RAPPORT TEAMSCAN

Teamveiligheid

Zonnehof Zorg

Teamveiligheid Q3 2026 · 3 augustus 2026

Inhoud

01 Inleiding 3

02 Theorie 4

– *Psychologische veiligheid* 6

03 Hoe lees je dit rapport 9

04 Uitslag 11

– *Overzicht* 11
– *Per team* 11
– *Je uitspreken* 12
– *Fouten & leren* 13
– *Hulp vragen* 14
– *Erbij horen* 15
– *Waardering & bijdrage* 16
– *Leiding & voorbeeldgedrag* 17

05 Verbanden en aandachtspunten 18

– *Werkblad voor de teamsessie* 20

06 Conclusie 21

07 Managementsamenvatting 22

Dit rapport is gemaakt met Teampuls. Uitslagen zijn anoniem en pas zichtbaar vanaf 3 invullers.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

01 Inleiding

Over dit rapport

Instrument	Teamveiligheid
Voor	Zonnehof Zorg
Meting	Teamveiligheid Q3 2026
Periode	3 aug 26 – 15 aug 26
Invullers	18 van 18
Respons	100%

Voor wie

Voor elk team dat wil weten of er genoeg ruimte is om eerlijk te zijn. Zet hem in bij een nieuw team, na een reorganisatie of incident, of als je merkt dat het stil blijft in overleggen.

Deze scan meet of mensen in het team zich durven uit te spreken, fouten durven te delen en om hulp durven te vragen.

Dit rapport beschrijft de uitslag van Teamveiligheid bij Zonnehof Zorg. 18 mensen vulden de vragenlijst in (100% van de uitgenodigden). De uitslag is een gedeeld beeld van het team, geen oordeel over personen.

In elk team gebeurt meer dan er gezegd wordt. Iemand ziet een risico maar twijfelt of het zijn plek is. Iemand maakt een fout en lost het stilletjes op. Iemand loopt vast maar wil niet de enige zijn die het niet snapt. Elk van die momenten kost iets: tijd, kwaliteit, en soms vertrouwen.

Teamveiligheid gaat over de vraag of mensen het risico durven nemen om zich uit te spreken. Dat is geen kwestie van karakter, maar van wat mensen eerder hebben meegemaakt in dit team. Werd een kritische vraag gewaardeerd of weggewuifd? Leidde een fout tot leren of tot een schuldige? Deze scan maakt zichtbaar hoe het team dat nu ervaart. Niet om iemand de schuld te geven, maar om samen te zien waar ruimte ontbreekt en waar die al wel is. Een veilig team is geen team zonder ongemak. Het is een team waar ongemak bespreekbaar is.

De uitslag is daarom een startpunt voor een gesprek, geen rapportcijfer. Wat jullie ermee doen, telt meer dan het getal zelf.

Veiligheid is lastig te zien van buitenaf. Een team kan prettig en vriendelijk overkomen terwijl er weinig gezegd wordt. Een ander team kan stevig discussiëren en juist heel veilig zijn. Daarom vraagt deze scan het aan de mensen zelf, anoniem en langs zes onderdelen. Zo wordt zichtbaar wat in overleggen vaak onder de oppervlakte blijft.

Lees dit rapport bij voorkeur samen met het team, niet alleen als leidinggevende of coach. De manier waarop de uitslag besproken wordt, is zelf een test van veiligheid. Wie nieuwsgierig reageert op een lage score, laat zien dat eerlijk antwoorden de moeite waard was. Wie gaat zoeken wie wat heeft ingevuld, maakt het de volgende keer stiller.

Wat je in dit rapport vindt

Eerst lees je de theorie achter deze meting en hoe je de cijfers leest. Daarna volgt de uitslag, per onderdeel met de stellingen en wat je kunt doen. Het rapport sluit af met de verbanden tussen de onderdelen, een conclusie en een managementsamenvatting van één pagina.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

02 Theorie

Deze scan is gebaseerd op het begrip psychologische veiligheid, zoals uitgewerkt door Amy Edmondson, hoogleraar aan Harvard Business School. Zij omschrijft het als het gedeelde gevoel in een team dat je een persoonlijk risico kunt nemen, zoals een vraag stellen, een fout melden of tegenspraak geven, zonder dat je daarvoor wordt afgestraft of belachelijk gemaakt. Het gaat dus om een eigenschap van het team, niet van één persoon.

