



GEZONDVERBOND.nl

Handleiding Verbetercheck in teams

Praktisch hulpmiddel om de Verbetercheck in een team toe te passen
22 maart 2011

Betrokken partijen:

VERBOND VAN VERZEKERAARS



Zorgverzekeraars Nederland



Teksten en advies:

Huub Pennock en Alex van der Wal

Inleiding

De verbetercheck voert individuele werknemers en leidinggevenden door het beantwoorden van een aantal vragen naar oplossingen in de arbocatalogus die passen bij hun werksituatie. Oplossingen die niet relevant zijn worden zo achterwege gelaten.

De verbetercheck is ook toe te passen in een team. Deze handleiding geeft aan hoe dit in zijn werk gaat.

Bij de uitvoering in een team is het aan te bevelen de uitvoering te laten ondersteunen door een procesbegeleider (arboprofessional, arbocoördinator, P&O-adviseur, externe procesbegeleider, of collega-leidinggevende).

👉 Tips voor leidinggevende

Als leidinggevende kun je de 'verbetercheck voor leidinggevende' zelf doen om een beeld te krijgen van de aanknopingspunten voor verbetering in je team. Een volgende stap is de verbetercheck met je team in te vullen. Zo krijg je ook zicht op de ervaringen en meningen van je teamleden. Kijken zij er wellicht anders tegen aan? Je vergroot zo het draagvlak voor invoering van oplossingen, waardoor je ze vaak ook sneller in de praktijk kunt brengen.

- Overweeg je te laten ondersteunen bij de uitvoering van de verbetercheck. Je bent zelf ook teamlid. Als een niet-teamlid de verbetercheck begeleidt, voorkom je dat je rol van teamlid botst met die van procesbegeleider.
- Wie kun je vragen voor ondersteuning?
 - arbocoördinator of arboprofessional;
 - P&O-adviseur;
 - collega-leidinggevende,
 - externe procesbegeleider.

Inhoudelijke kennis van arbo is voor de keuze van een procesbegeleider geen must; veel belangrijker is ervaring in het begeleiden van teams.

👉 Tips voor procesbegeleider

Vaak is het de leidinggevende die met een verbetercheck aan de slag gaat in zijn team. Daarbij kan hij zich laten ondersteunen door een externe partij. Neem jij die rol op je, dan kun je deze handleiding gebruiken als spoorboekje en inspiratiebron voor effectieve en inspirerende bijeenkomsten.

Als 'hulp van buiten'

- stimuleer je dat alle leden van het team voldoende inbreng hebben tijdens de verbetercheck. Denkt en praat iedereen voldoende mee?
- vat je zo nu en dan het gesprek samen;
- stel je vaker vragen naar het belang dat iemand heeft ('waarom wil je dat...?');
- vraag je ook eens naar feiten;
- beslis je niet over de keuzes. Zorg wel dat de gekozen oplossingen voldoende draagvlak hebben;
- ondersteun je de leidinggevende. Door jouw ondersteuning kan hij of zij onderdeel van het team zijn. Zo voorkom je dat zijn of haar rol als teamlid botst met die van procesbegeleider.

