



# IN GESPREK OVER HET ORGANISATIEKLIMAAT

MEER GRIP OP GEZOND, VEILIG EN MET PLEZIER WERKEN IN HET HBO

**Zestor is opgericht door  
sociale partners in het hbo:**



Vereniging Hogescholen



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond



Deze handreiking is mede tot stand gekomen dankzij de ondersteuning van de Stichting IZZ en Voion. Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

November 2018

# INHOUD

## VOORWOORD INLEIDING

### OVER DE AANPAK

1. **Organisatieklimaat, werkdruk en werkplezier**
  - 1.1 Organisatieklimaat
  - 1.2 Vijf dimensies van organisatieklimaat
  - 1.3 Werkdruk
2. **‘Dialogo organisatieklimaat’ in het kort**
  - 2.1 Drie stappen
  - 2.2 Oplossingsgerichte dialoog
  - 2.3 Coachingssessies
3. **Deelnemers**
4. **Overige betrokkenen**
5. **Projectstructuur**
6. **Succesfactoren en randvoorwaarden**

### AAN DE SLAG

7. **Vorbereidingsfase**
  - 7.1 Samenstelling projectteam
  - 7.2 Inventarisatie
  - 7.3 Erkenning noodzaak
  - 7.4 Selecteren teams
  - 7.5 Draaiboek
  - 7.6 Kick-offbijeenkomst
  - 7.7 Resultaat voorbereidingsfase
8. **Realisatiefase**
  - 8.1 Stap 1 – Teampeiling
  - 8.2 Stap 2 – Teamdialoog
  - 8.3 Stap 3 – Directeur/bestuurder op de werkvloer
  - 8.4 Teamcoachingssessies
  - 8.5 Resultaat realisatiefase
9. **Borgingsfase**
  - 9.1 Stappen borgingsfase
  - 9.2 Resultaat borgingsfase

***Bijlage 1: Checklist voorbereidingsfase***

***Bijlage 2: Checklist realisatiefase***

***Bijlage 3: Achtergrondinformatie teamcoachingssessies***

***Bijlage 4: Uitleg voor medewerkers***

***Bijlage 5: Voorbeeldstellingen teampeiling***

# VOORWOORD

## MET ELKAAR PRATEN MAAKT HET WERKEN IN HET ONDERWIJS BETER

Uit het **medewerkeronderzoek naar werkbeleving op hogescholen (TIM)** blijkt dat medewerkers bovengemiddeld tevreden zijn. Tegelijkertijd blijkt uit datzelfde onderzoek dat voor medewerkers van hogescholen de beleving van de werkdruk het grootste knelpunt vormt. Om te hoge werkdruk te verlagen, is het wenselijk om dit onderwerp op hogescholen en in het team bespreekbaar te maken. Om te kijken waar de werkdruk vandaan komt, wat het met een ieder doet en waar mogelijke oplossingen liggen.

In de zorgsector heeft Babette Bronkhorst vanuit de Stichting IZZ hiervoor de aanpak ‘organisatieklimaat’ ontwikkeld en succesvol geïmplementeerd. Verbetering van het organisatieklimaat is een belangrijk aangrijpingspunt om gezonder en veiliger te werken. Kern van de aanpak is dat alle lagen van de organisatie (werkvloer, management en directie/bestuur) op regelmatige basis met elkaar in gesprek gaan over wat er speelt met betrekking tot gezond, veilig en vitaal werken. Teams kunnen vervolgens zélf concrete oplossingen aandragen. Uitgangspunt is de professionaliteit van de medewerkers zelf.

De dialoogaanpak, waarop Babette in april 2018 is gepromoveerd, is door de Erasmus Universiteit Rotterdam geëvalueerd en blijkt te werken. De resultaten laten zien dat deze kernachtige aanpak bijdraagt aan een positieve beleving en gezonder en veiliger gedrag; medewerkers voelen zich beter, er is meer werkplezier en minder verzuim.

Tussen de zorgsector en het onderwijs zijn vele overeenkomsten; zij kennen dezelfde problematiek en uitdagingen. In beide sectoren werken gedreven mensen met passie voor het werk en werken de medewerkers intensief samen. In de zorg staat de patiënt centraal, in het onderwijs is dat de student. Zowel in de zorg als in het onderwijs variëren de organisaties in omvang van enkele honderden medewerkers tot duizenden medewerkers. Zestor ziet een grote kans van slagen van de aanpak ‘organisatieklimaat’ binnen het onderwijs en heeft dan ook besloten deze dialoogaanpak te introduceren bij hogescholen als een van de instrumenten die Zestor inzet om werkdruk aan te pakken.

De uitvoering van de aanpak is eenvoudig en goedkoop. Wel vraagt het om betrokkenheid en commitment van alle lagen in de organisatie. Is jouw hogeschool de volgende organisatie die aan de slag gaat?

We wensen je veel succes met het aangaan van de dialoog over het organisatieklimaat!

Jeannette de Vries  
directeur Zestor

# INLEIDING

In deze handreiking lees je meer over de uitvoering van de ‘Dialogoanpak organisatieklimaat’. We geven aan wat er op hoofdlijnen wordt bedoeld met de begrippen organisatieklimaat en werkdruk, voor wie de aanpak is bedoeld, wie er binnen de organisatie betrokken worden en hoe je met de aanpak aan de slag kunt, stap voor stap.

Het is belangrijk te weten dat je alle activiteiten kunt aanpassen aan je eigen organisatie, de werkwijzen en lopende projecten. Zo kun je er bijvoorbeeld voor kiezen om de aanpak in een deel van je organisatie te benutten, of in je gehele organisatie. Bij teams met onderwijzend en/of ondersteunend personeel.

In het hbo zijn al veel positieve ervaringen opgedaan met een participatieve aanpak. In deze handreiking vind je hierover enkele quotes terug die aansluiten bij de ‘Dialogoanpak organisatieklimaat’.

Met deze handreiking is het mogelijk om de dialogoanpak zelfstandig uit te rollen, maar natuurlijk is het ook mogelijk om advies van Zestor hierbij te vragen. Meer en aanvullende instrumenten voor de aanpak van werkdruk zijn te vinden op [www.werkdrukwijzerhbo.nl](http://www.werkdrukwijzerhbo.nl).



***Ik zie een grote kans van slagen van het interventieprogramma binnen het onderwijs. De zorg en onderwijssector kennen dezelfde problematiek en uitdagingen. Gaat het binnen de zorg om ‘cliënt centraal’, binnen het onderwijs staat de student centraal.***

