

Toolbox

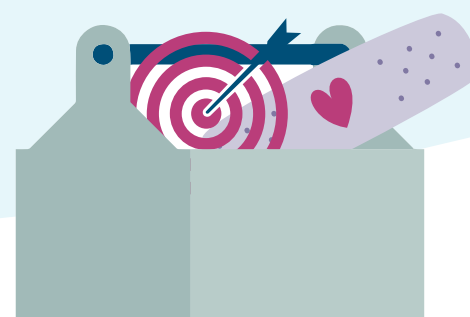
Zorgmedewerkers binden en behouden

Praktische tools voor het behoud van vitale en veerkrachtige medewerkers

Versie 2 | Juni 2025

Introductie

In de zorg zijn de werkdruk en het ziekteverzuim hoog. Het aantal zorgmedewerkers neemt af door vergrijzing en relatief veel mensen verlaten de zorg. Dit terwijl de vraag naar zorg verder toeneemt en complexer wordt. Hierdoor kan de kwaliteit van zorg onder druk komen te staan. Opvallend genoeg zetten werkgevers of leidinggevendenden nu veel in op het werven van nieuw personeel (instroom). Herken jij dat? En ben je benieuwd naar hoe je als werkgever en/of leidinggevende in zorg en welzijn de medewerkers in jouw organisatie juist kunt behouden? Dan is deze Toolbox iets voor jou!



Tools

Zingeving

- 1 [Groener gras](#)
- 2 [De waardenschatkaart](#)
- 3 [Ikigai model](#)
- 4 [Zichtbare Why](#)
- 5 [Mentale fooi](#)
- 6 [Reflectiemodel van Bateson & Dilts](#)
- 7 [WDWDOAW](#)

Verbinding

- 1 [Investeer in goede relaties](#)
- 2 [Over de streep](#)
- 3 [Boostbord](#)
- 4 [Gekleurde brillen](#)
- 5 [Ga in gesprek over psychologische veiligheid](#)
- 6 [Zeepkist](#)
- 7 [Happy leader](#)

Voldoening

- 1 [Een goed gesprek over voldoening](#)
- 2 [Duurzame inzetbaarheid 5-stapsraket](#)
- 3 [Kernkwadranten van Offman](#)
- 4 [Trotsmomenten](#)
- 5 [Teamflow Model / Teamflow Canvas](#)
- 6 [Prioriteitenmatrix van Eisenhower](#)
- 7 [Kerndriehoek van eigenaarschap](#)

Plezier

- 1 [Samen fit](#)
- 2 [Have fun!](#)
- 3 [Drie korte OGW vragen](#)
- 4 [Geluksdetectives](#)
- 5 [Positief roddelen](#)
- 6 [Positieve eigenschappen \(post-it plakken\)](#)
- 7 [Complimentenspel](#)



Waarom deze toolbox?

Mura wil eraan bijdragen dat alle medewerkers in de zorg- en welzijnssector lekker (blijven) werken in de Gelderse Vallei en Rivierenland. In onze aanpak staat het 'zelf leren doen' centraal. Verandering kan alleen van binnenuit plaatsvinden en vraagt om verandervaardigheid.

'We willen werkgevers en leidinggevendenden helpen om op een andere manier mensen te behouden voor de zorg'.

Leidinggevendenden spelen een grote rol in het werkgeluk van medewerkers. Er zijn zelfs onderzoeken waaruit naar voren komt dat werknemers vaker ontslag nemen vanwege hun manager dan vanwege het werk zelf. Hoewel medewerkers in de eerste plaats zelf verantwoordelijk zijn voor hun werkgeluk, heb je als leidinggevende dus ook invloed. Als je als werkgever het werkgeluk van je medewerkers monitort en vervolgens vergroot, versterk je de binding die een werknemer voelt met het bedrijf en vergroot je de kans dat de werknemer blijft en vermindert het verzuim. Met als extraatje: jouw organisatie wordt bovendien aantrekkelijker voor potentiële nieuwe werknemers.

Voor wie is deze toolbox?

Werkgevers en leidinggevendenden in de zorg- en welzijnssector die aan de slag willen met het behouden van hun personeel door te bouwen aan een positieve werkcultuur waarin werkgeluk centraal staat.

In een positieve werkcultuur komen medewerkers op de eerste plaats, zijn de uitgangspunten van de organisatie helder (de missie, visie en waarden) en staan de vier pijlers van werkgeluk centraal (zingeving, voldoening, verbinding en plezier). Een positieve cultuur is geen doel op zich. Het is een middel om visie, missie en organisatiedoelstellingen te realiseren, waaronder het behouden van personeel.



Wat vind je in deze toolbox?

In deze toolbox vind je per werkgeluk-pijler zeven tools (*lucky seven*) om zelf mee aan de slag te gaan binnen de organisatie, zowel individueel, als op team- en organisatieniveau. Van elke werkgeluk-pijler volgt eerst een korte uitleg. Elke tool kan afzonderlijk worden ingezet, maar het heeft meer effect als het onderdeel uitmaakt van een reeks aan interventies.

Mura zet in op 'Lekker blijven werken in de zorg'

Goed gekwalificeerd, voldoende en tevreden personeel is essentieel voor toekomstbestendige zorg. Wij leggen de focus op het behouden van het huidige zorgpersoneel en het zorgen voor duurzame inzetbaarheid in en loyaliteit aan de zorg(organisatie). Mura lost het arbeidsmarkt vraagstuk niet op, maar wij geloven dat het anders kan door een andere en slimmere manier van werken. In onze [whitepaper 'Zorgmedewerkers binden en behouden'](#) ontdekte je aan welke knoppen je kunt draaien om personeel te behouden en hun werkgeluk te vergroten. De vier pijlers van werkgeluk bieden handvatten om werkgeluk te vergroten.



