



Zorgmedewerkers binden en behouden

Handvatten en tips voor vitale en
veerkrachtige medewerkers

Whitepaper

Inhoudsopgave

1	Werkgevers in de zorg: de uitdagingen	3
2	Aan welke knoppen kun je draaien?	6
1	Focus op anders en slimmer werken	7
2	Focus op je team en organisatie	11
3	Focus op werkgeluk	14
3	Praktijkvoorbeelden	18
1	Aan de slag met werkgeluk en verloop bij Dokters in Oost	19
2	Arbeidsmarktonderzoek laat zien: hoge werkdruk en tekort aan doktersassistenten	21
3	Eerstelijnscentrum Tiel: Meer Tijd Voor De Patiënt door in te zetten op werkgeluk	22
4	Zo helpt Mura	25



1

Werkgevers in de zorg: de uitdagingen



Herken jij dit in jouw organisatie of praktijk?



De kans is groot dat je als werkgever in de zorg minstens één van bovenstaande vraagstukken herkent. Als praktijkhouder, manager, bestuurder, directeur of teamleider is het behouden van gekwalificeerde en tevreden medewerkers een uitdaging.

En het is een uitdaging die je waarschijnlijk dagelijks op de werkvloer voelt. Niet alleen door het praktische 'gedoe' rondom het invullen van vacatures, regelen van waarneming en het schakelen bij een ziekmelding. Maar ook de impact op de onderlinge sfeer, de werkdruk en het werkplezier van jouw team. Met uitval en verloop tot gevolg. En uiteindelijk het gevoel dat het knelt in de kwaliteit van de zorg die je aan jouw patiënten geeft.





Wat kun je doen als werkgever?

De krapte op de arbeidsmarkt en de hoge werkdruk hebben vele oorzaken die je als individuele praktijkhouder, teamleider of manager in de zorg niet even oplost. Het goede nieuws is dat je in jouw organisatie wel degelijk aan een aantal knoppen kunt draaien, om het personeel dat je hebt te behouden en hun werkgeluk te vergroten.

Landelijk uitstroomonderzoek laat namelijk zien dat bij veel mensen die de zorg verlaten, de volgende overwegingen een rol spelen:

- Ontwikkelingsmogelijkheden
- Privésituatie
- Werkinhoud
- Planning & Tijd
- Werkdruk

Dat zijn stuk voor stuk zaken waar je als werkgever gelukkig wel relatief veel invloed op hebt. En waarmee je de duurzame inzetbaarheid en loyaliteit van jouw medewerkers kunt verhogen. **Hoe je dat aanpakt leggen we in deze whitepaper uit. Met praktische tips en voorbeelden uit de praktijk.**

Werkdruk en werkgeluk in de zorg

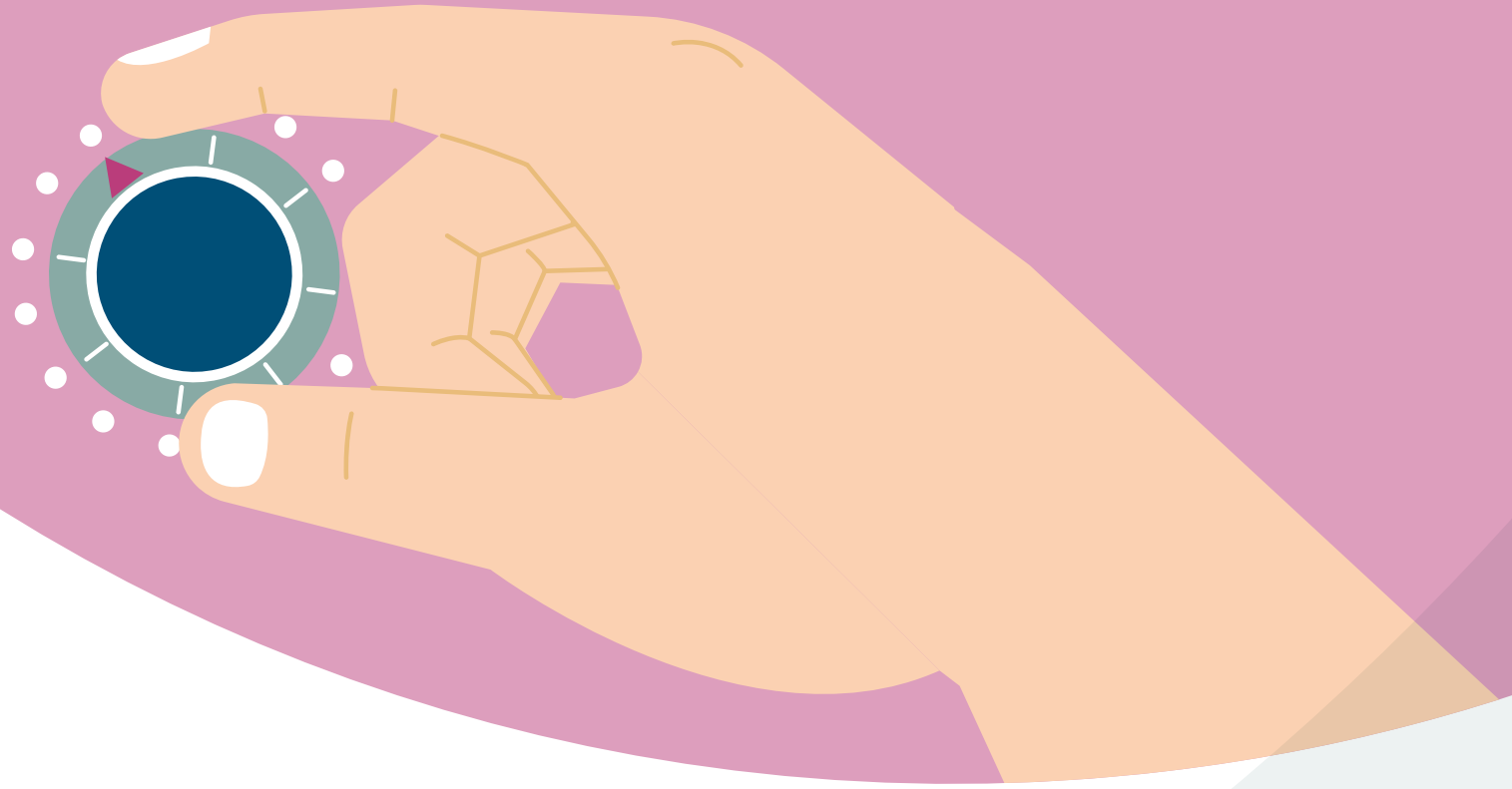
Kerncijfers van Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn laten zien dat van de medewerkers in zorg en welzijn:

- 43 % de werkdruk te hoog vindt;
- 76 % tevreden is met hun werk;
- 66 % tevreden is met organisatie waar ze werken.

De werk-privébalans gaat een steeds grotere rol spelen.

Meer cijfers vind je op de website 'Prognosemodel Zorg en Welzijn' van het ministerie van VWS: prognosemodelzw.nl.





2

**Aan welke knoppen
kun je draaien?**



Mura gelooft dat het ánders kan. In ieder geval niet harder of meer werken, want dat is niet de oplossing voor het behouden van jouw medewerkers en bij het terugdringen van werkdruk. Het gaat erom de juiste innovaties in te zetten en dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Zodat je in minder tijd, met meer plezier en meer resultaat werkt. In dit hoofdstuk delen we aan welke knoppen je kunt draaien.

Focus op **anders en slimmer werken**



1A - Zet in op digitalisering

Digitalisering – mits op de juiste manier ingezet en begeleid – kan veel betekenen voor jouw organisatie of praktijk. Daarbij zijn twee vragen belangrijk. In de eerste plaats: welke innovaties omarm je en welke niet? En in de tweede plaats: is iedereen voldoende digitaal vaardig en bereidwillig om te veranderen?

Wat betreft het kiezen van de juiste innovaties: digitalisering is een middel en geen doel. Het moet een voelbaar probleem in jouw praktijk oplossen en écht van meerwaarde zijn voor zorgverlener en patiënt. We zetten de mensen in jouw team daarbij centraal, niet de innovatie an sich. Alleen dan gaan jouw medewerkers er ook echt mee aan de slag. Wat betreft digitale vaardigheden: dit vraagt vaak meer aandacht dan je denkt. Hoe dan? Dat lees je bij Knop 2B.

[Lees meer over Digitalisering in de eerste lijn](#)



Benieuwd wat jij kunt doen met digitalisering, maar zie je door de bomen het bos niet? Lees de [artikelen op deze pagina](#) eens.

Mura kan je helpen bij het ontwikkelen van een visie, het kiezen van de juiste innovaties en het succesvol laten landen van technologische innovaties in jouw praktijk.

1B - Ga Oplossingsgericht werken

Elke praktijk herkent wel een groep patiënten die vast lijkt te lopen, om diverse redenen. Deze patiënten – bijvoorbeeld met leefstijl- of psychosomatische problemen – zie je steeds weer terug op het spreekuur. Het is een uitdaging om een behandeling te vinden die aanslaat en die aansluit bij wat belangrijk is voor de patiënt. Dit kan een behoorlijke impact hebben op de voldoening en de energie van jouw medewerkers.

