



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.



Meer grip op 'Gezond en veilig werken'

Handleiding voor projectleiders

InDialoog^{IZZ}

Als ledencollectief van 417.000 leden weet Stichting IZZ wat er in de zorg speelt. We monitoren, doen onderzoek en vertalen data en analyses naar Gezond werken in de zorg programma's en een passende IZZ zorgverzekering voor zorgmedewerkers. Onze kennis delen we actief; met zorgmedewerkers, zorgorganisaties, samenwerkings- en kennispartners binnen en buiten de zorgsector. Stichting IZZ is in 1977 opgericht door werkgevers en werknemers in de zorg en wordt aangestuurd door vertegenwoordigers van brancheverenigingen en vakbonden. Samen maken we ons sterk voor een gezonde zorgsector en een gezonder Nederland.

Beste projectleider,

Met elkaar praten maakt het werken in de zorg gezonder

Werken in de zorg brengt specifieke gezondheidsrisico's met zich mee. Om overbelasting en uitval 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 methodiek InDialoog.

InDialoog is een methodiek die de dialoog over gezond en veilig werken in een zorgorganisatie op gang brengt. Zodra de drie lagen: teams, management en bestuur de hoofden bij elkaar steken, blijkt er voor veel problemen een oplossing te zijn. Het klinkt eenvoudig en het is eenvoudig.

Praktijktoets: InDialoog werkt!

Tien zorgorganisaties testten in de periode 2016-2017 InDialoog in de praktijk. De wetenschappelijke resultaten maken duidelijk dat deze menselijke en kernachtige aanpak werkt.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek op een rij:

- Het organisatieklimaat wordt als gezonder en veiliger ervaren
- Medewerkers laten gezonder en veiliger gedrag zien
- Teams nemen de regie over gezond en veilig werken
- Medewerkers voelen zich minder lichamelijk en emotioneel uitgeput
- Het verzuim daalt en is minder vaak werkgerelateerd
- De kwaliteit van zorg neemt toe

Op www.izz.nl/indialoog vindt u het rapport met alle resultaten van de praktijktoets. Inmiddels zijn binnen de verschillende zorgbranches meerdere organisaties met de aanpak gestart.

Eenvoudig, succesvol én duurzaam

De uitvoering van de aanpak is eenvoudig en succesvol, zowel op de korte termijn als op de langere termijn. Het vraagt voornamelijk om betrokkenheid van alle lagen in de organisatie. En de opbrengst is veelbelovend: medewerkers voelen zich gezonder, er is een lager verzuim én de kwaliteit van zorg neemt toe!

We zien inmiddels mooie resultaten en horen steeds meer enthousiaste verhalen. Bent u de volgende zorgorganisatie waar zorgmedewerkers gezond en veilig kunnen werken? We wensen u veel succes met InDialoog!

Team Gezond werken in de zorg
Stichting IZZ

Inhoud

Over deze handleiding	5
1 Organisatieklimaat en vijf dimensies	6
2 InDialoog in het kort	8
3 Opbrengsten InDialoog	10
4 Deelnemers	12
5 Betrokkenen	13
6 Succesfactoren en randvoorwaarden bij InDialoog	14
7 Projectstructuur: voorbereiden, realiseren, borgen	17
8 Voorbereiden	18
9 Realiseren	23
10 Borgen	28

Over deze handleiding

In deze handleiding leest u als projectleider meer over de uitvoering van InDialoog. 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 situatie van de eigen zorgorganisatie, zodat de aanpak aansluit bij andere lopende projecten. Met deze handleiding, ondersteunende middelen op de website van Stichting IZZ en de leergangen InDialoog voor projectleiders en teamleiders is het mogelijk om de aanpak zelfstandig uit te rollen. Natuurlijk kunt u altijd advies van Stichting IZZ hierbij vragen.

“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.”



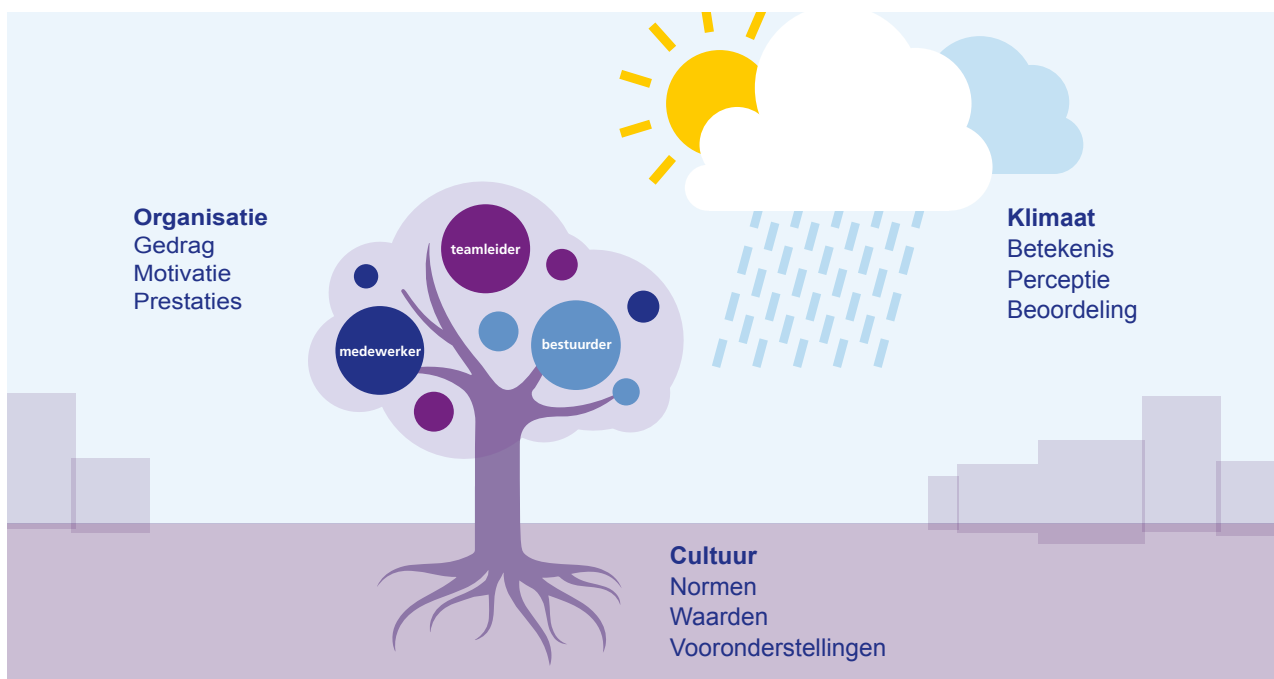
1 Organisatieklimaat en vijf dimensies

Uit de resultaten van het promotieonderzoek* over gezond en veilig werken in de zorg in opdracht van Stichting IZZ blijkt dat het organisatieklimaat binnen zorgorganisaties een belangrijke beïnvloedbare factor is om de lichamelijke en geestelijke gezondheid van zorgmedewerkers te verbeteren.

Organisatiecultuur 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 binnen een organisatie bestaan. Organiseatieklimaat gaat over het beeld dat medewerkers hebben van de zichtbare aspecten binnen een organisatie, zoals de manier waarop het beleid en de al dan niet aanwezige procedures worden uitgevoerd door management en medewerkers. Op het gebied van gezond en veilig werken gaat het bijvoorbeeld om de wijze waarop collega's, managers en bestuur dagelijks met de werkdruk, fysieke belasting, personeelstekort, regeldruk of agressie vanuit patiënten omgaan. Door het klimaat aan te pakken kunt u werken aan een verandering van de cultuur binnen een organisatie.

Door te peilen hoe iedereen de dagelijkse gang van zaken rond gezond en veilig werken beleeft en dit vervolgens in een open dialoog te bespreken met het team, management en bestuur, kunt u tot gedragen en duurzame oplossingen komen om daadwerkelijk gezonder en veiliger te werken.



* Bronkhorst, B. (2018). Healthy and Safe Workplaces in Health Care: examining the role of safety climate. Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/105542>

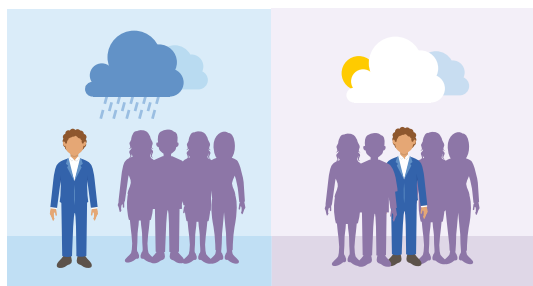
Vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat

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



Prioriteit voor gezond en veilig werken bij het hoger management (bestuur en directie).

