



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.



Meer grip op 'Gezond en veilig werken'

## Handleiding voor projectleiders 'Aanpak Organisationsklimaat'

IZZ is in 1977 opgericht door werkgevers en werknemers in de zorg. Als belangenbehartiger van ruim 410.000 mensen in de zorg wil Stichting IZZ de gezondheid en inzetbaarheid van deze mensen verbeteren. IZZ maakt afspraken over de inhoud, premie en service van de IZZ Zorgverzekering met de uitvoerend zorgverzekeraar. Hiernaast zet IZZ zich in voor 'Gezond en veilig werken' in de zorg. Zij doet hiervoor onderzoek en deelt haar inzichten en kennis rond 'Gezond en veilig werken' in de zorg.

# Beste zorgmedewerker,

## Met elkaar praten maakt het werken in de zorg gezonder

De fysieke en psychische klachten van zorgmedewerkers zijn onacceptabel hoog. Om overbelasting van zorgmedewerkers te voorkomen, biedt het veranderen van het organisatieklimaat de beste kansen. IZZ bracht samen met Erasmus Universiteit Rotterdam theorie en praktijk bij elkaar in de Aanpak Organiseatieklimaat.

De Aanpak Organiseatieklimaat is een methodiek die de dialoog over Gezond en veilig werken in een zorgorganisatie op gang brengt. Zodra de drie lagen werkvloer, management en bestuur de hoofden bij elkaar steken, blijkt er voor elk probleem een oplossing te zijn. Het klinkt eenvoudig en het is eenvoudig.

### Pilot: Aanpak werkt

De Aanpak Organiseatieklimaat is wetenschappelijk getoetst binnen 10 zorgorganisaties. De resultaten van deze pilot maken duidelijk dat deze menselijke en kernachtige aanpak werkt. Inmiddels zijn binnen de verschillende sectoren meerdere organisaties met de Aanpak gestart.

### Positieve beleving

Bij organiseatieklimaat draait het vooral om beleving. 'Vinden ons bestuur, mijn leidinggevende en mijn collega's het belangrijk dat ik gezond en veilig werk. En wat vind je er als medewerker zelf van?' Alleen al het hebben van een positieve beleving scheelt klachten en verzuim blijkt uit het IZZ-onderzoek in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### Resultaten van de Aanpak

Medewerkers hebben een positievere beleving van het onderwerp binnen hun organisatie, ze werken gezonder en veiliger, ervaren minder fysieke en emotionele uitputting én er is een lager verzuim.

We zien inmiddels mooie resultaten en horen steeds meer enthousiaste verhalen van medewerkers, teamleiders en bestuurders. Is uw organisatie de volgende zorgorganisatie waar medewerkers gezond en veilig kunnen werken? We wensen u veel succes met de Aanpak Organiseatieklimaat!

### Team Gezond Werken

**IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.**

# Inhoud

<b>Over deze handleiding</b>	<b>5</b>
------------------------------	----------

## **Over de aanpak**

<b>1 Organisatieklimaat en vijf dimensies</b>	<b>6</b>
<b>2 Aanpak Organisationsklimaat in het kort</b>	<b>8</b>
<b>3 Opbrengsten Aanpak Organisationsklimaat</b>	<b>10</b>
<b>4 Deelnemers</b>	<b>11</b>
<b>5 Betrokkenen</b>	<b>12</b>
<b>6 Succesfactoren &amp; randvoorwaarden</b>	<b>13</b>
<b>7 Projectstructuur</b>	<b>15</b>

## **Aan de slag**

<b>8 Voorbereidingsfase</b>	<b>16</b>
<b>9 Realisatiefase</b>	<b>19</b>
<b>10 Borgingsfase</b>	<b>22</b>

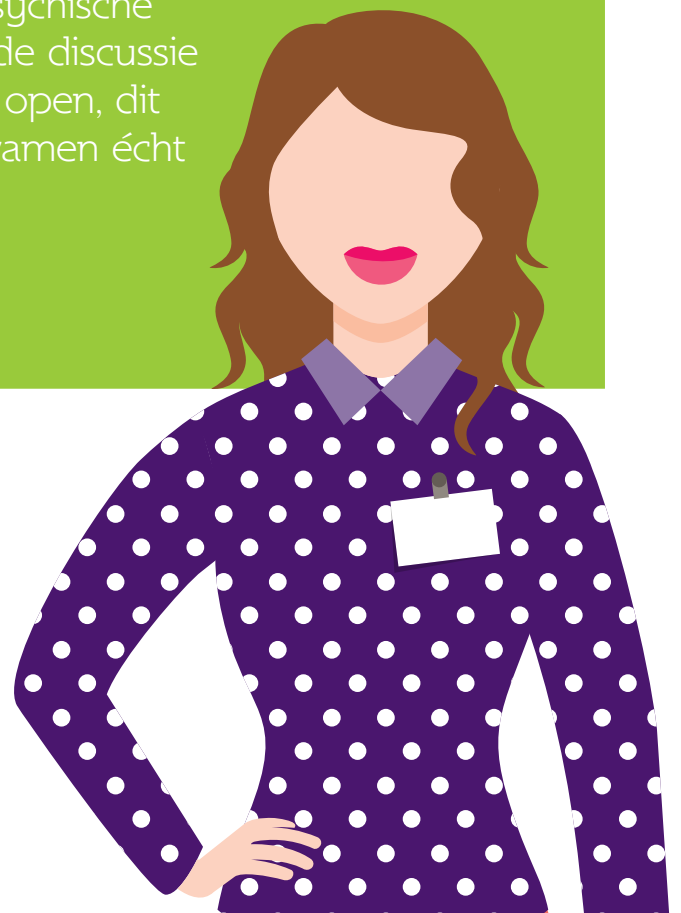
## **Bijlagen**

<b>1 Checklist voorbereidingsfase</b>	<b>25</b>
<b>2 Checklist realisatiefase</b>	<b>27</b>
<b>3 Schema doorlooptijd Aanpak Organisationsklimaat</b>	<b>29</b>
<b>4 Achtergrondinformatie Teamcoachingssessies</b>	<b>30</b>
<b>5 Voorbeeld uitleg voor medewerkers</b>	<b>31</b>
<b>6 Voorbeeldstellingen teampeiling</b>	<b>32</b>

# Over deze handleiding

In deze handleiding leest u als projectleider meer over de uitvoering van de Aanpak Organisatieklimaat. U leest wat er op hoofdlijnen bedoeld wordt met organisatieklimaat, voor wie de Aanpak bedoeld is, wie er binnen de organisatie betrokken worden en hoe u met de Aanpak aan de slag kan, stap voor stap. Alle activiteiten kunnen aangepast worden aan de eigen zorgorganisatie, de werkwijzen en andere lopende projecten. Met deze handleiding en ondersteunende middelen is het mogelijk om de Aanpak zelfstandig uit te rollen. Natuurlijk is het altijd mogelijk om advies van IZZ hierbij te vragen.

“Vooral bij de ronde over psychische belasting kwam er een goede discussie op gang. Teamleden waren open, dit is niet altijd het geval. Er kwamen écht goede zaken op tafel.”



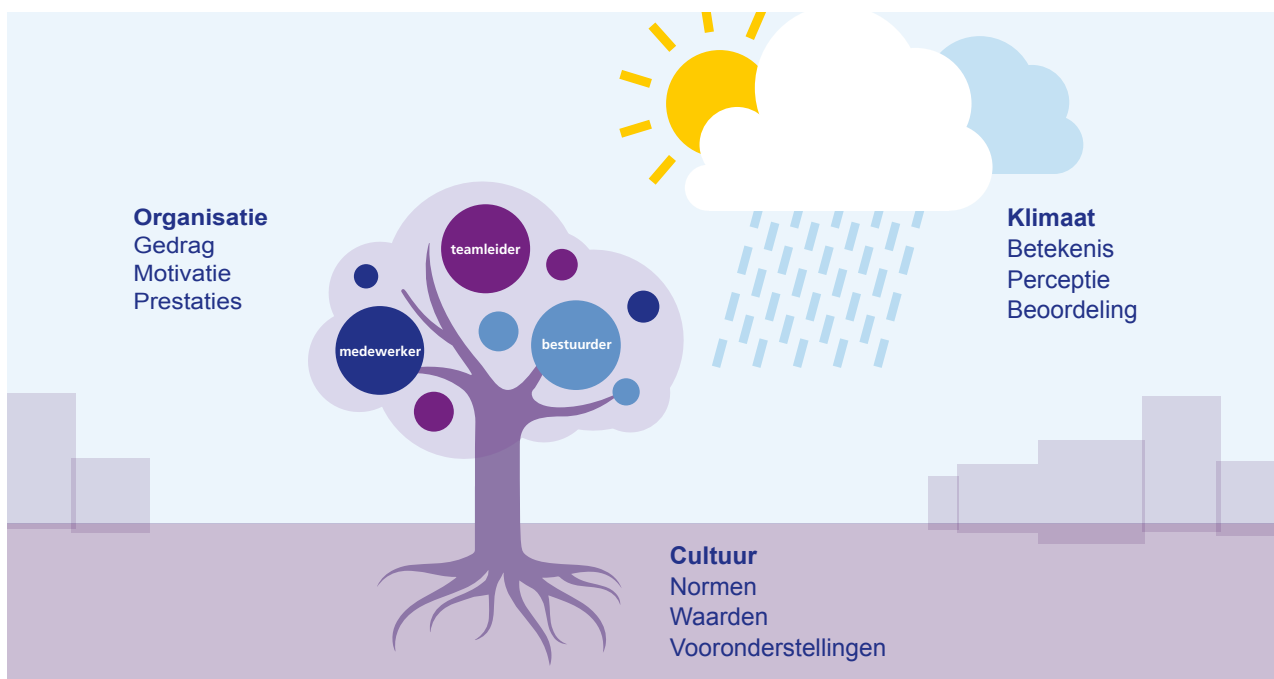
# 1 Organisatieklimaat en vijf dimensies

Uit de resultaten van het zorgbrede vragenlijstonderzoek uit 2014 ‘Gezond werken in de zorg’ blijkt dat het organisatieklimaat binnen zorgorganisaties een belangrijke beïnvloedbare factor is om de lichamelijke en geestelijke gezondheid van zorgmedewerkers te verbeteren.