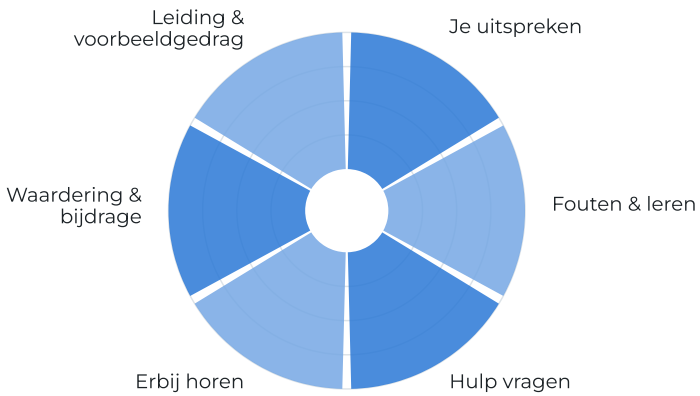
Edmondson kwam op het onderwerp via onderzoek in ziekenhuizen. Ze zag dat de beste teams niet minder fouten maakten, maar er meer meldden. Zij spraken er openlijk over, en konden er daardoor van leren. Later onderzoek, onder meer het Aristotle-project van Google, wees psychologische veiligheid aan als een van de belangrijkste kenmerken van goed werkende teams.

Belangrijk is wat psychologische veiligheid niet is. Het betekent niet dat iedereen het altijd eens is, of dat er geen hoge eisen gesteld worden. Edmondson zet veiligheid juist naast verantwoordelijkheid: een team met veel veiligheid en lage eisen wordt comfortabel, een team met hoge eisen en weinig veiligheid wordt angstig. Pas de combinatie levert een lerend team op.

De scan kijkt langs zes onderdelen. Je uitspreken, fouten en leren, en hulp vragen zijn de kern van het oorspronkelijke begrip. Erbij horen en waardering gaan over de vraag of iedereen meetelt en gezien wordt. Leiding en voorbeeldgedrag is apart opgenomen, omdat onderzoek en praktijk laten zien dat de manier waarop de leidinggevende reageert op slecht nieuws en eigen fouten sterk bepaalt wat de rest van het team durft.

Veiligheid verandert langzaam en is kwetsbaar. Eén pijnlijke reactie kan maanden opbouw tenietdoen. Daarom is de trend over meerdere metingen vaak waardevoller dan één cijfer. Een praktisch punt bij het lezen: mensen die zich onveilig voelen, vullen een scan als deze soms voorzichtiger in. Een hoge score bij een team waar het in overleggen opvallend stil is, verdient daarom een tweede blik. Kijk ook naar de spreiding. Als een paar mensen veel lager scoren dan de rest, ervaart een deel van het team iets anders dan de kern.

Het model



© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

02 Theorie vervolg

De onderdelen

Je uitspreken

Komt op tafel wat er echt speelt — ook als het schuurt?

Dit onderdeel gaat over de vraag of mensen zeggen wat ze denken, ook als het schuurt of als de ander meer ervaring of een hogere positie heeft. Zonder dat blijven risico's en goede ideeën onder tafel.

Fouten & leren

Leidt een fout tot leren of tot afrekenen?

Hier gaat het om wat er gebeurt als iets misgaat. Leidt een fout tot samen leren, of tot zoeken naar een schuldige? Dat bepaalt of fouten en bijna-fouten gedeeld worden.

Hulp vragen

Mag je hier iets niet weten en dat ook zeggen?

Dit onderdeel meet of je mag zeggen dat je iets niet weet of niet kunt. Hulp vragen op tijd voorkomt dat mensen vastlopen of dat deadlines onverwacht gemist worden.

Erbij horen

Telt iedereen mee, of alleen de harde stemmen?

Erbij horen gaat over de vraag of iedereen meetelt, ook wie stiller is, nieuw is of anders denkt. Een team kan veilig voelen voor de kern en tegelijk onveilig voor de rand.

Waardering & bijdrage

Wordt gezien wat mensen bijdragen en kunnen?

Hier gaat het om de vraag of gezien wordt wat mensen bijdragen en kunnen. Wie zich gezien voelt, durft ook meer in te brengen.

Leiding & voorbeeldgedrag

Maakt de leiding het veilig, of juist niet?