Hoger management zet gezond en veilig werken hoog op de agenda en maakt het belangrijk voor medewerkers en management. Zet zich zichtbaar in voor dit onderwerp binnen de organisatie.



Betrokkenheid van de teamleider bij gezond en veilig werken.

De teamleider (leidinggevende/taakverantwoordelijke) is betrokken bij de gezondheid en het welzijn van medewerkers en zet zich hiervoor in. Heeft een duidelijke visie op gezond en veilig werken, begeleidt het teamproces en treedt daadkrachtig op wanneer nodig.



Groepsnormen en -gedrag omtrent gezond en veilig werken binnen het team.

Het team heeft aandacht voor de eigen gezondheid en veiligheid en is zich bewust van de aanwezige normen en waarden rond gezond en veilig werken. Het team stuurt hier zelf op door gezamenlijk afspraken te maken ter verbetering van de huidige situatie.



Communicatie over gezond en veilig werken.

Er is een heldere, open communicatie over gezond en veilig werken binnen de organisatie. Informatie over aanwezige risico's, hulpmiddelen, procedures of instrumenten ter verbetering worden onder de aandacht van teams gebracht en er wordt naar de input van teams geluisterd.



Participatiemogelijkheden voor medewerkers bij de verbetering van gezond en veilig werken.

Gezond en veilig werken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle lagen en onderdelen in een organisatie. Medewerkers in het bijzonder worden actief betrokken en geraadpleegd bij de verbetering van gezond en veilig werken.

2 InDialoog in het kort

InDialoog is een bewezen effectieve methode voor het voeren van een gestructureerde, open dialoog om zo een gezond en veilig organisatieklimaat te creëren. Met deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek om oplossingen te bedenken en te implementeren.

Drie stappen

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

- **In stap 1** 'Teampeiling en coaching' bereiden de medewerkers zich voor op de dialoog door hun mening te geven in een korte peiling van enkele stellingen. Teamleiders bereiden de dialoog voor tijdens een teamcoaching sessie gericht op het voeren van een optimale teamdialoog.
- **In stap 2** 'Teamdialoog' gaat het team met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling en de issues die hierin naar voren komen. De teamleider begeleidt dit gesprek.
- **In stap 3** 'Bestuurder op de werkvloer' gaat een bestuurder of directeur langs bij het team om in gesprek te gaan over de uitkomsten van de teamdialoog.



De deelnemers aan InDialoog voeren iedere ronde van drie stappen drie keer uit. Dit komt erop neer dat stappen 1,2 en 3 na de eerste ronde nog twee keer herhaald worden. Uit ervaring weten we dat medewerkers na drie ronden makkelijker met elkaar de dialoog over gezond en veilig werken voeren. Dan zit het voeren van de dialoog in het 'systeem' en is het onderdeel van de reguliere werkprocessen.

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 samen te werken aan een gezonde en veilige werkomgeving.

Eigen thema kiezen

Iedere organisatie of team bepaalt per ronde zijn eigen subthema binnen het hoofdthema 'gezond en veilig werken'. Denk bijvoorbeeld aan de subthema's werkdruk en stress op het werk, lichamelijke belasting, personeelskrapte, werk-privébalans en rooster, emotioneel belastende situaties, veiligheid, ongewenst gedrag, verzuim of teamreflectie en -samenwerking.



3 Opbrengsten InDialoog

Opbrengsten op korte en langere termijn

Door middel van een wetenschappelijk veldexperiment bij tien zorgorganisaties is onderzocht wat de opbrengsten zijn van InDialoog in de praktijk. De effecten van de aanpak zijn op verschillende uitkomsten geanalyseerd. Een samenvatting van de bewezen effecten is te vinden in de onderstaande tabel.

Opbrengsten op lange en korte termijn	Verbetering ten opzichte van geen interventie (controle groep):	
	Korte termijn (direct na InDialoog)	Langere termijn (6 maanden na InDialoog)
Gezond en veilig organisatieklimaat (totaalscore)	+6,0%	+4,9%
Prioriteit van het hoger management	+7,8%	+8,7%
Betrokkenheid van de teamleider	+4,3%	-
Groepsnormen en –gedrag in het team	+9,1%	+5,6%
Communicatie binnen de organisatie	+5,0%	+4,7%
Participatiemogelijkheden	-	-
Gezond en veilig gedrag (totaalscore)	+12,1%	+12,1%
Naleving van regels en afspraken	-	-
Participatie in een gezondere en veiligere werkomgeving	+16,6%	+16,6%
Kennis over gezond en veilig werken	-	-
Motivatie om gezond en veilig te werken	-	-
Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken	+10,8%	+15,8%
SSTL-leiderschapsstijl	+3,1%	-
Lichamelijke uitputting	-4,8%	-11,5%
Emotionele uitputting	-	-15,5%
Bevlogenheid	-	-
Verzuim (zelfgerapporteerd)	-41,0%	-68,6%
Presenteïsme	-	-
Zorggebruik voor lichamelijke klachten (zelfgerapporteerd)	-12,2%	-63,9%
Zorggebruik voor geestelijke klachten (zelfgerapporteerd)	-12,5%	-42,9%
Kwaliteit van zorg	+13,2%	+11,2%

Implementatie bepalend voor opbrengsten

Naast de inhoud van InDialoog is ook de wijze van implementatie en borging bepalend voor de effectiviteit ervan. Als het gaat om hoe de aanpak wordt uitgevoerd (implementatie), dan gaat het bijvoorbeeld om de volgende zaken:

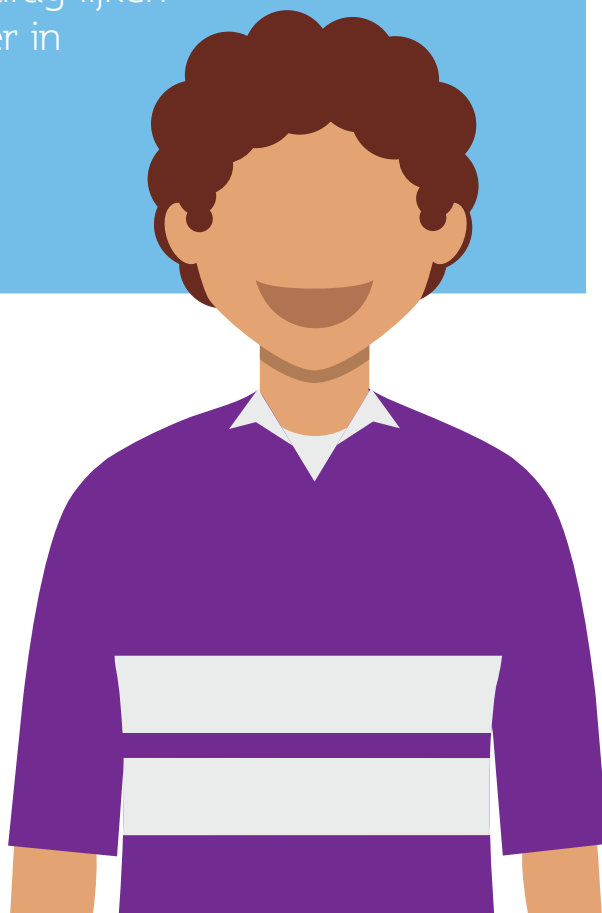
- de mate waarin teamleiders een positieve houding en gedrag ten aanzien van de aanpak laten zien in hun team;
- de mate waarin de aanpak daadwerkelijke veranderingen in het dagelijkse werkproces tot gevolg heeft.

De analyses laten zien dat deze verschillen in uitvoering van InDialoog bepalend zijn geweest voor de effectiviteit. Teams met een hogere score op deze aspecten van het implementatieproces laten namelijk ook de grootste verbeteringen zien op de beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat, gezond en veilig gedrag, zelforganiserend vermogen, emotionele uitputting en kwaliteit van zorg.

Opbrengsten worden ook bepaald door de mate van borging

Ten slotte speelt ook de mate waarin onderdelen van InDialoog na afloop nog steeds worden uitgevoerd een rol. Uit de resultaten blijkt dat de verschillen in de mate van borging bepalend zijn voor de effecten op langere termijn. Ook hier geldt namelijk dat de opbrengsten groter zijn bij teams die na afloop van de pilot regelmatig(er) teamdialogen en gesprekken met het hoger management hebben gehad, in vergelijking met teams die dit in mindere mate nog hebben gedaan.