## Cultuur of klimaat

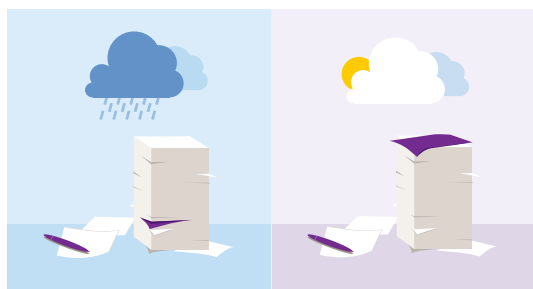
Organisatieklimaat wordt ook wel ‘organisatiecultuur aan de oppervlakte’ genoemd. Als we het hebben over organisatiecultuur dan gaat het over de diepgewortelde normen en waarden die medewerkers binnen de organisatie met elkaar delen. Organisatieklimaat gaat veel meer over het beeld dat mensen hebben over de zichtbare aspecten binnen een organisatie zoals de manier waarop het beleid en de al dan niet aanwezige procedures worden uitgevoerd en de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Op het gebied van gezond en veilig werken gaat het bijvoorbeeld om de wijze waarop collega’s, managers en bestuur dagelijks met werkdruk, fysieke belasting, regeldruk of agressie vanuit patiënten omgaan. Door het klimaat aan te pakken kun je werken aan een verandering van de cultuur.

Door te peilen hoe iedereen de dagelijkse gang van zaken rond gezond en veilig werken beleeft en het daarna met elkaar te bespreken kun je met het eigen team, het management en bestuur tot oplossingen komen om daadwerkelijk gezonder en veiliger te werken.

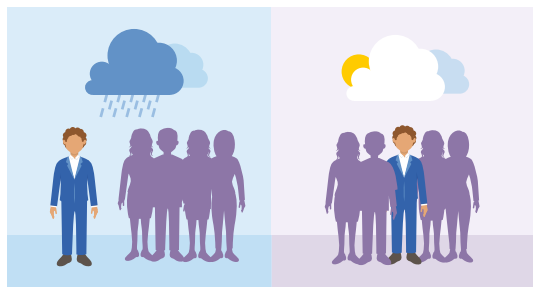


## Vijf dimensies

Een gezond en veilig organisatieklimaat bestaat uit vijf dimensies die verschillende lagen in de organisatie beslaan. De Aanpak Organiseatieklimaat is dan ook gericht op deze vijf dimensies. Een langdurige verbetering vindt alleen plaats als meerdere dimensies tegelijkertijd worden opgepakt.



Prioriteit voor gezond en veilig werken bij het **hoger management** (bestuurders en directeuren). *Hoger management zet gezond en veilig werken hoog op de agenda. En maakt het belangrijk.*



Betrokkenheid van de **teamleider/taak-verantwoordelijke** bij gezond en veilig werken. *De teamleider is betrokken bij het welzijn van de medewerkers.*



Groepsnormen en –gedrag omtrent gezond en veilig werken binnen het **team**. *Het team is zich bewust van de normen en waarden die spelen in het team en spreekt af om die afspraken na te komen.*



**Communicatie** over gezond en veilig werken. *Een heldere, open communicatie helpt om het klimaat te verbeteren.*



**Participatiemogelijkheden** bij de verbetering van gezond en veilig werken. *Medewerkers hebben de ruimte en eigen verantwoordelijkheid om te werken aan gezond en veilig gedrag.*

# 2 Aanpak Organisatieklimaat in het kort

## Grip op Gezond en veilig werken

De Aanpak Organisatieklimaat is een bewezen effectieve methode voor het voeren van een veilige dialoog en het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. Met deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek en implementeren oplossingen om gezond en veilig te werken.





### Drie stappen

De aanpak bestaat uit drie stappen, die achter elkaar in één ronde worden doorlopen:

- In stap 1 'Teampeiling' worden de meningen van de medewerkers binnen de deelnemende teams gepeild door middel van een korte peiling van enkele stellingen.
- In stap 2 'Teamdialoog' gaat het team met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling.
- In stap 3 'Bestuurder op de werkvloer' komt een bestuurder op de werkvloer en gaat in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog.

De deelnemers aan de Aanpak voeren iedere ronde van drie stappen in totaal drie keer uit. Dit komt er op neer dat stappen 1, 2 en 3 na de eerste ronde nog twee keer herhaald worden.

### Oplossingsgerichte dialoog

De stappen hebben met elkaar gemeen dat het altijd gaat om het starten van een oplossingsgerichte dialoog op het gebied van 'Gezond en veilig werken'. Door deze dialoog leren medewerkers van elkaar en is er een grotere bereidheid om gezond en veilig gedrag te vertonen.

### Eigen thema kiezen

Iedere organisatie bepaalt per ronde zijn eigen thema('s). We bevelen aan om de teamleiders gedurende de rondes een drietal teamcoachingssessies te laten doorlopen, dit helpt bij het creëren van een veilig klimaat, een optimale dialoog en het vergroten van de oplossingsgerichtheid binnen het team.

Uit ervaring weten we dat mensen na drie rondes makkelijker met elkaar de dialoog over gezond en veilig werken voeren. Dan zit het voeren van de dialoog in het 'systeem' en wordt het een onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering.



# 3 Opbrengsten Aanpak Organisatieklimaat

Periode na start	Doel/opbrengsten
Na 6 maanden	Verbetering van: <ul style="list-style-type: none"><li>- het gezond en veilig organisatieklimaat (beleving van gezond en veilig werken)</li><li>- gezond en veilig gedrag</li><li>- zelforganisatie op het gebied van gezond en veilig werken</li></ul>
Na 12 maanden	<ul style="list-style-type: none"><li>- Minder lichamelijke en geestelijke uitputting</li><li>- Lager verzuim</li><li>- Minder zorggebruik door medewerkers</li></ul>

“Het bespreken van deze onderwerpen houdt je als team scherp. Handelingen worden bij ons al gauw als ‘normaal’ gezien maar nu er met elkaar over gesproken wordt, zijn we dit toch anders gaan zien.”



# 4 Deelnemers

## Voor wie is de Aanpak bedoeld?



### Zorgmedewerkers

Dit zijn de zorgmedewerkers op de werkvloer, de mensen die direct met cliënten/patiënten werken. De Aanpak wordt bij voorkeur bij ongeveer zeven teams gestart om zo van elkaar te leren en daarna verder uit te rollen binnen de organisatie. De zorgmedewerkers zijn de belangrijkste uitvoerders in de Aanpak.

### Teamleiders

Dit zijn medewerkers die heel dicht bij de werkvloer staan. Bijvoorbeeld iemand uit het team zelf die deze coachende rol wil en kan vervullen, zoals een leidinggevende, taakverantwoordelijke, teamleider of ergocoach. De teamleiders zorgen ervoor dat alles voor hun teams georganiseerd is, dat de dialoog op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. De teamleider bewaakt het proces, de uitvoering van de dialoog en zorgt dat iedereen aan bod komt en tot het gewenste resultaat leidt. De teamleider spreekt, in deze fase, niet inhoudelijk mee met het team.

### Bestuurder

Dit is iemand (één persoon) uit de top van de zorgorganisatie die het gezicht van de Aanpak is. Bij voorkeur is dit een bestuurder, maar het zou ook een zorgdirecteur of locatiehoofd kunnen zijn. Belangrijk is dat deze persoon de top vertegenwoordigt, in woord en daad de Aanpak uitdraagt, volledige steun van het hoger management heeft en volledig mandaat heeft om besluiten te nemen. De belangrijkste rol van de bestuurder is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun in woord en daad te bieden aan de hele organisatie bij de Aanpak. De bestuurder heeft een belangrijke voorbeeldfunctie, hij of zij is blijvend betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat oplossingen doorgezet worden.

De Aanpak vindt plaats op team- of afdelingsniveau. Er worden tijdens de uitrol geen veranderingen gevraagd in de organisatiestructuur en in de werkprocessen.

# 5 Betrokkenen

## Wie zijn verder bij het project betrokken?

Voor een optimale uitvoering van de Aanpak Organisationsklimaat is een projectmanagementstructuur aanbevolen. Met hierin een fase van voorbereiden, een fase van realiseren van de Aanpak en een borgingsfase. Hier hoort ook een projectteam bij. Deze bestaat idealiter uit een projectleider, een HR medewerker, een communicatiemedewerker, een secretariële ondersteuner, een teamleider en twee zorgmedewerkers

### **Projectleider**

De projectleider is spin in het web bij de uitvoering van de Aanpak en is intern en extern het aanspreekpunt. Hij of zij houdt het tempo en de energie in het project, houdt alles nauwgezet in de gaten, houdt betrokkenen aangesloten en stuurt bij en grijpt in waar nodig. Om deze trekkende rol goed te vervullen is het belangrijk dat de projectleider in alle lagen van de organisatie voldoende autoriteit heeft om mensen aan te spreken op hun rol.