Als je dit in jouw praktijk herkent, is Oplossingsgericht werken een interessante aanpak. Daarbij focus je niet op problemen en oorzaken bij een patiënt, maar op oplossingen en verbetering. Bij die manier van werken is er meer ruimte en tijd voor de patiënt en meer ruimte voor een persoonlijke benadering. Wij zien in de praktijk dat dit goed werkt: zorgmedewerkers ervaren meer lucht en energie in de behandeling van patiënten. En zij geven aan dat deze aanpak hun werk leuker maakt.

**‘Oplossingsgericht werken
geeft zorgverleners meer energie’**



Tip

Wil je weten of Oplossingsgericht werken ook kan werken voor jou en je medewerkers? Lees er [hier](#) meer over en [download de whitepaper](#) waarin je kennis maakt met de vijf stappen van deze methodiek.

1C - Zet in op Meer Tijd Voor de Patiënt

De kerngedachte achter het concept Meer Tijd Voor de Patiënt (MTVP) is dat langere consulten zorgprofessionals in staat stellen om beter door te vragen, betere diagnoses te stellen, en beter te kunnen doorverwijzen. Hierdoor komt er meer ruimte voor persoonsgerichte zorg en het komen tot de 'kern' van de zorgvraag van jouw patiënten. Dit heeft niet alleen minder terugkeer-consulten voor de praktijk tot gevolg, maar ook kan betere vervolgzorg in andere domeinen worden ingericht. Met meer rust en ruimte in jouw praktijk, wordt het werk leuker en de werksfeer beter.

Met MTVP kan jouw praktijk verbeterinitiatieven starten, het voeren van 'het goede gesprek' meer aandacht geven, meer samenwerken in het netwerk en capaciteitsuitbreiding inzetten. MTVP implementeren vraagt eerst een flinke tijdsinvestering en inspanning. Maar als je dit goed op orde krijgt, draagt dat eraan bij dat mensen graag bij je willen blijven werken.

Ook hier kan Mura jouw praktijk bij begeleiden. Hoe we dat doen lees je in het [praktijkvoorbeeld](#) van het Eerstelijnscentrum in Tiel in hoofdstuk 3.

[Lees meer over het concept Meer Tijd Voor De Patiënt](#)



Wil je aan de slag met MTVP? Investeer dan vooraf in een goed startgesprek! Dat geeft een beter beeld van de mogelijke interventies en de beoogde doelen en verwachtingen. Dit startgesprek richt zich op de vragen als: wat is de huidige situatie, waar zitten knelpunten, op welke MTVP-onderdelen wil jouw praktijk inzetten, hoe wil je dat gaan doen en wat vraagt dat van de praktijk zelf? Zodat vooraf de verwachtingen helder zijn over wat MTVP de praktijk biedt, maar ook wat dit van de praktijk zelf vraagt. [Mura kan je hierbij ondersteunen.](#)

Uitgelicht

Taakherschikking & jobcrafting

Anders werken kan ook door goed te kijken wie in je team welke werkzaamheden doet. Taakherschikking is het structureel herverdelen van taken en verantwoordelijkheden tussen de verschillende beroepen in jouw praktijk. Denk bijvoorbeeld aan de praktijkondersteuner die taken van de huisarts overneemt. Bij jobcrafting kijk je samen met jouw medewerker of je de baan zo kunt aanpassen, dat de motivatie weer toeneemt. Dit kan dus ook gaan over het afstoten of uitbreiden van taken, samenwerking, werktijden of een andere mindset richting het werk.

Dit soort technieken kunnen helpen het ziekteverzuim en verloop in jouw organisatie te verminderen. Ga hierover eens in gesprek met jouw medewerkers, om te bepalen waar de mogelijkheden en wensen liggen. En vergeet daarbij vooral ook de collega's niet die al het extra werk zonder klagen 'gewoon' op zich nemen.





Focus op **je team en organisatie**



2A - Pas Oplossingsgericht leidinggeven en organiseren toe in jouw organisatie of team

Oplossingsgericht leidinggeven draagt bij aan goed werkgeverschap en biedt praktische handvatten om op een andere manier sturing te geven aan jouw team. Bij oplossingsgericht werken gaat het immers over wat er wél goed gaat en over kijken naar de gewenste toekomst.

Je geeft bij veranderingen in jouw organisatie bijvoorbeeld eerst erkenning voor wat er al is, voordat je kijkt naar wat er beter kan. Vraag: Wat moet er in het team blijven zoals het is, omdat het goed gaat? Hiermee benadruk je de competenties van jouw mensen: Hoe hebben jullie dat allemaal voor elkaar gekregen? Als je waardering en erkenning geeft, komt er ruimte bij jouw medewerkers om stapsgewijs veranderingen door te voeren.