Dit onderdeel gaat over het voorbeeld dat de leiding geeft. Hoe een leidinggevende reageert op slecht nieuws, kritiek en eigen fouten, zet de toon voor wat de rest durft.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

02 Theorie vervolg

Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is het gedeelde vertrouwen in een team dat je een persoonlijk risico kunt nemen zonder dat het je wordt aangerekend. Een vraag stellen die dom kan klinken. Een fout melden voordat iemand anders hem vindt. Zeggen dat je het niet eens bent met de leidinggevende. In een veilig team kost dat moed, maar geen aanzien.

Een eigenschap van het team

Psychologische veiligheid zit niet in één persoon. Het is een klimaat dat mensen in een team met elkaar delen, en dat ontstaat uit wat ze samen hebben meegemaakt. Daardoor kan dezelfde persoon zich in het ene team vrij voelen en in het andere juist voorzichtig zijn. En daardoor verschillen teams binnen één organisatie vaak sterk, ook als het beleid overal hetzelfde is.

Het lijkt op vertrouwen, maar is niet hetzelfde. Vertrouwen gaat over wat jij van een ander verwacht. Psychologische veiligheid gaat over hoe jij denkt dat de groep reageert als jij je kwetsbaar opstelt.

Waarom het ertoe doet

Werk is steeds vaker werk waarin je samen moet leren: problemen zijn nieuw, informatie zit verspreid over mensen en niemand overziet alles. Dan hangt het resultaat af van wat mensen durven in te brengen. Onderzoek in ziekenhuizen, fabrieken, softwareteams en kantoren laat steeds hetzelfde zien: teams met meer psychologische veiligheid melden meer fouten, vragen eerder om hulp, proberen meer uit en leren daardoor sneller.

Het Aristotle-project van Google zocht naar wat goede teams onderscheidt van minder goede. Niet de samenstelling of het talent van de mensen bleek doorslaggevend, maar vooral hoe ze met elkaar omgingen. Psychologische veiligheid stond bovenaan.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

02 Theorie vervolg

Veiligheid én een hoge lat

Veiligheid is geen doel op zich. Edmondson zet haar naast de lat die een team zichzelf stelt: hoe hoog de verwachtingen zijn en hoe serieus mensen hun verantwoordelijkheid nemen. Zo ontstaan vier zones. Pas waar veiligheid en een hoge lat samenkomen, ontstaat een team dat leert en presteert.



Vier stappen

Timothy Clark beschrijft psychologische veiligheid als vier stappen die op elkaar voortbouwen. Elke stap vraagt meer moed van de ene persoon en meer ruimte van de rest van het team. In deze scan komen ze terug in de onderdelen.

- **Erbij horen.** Je wordt geaccepteerd om wie je bent. Terug te zien in ‘erbij horen’ en ‘waardering’.
- **Leren.** Je durft vragen te stellen, te experimenteren en fouten te maken. Terug te zien in ‘fouten en leren’ en ‘hulp vragen’.
- **Bijdragen.** Je durft je eigen ideeën en kennis in te brengen en verantwoordelijkheid te nemen.
- **Uitdagen.** Je durft de bestaande gang van zaken ter discussie te stellen, ook tegenover mensen met meer macht. Terug te zien in ‘je uitspreken’.

Wat het niet is

- **Niet altijd aardig zijn.** Juist in een veilig team kun je elkaar scherp aanspreken.
- **Niet het altijd eens zijn.** Veiligheid maakt onenigheid bespreekbaar; ze haalt die niet weg.
- **Geen lagere eisen.** Veiligheid zonder lat leidt tot comfort, niet tot goed werk.
- **Geen vrijbrief.** Wie willens en wetens grenzen overschrijdt, wordt daar nog steeds op aangesproken.
- **Geen karaktertrek.** Het gaat niet om wie assertief of verlegen is, maar om wat het team mogelijk maakt.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

02 Theorie vervolg

Zo bouw je eraan

Edmondson noemt drie dingen die leidinggevenden, en eigenlijk iedereen in het team, kunnen doen.

- **Het speelveld neerzetten.** Zeg hardop dat het werk onzeker is en dat ieders blik nodig is. Dan is iets inbrengen geen risico meer, maar een bijdrage.
- **Uitnodigen.** Stel echte vragen, geef toe wat je zelf niet weet en maak vaste momenten waarop iedereen aan het woord komt.
- **Goed reageren.** Bedank voor slecht nieuws, kijk bij een fout naar wat er te leren valt en vraag door in plaats van te verdedigen.