Mura ondersteunt veranderprocessen

In onze aanpak staat het 'zelf leren doen' centraal. Verandering kan alleen van binnenuit plaatsvinden. Wij geven je daarvoor de benodigde theoretische kennis en praktische tools, training, motivatie en inspiratie. We ondersteunen en adviseren en dragen bij aan de verandervaardigheid in jouw organisatie.

Je kunt bij ons terecht voor:

- Projectondersteuning en maatwerkadvies voor concrete vraagstukken in jouw praktijk of organisatie. De mogelijkheden daarbij zijn breed: van de begeleiding bij projecten als Meer Tijd Voor de Patiënt of digitalisering of onderzoek naar de huidige en gewenste situatie
- Advies en ondersteuning om stapsgewijs samen met jou ervoor te zorgen dat jouw medewerkers graag bij je (blijven) werken!
- Mura geeft ook inspiratiesessies en trainingen over o.a.:
 - Oplossingsgericht Werken
 - Oplossingsgericht Leidinggeven
 - Werkgeluk(t) in jouw team

En nu, aan de slag!

PS Reminder nodig?

Print, vouw en plak [deze dobbelsteen](#) en leg hem op je bureau.





Tools voor pijler 1

Zingeving

Zingeving is het zoeken naar de waarde, de betekenis. De impact en de bedoeling van je werk. Iedereen wil graag een betekenisvol leven leiden, zich ‘nuttig voelen’ en een betekenisvolle bijdrage leveren aan de maatschappij. Werk kan daarbij een belangrijk middel zijn. Het hebben van een krachtige visie, missie en/of duidelijke organisatiewaarden heeft vele voordelen. Het geeft richting en stroomlijnt beslissingen, het motiveert en verbindt jouw team, en zorgt ervoor dat jouw medewerkers trots zijn om in deze organisatie te werken. Hierbij is het wél belangrijk dat de persoonlijke waarden van de medewerker aansluiten bij de waarden van de organisatie. Niet iedere medewerker past bij iedere organisatie en vice versa. Als je direct met patiënten of cliënten werkt, is de zin van het werk veelal meteen duidelijk. Maar met de hoge werkdruk, alle veranderingen en de berg aan administratie lijkt ‘de zin’ soms ver te zoeken. Juist daarom is het goed om regelmatig stil te staan bij wat de reden is om in de zorg te (blijven) werken.



1 GROENER GRAS

Doel	Herijking van eigen zingeving
Niveau	Individueel
Tijdsduur	10-20 minuten
Werkwijze	Laat je medewerkers met bevrolog collegas binnen en buiten de organisatiemuren sparren om zich weer (opnieuw) bewust te worden van waar hun hart ligt. Stuur ze op pad met leuke vragen als: • Waar zou jij graag meer energie in willen steken? • Waar kom jij je bed voor uit? • Voor wie ben jij vandaag van betekenis geweest en waarom? • Wat wilde je worden toen je een kind was en waarom? Hoe komt dat nu terug in je werk? Wat betekent dat?
Bron	Happy Office, Maartje Wolff en Fennande van der Meulen



2 DE WAARDENSCHATKAART

Doel	Ophalen van waarden
Niveau	Individueel met leidinggevende of team
Tijdsduur	30 minuten
Werkwijze	Teken voorafgaand aan het individuele of teamgesprek een schatkaart op een flap-over. Ga vervolgens met je medewerkers of in het team het gesprek aan rondom de volgende vragen: • Denk na over een bijzonder moment in je werk, een moment waarop je heel trots of gelukkig was. Wat gebeurde er precies? En welke waarden speelden toen een rol? • Nu andersom: denk na over een moment waarop je heel boos of verontwaardigd was in/op je werk. Welke waarden kwamen toen juist niet aan bod? • Hier vind je een <u>lijst met waarden</u>. Welke waarden spreken je het meeste aan? • Leg je antwoord op bovenstaande vragen naast elkaar. Welke vijf waarden zijn voor jou het belangrijkste? • Geef bij elk van de waarden aan wat ze concreet voor je betekenen. Welk gedrag hoort bij elk van de waarden? Hoe komt dat naar voren in je leven? En hoe pas je je waarden toe in je werk? Hoe dragen je waarden bij aan je gevoel van betekenis? De antwoorden kun je noteren op de route van de schatkaart. Bij het kruisje zet je de gekozen waarden.
Bron	Happy Office, Maartje Wolff en Fennande van der Meulen

3 IKIGAI MODEL

Doel	Zicht krijgen op individuele zingeving van je teamleden
Niveau	Team
Tijdsduur	30 minuten
Werkwijze	Stap 1: Laat elke medewerker de volgende vier vragen individueel beantwoorden: • Waar ben ik goed in? • Waar hou ik van? • Wat heeft de wereld nodig? • Hoe kun je daarvoor betaald worden? Stap 2: Daar waar de cirkels zich overlappen, vind je je Ikigai. Om je werknemers / collega's beter te leren kennen ga je hierover met ze in gesprek. Daarbij probeer je samen te bedenken hoe je zoveel mogelijk antwoorden in je werk kunt integreren.
Bron	Website Agile4all

4 ZICHTBARE WHY

Doel	Zichtbaar maken van de organisatiemissie/-visie
Niveau	Team
Tijdsduur	Afhankelijk van gekozen vorm
Werkwijze	Maak het ‘waarom’ van de organisatie zichtbaar: hang foto's (met toestemming!) op van jullie patiënten (cliënten/klanten). Voor wie maken jullie het verschil? Of wat dacht je van een muur met herinneringen aan betekenisvolle momenten?
Benodigheden	Afhankelijk van gekozen vorm
Bron	Happy Office, Maartje Wolff en Fennande van der Meulen