*Babette Bronkhorst*

# OVER DE AANPAK



***Aanpak organisatieklimaat verbetert het  
gezond en veilig gedrag en vermindert  
emotionele uitputting.***

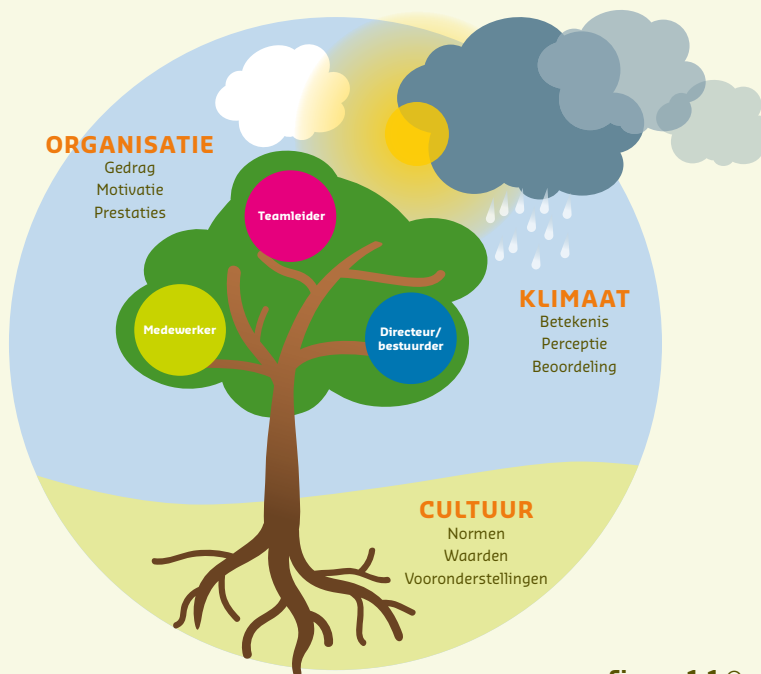
*Babette Bronkhorst*

# 1. ORGANISATIEKLIMAAT, WERKDruk EN WERKPLEZIER

*Uit onderzoek naar de resultaten van het werkbelevingsinstrument in het hbo, TIM, blijkt dat werkdruk het grootste knelpunt blijft.<sup>1</sup> Het gaat met name om de tijd die beschikbaar is voor het werk en de balans tussen werk en privé. Werkbeleving rond werkdruk en werkplezier is deel van het organisatieklimaat. Uit het onderzoek van IZZ blijkt dat organisatieklimaat een belangrijke beïnvloedbare factor is.<sup>2</sup>*

## 1.1 ORGANISATIEKLIMAAT

Organisatieklimaat wordt ook wel ‘organisatiecultuur aan de oppervlakte’ genoemd. Organisatiecultuur gaat 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, veilig en vitaal werken gaat het bijvoorbeeld om de wijze waarop collega’s, managers en bestuur dagelijks met roosters, lessen, dilemma’s rondom leerlingen en werkdruk omgaan. Door het klimaat aan te pakken kun je werken aan een verandering van de cultuur.



**Figuur 1.1** Organiseatieklimaat

1 Werkbeleving in Hogescholen, benchmark 2014-2016, publicatie Zestor mei 2017

2 Healthy and safe workplaces in health care, Babette Bronkhorst, proefschrift 2018

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

## 1.2 VIJF DIMENSIES VAN ORGANISATIEKLIMAAT

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

1

### Prioriteit voor gezonde werkdruk bij het topmanagement (directeur/ bestuurder)

Hoger management zet gezonde werkdruk en werkplezier hoog op de agenda en geeft het belang ervan voor de organisatie aan.  
Reserveer hier eventueel budget voor.

2

### Betrokkenheid van de leidinggevende bij gezonde werkdruk en werkplezier

De leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de medewerkers.

3

### Groepsnormen en –gedrag omtrent gezonde werkdruk en werkplezier binnen het team

Het team is zich bewust van de normen en waarden die spelen in het team en spreekt af om gemaakte afspraken na te komen.

4

### Communicatie over gezonde werkdruk en werkplezier

Een heldere, open communicatie helpt om het werkklimaat te verbeteren.

5

### Participatiemogelijkheden bij het wegnemen van werkdrukfactoren en de verbetering van gezond werken en werkplezier

Medewerkers krijgen de ruimte en nemen eigen verantwoordelijkheid om te werken aan gezond gedrag.



**TIP:** Voeg aan het medewerkersonderzoek concrete vragen of stellingen toe over de dimensies die ontbreken. Neem eventueel vooraf interviews af. Zorg voor een eindmeting en sluit aan op de PDCA-cyclus.



### 1.3 WERKDruk

Er is werkdruk als er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de hoeveelheid werk en de tijdsdruk te groot zijn voor het draagvermogen van de werknemer. Werkdruk kan ook ontstaan door andere factoren, zoals slechte werkrelaties, ingrijpende gebeurtenissen op het werk, taakonduidelijkheid of werkonzekerheid.

Een korte periode van werkdruk is geen probleem. Vrijwel iedereen heeft voldoende veerkracht om daarmee om te gaan. Langdurige werkdruk daarentegen is ongezond. Het kan leiden tot overspannenheid, overmatige vermoeidheid, slapeloosheid, piekeren, verhoogde bloeddruk, hoofdpijn, duizeligheid of hart- en vaatziekten. En ook tot minder goed (kunnen) werken.

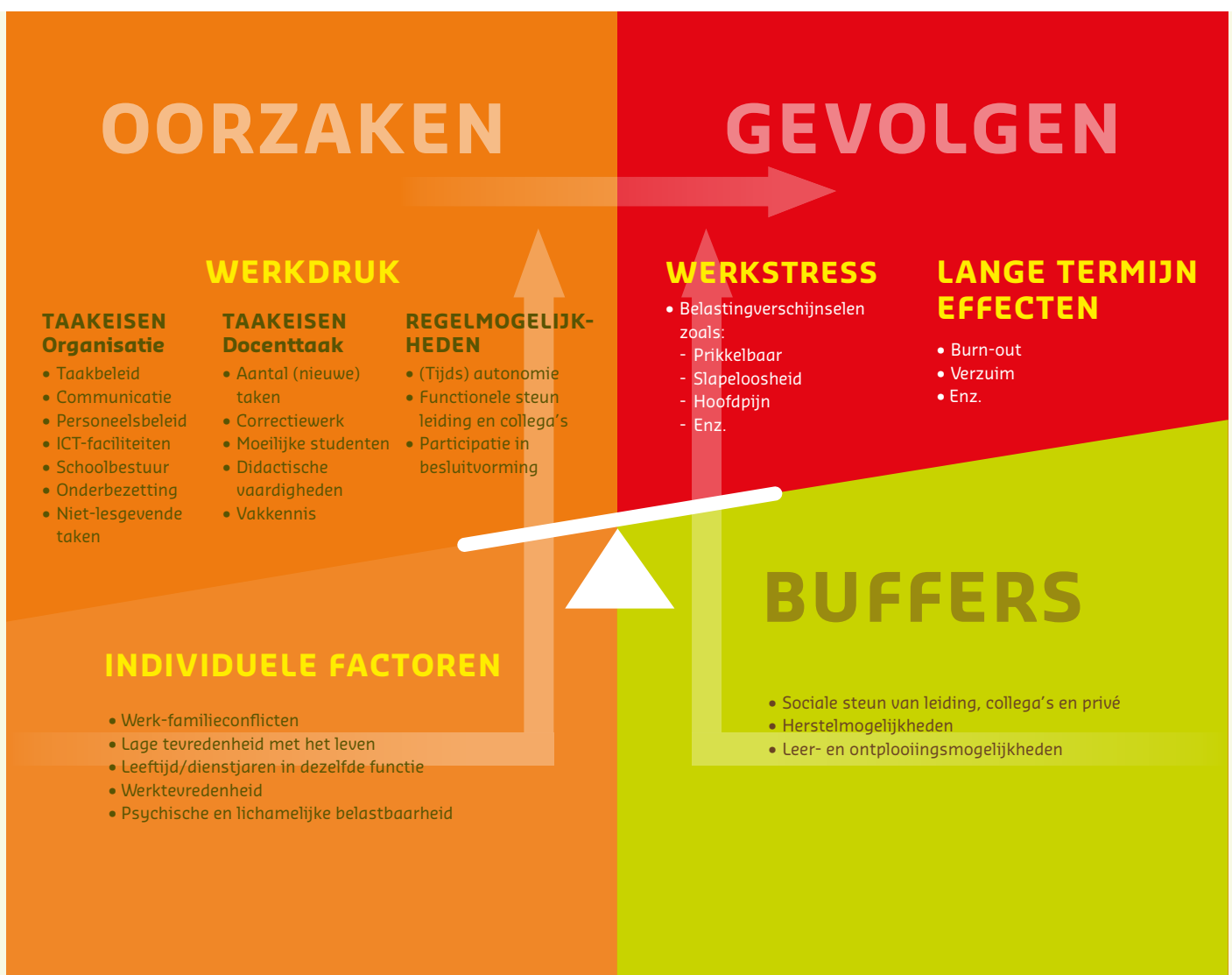
Er is niet één doorslaggevende oorzaak van werkdruk. Wel of geen werkbalans ervaren is een samenspel van veel factoren. In elke werksituatie zijn er energiegevers (motiverende factoren) en energievreters (stressbronnen). Beide zijn eigenschappen van het werk. De verdeling ertussen bepaalt of je wel of niet werkdruk ervaart. Dat is voor ieder mens anders.