Signalen in de praktijk

Het is niet veilig als…

- het stil blijft in overleggen en het echte gesprek daarna op de gang plaatsvindt
- slecht nieuws laat of via een omweg binnenkomt
- fouten worden opgelost zonder dat iemand ervan hoort
- steeds dezelfde mensen het woord voeren

Het is wel veilig als…

- mensen ‘ik weet het niet’ zeggen zonder zich te verontschuldigen
- nieuwe collega’s binnen korte tijd vragen stellen en tegenspreken
- een fout aanleiding is voor een gesprek, niet voor een schuldige
- de leidinggevende ook zelf zegt wat er misging

Bronnen

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43.
- Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety. Berrett-Koehler.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

03 Hoe lees je dit rapport

Iedereen in het team gaf bij elke stelling aan in hoeverre die klopt, op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Wie een stelling niet kon beoordelen, koos ‘weet ik niet’; dat telt niet mee.

Alle antwoorden zijn omgerekend naar een score van 0 tot 100. Een 1 is 0, een 3 is 50 en een 5 is 100. De score van een onderdeel is het gemiddelde van alle antwoorden op de stellingen van dat onderdeel. De totaalscore is het gemiddelde van de onderdelen.

Bij elke stelling zie je een balk met de verdeling: hoeveel mensen het oneens (links) of eens (rechts) waren. Die verdeling zegt vaak meer dan het gemiddelde. Een 50 waar iedereen ‘neutraal’ antwoordt, is iets anders dan een 50 waar de helft het helemaal eens en de helft het helemaal oneens is. Stellingen waarover het team sterk verdeeld is, krijgen het label ‘verdeeld’.

Een score is geen rapportcijfer en geen oordeel over mensen. Het is een gedeeld beeld van hoe het team het werk nu ervaart. Kleine verschillen, tot ongeveer vijf punten, zeggen weinig, zeker bij een klein team.

Een uitslag is pas zichtbaar als minstens 3 mensen hebben ingevuld. Niemand kan zien wat één persoon heeft geantwoord: niet de leidinggevende, niet de coach en ook De Hoop Coaching niet.

Wat de kleuren betekenen

0–54 · Onder de maat	Hier gaat iets niet vanzelf. Dit zijn de onderdelen om als eerste met het team te bespreken.
55–79 · Op weg	De basis is er, maar niet overal en niet altijd. Hier valt met kleine stappen veel te winnen.
80–100 · Sterk	Dit gaat goed. Benoem wat jullie hier doen, zodat het blijft gaan als het druk wordt.

Zo ziet een score eruit

Voorbeeld: score 62, vorige keer 54



62

De gekleurde balk is de score. Het gestippelde streepje is de score van de vorige meting, als die er is. De achtergrond laat de banden zien: onder de maat, op weg en sterk.

Zo lees je een stelling

Voorbeeldstelling: in dit team kan ik een fout toegeven.



64

helemaal oneens · oneens · neutraal · eens · helemaal eens

Rechts in de balk staat altijd de gezonde kant, ook bij een stelling die omgekeerd is gesteld.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

03 Hoe lees je dit rapport vervolg

De niveaus

1. Onveilig	Mensen houden zich in. Wat er echt speelt komt niet op tafel — en dat is niet zichtbaar in de cijfers.
2. Voorzichtig	Er wordt selectief gedeeld: veilig bij bekenden, gesloten zodra er anderen bij zijn.
3. Redelijk veilig	Het meeste kan gezegd worden; onder druk valt het team terug in voorzichtigheid.
4. Veilig	Twijfel, fouten en tegenspraak horen erbij en leiden tot leren in plaats van tot afrekenen.
5. Uitgesproken veilig	Het team zoekt tegenspraak actief op en gebruikt ongemak om beter te worden.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag

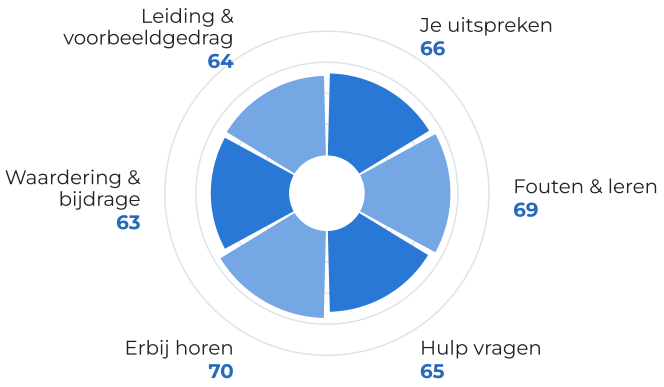
Totaalscore

66

Veilig

Twijfel, fouten en tegenspraak horen erbij en leiden tot leren in plaats van tot afrekenen.