Op individueel niveau is deze aanpak behulpzaam voor het laten groeien en ontwikkelen van jouw medewerkers. Door samen op een positieve manier stil te staan bij wat ze hebben gedaan, geleerd en waar ze heen willen. Vraag: Waar hoop je op in jouw loopbaan, waar wil je naartoe? Welk verschil zal dat maken in jouw werk en leven?

Jouw invloed als leidinggevende

De rol van de leidinggevende is essentieel voor de mate van werkgeluk in een organisatie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Van leidinggevend worden diverse stijlen gevraagd, waarbij de coachende stijl een grote positieve invloed heeft op het werkgeluk van de medewerkers.

Welke pet heb jij als leidinggevende vaak op (leider, manager of coach) en kun je makkelijk switchen?

Inzicht in jouw manier van leidinggeven krijg je met deze oefening en bijbehorend model.

Lees hier hoe je medewerkers duurzaam kunt inzetten en wat je rol als leidinggevende daarbij is.

2B - Ontwikkel de digitale vaardigheden (DiVa)

Hoe is het gesteld met de digitale vaardigheden in jouw team? Het ontbreken van digitale vaardigheden is een onderschat probleem wanneer een organisatie digitale innovaties succesvol wil implementeren. Als je onvoldoende digitale vaardigheden hebt, kan dit een oorzaak zijn van werkdruk, stress en uiteindelijk zelfs het verlaten van de zorg.

We zien dat het veel vraagt van medewerkers om zich de benodigde aanpassingen eigen te maken. Zorgverleners met weinig digitale vaardigheden voelen zich hier heel onzeker over. Ze besteden veel tijd aan omwegen en onhandigheden en hebben (meer) hulp van collega's nodig, die daardoor tijd verliezen. En dat is nou net níet de bedoeling van digitalisering.

Digitaal vaardigere medewerkers kunnen hun digitale taken sneller doen. Dat leidt tot lagere beleving van werkdruk en minder werkstress. Dus zet dit thema op de agenda, op een leuke en positieve manier die het taboe eraf haalt. En maak vervolgens ruimte in ieders agenda om te leren. En onderzoek eventueel de mogelijkheid van het inzetten van een digicoach (dat kan ook een enthousiaste collega zijn).

‘Het hebben van onvoldoende digitale vaardigheden kan een oorzaak zijn van werkdruk, stress en uiteindelijk zelfs het verlaten van de zorg.’

Tip

Aan de slag met digitale vaardigheden?

- Op digivaardigidezorg.nl vind je per sector leermateriaal.
- Krijg inzicht in de digitale vaardigheden van jouw team met de [digitale vaardigheden test](#).
- Zet [digicoaches](#) in om te werken aan de digitale vaardigheden van jouw team.

Uitgelicht

Talentontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling

Niet iedere medewerker is hetzelfde. Iedereen heeft zijn eigen talenten en competenties, kwaliteiten en valkuilen. Het gaat erom dat je de juiste balans brengt in jouw team. En dat je van elkaar weet waar die talenten liggen. Zodat je op een positieve manier complementair kunt samenwerken. Dat begint uiteraard bij inzicht:

- Help je medewerkers om meer inzicht te krijgen in hun talenten. De tool My Talentbuilder of de gesprekskaart 'Het goede gesprek' van HPBB helpen je daarbij. Als iedereen in jouw team wordt ingezet op zijn talent, ervaart iedereen meer flow en laadt iedereen zijn batterij beter op.
- Help je medewerkers niet alleen om inzicht te krijgen in hun eigen competenties, maar vooral ook in die van elkaar, zodat je elkaar beter kunt begrijpen en aanvullen. Gebruik bijvoorbeeld de Kernkwadranten.



Vergeet ook niet dat iedereen naast verschillende talenten ook verschillende behoeftes heeft. Waar oudere generaties meer waarde hechten aan zekerheid, hebben jongere teamleden meer behoefte zichzelf doorlopend te ontwikkelen. Ook wisselen zij makkelijker en vaker van werkgever gedurende hun loopbaan:

- Bespreek met iedere medewerker individueel de wensen en behoeften. Waar de één vooral waarde hecht aan extra beloning, motiveer je een ander juist met extra opleidingsbudget.
- Kijk of je het personeelsbeleid van jouw organisatie meer flexibel kunt inrichten, om tegemoet te komen aan de verschillen.
- Leg ook uit aan je team waarom je als werkgever bewust verschil maakt in de manier waarop je tegemoetkomt aan ieders behoeften.



Focus op **werkgeluk**



Werkgeluk vaag of soft? Nee hoor! Als je als werkgever het werkgeluk van je medewerkers monitort en vergroot, versterk je de binding die een werknemer voelt met het bedrijf en wordt je organisatie bovendien aantrekkelijker voor potentiële nieuwe werknemers. Hoe je dat aanpakt – en waarom dit juist heel concreet is – leggen we hier uit.