Werknemers in vergelijkbare functies, werkend op dezelfde afdeling en met dezelfde leidinggevende zullen altijd verschillend reageren op energievreters en energiegevers in hun werksituatie. Elke persoon gaat hier op een eigen manier mee om. Ook verschilt de belastbaarheid per individu en hebben privé-factoren invloed op deze balans. Juist omdat bij werkdruk de beleving en hoe iemand ermee omgaat altijd een rol speelt, sluit de dialoogaanpak goed bij dit onderwerp aan.



**Figuur 1.2** Factoren die je werkbalans bepalen

Een ander en uitgebreider model rond werkdruk is dat van TNO. Hierbij ontstaat werkdruk als er een ongunstige balans is tussen taakeisen (veel werk, moeilijk werk, etc.) en regel mogelijkheden (de mate waarin iemand invloed heeft op de uitvoering van het werk). Langdurige blootstelling aan (hoge) werkdruk kan leiden tot lichamelijke klachten; deze worden aangeduid met werkstress en zijn dus een gezondheidskenmerk. Een (te) hoge werkdruk heeft echter niet bij iedereen hetzelfde effect. Er zijn persoonlijke verschillen hoe mensen omgaan met werkdruk en er kunnen ‘dempende’ omstandigheden zijn, zoals sociale steun (van collega’s, leidinggevende of privé) en/of het beschikken over regel mogelijkheden.



**Figuur 1.3** Werkdrukmodel TNO

## 2. 'DIALOOG ORGANISATIEKLIMAAT' IN HET KORT

'Dialogo organisatieklimaat' is een procesaanpak voor het voeren van een veilige dialoog rondom het organisatieklimaat, waaronder werkdruk. Met deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie (directeur/bestuurder, leidinggevenden en medewerkers) op een regelmatige basis met elkaar in gesprek over dat wat er speelt met betrekking tot gezond, veilig en vitaal werken. Er worden hierbij concrete oplossingen vanuit de teams aangedragen.

### 2.1 DRIE STAPPEN

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

#### STAP 1 TEAMPEILING

In deze stap wordt de werkbeleving van de deelnemende teams gepeild (deze stap wordt in de aanpak één keer uitgevoerd).

#### STAP 2 TEAMDIALOOG

In deze stap gaan de teamleden met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling en er wordt eventueel gekozen voor een thema of onderwerp (deze stap wordt in de aanpak drie keer uitgevoerd).

#### STAP 3 DIRECTEUR/BESTUURDER OP DE WERKVLOER

In deze stap komt een directeur/bestuurder bij het team en gaat in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog (deze stap wordt in de aanpak drie keer uitgevoerd).

De participatieve benadering staat hierbij centraal. De deelnemers aan de aanpak doorlopen in totaal drie dialoogrondes.



*Docenten binnen onze academie vonden dat de leidinggevenden teveel in charge waren als het ging om het bepalen van hun taken. Ze wilden hier meer regie op hebben. Binnen een experiment hebben we hen veel meer betrokken in het proces van de taakverdeling: alle openstaande taken, inclusief het aantal uren, zijn open rondgemaild naar alle docenten. Met de kans om daarop te reageren. Een opvallende uitkomst was dat de taken in dat eerste studiejaar als vanzelf mooi verdeeld waren.*

*Paula Smit, werkdrukregisseur Hanzehogeschool Groningen*

## AANBEVOLEN:

Coachingssessies teamleider(s) voor optimale teamdialoog



## 2.2 OPLOSSINGSGERICHTE DIALOOG

Uitgangspunt bij alle stappen is dat het gaat om het starten van een oplossingsgerichte dialoog op het gebied van gezond, veilig en vitaal werken. Door deze dialoog leren medewerkers van elkaar en is er een grote bereidheid om energie te steken in oplossingsgericht werken.

Ervaringen in de zorgsector leren dat de medewerkers na drie rondes makkelijker met elkaar de dialoog over gezond werken voeren. Dan zit het voeren van de dialoog in het 'systeem' en wordt het een onderdeel van de reguliere 'bedrijfsvoering'. Ook in het hbo zijn al positieve ervaringen met een participatieve aanpak opgedaan.

## 2.3 COACHINGSSESSIES

Onderdeel van de aanpak kan zijn om de leidinggevenden een drietal teamcoachingssessies te laten doorlopen. Dit helpt de leidinggevende bij het creëren van een veilig klimaat, een optimale dialoog en het vergroten van de ruimte voor oplossingen binnen het team.

## 3. DEELNEMERS

### VOOR WIE IS DE AANPAK BEDOELD?

#### Medewerkers

Dit zijn in ieder geval de docenten die met studenten werken, dus het onderwijzend personeel. Afhankelijk van de situatie in jouw organisatie kan het ook zinvol zijn om overige medewerkers te betrekken, zoals ondersteunend en onderzoekend personeel. De aanpak wordt bij voorkeur bij een aantal teams tegelijk gestart om zo van elkaar te leren en daarna verder uit te rollen binnen de organisatie. De medewerkers zijn de belangrijkste uitvoerders in de aanpak; zij benoemen de kritische aspecten in het werk en komen met mogelijke oplossingen.

#### Leidinggevenden

Dit zijn de medewerkers die een coördinerende en/of leidinggevende taak hebben. In verschillende hogescholen kunnen deze medewerkers verschillende namen hebben, bijvoorbeeld teamleider, coördinator, onderwijsmanager of direct leidinggevende. Binnen de aanpak zorgen de leidinggevenden ervoor dat alles voor hun team georganiseerd is, dat de dialoog op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. De leidinggevende bewaakt het proces, de uitvoering van de dialoog en zorgt dat iedereen aan bod komt en de aanpak tot het gewenste resultaat leidt. De leidinggevende heeft dus geen inhoudelijke rol, maar faciliteert en bewaakt het proces.

#### Directeur/bestuurder

Dit is iemand uit de top van de organisatie die het 'gezicht' van de aanpak is. Dat kan bijvoorbeeld een hoofd opleiding, hoofd van een instituut, van een faculteit, academie of een bestuurslid zijn. Belangrijk is dat deze persoon de 'top' vertegenwoordigt, in woord en daad de aanpak uitdraagt, volledige steun van het topmanagement heeft en volledig mandaat heeft om besluiten te nemen. De belangrijkste rol van de directeur/bestuurder is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun te bieden aan de hele organisatie bij de aanpak. De directeur/bestuurder heeft een voorbeeldfunctie; hij/zij is actief en blijvend betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat oplossingen doorgezet worden.