5 MENTALE FOOI

Doel	Zingeving inzichtelijk krijgen per teamlid
Niveau	Team
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	Ga met je team aan de slag om met elkaar vast te stellen: • Wat is de ‘mentale fooi’ in jouw werk? • Waardoor ga je aan het eind van je dag of dienst met een glimlach naar huis? Sta eens stil bij hoe vaak die situaties zich eigenlijk voordoen in jouw werk. En wat je als individu en als team kunt doen, om de fooi te vergroten.
Bron	Team Heartbeats

6 REFLECTIEMODEL VAN BATESON & DILTS

Doel	Met het model van Bateson leer je op verschillende niveaus naar een probleem kijken en kun je makkelijkere oplossingen vinden
Niveau	Individu met leidinggevende, team en organisatie
Tijdsduur	30 minuten
Werkwijze	Het model beschrijft op welke niveaus wij denken, leren en veranderen. Het effect op elk niveau geeft richting aan het onderliggende niveau. Loop je ergens tegenaan wat je niet opgelost krijgt; denk dan een niveau hoger en zoek een passende oplossing. De piramide van Bateson & Dilts onderscheidt zes niveaus, ze werken hiërarchisch. Dit betekent dat de lagere niveaus invloed hebben op de hogere niveaus en verandering op een hoger niveau automatisch zorgt voor verandering op lager niveau. Om inzicht te krijgen in problemen kun je aan de slag met de piramide: • Schrijf een probleem op die je ervaart in je werk • Bedenk op wel niveau van de piramide dit probleem zit • Bekijk de bovenliggende niveaus en zoek daar naar mogelijke oplossingen voor je probleem In een vervolgstap kun je reflecteren en kijken hoe jij (de medewerker) bij kunt dragen aan de missie van de organisatie (is deze missie passend bij jou?): • Stel jezelf de vragen over de huidige en gewenste situatie en kijk of dit bijdraagt aan de missie en hoe je hierop invloed kunt uitoefenen • Ga hierover in gesprek met je collega's / team • En kijk hoe je gezamenlijk kunt werken aan de missie als team
Benodigheden	De piramide van Bateson & Dilts. Dit YouTube-filmpje helpt je bij het uitleggen van de piramide.
Bron	Website Coachingtheshift

7 WDWDOW

Doel	Zingeving duurzaam beleggen in de organisatie
Niveau	Organisatie
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	Zet het onderwerp ‘WDWDOW’ als vast punt op de agenda van je teamoverleggen. Bij dit agendapunt delen je medewerkers (persoonlijke) verhalen over het ervaren van betekenisgeving. NB WDWDOW staat uiteraard voor: Waarom Doen We Dit Ook Al Meer.



Tools voor pijler 2

Voldoening

Voldoening gaat over het behalen van resultaten in betekenisvol werk en over kunnen groeien en ontwikkelen. Medewerkers ervaren voldoening als ze doen waar ze goed in zijn. Als werkgever/leidinggevende is het belangrijk om medewerkers te blijven uitdagen om te blijven ontwikkelen. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze niet veel meer kunnen leren gaan ze op zoek naar een nieuwe baan.

Het inzichtelijk hebben van uitdagingen, krachten en talenten én die van je collega's kunnen je hierbij ondersteunen. Medewerkers ervaren ook voldoening wanneer resultaten zichtbaar worden gemaakt en successen gevierd worden.

Je medewerkers meer verantwoordelijkheid en autonomie geven, draagt ook bij aan voldoening. Laat je medewerkers steeds meer zelf doen. Autonomie kan verschillende vormen aannemen: neem je liever zelf beslissingen of heb je meer kaders nodig? Iedereen heeft hierin verschillende behoeftes en wensen over hoe en waar je je werk het beste doet en je eigen werktempo kunt bepalen. Medewerkers helemaal vrijlaten? Nee, onderzoek laat zien dat de meeste mensen de voorkeur geven aan 'vrijheid binnen duidelijke kaders'. Tot slot speelt 'flow' een rol bij de voldoening die je voelt. Als je uitdaging en vaardigheden (competenties) binnen je werk goed in balans zijn, ervaar je flow.



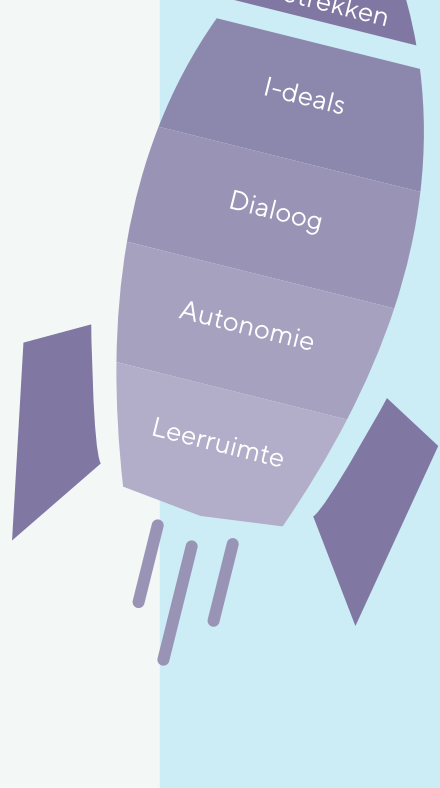
1 EEN GOED GESPREK OVER VOLDOENING

Doel	Inzicht krijgen in behoefte medewerker
Niveau	Individueel met leidinggevende
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	Ga in gesprek met iedere medewerker en onderzoek de behoeften. Voor de één is dat meer flexibele werktijden, voor de ander is dat meer kansen voor persoonlijke ontwikkeling of coaching. Vragen die je zou kunnen stellen zijn: • Waar krijg je energie van en waarin zou je je nog verder willen ontwikkelen? • Welke activiteiten gaan moeiteloos en geven je voldoening? • Welke activiteiten maken dat de tijd vliegt? • Welke activiteiten zorgen ervoor dat jij de batterij hierbij oplaadt? • Waar wil je je het komende jaar op richten en kun je hier je sterke competenties in benutten? • Hoe zie jij je toekomst; heb je nog voldoende ontwikkelings-mogelijkheden en uitdagingen in je huidige functie?
Bron	Website Kessels, website Talententoolbox