### **Projectteam**

Het projectteam is een tijdelijk team dat speciaal voor de Aanpak wordt samengesteld. Het is ook mogelijk dat het team van de Aanpak aansluit bij een bestaand projectteam. Dit team organiseert afdelingsoverstijgende zaken die nodig zijn voor de Aanpak, zoals de kick-off-bijeenkomst. Daarnaast verzamelen ze de ervaringen van de teamleiders en de bestuurder, communiceren ze hierover in de organisatie en stellen ze in overleg met de bestuurder de aanpak waar nodig bij. Het projectteam zorgt ervoor dat de Aanpak eenduidig wordt doorgevoerd, dat het onder de aandacht blijft en dat de voortgang bewaakt wordt.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

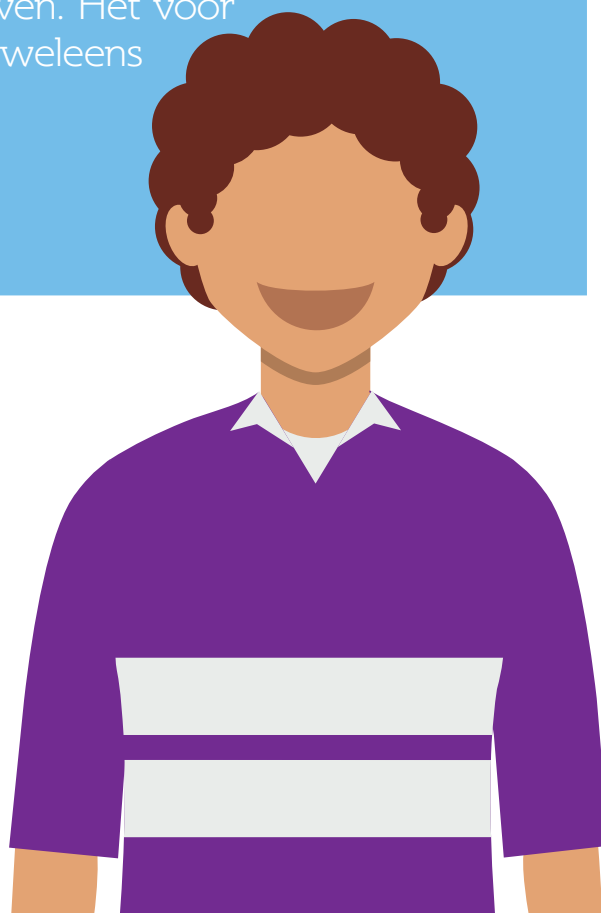
---

---

# 6 Succesfactoren & randvoorwaarden

Succesfactoren	Voorwaarde
<b>Aanpak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teamleiders die op proces bijsturen in plaats van op inhoud</li><li>- Bestuurder is ambassadeur van de Aanpak</li><li>- Oplossingsgerichtheid en gespreksbereidheid van medewerkers</li><li>- Enthousiasme en creativiteit</li><li>- Teams van elkaar laten leren</li></ul>
<b>Projectmanagement-structuur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Een gedreven projectleider</li><li>- Inpassen in bestaande, al lopende projecten over veilig en gezond werken</li><li>- Een goede planning/goed draaiboek</li><li>- Een gemeenschappelijke start in de vorm van een kick-off</li><li>- Goede interne communicatie over en tijdens het project</li></ul>

“Tijdens de activiteiten kwam naar voren dat we beter voor ons zelf moeten zorgen willen we de optimale zorg aan onze cliënten kunnen geven. Het voor onszelf zorgen schiet er nog weleens bij in.”



## Randvoorwaarden voor uitvoeren Aanpak Organisationsklimaat

Onderwerp	Voorwaarde
<b>Planning en duur interventie programma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De Aanpak duurt ongeveer 6 maanden (drie keer een ronde die gemiddeld twee maanden duurt). De ervaring leert dat de planning afhankelijk is van de frequentie van de teamoverleggen. De andere activiteiten worden hieromheen in gepland.</li><li>- De Aanpak duurt gemiddeld 1 - 2 uur per ronde / per team.</li></ul>
<b>Inhoud en vorm van het programma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De Aanpak is door iedereen vrij te gebruiken. Voor het succesvol uitvoeren is coaching van teamleiders cruciaal. IZZ kan hierin advies geven. De teamdialoog wordt effectiever naarmate medewerkers deze dialoog beter voorbereiden. Een teampeiling is daarvoor een goed middel. Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar om medewerkers te laten reageren op stellingen.</li><li>- De Aanpak is gericht op het verbeteren van gezond en veilig organisationsklimaat. Het programma is laagdrempelig met een zo groot mogelijk resultaat. Er vinden geen veranderingen in de organisatiestructuur plaats ten gunste van de Aanpak.</li><li>- De Aanpak vindt plaats binnen de zorgorganisatie op team- of afdelingsniveau. Het gaat niet om een interventie op individueel niveau.</li></ul>
<b>Teams</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Idealiter doen er ongeveer 7 teams per organisatie mee aan de Aanpak. Voor de teamcoachingssessies is het belangrijk dat er voldoende teamleiders / taakverantwoordelijken deelnemen zodat intern van elkaar geleerd kan worden.</li><li>- De medewerkers in de teams hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden of behoren tot dezelfde beroepsgroep. Bijvoorbeeld uitsluitend teams in de verzorging of verpleging die met eenzelfde soort patiënten of cliënten werken, dit om het interne lerend vermogen te vergroten.</li></ul>
<b>Randvoorwaarden betrokkenen van organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De organisatie stelt een intern projectleider en tijd beschikbaar. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie één contactpersoon is die voldoende zeggenschap heeft, de tijd en de middelen heeft om de Aanpak tot een succesvol einde te brengen.</li><li>- Er is geen sprake van voorziene reorganisatie, disfunctioneren van de teamleider of andere situaties die het leren van de teams negatief beïnvloeden.</li><li>- Voor de uitvoering van het programma hebben de deelnemende teams tijd beschikbaar.</li></ul>



---

---

---

---

---

---

---

---

# 7 Projectstructuur

Voor een optimale uitrol van de Aanpak Organiseatieklimaat is een goede voorbereiding nodig, daarna verloopt de realisatie zelf soepel. Na de realisatie is het belangrijk om de aanpak te borgen zodat de dialoog op gang blijft. De dialoog wordt dan een onderdeel van de reguliere werkzaamheden. De projectstructuur die wij adviseren kent daarom 3 fases: voorbereiding, realiseren en borging.

## **Vorbereidingsfase**

In deze fase gaat het om inspireren en draagvlak creëren bij management en bestuur. Maar ook om de organisatie en voorbereiding van de Aanpak Organiseatieklimaat.

Het is van belang dat bestuur en management de nut en noodzaak van een dialoog over gezond en veilig werken zichtbaar onderkennen en zich committeren aan de Aanpak. Eén bestuurder wordt het gezicht van de nieuwe aanpak. Het projectteam wordt samengesteld en maakt een draaiboek en plant afspraken in voor de realisatie. Tijdens een kick-offbijeenkomst worden alle betrokkenen geïnformeerd over de Aanpak en weten de deelnemers (deelnemende teams) wat er gaat gebeuren.

## **Realisatiefase**

In deze fase starten de drie activiteiten van de Aanpak Organiseatieklimaat. De dialoog wordt op gang gebracht en gehouden. De Aanpak bestaat uit drie rondes. Iedere ronde bestaat uit een peiling, een teamdialoog en een gesprek met de bestuurder.

## **Borgingsfase**

Tenslotte wordt de Aanpak Organiseatieklimaat geborgd in de reguliere werkwijze van de organisatie en wordt het projectteam opgeheven.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# 8 Voorbereidingsfase

Deze fase is bedoeld om draagvlak te creëren en de activiteiten uit de Aanpak Organiseatieklimaat te plannen in de realisatiefase. De ervaring leert dat deze fase ongeveer twee maanden duurt.

Hieronder worden de werkzaamheden beschreven gekoppeld aan projectteamleden. Het kan in uw organisatie goed zijn dat hier een andere rol aan gekoppeld wordt. Daar bent u natuurlijk vrij in. Er zijn voor deze fases ook checklists ontwikkeld. Deze helpen bij een zorgvuldige organisatie en planning.



## Tip

De checklist van de voorbereidingsfase vind je in bijlage 1.

## A

### Samenstelling Projectteam

Er wordt een projectleider aangewezen die een projectteam samenstelt. Zorg daarbij voor een gevarieerde groep. In het projectteam moeten de belangrijkste rollen vertegenwoordigd zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de projectleider, een HR medewerker, een communicatie-medewerker, een manager en een aantal zorgmedewerkers die deelnemen (deze kunnen ook door de OR vertegenwoordigd worden). Niet alle rollen hoeven bij alle activiteiten en overleggen aanwezig te zijn.