De aanpak vindt plaats op team- of afdelingsniveau. Er worden tijdens het doorlopen van 'Dialoog organisatieklimaat' geen veranderingen gevraagd in de organisatiestructuur en in de werkprocessen.



***Ga eens met elkaar - en met een directielid - in gesprek over de inrichting van het werk. Want naast de persoonlijke denk- en leefpatronen heeft werkdruk natuurlijk ook een organisatorische kant. En dat gaat verder dan taakplaatjes en het aantal uren. Met name de regelruimte is een bepalende factor. Hoeveel autonomie heb je als docent of ondersteuner in het plannen van je tijd en je taken? Vraag je dat eens af en verander het als het niet goed zit.***

*Ans Gielen, voormalig directeur directeur HAN*

## 4. OVERIGE BETROKKENEN

*Voor een optimale uitvoering van de aanpak ‘Dialogo organisatieklimaat’ is een projectmanagementstructuur aanbevolen. Met hierin een fase van voorbereiden, een fase van realiseren en een borgingsfase. Hier hoort ook een projectteam bij, met een opdracht en met een budget.*

### WIE ZIJN VERDER BIJ HET PROJECT BETROKKEN?

Het projectteam bestaat idealiter uit een projectleider, een HR-adviseur, een communicatie-medewerker, een secretariële ondersteuner, een leidinggevende, twee docenten en een lid van de medezeggenschap.

#### Projectleider

De projectleider is de spin in het web bij de uitvoering van de aanpak en is intern en extern het aanspreekpunt. Hij/zij houdt het tempo en de energie in het project, houdt alles nauwgezet in de gaten, houdt betrokkenen aangesloten, stuurt bij en grijpt in waar nodig. Om deze trekkersrol goed te vervullen, is het belangrijk dat de projectleider in alle lagen van de organisatie voldoende gezag heeft om mensen aan te spreken op hun rol. Het verdient de voorkeur dat de projectleider geen deel uitmaakt van het team.



*Wat ik wel heb gemerkt, is dat je in deze rol gemakkelijk het ‘doelwit’ wordt wanneer er iets niet bevalt rondom het onderwerp werkdruk. Dan is het belangrijk om duidelijk te zijn over waar ieders verantwoordelijkheid ligt.*

*Paula Smit, werkdrukregisseur Hanzehogeschool Groningen*

#### Projectteam

Het projectteam is een tijdelijk team dat speciaal voor de aanpak wordt samengesteld. Het is ook mogelijk dat het team van ‘Dialogo organisatieklimaat’ aansluit bij een reeds bestaand projectteam. Dit team organiseert afdelingsoverstijgende zaken die nodig zijn voor de aanpak, zoals de kick-off-bijeenkomst. Daarnaast verzamelt het team de ervaringen van de leidinggevenden en de directeur/bestuurder, communiceert ze hierover in de organisatie en stelt ze in overleg met de directeur/bestuurder de aanpak waar nodig bij. Het projectteam zorgt ervoor dat de aanpak eenduidig wordt doorgevoerd, dat die onder de aandacht blijft en dat de voortgang bewaakt wordt.

## 5. PROJECTSTRUCTUUR

Voor de uitrol van de aanpak ‘*Dialogo organisatieklimaat*’ is een goede voorbereiding nodig, daarna loopt 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 aanbevolen projectstructuur kent drie fases: voorbereiding, realisatie en borging.

### FASE 1 VOORBEREIDINGSFASE

In deze fase gaat het om inspireren en draagvlak creëren bij management en bestuur. Ook vindt de organisatie en voorbereiding van de aanpak plaats.

Het is van belang dat bestuur en management het nut en de noodzaak van een dialoog over gezond, veilig en vitaal werken zichtbaar onderkennen en zich committeren aan de aanpak. Eén directeur/bestuurder wordt hét gezicht van de nieuwe aanpak. Het projectteam wordt vervolgens samengesteld, maakt een draaiboek en plant afspraken in voor de realisatie. Tijdens een kick-off-bijeenkomst worden alle betrokkenen geïnformeerd over de aanpak en weten de deelnemers wat er gaat gebeuren.

### FASE 2 REALISATIEFASE

In deze fase starten de drie dialoogrondes van de aanpak. Het gesprek wordt op gang gebracht en gehouden.

De aanpak bestaat uit drie rondes, startend met een teampeiling (stap 1; alleen in de 1e ronde) en vervolgens een teamdialoog (stap 2) én gesprek met directeur/bestuurder (stap 3). Bij succes kunnen ambassadeurs worden aangesteld, die een voorbeeld kunnen zijn voor andere teams.

### FASE 3 BORGINGSFASE

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



*De nadruk op de organisatie van het werk haalt het persoonlijke aspect eruit. Het gaat er niet om wie wat niet goed doet. Het gaat erom hoe zaken georganiseerd zijn en wat het effect daarvan is. Dit maakt het voor medewerkers relatief veilig om over hun ervaringen te praten.*

Rogier Moed, Hogeschool Rotterdam

## 6. SUCCESFACTOREN EN RANDVOORWAARDEN

Bij de uitvoering van de ‘Dialogoanpak organisatieklimaat’ is het van belang rekening te houden met de volgende succesfactoren en randvoorwaarden.

SUCCESFACTOR	VOORWAARDE
<i>Aanpak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevend sturen (bij) op proces in plaats van op inhoud</li> <li>• Directeur/bestuurder is ambassadeur van de aanpak</li> <li>• Oplossingsgerichtheid en gespreksbereidheid van de medewerkers</li> <li>• Enthousiasme en creativiteit</li> <li>• Teams van elkaar laten leren</li> </ul>
<i>Projectmanagementstructuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een gedreven projectleider</li> <li>• Inpassen in bestaande, al lopende projecten over duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en/of 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 voor en tijdens het project</li> </ul>
<i>Planning en duur interventie programma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De totale aanpak duurt ongeveer 6 maanden (3 keer een ronde met stap 2 en 3, voorafgegaan door een peiling in stap 1). De doorlooptijd is afhankelijk van de frequentie van de teamoverleggen. De andere activiteiten worden hieromheen gepland.</li> <li>• De dialoog duurt ongeveer 1 – 2 uur per ronde / per team</li> </ul>
<i>Inhoud en vorm van het programma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aanpak is door iedereen vrij te gebruiken. Voor het succesvol uitvoeren is het aan te bevelen om ook coachingssessies voor de leidinggevenden te organiseren.</li> <li>• De aanpak vindt plaats binnen de organisatie op team- of afdelingsniveau. Het gaat niet om een interventie op individueel niveau.</li> <li>• De teamdialoog wordt effectiever naarmate medewerkers deze dialoog beter voorbereiden. Een teampeiling is daarvoor een goed middel. Ook kan het medewerkersonderzoek (TIM) hiervoor als input dienen.</li> <li>• De aanpak is gericht op het verbeteren van de arbeidsbelasting. Het programma is laagdrempelig met een oplossingsgerichte insteek. Er zijn geen veranderingen in de organisatiestructuur noodzakelijk.</li> </ul>
<i>Teams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealiter doen er meerdere teams tegelijkertijd mee.</li> <li>• De medewerkers in het team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden; dit om het interne lerend vermogen te vergroten</li> </ul>



SUCCESFACTOR	VOORWAARDE
Overige	<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 géén sprake van een voorziene reorganisatie, disfunctionerende leidinggevende of andere situatie die het leren van het team negatief beïnvloedt</li> <li>• De organisatie stelt voldoende tijd beschikbaar voor de medewerkers van de deelnemende teams</li> <li>• De organisatie reserveert voldoende budget, bv voor teamcoaching en oplossingen</li> </ul>



