

---

**Aanpak interne agressie & ongewenst gedrag**

---

# Teamgerichte ontwikkelroute

**Bevorderen sociale en  
psychologische veiligheid**



**StAZ  
Stichting  
Arbeidsmarkt  
Ziekenhuizen**

# Inhoud

<b>1. Introductie en doel van dit document</b>	<b>3</b>
<b>2. Uitgangspunten van de ontwikkelroute</b>	<b>4</b>
<b>3. De stappen van de ontwikkelroute</b>	<b>5</b>
3.1 De teamgerichte tools en interventie route voor de afdeling in stappen	5
3.2 STAP 1 - Oriëntatie en voorbereiding MT en ontwikkelgroep	5
3.3 STAP 2 - Voorbereiden en doornemen voorbereiding (evt. online module)	6
3.4 STAP 3 - Verwerken uitkomsten module in team interventie matrix en planning	7
3.5 STAP 4 - Gemeenschappelijk dialoogsessies MT en Ontwikkelgroep	7
3.6 STAP 5 - Facultatief vervolg op basis van de dialoogsessies	7
<b>4. Teamgerichte adviezen</b>	<b>8</b>
<b>Colofon</b>	<b>9</b>

# 1. Introductie en doel van dit document

## Inleiding

Teams hebben behoefte aan duidelijkheid en samenhang, en willen praktische ondersteuning bij het vergroten van de saamhorigheid en een prettige onderlinge omgang.

Samenhang ontstaat door aan te sluiten bij waar het team staat en wat zij samen willen bereiken, vanuit de prioriteiten en lange termijn doelen van de afdeling.

Hoe zorg je als leidinggevende en team dat je een aanpak, tool of interventie kiest die past bij wat het team nodig heeft? De teamgerichte ontwikkelroute bevat een standaard aanpak waarmee afdelingen op maat stap voor stap aandacht besteden aan waar ze aan willen werken.

## Doel

In dit document krijg je inzicht in:

- De uitgangspunten van de teamgerichte ontwikkelroute;
- De stappen van de ontwikkelroute;
- Tips en handvatten voor het doorlopen van de ontwikkelroute.

# 2. Uitgangspunten van de ontwikkelroute

De integrale benadering van sociale en psychologische veiligheid met de vier pijlers en niveaus, is de basis van de teamgerichte ontwikkelroute. Zie de bijlage voor een uitleg daarover.

## Pas een waarderende insteek toe

Ons uitgangspunt is dat in tools en interventies het positieve, het waarderende en de onderlinge verbinding centraal moet staan. De basis zijn feitelijke, echte ervaringen van teamleden met wat er al aan kwaliteit, goeds en kracht in het team aanwezig is. Aandacht besteden aan en in gesprek gaan over mooie voorbeelden van wat wel gewenst is, zelfs in situaties waarin dat juist heel lastig is. Dit is waar het over gaat in de waarderende benadering. Wat is er al in het team aanwezig waar we meer van willen? Door de aanwezige krachten zichtbaarder te maken en in de praktijk te brengen, ontstaat een perspectief om naartoe te werken. De basis daarvan zijn de reële praktijkvoorbeelden van gewenst gedrag dat al in de groep al aanwezig is.

## Autonomie en zelfregie

Autonomie en zelfregie zijn een basis voor gewenst gedrag. Het vergroten van intrinsieke motivatie wordt versterkt door het voldoen aan de basisbehoeften voor onderlinge sociale verbinding, behoefte aan autonomie en je bekwaam voelen om gewenst gedrag toe te passen. Als aan deze behoeften voldaan wordt, leidt dit tot betere prestaties, welbevinden en persoonlijke groei.

## Inclusieve voor-en-door aanpak

Inclusie is de basis voor psychologische veiligheid. Het biedt iedereen de mogelijkheid iedereen om mee te doen vanuit een voor-en-door aanpak. Inclusief betekent bijvoorbeeld dat iedereen uitgenodigd wordt om input te geven en mee te denken.

## Stap voor stap ontwikkelgericht

Het is geen vast ingevuld stappenplan. Management ondersteunt en geeft richting. Vertegenwoordigers (het ontwikkelteam) van de afdeling bepalen wat zij nodig hebben, ondersteund door HR en teamleiders. Er is ruimte voor voortschrijdend inzicht en het gaat vooral om de toepassing van wat gewenst is in de dagelijkse praktijk.