Bij de samenstelling van het team kan de projectleider aansluiten bij een bestaand projectteam, bij voorkeur dat zich al met gezond en veilig werken bezighoudt. Het kan ook zijn dat een nieuw team gevormd wordt. Kies in ieder geval beoogde teamleiders en medewerkers die binnen de organisatie invloed hebben en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn goede ondersteuners wenselijk in het team, omdat er (vooral tijdens de voorbereidingsfase) administratieve werkzaamheden uitgevoerd worden zoals het maken van plannings, verzamelen van gegevens van de deelnemers en het organiseren van locaties voor bijvoorbeeld de kick-off bijeenkomst en de teamcoachingssessies. Kies verder iemand die passie heeft voor het onderwerp en veel energie kan inbrengen.



## Tip

Zijn er in de organisatie mogelijke tegenstanders van de aanpak? Overweeg dan deze ook uit te nodigen voor het Projectteam. Hun deelname kan het draagvlak vergroten.

Als het Projectteam gevormd is:

- spreek af wat de opdracht is van het Projectteam.
- spreek af aan wie het Projectteam rapporteert.
- spreek af wie welke rol heeft en wie welke bijdragen levert.
- maak een grove activiteitenplanning voor het project, vooruitlopend op het draaiboek.



## B

### Inventarisatie

Vaak zijn organisaties al langer bezig met een gezond en veilig organisatieklimaat op de werkvloer. Belangrijk is om daarbij aan te sluiten. Daarvoor inventariseren HR medewerkers/ondersteuners wat er al beschikbaar is binnen de organisatie om gezond en veilig werken mogelijk te maken. Ze zorgen dat er een overzicht komt van maatregelen en activiteiten op dit gebied. Denk aan beleid, protocollen, instrumenten, onderzoeken, medewerkerstevredenheidonderzoeken, verzuimcijfers en meldingenfrequentie. Met deze informatie kan het projectteam inventariseren welke subthema's binnen de eigen organisatie spelen en mogelijk interessant zijn om te kiezen als thema van één van de rondes. Denk bijvoorbeeld aan subthema's als werkdruk, sociale veiligheid, agressie en geweld, fysieke belasting of regeldruk.

De belangrijkste uitkomsten kunnen als stelling worden overgenomen in de (peiling, stap 1 in de Realisatiefase) voorbereiding van de teamdialoog (Stap 2 in de Realisatiefase) of als agendapunt worden toegevoegd bij de het bezoek van de bestuurder aan de werkvloer (Stap 3 in de Realisatiefase).

## C

### Erkenning noodzaak

In deze stap draait het om het creëren van draagvlak bij de sleutelfiguren (bestuur, OR, HR, Arbo en lijnmanagers). De projectleider zorgt dat het bestuur wordt geïnformeerd over de prioriteitenlijst op het gebied van gezond en veilig werken en over de mogelijkheden van de Aanpak. Het bestuur erkent nut en noodzaak van een continue dialoog en wijst een bestuurder aan.

De bestuurder zet de Aanpak op de agenda van het reguliere managementoverleg. Tijdens dit overleg informeert de bestuurder het lijnmanagement over de Aanpak. Doelstellingen, normen en gedrag met betrekking tot gezond en veilig werken en de Aanpak worden gezamenlijk vastgesteld en later getoetst in de kick-off bijeenkomst. Verder worden afspraken gemaakt over te investeren tijd, kosten en mogelijke obstakels.

## D

### Selecteren teams

De medewerkers in de teams hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden of behoren tot dezelfde beroepsgroep. Bijvoorbeeld uitsluitend teams in de verzorging of verpleging die met eenzelfde soort patiënten of cliënten werken, dit om het interne lerend vermogen te vergroten. Idealiter doen er ongeveer zeven teams per organisatie mee aan de Aanpak. Zowel voor het interne leervermogen als voor de teamcoachingssessies is het belangrijk dat er voldoende teamleiders zijn zodat er van elkaar geleerd wordt. De uiteindelijke keuze welke teams gaan deelnemen aan de Aanpak wordt gemaakt door de teams zelf, of in nauw overleg met geïnteresseerde teams.

## E

### Draaiboek

Een van de succesfactoren voor het slagen van de Aanpak is dat alle activiteiten die in de Realisatiefase worden uitgevoerd, vooraf zijn gepland. Met een draaiboek weet iedereen in de organisatie wanneer iets van hem/haar verwacht wordt en wordt de Aanpak als het ware al een keer doorleefd. De projectleider is verantwoordelijk voor het draaiboek met assistentie van de ondersteuners.



## Kick-offbijeenkomst

Het projectteam belegt een kick-offbijeenkomst met alle betrokkenen (bestuurder, teamleiders, medewerkers, OR). Deze kick-off is de officiële start van de Aanpak. Tijdens de kick-off wordt de Aanpak toegelicht en de uitgangspunten uitgelegd. Iedereen wordt uitgenodigd na te denken over zijn of haar eigen visie op gezond en veilig werken. Vragen als ‘Wat is onze norm als het gaat om gezond en veilig werken?’, ‘Hoe gaan we de continue dialoog voeren over thema’s als fysieke belasting of werkdruk?’, ‘Wanneer is een dialoog een goede dialoog?’ komen aan de orde.

De bestuurder is het gezicht van de nieuwe methodiek. Hij of zij opent de bijeenkomst. Bij deze stap zorgen bestuurder, projectteam en ondersteuners ervoor dat de randvoorwaarden voor de Aanpak die moet leiden tot een continue dialoog over gezond en veilig werken worden ingevuld. Iedereen stemt in met de Aanpak en weet wat er gaat gebeuren.

### Resultaat Voorbereidingsfase

Eindresultaat van deze fase is dat bestuur en management overtuigd zijn van het belang van een continue dialoog over het klimaat en oplossingsmechanismen. Ze spreken hun commitment hiervoor uit en investeren tijd en energie in de Aanpak. Er is een duidelijk overzicht van welke thema’s aan bod komen. Een bestuurder is aangewezen en een projectteam geïnstalleerd.

Teams zijn uitgenodigd om mee te denken en mee te doen in het verbeteren van gezond en veilig werken. Zowel management als medewerkers zijn doordrongen van de noodzaak van continue dialoog en willen ermee aan de slag. Teamleiders zijn aangewezen en er is georganiseerd hoe en gepland wanneer de dialoog gevoerd gaat worden. Kortom, iedereen is gereed om te starten met de Realisatiefase.



Lined writing area consisting of 20 horizontal dotted lines for notes.

# 9 Realisatiefase

De Realisatiefase is de echte start van de Aanpak Organiseatieklimaat. De Aanpak bestaat uit drie rondes van drie stappen. Door dezelfde stappen drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk. De doorlooptijd van één ronde (met de drie stappen) is ongeveer acht weken, dit hangt af van de frequentie van bestaande teamoverleggen. De totale doorlooptijd van de Realisatiefase is dus ongeveer 24 weken.



## Tip

De checklist van de realisatiefase vind je in bijlage 2.



## De 3 stappen zijn:

Stap 1	Teampeiling
Stap 2	Teamdialoog
Stap 3	Bestuurder op de werkvloer



### Teampeiling

De medewerkers worden individueel uitgenodigd voor de peiling 'Gezond en veilig werken'. Deze peiling bestaat uit stellingen rond een thema dat van tevoren is vastgesteld. Het doel is dat iedere medewerker scores geeft aan de stellingen. Dit gebeurt anoniem. Het is aan te raden om in de eerste ronde wat gematigde stellingen te gebruiken, zodat alle deelnemers kunnen wennen aan de tool en de werkwijze.

Na de peiling worden de uitkomsten verzameld. Deze gaan naar de teamleider ter voorbereiding van de teamdialoog. De teamleider bepaalt op basis van de uitkomsten de agenda van de teamdialoog. Het kan bijvoorbeeld gaan om stellingen waar veel negatief op is gereageerd of waarbij veel variatie in de antwoorden is.



### Tip

Indien uw organisatie gebruik maakt van de advisering vanuit Stichting IZZ dan kunt u gebruik maken van een online tool waarmee u makkelijk stellingen aan de teams voorlegt en waar nodig aanpast. U kunt er ook voor kiezen om de stellingen op een andere wijze uit te zetten, bijvoorbeeld op papier of met andere digitale tools zoals het Social Business Platform van KPN, Share point van Microsoft of via [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com).



### Teamdialoog

De teamleider zet de Aanpak op de agenda van de teambijeenkomst. Hier vindt de feitelijke teamdialoog plaats. Hierin gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over Gezond en veilig werken. De teamleider presenteert de resultaten uit de peiling, inspireert met voorbeelden en nodigt medewerkers uit hun eigen ideeën te delen. Problemen worden zoveel mogelijk direct opgelost en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden zoals facilitaire dienst, arbo-commissie en artsen.

Het denken in oplossingsniveaus is het uitgangspunt bij de teambijeenkomst. Daarbij wordt uitgegaan van het vakmanschap van de medewerkers. Oplossingen kunnen op drie niveaus worden uitgevoerd. Belangrijk is om te onderzoeken of er eerst op het basisniveau maatregelen mogelijk zijn en zo verder te gaan naar verdieping en intensivering.

## Drie oplossingsniveaus

### Basis

Welke maatregelen dragen bij aan het verbeteren van de gezonde en veilige werkomgeving (bronaanpak)? Kunnen bijvoorbeeld onveilige voorwerpen weggehaald worden of kan het zicht in afgesloten ruimtes worden vergroot? Als risico's in de werkomgeving worden weggenomen, dan worden de medewerkers hieraan ook niet blootgesteld.