***Bottom up werken, vanuit de docenten is heel mooi. Maar het lukt alleen als het MT van je school het draagt en de middelen – de ruimte, de tijd en de mensen- aandraagt. Je moet echt samen de schouders eronder zetten om het te laten slagen.***

*Paula Smit, werkdrukregisseur Hanzehogeschool Groningen*

# AAN DE SLAG



*Elk individu of team is anders, ervaart werkdruk anders en zal met eigen ideeën komen. Ze moeten hier wel de vrijheid en ruimte voor krijgen – en dat is nu juist waar deze aanpak zich op richt.*

*Babette Bronkhorst*

## 7. VOORBEREIDINGSFASE

*Deze fase is bedoeld om draagvlak te creëren en de activiteiten uit de aanpak ‘Dialogo organisatieklimaat’ te plannen voor de realisatiefase. Ervaring heeft geleerd dat deze fase ongeveer twee maanden duurt. Hieronder worden de werkzaamheden beschreven, gekoppeld aan projectteamleden. Het kan in jouw hogeschool goed zijn dat hier een andere rol aan gekoppeld wordt. Daar ben je natuurlijk vrij in. Er zijn voor deze fases ook checklists ontwikkeld. Deze helpen bij een zorgvuldige organisatie en planning.*



**De checklist van de voorbereidingsfase vind je in bijlage 1.**

### 7.1 SAMENSTELLING PROJECTTEAM

Wijs een projectleider aan die een projectteam samenstelt. Zorg daarbij voor een gevarieerde groep. Het team bestaat bijvoorbeeld uit de projectleider, een HR-adviseur, een communicatiemedewerker, een secretariële ondersteuner, een leidinggevende, twee docenten en een lid van de medezeggenschap. 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 dat zich met gezond, veilig en vitaal werken bezig houdt. Het kan ook zijn dat een nieuw team gevormd wordt. Kies in ieder geval leidinggevend en medewerkers die binnen de organisatie invloed hebben en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn goede ondersteuners nodig in het team; zij kunnen praktische zaken regelen zoals het verzamelen van email-adressen van deelnemers, reserveren van ruimtes, afspraken inplannen, enz. Kies verder iemand die passie heeft voor het onderwerp en veel energie kan inbrengen.



**TIP: Nodig ook de medezeggenschap uit in je 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 bijdrage levert
- maak een grove activiteitenplanning voor het project, vooruitlopend op het draaiboek.

## 7.2 INVENTARISATIE

Vaak zijn hogescholen al langer bezig met gezond, veilig en vitaal werken. Belangrijk is om daarbij aan te sluiten. Daarvoor inventariseren HR-medewerkers/ondersteuners wat er al beschikbaar is binnen de organisatie. Ze zorgen dat er een overzicht komt van maatregelen en activiteiten op dit gebied. Denk aan beleid, protocollen, instrumenten, onderzoeken, MTO's, verzuimcijfers en meldingsfrequentie. Deze informatie kan de projectgroep helpen een keuze te maken bij welke teams de aanpak te starten en op welke wijze de teampeiling in te richten.

## 7.3 ERKENNING NOODZAAK

In deze stap draait het om het creëren van draagvlak bij de sleutelfiguren (bestuur/directie, medezeggenschap, HR en Arbo-coördinator). De projectleider zorgt dat het bestuur/directie wordt geïnformeerd over de mogelijkheden van de aanpak en het belang van gezond, veilig en vitaal werken. Het bestuur/directie erkent nut en noodzaak van een continue dialoog en wijst een directeur/bestuurder aan die de 'top' vertegenwoordigt en het 'gezicht' van de aanpak is.

De directeur/bestuurder zet de aanpak op de agenda van het reguliere managementoverleg. Tijdens dit overleg informeert de directeur/bestuurder het lijnmanagement over de aanpak. Doelstellingen, normen en gedrag met betrekking tot gezond 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.

## 7.4 SELECTEREN TEAMS

Wat als 'team' wordt gedefinieerd kan – afhankelijk van hoe de hogeschool is georganiseerd – verschillen. Medewerkers in een team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden/zijn functioneel met elkaar verbonden of behoren tot dezelfde beroepsgroep. De teamgrootte moet een dialoog mogelijk maken (d.w.z. niet te klein en niet te groot). Idealiter doen er meerdere teams tegelijkertijd mee aan de aanpak. Bij de keuze van een team kun je denken aan teams waarbij uit het medewerkersonderzoek werkdruk als aandachtspunt naar voren komt of teams die aangeven hier actief mee aan de slag willen.



***Pak zaken op in het team. Is werkdruk bijvoorbeeld een aandachtspunt? Dan zijn teams vaak heel creatief in het zelf bedenken van oplossingen.***

*Anita Hertogh, inspectie SZW*

## 7.5 DRAAIBOEK

Eén 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. Bij het maken van het draaiboek krijgt hij/zij assistentie van de ondersteuners.

## 7.6 KICK-OFFBIJEENKOMST

Het projectteam belegt een kick-off bijeenkomst met alle betrokkenen (directeur/bestuurder, leidinggevendenden, teamleden, medezeggenschap). Deze kick-off is de officiële start van de aanpak. Tijdens de kick-off wordt de aanpak toegelicht en worden de uitgangspunten uitgelegd. Iedereen wordt uitgenodigd om na te denken over zijn of haar eigen visie op gezond, veilig en vitaal werken. Vragen als *‘Wat is onze norm als het gaat om werkdruk?’*, *‘Hoe gaan we de continue dialoog voeren over thema’s als de werk-privé balans?’*, *‘Wanneer is een dialoog een goede dialoog?’* komen aan de orde.

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

## 7.7 RESULTAAT VOORBEREIDINGSFASE

Eindresultaat van deze fase is dat directie/bestuur en management overtuigd zijn van het belang van een continue oplossingsgerichte dialoog over gezond, veilig en vitaal werken. 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 directeur/bestuurder is aangewezen en een projectteam geïnstalleerd.

Teams zijn uitgenodigd om mee te denken en mee te doen. Zowel management als medewerkers zijn doordrongen van de noodzaak van continue dialoog en willen ermee aan de slag. Leidinggevendenden 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.

## 8. REALISATIEFASE

*De realisatiefase is de echte start van de aanpak 'Dialoog organisatieklimaat'. De eerste ronde wordt voorafgegaan door een teampeiling (stap 1); hieruit worden de thema's voor de dialoogsessies bepaald. De aanpak bestaat vervolgens uit drie rondes teamdialoog (stap 2) gevolgd door een gesprek met directeur/bestuurder (stap 3). Door dezelfde stappen drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk. De doorlooptijd van één ronde (met stap 2 en 3) is ongeveer zes weken, maar hangt (ook) af van de frequentie van bestaande teamoverleggen. De totale doorlooptijd van de Realisatiefase is dus ongeveer 18 weken.*



**De checklist van de realisatiefase vind je in bijlage 2.**

### 8.1 STAP 1 - TEAMPEILING

De teampeiling kun je op meerdere manieren uitvoeren. Je kunt bijvoorbeeld je medewerkersonderzoek ervoor gebruiken, mits je hierin de resultaten per team teruggekoppeld krijgt. Voordeel ervan kan zijn dat je op deze wijze meteen het medewerkersonderzoek goed bespreekt en met de uitkomsten aan de slag gaat, plus dat je door het uitvoeren van een volgend medewerkersonderzoek een nameting en evaluatie krijgt. Je kunt ook zelf een lijst maken met vragen of stellingen en deze op papier afnemen of digitaliseren. Bedenk in ieder geval goed welke aspecten je in de teampeiling aan bod wilt laten komen. Je kunt er bijvoorbeeld voor kiezen allerlei aspecten van gezond, veilig en vitaal werken uit te vragen en/of aspecten rond werkdruk uit te diepen. Je kunt ook de vijf dimensies van organisatieklimaat tot vragen verwerken, maar dat hoeft niet. Kijk voor inspiratie naar de voorbeeldstellingen in bijlage 5.