Vorige meting (5 mei 2026): 61.



Alle onderdelen



Sterkste stellingen

Problemen en risico's worden hier benoemd zodra iemand ze ziet, niet pas als het te laat is. **74**

Als ik hier een fout maak, wordt me dat niet nagedragen. **72**

Ik kan zeggen dat ik iets niet weet of niet kan, zonder dat het tegen me werkt. **71**

Zwakste stellingen

Mijn kennis en vaardigheden worden hier daadwerkelijk benut. **54**

Om hulp vragen geldt hier als verstandig, niet als zwak. **54**

Een afwijkende mening wordt hier serieus genomen in plaats van weggewuifd. **57**

Per team

Team	Totaal	Je	Fouten	Hulp	Erbij	Waardering	Leiding
ICT	**65**	65	63	65	67	65	67
Planning	**55**	54	60	52	65	52	48
Wijkteam Noord	**73**	75	77	68	75	68	75
Wijkteam Zuid	**69**	68	73	72	72	67	65

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag vervolg

🗣 Je uitspreken



66

Op weg vorige meting 61 (+5)

Wat dit onderdeel is

Dit onderdeel gaat over de vraag of mensen zeggen wat ze denken, ook als het schuurt of als de ander meer ervaring of een hogere positie heeft. Zonder dat blijven risico's en goede ideeën onder tafel.

Wat jullie score betekent

Het team zegt wat er speelt, ook tegen de leiding in. Let erop dat ook de stillere mensen aan het woord blijven, niet alleen wie makkelijk praat.

Mensen houden hun mening liever voor zich. Problemen komen laat of via de wandelgangen boven, en stilte wordt al snel gelezen als instemming.

De stellingen

Als ik het ergens niet mee eens ben, zeg ik dat — ook tegen iemand met meer ervaring of een hogere positie.	68
Problemen en risico's worden hier benoemd zodra iemand ze ziet, niet pas als het te laat is.	74
Een afwijkende mening wordt hier serieus genomen in plaats van weggewuifd.	57



Wat je kunt doen

- Vraag expliciet om tegenspraak — 'wie ziet dit anders?' — en wacht de stilte uit.
- Bedank hardop wie een lastig punt inbrengt; daar let de rest op, meer dan op afspraken.
- Bespreek in de evaluatie hoe het gesprek zelf ging, niet alleen wat er besproken is.

Vraag voor het gesprek: Wat heb je de afgelopen maand niet gezegd? Wat had je nodig gehad om het wel te zeggen?

Per team

ICT	65
Planning	54
Wijkteam Noord	75
Wijkteam Zuid	68

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag vervolg

Fouten & leren



69

Op weg vorige meting 64 (+5)

Wat dit onderdeel is

Hier gaat het om wat er gebeurt als iets misgaat. Leidt een fout tot samen leren, of tot zoeken naar een schuldige? Dat bepaalt of fouten en bijna-fouten gedeeld worden.

Wat jullie score betekent

Fouten worden gedeeld en onderzocht zonder schuldvraag. Let erop dat dit ook overeind blijft onder druk, want juist dan sluipt afrekenen er weer in.

Fouten worden verzwegen of stil opgelost. Mensen nemen weinig risico en slecht nieuws komt pas naar boven als het niet meer anders kan.

De stellingen

Als ik hier een fout maak, wordt me dat niet nagedragen.	72
We onderzoeken wat er misging in plaats van wie het gedaan heeft.	69
Fouten en bijna-fouten worden gedeeld, zodat anderen ervan kunnen leren.	65

helemaal oneens oneens neutraal eens helemaal eens

Wat je kunt doen

- Deel maandelijks één bijna-fout waar het team van geleerd heeft.
- Voeg aan elke incidentbespreking de vraag toe: wat maakte dit hier mogelijk?
- Maak zichtbaar wat er ná een incident daadwerkelijk veranderd is.

Vraag voor het gesprek: Wat gebeurde er de laatste keer dat hier iets misging? Vergelijk hoe jullie dat beleefd hebben.