2 DUURZAME INZETBAARHEID 5-STAPSRAKET

Doel	Stimuleren van duurzame inzetbaarheid waarbij de leidinggevende de medewerkers prikkelt om zowel in het nu als de toekomst te kijken naar wat nodig is voor vitaliteit
------	--

Niveau	Individueel met leidinggevende
Tijdsduur	60 minuten
Werkwijze	Gebruik het plaatje van de 5-stapsraket als houvast voor het gesprek met de medewerker.



Leerruimte
Vraag medewerkers ten minste eenmaal per jaar wat, waartoe en hoe ze willen leren en maak concrete afspraken die je vastlegt in hun dossier.

Autonomie
Besef dat autonomie de sleutelfactor is voor zowel duurzame inzetbaarheid als werkgeluk. Geef medewerkers maximale vrijheid en verantwoordelijkheid om hun rol en takenpakket naar eigen inzicht vorm te geven.

Dialoog
Stel medewerkers open vragen over hun werk en ontwikkeling, luister naar hun antwoorden, vat samen, benoem eventueel wat in het gesprek niet lekker loopt, en zoek samen naar win-win-oplossingen voor kleine en grotere problemen of conflicten.

I-deals
Maak met al je medewerkers afspraken op maat, die goed zijn voor zowel de individuele medewerker als de organisatie: i-deals. Sluit vooral challenge i-deals: unieke afspraken over werkinhoud of ontwikkeling die medewerkers uitdagen om zich volop te ontploien.

Mensen betrekken
Betrek medewerkers zo veel mogelijk bij de besluitvorming, zowel tijdens (wekelijks) werkoverleg als tijdens periodieke strategische bijeenkomsten. Zet creatieve werkvormen in om tot maximale participatie te komen.

Bron	Handboek werkgeluk, Ad Bergsma & Onno Hamburg en website Aeno
------	---

3 KERNCWADRANTEN VAN OFFMAN

Doel	Inzicht krijgen in elkaars kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën
------	--

Niveau	Team
Tijdsduur	30-45 minuten
Werkwijze	Ga met je team aan de slag met het invullen van de kernkwadranten.

Stap 1: Je kernkwaliteiten bepalen
Begin met het opschrijven van kernkwaliteiten. Wat zijn kwaliteiten waar je trots op bent? Vind je het lastig om je eigen kwaliteiten te benoemen, dan kan [deze lijst](#) je mogelijk helpen.

Stap 2: Je valkuilen achterhalen
De schaduwkant van je kwaliteit is je valkuil. Je valkuil kan onder andere naar boven komen als je gestrest bent, onder druk staat en als je het gevoel hebt dat je moet presteren. Het is een natuurlijk gevolg, die ontstaat als jij te veel van jouw kernkwaliteit laat zien. Je valkuilen worden meestal ook blootgelegd door onze eerlijke medemens. Wat zeggen anderen vaak over je? 'Jij bent altijd zo [valkuil]!'

Stap 3: Ontdekken welke uitdaging je hebt
Voor mensen die niet in hun valkuil terecht willen komen is het belangrijk om je uitdaging te ontwikkelen. Dit zijn de ontwikkelpunten die je hebt. Als je doorschiet in je kwaliteit en je dus in je valkuil komt, wat kan je dan helpen om weer terug te komen in je kwaliteit? Je kunt werken aan je valkuil door aan de slag te gaan met je uitdaging.

Stap 4: Welk gedrag lokt allergie uit
Vaak erger jij je aan tegenovergesteld gedrag van jouw kernkwaliteit. Dit kun je zien als jouw allergie. Maar let op: jouw allergie is vaak een ander zijn kwaliteit. Misschien erger jij je er pas aan als de ander hierin doorschiet (en dus in zijn valkuil terecht komt). Om daarachter te komen kun je kernkwadranten van verschillende personen met elkaar vergelijken.

Stap 5: Ga hierover met elkaar in gesprek en kijk waarin jullie elkaar kunnen aanvullen



Bron	Website zelforganisatiefabriek
------	--------------------------------

4 TROTSMOMENTEN

Doel	Kwaliteiten in beeld krijgen en waardering uiten
------	--

Niveau	Team of organisatie
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	Zorg ervoor dat er in de organisatie een vast moment is waarop even wordt stilgestaan bij behaalde resultaten en successen. Ruim bijvoorbeeld tijdens het teamoverleg tijd in om successen te delen (het liefst aan het begin van de vergadering, omdat het ook de sfeer van de rest van het overleg beïnvloedt). Geef bij de beschrijving van het resultaat of succes aan wat het zo succesvol heeft gemaakt. Stel je hierbij de volgende vragen: • Wat was het precies dat het zo bijzonder maakte? • Waarover ben je het meest tevreden? • Wat zouden andere collega's over je gedacht hebben als ze dit moment gezien zouden hebben?

Nog beter: maak de successen zichtbaar, bijvoorbeeld op een *WoW Wall* (memobord of *brown paper* waarop jullie succes schrijven) of hang een krijtbordslinger op en schrijf het succes op een vlaggetje!