De teampeiling verspreid je van tevoren (digitaal) onder de deelnemers. De teamleden vullen die aspecten in waarover ze (in negatieve of positieve zin) iets kwijt willen. Desgewenst kan dit anoniem. Doel is om een beeld te krijgen van de belevingsaspecten die een rol spelen in het team.

Na het invullen worden de uitkomsten van het team verzameld. Deze gaan naar de leidinggevende ter voorbereiding van de teambijeenkomst. De leidinggevende bepaalt op basis van de uitkomsten de agenda van de teambijeenkomst en welke aspecten besproken gaan worden. Het kan bijvoorbeeld gaan om aspecten waar veel positieve antwoorden, veel negatieve antwoorden of veel variatie in de antwoorden is gegeven.



**TIP: Voor de teampeiling kun je gebruik maken van de uitslagen van het werkbelevingsinstrument van de hogescholen TIM (Tevredenheid Instrument Medewerkers), een vergelijkbare peiling, het stappenplan 'Werkdruk in onderwijsteams' en/of de voorbeeldstellingen uit bijlage 5.**



*Aan de hand van een kaartspel hebben we samen geïnventariseerd: wat leeft er nou precies? ‘Waar heb je concreet last van of wat zou je precies anders willen?’ Wat al snel duidelijk werd: dat verschilt heel erg per persoon. De een beantwoordt op een zondag rustig een mail van een student. Voor de ander gaat dat te ver. Maar dat is kenmerkend voor werkdruk: iedereen ervaart het anders.*

*Paula Smit, werkdrukregisseur Hanzehogeschool Groningen*

## 8.2 STAP 2 - TEAMDIALOOG

De leidinggevende 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, veilig en vitaal werken. De leidinggevende 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, enz. 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 (zie kader). Belangrijk is om te onderzoeken of 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, veilige en vitale werkomgeving (bronaanpak)? Kan de fysieke werkomgeving aangepast worden om gezond, veilig en vitaal werken te stimuleren? Kunnen roosters bijvoorbeeld verbeterd worden, of vergaderingen beperkt? 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 gewoontes en patronen rond werk-privé balans, lesvoorbereiding en vergadertechnieken.

#### **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 situaties in te schatten en daar effectief mee om te gaan?

*Kijk voor mogelijke oplossingen ook eens in 'Slimmer organiseren in het hbo'.*

### 8.3 STAP 3 - DIRECTEUR/BESTUURDER OP DE WERKVLOER

De directeur/bestuurder gaat in gesprek met de teams. Dat is aangekondigd en gepland. Tijdens deze bezoeken bevaart de directeur/bestuurder de medewerkers. Hij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. Na dit gesprek geeft de directeur/bestuurder terugkoppeling aan het topmanagement en aan het projectteam van wat hij gehoord en gezien heeft.



**Een open cultuur, waarin zaken makkelijk bespreekbaar zijn is van belang. Daar heeft de bestuurder ook een essentiële rol in.**

*Anita Hertogh, inspectie SZW*

### 8.4 TEAMCOACHINGSSESSIES

Het voorbereiden van leidinggevenden op het voeren van een effectieve teamdialoog is belangrijk. Zijn de direct leidinggevenden in je hogeschool al eerder opgeleid tot teamcoach? Dan zullen ze deze aanpak goed kunnen uitvoeren. Zijn de leidinggevenden hier nog niet in getraind, dan is het te overwegen om teamcoachingssessies te organiseren, waarbij de leidinggevenden tools en methodieken krijgen aangereikt om hun eigen vaardigheden en competenties te vergroten om de dialoog op gang te brengen. Ook kun je ervoor kiezen om interne of externe teamcoaches in te zetten, als procesbegeleiders naast de eigen leidinggevende. Voordeel hiervan kan een frisse blik en ervaren procesbegeleidingsvaardigheden zijn. Besef wel dat het de bedoeling is dat de eigen leidinggevende de dialoog en aanpak voortzet, en dus mogelijk nog steeds training hierin nodig heeft.

De teamcoachingssessies hebben de volgende meerwaarde:

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



**Meer informatie over de teamcoachingssessies vind je in bijlage 3.**



## 8.5 RESULTAAT REALISATIEFASE

In de organisatie is bekend hoe gezond, veilig en vitaal 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 zetten zich in voor het verbeteren van het organisatieklimaat. Ook is de dialoog tussen directeur/bestuurder en medewerkers tot stand gekomen. De directeur/bestuurder weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen. De medewerkers voelen zich gesteund door de directeur/bestuurder.



***Voer je een werkdrukonderzoek uit binnen een team, zorg er dan voor dat de manager én de directeur bereidwillig zijn om er ook echt iets mee te doen en ook zelf de regelmogelijkheden daartoe hebben. Wees hier helder in, ook in de beperkingen. Dat is een absolute voorwaarde voor verbeteringen.***

*Rogier Moed, Hogeschool Rotterdam*

## 9. BORGINGSFASE

*In de laatste stap draait het om het inbedden en verankeren van de dialoog in de dagelijkse werkwijze. Praten over gezond, veilig en vitaal werken moet van een tijdelijk project worden omgevormd tot een normaal onderdeel van het werk.*

### 9.1 STAPPEN BORGINGSFASE

#### Teampeiling vervolg

De leidinggevende organiseert samen met een ondersteuner van het projectteam regelmatig een teampeiling. Nieuwe peilingen worden input voor de teambijeenkomsten. Wordt er gezond, veilig en vitaal gewerkt? Is de werkdruk afgenomen en het werkplezier toegenomen? Voelen medewerkers zich minder gestrest? Successen worden gevierd.

#### Teamdialoog vervolg

In teambijeenkomsten komt de leidinggevende iedere keer terug op de dialoog en het thema 'gezond werken'. Wordt de dialoog goed gevoerd? Hoe houden we de dialoog op gang? Hoe geven we die meer kwaliteit en inhoud? Hoe doen andere teams/organisaties dat?

#### Directeur/bestuurder op de werkvloer vervolg

De directeur/bestuurder gaat periodiek door met zijn 'werkronden', het is een regulier onderdeel van het werk geworden.

#### Teamcoachingsessies vervolg

De leidinggevende blijft er alert op dat de vaardigheden die tijdens de teamcoachingsessies zijn geleerd, actueel gehouden worden en overgedragen aan andere leidinggevendenden of taakverantwoordelijken. Ook wordt gekeken of er een vervolgsessie nodig is.

### 9.2 RESULTAAT BORGINGSFASE

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 'Dialoog organisatieklimaat' is verweven in de dagelijkse praktijk.

