



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Podcast: Hoe kun je werkgeluk terugbrengen in teams met een cultuurprobleem?



Wat maakt dat jij als zorgmedewerker een leuke dag hebt op je werk? Hoe kun je als zorgorganisatie bijdragen aan meer werkplezier en zo medewerkers behouden voor jouw organisatie? In deze podcast gaat Diana Kole, kennismanager voor Waardigheid en trots, in gesprek over werkplezier en werkgeluk met inspirerende mensen uit de verpleeghuiszorg. Deze keer te gast is Lex Tabak. Lex werkt in de praktijk met teams waar een cultuurprobleem is ontstaan. In zo'n geval is werkplezier soms ver te zoeken. Hoe kun je zo'n cultuur doorbreken en weer komen tot werkplezier?

Lex Tabak is oud-verpleegkundige en nu als gedragscoach werkzaam voor het programma Waardigheid en trots. Als gedragscoach wordt Lex ingezet in teams waar het werkplezier ver te zoeken is, in organisaties waar het op dat moment niet zo lekker loopt en er bijvoorbeeld veel vacatures open staan. Lex vertelt over zijn aanpak en over het belang van veiligheid en een open cultuur waarin iedereen van zich kan laten horen.

Aandacht voor teamcultuur

Het verlagen van de werkdruk of het wegnemen van administratieve lasten worden vaak genoemd als belangrijke instrumenten bij het vergroten van werkplezier. Maar cultuurcoach Lex Tabak heeft een ander belangrijk aandachtspunt voor zorgorganisaties: cultuur. Lex: 'Als ik kijk naar de mechanismen in teams of op afdelingen, dan valt er vaak al ontzettend veel te verbeteren in de samenwerking tussen mensen. Werkplezier kan verhoogd worden door aandacht voor de cultuur en dat wat er tussen mensen onderling gebeurt.'

Lex vervolgt: 'Wat ik vaak zie in teams is dat de spelregels, 'zo doen we het hier', door een paar mensen bepaald worden, die elkaar vinden in een bepaalde werkwijze. Anderen binnen het team durven dan hun mening of ideeën niet te laten horen en hebben het gevoel dat zij geen zeggenschap hebben over hoe er gewerkt wordt. Ook nieuwe medewerkers die in het team geplaatst worden met ideeën over een andere werkwijze, of met kennis en ervaringen over hoe het anders of beter kan lukt het vaak niet om tegen de heersende mening in te gaan. Zij passen zich dan aan of gaan weer weg.'

En om je veilig te voelen is het nodig om een voorspelbare omgeving te bieden zonder agressie (andere mensen die oogcontact maken met elkaar of zuchten als je het woord neemt) – je gehoord wordt voor wie je bent of waar je voor staat. Mensen praten met jou i.p.v over jou.

Cultuurprobleem doorbreken

Hoe kun je dit mechanisme doorbreken en zorgen dat iedereen zich durft uit te spreken binnen een team? Lex: 'In teams met een cultuurprobleem heeft het geen zin om een teamsessie te organiseren, want dan komt het echte verhaal niet op tafel. Je zult dan moeten kijken naar een manier om individuele medewerkers of kleine groepjes te wapenen zodat zij toch van zich durven te laten horen. Als coach ga ik met hen in gesprek over 'waar wil jij voor staan'. Als een enkeling zich sterk genoeg voelt om de weerstand in het team ten aanzien van nieuwe ideeën of veranderingen het hoofd te bieden, dan volgen er vaak snel meer.'

'Heb jij een afwijkende mening? Trek je de kritiek niet teveel aan. Durf anders te denken, draag dit uit, sta voor waar je in gelooft. Meestal sta je niet alleen!'

Lex Tabak, cultuurcoach Waardigheid en trots

Oog voor ieder individu

En welke rol kan de leidinggevende hierin oppakken? Lex: ‘Door drukte vallen vaak als eerste de individuele jaargesprekken tussen medewerkers en de leidinggevenden weg. Terwijl je als leidinggevende in deze individuele gesprekken – mits je die veiligheid biedt – juist precies kunt ophalen wat er speelt in de teams. Dan hoor je dingen die anders verborgen blijven. Geef als leidinggevende je medewerkers voldoende gelegenheid om dingen met jou te bespreken. Maak oogcontact op de gang, stel open waardevrije vragen, observeer in vergaderingen wie altijd het voortouwen nemen en wie er stil vallen. Juist de personen die niets zeggen in teamverband kun je op een later moment nog eens individueel aanspreken.’

‘Leidinggevenden: ruim tijd in voor individuele gesprekken met medewerkers.’

Lex Tabak, cultuurcoach waardigheid en trots

Aanpak cultuurcoach

Als Lex gevraagd wordt om binnen een organisatie een team te ondersteunen waarin het niet zo lekker loopt, dan hanteert hij de volgende aanpak.

- Ik start met zoveel mogelijk individuele gesprekken te voeren.
- Door mijn manier van vragen stellen probeer ik het echte verhaal boven tafel te krijgen – wat is er mis in dit team?
- Ik probeer vervolgens te verklaren wat er gebeurt tussen mensen en waardoor er iets verstoord geraakt is.
- Ik geef mijn analyse waardenvrij en geanonimiseerd terug aan het team.
- Dan kijk ik of er commitment bij iedereen is om het cultuurprobleem te doorbreken.
- Is dit er niet bij iedereen, dan kan het zijn dat het team uit elkaar valt of dat er een individu of een groepje mensen uit het team vertrekt.
- Als het vervolgens lukt om met het team (al dan niet in nieuwe samenstelling) nieuwe energie aan te boren om zaken anders te gaan doen, dan ontstaat er vaak een gezamenlijke trots en een teamdynamiek die het werkgeluk juist versterkt.

Podcastserie

Dit is de vierde aflevering in een serie podcasts over werkplezier en werkgeluk in de verpleeghuiszorg.

- Monique Muselaers, zorgondernemer en eigenaar van twee kleinschalige wooninitiatieven voor mensen met dementie, noemt onder andere intrinsieke motivatie, aandacht voor elkaar, ruimte en waardering voor medewerkers als belangrijke ingrediënten voor werken met plezier. Ga naar de: [Podcast '4 ingrediënten voor werkplezier en werkgeluk in de verpleeghuiszorg'](#).
- Andrea Coats, leerling-verpleegkundige bij Aafje vertelt over de ruimte die zij ervaart om zich te blijven ontwikkelen en de goede samenwerking binnen het team. Dit zijn volgens Andrea voorwaarden voor het werkplezier dat zij ervaart. Ga naar de: [Podcast 'Ontwikkelruimte en teamsamenwerking zorgen voor werkgeluk'](#)
- Rianne Franken, locatiemanager van verpleeghuis Hof van Nassau (tanteLouise), volgde de opleiding voor werkgelukdeskundige. Zij vertelt hoe ze op haar locatie de verschillende elementen van werkgeluk in de praktijk brengt. Bijvoorbeeld door aandacht voor 'flow' en 'fun and friendship' binnen de teams. Ga naar de: [Podcast 'Hoe stimuleer je 'Flow, Fun & Friendship' voor meer werkplezier in het verpleeghuis'](#)

Ga naar ons kanaal op [SoundCloud](#) of [Spotify](#) om de podcastserie te beluisteren.

Meer weten

- Lees meer informatie over werkgeluk in het [kennisdossier Werken met plezier](#)

tags:

[Cultuurverandering](#) (23), [Samenwerking](#) (99)

thema's:

[Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (357), [Werken met plezier](#) (22)