“Het bespreken van thema’s die invloed hebben op onze gezondheid houdt ons als team scherp. Sommige handelingen of gedrag lijken heel normaal totdat je er over in gesprek gaat.”



4 Deelnemers

Voor wie is InDialoog bedoeld?

InDialoog vindt hoofdzakelijk plaats op teamniveau. Er worden tijdens de uitrol geen veranderingen gevraagd in de organisatiestructuur en in de werkprocessen om de aanpak uit te kunnen voeren.

Zorgmedewerkers

Dit zijn de medewerkers in de deelnemende teams die (in)direct met cliënten/patiënten werken. De aanpak wordt bij voorkeur in pilotvorm gestart bij een klein aantal teams (bijvoorbeeld zeven teams) om zo te ondervinden waar nog verbeteringen mogelijk zijn en van elkaar te leren. Daarna kan InDialoog verder uitgerold worden binnen de organisatie. De zorgmedewerkers zijn de belangrijkste uitvoerders in de aanpak.



Teamleiders

Binnen deze methodiek spreken we over teamleiders. Teamleiders zijn medewerkers die de teamleidersrol in de aanpak vervullen door de teamcoachingsessies te volgen in stap 1 en de teamdialoog te begeleiden in stap 2. Dit hoeft niet per definitie iemand te zijn die formeel ook een teamleidersfunctie heeft. Het kan iemand zijn in een direct leidinggevende positie, een meewerkend voorman/-vrouw of een taakverantwoordelijke medewerker. Het moet iemand zijn die onderdeel uitmaakt van het team en de teamleidersrol in deze aanpak wil en kan vervullen. Medewerkers uit de staf of ondersteunende diensten, externe coaches of projectleiders zijn daarmee uitgesloten voor de rol van teamleider. De teamleider zorgt ervoor dat alle onderdelen van de aanpak voor zijn of haar team(s) georganiseerd is (in samenwerking met de projectleider), dat de dialoog op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. Om de belasting voor de teamleider te verlichten kan er ook gekozen worden om een aantal voorbereidende taken te delen met een ander teamlid (bijvoorbeeld het inrichten van de teampeiling).

Bestuurder

Dit is een persoon uit het hoger management van de zorgorganisatie die het gezicht van InDialoog is. Bij voorkeur is dit een bestuurder, maar het zou ook een zorgdirecteur in de lijn kunnen zijn. Belangrijk is dat deze persoon het hoger management 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 deelnemende teams en het projectteam bij de voorbereiding, realisatie en borging van InDialoog in de organisatie. De bestuurder heeft een belangrijke voorbeeldfunctie, hij* is blijvend betrokken en zorgt ervoor dat organisatiebrede of mogelijk gevoelige oplossingen die uit dialoog voortkomen doorgezet worden.

* Omwille van de leesbaarheid is in deze handleiding steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

5 Betrokkenen

Wie zijn verder bij InDialoog betrokken?

Voor een optimale uitvoering van InDialoog is een projectmanagement-structuur aanbevolen. Met hierin een fase van voorbereiden, een fase van realiseren van de aanpak en een borgingsfase. Hier hoort ook een projectteam bij.

Projectleider

De projectleider is de spin in het web bij de uitvoering van InDialoog en is het aanspreekpunt voor deelnemende teams (intern) en Stichting IZZ en andere organisaties (extern). Hij houdt het tempo en de energie in het project, houdt alles nauwgezet in de gaten, houdt betrokkenen en deelnemende teams aangesloten en stuurt bij en grijpt in waar nodig. Om deze trekkende rol goed te vervullen is het belangrijk dat de projectleidersrol vervuld wordt door iemand die in alle lagen van de organisatie voldoende autoriteit heeft om mensen aan te spreken op hun rol (bestuurder, teamleiders, medewerkers). In de meeste gevallen wordt de rol van projectleider vervuld door een medewerker uit de ondersteunende diensten (bijvoorbeeld HR, Arbo, kwaliteit) die kennis heeft van en affiniteit met het thema gezond en veilig werken.

Projectteam

Het projectteam is een tijdelijk team dat voor een succesvolle uitvoering van InDialoog wordt samengesteld. Deze bestaat idealiter uit een projectleider, een HR medewerker, een communicatiemedewerker en een administratieve ondersteuner. Het projectteam organiseert team overstijgende zaken die nodig zijn voor de aanpak, zoals de kick-off-bijeenkomst, de evaluatie en de afspraken in de agenda van de bestuurder voor stap 3 'Bestuurder op de werkvloer'. 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 in de organisatie en dat de voortgang bewaakt wordt.

Ondernemingsraad (OR) en Verpleegkundige en/of Verzorgende Adviesraad (VAR)

Een belangrijke taak van het projectteam is om de OR tijdig te betrekken en geïnformeerd te houden over InDialoog. Dit kan bijvoorbeeld door een OR lid op te nemen in het projectteam. Een andere manier is om de OR regelmatig op de hoogte te houden van de voortgang en OR leden uit te nodigen voor bijeenkomsten zoals de kick-off en de evaluatiebijeenkomst. Dit laatste geldt ook voor leden van de VAR, mochten er onder de deelnemende medewerkers verpleegkundigen en/of verzorgenden zijn.



6 Succesfactoren en randvoorwaarden bij InDialoog

Onderwerp	Succesfactoren
Uitvoering van InDialoog	<ul style="list-style-type: none">- Teamleiders die op proces bijsturen in plaats van op inhoud- Bestuurder is zichtbare ambassadeur van de aanpak en komt zijn/haar afspraken met teams na- Oplossingsgerichtheid en gespreksbereidheid van medewerkers- Enthousiasme en creativiteit van het projectteam- Ervaringen van teams onderling uitwisselen en van elkaar laten leren
Projectmanagement-structuur rond InDialoog	<ul style="list-style-type: none">- Een gedreven projectleider- Logische aansluiting bij visie en missie van de organisatie- Inpassing in bestaande, al lopende projecten en activiteiten rond gezond en veilig werken- Een heldere, realistische planning met concreet draaiboek- Een gemeenschappelijke start en afsluiting van de pilot in de vorm van een kick-off en evaluatiebijeenkomst- Vanaf de voorbereiding al aandacht voor de borging na de pilot- Goede interne communicatie richting deelnemende teams en betrokkenen over de aanpak- Inspiratie opdoen in de leergang Aanpak Organisatieklimaat en leren van andere organisaties die de aanpak ook uitvoeren

Randvoorwaarden	
Onderwerp	Voorwaarde
Planning en duur	<ul style="list-style-type: none"> - De aanpak duurt ongeveer 6 maanden (3 keer een ronde die gemiddeld twee maanden duurt). De ervaring leert dat de planning afhankelijk is van de frequentie van de bestaande werkoverleggen in de deelnemende teams, omdat de teamdialoog hierbij aansluit. - De overige activiteiten worden om de teamdialoog heen ingepland. - Vakantieperiodes kunnen optioneel worden uitgesloten van de planning. - Zie voor de gemiddelde doorlooptijd en tijdsinvestering van de deelnemers en betrokkenen de bijlage op www.izz.nl/indialoog
Inhoud en uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> - De kracht van de aanpak zit in de integraliteit van de verschillende onderdelen die bij de herhaling van drie stappen tot een verbetering van het organisatieklimaat leiden. De verschillende onderdelen en stappen zijn op elkaar afgestemd en daarmee ook niet afzonderlijk van elkaar uit te voeren. De aanpak is geen menukaart waar wel/niet gekozen kan worden voor bepaalde onderdelen. De verschillende onderdelen zijn wel aan te passen aan de specifieke context of situatie van de organisatie. - De onderdelen zijn laagdrempelig met een zo groot mogelijk resultaat. Er vinden geen veranderingen in de organisatiestructuur plaats ten gunste van de aanpak. - De aanpak vindt binnen de zorgorganisatie hoofdzakelijk plaats op teamniveau. Het gaat niet om een interventie voor individuele zorgmedewerkers.
Deelnemende teams	<ul style="list-style-type: none"> - De aanpak wordt binnen de organisatie in pilotvorm geïntroduceerd. Aan deze eerste pilot doen idealiter ongeveer 7 teams per organisatie mee. - Teams zijn niet groter dan 20 medewerkers. Teams die groter zijn dienen voor de uitvoering van de aanpak opgedeeld te worden in kleinere groepen van maximaal 20 medewerkers. Dit om een succesvolle dialoog te kunnen voeren. Bij een groot team dat opgedeeld is in kleinere groepen verdient het aanbeveling om afstemming tussen de groepen te organiseren om de resultaten van de dialoog (bijv. eventuele afspraken) kenbaar te maken binnen het gehele team. - Welke medewerkers behoren tot het deelnemende team hoeft niet per definitie gelijk te zijn aan de formele teamsamenstelling. Indien het team van mening is dat de toevoeging van medewerkers buiten de formele teamsamenstelling van toegevoegde waarde is, dan is dit mogelijk. Het kan bijvoorbeeld gaan om collega's waar veel mee wordt samengewerkt, maar die formeel niet tot het team behoren. - Wanneer leidinggevenden de teamleidersrol op zich nemen, kan het voorkomen dat een teamleidersrol bij meerdere teams door dezelfde persoon wordt vervuld. Voor de teamcoaching sessies is het belangrijk dat er voldoende verschillende personen deelnemen zodat intern van elkaar geleerd kan worden.