## BIJLAGE 1

# CHECKLIST VOORBEREIDINGSFASE

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

CHECKLIST START	WIE	JA	NEE
<i>Is er een gedreven projectleider beschikbaar die de stappen met structuur en passie wil uitzetten en volgen?</i>			
<i>Heeft de projectleider het volledige commitment van het bestuur/directie?</i>			
<i>Is het project voldoende verbonden met andere projecten die binnen de organisatie spelen?</i>			
<i>Zijn alle rollen vertegenwoordigd in het projectteam?</i>			
<i>Zijn alle randvoorwaarden (tijd, geld en middelen) geregeld?</i>			
<i>Is er commitment vanuit het bestuur?</i>			

CHECKLIST DRAAGVLAK CREËREN	WIE	JA	NEE
<i>Zijn de interne drijfveren en doelstellingen voor het project bekend (bijv. op het gebied van medewerkertevredenheid)?</i>			
<i>Zijn de externe drijfveren en doelstellingen voor gezond werken bekend (bijv. op het gebied van wet- en regelgeving en imago)?</i>			
<i>Worden deze doelstellingen al gehaald?</i>			

CHECKLIST COMMUNICATIEAANPAK	WIE	JA	NEE
<i>Zijn de doelgroepen in kaart gebracht?</i>			
<i>Is de kernboodschap gedefinieerd?</i>			
<i>Zijn de aanwezige communicatiemiddelen binnen de organisatie bekend?</i>			
<i>Weten we de frequentie waarmee de communicatiemiddelen worden ingezet?</i>			
<i>Weten we of er nieuwe communicatiemiddelen ontwikkeld moeten worden?</i>			
<i>Is de beheerder van de communicatiemiddelen bekend?</i>			
<i>Is er uitgezocht of er een interne communicatietool is om de peiling uit te voeren binnen de teams?</i>			
<i>Weten we wie de tool beheert en hoe we er gebruik van kunnen maken?</i>			

CHECKLIST DRAAIBOEK	WIE	JA	NEE
Zijn de relevante gegevens per team verzameld: namen, e-mailadressen en data teambijeenkomsten van alle deelnemers en leidinggevendenden?			
Is er een kalender waarop we de data weergeven van de teambijeenkomsten 'In gesprek over het organisatieklimaat'?			
Zijn de teamcoachingssessies gepland?			
Is de (online) peiling gepland?			
Is het gesprek met de bestuurder (ná de teambijeenkomst) gepland?			
Hebben we van toepassing zijnde activiteiten ook gedaan voor ronde 2 en 3?			

CHECKLIST KICK-OFF BIJeenKOMST	WIE	JA	NEE
Staan plaats en tijdstip van de bijeenkomst vast?			
Is de agenda van de bijeenkomst bepaald?			
Is er een presentatie voor de kick-off over de Aanpak?			
Is de uitnodiging voor de bijeenkomst (met agenda en doel) klaar?			
Zijn alle collega's die relevant zijn voor de bijeenkomst (leidinggevendenden, bestuurder, projectteamleden, ondersteuners, MR, leidinggevendenden, medewerkers) uitgenodigd?			
Is er iemand verantwoordelijk gemaakt voor de notulen van de bijeenkomst?			
Is via interne communicatiekanalen de kick-off bijeenkomst bekend gemaakt?			

## BIJLAGE 2

# CHECKLIST REALISATIEFASE

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

CHECKLIST TEAMCOACHINGSSESSIES	WIE	JA	NEE
<i>Zijn de leidinggevenden van de teams die meedoen positief over de aanpak?</i>			
<i>Zijn de leidinggevenden bereid om aan hun teamcoachingsvaardigheden te werken?</i>			
<i>Zijn de sessies met de externe coach gepland?</i>			
<i>De projectleider heeft voor de eerste sessie de handleiding voor teamcoaching en de resultaten uit de peiling aan de leidinggevenden gegeven?</i>			
<i>Bereiden de leidinggevenden zich voor op de eerste sessie en stellen ze hun leerdoelen op?</i>			
<i>Is in de zaal waar de coachsessies plaatsvinden aanwezig: beamer, laptop, flip-over, een kring van stoelen zonder tafel ertussen en ruimte om te bewegen?</i>			
<i>De externe coach en/of de projectleider hebben vooraf onderstaande onderwerpen doorgenomen: Hoe is dit project geborgd in de organisatie? Hoe verhoudt het zich met andere ontwikkelingen in de organisatie?</i>			
<i>Is er een bereikbare interne contactpersoon voor praktische zaken gedurende de externe coachsessies?</i>			

CHECKLIST STAP 1 TEAMPEILING	WIE	JA	NEE
<i>Is er duidelijkheid over welk instrument wordt ingezet voor de peiling?</i>			
<i>Is er een interne communicatietool (bijvoorbeeld intranet of whatsapp) of een externe communicatietool beschikbaar voor verspreiding van de teampeiling?</i>			
<i>Is er een keuze gemaakt in thema's uit de peiling voor de drie rondes?</i>			
<i>Zijn de teamleden uitgenodigd om mee te doen met de peiling?</i>			
<i>Is de respons groot genoeg? Als de respons laag is, kan de medewerker worden aangespoord de teampeiling alsnog te beantwoorden.</i>			

<b>CHECKLIST STAP 2 TEAMDIALOOG</b>	<b>WIE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
<i>Is de bijeenkomst gepland in een goede ruimte met voldoende tijd om rustig te praten?</i>			
<i>Is de agenda vastgesteld door de leidinggevende op basis van de resultaten uit de peiling?</i>			
<i>Is in deze agenda rekening gehouden met wat de teamleden het meest belangrijk, het meest ernstig vinden? En wat ze juist goed vinden verlopen?</i>			
<i>Is de leidinggevende 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?</i>			
<i>Worden er notulen en een actielijst gemaakt van de teambijeenkomst? Dit dient als input voor het gesprek met de bestuurder.</i>			

<b>CHECKLIST STAP 3 BESTUURDER OP DE WERKVLOER</b>	<b>WIE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
<i>Is dit gesprek op de afdeling/locatie van het team gepland?</i>			
<i>Is de bestuurder op de hoogte gesteld wat het doel van het gesprek is?</i>			
<i>Zijn er minimaal drie medewerkers en de leidinggevende bij aanwezig?</i>			

# ACHTERGRONDINFORMATIE TEAMCOACHINGSSESSIES

*Tijdens de teamcoachingssessie(s) van een (externe) teamcoach krijgen de leidinggevendenden 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 veiligheid. De leidinggevende zet medewerkers in hun kracht en helpt hen hun zelfstandigheid op het gebied van veiligheid te vergroten.*

### Doel en werkwijze

De Teamcoachingssessies hebben tot doel:

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

### Rol van de leidinggevende

De leidinggevende heeft de taak om het proces in het team te begeleiden. In de praktijk betekent dit dat de leidinggevende tijdens de 3 dialoogrondes 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 zijn de vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat:

- 1 Prioriteit voor werkdruk en werkplezier bij het hoger management
- 2 Betrokkenheid van leidinggevendenden bij werkdruk en werkplezier
- 3 Gezamenlijke afspraken over werkdruk en werkplezier binnen het team
- 4 Communicatie over werkdruk en werkplezier door alle rollen binnen de organisatie
- 5 Participatie van alle rollen binnen de organisatie in het verbeteren van werkbeleving

De teamcoachingssessies voor leidinggevendenden 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 verbetert het organisatieklimaat van de hogeschool.