Werktevredenheid ≠ Werkgeluk

Werkgeluk gaat verder dan werktevredenheid, of het verlagen van de werkdruk. Werktevredenheid wordt bepaald door bijvoorbeeld salaris, promotie en arbeidsvoorwaarden. Bij werkgeluk gaat het ook over de betekenis van je werk, de voldoening die je eruit haalt, het plezier dat je ervaart en hoe je met je collega's in verbinding staat. Het is belangrijk dit onderscheid te maken als je met werkgeluk aan de slag gaat.

De 4 handvatten van werkgeluk

Op elk van deze handvatten kun je met jouw medewerkers aan de slag. Werkgeluk is namelijk voor 50% genetisch bepaald, voor 10% afhankelijk van omstandigheden en voor 40% maakbaar!



Waarom investeren in werkgeluk loont

Mocht je nog twijfelen? [Onderzoek](#) laat zien dat gelukkige medewerkers:

- productiever zijn (+31%)
- minder verzuimen (-66%)
- minder snel een burn-out krijgen (-125%)
- nieuwsgieriger zijn en meer innoveren (+300%)

Werkgeluk = maatwerk

Een pingpongtafel in de hal en toffe bedrijfsuitjes zijn leuk, maar niet waar het écht om gaat. Bij werkgeluk gaat het om iemands diepere individuele drijfveren en die zijn heel persoonlijk.



1 Zingeving

Iedereen wil graag een betekenisvol leven leiden en een betekenisvolle bijdrage leveren. Werk is daarbij een belangrijk middel. Als je direct met patiënten werkt, is de zin van het werk in de zorg veelal direct duidelijk. Toch is het ook voor zorg-professionals goed om regelmatig stil te staan bij wat de reden is om in de zorg te (blijven) werken.

Want hoeveel collega's werken in hun pauze snel even het EPD bij, in plaats van een gesprek te voeren met een collega of patiënt? We willen dat de zorg controleerbaar is, maar daarmee drijven veel professionals af van hun ware bedoeling, van hetgeen ze echt zinvol vinden in hun werk.

Tip

Ga in jouw organisatie eens aan de slag met:

Het Ikigai model. Dit is een mooi model om het gesprek over zingeving te voeren. Vanuit de vragen: Waarvoor kom jij je bed uit? Wat geeft waarde in jouw leven? Het uitgangspunt van dit Japanse concept is dat je de meeste zingeving ervaart, op het moment dat vier elementen samenkomen: doen waar je van houdt, doen wat de wereld nodig heeft, doen waarvoor je betaald kunt worden en doen waar je goed in bent.



2 Voldoening

Je hoort het vaak: door de vele administratie en hoge werkdruk ervaren medewerkers in de zorg een gebrek aan autonomie. Zoals betrokkenheid bij beslissingen over welke taken je op welk moment en op welke locatie kunt doen. Zelf bepalen hoe je je werk het beste doet en je eigen werktempo kunnen bepalen.

Ook 'flow' speelt een rol bij de voldoening die je voelt. Als je uitdaging en vaardigheden binnen je werk goed in balans zijn, ervaar je flow. Je talenten worden zichtbaar en dat merk je doordat de activiteiten moeiteloos gaan en het je voldoening geeft, de tijd vliegt! Je kunt authentiek jezelf zijn, kortom; je krijgt er energie van. Iemand die in flow werkt, gaat helemaal op in zijn of haar werk en voelt dat er echt meters gemaakt worden.

Ga in gesprek met iedere medewerker en vraag wat hij of zij belangrijk vindt en kijk wat jij daarin kunt bieden. Voor de één is dat meer flexibele werktijden, voor de ander is dat meer kansen voor persoonlijke ontwikkeling of coaching.

Tip

Tip voor meer voldoening:

Breng voor iedereen in je team met het Flow Model in kaart wat je flow bevordert en belemmert - en hoe je elkaar daarbij kunt helpen.





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 ontnemen aan de relatie. Hoe werk je samen? Mag elke medewerker 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 belangrijke 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.

Tip

Zorg voor een open cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden. Laat medewerkers hun blunders op een bord schrijven waar ze regelmatig langslopen. Sta er zo nu en dan bij stil. Het resultaat: er wordt veel gelachen en we leren van elkaars faalmomenten.

16 Aan welke knoppen kun je draaien?



4 Werkplezier

Voor plezier in je werk is het werkklimaat in de organisatie erg bepalend. Voelen mensen zich op hun gemak, kunnen ze zichzelf zijn en gaan ze vriendelijk en respectvol met elkaar om? Het gaat ook om vertrouwen en je gezien en gehoord voelen. Als medewerker en als mens. Respect, openheid en vertrouwen maken dat collega's elkaar helpen en steunen. Dit komt de sfeer, teamwork en productiviteit ten goede.

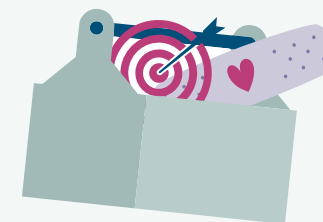
Tip

Tips voor jouw medewerkers:

- Zorg voor informele contactmomenten. Niet alleen het jaarlijkse teamuitje en de momenten bij de koffieautomaat. Plan af en toe iets speciaals waarmee je ook je waardering uit.
- Geef het goede voorbeeld, bijvoorbeeld door zelf pauzes te nemen en niet buiten werktijd te mailen.
- Doe zo af en toe eens een complimentenrondje of hang een complimentenbord op.

Bonustip

Ga zelf aan de slag met werkgeluk binnen jouw organisatie met onze Toolbox!



Een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Zowel de organisatie en jij als werkgever, als jouw medewerkers zijn verantwoordelijk voor het werkgeluk. Dat biedt dus kansen, waar je beide een rol in hebt:

- Als werkgever is het belangrijk om eigenaarschap (via autonomie en vertrouwen) te stimuleren, voorbeeldgedrag te vertonen, continue waardering te laten zien en aandacht te besteden aan het welzijn en de individuele behoeften van jouw medewerkers.
- De medewerker moet zelf proactief aan de slag met persoonlijk leiderschap. Hierbij kun je denken aan het werken aan meer zelfinzicht en het toepassen van zelfreflectie. Bijvoorbeeld met een persoonlijkheidstest, het in kaart brengen van kwaliteiten en het onderzoeken van valkuilen.

Bij gezamenlijke verantwoordelijkheid speelt teamflow ook een belangrijke rol. Van invloed hierop zijn onder andere: collectieve ambitie, wederzijds commitment, wederzijds vertrouwen, open communicatie, gevoel van eenheid, bundeling van krachten en veiligheid. Gebruik bijvoorbeeld het teamflowmodel om inzicht te krijgen in de werking van je team.



‘Ga in gesprek over werkgeluk in relatie tot de organisatie, leidinggevende en individuele medewerker en doe een check-in interview’

Tip

Tips voor leidinggevenden:

- Ondersteun bij een goed werkritme (pauzes, wandelen, aanwezigheid, gezond eten) en algemene goede levensstijl (sporten, slapen, eten).
- Bespreek de balans tussen werk en privé regelmatig. Weet jij hoe de thuissituatie van je medewerker eruitziet en of dit een plek is waar hij of zij kan opladen?
- Zet in op het verbeteren van het mentale welzijn van je medewerkers, bijvoorbeeld met een cursus mindfulness.



3

Praktijkvoorbeelden



Uit de praktijk 1

Aan de slag met werkgeluk en verloop bij Dokters in Oost

De werkdruk in veel huisartsenpraktijken is al hoog. Als je dan als praktijkhouder ook nog langdurig ziek uitvalt, heeft dat grote impact op het werkgeluk en het verloop in de organisatie. Huisarts Jan van Dijken van Dokters in Oost in Veenendaal vertelt hoe hij – samen met Mura – aan de slag ging om de verbinding en het werkplezier weer terug te brengen in zijn team.

Jan: “We stelden onszelf de vraag: hoe zorgen we ervoor dat mensen het leuk vinden om hier te werken? Dat ze zich willen inzetten voor de organisatie? En dat ze ook langer in dienst willen blijven? Ik zeg altijd: je moet ‘s ochtends fluitend naar je werk komen en ‘s avonds fluitend weer gaan. Hard werken is niet erg, fijn zelfs. Maar aan het eind van de dag moet je wel het gevoel hebben dat je iets nuttigs hebt gedaan.”



Huisarts Jan van Dijken

Elkaar beter leren kennen

Dokters in Oost besloot Mura in te schakelen voor een traject op maat. Een eerste stap was een vragenlijst en interview voor alle collega's. Zodat iedereen gehoord werd en in vertrouwen kon aangeven wat hen bezighield. Vervolgens organiseerde Mura een sessie voor het gehele team van de huisartsenpraktijk, waarin alle disciplines aanschoven.

In die sessie focusten Jan en zijn collega's op 'elkaar beter leren kennen'. “We hebben het gesprek gevoerd over wat ieders sterktes en zwaktes zijn en wie je bent als mens. Het idee daarachter is dat als je elkaar beter leert kennen, dat het samenwerken dan uiteindelijk ook soepeler gaat. Een leuke werkvorm die avond was bijvoorbeeld 'de positieve roddel'. Daarbij praat je als tweetal positief over een derde, die dat met de rug naar jullie toe aanhoort. Dan zie je heel mooi wat positieve woorden met iemands gevoel doen en hoe belangrijk dat is.”



