



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

Waarderend werkgeverschap in de verpleeghuiszorg



Er lopen veel initiatieven om nieuwe zorgmedewerkers te werven voor onder andere de verpleeghuiszorg. Maar tegelijkertijd geven zorgorganisaties aan een uitstroom te hebben van rond de 15 %. Gebrek aan waardering en ruimte voor vakmanschap blijken daarin een belangrijke factor. Wat is er nodig voor waarderend werkgeverschap? Hoe kun je medewerkers behouden met het vormgeven van een goede en waarderende werkomgeving?

Behoud van personeel

In een bijeenkomst over werkgeluk sprak Ricky Hendriks, locatiemanager bij locatie de Globe van ZZG Zorggroep. Zij vertelde hoe ze als betrokken leidinggevende bijdraagt een stabiele en zelfstandige teams met bevlogen medewerkers, zonder personeelstekorten. Lees: [Betrokken leiderschap zorgt voor werkplezier bij De Globe](#).

In een tweede bijeenkomst zijn handvatten voor 'goed' of 'waarderend' werkgeverschap geboden door Lex Tabak, expert op het gebied van organisatiecultuur, teamontwikkeling en bevlogen en betrokken medewerkers. Dit artikel is een uitwerking van zijn presentatie.

- Bekijk de presentatie over [Waarderend werkgeverschap](#)

Gemis aan waardering reden voor uitstroom

Sommige medewerkers gaan bij een andere zorgorganisatie werken, anderen worden ZZP-er of verlaten de sector. Uit verschillende onderzoeken onder deze groep mensen komen de volgende 5 redenen voor uitstroom naar voren:

1. Ik wil graag van betekenis kunnen zijn voor de cliënten en hun naasten.
2. Ik wil graag werken in een fijn team.
3. Ik wil me graag ontwikkelen en kunnen groeien in mijn werk.
4. Ik wil ruimte en waardering voor mijn vakmanschap.
5. Ik wil een gezonde werk-privé balans.

Als aan deze punten geen invulling kan worden gegeven daalt het werkplezier met mogelijk ziekteverzuim of vertrek uit de zorg tot gevolg.

Als we kijken naar de redenen voor uitstroom dan zijn de hoogte van het salaris en een CAO die goede arbeidsvoorwaarden biedt, niet doorslaggevend. De beleving van waardering en ruimte om betekenisvol invulling te kunnen geven aan het eigen vak, hebben veel meer impact.

Bevlogenheid en betrokkenheid stimuleren

Lex Tabak legt uit dat bevlogenheid en betrokkenheid binnen een organisatie ontstaan als de zorgprofessional:

- zélf van mening is dat hij of zij tot haar recht komt;
- gezien en gehoord wordt als professional en als mens;
- invloed mag uitoefenen op de (werk)omgeving;
- waardering ervaart voor hetgeen hij / zij doet;

- aan de gang kan gaan met de eigen ontwikkeling voor zover dit bij de professional zelf past.

‘Werkomstandigheden worden waarderend op het moment dat een professional goed gepositioneerd is binnen de organisatie. Dat heeft weinig ‘arbeidsvoorwaarden’ binnen de CAO te maken en alles met ‘werkomstandigheden’ binnen de organisatie.’

Werken aan de organisatiecultuur

Cultuur is datgene wat zich tussen mensen afspeelt als zij in een groep functioneren. We zijn van nature gevoelig voor sociale inclusie en verhouden ons liever niet tegen de consensus van een groep in. Cultuur is er altijd, in positieve of negatieve zin. Ga je niet actief met de cultuur binnen een team, afdeling of locatie aan de gang, dan vormt die cultuur zich mogelijk op een wijze die je liever niet wilt.

Als een aantal mensen elkaar vinden in ongenoegen over besluiten die genomen zijn over hen, dan verklaren we dat veelal in termen van ‘weerstand’. Maar is dat wel weerstand, of is dit onbegrepen gedrag? Nieuwsgierigheid naar waarom teams zich gedragen zoals zij doen, is noodzakelijk om te komen tot een positieve samenwerking tussen mensen.

Samenwerking binnen teams

De samenwerking binnen teams stimuleren vraagt om interventies op drie elementen:

1. de beleving van de buitenomgeving;
2. de dialoog binnen het team zelf;
3. de wijze waarop er met nieuwkomers en uittreeders wordt omgegaan.

De eigen beleving van het team staat centraal, ongeacht wat de organisatie daarvan vindt. Zeker in de zorgsector, waar er 168 uur per week wordt gewerkt, is er voldoende ruimte voor het team om zelf iets te vinden van de omstandigheden. Het is van groot belang dat er actief wordt geïnvesteerd in de relatie tussen het team en de rest van de organisatie (de buitenomgeving), dat de dialoog binnen het team op een regelmatige en constructieve wijze wordt gefaciliteerd en dat er aandacht is voor hoe professionals het team binnenkomen en verlaten.

Waarderend werkgeverschap gaat dus over het faciliteren van de beweging van mensen die samenwerken, want mensen die samenwerken vinden altijd iets van omstandigheden en de ander.

Wat is nodig voor waarderend werkgeverschap?

Interactie met de buitenomgeving

- Wat komt er op ons af en hoe gaat het met de organisatie?
- Feedback over hoe goed we het doen en bevestiging dat we worden gezien
- Onze mening doet ertoe!

Binnen het team

- Authentiek en transparant leiderschap
- Dialoog over hoe we dingen doen en waarom we dat doen
- Interesse in wat jij nodig hebt om verder te groeien
- Feedback over hoe jij het doet en bevestiging dat jij wordt gezien

Professionals die komen en gaan

- Een warm welkom en optimistische boodschap voor mensen die toetreden
- Aandacht en ruimte voor mensen die toetreden
- Interesse en veiligheid bij de vraag waarom mensen uittreden

Meer weten

- Lees ook: [Lex Tabak: 'Waarderende audit leidt tot intrinsiek leren en verbeteren'](#)
- Bekijk de video: [Waardering – positieve gedragsbeïnvloeding](#)
- Lees ook: [Betrokken leiderschap zorgt voor werkplezier bij De Globe](#)
- Lees meer over het thema [Arbeidsmarkt](#) en het thema [Personeelssamenstelling](#).

tags:

[Cultuurverandering](#) (15)

thema's:

[Arbeidsmarkt](#) (129), [Personeelssamenstelling](#) (57)