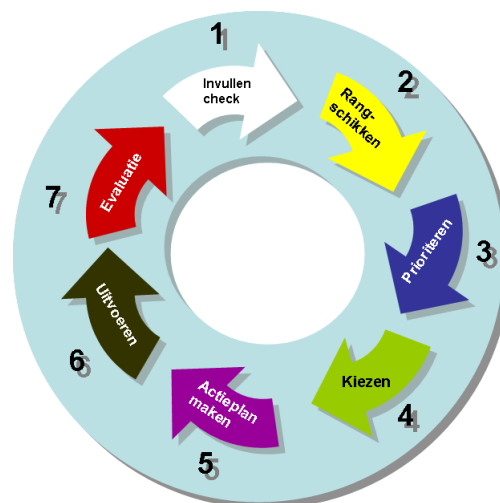


Met een team bedoelen we een groep van medewerkers die ongeveer hetzelfde soort werk doen en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald resultaat. Het is niet altijd hetzelfde als een afdeling. In een afdeling werken soms verschillende teams. De kans op procesverstoringen is groot als de groep deelnemers te veel verschillen vertonen ten opzichte van elkaar in werkzaamheden, verantwoordelijkheden/bevoegdheden of partijen waarmee moet worden samengewerkt. De verbeterpunten worden dan onvoldoende gelijk ervaren én er is vaak te weinig draagvlak voor gezamenlijke actiepunten. Hou de groepen dus liever kleiner en heterogeen.

Stappenplan

De teamaanpak bestaat uit zeven overzichtelijke stappen:

1. Invullen van verbetercheck;
2. Rangschikken;
3. Prioriteren;
4. Kiezen;
5. Maken van actieplan met afspraken;
6. Uitvoeren van de gekozen oplossingen;
7. Evaluatie (eventueel gevolgd door stap 1).



Stap 1: Invullen verbetercheck

Duur: ongeveer 15 minuten inclusief doelstelling en programma doornemen.

Kies een arbeidsrisico waar je mee aan de slag gaat (bijvoorbeeld werkdruk of beeldschermwerk). Nodig de deelnemers uit voor een bijeenkomst. Geef aan dat het de bedoeling is om met het team te komen tot een top drie van oplossingen uit de catalogus voor het gekozen arbeidsrisico. Laat de deelnemers de verbetercheck van tevoren invullen, of doe dat aan het begin van de bijeenkomst.

Tips:

- Als er een procesbegeleider is die (nog) niet alle deelnemers kent, doe dan een kort kennismakingsrondje. (duur max. 3 minuten per deelnemer * aantal deelnemers). Leuke variant is dan dat iedereen zijn/haar buurman voorstelt aan de hand van: wat is zijn/haar naam, wat is de functie, lang of kort bij de zaak én waar is de andere goed in (talent) en wat kan ik nog van haar leren? Het geeft een hele dynamische start met veel positieve energie (het zijn eigenlijk allemaal complimenten die ze elkaar geven). Procesbegeleider noteert de uitspraken tijdens de kennismakingsronde per deelnemer op een flip-over. Zo leg je de complimenten vast én de leerpunten.
- Als je met het thema werkdruk aan de gang gaat is er een 'kant-en-klare' presentatie beschikbaar met adviezen aan de presentator/procesbegeleider in de notitievelen. Deze presentatie plaatst werkdruk in het juiste perspectief en stimuleert de deelnemers in hun eigen 'Cirkel van invloed' te gaan staan. Duur is ongeveer 30 minuten extra.
- Gebruik bij een teamaanpak een papieren versie van de verbetercheck. Die kun je printen via de website in een pdf-formaat.
- Laat de deelnemers de check in stilte invullen om te voorkomen dat bij het invullen al discussie plaatsvindt. Het gaat hier immers nog niet over de gezamenlijke beeldvorming, maar over het verzamelen van individuele meningen.

Stap 2: Rangschikken

Duur: 15 minuten

- Schrijf van tevoren de nummers van de vragen op de flip-over.
- Geef aan wat het doel is van deze stap: rangschikken van verbeterpunten uit de check om straks te komen tot een top drie van verbeterpunten voor het gekozen arbeidsrisico.
- De begeleider laat handen opsteken voor elke vraag door iedereen die nee heeft geantwoord.
- Iedere nee is een turf. Begeleider noteert turven op flipover.



GEZONDVERBOND.nl

Stap 3: Prioriteren

Duur: 30 minuten

Stel vast welke drie verbeterpunten het meest voorkomen. Dit zijn de verbeterpunten die in het team waarschijnlijk het meest leven om mee aan de slag te gaan.