Per team

ICT	63
Planning	60
Wijkteam Noord	77
Wijkteam Zuid	73

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag vervolg

🙌 Hulp vragen



65

Op weg vorige meting 59 (+6)

Wat dit onderdeel is

Dit onderdeel meet of je mag zeggen dat je iets niet weet of niet kunt. Hulp vragen op tijd voorkomt dat mensen vastlopen of dat deadlines onverwacht gemist worden.

Wat jullie score betekent

Hulp vragen is normaal en wordt gezien als verstandig. Let erop dat de mensen die altijd helpen niet zelf overbelast raken.

Mensen zoeken het liever zelf uit, ook als dat veel tijd kost. Er wordt gedaan alsof alles onder controle is, tot het misgaat.

De stellingen

Ik kan zeggen dat ik iets niet weet of niet kan, zonder dat het tegen me werkt.	71
Om hulp vragen geldt hier als verstandig, niet als zwak.	54
Als ik vastloop weet ik bij wie ik terechtkan, en die neemt daar de tijd voor.	69

helemaal oneens oneens neutraal eens helemaal eens

Wat je kunt doen

- Werk vaker samen aan hetzelfde item, zodat vragen stellen geen aparte stap meer is.
- Laat ervaren mensen hardop zeggen wat ze niet weten; dat normaliseert sneller dan welke afspraak ook.
- Bespreek een dreigende deadline vroeg, niet pas als hij al gemist is.

Vraag voor het gesprek: Wanneer heb je iets langer zelf uitgezocht dan nodig, omdat je liever niets vroeg?

Per team

ICT	65
Planning	52
Wijkteam Noord	68
Wijkteam Zuid	72

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag vervolg

Erbij horen



70

Op weg vorige meting 63 (+7)

Wat dit onderdeel is

Erbij horen gaat over de vraag of iedereen meetelt, ook wie stiller is, nieuw is of anders denkt. Een team kan veilig voelen voor de kern en tegelijk onveilig voor de rand.

Wat jullie score betekent

Iedereen komt aan het woord en wordt gewaardeerd, ook in wat afwijkt. Let op nieuwkomers: een hecht team kan ongemerkt gesloten zijn.

Een paar stemmen bepalen het gesprek. Er wordt over mensen gepraat buiten hen om, of humor gaat ten koste van iemand.

De stellingen

Iedereen in dit team komt aan het woord, niet alleen de mensen die het hardst praten.		69
Ik word gewaardeerd om wie ik ben, ook waar ik afwijk van de rest.		69
Er wordt hier niet over mensen gepraat buiten hen om.		71



Wat je kunt doen

- Vraag na elk besluit expliciet of iedereen zich erin herkent.
- Nodig stillere teamleden vooraf uit om een onderwerp in te brengen.
- Spreek elkaar aan op grappen die ten koste van iemand gaan, ook als het 'niet zo bedoeld' was.

Vraag voor het gesprek: Wie praat er in onze overleggen het minst? Wat weten we eigenlijk van wat die persoon vindt?

Per team

ICT		67
Planning		65
Wijkteam Noord		75
Wijkteam Zuid		72

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag vervolg

Waardering & bijdrage



63

Op weg vorige meting 60 (+3)

Wat dit onderdeel is

Hier gaat het om de vraag of gezien wordt wat mensen bijdragen en kunnen. Wie zich gezien voelt, durft ook meer in te brengen.

Wat jullie score betekent

Bijdragen worden gezien en benut, en succes is van het team. Let erop dat waardering niet alleen naar de meest zichtbare mensen gaat.

Mensen voelen dat hun kennis onbenut blijft of dat goed werk niet wordt opgemerkt. Feedback voelt soms persoonlijk in plaats van over het werk.

De stellingen

Mijn kennis en vaardigheden worden hier daadwerkelijk benut.		54
Goed werk wordt hier opgemerkt en benoemd.		68
De feedback die ik krijg gaat over het werk, niet over mij als persoon.		68

helemaal oneens oneens neutraal eens helemaal eens

Wat je kunt doen

- Vraag elk teamlid welk deel van het werk energie geeft, en verdeel daar bewust op.
- Vier afgerond werk als team in plaats van individuele prestaties uit te lichten.
- Geef feedback binnen een week, niet in een halfjaargesprek.

Vraag voor het gesprek: Wat kun jij dat wij te weinig gebruiken?

Per team

ICT		65
Planning		52
Wijkteam Noord		68
Wijkteam Zuid		67

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

04 Uitslag vervolg

Leiding & voorbeeldgedrag



64

Op weg vorige meting 60 (+4)

Wat dit onderdeel is

Dit onderdeel gaat over het voorbeeld dat de leiding geeft. Hoe een leidinggevende reageert op slecht nieuws, kritiek en eigen fouten, zet de toon voor wat de rest durft.

Wat jullie score betekent

De leiding geeft zelf toe wat ze niet weet, legt besluiten uit en komt afspraken na. Let erop dat dit niet afhangt van één persoon.

Het team ervaart dat kritiek naar boven risico's heeft, of dat toezeggingen niet worden nagekomen. Mensen kijken eerst hoe de wind waait.

De stellingen

Wie hier leiding geeft, geeft zelf ook toe iets niet te weten of fout gedaan te hebben.		67
Wie een misstand aankaart, ondervindt daar geen nadeel van.		69
Toezeggingen die aan ons gedaan worden, worden nagekomen.		57

helemaal oneens · oneens · neutraal · eens · helemaal eens

Wat je kunt doen

- Leg bij elk besluit de afweging eronder uit, ook als de uitkomst niet populair is.
- Laat de leidinggevende regelmatig vragen: wat maak ik hier onbedoeld moeilijk?
- Maak zichtbaar wat er met signalen over werkdruk gedaan is.

Vraag voor het gesprek: Wat doet onze leiding dat het uitspreken makkelijker maakt — en wat maakt het moeilijker?

Per team

ICT		67
Planning		48
Wijkteam Noord		75
Wijkteam Zuid		65

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

05 Verbanden en aandachtspunten

De onderdelen staan niet los van elkaar. Hieronder lees je hoe ze samenhangen en wat bij jullie opvalt.

Verbanden

Fouten & leren en Hulp vragen

Wie bang is voor afrekenen, vraagt ook niet snel om hulp. Ligt fouten veel lager dan hulp, dan helpen mensen elkaar wel, maar blijft wat misging buiten beeld.

Bij jullie liggen ze dicht bij elkaar (69 en 65): ze lijken samen op te lopen.

Erbij horen en Je uitspreken

Een team kan open lijken terwijl alleen de kern aan het woord is. Is erbij horen lager dan je uitspreken, kijk dan wie er wel en wie er niet spreekt.

Bij jullie liggen ze dicht bij elkaar (70 en 66): ze lijken samen op te lopen.

Leiding & voorbeeldgedrag en Je uitspreken

Wat de leiding voordoet, durft het team na te doen. Is leiding veel lager dan je uitspreken, dan praten mensen onderling wel vrij, maar niet naar boven.

Bij jullie liggen ze dicht bij elkaar (64 en 66): ze lijken samen op te lopen.

Waardering & bijdrage en Hulp vragen

Wie zich gewaardeerd voelt, durft ook iets niet te weten. Scoort waardering laag, dan kan hulp vragen voelen als jezelf kleiner maken.

Bij jullie liggen ze dicht bij elkaar (63 en 65): ze lijken samen op te lopen.

Aandachtspunten

Verdeeld: Leiding & voorbeeldgedrag

“Toezeggingen die aan ons gedaan worden, worden nagekomen.”

Over deze stelling denkt het team verschillend. Vraag om het gesprek te openen: Wat doet onze leiding dat het uitspreken makkelijker maakt — en wat maakt het moeilijker?

Verdeeld: Hulp vragen

“Als ik vastloop weet ik bij wie ik terechtkan, en die neemt daar de tijd voor.”

Over deze stelling denkt het team verschillend. Vraag om het gesprek te openen: Wanneer heb je iets langer zelf uitgezocht dan nodig, omdat je liever niets vroeg?

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

05 Verbanden en aandachtspunten vervolg

Verdeeld: Leiding & voorbeeldgedrag

“Wie hier leiding geeft, geeft zelf ook toe iets niet te weten of fout gedaan te hebben.”

Over deze stelling denkt het team verschillend. Vraag om het gesprek te openen: Wat doet onze leiding dat het uitspreken makkelijker maakt — en wat maakt het moeilijker?

Verschil tussen teams: Je uitspreken

Van 54 bij Planning tot 75 bij Wijkteam Noord.

Een groot verschil tussen teams betekent dat het organisatiegemiddelde hier weinig zegt. Laat de teams van elkaar leren in plaats van één aanpak voor iedereen.

Verschil tussen teams: Hulp vragen

Van 52 bij Planning tot 72 bij Wijkteam Zuid.