	<ul style="list-style-type: none"> - Teams hebben een vast, terugkerend teamoverleg of de mogelijkheid om dit in te stellen ten behoeve van stap 2 'Teamdialoog'. Teams die geen enkele mogelijkheid zien om (face-to-face met de meerderheid) bij elkaar te komen om de teamdialoog te voeren, zijn uitgesloten van deelname.
Betrokkenen	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie stelt een intern projectleider en tijd beschikbaar. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie één verantwoordelijk projectleider is die voldoende zeggenschap, tijd en middelen heeft om in eerste instantie de pilot van de aanpak tot een succesvol einde te brengen. - Er is geen sprake van voorziene reorganisatie, disfunctioneren van een deelnemend teamleider of andere situaties die het leren van de teams negatief beïnvloeden. - Voor de uitvoering van de aanpak hebben of krijgen de deelnemende teams tijd beschikbaar.

“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 echt goede zaken op tafel.”



7 Projectstructuur: voorbereiden, realiseren, borgen

Voor een optimale uitrol van InDialoog 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 wordt geadviseerd kent daarom 3 fasen: voorbereiding, realiseren en borging.

Vorbereidingsfase

In deze fase gaat het om inspireren en draagvlak creëren bij het management in alle lagen van de organisatie (bestuur, directie, middenmanagement, direct leidinggevenden). Maar ook om de organisatie en voorbereiding van de aanpak.

Het is van belang dat het management de nut en noodzaak van een georganiseerde dialoog over gezond en veilig werken zichtbaar onderkennen en zich committeren aan de aanpak. Eén bestuurder wordt het gezicht van InDialoog. Het projectteam wordt samengesteld en maakt een draaiboek, plant afspraken in voor de realisatie. De voorbereidingsfase wordt afgesloten met een kick-offbijeenkomst waarin alle betrokkenen geïnformeerd worden over de aanpak, de deelnemende teams weten wat er van hen verwacht wordt en wat de aanpak hen kan opleveren.

Realisatiefase

In deze fase worden de drie stappen van InDialoog uitgevoerd. De gestructureerde dialoog wordt op gang gebracht en gehouden. De aanpak bestaat uit drie ronden waarin de drie stappen herhaald worden. Iedere ronde bestaat uit een teampeiling en coachingsessie voor teamleiders (stap 1), een teamdialoog (stap 2) en een gesprek met de bestuurder (stap 3).

Borgingsfase

Ten slotte wordt InDialoog geborgd in de reguliere werkwijze van de organisatie en wordt het projectteam opgeheven. Deze fase begint met een evaluatie van de pilot door deelnemers en betrokkenen. Op basis hiervan wordt gekeken hoe de aanpak precies geborgd gaat worden binnen de deelnemende teams en hoe de aanpak verspreid wordt binnen de rest van de organisatie.



8 Voorbereiden

Deze fase is bedoeld om draagvlak te creëren en de activiteiten uit InDialoog te organiseren en plannen voor de realisatiefase. Hieronder worden de werkzaamheden beschreven en in sommige gevallen gekoppeld aan specifieke projectteamleden. Het kan in uw organisatie goed mogelijk zijn dat hier een andere medewerker voor ingeschakeld wordt. Er zijn voor alle fasen ook checklists ontwikkeld. De checklist voorbereidingsfase helpt u bij een zorgvuldige organisatie en planning.



Tip

De checklist van de voorbereidingsfase vindt u op www.izz.nl/indialoog.

De ervaring leert dat voor de voorbereidingsfase ongeveer 2-3 maanden uitgetrokken moet worden. Korter kan, maar een goede voorbereiding kost tijd en bespaart ook tijd in de realisatiefase. Een veel langere voorbereidingstijd heeft het risico dat het initiële draagvlak of de urgentie wegzakt.

Indien er in de pilot ook teams deelnemen die met roosters werken, is het van belang om genoeg voorbereidingstijd te nemen zodat alle teamdialogen en gesprekken met bestuurders op tijd meegenomen kunnen worden in de roosters van deze teams.

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. Het projectteam bestaat bijvoorbeeld uit de projectleider, een HR medewerker, een communicatiemedewerker, een administratieve ondersteuner en eventueel een OR-lid. Niet alle rollen hoeven bij alle activiteiten en overleggen betrokken te zijn.

Bij de samenstelling van het projectteam kan de projectleider aansluiten bij een bestaand projectteam of werkgroep, bij voorkeur één die zich al met het thema gezond en veilig werken bezighoudt. Het kan ook zijn dat een nieuw projectteam gevormd wordt. Kies in ieder geval leden die de organisatie goed kennen, invloed hebben en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn goede ondersteuners wenselijk, omdat er (vooral tijdens de voorbereidingsfase) administratieve werkzaamheden uitgevoerd moeten worden zoals het maken van plannings, verzamelen van gegevens van deelnemende teams, het organiseren van locaties voor kick-off/evaluatie/coachingsessies en het plannen van dialogen met de bestuurder. 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 (bijvoorbeeld de bestuurder en/of directeur HR);
- spreek af wie welke rol heeft en wie welke bijdragen levert binnen het projectteam;
- maak een grove activiteitenplanning voor het project, vooruitlopend op het draaiboek.

B

Inventarisatie

Vaak zijn organisaties al langer bezig met het thema gezond en veilig werken. Belangrijk is om daarbij aan te sluiten met InDialoog. Daarvoor inventariseert het projectteam wat er al beschikbaar is binnen de organisatie om gezond en veilig werken mogelijk te maken. Ze zorgt dat er een overzicht komt van maatregelen, activiteiten en projecten op dit gebied. Denk aan beleid, protocollen, instrumenten, onderzoeken onder medewerkers (bijvoorbeeld MTO), verzuimcijfers en andere lopende projecten die relevant zijn voor gezond en veilig werken. Met deze informatie kan het projectteam inventariseren welke aandachtspunten of thema's er momenteel spelen binnen de organisatie en interessant zijn om als subthema van één van de rondes te kiezen. Denk bijvoorbeeld aan subthema's zoals werkdruk, veiligheid, regeldruk, personeelskrapte, verzuim, fysieke belasting, samenwerking of teamreflectie. Bovendien geeft dit de mogelijkheid om de aanpak te laten aansluiten of afstemmen op wat er op deze subthema's al gaande is binnen de organisatie.

C

Erkenning noodzaak

In deze stap draait het om het creëren van draagvlak bij de sleutelfiguren (bestuur, directie, OR, HR/Arbo, (midden)management). De projectleider zorgt dat het bestuur en directie wordt geïnformeerd over InDialoog en geeft aan wat het kan opleveren voor de eigen organisatie. Het bestuur en de directie erkent nut en noodzaak van een gestructureerde dialoog over gezond en veilig werken en wijst een bestuurder aan die het gezicht van de aanpak is binnen de organisatie. Deze bestuurder maakt duidelijk kenbaar binnen de organisatie dat hij staat voor het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat via InDialoog.

