

# Het loopt niet lekker

## Patronen leren herkennen en doorbreken die niet zomaar verdwijnen

Tessa Streng, Martineke de Kool, Ton ten Broeke

Oktober 2026

**Wat doe je wanneer iedereen voelt dat het niet lekker loopt, maar het niet zo eenvoudig is aan te wijzen waar dat precies in zit? Bij een zorgcentrum voor ouderen werken we, Tessa Streng (HR-adviseur), Martineke de Kool (locatieregisseur) en Ton ten Broeke (extern adviseur) inmiddels bijna een jaar aan een ontwikkeltraject rond verbinding, samenwerking en professionele stevigheid. Niet door het probleem voor de organisatie op te lossen, maar door samen het vermogen te ontwikkelen om hardnekkige patronen te herkennen en te doorbreken.**

"Het loopt niet lekker."

Dat was, kort samengevat, een belangrijk vertrekpunt van het ontwikkeltraject bij een zorgcentrum voor ouderen. Medewerkers ervaren spanning in de samenwerking. Frustratie, gekwetstheid en onmacht komen met enige regelmaat naar boven. Er wordt gemopperd, over elkaar gesproken en niet altijd mét elkaar. Afspraken worden gemaakt, maar niet vanzelfsprekend nagekomen.

Tegelijkertijd is dat maar één kant van het verhaal. Want er gaat ook veel goed. Mensen zijn betrokken bij bewoners, zetten zich in voor hun werk en zoeken elkaar op. Er zijn momenten waarop de samenwerking als prettig wordt ervaren en initiatieven die wél beweging brengen.

Hoe werk je in zo'n situatie aan verandering waarin het soms wel goed verloopt en soms helemaal niet?

## Niet oplossen, maar het verandervermogen vergroten

Bij de start formuleerden we onze opdracht ongeveer zo: er zijn binnen het zorgcentrum patronen ontstaan die belemmerend werken en moeilijk te doorbreken zijn. Onze opdracht is om het veranderkundig vermogen van de betrokkenen te vergroten, zodat zij uiteindelijk zelf in staat zijn deze patronen duurzaam te doorbreken.

Dat laatste is essentieel. Want als begeleider kun je gemakkelijk hard gaan werken en relatief eenvoudige oplossingen bedenken. Een communicatieprobleem? Dan organiseren we een communicatietraining. Onduidelijke afspraken? Dan maken we nieuwe afspraken. Gedoe tussen teams? Dan organiseren we een gesprek. Maar daarmee is het vermogen om samen met ingewikkelde situaties om te gaan nog niet noodzakelijk groter geworden. We wilden daarom niet alleen werken aan het zorgcentrum, maar vooral mét de mensen van het zorgcentrum.

## Eén veranderverhaal, verschillende werkelijkheden

Samen met een ontwikkelgroep, een groep die direct sturing geeft in de dagelijkse praktijk maar formeel geen leidinggevende is, is een veranderverhaal gemaakt. Daarin ontstond een ideaalbeeld van een zorgcentrum waarin verbondenheid voelbaar is. Waar mensen elkaar zien en serieus nemen. Waar medewerkers zich veilig genoeg voelen om op een opbouwende manier te zeggen wat zij vinden. En waar professionele stevigheid samengaat met een gezamenlijk doel: een fijne omgeving om te wonen én te werken.

*We wilden daarom niet alleen werken aan het zorgcentrum, maar vooral mét de mensen van het zorgcentrum*

Dat verhaal gaf richting. Maar het betekende niet dat ieder team vervolgens hetzelfde nodig had. Tijdens een dag voor alle medewerkers inventariseerden we waar zij in hun dagelijkse praktijk tegenaan liepen en op welke gebieden ze stappen vooruit wilden zetten. Vier thema's kwamen steeds terug: positiviteit, communicatie, kennis delen en verbinding. Vooral 'communicatie' bleek populair. Maar communicatie is een groot woord, een containerbegrip. Als je beter kijkt, kan daar van alles achter zitten. In het ene team wordt veel óver elkaar gesproken. In een ander team worden besluiten ervaren als iets wat wordt 'gedropt'. Er zijn teams waarin afspraken niet worden nagekomen en dat nauwelijks consequenties heeft. Elders werken mensen vooral vanuit hun eigen hokje. En weer ergens anders voelen ervaren medewerkers zich zo verantwoordelijk dat zij moeilijk kunnen loslaten, terwijl nieuwe medewerkers juist weinig ruimte ervaren om initiatief te nemen. Daarom kozen we niet voor één programma voor alle teams. De veranderrichting was gezamenlijk, maar het aangrijpingspunt verschilde per team.