Benodigdheden	Indien wenselijk: memobord, <i>brown paper</i> , krijtbordslinger
Bron	Happy Office, Maartje Wolff en Fennande van der Meulen

5 TEAMFLOW MODEL / TEAMFLOW CANVAS

Doel	Overzicht krijgen van wat iedereen belangrijk vindt en hoe alle input wordt gevormd tot een gezamenlijke teamflow
------	---

Niveau	Team
Tijdsduur	45 minuten
Werkwijze	Het Teamflow Model bestaat uit negen onderdelen waarmee je als leidinggevende inzicht krijgt in de teamflow. Vul het Teamflow Canvas samen in.

Benodigdheden	Maak gebruik van het Teamflow Canvas, je vindt een voorbeeld-canvas hier.
---------------	---

Bron	Website Flowconcepts
------	----------------------

6 PRIORITEITENMATRIX VAN EISENHOUWER

Doel	Met de Eisenhowermatrix kun je met jouw team taken inzichtelijk maken en prioriteiten stellen
------	---

Niveau	Team
Tijdsduur	30 minuten
Werkwijze	Geef je medewerkers uitleg over de prioriteitenmatrix van Eisenhower. Hulp nodig? Bekijk (samen) het YouTube-filmpje .

1. Maak post-its met daarop alle taken die bij de functie / rol horen.
2. Laat de medewerkers de taken in het voor hun goede kwadrant leggen.
3. Ga over de verschillen met elkaar in gesprek.
4. Kijk met name naar het derde en vierde kwadrant en beoordeel welke taken gedelegeerd of zelfs gestopt kunnen worden waardoor de werkdruk verlaagt / verschuift en het werkgeluk toeneemt.



Bron	Website Timemanagement
------	------------------------

7 KERNDRIEHOEK VAN EIGENAARSCHAP

Doel	Inzichtelijk maken van verschil tussen het resultaat dat verwacht wordt gegeven zijn rol en het daadwerkelijke resultaat
------	--

Niveau	Team
Tijdsduur	15 minuten
Werkwijze	Bevragen op het supertrio • Wat is het resultaat dat je nu verwacht had? • Wat is het daadwerkelijke resultaat? • Waar lag jouw rol/verantwoordelijkheid? • Waardoor is het gelopen zoals het gelopen is? • Wat kunnen we hiervan leren?



Bron	Handboek eigenaarschap ontwikkelen bij anderen, Frans Wijngaarden
------	---



Tools voor pijler 3

Verbinding

Verbinding is de energie die bestaat tussen mensen wanneer zij zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Het gaat om kunnen geven en ontvangen zonder oordeel en steun en kracht ontleen aan de relatie. Hoe werk je samen? Mag elke medeweker zichzelf zijn? Voelt iedereen zich veilig om zichzelf uit te spreken en krijgt iedereen waardering? Verbinding stimuleer je door een veiliger cultuur te creëren, waarin kwetsbaarheid, openheid en eerlijkheid wordt getoond. Stevige werkrelaties geven een houvast, zeker nu de complexe vraagstukken in de zorg steeds uitdagender worden. Wanneer de werkrelatie goed is, gaat samen veranderen en vernieuwen ook beter, omdat je jezelf laat zien wanneer je je vertrouwd voelt. Onderzoek wijst uit dat krachtige verbindingen in werkrelaties zorgen voor meer werkgeluk bij de medewerker.



1 (BLIJF) INVESTEREN IN ELKAAR LEREN KENNEN

Doel	Continue van én over elkaar leren
Niveau	Team
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	Bij Mura hebben we een CHHO (Chief Happiness Home Officer). Deze ‘functie’ is ontstaan toen we volledig thuiswerkten (vandaar de ‘home’). Het is een roulerende functie tussen alle teamleden en zij (of hij) is in de week dat zij/hij CHHO is, verantwoordelijk voor een leuke verbindende vraag of activiteit. Dit doen we fysiek in een meeting of online in onze teamspagina. Zo leren we continue weer dingen van elkaar en wordt er regelmatig gelachen! Voorbeeldvragen: • Wat is je lievelingseten? • Wat zijn jullie familietradities? • Wat is het engste dat je ooit hebt gedaan? • Wat wilde je vroeger worden? • Wat helpt je om je beter te voelen als je niet lekker in je vel zit? • Wat is de mooiste vakantie die je ooit hebt gehad? • Wie zie jij als voorbeeld?

2 OVER DE STREEP

Doel	Kwetsbaarheid naar elkaar durven tonen en respect hebben voor elkaars meningen / ervaringen
Niveau	Team
Tijdsduur	20 minuten
Werkwijze	• Deelnemers staan naast elkaar achter een lijn. • De facilitator stelt een vraag aan de groep. • Indien de deelnemers de vraag met ‘ja’ beantwoorden, lopen ze richting de tweede lijn / over de streep. • De personen die over de streep zijn gelopen krijgen een teken van waardering van de andere deelnemers. • Zo worden er meerdere vragen gesteld en herhalen bovenstaande stappen zich.
Benodigdheden	Ruimte met een streep over de grond getrokken / geplakt (kan ook denkbeeldig)
Bron	Team Heartbeats



3 BOOSTBORD

Doel	Leren van (elkaars) fouten
Niveau	Team of organisatie
Tijdsduur	5 minuten
Werkwijze	Bij Mura vinden we fouten maken en hiervan leren een belangrijk thema. Zo hebben we op ons kantoor een 'BOOSTbord'. Op dit BOOSTbord staan blunders die we binnen de teams hebben gemaakt. Het resultaat: er wordt veel gelachen en we leren van elkaars faalmomenten.
Benodigdheden	Bord, kaarten/post-its en stiften