Indien er ook middenmanagement binnen de organisatie is, zorgt de bestuurder samen met de projectleider dat de aanpak vervolgens ook op de agenda van het reguliere overleg van het middenmanagement komt. Tijdens dit overleg informeren de bestuurder en projectleider het middenmanagement over de aanpak. Doelstellingen, normen en gedrag met betrekking tot gezond en veilig werken en InDialoog worden gezamenlijk vastgesteld en later getoetst bij de deelnemende teams in de kick-offbijeenkomst. Verder worden afspraken gemaakt over te investeren tijd, kosten en mogelijke obstakels.

D

Selecteren teams

Het selecteren van teams voor de pilot van InDialoog kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan er gekozen worden om de pilot binnen een specifiek organisatieonderdeel uit te voeren en teams uitsluitend uit dit organisatieonderdeel (bijvoorbeeld dezelfde regio of dezelfde soort zorgverlening) te laten komen. Er kan ook gekozen worden om teams uit verschillende organisatieonderdelen te selecteren voor de pilot.

De ervaring leert dat de beste resultaten geboekt worden bij teams die bewust een keuze maken om aan de pilot van InDialoog deel te nemen. Hiervoor is het van belang dat het projectteam duidelijk voor ogen heeft wat deelname de teams kan opleveren, welke behoefte de teams hebben en op welke wijze deze methodiek hierin kan voorzien. Met deze informatie kan het projectteam (eventueel met hulp van HR adviseurs of teamcoaches die dichtbij de teams staan) gericht teams benaderen om deel te nemen aan de pilot. De uiteindelijke keuze welke teams gaan deelnemen aan de pilot wordt gemaakt door de teams zelf, of in nauw overleg met de teams en hun direct leidinggevende.

E

Draaiboek

Eén van de succesfactoren voor het slagen van de aanpak is dat alle activiteiten die in de realisatiefase worden uitgevoerd, vooraf zijn gepland. Dit maakt de dialoog gestructureerd en wezenlijk anders dan een gesprek in de wandelgangen. Deze structuur zorgt ervoor dat deelnemers zich kunnen voorbereiden en weten wat er van hen verwacht wordt. Hierdoor neemt de oplossingsgerichtheid van de gesprekken toe. Ook verkleint het de kans dat gezond en veilig werken als onderwerp ondersneeuwt in de waan van de dag.

De projectleider is verantwoordelijk voor het draaiboek, eventueel met assistentie van administratieve ondersteuners. Uitgangspunt bij het plannen van de activiteiten zijn de reguliere teambijeenkomsten of werkoverleggen van de deelnemende teams. De ervaring leert dat de teamdialoog namelijk het beste tijdens deze bestaande overleggen kan plaatsvinden, eventueel door het reguliere werkoverleg iets te verlengen. De data voor de andere activiteiten (teampeiling, coaching sessies, gesprek met bestuurder) worden op basis van de teamdialoog gepland.

In het draaiboek staan in ieder geval de volgende activiteiten vooraf gepland voor alle drie de ronden:

- Data van de teamdialogen voor ieder team (stap 2)
- Data van de start van de teampeilingen voor ieder team (stap 1)
- Data van de coaching sessies voor teamleiders, inclusief de introductiebijeenkomst (stap 1)
- Data van de dialoog met de bestuurder voor ieder team (stap 3)
- Data van de kick-off bijeenkomst en de evaluatiebijeenkomst

F

Vorbereiding teampeiling en coaching

In iedere ronde vindt er in stap 1 een teampeiling en een coaching sessie plaats. Om de inhoud van de teampeiling zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de situatie van het betreffende team, ligt het opzetten van de teampeiling bij de teamleider. Eventueel met ondersteuning van de projectleider of een medewerker in zijn/haar team.

Concreet houdt de voorbereiding van de teampeiling in dat de teamleider maximaal 9 stellingen en 1 open vraag per ronde formuleert die helpen bij het op gang brengen van en richting geven aan de teamdialoog in stap 2. Vervolgens worden de stellingen geprogrammeerd zodat de teampeiling klaar staat voor het team. Het dient aanbeveling om dit zo vroeg mogelijk voor alle ronden te doen, zodat de teams voldoende tijd hebben om de teampeiling voorafgaand aan de teamdialoog in te vullen. Idealiter heeft een team zo'n 2-3 weken om de teampeiling in te vullen.

**Tip**

Kijk voor inspiratie naar de voorbeeldstellingen rond diverse subthema's zoals werkdruk, veiligheid, regeldruk, personeelskrapte, verzuim, fysieke belasting, samenwerking of teamreflectie op www.izz.nl/indialoog

**Tip**

Voor het voorbereiden van de teampeiling kunnen teamleiders gebruikmaken van de IZZ teampeilingstool. Hiermee kunnen gemakkelijk stellingen ingevoerd worden. Na de teampeiling kunnen de uitkomsten van de peiling overzichtelijk uitgedraaid worden zodat er een beeld ontstaat hoe er binnen het team tegen het subthema van deze ronde wordt aangekeken. 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 gratis online software zoals Mentimeter, Survey Monkey, Thesistools of GoogleForms. Let hierbij wel op de gebruiksvriendelijkheid van de tools en de mogelijkheden voor het uitdraaien van de uitkomsten op teamniveau.

**Tip**

Indien er recentelijk nog een onderzoek onder medewerkers is afgenomen zoals een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), dan kan dit ook dienen als teampeiling. Voorwaarde hiervoor is wel dat de uitkomsten op teamniveau gepresenteerd kunnen worden zodat de teams en teamleiders de uitkomsten van hun eigen team kunnen gebruiken als input voor de teamdialoog.

Naast de teampeiling bereidt de teamleider ook de coaching sessies die hij gaat volgen voor. Dit gebeurt tijdens een eerste introductiebijeenkomst met de professionele team coach die ook de drie volgende coaching sessies begeleidt. Tijdens deze introductiebijeenkomst neemt de team coach de inhoud en het doel van de coaching sessies door. Ook wordt gekeken of de teamleiders de juiste verwachtingen hebben bij hun rol als teamleider in InDialoog.

**Tip**

Voorafgaand aan de introductiebijeenkomst teamcoaching stuurt de projectleider de Handleiding opleiding teamcoaching door naar alle deelnemende teamleiders. U kunt deze handleiding vinden op www.izz.nl/indialoog



Kick-off bijeenkomst

Het projectteam belegt een kick-off bijeenkomst met alle betrokkenen bij InDialoog (bestuurder, teamleiders, teams (medewerkers), OR). Deze kick-off is de officiële start van de realisatiefase. Daarna start de eerste ronde.

De bestuurder is het gezicht van de aanpak binnen de organisatie en opent de kick-off bijeenkomst. Hij vertelt waarom het thema (of subthema binnen) gezond en veilig werken zo belangrijk is voor de organisatie, bijvoorbeeld door het delen van een persoonlijke ervaring of voorbeeld uit de zorgpraktijk.

Vervolgens licht de projectleider de aanpak toe en worden de uitgangspunten uitgelegd. Medewerkers en teamleiders kunnen vragen stellen aan het projectteam.

9 Realiseren

De realisatiefase is de start van de daadwerkelijke uitvoering van InDialoog. De aanpak bestaat uit drie ronden 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) ligt meestal tussen de 6 en 8 weken, maar dit hangt af van de frequentie van bestaande werkoverleggen in de deelnemende teams. De totale doorlooptijd van de realisatiefase ligt daarmee dus tussen de 4 en 6 maanden (eventuele vakantieperiodes niet meegerekend).

De 3 stappen zijn:

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



Stap 1 Teampeiling en coaching



Teampeiling

De teamleider heeft tijdens de voorbereidingsfase de teampeiling gemaakt voor het team. Aan het begin van stap 1 nodigt iedere teamleider alle teamleden uit om deze teampeiling in te vullen. Teamleden ontvangen deze uitnodiging van de teamleider, bijvoorbeeld via een link die per email wordt verstuurd. De teampeiling bestaat uit maximaal 9 stellingen en één open vraag rond een subthema dat van tevoren is vastgesteld. Het doel is dat ieder teamlid de teampeiling invult door scores te geven aan de stellingen. Dit duurt ongeveer 5 minuten en gebeurt individueel en anoniem. Het is aan te raden om in de eerste ronde wat gematigde stellingen te gebruiken, zodat teamleden kunnen wennen aan de werkwijze en de tool die gebruikt wordt voor de teampeiling. Idealiter heeft een team zo'n 2-3 weken om de teampeiling in te vullen. Wanneer de respons onvoldoende is, herinnert de teamleider zijn team eraan om de teampeiling in te vullen.



