een vernieuwd welkomstraject, gerichte opleidingen en een duidelijke rolverdeling tussen HR, meters/peters en leidinggevenden. Ons doel was dat iedereen vanaf dag één voelt wat UNIE-K bijzonder maakt. Vanuit die wens hebben we samen onderzocht hoe onboarding dat gevoel kan versterken. De actieve betrokkenheid van medewerkers tijdens de werksessies bleek een doorslaggevende succesfactor.”



WAARIN EEN NIEUWE MEDEWERKER
ZICH WELKOM VOELT, ZIJN OF HAAR
PLEK VINDT EN STAP VOOR STAP DE
ORGANISATIE LEERT KENNEN.”



AÏSHA BUTSERAEN OVER WELZIJN OP DE WERKVLOER

“Zelfzorg is geen egoïsme, het is een professionele verantwoordelijkheid”

Psychosociaal welzijn staat hoog op de agenda in de zorg. De werkdruk is groot en er komen veel emoties bij kijken, maar toch slagen teams er telkens weer in om elkaar te ondersteunen en warmte te bieden. Volgens Aïsha Butseraen, preventieadviseur psychosociale aspecten bij IDEWE en vaste preventieadviseur voor UNIE-K, is daarbij niet alleen beleid belangrijk. “Het zijn vaak de kleine, concrete acties die het grootste verschil maken. En daar zie ik in de zorg al heel wat mooie voorbeelden van.”

De verantwoordelijkheid van een organisatie op het vlak van mentale gezondheid begint volgens Aïsha Butseraen van IDEWE bij het creëren van een veilige werkomgeving. “Je kan stress nooit volledig wegnemen, maar je kan er wel voor zorgen dat alle medewerkers zich veilig voelen op het werk, zowel fysiek als psychologisch.”

In de zorgsector is dat extra belangrijk. “Naast de werkdruk is er ook de emotionele belasting, zoals rouw, trauma en schokkende gebeurtenissen. Steeds meer organisaties maken dit bespreekbaar en voorzien er structuren voor, vaak heel concreet. Denk aan een vast agendapunt op teamvergaderingen of gewoon ruimte om even stil te staan bij wat

iemand meemaakte. Bijvoorbeeld bij UNIE-K ondersteunt de agressiecoach medewerkers en teams bij moeilijk verstaanbaar en agressief gedrag door trainingen te organiseren en actie te ondernemen bij incidenten. Samen met het nazorgteam begeleidt hij of zij medewerkers nadat ze een ingrijpende gebeurtenis hebben meegemaakt.”

“MEDEWERKERS WORDEN
BETROKKEN EN ER
WORDT SAMEN BEKEKEN
WAT HAALBAAR IS.
DAT VOORKOMT EEN
WIJ-ZIJ-GEVOEL TUSSEN
MANAGEMENT EN VLOER.”

Teamgevoel en verbinding

Een tweede sleutel is verbondenheid. “Veel zorgteams tonen elke dag hoe sterk dat wij-gevoel kan zijn. Mensen voelen dat ze samen een groep vormen, en dat maakt hen weerbaarder”, stipt Aisha aan. Daarbij hoort ook ruimte voor ventilatie. “Het is belangrijk dat mensen hun hart kunnen luchten, maar ook om de mooie en betekenisvolle momenten te delen. Dat evenwicht helpt teams om niet te blijven hangen in wat moeilijk loopt.”

Hoewel de lat in de zorg hoog ligt, zoeken organisaties actief naar manieren om het haalbaar te houden. “Mensen springen vaak in voor elkaar, en dat maakt het combineren van werk en privé soms moeilijk. Maar tegelijk zie ik de impact van dialoog: wanneer medewerkers worden betrokken en er samen wordt bekeken wat wél haalbaar is, dat voorkomt een wij-zij-gevoel tussen management en vloer.”



Mangomomenten en zingeving

Hoe herken je als leidinggevende wanneer het te veel wordt? “Signalen zoals vermoeidheid, zich afzonderen of spanningen in het team zijn herkenbaar, en leidinggevendens proberen daar steeds alerter voor te zijn. Tegelijk dragen ook zij zware verantwoordelijkheden, dus moeten we ook voor hun welzijn zorgen. Alleen dan kunnen ze hun team goed ondersteunen.”

Wat volgens Aisha echt werkt, is dialoog en oog voor zingeving. Mangomomenten – kleine, onverwachte attenties die veel betekenen – zijn daar een mooi voorbeeld van. “Zonder zingeving hou je het niet vol in de zorg, maar het mag ook geen toxische positiviteit worden. Ook moeilijke thema’s moeten bespreekbaar blijven.”