## Van abstracte begrippen naar het dagelijks werk

We zijn gestart met teamsessies waarin we steeds meer zijn gaan werken met concrete gebeurtenissen uit het dagelijks werk. Bij het ene team ging het bijvoorbeeld over zorgroutes die gezamenlijk waren afgesproken, maar in de praktijk niet door iedereen werden gevolgd. Bij een ander team was de zorg voor een bewoner aanleiding voor spanning. Medewerkers zaten niet op één lijn en vonden het moeilijk om uit te spreken wat het gedrag van de bewoner met hen deed. Het effect daarvan was dat de bewoner z'n agressieve gedrag kon blijven tonen en niet begrensd werd.

Juist zo'n concrete gebeurtenis biedt veel informatie. We vragen mensen dan bijvoorbeeld: *Wat gebeurt hier precies? Wat doet het gedrag van de ander met jou? Hoe reageer jij vervolgens? Wat is het effect daarvan op de ander? Wat gebeurt er daarna in het team? En wat zeggen we eigenlijk niet tegen elkaar?*
Zo wordt iets wat eerst een algemeen 'communicatieprobleem' leek, langzaam een patroon waarin medewerkers hun binnenkant voor zich hielden, 'als jij niet deelt wat het met je doet, doe ik dat ook niet' naar dat wat je samen kunt bekijken en onderzoeken.

## Van verondersteld communicatieprobleem naar het onderzoeken van belemmerende patronen

In een van de teams leidde een ingewikkelde bewonerssituatie bijvoorbeeld tot de vraag om scholing: hoe kunnen we beter omgaan met moeilijke bewoners? Een begrijpelijke vraag. Maar onder die vraag zat ook iets anders. Medewerkers reageerden verschillend op de bewoner, hielpen elkaar niet altijd en vonden het spannend om uit te spreken wat de situatie met hen deed.

De vraag wordt dan niet alleen: wat moeten we leren over deze bewoner? Maar ook: wat hebben wij als team te leren over onszelf? Wat is onze eigen bijdrage aan het ontstaan en in stand houden van dit patroon? Hoe kunnen we onszelf als het ware op de foto zetten?

In onze methodische aanpak laten we ons inspireren door het gedachtegoed van Joost Kampen over verwaarloosde organisaties. Een belangrijk inzicht daarin is voor ons dat je niet te snel moet springen naar gewenste waarden, nieuw gedrag of inspirerende toekomstbeelden wanneer in het dagelijks organiseren iets anders aandacht vraagt. Het gewone organiseren moet op orde zijn: helderheid

*Wat doen wij met elkaar waardoor dit patroon kan blijven bestaan – en waar kunnen we zelf iets anders gaan doen?*

over rollen, verantwoordelijkheid nemen, grenzen kennen, afspraken maken én elkaar aanspreken wanneer afspraken niet worden nagekomen.

Dat klinkt eenvoudig. De praktijk is anders. Want wat gebeurt er wanneer een collega zich niet aan een afspraak houdt? Zeg ik er iets van? Mopper ik er later over tegen een andere collega? Los ik het zelf maar op? Denkt de ander vervolgens dat het blijkbaar prima is? En raak ik daarna nog meer geïrriteerd omdat 'hier toch nooit iemand wordt aangesproken'?

Daarom gebruiken we onder andere circulaire processen om met teams te onderzoeken hoe gedrag en reacties op elkaar ingrijpen. Niet om een schuldige te vinden, maar om zichtbaar te maken hoe mensen samen een patroon creëren en in stand houden.