# 3. De stappen van de ontwikkelroute

## Een teamgerichte aanpak voor de lange termijn

De afdeling zoekt naar de samenhang in de verschillende activiteiten die op de afdeling plaats vinden. Er lopen vaak veel verschillende projecten naast elkaar en er is sprake van een hoge werkdruk en hectische werkomgeving. Het is belangrijk dat de vervolgaanpak in samenhang plaatsvindt met waar de afdeling of het team naartoe werkt. Waarom doen we dit en wat is de samenhang met andere zaken waar we mee bezig zijn?

In de voorbereiding zorgen we voor samenhang en maken we gebruik van wat al op de afdeling is gedaan. Daarin werken we samen met het MT en vertegenwoordigers van de afdeling.

## 3.1 De teamgerichte tools en interventie route voor de afdeling in stappen

De aanpak bestaat uit meerdere stappen die op elkaar voortbouwen:

1. Oriëntatie, voorbereiding en start ontwikkelteam + MT
2. Voorbereiden: doornemen voorbereidend materiaal over het begrippenkader (eventueel online) door ontwikkelgroep en MT
3. Verwerken uitkomsten van de voorbereiding door ontwikkelgroep
4. Dialoogsessies met groepen uit de afdeling (2 uur)
5. Facultatief vervolg op basis van de uitkomsten

Hiernaast leggen we de stappen verder uit.

## 3.2 STAP 1 - Oriëntatie en voorbereiding MT en ontwikkelgroep

### Teamgerichte tools en interventie aanbod

Breng als HR afdeling het bestaande tools- en interventieaanbod op het gebied van de integrale benadering in kaart. Het gaat dan bijvoorbeeld om workshops en trainingen rondom gewenst gedrag zoals open communiceren en samenwerken, maar ook om feedback geven en het bespreken van ongemak.

Daarnaast gaat het om opleidingsaanbod over risico's en preventie, zoals omgaan met macht en afhankelijkheid, weerbaarheid, zelfregulatie en assertiviteit. Voor het reageren tijdens ongewenst gedrag gaat het om grenzen stellen, actief ondersteunen als omstander en ongewenst gedrag benoemen. Voor de afhandeling gaat het om collegiale opvang en in gesprek gaan naar aanleiding van grensoverschrijdend gedrag, zowel individueel als in het team.

De samenhang in het opleidingsaanbod moet vooraf aangebracht worden. Op die manier kunnen leidinggevenden en teams gericht kiezen welke interventie aansluit. Nu is het vaak zo dat het niet duidelijk is wat er allemaal is en het sluit vaak ook niet helemaal aan bij het gewenste begrippenkader; de leidende principes van de organisatie. Om teams te ondersteunen is daar vaak veel winst te behalen.

## Ontwikkelteam

Er is een ontwikkelteam met vertegenwoordigers van alle functies. Een begeleider bereidt samen met het ontwikkelteam de aanpak voor. De insteek is:

- Verbinding stimuleren, bewustwording van sociale en psychologische veiligheid, onze waarderende en positieve aanpak op basis van zelfregie, autonomie en samenhang;
- Het ontwikkelteam krijgt inzicht in de aanpak en bepaalt doelen, rollen en werkwijzen;
- Er worden werkafspraken gemaakt en de behoefte aan ondersteuning wordt geïnventariseerd.

Het ontwikkelteam stelt op basis van het begrippenkader voorbereidingsmateriaal samen.

Voorafgaand aan de dialoogsessie ontvangen deelnemers informatie over het begrippenkader, de norm, de integrale benadering en sociale en psychologische veiligheid. Een online module geeft iedereen de mogelijkheid om wanneer het hen uitkomt, inzicht te krijgen in de relevante inhoud.

Het MT en het ontwikkelteam doen zelf ook een dialoogsessie en vervolgenterventies naar behoefte. Zij kunnen daarmee hun voorbeeldrol vervullen en hun collega's goed informeren.

### Vragen om te bespreken in de ontwikkelgroep:

- Hoe kunnen we het zoveel mogelijk naast het dagelijkse werk doen, hoe kunnen we het zoveel mogelijk in het werk zelf organiseren?
- Ga je uit van intrinsieke motivatie/ of ga je verplichtingen stellen?
- Hoe neem je collega's mee die in de avond en nacht werken?

## Het MT

Het MT heeft in tegenstelling tot de leden van de ontwikkelgroep een hiërarchische positie. Manager en teamleiders krijgen ondersteuning bij hun rol bij de integrale benadering van sociale en psychologische veiligheid.