Handvatten om zaken bespreekbaar te maken

Heeft de sessie al impact gehad? Jan: “Ja, toch wel. Ik denk dat we nu meer gezamenlijk de urgentie voelen om er iets van te maken. Ook is duidelijker geworden dat de positieve insteek meer oplevert dan negatieve aandacht. We zijn ons ook meer bewust van zaken en we hebben handvatten gekregen om dingen meer bespreekbaar te maken. Deze week was een aantal collega's bijvoorbeeld best wel aan het klagen over de werkdruk. Een ander gaf feedback op dat gesprek. En de gezamenlijke conclusie was: ‘goh, misschien moeten we dat niet meer zoveel doen, dat klagen’. Die bewustwording en het bespreekbaar durven maken is echt al winst. Binnenkort gaan we in een tweede werksessie inzoomen op ‘werkgeluk’.”

Wat adviseer je andere zorgverleners?

De uitdaging is om de aandacht voor deze benadering vast te houden in de waan van de dag, bekent Jan. “De eerste weken lukte dat goed, maar al snel wordt dat uitdagender. Gelukkig heeft onze manager intussen nog veel tijd gestoken in individuele gesprekken met alle collega's. En ook elementen uit de sessie terug laten komen in de werkoverleggen van de assistenten. Dat is heel waardevol, zeker omdat ik zelf nog niet veel op de praktijk ben.”

‘Aan het eind van de dag moet je wel het gevoel hebben dat je iets nuttigs hebt gedaan’



Uit de praktijk 2

Arbeidsmarktonderzoek laat zien: hoge werkdruk en tekort aan doktersassistenten

Als je aan de slag wil met de verschillende knoppen voor het binden en behouden van medewerkers, dan is het van belang om te weten waar voor jouw organisatie toekomstige uitdagingen liggen.

Voor Huisartsen Gelderse Vallei onderzocht Mura het arbeidsmarktvraagstuk. Zo maakten we voor alle huisartsenpraktijken in de regio in één keer inzichtelijk waar de knelpunten zitten. Het biedt een mooie opstap naar het gesprek over welke interventies je regionaal kunt inzetten.

De knelpunten

In de regio Gelderse Vallei blijken vooral vacatures voor doktersassistenten lastig in te vullen. Het opleiden van stagiairs en nieuwe collega's is een uitdaging, door de hoge werkdruk. En vooral praktijkhouders en doktersassistenten ervaren een hoge werkdruk.

De oplossingsrichtingen

Uit ons onderzoek kwamen de volgende oplossingsrichtingen naar voren voor de regio:

- Flexibel werken qua tijd en locatie mogelijk maken;
- Ondersteuning zoeken bij werving en selectie;
- Inzetten op taakdifferentiatie en goed werkgeverschap;
- Aansprekende secundaire arbeidsvoorwaarden;
- Bieden van doorgroei- en bijscholingsmogelijkheden;
- Uitwisselen van goede voorbeelden.

Het onderzoek biedt een goede opstap voor het gesprek in de regio over de 'infrastructuur' van de huisartsenzorg en de noodzaak van verregaande samenwerking tussen partners om de arbeidsmarktkrapte gezamenlijk aan te pakken.

Bekijk [de infographic](#) met de resultaten:



Uit de praktijk 3

Eerstelijnscentrum Tiel: Meer Tijd Voor de Patiënt door in te zetten op werkgeluk

Een pilot met Meer Tijd Voor de Patiënt (MTVP) vormde de aanleiding om met alle huisartsenteams aan de slag te gaan met werkgeluk. Huisarts Wim Arends vertelt over de stappen die samen met Mura zijn gezet.

Wim: “In gesprekken om MTVP handen en voeten te geven, kwamen we tot de conclusie dat werkgeluk een belangrijke rol speelt. Goed in je vel zitten op je werk als professional, is immers een belangrijke voorwaarde voor goede zorg. Daarom besloten we om van ‘werkgeluk’ een aparte pijler te maken in onze MTVP-aanpak.”



Huisarts Wim Arends

Wim licht toe waar ze tegenaan liepen in Tiel. “Vooral het verloop én de uitdaging om de juiste nieuwe collega’s te vinden op de arbeidsmarkt. Door die situatie nam de werkdruk flink toe. Alle wisselingen hebben hun impact op de dynamiek in de teams. Daarom heeft het binden en behouden van mensen echt onze aandacht. En het vergroten van werkgeluk kan daar in onze visie aan bijdragen.”