## BIJLAGE 4

# UITLEG VOOR MEDEWERKERS

*Met onderstaande tekst kun je de medewerkers die meedoen met de aanpak informeren. Over wat ze te wachten staat en over wat hun rol is in de verschillende stappen. Je kunt deze brief in je eigen briefpapier-sjabloon zetten.*

Beste (naam collega),

### **‘In gesprek over het organisatieklimaat’: met elkaar praten maakt je werk beter**

Als medewerker van een hogeschool ben je vaak druk bezig met je dagelijkse werkzaamheden. Aan nadenken over, en verbeteren van gezond, veilig en vitaal werken kom je vaak niet toe, terwijl dit wel heel belangrijk is. Vandaar dat we starten met de aanpak ‘In gesprek over het organisatieklimaat’. Een aanpak die ervoor zorgt dat je regelmatig in gesprek gaat met je team, je leidinggevende en met een directeur/bestuurder over dat wat er leeft en speelt binnen jouw team. Door te praten over dilemma’s en gevoelens op de werkvloer kun je veel klachten voorkomen of wegnemen en het werkplezier vergroten. Binnenkort starten jij en je team met de aanpak ‘In gesprek over het organisatieklimaat’. De aanpak bestaat uit drie rondes met ieder een eigen thema. Iedere ronde kent twee stappen: een teamdialoog én een gesprek met de directeur/bestuurder. De eerste ronde wordt voorafgegaan door een teampeiling; in deze stap wordt jullie werkbeleving geïnventariseerd en worden thema’s onderscheiden voor de volgende stappen (teamdialoog en gesprek met directeur/bestuurder).

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

Je ontvangt een uitnodiging voor de teampeiling. Deze (digitale) peiling vul je individueel [en anoniem] in. In de teampeiling staan een aantal thema’s genoemd die van invloed kunnen zijn op je werk. Je vult alleen die thema’s en onderwerpen in die voor jou (in negatieve of positieve zin) van belang zijn. Na de peiling worden de uitkomsten verzameld. Deze gaan naar de leidinggevende ter voorbereiding van de teamdialoog.

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

Je leidinggevende nodigt je uit voor de teamdialoog. Hier ga je samen met je collega’s en je leidinggevende in gesprek over thema’s en onderwerpen die uit de teampeiling komen. De leidinggevende 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, enz. Het verslag van het gesprek gaat geanonimiseerd naar de betrokken directeur/bestuurder.

#### **Stap 3: Directeur/bestuurder op de werkvloer**

Een directeur/bestuurder komt langs op de werkvloer en gaat met jou en je collega’s in gesprek. Dit kondigen we van tevoren aan. Tijdens dit gesprek zal de directeur/bestuurder je uitnodigen om je mening te geven over een aantal aspecten die spelen. Hij zal vragen hoe je deze vanuit je eigen expertise zou oplossen. Na dit gesprek geeft de directeur/bestuurder terugkoppeling aan het topmanagement en aan het projectteam van wat hij gehoord en gezien heeft.

Na drie rondes evalueren we de aanpak ‘In gesprek over het 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 met nog meer plezier.

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



## BIJLAGE 5

# VOORBEELDSTELLINGEN TEAMPEILING

### 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.

1 = helemaal oneens / 10 = helemaal eens

WERKDruk EN STRESS	
<i>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.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>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.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het voorkomen van werkstress is een verantwoordelijkheid van de werkgever (de organisatie).</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>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.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>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.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Ook zonder extra financiële middelen kunnen we in dit team (nieuwe) manieren vinden om werkdruk te voorkomen.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Werkdruk is niet objectief vast te stellen, maar gaat over gevoel en beleving.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>De ervaring van werkdruk is persoonlijk en niet voor iedereen in het team gelijk.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>De werkdruk in ons team is niet gezond.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>De kwalitatieve werkdruk (moeilijkheid van werkzaamheden en communicatie hierover) is een groter probleem in ons team dan de kwantitatieve werkdruk (hoeveelheid werkzaamheden).</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>

## REGELDRIJK

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

## PESTEN EN RODDELEN

<i>Binnen ons team kun je alles aan elkaar vertellen zonder dat het achter je rug om besproken wordt met een ander.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Op onze afdeling is het verschil tussen plagen en pesten op de werkvloer duidelijk.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Mijn werkgever draagt zorg voor adequate voorlichting om ongewenst gedrag (seksuele intimidatie, intimidatie en pesten) door medewerkers te voorkomen.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het management draagt bij aan het verminderen van ongewenst gedrag door medewerkers.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Meldingen van ongewenst gedrag door medewerkers worden serieus genomen door het management.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Ongewenst gedrag onder collega's wordt niet getolereerd op het werk.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Ongewenst gedrag zoals pesten, roddelen en intimidatie door medewerkers wordt in ons team net zo makkelijk besproken als ongewenst gedrag door studenten.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het beleid 'omgaan met ongewenst gedrag' is bij ons bekend.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Op onze afdeling zijn afspraken over het omgaan met risicovolle situaties, waar gemakkelijk agressie en geweld en/of ongewenst gedrag kunnen ontstaan.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>De afspraken over ongewenst gedrag worden ook nageleefd.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Ik weet wie de vertrouwenspersoon binnen deze organisatie is en hoe diegene bereikt kan worden.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>

<b>AGRESSIE EN GEWELD</b>	
<i>Ik heb regelmatig te maken met verbale en/of fysieke agressie vanuit studenten.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>In mijn werkomgeving (locatie, gebouw, afdeling) zijn er onveilige situaties.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Mondiger wordende studenten tasten mijn gevoel van (sociale) veiligheid aan (via social media, klachten, etc).</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>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.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Er is in ons team voldoende tijd om eens rustig over onveilige situaties te praten.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Wij verstaan als teamleden hetzelfde onder de begrippen 'veiligheid', 'agressie' en 'ongewenst gedrag'.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het gebruik van social media door ons team levert mij druk/onveiligheid op.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Binnen mijn organisatie is veel vastgelegd over hoe je veilig moet werken, maar toch voel ik me niet altijd veilig.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Mijn gevoel van veiligheid wordt beïnvloed door anderen dan de student (collega's, wettelijk vertegenwoordigers, management, etc.).</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Ik voel me veilig als ik alleen aan het werk ben.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het management/directie neemt het in agressie- of gewelds-incidenten altijd voor ons op.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Als ik te maken heb met agressie of geweld, kan ik altijd bij mijn leidinggevende terecht.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het melden van agressie- of geweldsincidenten heeft zin binnen mijn organisatie.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Ik ben op de hoogte van wat er binnen de organisatie gedaan wordt op het gebied van veiligheid.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Als ik een agressie- of geweldsincident heb gemeld, weet ik wat er vervolgens gebeurt en wie er contact met mij gaat opnemen.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<b>OPLOSSINGSGERICHT VERMOGEN</b>	
<i>In ons team worden problemen actief aangepakt</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Wanneer er iets verkeerd gaat, zoeken we direct naar een oplossing</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Als er een kans is om ergens actief aan mee te doen, gaat er altijd iemand van ons team</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Wij hebben de mogelijkheid om de door ons bedachten oplossingen zelf te realiseren</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>

## Verzuim

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

## Teamreflectie

TEAMREFLECTIE	
<i>In ons team zijn heldere werkafspraken gemaakt over het rooster.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>In ons team zijn heldere werkafspraken gemaakt over ieders taken en rollen.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Iedereen durft elkaar aan te spreken op gedrag.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>We hebben in ons team een heldere visie op ons werk.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>We weten van elkaar welke normen we hebben ten aanzien van ongewenst gedrag.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>We weten van elkaar welke normen we hebben ten aanzien van agressie en geweld.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>We verstaan als team hetzelfde onder "Kwaliteit van onderwijs".</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Wij zijn getraind in samenwerken als team.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
SAMENWERKING BINNEN TEAM	
<i>Collega's uit mijn team delen graag informatie over het werk met andere teamleden.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Het werken in teams zorgt bij ons voor betere communicatie tussen mensen die aan hetzelfde resultaat werken.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
<i>Collega's uit mijn team werken samen om het werk af te krijgen.</i>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>

**WWW.ZESTOR.NL**

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
F 070 312 21 00  
info@zestor.nl