Tip

De teampeiling is slechts een middel om tot dialoog in het team te komen in stap 2 en geen doel op zich. Wanneer de respons onvoldoende is, kan dit daarom ook als onderwerp van de teamdialoog gebruikt worden (waarom is de respons zo laag? Waar ligt dit aan: motivatie, tijdsgebrek, urgentie, gebrekkige ICT? Waarom vinden we als team dit niet belangrijk genoeg om tijd voor vrij te maken? Wat is er niet goed aan gekozen tool? etc.).

Na de teampeiling vraagt de teamleider de uitkomsten van de teampeiling op en zorgt hij ervoor dat deze gedeeld worden in het gehele team. De teamleider gebruikt de uitkomsten ter voorbereiding van de teambijeenkomst en bepaalt op basis hiervan de agenda en de werkvorm van de teamdialoog. Het kan bijvoorbeeld gaan om stellingen waar veel negatief op is gereageerd of waarbij veel variatie in de antwoorden is. De teamleider deelt tevens voorafgaand aan de teamdialoog de resultaten van de teampeiling met de teamleden.

Coaching van teamleiders

Onderdeel van InDialog is dat teamleiders leren hoe ze een effectieve teamdialoog kunnen voeren. In drie coaching sessies krijgen de teamleiders van een externe trainer theorie en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden te vergroten om gezamenlijk eigenaarschap in het team te creëren voor de onderwerpen rond het thema gezond en veilig werken (bijvoorbeeld werkdruk, veiligheid, regeldruk, personeelskrapte, verzuim, fysieke belasting, samenwerking, teamreflectie, etc.). Met als uiteindelijk doel: gezamenlijk afspreken wat het team met deze belangrijke onderwerpen gaat doen.

De teamleiders:

- krijgen tools in handen om de kwaliteit van de interactie tussen teamleiders en teamleden op de werkvloer te vergroten;
- voeren gesprekken met teamleden vanuit een gezamenlijke visie op het onderwerp gezond en veilig werken en specifieke subthema's die daaronder vallen;
- leren hoe ze teamleden kunnen uitnodigen tot nadenken over en zich samen verantwoordelijk voelen voor het verder verbeteren van gezond en veilig werken.

De coaching van teamleiders in InDialog is een eerste aanzet tot leren teamcoachen. In het bestek van dit programma maken deelnemende teamleiders, in drie dagdelen, kennis met het teamcoachen. Belangrijk hierbij is dat teamleiders zelf geen actieve, inhoudelijke rol op zich nemen in de teamdialoog, maar uitsluitend het proces van de teamdialoog begeleiden. Op deze manier kunnen zij namelijk de teamleden in hun kracht zetten en hun zelfstandigheid op het gebied van gezond en veilig werken vergroten.



Tip

Kijk voor meer informatie over de specifieke inhoud van de coaching sessies in de Handleiding voor teamleiders InDialog, ook te vinden via www.izz.nl/indialog.



Tip

In het kader van borging wordt aanbevolen om de coaching sessies bij te laten wonen door een interne coach, trainer of opleider. Dit maakt het makkelijker om de coaching na afloop van de pilot te borgen binnen de eigen organisatie zonder daarbij afhankelijk te zijn van een externe trainer. Daarnaast kan het in het kader van ondersteuning van de teamleiders behulpzaam zijn voor de projectleider om de coaching sessies bij te wonen.

Stap 2 Teamdialoog



Het doel van de teamdialoog is om tot gezamenlijke afspraken te komen die erop gericht zijn gezonder en veiliger te kunnen (samen)werken. Teamleden hebben zich hierop voorbereid door de teampeiling in te vullen en de teamleider heeft deelgenomen aan een coaching sessie, de teampeiling uitgezet en de resultaten bekeken en gedeeld met het team.

De teamdialoog vindt bij voorkeur plaats tijdens een regulier werkoverleg of teambijeenkomst van het deelnemende team. De teamleider zet de teamdialoog als punt op de agenda van dit teamoverleg. De teamdialoog duurt ongeveer een uur, maar hier kan ook langer voor ingepland worden.

Voor sommige teams (bijvoorbeeld met 24-uurs diensten) is het bijna niet haalbaar om alle teamleden tegelijkertijd bij elkaar te krijgen voor een teamdialoog. Uitgangspunt is dan dat zoveel mogelijk teamleden aanwezig kunnen zijn en dat alle leden minstens één ronde bij de teamdialoog aanwezig zijn.

**Tip**

Voor een effectieve teamdialoog kan het van belang zijn om verder te kijken dan de medewerkers die formeel tot het team behoren. Zo kan het voor sommige (sub)thema's essentieel zijn om ook andere medewerkers uit andere functiegroepen of teams uit te nodigen voor de teamdialoog, omdat zij een belangrijke rol spelen bij het thema (bijvoorbeeld ondersteunend personeel, facilitair medewerkers of medisch specialisten).

**Tip**

Om een beeld te krijgen hoe de teamdialogen verlopen of om een ondersteunende rol te spelen, kan het behulpzaam zijn dat de projectleider ook een aantal teamdialogen bijwoont. Dit dient altijd in overleg met de teamleiders en de betreffende teams besloten te worden; zij moeten zich immers op hun gemak voelen hierbij.

Tijdens de teamdialoog gaan de teamleden onder leiding van de teamleider met elkaar in gesprek over gezond en veilig werken of een specifiek (sub)thema dat hiermee te maken heeft. De teamleider gebruikt hiervoor de uitkomsten van de teampeiling om in het gesprek tot de kern van het (sub)thema te komen. Met behulp van teamcoachen zorgt de teamleider vervolgens dat het team oplossingsideeën genereert over het (sub)thema en deze omzet in afspraken waar de teamleden zich in kunnen vinden en elkaar aan gaan houden. Problemen worden zoveel mogelijk direct besproken en waar mogelijk worden er afspraken gemaakt om deze problemen op te lossen. Daarbij wordt uitgegaan van het vakmanschap van de teamleden.

**Tip**

De teamleider kan verschillende werkvormen hanteren om de uitkomsten van de teampeiling te bespreken met het team. Hij kan bijvoorbeeld een paar stellingen met interessante uitkomsten kiezen om te bespreken. Het kan bijvoorbeeld gaan om stellingen waar veel negatief op is gereageerd (waarom zijn we hier zo negatief over?) of waarbij veel variatie in de antwoorden te vinden is (waarom denken we er binnen ons team zo anders over?). Als het nodig is om de dialoog wat minder statisch te maken, is het ook een optie om een continuüm te tekenen en teamleden vervolgens te vragen om te gaan staan waar ze zichzelf op dit moment indelen en dit aan de rest toe te lichten (uiteraard verliest u hiermee wel anonimiteit). Een andere werkvorm is om na een eerste bespreking van de stellingen een inventarisatie te maken wat er met betrekking tot het (sub)thema goed gaat binnen het team en wat er minder goed gaat. Teamleden kunnen dit met briefjes op een vel plakken en hier naderhand aan elkaar een toelichting op geven. Uiteraard zijn er vele andere werkvormen te bedenken. Belangrijk is dat er een werkvorm gekozen wordt die bij het team past en waarbij voldoende ruimte is voor de dialoog.

**Tip**

Om de gemaakte afspraken te kunnen delen en monitoren wordt aanbevolen om gebruik te maken van een actie- en besluitenlijst. Eventueel kan er ook een verslag gemaakt worden van de teamdialoog om te delen met afwezige teamleden. Kijk voor een model actie- en besluitenlijst teamdialoog op www.izz.nl/indialoog.

De teamleider heeft de taak om het team te coachen naar een volgende fase van teamontwikkeling. In de praktijk betekent dit dat de teamleider tijdens de teamdialogen zich vooral richt op interventies op het interactieproces. De nadruk ligt hierbij dus niet op de inhoud van de dialoog, maar op de proceskant; een team leren hoe ze samen tot resultaten komen en gezamenlijke afspraken maken. Zodat het team gezamenlijk tot oplossingen komt waar alle teamleden gezamenlijk eigenaarschap voor nemen.

Aan het einde van de teamdialoog staat het team kort stil bij het aanstaande gesprek met de bestuurder (zie ook stap 3). Indien nodig wordt bepaald wie er vanuit het team aanwezig zijn bij dit gesprek en wat de belangrijkste punten zijn die ze met de bestuurder willen bespreken.