### Verdiepend

Welke werkinstructies, protocollen en procedures dragen bij aan het verminderen van ongezonde en onveilige situaties? Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van methodisch werken.

### Intensief

Welke individuele competenties en copingstrategieën kunnen de medewerkers aanleren om met stressvolle situaties om te gaan? Hoe vergroten ze bijvoorbeeld hun vermogen om ongezonde en onveilige situaties in te schatten en te de-escaleren?



### Bestuurder op de werkvloer

De bestuurder gaat in gesprek met de teams. Dat is aangekondigd en gepland. Tijdens deze bezoeken be vraagt de bestuurder de medewerkers, hij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. Wie hierbij aanwezig is, kan verschillen. Idealiter is het een gesprek tussen medewerkers en hoger management, maar als het team het op prijs stelt kan de teamleider hier ook bij aanwezig zijn. Daarnaast kan ook de projectleider aanschuiven voor de eventuele verslaglegging. Na dit gesprek geeft de bestuurder terugkoppeling aan het hoger management en aan het projectteam van wat hij gehoord en gezien heeft. Waar nodig neemt de bestuurder direct besluiten om issues die het gevoel van 'Gezond en veilig werken' negatief beïnvloeden, weg te nemen.

Optioneel kunnen teamleiders kiezen voor drie teamcoachingssessies met een (externe) coach. Deze sessies zijn voorafgaand aan stap 1.

### **Optioneel: Teamcoachingssessies**

Het voorbereiden van teamleiders op het voeren van een effectieve teamdialoog is optioneel. In drie teamcoachingssessies van een externe trainer krijgen de teamleiders tools en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden en competenties te vergroten om de dialoog op gang te brengen. Hiermee kunnen zij medewerkers in hun kracht zetten en hun zelfstandigheid op dit gebied vergroten. Uitgangspunt van de teamcoachingssessies zijn de vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat zoals in hoofdstuk 4 besproken.

De Haan organisatie coaching is de organisatie die de teamcoaching uitvoert. Deze teamcoaching module is ontwikkeld door Stichting IZZ in samenwerking met Erasmus Universiteit Rotterdam en De Haan organisatie coaching.



#### **Tip**

Meer informatie over de teamcoachingsmodule vind je in bijlage 4.

De teamcoachingssessies hebben de volgende meerwaarde:

- teamleiders krijgen tools in handen om de kwaliteit van de interactie tussen teamleiders en medewerkers op de werkvloer te vergroten.
- teamleiders voeren gesprekken met medewerkers vanuit een gezamenlijke visie.
- teamleiders leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en participeren in het verder verbeteren van gezond en veilig werken.



#### **Tip**

Laat een interne coach meedoen met de coachingsessie om ervoor te zorgen dat borging daarna eenvoudiger wordt.

### **Resultaat Realisatiefase**

In de organisatie is bekend hoe 'Gezond en veilig werken' wordt ervaren door de medewerkers en wat de dilemma's zijn. De dialoog is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. De medewerkers nemen zelf vanuit hun vakmanschap verantwoordelijkheid voor het verbeteren van 'Gezond en veilig werken'. Ook is de dialoog tussen bestuurder en zorgprofessionals tot stand gekomen. De bestuurder weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen. De medewerkers voelen zich gesteund door de bestuurder.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# 10 Borgingsfase

In de laatste stap draait het om het inbedden en verankeren van de dialoog in de dagelijkse werkpraktijk. Praten over gezondheid en veiligheid moet van een tijdelijk project worden omgevormd tot een normaal onderdeel van het werk.

## A Teampeiling vervolg

De teamleider organiseert samen met een ondersteuner van het projectteam geregeld een teampeiling. Nieuwe peilingen worden input voor de teambijeenkomsten. Dit kan op verschillende manieren georganiseerd worden. Medewerkers wordt ook om input gevraagd voor nieuwe stellingen die vraagstukken raken waar zij mee te maken hebben. Uitgangspunt is dat de teams steeds meer zelf het teamdialoog gaan invullen en de zaken bespreken die er voor hen toe doen.

## B Teamdialoog vervolg

In teambijeenkomsten komt de teamleider iedere keer terug op de dialoog en het thema 'Gezond en veilig werken'. Wordt de dialoog goed gevoerd? Hoe houden we de dialoog op gang? Hoe geven we die meer kwaliteit en inhoud? Belangrijk hierbij is dat het team het thema op de agenda van de reguliere teambijeenkomsten blijft houden. Op deze manier blijft het bespreekbaar maken een vast onderdeel van het werk.

## C Bestuurder op de werkvloer vervolg

De bestuurder gaat periodiek door met het brengen van bezoeken aan de teams op de werkvloer, het is een regulier onderdeel van het werk geworden. De projectleider bespreekt met de teams en de bestuurder in welke frequentie (vaker? minder vaak?) dit wenselijk is en wie hierbij aansluiten in het vervolg.

## D Teamcoachingssessies vervolg

De teamleider blijft er alert op dat de vaardigheden die tijdens de teamcoachingssessies zijn geleerd actueel gehouden worden en deze consequent blijft toepassen. De projectleider zorgt dat de manier van teamcoachen en lessen uit de teamcoachingssessies geïntegreerd worden in bestaande coachingstrajecten of ontwikkelingsprogramma's binnen de organisatie. Is er een vervolgsessie nodig?

### Resultaat

Eindresultaat van deze fase is dat de dialoog een normaal onderdeel van het werk is geworden, dilemma's worden besproken en successen worden gevierd. Er wordt geregeld geëvalueerd. De Aanpak is verweven in de dagelijkse praktijk. De teams binnen de organisatie die niet hebben deelgenomen aan de Aanpak worden geïnformeerd over de resultaten en voorbereidingen worden getroffen om de methodiek bij andere teams te introduceren. Teams uit de eerste pilot met de Aanpak kunnen hierbij optreden als ambassadeurs.

“De bijeenkomst met aanwezigheid van de bestuurder vond ik het meest effectief. Had toen het gevoel gehoord te worden en was oplossingsgericht.”

“De teamdiscussie was effectief omdat we hierbij gingen kijken naar concrete verbeterpunten. Ook is geprobeerd teamleden aan het woord te krijgen die normaal liever niets zeggen”



# Bijlagen



# Bijlage 1

## Checklist voorbereidingsfase

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereiding goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol.

Check	Wie	Ja/Nee
<b>Checklist Start</b>		
Is er een gedreven projectleider beschikbaar die de stappen met structuur en passie wil uitzetten en volgen?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Heeft de projectleider het volledige commitment van het bestuur/directie?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is het project voldoende verbonden met andere projecten die binnen de organisatie spelen?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn alle rollen vertegenwoordigd in het projectteam?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn alle randvoorwaarden (tijd, geld en middelen) geregeld?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

<b>Checklist Draagvlak creëren</b>		
Zijn de interne drijfveren en doelstellingen voor Gezond en veilig werken bekend (bijv. op het gebied van medewerker- en cliënttevredenheid)?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn de externe drijfveren en doelstellingen voor gezond veilig werken bekend (bijv. op het gebied van wet- en regelgeving en imago)?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Worden deze doelstellingen al gehaald?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Op welke wijze kan de Aanpak hieraan bijdragen?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

<b>Checklist Communicatie Aanpak</b>		
Zijn de doelgroepen in kaart gebracht?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is de kernboodschap gedefinieerd?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn de aanwezige communicatiemiddelen binnen de organisatie bekend?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Weten we de frequentie waarmee de communicatiemiddelen worden ingezet?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Weten we of er nieuwe communicatiemiddelen ontwikkeld moeten worden?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is de beheerder van de communicatiemiddelen bekend?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is er uitgezocht of er een interne communicatietool is om de peiling uit te voeren binnen de teams?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Weten we wie de tool beheert en hoe we er gebruik van kunnen maken?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

Checklist Draaiboek		
Zijn de relevante gegevens per team verzameld: namen, e-mailadressen en data teambijeenkomsten van alle deelnemers en teamleiders?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is er een kalender waarop we de data weergeven van de teambijeenkomsten?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn de teamcoachingssessies (optioneel) voorafgaand aan de teambijeenkomsten gepland?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is de (online) peiling gepland?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is het gesprek met de bestuurder (ná de teambijeenkomst) gepland?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Hebben we bovengenoemde activiteiten ook gedaan voor ronde 2 en 3?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee

Checklist Kick-offbijeenkomst		
Staan plaats en tijdstip van de bijeenkomst vast?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is de agenda van de bijeenkomst bepaald?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is er een presentatie voor de kick-off over de Aanpak?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is de uitnodiging voor de bijeenkomst (met agenda en doel) klaar?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn alle collega's die relevant zijn voor de bijeenkomst (teamleiders, bestuurder, projectteamleden, ondersteuners, OR, leidinggevenden, medewerkers) uitgenodigd?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is er iemand verantwoordelijk gemaakt voor de notulen van de bijeenkomst?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee
Is via interne communicatiekanalen de kick-off bijeenkomst bekend gemaakt?	<input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nee

## Bijlage 2

# Checklist realisatiefase

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereiding goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol.