4 GEKLEURDE BRILLEN

rekening kunnen houden																																																									
Niveau	Team																																																								
Tijdsduur	60 minuten																																																								
Werkwijze	Aan de hand van de onderstaande kaart krijg je inzicht in de verschillende types. • Elke medewerker maakt voor zichzelf een overzicht en kijkt welke kleuren het meest passend zijn, waarom en geeft aan wanneer dit het meest zichtbaar is. • Daarna ga je hierover met elkaar in gesprek: Wat waardeer je hierin? Wat vind je lastig? Als interactieve vorm kun je ook met de kleuren ‘spelen’. • Uitdagende opdracht: boots een lastig gesprek na en reageer dan in een bepaalde kleur, zo kun je zien wat dit voor een effect heeft op de ander. Je kunt hierbij de gekleurde bril opzetten die passend is bij jouw type.																																																								
<table><tr><th>BLAUW</th><th>ROOD</th><th>GROEN</th><th>GEEL</th></tr><tr><td>Perfectionist</td><td>Beslissend</td><td>Goede luisteraar</td><td>Enthousiast</td></tr><tr><td>Beleefd</td><td>Concurrerend</td><td>Betrouwbaar</td><td>Innemend</td></tr><tr><td>Accuraat</td><td>Sterk ego</td><td>Bescheiden</td><td>Gezelschapsmens</td></tr><tr><td>Zoekt naar feiten</td><td>Doelgericht</td><td>Beleefd</td><td>Onbevangen</td></tr><tr><td>Geremd</td><td>Probleemoplosser</td><td>Begripvol</td><td>Overredend</td></tr><tr><td>Precies</td><td>Snel</td><td>Mild</td><td>Inspirerend</td></tr><tr><td>Hoge normen</td><td>Gericht op uitdagingen</td><td>Vriendelijk</td><td>Spraakzaam</td></tr><tr><td>Systematisch</td><td>Ongeduldig</td><td>Systematisch</td><td>Emotioneel</td></tr><tr><td>Analytisch</td><td>Gezaghebbend</td><td>Teamplayer</td><td>Optimistisch</td></tr><tr><td>Traditioneel</td><td>Avontuurlijk</td><td>Geduldig</td><td>Aanpassend</td></tr><tr><td>Betrouwbaar</td><td>Leider (durft knopen door te hakken)</td><td>Verbinder</td><td>Aanpasser / flexibel</td></tr><tr><td>Gaat voor de hoogste kwaliteit</td><td>Eerlijk</td><td>Harmonie en sfeer</td><td>Vrolijk</td></tr><tr><td>TAAKGERICHT</td><td>TAAKGERICHT</td><td>MENSGERICHT</td><td>MENSGERICHT</td></tr></table>		BLAUW	ROOD	GROEN	GEEL	Perfectionist	Beslissend	Goede luisteraar	Enthousiast	Beleefd	Concurrerend	Betrouwbaar	Innemend	Accuraat	Sterk ego	Bescheiden	Gezelschapsmens	Zoekt naar feiten	Doelgericht	Beleefd	Onbevangen	Geremd	Probleemoplosser	Begripvol	Overredend	Precies	Snel	Mild	Inspirerend	Hoge normen	Gericht op uitdagingen	Vriendelijk	Spraakzaam	Systematisch	Ongeduldig	Systematisch	Emotioneel	Analytisch	Gezaghebbend	Teamplayer	Optimistisch	Traditioneel	Avontuurlijk	Geduldig	Aanpassend	Betrouwbaar	Leider (durft knopen door te hakken)	Verbinder	Aanpasser / flexibel	Gaat voor de hoogste kwaliteit	Eerlijk	Harmonie en sfeer	Vrolijk	TAAKGERICHT	TAAKGERICHT	MENSGERICHT	MENSGERICHT
BLAUW	ROOD	GROEN	GEEL																																																						
Perfectionist	Beslissend	Goede luisteraar	Enthousiast																																																						
Beleefd	Concurrerend	Betrouwbaar	Innemend																																																						
Accuraat	Sterk ego	Bescheiden	Gezelschapsmens																																																						
Zoekt naar feiten	Doelgericht	Beleefd	Onbevangen																																																						
Geremd	Probleemoplosser	Begripvol	Overredend																																																						
Precies	Snel	Mild	Inspirerend																																																						
Hoge normen	Gericht op uitdagingen	Vriendelijk	Spraakzaam																																																						
Systematisch	Ongeduldig	Systematisch	Emotioneel																																																						
Analytisch	Gezaghebbend	Teamplayer	Optimistisch																																																						
Traditioneel	Avontuurlijk	Geduldig	Aanpassend																																																						
Betrouwbaar	Leider (durft knopen door te hakken)	Verbinder	Aanpasser / flexibel																																																						
Gaat voor de hoogste kwaliteit	Eerlijk	Harmonie en sfeer	Vrolijk																																																						
TAAKGERICHT	TAAKGERICHT	MENSGERICHT	MENSGERICHT																																																						
Bron	Corrie Broks & Co, Thealeren en leren																																																								

5 GA IN GESPREK OVER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Doel	Creëren van een veilige werkomgeving
Niveau	Team en organisatie
Tijdsduur	60 minuten
Werkwijze	Ga samen met je team zitten en ga met elkaar in gesprek over de volgende vragen: • Hoe spreken jullie elkaar aan? • Wat doen jullie als er geklaagd of geroddeld wordt? • Hoeveel ruimte geven jullie elkaar om ieder zijn zegje te laten doen? • Hoe gaan jullie om met fouten en kwetsbaarheid? • In hoeverre respecteren jullie elkaars tijd en houden jullie je aan afspraken?
Bron	Happy Office, Maartje Wolff en Fennande van der Meulen.