👍 Tips voor verdieping:

- Als iedereen een streepje bij een verbeterpunt heeft is het duidelijk dat daar een verbetermogelijkheid zit. Maar wat als niet iedereen dat streepje heeft gezet? Dan is het zinvol om daar even bij stil te staan. Vraag dan bijvoorbeeld na:
 - wat maakt dat sommigen deze knelpunten niet hebben aangegeven. Zien zij daar geen knelpunt of gaan zij er 'handig' mee om?
 - of de anderen daar wat van kunnen leren, ofwel: ligt daar al een gedeelte van de oplossing?
- Wie mist in de top drie die nu ontstaat een verbeterpunt dat volgens hem of haar veel belangrijker is dan de top drie? Geef in dat geval die persoon kort de tijd om de anderen te informeren over zijn of haar visie. Daarna kunnen mensen hun score eventueel nog aanpassen en kun je opnieuw kijken of de top drie zo blijft of is veranderd. Hierdoor voorkom je dat puur op statistische gronden punten worden opgepakt die eigenlijk niet het belangrijkste knelpunt aanpakken.
- Check of de ernst van het verbeterpunt hoog genoeg is. Soms wordt een punt wel door bijna iedereen genoemd maar 'accepteert' iedereen dat punt gewoon. Bijvoorbeeld: veel gestoord worden is op de 'klantenservice' gewoon onderdeel van het werk. Er is dan soms helemaal geen draagvlak voor verandering bij de teams. Dus een nee, betekent niet altijd draagvlak om het punt aan te pakken. Check dat eerst!
- Stel over de top drie vragen om te checken wat deelnemers met hun nee bedoelen. Zo krijgen de andere deelnemers zicht op elkaars beleving.

Stap 4: Kiezen van concrete maatregelen

Duur: Ongeveer 40 minuten per verbeterpunt

In de arbocatalogus staan tips die je kunt gebruiken in je team. Voor elk knelpunt zijn er suggesties. Maar wellicht zijn er ook andere maatregelen te bedenken die in het team veel beter gaan werken. Aanpakken van arbeidsomstandigheden is ten slotte maatwerk.

Een methode om de catalogus te combineren met eigen maatregelen.

1. Kies één verbeterpunt uit de top drie.
2. Iedereen leest de maatregelen in de arbocatalogus die bij dit punt horen.
3. Laat iedereen voor zich vijf minuten in steekwoorden zo veel mogelijk ideeën opschrijven die voor dit onderwerp kunnen gaan helpen. Deelnemers schrijven kernwoorden – geen zinnen! – op geeltjes, bijvoorbeeld 'Ideeënbus invoeren', 'Exitgesprekken uitvoeren' of 'Voorlichting laten geven'.
4. De begeleider verzamelt de geeltjes en plakt ze één voor één op de muur of een stuk papier. Sorteert de geeltjes in vier groepen:
 - wat kan elders in de organisatie gedaan worden?
 - wat kun je als team doen?
 - wat kun je als medewerker doen?
 - Wat kan je als leidinggevende doen?Plak geeltjes met gelijke ideeën bij of op elkaar;
5. Spreek af wat je met de ideeën voor elders in de organisatie gaat doen (bijvoorbeeld: de leidinggevende of P&O-adviseur / arboprofessional gaat hierover gesprekken voeren met...)
6. Spreek af wat de werknemers gaan doen met de ideeën die ze voor zichzelf hebben genoteerd (bijvoorbeeld: uitwerken in een eigen actieplan, waarbij ze ondersteuning kunnen krijgen van de

leidinggevende / arboprofessional / P&O-er etc).

7. Ga verder aan de slag met de teamoplossingen: kies er één idee eruit. Dit kan door erover te stemmen of door de keuze aan één teamlid over te laten.

8. Maak dat idee concreet: wat kun je doen in het team, wie gaat wat doen om er voor te zorgen dat het idee wordt uitgevoerd en wanneer is dat af? Hier is ook ruimte voor discussie en worden voorlopige keuzes gemaakt over de uitvoering. Het resultaat van deze stap vormt de basis voor het actieplan.

Doe stap 7 en 8 voor meerdere of alle ideeën die het team heeft ontwikkeld.