Check	Wie	Ja/Nee
<b>Checklist Teamcoachingsessies</b>		
Zijn de teamleiders van de teams die meedoen positief over de Aanpak?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn de teamleiders bereid om aan hun teamcoachingsvaardigheden te werken?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn de sessies met de externe coach gepland (is optioneel, mag dus ook nee zijn)?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
De projectleider geeft voor de eerste sessie de handleiding voor teamcoaching en de stellingen uit de peiling aan de teamleiders.		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Bereiden de teamleiders zich voor op de eerste sessie en stellen hun leerdoelen op?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is in de zaal waar de coachingsessie plaatsvinden aanwezig: beamer, laptop, flip-over, een kring van stoelen zonder tafel ertussen en ruimte om te bewegen?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
De externe coach en de projectleider nemen vooraf onderstaande onderwerpen door: Hoe is dit project geborgd in de organisatie? Hoe verhoudt het zich met andere ontwikkelingen in de organisatie?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Wie is een bereikbare intern contactpersoon voor praktische zaken gedurende de externe coachsessies?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

<b>Checklist Stap 1. Teampeiling</b>		
Is er duidelijkheid over welk instrument wordt ingezet voor de peiling?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is er een interne communicatietool (bijvoorbeeld intranet of Whatsapp) of een externe communicatietool? Of worden de stellingen op papier verspreid? Zo ja, hoe en door wie?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Welke stellingen zijn belangrijk voor het team? Uitgaande van drie rondes kunnen zo'n 27 stellingen besproken worden. Je kunt ook stellingen toevoegen op basis van de inventarisatie uit de kick off.		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is er een verdeling gemaakt van de stellingen voor de drie rondes?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn de zorgmedewerkers uitgenodigd om mee te doen met de peiling?		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is de respons groot genoeg? Als de respons laag is, kan de medewerkers worden aangespoord de stellingen alsnog te beantwoorden.		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

### Checklist Stap 2. Teamdialoog

Is de bijeenkomst gepland in een goede ruimte met voldoende tijd om rustig te praten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is de agenda vastgesteld door de teamleider op basis van de resultaten uit de peiling?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is deze agenda rekening gehouden met wat teamleden het meest belangrijk, het meest ernstig vinden? Of wat ze juist goed vinden verlopen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is de teamleider in staat het oplossingsgerichte vermogen van het team te vergroten en zorgt hij/zij dat iedereen evenveel aan bod komt en dat alle thema's besproken worden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Wordt er een notulen en een actielijst gemaakt van de teambijeenkomst? Dit dient als input voor het gesprek met de bestuurder.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

### Checklist Stap 3. Bestuurder op de werkvloer

Is dit gesprek op de afdeling/locatie van het team gepland?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Zijn er minimaal drie medewerkers en de teamleider bij aanwezig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee
Is de bestuurder voldoende voorbereid en op de hoogte gesteld wat het doel van het gesprek is?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee

## Bijlage 3

# Doorlooptijd Aanpak Organisatieklimaat

Hieronder ziet u hoeveel tijd iedere stap in beslag neemt.

Doorlooptijd Aanpak Organisatieklimaat					
	Medewerker team	Teamleider	Bestuurder	Projectleider	Projectteam, per lid, voor evaluatieoverleg per fase
Vorbereidingsfase				16 uur (vorbereiding)	2 uur
Kick-off bijeenkomst	1 uur	1 uur	1 uur	2 uur (1 uur vorbereiden, 1 uur aanwezig)	
Aanpak Organisatieklimaat				8 uur	2 uur
1 Teampeiling	10 min	10 min		2 uur	
Training teamleider		3 uur		1 uur	2 uur
2 Teamdialoog	1 uur	1/2 uur (vorbereiden) 1 uur			
3 Bestuurder op de werkvloer			1/2 uur (vorbereiden)	1 uur (vorbereiden)	
Borgen	1/2 uur		1/2 uur x aantal bijeenkomsten	1/2 uur x aantal bijeenkomsten (uitwerken actielijst)	
				3 uur	3 uur
<b>Totaal per ronde (doorlooptijd ca. 8 weken)</b>	2 uur + 40 min	5 uur + 40 min	5 uur (bij 3 bijeenkomsten met 7 teams)	29 uur vorbereiden en plannen 7 uur + 30 min (bij 3 bijeenkomsten met 7 teams)	9 uur

# Bijlage 4

## Achtergrondinformatie teamcoachingssessies

Tijdens de drie teamcoachingssessies van een (externe) teamcoach krijgen de teamleider tools en methodieken aangereikt, waarmee ze hun eigen competenties om een dialoog met teams te voeren kunnen versterken. Door goed met elkaar te communiceren, verhoog je de kwaliteit van het gesprek en de veiligheid binnen de teams. Het team is in staat gezamenlijke afspraken te maken over gezond en veilig werken. De teamleider zet medewerkers in hun kracht en helpt hun zelfstandigheid vergroten.

### Rol van de Teamleider

De teamleider heeft de taak om het proces in het team te begeleiden. In de praktijk betekent dit dat de teamleider tijdens de 3 Teamdialogen in het team geen actieve rol heeft in de inhoudelijke discussie. De nadruk ligt op de proceskant; een team leren hoe ze samen de dialoog voeren en afspraken kunnen maken. Dat resulteert in het efficiënter vinden van gezamenlijke oplossingen voor veiligheid die voor het hele team gelden.

Uitgangspunt van Aanpak Organisatieklimaat zijn de vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat. Deze zijn:

- 1 Prioriteit voor veilig werken bij het hoger management.
- 2 Betrokkenheid van teamleiders of aandachtsvelders bij Gezond en veilig werken.
- 3 Gezamenlijke afspraken over Gezond en veilig werken binnen het team.
- 4 Communicatie over gezond en veilig werken door alle rollen binnen de organisatie.
- 5 Participatie van alle rollen binnen de organisatie in het verbeteren van Gezond en veilig werken.

De Teamcoachingssessies voor teamleiders zijn direct gericht op het praktisch maken van de tweede dimensie, en indirect op de vierde en vijfde dimensie. De Teamdialoog en het gesprek met de bestuurder zijn gericht op het verbeteren van de eerste en derde dimensie. De gezamenlijke inzet van de verschillende onderdelen verbeteren het organisatieklimaat van de zorgorganisatie.

### Doel en werkwijze

De Teamcoachingssessies hebben tot doel:

- Teamleiders leren hoe ze een team kunnen coachen, zodat het zich ontwikkelt van een groep individuen naar een team dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor het verhogen van de veiligheid.
- Teamleiders leren hoe ze de kwaliteit van de Veiligheidsdialoog op de werkvloer kunnen verhogen.
- Teamleiders leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en komen tot gezamenlijke afspraken die bijdragen aan het verder verbeteren van een veilig organisatieklimaat.

De werkwijze van het teamcoachen is gebaseerd op een manier van coachen die is beschreven door Marijke Lingsma, Monique Bolungen, Roy de Brabander (Werkboek Teamcoaching en nu echt aan de slag) en Esther de Haan (Kookboek voor teams, 20 praktische oefeningen voor de teamcoach). Het onderdeel Teamcoachingssessies in de aanpak is een eerste aanzet tot leren teamcoachen. In drie dagdelen maken deelnemers kennis met het teamcoachen. Een volledige leergang teamcoaching duurt 6 dagen, of in een post-hbo erkende leergang 11 dagen. Informatie over een leergang teamcoaching die aansluit bij de stof van de Aanpak Organisatieklimaat is te vinden op: [www.dehaanorganisatiecoaching.nl](http://www.dehaanorganisatiecoaching.nl), [www.roydebrabander.nl](http://www.roydebrabander.nl) of [www.cvli.nl](http://www.cvli.nl).

# Bijlage 5

## Uitleg voor medewerkers

Met onderstaande tekst kunt u uw medewerkers die meedoen met de Aanpak informeren. Over wat ze te wachten staat en over wat hun rol is in de verschillende stappen. U kunt deze brief in uw eigen briefpapier-sjabloon zetten.

Beste (naam collega),

### **Aanpak Organisatieklimaat: met elkaar praten maakt je werk veiliger en gezonder**

Als zorgmedewerker zorg je vaak beter voor een ander dan voor jezelf. Je gevoelens delen over fysieke belasting, werkdruk, veiligheid en samenwerken is niet altijd vanzelfsprekend. Vandaar dat we starten met de Aanpak Organisatieklimaat. Een aanpak die ervoor zorgt dat je regelmatig in gesprek gaat met je team, je teamleider en met een bestuurder. Door te praten over dilemma's en gevoelens op de werkvloer kun je veel klachten voorkomen of wegnemen.

Binnenkort <vanaf datum> starten jij en je team met de Aanpak Organisatieklimaat. De aanpak bestaat uit drie rondes met ieder een eigen thema. Iedere ronde kent de volgende drie stappen:

#### **Stap 1: De Teampeiling**

Je ontvangt een uitnodiging voor de teampeiling 'Gezond & Veilig werken'. Deze peiling vul je individueel en anoniem in. De peiling vraagt je mening over diverse dilemma's en stellingen rondom een vastgesteld thema. De thema's zijn als volgt: ... voor ronde 1, ronde 2 gaat over ... en in ronde 3 bespreken we ... Na de peiling worden de uitkomsten verzameld. Deze gaan naar de teamleider ter voorbereiding van de teamdialoog.

#### **Stap 2: De Teamdialoog**

Je teamleider nodigt je uit voor de teamdialoog. Hier ga je samen met je collega's en je teamleider in gesprek over 'Gezond & Veilig werken'. De teamleider presenteert de resultaten uit de peiling, inspireert met voorbeelddilemma's en nodigt jou en je collega's uit jullie eigen ervaringen, gevoelens en ideeën te delen, op een open en eerlijke manier. Problemen worden zoveel mogelijk direct samen opgelost en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden zoals facilitaire dienst, arbo-commissie en artsen.