6 ZEEPKIST

Doel	Oprecht en bewust vragen aan nieuwe medewerkers / stagiaires hoe zijn hun werk ervaren
Niveau	Team of organisatie
Tijdsduur	15 minuten
Werkwijze	Nieuwe collega’s worden vaak vol verwachtingen welkom geheten in het team. De eerste weken zitten vol nieuwe indrukken; soms worden de verwachtingen overtroffen, maar soms vallen ze ook tegen. Ergens in de eerste weken wordt de spreekwoordelijke zeepkist gepakt: de nieuwe collega krijgt een podium om eerlijk en oprecht te uiten wat is opgevallen. Dat doet hij/zij positief opbouwend. Daarna ga je de dialoog aan. Dat is goed voor wederzijds vertrouwen en de frisse blik van de ander is enorm leerzaam. Randvoorwaarden: • Creëer een sfeer van vertrouwen • Wees oprecht nieuwsgierig • Voel je niet aangevallen • Laat ‘we doen het altijd zo’ denken even los.
Benodigdheden	Werkgeluk in de zorg, Anne Brouwer

7 HAPPY LEADER

Doel	Inzicht krijgen in je manier van leidinggeven en kijken wat passend is bij een bepaald vraagstuk / een team
Niveau	Team en organisatie
Tijdsduur	30 minuten
Werkwijze	Als leidinggevende vervul je eigenlijk drie verschillende rollen: die van leider, manager en coach. Een leider heeft visie. Een manager zet die visie om in praktische doelen. En een coach helpt medewerkers om zichzelf te ontwikkelen tot hun volle potentieel. Het is zinvol om je geregeld te bedenken welke rol je wilt inzetten om je doel te bereiken. • Om inzicht te krijgen in je manier van leidinggeven, vul je <u>deze vragenlijst</u> in aan de hand van de opgegeven werkwijze. • Bespreek de volgende vragen met een collega-leidinggevende: - Welke rol spelen de drie petten in jouw leiderschap? - Wat in deze scorelijst is het meest van belang en waarom? - Wat kun je doen als je ‘laag’ scoort op een aspect? - Wat zegt de scorelijst over jou als leidinggevende? • Je kunt een collega ook eventueel vragen de scorelijst in te vullen zoals hij / zij jou ziet en over de verschillen in gesprek te gaan.
3 PETTEN VAN DE HAPPY LEADER extern LEIDER • Inspirerend • Uitdagend • Verbindend heden MANAGER • Doelen realiseren • Outputgericht • Doorvragen • Coördineren/Oplossen van problemen intern COACH • Aandacht en vertrouwen geven • Eerlijk en direct • Gericht op ontwikkeling medewerkers toekomst	
Benodigdheden	Vragenlijst
Bron	Website ICM



Tools voor pijler 4

Plezier

Hoe vaak hebben jij en je medewerkers plezier op het werk? Te weinig? Dat is zorgelijk. Onderzoek laat zien dat positiviteit en plezier ervoor zorgen dat mensen letterlijk hun blik verruimen. Daardoor zijn ze beter in staat om samen te werken, te leren en zijn ze wendbaarder én veerkrachtiger. Samen lachen is dus een heel erg goed idee! Hoewel we toejuichen dat je nu op zoek gaat naar momenten om samen plezier te hebben, willen we je er wel op wijzen dat je ervoor moet zorgen dat het niet oppervlakkig wordt. Werkgeluk gaat niet over ballenbakken en pingpongtafels. Sterker nog, het kan zelf ongelukkiger maken omdat het allemaal verwachtingen schept. Het gaat om de kleine dingen, waarbij jouw taak als werkgever/leidinggevende is om het plezier te faciliteren en het goede voorbeeld te geven!



↑ 1 SAMEN FIT

Doel	Vitale medewerkers
Niveau	Individueel, team en organisatie
Tijdsduur	Divers
Werkwijze	Voer een actief beleid om je medewerkers te ondersteunen bij een goed werkritme (pauzes, wandelen, aanwezigheid, gezond eten) en algemene goede levensstijl (sporten, slapen, eten). Suggesties: • Doe je overleggen eens wandelend • Duurt een overleg altijd te lang? Doe hem eens plankend. • Faciliteer gezond gedrag: hebben jullie al een sta-bureau? • Is korting op een sportabonnement mogelijk? Of flexibele werktijden om tussendoor een lesje spinning te doen?

↑ 2 HAVE FUN!

Doel	Plezier op de werkvloer
Niveau	Team en organisatie
Tijdsduur	Afhankelijk van gekozen vorm
Werkwijze	Plezier maken is belangrijk voor het ervaren van werkgeluk. Dus trek af en toe de stoute schoenen aan en neem je medewerkers en collega's erin mee. Wat je dan kunt doen? Wat dacht je van: • Benoem plezier en positiviteit als de kernwaarden van je team. • Vier alles wat er te vieren valt! Maak samen met je team een lijst met momenten die je kunt vieren. • Start ieder overleg met iets positiefs. Bijvoorbeeld met een leuke (persoonlijke) vraag aan je teamleden. • Hang elke week een andere mop bij de koffiemachine. • Doe eens een spelletje samen: wat dacht je van bingo? Of maak een eigen versie van 30 seconds? • Nieuwe medeweker? Zorg dat hij/zij een onvergetelijke eerste werkdag heeft! • Maak gebruik van de feestdagen: verstop paaseitjes, doe een gekke kersttruiendag, een roze maandag en pak uit met het suikerfeest. • Zorg dat in elk overleg dat langer duurt dan 60 minuten een Energizer zit.
Benodigheden	Afhankelijk van gekozen vorm

↑ 3 DRIE KORTE OGW-VRAGEN

Doel	Bewustzijn en bevorderen van werkgeluk
Niveau	Individueel en team
Tijdsduur	15 minuten
Werkwijze	Stel medewerkers voor om een bepaalde periode elke dag drie korte vragen aan zichzelf (of elkaar) te stellen. • Wat heb ik vandaag op het werk gedaan waar ik mij goed over voel? • Wat heeft iemand anders gedaan waar ik blij mee ben? Heb ik zo gereageerd dat deze persoon dit vaker zal doen? • Wat zie, hoor of voel ik op het werk waarvoor ik dankbaar ben? Bespreek dit zo nodig ook gezamenlijk in het team tijdens een overleg.
Bron	Oplossingsgerichte Vragen, Frederike Bannink