Stap 3 Bestuurder op de werkvloer



Na de teamdialoog gaan de teams in gesprek met de bestuurder. Hij komt daarvoor op een vooraf aangekondigd en gepland moment langs op locatie bij de teams (dus niet op een hoofdkantoor). Dit kan bijvoorbeeld aansluitend op de teamdialoog gepland worden, maar het gesprek kan ook een ander moment plaatsvinden. Vanuit het team zijn er minstens drie medewerkers aanwezig die eventuele afwezige collega's vertegenwoordigen. De projectleider treedt op als voorzitter en vat aan het einde samen welke punten aan bod zijn gekomen, de eventuele acties en besluiten die hieraan vastzitten en wie dat vervolgens gaat oppakken (bestuurder of team).

Voorafgaand aan het gesprek tussen de bestuurder en de teams wordt de bestuurder door de projectleider voorbereid en op de hoogte gebracht van het doel en de gang van zaken tijdens het gesprek. Aanbevolen wordt om deze voorbereiding tussen projectleider en bestuurder per ronde te doen, niet per team (behalve wanneer er signalen zijn dat dit noodzakelijk is).



Tip

Bepaal van tevoren of de teamleider bij het gesprek tussen de bestuurder en het team aanwezig is. Zo zou het veiliger of prettiger kunnen voelen voor de teams om zonder teamleider het gesprek met de bestuurder aan te gaan (wanneer de rol van teamleider vervuld wordt door de leidinggevende van het team). Bovendien is dit een (vaak unieke) kans voor teams om eindelijk eens direct te spreken met een bestuurder zonder dat daar andere personen (managers) tussen of bij zitten. Tegelijkertijd kan het ook nuttig zijn om de teamleider erbij te betrekken in het kader van de opvolging van besproken acties. Welke keuze gemaakt wordt, is afhankelijk van de persoon die de rol van teamleider invult (taakverantwoordelijk teamlid of leidinggevende) en welke voorkeur het team zelf heeft. Inventariseer daarom bij het team en de teamleider welke wensen er zijn op dit gebied.

Tijdens het bezoek aan de teams bevaart de bestuurder de aanwezige teamleden welke punten er uit hun teamdialoog naar voren zijn gekomen en nodigt ze uit hun mening te geven hierover. Hierbij geeft de bestuurder ruimte aan eigen expertise en invulling van de medewerkers. Het gesprek heeft een open en informeel karakter.



Tip

Om de verwachtingen aan beide kanten (bestuurder en team) helder te houden, wordt aanbevolen om een kort verslag of actie- en besluitenlijst te maken van het gesprek met de bestuurder. Belangrijk hierbij is dat er duidelijk beschreven wordt welke afspraken er eventueel zijn gemaakt en wie waarvoor verantwoordelijk is in de opvolging. Daarnaast kan het ook handig zijn om een kort verslag te maken van het gesprek met de bestuurder zodat niet-aanwezige teamleden op de hoogte gebracht kunnen worden welke punten er besproken zijn tijdens met de bestuurder. Kijk voor een model actie- en besluitenlijst voor het gesprek met de bestuurder op www.izz.nl/indialoog.

Na het gesprek geeft de bestuurder terugkoppeling aan het hoger management (bestuur/directie) van wat hij gehoord en gezien heeft. Waar nodig neemt de bestuurder direct besluiten om issues die gezond en veilig werken in de weg staan, weg te nemen. De eerstvolgende ronde wordt tijdens het gesprek tussen bestuurder en team kort teruggeblikt op het gesprek de vorige ronde en eventuele voortgang op issues die vorige ronde zijn opgenomen in de actie- en besluitenlijst.

10 Borgen

In de laatste fase draait het om het inbedden en verankeren van de dialoog in de dagelijkse werkpraktijk. Praten over gezond en veilig werken (en belangrijke subthema's die daarmee te maken hebben) moet van tijdelijk project worden omgevormd tot normaal onderdeel van het werk.

De borging van InDialoog bestaat in feite uit twee onderdelen:

1. Borging van de aanpak binnen de teams die hebben deelgenomen aan de pilot
2. Uitrol en borging van de aanpak bij de overige teams die niet hebben deelgenomen aan de pilot (borging in de rest van de organisatie).

A

Evaluatiebijeenkomst

De borgingsfase begint bij een evaluatie van de pilot Aanpak Organisatieklimaat. Zonder evaluatie kan er niet gestart worden met de borging binnen de teams en in de rest van de organisatie. Organiseer de evaluatiebijeenkomst daarom binnen enkele weken nadat de derde ronde in de teams heeft plaatsgevonden.

Essentieel voor een goede evaluatie is dat alle deelnemers gehoord worden, hun ervaringen delen en een eerlijk oordeel mogen geven over de verschillende stappen van InDialoog. Daarom is een evaluatiebijeenkomst na de laatste ronde onderdeel van de aanpak. Er kan ook gekozen worden om verschillende evaluatiebijeenkomsten te plannen met de verschillende groepen deelnemers (medewerkers, teamleiders, bestuurders). In dit geval is het wel belangrijk dat alle opbrengsten van deze bijeenkomsten bij elkaar gebracht worden om op basis hiervan te bepalen hoe de methodiek precies geborgd gaat worden.



Tip

Nodig ook de OR en andere betrokkenen uit voor de evaluatiebijeenkomst(en) om het draagvlak voor de borging te vergroten.

De evaluatiebijeenkomst wordt evenals de kick-off bijeenkomst vooraf gepland en voorbereid door het projectteam. Dit betekent dat er ruim van tevoren een datum gepland en een locatie geregeld moeten worden. Tevens bepaalt het projectteam de agenda/het programma van de evaluatiebijeenkomst en worden alle deelnemers (medewerkers, teamleiders, bestuurders) uitgenodigd om bij de evaluatie aanwezig te zijn. Voor de teams geldt dat hier een vertegenwoordiging van enkele medewerkers gestuurd kan worden wanneer het niet mogelijk is om iedereen aanwezig te laten zijn.

**Tip**

Om zoveel mogelijk uit de evaluatiebijeenkomst te halen, verdient het aanbeveling om bij de uitnodiging ook een aantal vragen mee te sturen. Deelnemers kunnen zich op deze manier gericht voorbereiden. Een voorbeeld is om de teams alvast te laten nadenken over of er zaken veranderd zijn op de werkvloer sinds InDialoog (verandering in werkprocessen, omgang met elkaar, nieuwe inzichten, samenwerking, etc.). Ook kan alle deelnemers gevraagd worden alvast te bedenken wat InDialoog hen gebracht heeft (wat was de opbrengst voor jou?). Daarnaast is het voor de samenstelling van de agenda van de evaluatiebijeenkomst van belang dat alle stappen van InDialoog aan bod komen. De volgende vragen kunnen bijvoorbeeld per stap (teampeiling en coaching, teamdialoog, bestuurder op de werkvloer) besproken worden:

- wat ging er goed en willen we behouden van deze stap?
- wat ging er minder goed en zouden we moeten aanpassen in deze stap?

**Tip**

Een mogelijkheid is ook om de evaluatiebijeenkomst te laten volgen op een korte vragenlijst onder de deelnemers (medewerkers, teamleiders én betrokken bestuurder(s)) over hoe zij InDialoog hebben ervaren. De projectleider presenteert de resultaten tijdens de evaluatiebijeenkomst en de aanwezigen bespreken met elkaar wat dit betekent voor de borging.

De bijeenkomst wordt voorgezeten door de projectleider. Het projectteam komt na afloop bij elkaar om de opbrengsten uit de evaluatiebijeenkomst te bespreken en de volgende stappen voor de borging in de rest van de organisatie te bespreken. Wanneer de projectleider na afloop van de evaluatiebijeenkomst niet in zijn huidige rol betrokken blijft bij de borging van InDialoog is het van belang om te besluiten wie dit stokje overneemt.

B

Borging binnen de teams die hebben deelgenomen aan de pilot

De ideale wijze van borging binnen de teams die hebben deelgenomen aan de pilot is dat de teamleden zelf bepalen hoe ze de dialoog en onderdelen van InDialoog borgen in hun eigen team. Dit kan door te vragen of ze hier zelf onder leiding van de teamleider een plan voor bedenken of een besluit over nemen en dit delen met het projectteam. Op deze manier wordt er een duurzame verandering in gang gezet waar de teamleden zelf eigenaar van zijn.