#### **Stap 3: Bestuurder op de werkvloer**

Een bestuurder komt langs op de werkvloer en gaat met jou en je collega's in gesprek. Dit kondigen we van tevoren aan en vindt plaats nadat je met je eigen team de teamdialoog hebt gevoerd. Tijdens dit gesprek zal de bestuurder je uitnodigen om je mening te geven over een aantal dilemma's die spelen. Hij zal vragen hoe je deze vanuit je eigen expertise zou oplossen. Na dit gesprek geeft de bestuurder terugkoppeling aan zijn collega's in het hoger management en aan het projectteam van wat hij gehoord en gezien heeft. Waar nodig neemt de bestuurder direct besluiten om issues op het gebied van gezond en veilig werken negatief beïnvloeden, weg te nemen.

Na drie rondes evalueren we de 'Aanpak Organisatieklimaat'. We bekijken hoe deze aanpak van open en eerlijk met elkaar praten een vanzelfsprekende manier van denken en werken wordt in onze organisatie. Zo verbeteren we met elkaar het klimaat op de werkvloer en werken we gezond en veilig met nog meer plezier.

Wanneer jullie vragen hebben, kun je die stellen aan je teamleider of aan de projectleider.

# Bijlage 6

## Voorbeeldstellingen teampeiling

Hieronder volgen voor verschillende subthema's een aantal voorbeelden van stellingen voor de teampeiling. Organisaties zijn vrij om zelf subthema's en bijbehorende stellingen te kiezen. Deze bijlage dient ter inspiratie.

### Fysieke arbeidsbelasting

Iedere zorgmedewerker heeft te maken met lichamelijke inspanning. Denk hierbij bijvoorbeeld aan specifieke lichaamshoudingen, (herhaalde) bewegingen en de gebruikte spierkracht. Wanneer de spieren en gewrichten in rug, schouders en armen regelmatig (verkeerd) gebruikt worden, kan fysieke overbelasting ontstaan. Of er is juist sprake van onderbelasting door te weinig beweging of te lang zitten, bijvoorbeeld achter een computer.

Zowel over- als onderbelasting kan leiden tot gezondheidsklachten. Dit maakt het belangrijk om fysieke arbeidsbelasting met elkaar te bespreken. De voorbeeldstellingen hieronder kunnen hierbij helpen.

Werkhouding en lichamelijke belasting										
Ik weet precies hoe ik de juiste houding moet aannemen om zo min mogelijk lichamelijke belasting te ervaren tijdens mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wanneer ik niet (meer) precies weet hoe ik de juiste houding aan moet nemen om lichamelijke overbelasting te voorkomen tijdens werkzaamheden, vraag ik het aan collega's.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als er nieuwe ontwikkelingen, methodieken of hulpmiddelen zijn om lichamelijke overbelasting op het werk te voorkomen, brengen de collega's in het team elkaar goed op de hoogte hierover.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Er worden in deze organisatie voldoende trainingen aangeboden waarin ik kan leren hoe ik de juiste houding moet aannemen om zo min mogelijk lichamelijke belasting te ervaren tijdens mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik kan voldoende gebruik maken van trainingen die de organisatie aanbiedt om lichamelijke overbelasting in mijn werk te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De werkzaamheden die lichamelijk belastend zijn in mijn werk worden voldoende afgewisseld met minder lichamelijk belastende werkzaamheden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het is mogelijk om lichamelijke overbelasting in ons werk te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team spreekt iedereen elkaar aan op een verkeerde houding of beweging als dat nodig is, ongeacht functie, leeftijd of hoeveel ervaring de ander al heeft in dit werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het is in ons team onmogelijk om niet over je eigen lichamelijke grenzen heen te gaan als er onder hoge tijdsdruk gewerkt wordt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Er zijn voldoende mogelijkheden om tussen de werkzaamheden door even pauze te nemen om lichamelijke (over)vermoeidheid te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ook wanneer er sprake is van te weinig personeel, is het mogelijk om als team (met eventuele uitzendkrachten/flexwerkers) ervoor te zorgen dat niemand lichamenlijk overbelast raakt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als de lichamelijke belasting in mijn werk zo blijft, dan red ik het niet om tot mijn pensioen dit werk te blijven doen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Gebruik (til)hulpmiddelen</b>										
Tijdens het werken onder hoge tijdsdruk is het gerechtvaardigd om de (til)hulpmiddelen niet te gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De (til)hulpmiddelen moeten altijd gebruikt worden, ook als de cliënt hier bezwaren tegen heeft.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De extra tijd die het kost om (til)hulpmiddelen te gebruiken (ten opzichte van manueel tillen) vind ik het niet waard.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als een cliënt bezwaren heeft tegen het gebruik van (til)hulpmiddelen, dan leg ik voordelen voor de cliënt en mijzelf uit.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iedereen in ons team zou (til)hulpmiddelen moeten gebruiken, ongeacht leeftijd, ervaring of huidige lichamelijke klachten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Er is altijd een bruikbaar (til)hulpmiddel in de buurt wanneer het nodig is.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik weet precies hoe ik de beschikbare (til)hulpmiddelen moet gebruiken om zo min mogelijk lichamelijke belasting te ervaren tijdens mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tijdens het uitvoeren van mijn werk zijn er voldoende (til)hulpmiddelen beschikbaar om lichamelijke overbelasting te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De (til)hulpmiddelen die wij als team nodig hebben voor onze werkzaamheden worden regelmatig onderhouden en gerepareerd wanneer dat nodig is.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wanneer er nieuwe collega's in het team zijn (flex of vast), vertellen meer ervaren medewerkers altijd hoe zij de (til)hulpmiddelen moeten gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Beeldschermwerk</b>										
Ik heb (weleens) lichamelijke klachten doordat ik langdurig werkzaamheden uitvoer achter een computer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De stoelen, bureaus en werkplekken die wij gebruiken om onze computerwerkzaamheden uit te voeren zijn van voldoende kwaliteit om lichamelijke overbelasting te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het goed instellen van een computerwerkplek kost teveel tijd en moeite.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik weet precies hoe ik mijn computerwerkplek goed moet instellen om lichamelijke overbelasting te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik langdurig achter de computer zit neem ik regelmatig zeer korte pauzes om even op te staan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Psychosociale arbeidsbelasting

Psychosociale arbeidsbelasting (psa) is een verzamelbegrip voor arbeidsrisico's die kunnen leiden tot gezondheidsklachten met een psychosociale oorzaak en arbeidsuitval. Te hoge werkdruk, aangrijpende situaties, agressie en geweld, regeldruk, pesten en roddelen zijn factoren die stress veroorzaken.

Dit maakt het belangrijk om psychosociale arbeidsbelasting met elkaar te bespreken tijdens een teamdialoog. De onderstaande stellingen kunnen helpen bij het voeren van een teamdialoog. Door een selectie uit de stellingen voor te leggen aan medewerkers kunnen zij zich voorbereiden.

Werkdruk en stress										
Als de werkdruk bij iemand in het team te hoog wordt, wordt dit aangekaart zodat we dit met collega's in het team gezamenlijk op kunnen lossen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tijdens drukke periodes is het normaal om regelmatig thuis nog bezig te zijn met werk (lichamelijk of geestelijk), ook al kom je hierdoor in de knoop met activiteiten of verplichtingen in je privéleven.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het voorkomen van werkstress is een verantwoordelijkheid van de werkgever (de organisatie).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als een teamlid door gebeurtenissen in zijn/haar privéleven moeite heeft met het uitvoeren van werktaken, moet hij of zij dit met een collega in het team bespreken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Om de balans tussen werk en privéleven in de hand te houden, is het noodzakelijk dat er binnen ons team op een andere manier geroosterd wordt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ook zonder extra financiële middelen kunnen we in dit team (nieuwe) manieren vinden om werkdruk te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Werkdruk is niet objectief vast te stellen, maar gaat over gevoel en beleving.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De ervaring van werkdruk is persoonlijk en niet voor iedereen in het team gelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De werkdruk in ons team is niet gezond.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De kwalitatieve werkdruk (moeilijkheid van werkzaamheden en communicatie hierover) is een groter probleem in ons team dan de kwantitatieve werkdruk (hoeveelheid werkzaamheden).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aangrijpende en emotioneel belastende situaties										
In ons team komen emotioneel belastende situaties voor (zoals confrontatie met lijden en verdriet, ongevallen, medische fouten)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij kennen het beleid 'Opvang na een aangrijpende gebeurtenis', zoals opvang door BOT of Peer support)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij hebben als team oog voor elkaar wanneer aangrijpende of emotioneel belastende situaties zich voordoen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij herkennen de signalen bij collega's zoals herbeleving, vermijding, negatieve gedachten en stemming en verhoogde prikkelbaarheid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

We zorgen ervoor dat de emotionele belasting (zoals confrontatie met lijden en verdriet, ongevallen, aangrijpende situaties) in ons team niet onevenredig verdeeld is over de collega's	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team komen we periodiek terug op voorvallen zodat we controleren of het goed gaat met onze collega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij zijn voldoende opgeleid in het herkennen van signalen en het ondersteunen van collega's.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aangrijpende en emotioneel belastende situaties komen nu eenmaal voor in ons werk, dus daar ga ik niet bij stilstaan met collega's.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Regeldruk