↑ 4 GELUKSDETECTIVES

Doel	Opsporen en bewust worden van momenten die voor werkgeluk zorgen door de werkweek heen
Niveau	Team
Tijdsduur	15 minuten
Werkwijze	1. Vraag een paar teamleden (2-3) om geluksdetective te worden. 2. Gedurende een aantal weken is hun missie om alles wat ze andere collega's zien doen / vertellen wat het welbevinden / werkgeluk van het team vergroot te benoemen. De 2-3 collega's komen wekelijks bij elkaar om hun bevindingen te bespreken. 3. Na een aantal weken wordt in het teamoverleg besproken wat ze hebben gezien; het team gaat hierover in gesprek en geeft feedback aan elkaar. 4. De groep geluksdetectives verandert van tijd tot tijd van samenstelling om tot nieuwe inzichten te komen.
Bron	Oplossingsgerichte Vragen, Frederike Bannink

↑ 5 POSITIEF RODDELEN

Doel	Verbinden met collega's door het uiten van complimenten
Niveau	Team
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	1. Maak groepjes van drie personen. 2. Een persoon gaat met de rug naar de andere twee personen staan. De twee personen gaan positief roddelen over de persoon die met de rug naar hen toestaat. Dit betekent, dat je positieve punten benoemt over deze personen. De persoon die de positieve roddel ontvangt, mag niet reageren. 3. Na twee minuten wisselen je van rol, zodat iedereen aan de beurt komt om positief over te roddelen. 4. Daarna bespreek je de ervaringen.
Bron	Oplossingsgerichte Vragen, Frederike Bannink

↑ 6 POSITIEVE EIGENSCHAPPEN (POST-IT PLAKKEN)

Doel	Uiten van waardering binnen het team en zicht krijgen op elkaars talenten
Niveau	Team
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	1. Iedereen krijgt een A4-papier op zijn rug geplakt/vastgemaakt. 2. Iedereen schrijft een post-it per persoon met een positieve eigenschappen. 3. Deze post-it plak je op het A4-papier van de rug van je collega. 4. Je krijgt hiermee als individu een mooi overzicht met positieve eigenschappen die collega's in je waarderen.
Benodigheden	A4 papier, tape, wasknijpers, Post-its, pen of stiften

↑ 7 COMPLIMENTENSPEL

Doel	Op een leuke en creatieve manier leren elkaar complimenten te geven en te ontvangen
Niveau	Team
Tijdsduur	10 minuten
Werkwijze	1. Kies uit een setje complimentenkaarten een kaart met een compliment dat je aan je collega wilt geven. 2. Spreek je collega aan, ga op gelijke hoogte zitten en ga het gesprek met elkaar aan. 3. Begin met de waarderende zin. 4. Benoem het gedrag dat je ziet. 5. Geef aan wat je hieraan waardeert en wat het effect is van het gedrag. 6. Geef eventueel een voorbeeld ter verduidelijking.
Benodigheden	Je kunt een set complimentenkaarten kopen of download ze bijvoorbeeld hier
Bron	Website complimentenspel





Zo helpt Mura

Mura ondersteunt veranderprocessen. In onze aanpak staat het ‘zelf leren doen’ centraal. Verandering kan alleen van binnenuit plaatsvinden. Wij geven je daarvoor de benodigde theoretische kennis en praktische tools, training, motivatie en inspiratie. We ondersteunen en adviseren en dragen bij aan de verandervaardigheid in jouw organisatie. Je kunt bij ons terecht voor:

Advies op maat en projectleiding

Je kunt bij Mura terecht voor maatwerkadvies voor concrete vraagstukken in jouw praktijk of organisatie. De mogelijkheden daarbij zijn breed: van de begeleiding bij projecten als Meer Tijd Voor de Patiënt of digitalisering, onderzoek naar de huidige en gewenste situatie (zoals [dit voorbeeld](#) in de huisartsenpraktijk), het begeleiden van teamsessies of heidagen, tot een complete werkgeluk-aanpak binnen jouw praktijk. [Meer informatie](#)

Inspiratiesessies en trainingen Oplossingsgericht werken

Oplossingsgericht werken is een aanpak waarbij je de focus verlegt van problemen en oorzaken bij een patiënt, naar oplossingen en verbetering. Mura organiseert verschillende bijeenkomsten zowel meerdaagse trainingen, als inspiratiesessies als masterclasses voor specifieke doelgroepen als doktersassistenten en leidinggevenden. Mura geeft ook inspiratiesessies en trainingen op locatie voor het hele team. [Meer informatie](#)

Inspiratiesessies en trainingen Lekker blijven werken in de zorg

Je kunt hierbij denken aan de inspiratiesessies en trainingen over onderwerpen als: werkgeluk, veerkrachtig leiderschap, digitalisering van de zorg en digitale vaardigheden, timemanagement ect. [Meer informatie](#)

Whitepaper Zorgmedewerkers binden en behouden

In onze whitepaper ontdek je naast meer achtergrond, aan welke knoppen je kunt draaien om het personeel dat je hebt te behouden en hun werkgeluk te vergroten. Geïllustreerd door praktijkvoorbeelden van andere zorgverleners en tips die je meteen kunt toepassen. [Naar de whitepaper](#)



We horen graag van je!

Wil je meer weten over [Lekker Blijven Werken in de Zorg](#)?
Ga naar www.mura.nl, of neem rechtstreeks [contact](#) op met onze adviseurs Esmee Boerstal of Anne-Marie Winkelman:

esmeeboerstal@mura.nl
T 06 83 69 36 45

annemariewinkelman@mura.nl
T 06 82 90 99 97