Starten met een bevlogen inspiratiesessie

Het ECT begon met een inspiratiesessie over werkgeluk voor alle collega’s. “‘Werkgeluk’ klinkt misschien wat vaag als je nog niet goed weet wat het is en wat jij er mee kunt. Dus deze sessie werd ontzettend positief ontvangen. Wat vooral bleef hangen, was het inzicht dat het niet meteen heel groots en heel duur hoeft. Maar dat je klein kunt beginnen én zelf ook dingen kunt doen.”

Werkgroep om te concretiseren

Om écht aan slag te gaan startte een werkgroep om het onderwerp verder te concretiseren. Wim: “Daarin zitten collega’s van verschillende praktijken en disciplines. In de eerste vervolgsessie namen we allemaal een voorwerp mee, dat voor ons symbool staat voor werkgeluk. Dat was erg leuk. Het beste was dat het niet ging over wat er allemaal niet goed gaat en opgelost moet worden. Maar over wat er wél goed gaat en welke kleine dingen je wél kunt doen.”

Vervolgens werd een aantal ideeën verder uitgewerkt. “Het leuke is dat elk team al wel iets deed op gebied van werkgeluk en vitaliteit. Zo is er een team met een complimentenbord, een team dat gratis fruit beschikbaar stelt, een team dat de dag gezamenlijk begint met een dagstart. We leren van elkaar en wij hebben in onze praktijk al een paar dingen overgenomen.”

‘We besloten om van ‘werkgeluk’ een aparte pijler te maken in onze MTVP-aanpak.’

Ambassadeur werkgeluk in eigen team

Wim vertelt dat de teams een eigen invulling geven aan werkgeluk, op een manier die bij het team past. Daarbij wordt niets opgelegd. “De leden van de werkgroep zijn ambassadeur van werkgeluk in hun eigen team.”

Wim merkt dat de sfeer in zijn team verbeterd is door de gesprekken over werkgeluk. “Werkgeluk speelt nu een rol in ieders hoofd. Je vraagt je bij besluitvorming nu eerder af: als we dit besluit nemen, wat betekent dat dan voor het werkgeluk? Het is goed dat dit steeds meer meeweegt.”



Meer inspirerende voorbeelden om medewerkers vitaal en veerkrachtig te houden

Het Jeroen Bosch Ziekenhuis

Het JBZ besteedt als werkgever veel aandacht aan het gezondheidswelzijn van medewerkers. Op het platform omdatjijertoedoet.nl staan inspirerende artikelen, video's en evenementen. Met dit aanbod wil het JBZ de inspiratie en het werkplezier van het team verhogen. Het gaat bijvoorbeeld over persoonlijke ontwikkeling, mentale gezondheid, slaap, coaching en voeding.

Aafje Academie

Aafje is een werkgever in de ouderenzorg en wordt steeds beoordeeld als 'beste werkgever'. Waarom? Ze investeren enorm in de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. Daarbij is – zo zeggen ze zelf – the sky the limit. Er is voor iedereen wel iets uitdagends om te blijven groeien in vakmanschap. Zo is er de [Aafje Academie](#) met een ruim aanbod aan (online) cursussen en opleidingen, maar ook ontwikkelafdelingen en leerhuizen.

Coaching via Sterk in je werk

Hebben jouw medewerkers behoefte aan extra coaching op gebied van werkgeluk? De gratis loopbaancoaches van [Sterk in je werk](#) helpen medewerkers die voor hun gevoel vastzitten in hun werk. Die overwegen de zorg te verlaten en die willen werken aan hun werkgeluk, of bijvoorbeeld een goede werk-privébalans.



4

Zo helpt Mura





Deze whitepaper geeft je handvatten in het behouden van vitale en veerkrachtige medewerkers. Om je verder op weg te helpen, te ontlasten en te inspireren kun je bij Mura Zorgadvies 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 praktijkvoorbeeld 2), 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

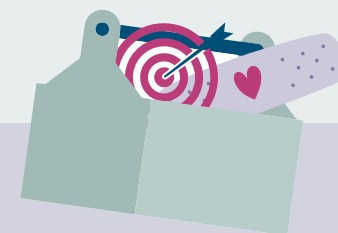
Je kunt hierbij denken aan de inspiratiesessies en trainingen over onderwerpen als: werkgeluk, veerkrachtig leiderschap, digitalisering van de zorg en digitale vaardigheden, timemanagement etc.

[Meer informatie](#)

Toolbox binden en behouden van vitale en veerkrachtige medewerkers in de zorg

In onze toolbox vind je praktische tools waarmee je als werkgever of leidinggevende aan de slag kunt binnen je organisatie voor alle vier de pijlers van werkgeluk. Elke tool kan los worden ingezet, maar het heeft natuurlijk meer effect als het onderdeel uitmaakt van een reeks aan interventies en een totaalaanpak. We helpen je daar graag bij.

[Naar de toolbox](#)





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



© Mura Zorgadvies

Versie 2 | Juni 2025