In ons team zijn er overbodige regels.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team zijn er overbodige procedures.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team zijn er overbodige checklists.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De regeldruk gaat ten koste van de client tevredenheid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De regeldruk gaat ten koste van ons werkplezier.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De regeldruk gaat ten koste van de kwaliteit van zorg.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We durven geen beslissingen te nemen over het verminderen van overbodige regels, procedures en of checklist uit angst voor wantrouwen vanuit het management.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We durven geen beslissingen te nemen over het verminderen van overbodige regels, procedures en of checklist uit angst voor juridische gevolgen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik doe de administratie vaak na het werk in mijn eigen tijd.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We kunnen in ons team zelf manieren bedenken om de regeldruk te verminderen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team wordt naar oplossingen gezocht om regeldruk te verminderen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Pesten en roddelen

Binnen ons team kun je alles aan elkaar vertellen zonder dat het achter je rug om besproken wordt met een ander.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Op onze afdeling is het verschil tussen plagen en pesten op de werkvloer duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn werkgever draagt zorg voor adequate voorlichting om ongewenst gedrag (seksuele intimidatie, intimidatie en pesten) door medewerkers te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het management draagt bij aan het verminderen van ongewenst gedrag door medewerkers.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meldingen van ongewenst gedrag door medewerkers worden serieus genomen door het management.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ongewenst gedrag onder collega's wordt niet getolereerd op het werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ongewenst gedrag zoals pesten, roddelen en intimidatie door medewerkers wordt in ons team net zo makkelijk besproken als ongewenst gedrag door cliënten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het beleid 'omgaan met ongewenst gedrag' is bij ons bekend.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Op onze afdeling zijn afspraken over het omgaan met risicovolle situaties, waar gemakkelijk agressie & geweld en / of ongewenst gedrag kunnen ontstaan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De afspraken over ongewenst gedrag worden ook nageleefd.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik weet wie de vertrouwenspersoon binnen deze organisatie is en hoe diegene bereikt kan worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Agressie en geweld / Fysieke en sociale veiligheid

Als ik eerlijk ben, krijg ik vaker te maken met agressie en geweld op mijn werk dan mij lief is.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik heb regelmatig te maken met verbale en fysieke agressie vanuit cliënten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In mijn werkomgeving (woongroep, afdeling) zijn er geen onveilige situaties.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik werk graag op een locatie waar agressie voorkomt, want dan gebeurt er tenminste wat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Van alle prioriteiten in onze organisatie, staat de veiligheid van medewerkers op nummer één.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De veiligheid van medewerkers gaat boven cliëntveiligheid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De formele behandeldoelen en -plannen van cliënten belemmeren dat ik veilig kan werken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik ben niet bang om moeilijke zaken bespreekbaar te maken met verwanten van cliënten, ook al kunnen ze boos reageren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Om het gevoel van veiligheid te vergroten, gaan wij soms confrontaties met cliënten uit de weg.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mondiger wordende cliënten/verwanten tasten mijn gevoel van (sociale) veiligheid aan (via social media, klachten etc).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als je iets op het gebied van veiligheid wil veranderen (bespreken), moet je het hele systeem betrekken (buurt, cliënten, familie, enz.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team bespreken we vaak genoeg de gezamenlijke grenzen en maken we regelmatig afspraken over wat (on)acceptabel is op het gebied van agressie en geweld.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In aanraking komen met agressie en geweld vanuit cliënten hoort nu eenmaal bij ons werk, dus dat ga je niet aankarten in het team.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Er is in ons team geen tijd meer om eens rustig over onveilige situaties te praten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Doordat ik altijd op het handelen van mijn collega kan vertrouwen, voel ik me veilig tijdens incidenten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij verstaan als teamleden hetzelfde onder de begrippen 'veiligheid', 'agressie' en 'ongewenst gedrag'.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Binnen mijn team is het bespreekbaar om van eerder gemaakte afspraken en werkwijzen af te wijken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wanneer je bang bent op je werk, dan wordt dat binnen ons team als falen gezien.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik bespreek niet alles wat mij overkomt, want daar wil ik mijn collega's niet mee lastig vallen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het gebruik van social media door ons team levert mij druk/ onveiligheid op.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik me onveilig voel, mag ik een stap terug doen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik kan mijn eigen beleving van een incident bespreekbaar maken in het team.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Binnen mijn organisatie is veel vastgelegd over hoe je veilig moet werken, maar toch voel ik me niet altijd veilig.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De angst voor een agressie-incident beperkt me niet in mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn gevoel van veiligheid wordt beïnvloed door anderen dan de cliënt (collega's, wettelijk vertegenwoordigers, management, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik voel me veilig als ik alleen aan het werk ben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het management / directie neemt het in agressie- of geweldsincidenten altijd voor ons op.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik te maken heb met agressie of geweld, kan ik altijd bij mijn leidinggevende terecht.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na een agressie- of geweldsincident wordt door de leidinggevende altijd contact opgenomen met de medewerker.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij mogen leren van agressie- of geweldsincidenten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Veilig werken kun je leren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als team nemen wij voldoende tijd om op een agressie- of geweldsincident te reflecteren en ervan te leren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om te kunnen omgaan met fysieke agressie en zo lichamelijk letsel te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het melden van agressie- of geweldsincidenten heeft geen zin binnen mijn organisatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Een agressie- of geweldsincident wordt nooit als een incident behandeld binnen dit team, maar er wordt direct gekeken of aanpassingen in werkwijzen of omgeving nodig zijn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik kan 24/7 alarm slaan tijdens een agressie- of geweldsincident en dan is er direct ondersteuning.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In onze organisatie wordt er voldoende aandacht besteed aan nazorg, ook op de langere termijn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik ben op de hoogte van wat er binnen de organisatie gedaan wordt op het gebied van veiligheid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wanneer er geen duidelijke protocollen of werkwijzen rondom agressie en geweld zijn, weet ik niet goed te handelen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik een agressie- of geweldsincident heb gemeld, weet ik wat er vervolgens gebeurd en wie er contact met mij gaat opnemen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ik praat thuis niet (meer) over agressie- of geweldsincidenten die we meemaken op het werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Oplossingsgericht vermogen</b>										
In ons team worden problemen actief aangepakt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wanneer er iets verkeerd gaat, zoeken we direct naar een oplossing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als er een kans is om ergens actief aan mee te doen, gaat er altijd iemand van ons team	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij hebben de mogelijkheid om de door ons bedachten oplossingen zelf te realiseren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Verzuim

Verzuim										
Ziek zijn is een keuze, verzuim bespreek je.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn werkgever doet genoeg om verzuim te voorkomen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verzuim is mijn eigen verantwoordelijkheid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het verzuimbeleid in mijn organisatie is goed geregeld.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik ken de procedure/werkwijze om mij afwezig te melden door ziekte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik doe er alles aan om ziekteverzuim te voorkomen, zowel op het werk als in mijn privéleven.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het verzuim op onze afdeling zorgt voor veel invalkrachten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het verzuim op onze afdeling zorgt voor meer werkdruk bij collega's.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik verzuim, hebben de cliënten waar ik mee werk daar last van.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verzuim is een onderwerp dat niet besproken wordt in het team.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Voorkomen van verzuim is een onderwerp dat we met elkaar in het teamoverleg bespreken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn leidinggevende is in staat om goede verzuimgesprekken te voeren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn leidinggevende mag mij erop aanspreken wanneer ik meer dan twee keer per jaar verzuim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn collega's mogen mij erop aanspreken wanneer ik meer dan twee keer per jaar verzuim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik ga wel eens naar mijn werk terwijl ik eigenlijk ziek ben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik voel me bezwaard om me ziek te melden, omdat collega's hier last van hebben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik werk regelmatig te lang door met gezondheidsklachten, waardoor ik op een later moment voor langere tijd (zou kunnen) verzuim(en).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik ziek ben, blijf ik contact houden met mijn leidinggevende.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Als ik ziek ben, blijven collega's in het team contact met mij houden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het management binnen deze organisatie vindt voorkomen van verzuim belangrijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Teamreflectie

Teamreflectie										
In ons team zijn heldere werkafspraken gemaakt over het rooster.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team zijn heldere werkafspraken gemaakt over ieders taken en rollen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In ons team zijn heldere werkafspraken gemaakt over de financiering van het werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iedereen druft elkaar aan te spreken op gedrag.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We hebben in ons team een heldere visie op ons werk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We weten van elkaar welke normen we hebben ten aanzien van ongewenst gedrag.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We weten van elkaar welke normen we hebben ten aanzien van agressie en geweld.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
We verstaan als team hetzelfde onder "Kwaliteit van zorg".	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij zijn getraind in samenwerken als team.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Samenwerking binnen team										
Collega's uit mijn team delen graag informatie over het werk met andere teamleden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het werken in teams zorgt bij ons voor betere communicatie tussen mensen die aan hetzelfde resultaat werken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Collega's uit mijn team werken samen om het werk af te krijgen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10





IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

**Colofon Handleiding voor projectleiders 'Aanpak Organisationsklimaat'**

**© Copyright IZZ, juni 2018**

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op informatie uit deze Handleiding bij Stichting IZZ.

**IZZ**

Christiaan Geurtsweg 3  
7335 JV Apeldoorn  
Telefoon 055 - 2048331  
[www.izz.nl](http://www.izz.nl)