In feite hoeft de borging binnen deze teams helemaal niet ingewikkeld te zijn, aangezien ze inmiddels al ervaring hebben met het opzetten en voeren van een dialoog. Ze moeten hier vooral mee doorgaan! Het kan wel zo zijn dat ze op basis van de pilot enkele aanpassingen maken.

Vervolg Stap 1: Teampeiling en coaching

De teamleider bepaalt samen met het team welke onderwerpen binnen het thema gezond en veilig werken nog meer aandacht verdienen of verder verdiept kunnen worden. Op basis hiervan richt de teamleider nieuwe teampeilingen in voor het team.

De teamleider blijft er alert op dat de vaardigheden die hij tijdens de coaching sessies heeft geleerd, actueel blijven. Dit kan hij doen door te blijven oefenen en regelmatig een teamdialoog voor te zitten en feedback hierop te vragen van teamleden. Mocht er onder de teamleiders behoefte bestaan aan een vervolgssessie, dan kan er contact worden opgenomen met de externe trainer.

Vervolg stap 2: Teamdialoog

De teamleider zorgt ervoor dat er ruimte voor de teamdialoog blijft in de agenda van de reguliere werkoverleggen van het team. Samen met het team bepaalt hij hoe de dialoog op gang gehouden kan worden en niet verdwijnt in de waan van de dag. Daarnaast kunnen er nieuwe werkvormen uitgeprobeerd worden of andere collega's van buiten het team deelnemen aan de dialoog om de kwaliteit en de energie van de teamdialoog op peil te houden. Het belangrijkste is dat de dialoog een continu karakter krijgt en issues en dilemma's op het gebied van gezond en veilig werken blijvend bespreekbaar zijn. Ten slotte is het ook goed om tijdens de teamdialoog niet alleen stil te staan bij issues en problemen, maar om ook successen op het gebied van gezond en veilig werken te benoemen en deze met elkaar te vieren.

Vervolg stap 3: Bestuurder op de werkvloer

Het team bepaalt samen met de teamleider in welke frequentie er behoefte is aan een gesprek tussen team en bestuurder. Er wordt aangeraden om na de pilot nog minimaal eenmaal per jaar een gesprek met de bestuurder te plannen, maar dit kan uiteraard ook vaker plaatsvinden. Ook in de periode na de pilot vindt het gesprek met de bestuurder plaats na de teamdialoog.

C

Borging binnen de rest van de organisatie

Een mogelijkheid voor verspreiding van InDialoog binnen de rest van de organisatie is om een nieuwe pilot op te zetten met andere teams. Doel van een pilot is immers om teams in drie ronden kennis te laten maken met het voeren van een gestructureerde dialoog en ze te stimuleren om deze dialoog te verankeren in hun normale werkwijze. Met een nieuwe pilot maakt weer een nieuw deel van de organisatie kennis met de aanpak en kan er getoetst worden of deze teams op eenzelfde manier profiteren van deze methodiek als de vorige teams. Door de pilot meerdere malen te herhalen wordt de dialoog over gezond en veilig werken uiteindelijk stapsgewijs onderdeel van de normale werkwijze binnen de gehele organisatie.

Een andere mogelijkheid voor de borging binnen de rest van de organisatie is om InDialoog voortaan bij behoefte aan te bieden vanuit een organisatiebrede academie of opleidingsinstituut dat zich bezighoudt met leren en ontwikkelen. Of als onderdeel van het HR-instrumentarium dat aangeboden wordt aan teams wanneer zij aangeven te worstelen met specifieke onderwerpen zoals werkdruk, verzuim of veiligheid. De dialoog wordt dan kort-cyclisch ingezet wanneer teams aangeven daar behoefte aan te hebben. Gevaar hiervan is wel dat de dialoog een los project blijft en geen vast onderdeel van de manier van werken wordt.

Ten slotte is het mogelijk om InDialoog te verspreiden in de rest van de organisatie door teamleiders van teams die geen deel uitmaakten van de pilot, de leergang InDialoog voor teamleiders van Stichting IZZ aan te bieden. In deze driedaagse leergang leren teamleiders om hun team naar gezonder werken te coachen door de methodiek zelfstandig in te zetten binnen hun eigen team. Kijk voor meer informatie over deze leergang op www.izz.nl/indialoog.



Tip

Wanneer uit de evaluatie blijkt dat teams uit de pilot goede ervaringen hebben met de methodiek, vraag dan of ze deze ervaringen willen delen met andere teams die interesse hebben in de aanpak. Op deze manier creëert u ambassadeurs voor de aanpak die kunnen helpen bij het verspreiden ervan binnen de rest van de organisatie. Bijvoorbeeld door een enthousiaste medewerker die in de pilot heeft meegedaan een geïnteresseerd team te bezoeken tijdens een teamoverleg en daar te vertellen over de ervaring en opbrengsten van de aanpak in zijn eigen team.

Projectmatige afronding van de pilot InDialoog

De methodiek InDialoog is projectmatig gestart met een duidelijk en zichtbaar begin (kick-off bijeenkomst), waarin de bestuurder zijn commitment heeft getoond voor een pilot. Daarom is het gestructureerd afronden van deze pilot ook een noodzakelijke stap.

Daarvoor maakt de projectleider een eindverslag van de pilot voor de bestuurder (de opdrachtgever) en overige stakeholders. Dit eindverslag bestaat uit 2 delen:

1. Evaluatie pilot InDialoog en borging van de methodiek binnen pilotteams.

Dit deel geeft inzicht in:

- Hoe het proces van de pilot is verlopen.
- Welke inhoudelijke aanpassingen er in het werk of de werkwijze van de teams zijn gedaan.
- Welke gezondheidseffecten er zijn opgetreden, tenminste als hier inzicht in is (bijv. afname ziekteverzuim, arbeidsbelasting, toename werkplezier). Dit kan zowel kwantitatief (cijfers) of kwalitatief (ervaringen van deelnemers).
- Welke van de pilotteams de methodiek InDialoog voortzetten, over welke thema's en wat zij daarbij van de bestuurder nodig hebben.

2. Implementatie van InDialoog in de rest van de organisatie.

Dit is een advies van het projectteam aan de bestuurder over de implementatie / borging binnen de rest van de organisatie. Het advies omvat:

- Waar het eigenaarschap ligt van de methode/de inhoud.
- Wie dit organiseert (voorzetten projectmatige aanpak dan wel in de reguliere lijnactiviteiten).
- Welke fasering wordt gekozen ('big bang' of stapsgewijs op basis van aanmelding).
- Hoe dit gefinancierd wordt (bijv. voor opleiden teamleiders of teampeiling).
- Hoe een en ander organisatiebreed gecommuniceerd wordt.

Alvorens de projectleider deze punten in kaart brengt, is het verstandig om vast te peilen of de bestuurder de intentie heeft om de methodiek InDialoog in de rest van de organisatie als een standaard te zien.



Tip

Afhankelijk van de manier van werken binnen de organisatie kan bovenstaande natuurlijk meer of minder formeel ingericht worden. Dan wel met uitgebreide, voorbesproken adviesnotitie, dan wel in een kort overzicht en mondelinge besluitvorming. Het is altijd belangrijk om voor alle betrokkenen duidelijk te maken of na de pilot de methodiek InDialoog wordt voortgezet, in welke vorm en wie daarin welke rol heeft. Om zo te voorkomen dat dit niet als één van de vele projecten wordt gezien door medewerkers.

Resultaat Borgingsfase

- Voor de pilotteams geldt dat het eindresultaat van deze fase is dat helder is hoe de pilot InDialoog is verlopen, wat het heeft opgeleverd en op welke wijze de teams hiermee door willen gaan.
- De dialoog over (subthema's binnen) gezond en veilig werken is onderdeel van het normale werk geworden, dilemma's worden besproken en successen worden gevierd.
- InDialoog is verweven in de dagelijkse praktijk van deze teams, hun teamleiders en de bestuurder.
- Voor de overige teams is het eindresultaat van deze fase dat het hoger management een besluit heeft genomen over de vraag of InDialoog de standaard wordt voor alle teams om de dialoog te voeren over thema's rond gezond en veilig werken. Deze stap is noodzakelijk om commitment vanuit het management vast te stellen voor verdere uitrol. Dit is ook het mandaat voor degene (projectleider, adviseur, beleidsmedewerker, etc.) die ermee verder gaat.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing.

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





IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Colofon InDialoog: Handleiding voor projectleiders InDialoog

© Copyright IZZ, juni 2019

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