Kleine gewoontes

Wat doet een externe preventieadviseur psychosociale aspecten concreet? “We worden vaak ingeschakeld als er spanning is, maar gelukkig komen we ook steeds vaker vroeger in beeld. Organisaties schakelen ons steeds vaker in om samen preventieve maatregelen uit te werken. Elke organisatie is wettelijk verplicht om om de vijf jaar een bevraging te doen, al is het vooral belangrijk om echt werk te maken van opvolging. Niet alleen een enquête afnemen, maar ook communiceren over resultaten en medewerkers betrekken bij oplossingen. Dat vergroot het draagvlak en versterkt het vertrouwen.”

Ook zorgprofessionals zelf dragen verantwoordelijkheid voor hun eigen mentaal welbevinden. “En dat gebeurt gelukkig vaak spontaan, zoals collega’s die samen een korte wandeling maken of elkaar steunen tijdens een moeilijk moment. Dat zijn kleine gewoontes die de draagkracht enorm vergroten. Zelfzorg is geen egoïsme, het is een professionele verantwoordelijkheid. Vraag je af: wat zou ik een collega aanraden? En pas dat ook toe op jezelf.”

Waarom zet Butseraen zich in voor psychosociaal welzijn, willen we ten slotte nog weten. “Vanaf mijn eerste job in een ziekenhuis zag ik hoe groot de drive van zorgverleners was. Maar ik zag ook de emotionele belasting. Vandaag help ik organisaties om daar veerkrachtiger mee om te gaan. Een gesprek van een uur waar je echt luistert naar mensen maakt al een groot verschil. Die kleine doorbraken geven mij veel energie.”





MEDEWERKERS UNIE-K OVER VIER GENERATIES IN ÉÉN TEAM

“Het draait om mensen, niet om leeftijd. Het is ons gedeelde doel dat ons verbindt”

In woning 25 van UNIE-K Ons Erf werken vier generaties samen, van twintiger tot zestiger. Op papier klinkt dat als een uitdaging, maar in de praktijk is het een echte troef. Bij dit team draait het niet om leeftijd, maar om betrokkenheid, respect en een gedeeld doel: er zijn voor de bewoners en elkaar. Anthony, Hade, Timothy, Claude en Gudrun vertellen hoe ze elkaar aanvullen, wat ze van elkaar leren en hoe ze elke dag samen werken aan warme zorg.

“Mijn generatie kijkt idealistischer naar de wereld, door sociale media waar alles perfect lijkt”, zegt Anthony (Gen Z, 1997), wanneer we vragen waarin zijn generatie verschilt van andere. “We willen het goed doen, durven dingen in vraag stellen en brengen een frisse blik mee.” Hade (1989) en Timothy (1992), beiden millennials, herkennen dat. “We hebben een open blik en passen ons snel aan”, zegt Hade. “We zoeken graag naar nieuwe manieren om dingen te doen.” Timothy vult aan: “We zijn opgegroeid met verandering, bijvoorbeeld de komst

van het internet. Dat helpt, want in de zorg evolueert alles voortdurend. We zijn kritisch, maar ook flexibel.”

De meer ervaren collega's brengen rust en relativiseringsvermogen. “Ik ben beginnen werken in een tijd met minder regels”, herinnert Claude (Gen X, 1977) zich. “We deden gewoon, leerden door te proberen en stelden alles in vraag. Jongere collega's helpen mij om vragen te blijven stellen en niet stil te vallen. Dat is verrijkend.” Gudrun (Babyboomer, 1962) knikt. “Ervaring helpt om dingen te plaatsen.

We hebben al veel zien veranderen, ook digitaal. Met dit laatste heb ik soms moeite, ik hoef bijvoorbeeld niet altijd en overal bereikbaar te zijn. Maar ik blijf nieuwsgierig. Zeggen ‘ik weet genoeg’ zou ik vreselijk vinden. Leergierigheid houdt me scherp.”





GUDRUN: "DE ZORG ZAL ALTIJD OM MENSEN DRAAIEN. TECHNOLOGIE VERANDERT, GENERATIES OOK, MAAR DE WARMTE MOET BLIJVEN."