Een groot verschil tussen teams betekent dat het organisatiegemiddelde hier weinig zegt. Laat de teams van elkaar leren in plaats van één aanpak voor iedereen.

Verschil tussen teams: Leiding & voorbeeldgedrag

Van 48 bij Planning tot 75 bij Wijkteam Noord.

Een groot verschil tussen teams betekent dat het organisatiegemiddelde hier weinig zegt. Laat de teams van elkaar leren in plaats van één aanpak voor iedereen.

Grootste verandering: Erbij horen

Van 63 naar 70 sinds de vorige meting (+7).

Zoek uit wat hier het verschil maakte, en houd dat vast.

Zo bespreek je dit met het team

- Beloof vooraf dat je alleen naar de groepsuitslag kijkt, en houd je daaraan. Zoek niet naar wie wat heeft ingevuld.
- Bespreek eerst wat opvalt aan de verdeling, niet alleen het gemiddelde. Grote verschillen tussen mensen zeggen vaak meer dan het cijfer zelf.
- Laat de leidinggevende als eerste reageren op de uitslag met wat hij of zij zelf kan veranderen. Dat maakt het gesprek veiliger.
- Kies één onderdeel en één concrete afspraak, en meet over drie tot zes maanden opnieuw om de trend te zien.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

05 Verbanden en aandachtspunten vervolg

Werkblad voor de teamsessie

Gebruik deze pagina om de uitslag met het team te bespreken. Reken op ongeveer vijf kwartier.

Onderdeel van de sessie	Minuten
Opening: waarom we dit bespreken en wat er met de uitkomst gebeurt	5
De uitslag samen bekijken: wat herkennen we, wat verrast ons?	15
In gesprek over de vragen hieronder	25
Kiezen: één of twee dingen die we anders gaan doen	15
Afspraken vastleggen en de volgende meting plannen	5

Vragen om mee te beginnen

Waardering & bijdrage

Wat kun jij dat wij te weinig gebruiken?

Leiding & voorbeeldgedrag

Wat doet onze leiding dat het uitspreken makkelijker maakt — en wat maakt het moeilijker?

Hulp vragen

Wanneer heb je iets langer zelf uitgezocht dan nodig, omdat je liever niets vroeg?

Onze afspraken

Wat gaan we doen?	Wie trekt het?	Klaar op

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

06 Conclusie

In het kort

Zonnehof Zorg scoort 66 op teamveiligheid. Sterk: erbij horen. Aandacht: waardering & bijdrage.

Aantekeningen

De totaalscore van Zonnehof Zorg op teamveiligheid is **66**: op weg. Dat past bij het niveau ‘Veilig’: twijfel, fouten en tegenspraak horen erbij en leiden tot leren in plaats van tot afrekenen.

Het sterkst zijn erbij horen (70) en fouten & leren (69). Iedereen komt aan het woord en wordt gewaardeerd, ook in wat afwijkt. Let op nieuwkomers: een hecht team kan ongemerkt gesloten zijn.

De meeste winst zit in **waardering & bijdrage** (63). Mensen voelen dat hun kennis onbenut blijft of dat goed werk niet wordt opgemerkt. Feedback voelt soms persoonlijk in plaats van over het werk.

Ten opzichte van de vorige meting (5 mei 2026) is de totaalscore iets gestegen (+5).

Een goede eerste stap: vraag elk teamlid welk deel van het werk energie geeft, en verdeel daar bewust op.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls

07 Managementsamenvatting

Zonnehof Zorg scoort 66 op teamveiligheid. Sterk: erbij horen. Aandacht: waardering & bijdrage.

Teamveiligheid	Invullers	Sinds vorige meting
66	**18**	**+5**
Op weg	100% respons	iets gestegen



Sterke punten

- Erbij horen (70)
- Fouten & leren (69)
- Je uitspreken (66)

Aandachtspunten

- Waardering & bijdrage (63)
- Leiding & voorbeeldgedrag (64)
- Hulp vragen (65)

Advies

- Vraag elk teamlid welk deel van het werk energie geeft, en verdeel daar bewust op.
- Vier afgerond werk als team in plaats van individuele prestaties uit te lichten.
- Geef feedback binnen een week, niet in een halfjaargesprek.

Bespreek deze uitslag binnen twee weken met het team, kies één of twee acties en herhaal de meting over acht tot twaalf weken. Dan zie je of de acties effect hebben.

© 2026 De Hoop Coaching · Teampuls