Dat levert een andere vraag op. Niet: wie doet het hier verkeerd? Maar: wat doen wij met elkaar waardoor dit patroon kan blijven bestaan – en waar kunnen we zelf iets anders gaan doen?

Soms ligt het vraagstuk ook ergens anders, onderweg ontdekten we namelijk dat niet alles wat zichtbaar wordt in teams ook door teams kan worden opgelost. Na een periode van zelfsturende teams is binnen de organisatie bijvoorbeeld een andere vorm van aansturing ontstaan, met een regieteam. Die ontwikkeling is niet voor iedereen voldoende duidelijk geworden. Daardoor bestaan vragen over rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen. Dat is relevant.

Je kunt van medewerkers vragen dat zij verantwoordelijkheid nemen, afspraken nakomen en elkaar aanspreken. Maar dan moet tegelijkertijd voldoende helder zijn waar verantwoordelijkheden liggen en wat mensen van leiding en organisatie mogen verwachten. Werken aan patronen betekent daarom ook steeds opnieuw kijken: van wie is dit vraagstuk eigenlijk? Wat heeft een medewerker te doen? Wat heeft het team te doen? Wat vraagt iets van leidinggevenden? En wat moet op organisatieniveau duidelijker worden?

## Kleine bewegingen doen ertoe

Na bijna een jaar zien we beweging. Niet overal hetzelfde en zeker niet in een rechte lijn. Bij de huishouding ontstond bijvoorbeeld meer verbinding met de zorgafdelingen. Medewerkers werden beter betrokken en afdelingen kregen meer begrip voor waarom collega's van de huishouding bepaalde informatie nodig hebben. Vanuit die eerste beweging ontstond vervolgens de vraag: hoe kunnen we nog meer onderdeel worden van het geheel en bijdragen aan de kwaliteit van zorg?

Op andere plekken blijken patronen hardnekkiger. Afspraken worden nog steeds niet altijd nagekomen. In de wandelgangen gebeurt soms iets anders dan in het formele overleg. Mensen vinden het spannend om zich uit te spreken. En soms komt ervaren onveiligheid pas langzaam boven tafel. Ook dat hoort bij het veranderproces.

Misschien is de verleiding bij organisatieontwikkeling wel dat we graag een rechte lijn willen tekenen: we hadden een probleem, deden een interventie en bereikten een resultaat. De werkelijkheid is rommeliger.

## Onderweg

Wat we in het zorgcentrum leren, is dat verbinding niet ontstaat doordat je een bijeenkomst over verbinding organiseert. En dat beter communiceren niet begint met een lijstje communicatieregels. Het begint vaak veel kleiner en concreter. Bij een afspraak die niet wordt nagekomen. Een collega die iets niet durft te zeggen. Een nieuwe medewerker die afwacht. Een ervaren medewerker die het dan maar overneemt. Een besluit waarover in de wandelgang meer wordt gezegd dan tijdens het overleg. Precies daar wordt de organisatie iedere dag opnieuw gemaakt.

De kunst is om zulke alledaagse gebeurtenissen niet alleen als incident te behandelen, maar ze te gebruiken als materiaal om samen van te leren. Om te vertragen, het patroon te onderzoeken en te ontdekken welk eigen handelen verschil kan maken. Daarmee verandert ook onze rol als begeleider. We hoeven niet degene te zijn die het antwoord heeft. We proberen omstandigheden te creëren waarin mensen steeds beter zélf kunnen zien wat er gebeurt, er woorden aan kunnen geven en andere keuzes kunnen maken. Dat gaat met kleine stappen. Soms vooruit, soms weer terug. We zijn onderweg. En misschien is juist het vermogen om samen onderweg te kunnen blijven wel een van de belangrijkste opbrengsten van dit traject.

*Precies daar wordt de organisatie iedere dag opnieuw gemaakt*

*Dit artikel is tot stand gekomen door Tessa Streng (HR-adviseur), Martineke de Kool (locatieregisseur) en Ton ten Broeke (extern adviseur bij Kessels & Smit).*