Ook het MT volgt de stappen en voert een dialoogsessie, gevolgd door een vervolgenterventie die aansluit bij de behoefte van het MT. Behoeften zijn vaak:

Handvatten voor het aansnijden van ongemak en ongewenst gedrag;

Makkelijke manieren om moeilijke dingen bespreekbaar te maken;

Tips voor de dagelijkse praktijk met werkvormen;

Zelf dialoogsessies begeleiden, via train-the-trainer, meelopen en zelf doen.

## Communicatie en betrekken van de gehele afdeling

Het informeren en betrekken van het team over de voorgenomen keuze voor teamgerichte interventies om de onderlinge omgang te versterken, gebeurt via het teamoverleg, de nieuwsbrief en andere reguliere communicatiemiddelen. Daarbij worden collega's uitgenodigd om mee te denken en aan te haken bij de voorbereiding. De vervolgstap over de online voorbereiding op de gezamenlijke dialoog wordt aangekondigd. De klankbordgroep bepaalt met het MT de wijze van communicatie.

## 3.3 STAP 2 - Voorbereiden en doornemen voorbereiding (evt. online module)

Ter voorbereiding doen alle leden van de afdeling een leesopdracht (of online module) om kennis te nemen van de inhoud en daarop te reflecteren. Zij beantwoorden vragen over de inhoudelijke thema's in de voorbereiding. Hierdoor starten dialoogsessies vanuit hetzelfde begrippenkader.

### 3.4 STAP 3 - Verwerken uitkomsten module in team interventie matrix en planning

De uitkomsten van de online module worden verwerkt door het ontwikkelteam. De uitkomsten van de hele afdeling worden verwerkt in:

- Gewenste omgang, ook uitgewerkt per rol;
- Praktijkvoorbeelden van grijs gebied en de norm;
- Overzicht (opleidings-) behoeften en prioriteiten;
- Vervolgstappen.

De rapportage wordt gedeeld met de gehele afdeling en is de basis voor de gemeenschappelijke dialoogsessies.

Het ontwikkelteam plant samen met de afdeling de vervolgdialoogsessies. In groepen van maximaal 10 collega's wordt de dialoog gevoerd. Het MT en het ontwikkelteam voeren zelf ook een dialoog over de onderlinge omgang.

### 3.5 STAP 4 - Gemeenschappelijk dialoogsessies MT en Ontwikkelgroep

Het doel van de dialoogsessie is bewustwording, zelfreflectie, het versterken van de onderlinge verbinding, zelfregie en autonomie. De geinventariseerde behoeften en prioriteiten zijn de basis voor het selecteren van de gezamenlijke en facultatieve vervolgsessies.

Tijdens de dialoogsessie gaat men open met elkaar in gesprek over de onderlinge omgang en sociale en psychologische veiligheid. Dialoogsessies zorgen voor:

- Meer oog voor elkaar, elkaar beter leren kennen, met elkaar delen waar men tegen aan loopt, dit bij elkaar herkennen en gezamenlijk in gaan op behoeften en vervolgaanpak;
- Meer autonomie en zelfregie. Door uit te gaan van de behoeften van de deelnemers en ze te betrekken bij doelen, mogelijkheden en suggesties voor het vervolg ontstaat mede-eigenaarschap en zelfregie. Wat zou voor mij werken en hoe zou ik bij kunnen dragen? Door verantwoordelijkheid en ruimte te geven en hen mee te nemen in de

vervolgaanpak versterken we de intrinsieke motivatie, betrokkenheid en het draagvlak om mee te doen.

De voorbereiding (online module) en de gemeenschappelijke dialoogsessie zijn de basis voor hoe de afdeling de komende jaren wil werken aan het versterken van de onderlinge omgang en hoe dit bijdraagt aan de andere doelen van de afdeling. Dat betekent dat als er andere behoeften zijn die prioriteit hebben, dit gefaciliteerd wordt. Zo wordt het draagvlak en de zelfregie vergroot.

### 3.6 STAP 5 - Facultatief vervolg op basis van de dialoogsessies

Uit de gemeenschappelijk online voorbereiding en de gemeenschappelijke dialoogsessie komen behoeften naar voren. Afhankelijk daarvan volgt een (facultatief) vervolgaanbod. We stimuleren daarmee zelfregie en pro-activiteit. De vervolgsessies zijn gebaseerd op de integrale benadering van de vier niveaus en de vier pijlers.

Een sessie kan een oefensessie met acteurs zijn, een kampvuursessie over de norm van wat wel en niet acceptabel is, of kan bijvoorbeeld gaan over generatieverschillen. Het kan ook een workshop zijn waarin ervaringen gedeeld worden en opdrachten gedaan worden.