Leren van elkaar

De generaties leren voortdurend van elkaar. Anthony voelt dat hij ruimte krijgt om zijn eigen ideeën te delen, terwijl hij ook de ervaring van zijn oudere collega's waardeert. "Hun inzichten en tips zijn goud waard, en juist die openheid maakt ons team sterk", zegt hij. Jongere collega's praten vlotter over hun gevoelens, iets wat vroeger 'not done' was. Dat ziet Claude als een echte vooruitgang. "Zelf probeer ik mijn ervaring door te geven, maar zonder belerend vingertje. Het is een evenwicht zoeken tussen kennis delen en ruimte laten voor nieuwe ideeën." Ook Gudrun merkt de kracht van die wisselwerking. "Jongere collega's zijn vaak sterker in communicatie, en daar leer ik graag van. Het is mooi hoe iedereen iets bijdraagt", vertelt ze.



Ze zijn het er allemaal over eens dat ze binnen hun team veel praten, en dat dat belangrijk is. Soms ontstaan er hevige discussies, maar juist die gesprekken zorgen voor begrip. "Iedereen communiceert anders, direct of voorzichtiger. En zolang er respect is, werkt dat perfect", stipt Hade aan.

Gaat het?

Door digitalisering en werkdruk is er vandaag minder tijd voor echte ontmoeting. Toch blijft verbondenheid aanwezig in kleine gebaren. "Toen ik ziek geweest was, kwam Timothy in de woning langs om te vragen hoe het ging. Dat lijkt klein, maar het zijn die dingen die het verschil maken", zegt Anthony.

Claude herinnert zich hoe het vroeger was. "Na een incident met een bewoner praatten we buiten met een tas koffie, en dat hielp. Nu is er een procedure, wat goed is, maar de menselijkheid mag niet verloren gaan. Tijdens pauzes kijkt iedereen naar zijn scherm. Dat is de tijdsgeest, maar we moeten elkaar blijven vragen: gaat het?" Hade knikt. "Mogen zeggen wat je voelt, weten dat je bij iemand terecht kan: dat is zoveel waard en het schept vertrouwen. In ons team kan dat, en dat maakt echt het verschil."

Allemaal hetzelfde doel

Wat hen motiveert, is duidelijk: de bewoners, het team en de organisatie. "De bewoners houden ons met beide voeten op de grond", zegt Gudrun. "Wij denken dat wij hen veel leren, maar zij leren ons minstens evenveel." Hade vult aan: "Die mooie momenten met de bewoners geven zoveel voldoening."

TIMOTHY: "DE VERSCHILLEN TUSSEN GENERATIES MAKEN ONS TEAM JUIST STERKER."

Teamcoach Timothy vat het mooi samen: "We hebben allemaal hetzelfde doel: goede zorg bieden. Dat verbindt ons. De verschillen tussen generaties maken ons team juist sterker."

Kijken naar de toekomst

Over de toekomst klinkt vooral nieuwsgierigheid. Iedereen is benieuwd naar Generatie Alpha, die straks de werkvloer betreedt. "Zij weten goed wat ze willen – soms wat té – maar dat houdt ons scherp", zegt Timothy. Claude hoopt dat de informele verbondenheid blijft. "Dat kleine babbeltje in de pauze, een grap tussendoor: dat is de olie van de machine."

"De zorg zal altijd om mensen draaien", besluit Gudrun. "Technologie verandert, generaties ook, maar de warmte moet blijven. En dat begint bij jezelf. Jouw houding en inzet bepalen hoe dingen evolueren. Soms botst het, dat hoort erbij. Maar zolang je dezelfde missie deelt en er bent voor elkaar, ben je een sterk team. Dat voelen de bewoners, elke dag opnieuw."



“Hoe zij-instromers hun weg vinden naar een zorgcarrière”

De zorgsector snakt naar nieuwe krachten. Gelukkig vinden niet alleen jongeren hun weg naar een opleiding, maar ook volwassenen die bewust voor een nieuwe start kiezen. Bij cvo MIRAS in Brugge en Kortrijk beginnen elk jaar heel wat zij-instromers aan de opleiding ‘Opvoeder - Persoonsbegeleider’. Hoe combineren zij werk, gezin en studie? En wat maakt dat ze het traject volhouden? Jorun Tanghe, verantwoordelijke van de opleiding in Brugge, ziet van dichtbij hoe motivatie en flexibiliteit daarbij een doorslaggevende rol spelen.

Wie kiest voor de zorg, doet dat meestal vanuit een diepe drijfveer. “De grootste motivatie die wij bij onze cursisten horen, is: ik wil mensen helpen en iets betekenen”, vertelt Jorun Tanghe van cvo MIRAS. “Dat is de beste en meest duurzame reden. Want passie en drive zijn belangrijk in de zorg.”

Sommige cursisten hebben een persoonlijke ervaring die hen doet kiezen voor een zorgopleiding. Anderen zeggen: ik wilde dit altijd al doen, maar het kwam er nooit van. “Die mix van verhalen maakt onze klasgroepen zeer boeiend en divers. Jong, oud, mannen, vrouwen, nieuwkomers of mensen die al langer meedraaien in de sector: iedereen vindt er zijn plek. En dat aantal groeit”, zegt Jorun. “In september 2025 konden we twee groepen laten starten in plaats van één. Dat is hoopgevend, want de sector heeft iedereen nodig.”



Studeren op het ritme van je leven

Voor veel zij-instromers is de grootste uitdaging: hoe combineer je werk, gezin en studie? Bij cvo MIRAS is dat een vraag waarop het team creatief inspeelt. “We beschouwen onze vakken als legoblokjes. Cursisten bouwen zelf hun traject, afgestemd op hun leven. In principe hebben ze tien jaar om de opleiding af te ronden, maar altijd gaat het sneller. Het belangrijkste is dat het haalbaar blijft”, benadrukt Jorun.

“DE GROOTSTE UITDAGING: HOE COMBINEER JE WERK, GEZIN EN STUDIE?”

Naast de planning is ook de inhoud van de opleiding flexibel. Sommige opdrachten vervangen contactlessen, stages kunnen voor sommigen op de werkvloer doorgaan en vrijstellingen zijn mogelijk op basis van eerdere ervaring of opgedane kennis. “Het vraagt van ons heel wat puzzelwerk, maar voor de cursist maakt die maatgerichte aanpak een wereld van verschil. Wij staan dicht bij onze cursisten. In het begin begeleiden we hen intensief, later laten we hen bewust meer los. Zelfstandigheid is immers ook een leerproces.”

Groepsgevoel doet wonderen

Die manier van werken sluit aan bij een bredere evolutie, namelijk dat steeds meer zorgorganisaties rekruteren door te investeren in opleiding. “Diploma's en competenties zijn belangrijk, maar motivatie en attitude wegen zwaarder”, legt Jorun uit. “Wie gemotiveerd is, kan de rest leren. Daarom zetten voorzieningen zoals UNIE-K alsmaar meer in op werkplekleren en interne trajecten. Ze hoeven geen vacatures meer uit te schrijven én mensen voelen zich sterker verbonden met hun job en hun motivatie groeit.”

Niet iedereen rondt het traject even makkelijk af, maar Jorun ziet duidelijk wat het verschil maakt. “Intrinsieke motivatie en verbondenheid met de werkplek zijn een must. Daarnaast doet het groepsgevoel wonderen: cursisten steunen elkaar, en wij zetten daar als begeleiders bewust op in.” Er zijn ook uitdagingen. “De combinatie van gezin, werk en studie is soms zwaar. Financiële onzekerheid speelt ook mee. Sommigen kiezen dan uiteindelijk toch voor werk in plaats van hun opleiding verder te zetten. En bij mensen die zelf nog veel bagage uit het verleden meedragen, is het soms gewoon te vroeg. Dan hebben ze eerst andere stappen nodig.”



Iedereen is welkom

De opleidingen bij cvo MIRAS zijn kleurrijk en divers. En dat is een bewuste keuze. “We willen een veilige leeromgeving zijn waarin iedereen zich welkom voelt”, zegt Jorun. “Anderstalige cursisten zien we niet als een drempel, maar als een verrijking. Natuurlijk voorzien we voor hen taallessen en geïntegreerde trajecten, want communicatie in de zorg moet veilig en duidelijk zijn. Maar die mix van achtergronden en perspectieven maakt onze klassen net sterker.”

Hoe kunnen nog meer mensen de stap naar de zorg zetten? “Geef cursisten zekerheid van inkomen. Wie zich wil omscholen, moet dat kunnen zonder financiële angst. Daarnaast moeten zorgvoorzieningen de nodige ondersteuning krijgen om mentoren tijd en middelen te geven. Begeleiding op de werkvloer is goud waard.” Ook het onderwijs zelf kan nog stappen zetten. “We hebben nu twee instapmomenten per jaar, maar misschien kan dat wel meer. Ook meer werkplekleren en afstandsonderwijs behoren tot de mogelijkheden. Het blijft continu zoeken naar de balans tussen flexibiliteit en kwaliteit, maar dat maakt ons werk net zo boeiend”, besluit ze.



UNIEK

JUBILEUMJAAR 2026



Alle activiteiten
in 2026 op
uniek.org/jubileumjaar



**BLIJF
DROMEN**
hoe klein ook