9. Als je zo meerdere ideeën hebt uitgewerkt, vraag dan één teamlid, die dit tot een actieplan uitwerkt (zie verder stap 5).



Tips:

- De grootste valkuil bij deze methode is dat per idee bij punt 4 al discussie ontstaat. Probeer dit te voorkomen. Als bij de geeltjessessie een begrip niet duidelijk is, vraag dan om verduidelijking aan de inzender. Discussie vindt pas plaats bij punt 8.
- Als er bij het geeltjesproces toch pittige punten tot debat zijn, parkeer die dan. Schrijf ze bijvoorbeeld op een 'parkeerflap', zodat het voor iedereen duidelijk is dat ze nog aan bod komen. Bespreek die parkeerpunten later of een volgende keer.

Stap 5: Maak een actieplan met afspraken en bespreek dit in het team

Dit kan in of buiten de meeting. Binnen de meeting reserveer je ongeveer 30 minuten voor het concreet maken van de acties per verbeterpunt.

- Beschrijf de kern van de maatregel of oplossing;
- Benoem acties die uitgevoerd gaan worden; maak de acties SMART:
 - Specifiek
 - Meetbaar
 - Acceptabel
 - Realistisch
 - Tijdgebonden, dus geef per actie aan wanneer die wordt uitgevoerd;
- Benoem per actie wie daar verantwoordelijk voor is;

Als de actieplannen per verbeterpunt na de meeting (door groepjes) worden uitgewerkt, spreek dan af wanneer ze worden besproken in het teamwerkoverleg, of plan een aparte vergadering om alle actieplannen te bespreken.



Tip:

Geef bij het bespreken van het actieplan ook ruimte voor discussie.

Realiseer je dat het effect van een actie de combinatie is van de kwaliteit van de actie en de acceptatie.

Start bij voorkeur met een oplossing:

- die snel een zichtbaar effect heeft;
- die het grootste draagvlak onder de werknemers heeft.

Dit verhoogt de acceptatie en stimuleert vervolgacties.

Stap 6: Uitvoeren van de gekozen maatregelen en oplossingen



Houd een vinger aan de pols:

- Ga na of de teamleden nog op de goede weg zijn;
- Zie je al resultaten, die eventueel gevierd kunnen worden?
- Controleer of de planning nog klopt en stel deze eventueel bij.

Stap 7: Evaluatie (eventueel gevolgd door stap 1)

Heeft de maatregel of oplossing het gewenste effect veroorzaakt? Is het doel bereikt?
Kijk nog eens goed wat afgesproken is in het actieplan en leg de resultaten daarnaast.



GEZONDVERBOND.nl

Een *conceptprogramma voor de verbetercheck voor werkdruk*¹ kan er dan als volgt uit zien:

- 08.30 Start: Introductie van het programma en doel van de meeting
- 08.35 Iedereen kort voorstellen aan procesbegeleider
- 09.00 Presentatie over Werkdruk en Werkplezier (zie aparte presentatie)
- 09.30 Invullen 1 verbetercheck
- 09.40 Turven en Prioriteren: (Keuze voor 2 verbeterpunten)
- 10.10 Pauze
- 10.25 Concrete maatregelen bedenken voor Verbeterpunt met prioriteit 1 en clusteren
- 10.55 Kiezen meest aansprekende maatregel.
- 11.00 Vertalen maatregel naar Smart Acties.
- 11.30 Concrete maatregelen bedenken voor Verbeterpunt met prioriteit 2 en clusteren
- 12.00 Kiezen meest aansprekende maatregel.
- 12.05 Vertalen maatregel naar Smart acties
- 12.30 Evaluatie (kort rondje)
- 12.45 Afsluiting

Als het voorstellen en de presentatie achterwege blijven kunnen er drie verbeterpunten worden opgepakt. Als er meer punten belangrijk genoeg zijn, zijn er meer dan één sessie nodig.

¹ *Ontwikkelt en getest in de praktijk bij Legal & General.*