Start met interventies die als doel hebben om de onderlinge verbinding te versterken en het bijbehorende waarderende gedrag te verspreiden en te versterken. Ga daarna pas aan de slag met vaardigheidsontwikkeling zoals training. Behalve als het team daar al eerder behoefte aan heeft.

Het gaat niet om deelname aan sessies, maar het doel is de toepassing van gewenste omgang in de praktijk.

# 4. Teamgerichte adviezen

## Bied teams ondersteuning op maat

Zorg vooral dat programma's, tools en interventies zoveel mogelijk aansluiten bij de dagelijkse workflow. Houd rekening met de werkdruk en bekijk hoe dit aansluit bij vervolgaanpak. Kijk vooral naar waar de meeste behoefte aan is en waar de meeste winst te behalen is, en kijk vooral naar wat er wél is en wat wel goed gaat. Uit evaluaties komen ook leuke zaken naar voren waar je je niet bewust van was; ongewenst gedrag gebeurt vaak niet expres.

## Let op minder zichtbare doelgroepen

Besteed aandacht aan groepen die lastiger te bereiken zijn, zoals zij die niet werken met een computer.

## Tijd voor reflectie en bewustwording

Zorg dat er tijd vrijgemaakt wordt voor reflectie en bewustwording, zoals spiegelgesprekken waarbij mensen kwetsbaarheid durven tonen, elkaar niet aankijken en alleen maar luisteren zodat ze inzicht krijgen. Moreel beraad is ook een voorbeeld van reflectie en bewustwording. Denk ook aan intervisiegroepen zodat teams met elkaar het gesprek kunnen aangaan over (on)gewenst gedrag en de samenwerking waarbij meerdere doelgroepen meedoen. Met als doel gemakkelijker met elkaar in gesprek te gaan over ongemakkelijke onderwerpen en aandacht te besteden aan het belevingsniveau in de communicatie.

## Besteed aandacht aan verschillende generaties

Kijk naar verschillende generaties. Iedereen is verschillend. Verschillende groepen vinden wat van elkaar. Hoe kun je elkaar meer leren waarderen? Hoe respecteer je elkaar? Stimuleer verbinding.

## Sluit aan bij dagelijkse praktijk in het werk

Trek in de dagelijkse praktijk meer met elkaar op. Loop samen tijdens de visite, en verzorg met elkaar de patiënten (Wat brengt iedereen in om de patiëntenzorg goed te houden?) De medisch specialist is wel eindverantwoordelijk, dus het verschil blijft, maar het gaat om een gevoel van respect en verantwoordelijkheid. Medische verantwoordelijkheid gaat samen met gelijkwaardigheid in omgang. Dat betekent ook dat je je toetsbaar opstelt als arts.

## Ruimte voor ideeën

Stimuleer het geven van ideeën binnen de organisatie/afdeling; iedere keer bespreken, collega's mondigger maken door ze te betrekken en te waarderen. Stimuleer het samen bedenken van oplossingen voor problemen en laat iedereen bijdragen.

## Communicatie onderling

Versterk in teams de onderlinge communicatie en samenwerking. Stimuleer reflectie, vergroten van zelfvertrouwen, vitaliteit en weerbaarheid.



# Colofon

Dit project is tot stand gekomen met subsidie van het Ministerie van VWS en is uitgevoerd door de StAZ.



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport



StAZ  
Stichting  
Arbeidsmarkt  
Ziekenhuizen

In de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) maken werkgevers- en werknemersorganisaties in de ziekenhuisbranche zich samen sterk voor een aantrekkelijke arbeidsmarkt in de in ziekenhuizen, revalidatiecentra en categorale instellingen. De StAZ zet actuele thema's uit de arbeidsmarkt op de kaart en streeft naar een aantrekkelijke ziekenhuisbranche met medewerkers en organisaties die fit zijn voor de arbeidsmarkt. Wilt u meer informatie over de StAZ? Bezoek dan onze website op [www.staz.nl](http://www.staz.nl).

## Onderzoek en begeleiding

[dinsdag.nl](http://dinsdag.nl)

## Vormgeving

Sieneke Spiegel: [www.studiosien.nl](http://www.studiosien.nl)

## Vragen of opmerkingen?

Vragen, tips of opmerking zijn altijd welkom via [staz@caop.nl](mailto:staz@caop.nl).

## Disclaimer en copyright

Voor aansprakelijkheid en auteursrecht verwijzen wij naar de informatie zoals te vinden op [www.staz.nl](http://www.staz.nl).

© Stichting arbeidsmarkt ziekenhuizen  
september 2023

**Contact**

Lange Voorhout 13  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag