



## Gemeente Delft zet teamnormsessies Arbocatalogus 2.0 breder in dan alleen voor aanpak agressie en geweld

Door: Peter van Noppen / Fotografie: Kees Winkelman



De gemeente Delft is een van de pilotgemeenten waar het afgelopen jaar geëxperimenteerd is met zogeheten teamnormsessies rondom agressie en geweld. Tijdens deze sessies werd de abstracte organisatienorm (zero tolerance) vertaald naar concrete normen op teamniveau. Volgens agressiecoördinator Liesbeth van der Marel waren de sessies voor iedereen 'een enorme eye-opener'. "Je zag de kwartjes vallen bij de medewerkers."

"Ze kwamen benieuwd binnen, vaak wel schoorvoetend. Sommigen hadden zoiets van 'als ik maar niet voor gek wordt gezet in de groep'. Maar door de manier waarop de bijeenkomst begon –lekker met zijn allen aan de koffie rond de tafel- en de ongedwongen sfeer was iedereen na tien minuten op zijn gemak. Dat er vervolgens drie tot vier uur werd uitgetrokken om met elkaar te praten over agressie gaf iedereen inzicht in hun eigen houding en gedrag, maar ook in dat van hun collega's. Dat er nu eens echt tijd voor werd genomen, is door iedereen als erg prettig ervaren." Als Liesbeth van der Marel, coördinator Agressie en Geweld bij de gemeente Delft, terugdenkt aan die eerste teamnormsessies op basis van de Arbocatolgus Agressie en Geweld 2.0 van het A+O fonds Gemeenten, gaan haar ogen stralen en kan ze haar enthousiasme nauwelijks bedwingen. "Een enorme eye-opener was deze andere manier van

Liesbeth van der Marel: "We hadden een agressieprotocol, maar niemand hield zich eraan."

trainen. Medewerkers hoefden niet afgebrand te worden door een acteur. Je kon het er ook gewoon met elkaar over hebben. Een feest." Een schril contrast ook met haar eerste twee jaar als coördinator Agressie en Geweld. "Ik ben sinds 2009 agressiecoördinator, maar ik had de eerste twee jaar nauwelijks een positie in de organisatie. Ik wist niet wat ik ermee moest. Er werd nooit wat gemeld, niemand vroeg ernaar. Het was echt zoeken."

#### HANDBOEK

Drie jaar geleden kwam daarin verandering toen een agressie incident volkomen uit de hand liep in Van der Marels beleving. "Een medewerker werd bedreigd –vooral op weblogs- en de hele top van de gemeente ging zich ermee bemoeien; de burgemeester, de secretaris, de griffier, een directeur. Ik zag door de bomen het bos niet meer. We hadden een agressieprotocol, maar niemand



Liesbeth van der Marel:

“Medewerkers weten nu dat ze op hun collega’s en de organisatie kunnen vertrouwen.”



Liesbeth van der Marel

hield zich eraan.” Ze trok daarop stevig aan de bel en met succes. “Ik wist dat Zutphen een handboek Agressie en Geweld had, kon dat krijgen en ben dat gaan vertalen naar de gemeente Delft. Ik vroeg advies aan het bureau dat de agressietrainingen verzorgde, samen met leidinggevend en maakte ik protocollen op maat voor de diverse diensten, er kwam een protocol voor het college en het MT en na ruim een jaar was het handboek af. Dat is nu twee jaar geleden. Vervolgens besloten we om meteen goed door te pakken en de nieuwe aanpak in de organisatie te implementeren. Niet door het te publiceren, maar door er mee de boer op te gaan. De mensen die hadden geholpen bij de totstandkoming van

het handboek werden vervolgens verantwoordelijk voor de uitrol daarvan binnen hun eigen dienst.”

#### TEAMNORMEN

Najaar 2013 hoorde Liesbeth van der Marel dat het A+O fonds met de Arbocatalogus 2.0 bezig was. “Veel teamleiders waren meteen erg enthousiast toen ik ze vertelde over het vertalen van de organisatienorm (zero tolerance) naar teamnormen. Zij merkten dat door het hoge abstractieniveau van zo’n centrale norm medewerkers uiteindelijk hun eigen norm hanteren voor welk gedrag ze wel en niet accepteren. Ik had meteen zeven teams die mee wilde doen met de



Stephan Hemme:

“Teamnormen kun je inzetten voor elk HRM-onderwerp.”

teamnormsessies.” Tijdens die sessies, vertelt, Van der Marel, “zag je bij medewerkers en teamleiders de kwartjes vallen. Prachtig. Door met elkaar te spreken over wat iedereen nu concreet verstaat onder ontoelaatbaar gedrag, zie je teams langzaam maar zeker groeien naar die teamnorm, waarin zero tolerance in de eigen woorden van elk team vorm kreeg. Zo vinden baliemedewerkers een omhoog gestoken middelvinger heel beledigend, parkeerwachters niet.” Medewerkers vinden het nu ook prettig dat ze elkaar kunnen aanspreken op de teamnorm, aldus Van der Marel. “Iedereen heeft wel eens de neiging om wat te toegeeflijk of te streng te zijn, het sterke van die



teamafspraken is dat dat vaak wordt gecorrigeerd. Door die gezamenlijke verantwoordelijkheid en de steun die aan elkaar wordt gegeven, zie ik bij de baliemedewerkers in het Klant Contact Centrum dat ze al veel meer minder gespannen zijn. Ze weten dat ze op hun collega's en op de organisatie kunnen vertrouwen. Dat geeft een zekere rust.” Een vorm van agressie, waar Delft volgens Liesbeth van der Marel in toenemende mate mee te maken heeft, zijn scheldpartijen over ambtenaren en bestuurders en het plaatsen van filmpjes van toezichthouders op internet. “Daar hebben we nog geen afdoende antwoord op. We zijn nog volop op zoek naar wanneer en hoe we nu moeten





vaststellen wanneer een uiting op het web onder agressie valt. Een medewerker bij communicatie scant dagelijks twee of drie keer een reeks van websites, Facebook, Youtube, etc. Eigenlijk is het te zot voor woorden,” verzucht ze.

## WERKDRUK

Volgend jaar worden de teamnormsessies rond agressie en geweld verder over de organisatie uitgerold. Maar wat ze in Delft ook willen is het fenomeen teamnorm veel breder inzetten dan alleen voor agressie en geweld. Stephan Hemme, arbocoördinator: “Teamnormen kun je inzetten voor elk HRM-onderwerp. Het gaat erom dat je op teamniveau gezamenlijk afspreekt tot hoever de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers gaat. Wij gaan ermee aan de slag om de werkdruk binnen teams beter te managen. Als iemand slecht slaapt, veel piekert of prikkelbaar is bijvoorbeeld, kan dat een signaal zijn dat wijst op werkstress of een te hoge werkdruk. Wij willen dat er dan in een team over in gesprek wordt gegaan.” Werkdruk/werkstress is niet zomaar gekozen als thema voor teamnormsessies. Delft wil in 2018 een zogeheten regiegemeente zijn, wat betekent dat alle uitvoeringstaken in 2018 buiten de gemeentelijke organisatie moeten zijn geplaatst. Van der Marel: “We moeten het met minder mensen doen, wat voor onrust zorgt. Als je daar de



nieuwe taken die op gemeenten afkomen op het gebied van zorg en werk bij optelt is het te verwachten dat de werkdruk/werkstress binnen onze organisatie toeneemt.”

## Ook werken met teamnormen?

Ga aan de slag met de **Arbocatolugus Agressie en Geweld 2.0** ↗