



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

Dr. Babette Bronkhorst

december 2018

**Wetenschappelijke toetsing van de
Aanpak Organisatieklimaat binnen
zorgorganisaties**

Samenvatting

Werken in de zorg brengt specifieke gezondheidsrisico's met zich mee. Uit onderzoek blijkt dat het bewerkstelligen van een gezond en veilig organisatieklimaat een belangrijk aangrijpingspunt is om lichamelijke en geestelijke overbelasting onder zorgmedewerkers te voorkomen. Stichting IZZ heeft daarom in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam een interventie ontwikkeld om het organisatieklimaat binnen zorgorganisaties te verbeteren. De Aanpak OrganizeerKlimaat is een methodiek voor teams om tot een gezond en veilig organisatieklimaat te komen door het op gang brengen van een continue dialoog over onderwerpen rond het thema gezond en veilig werken. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de dialoog plaatsvindt binnen en tussen verschillende lagen in de organisatie: medewerkers in teams, teamleiders en leden van het hoger management.

De Aanpak OrganizeerKlimaat is wetenschappelijk getoetst op effectiviteit binnen 10 zorgorganisaties. Dit rapport beschrijft de resultaten van deze praktijktoets op korte en langere termijn. Daarnaast is ook onderzocht welke rol de implementatie en borging hebben gespeeld in de effectiviteit van de methodiek.

De Aanpak OrganizeerKlimaat: een continue dialoog over gezond en veilig werken

De aanpak bestaat uit 3 stappen en ondersteunende teamcoaching sessies die achter elkaar in één ronde worden doorlopen. De deelnemende teams doorlopen drie keer een ronde. Per ronde wordt een subthema binnen het overkoepelende thema 'gezond en veilig werken' gekozen dat op dat moment belangrijk is of voor problemen zorgt. In de praktijktoets Aanpak OrganizeerKlimaat zijn de onderwerpen 'fysieke arbeidsbelasting', 'psychosociale arbeidsbelasting' en 'organisatievoorwaarden voor gezond en veilig werken' gekozen.

- In **stap 1 'Teampeiling'** worden de meningen van de medewerkers binnen het deelnemende team gepeild door middel van een korte teampeiling met enkele stellingen.
- In **stap 2 'Teamdialoog'** gaat het team onder leiding van de teamleider in gesprek over de uitkomsten van de teampeiling. Hij of zij nodigt tijdens de teamdialoog alle medewerkers uit hun eigen mening en ideeën over de uitkomsten van de peiling of bijbehorende knelpunten te delen. Om de teamleiders in hun rol te versterken vindt er vooraf een **teamcoaching sessie** plaats waarin zij tools en methodieken aangereikt krijgen van een professionele teamcoach.
- In **stap 3 'Bestuurder op de werkvloer'** komt een bestuurder of directeur uit het hoger management van de organisatie langs bij het team en gaat hij of zij in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog. Waar nodig en mogelijk neemt de bestuurder direct besluiten om issues op te lossen die gezond en veilig werken in de weg staan.

Wetenschappelijk onderzoek in de zorgpraktijk

De effectiviteit van de Aanpak OrganizeerKlimaat is getoetst door middel van een wetenschappelijk onderzoek binnen 10 zorgorganisaties in de vier grootste zorgbranches (ZKH, VVT, GGZ en GHZ). De onderzoeksopzet bestond uit een veldexperiment met twee onderzoeksgroepen, één voormeting (T0) en twee nametingen (T1 en T2). Van iedere zorgorganisatie hebben minimaal 14 teams deelgenomen, waarvan de helft de Aanpak OrganizeerKlimaat heeft uitgevoerd (de interventie groep) en de andere heeft dit niet gedaan (de controle groep). In totaal hebben 220 teams met bijna 3.600 medewerkers deelgenomen. Om de uitkomsten te meten hebben alle deelnemen-

de medewerkers en teamleiders vooraf (T0), direct na afloop (T1) en 6 maanden na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat (T2) online vragenlijsten ontvangen.

Effecten van de Aanpak Organisatieklimaat op korte en langere termijn

De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat zijn op verschillende uitkomsten geanalyseerd. Zo heeft de interventie onder andere een gunstig effect op het gezond en veilig organisatieklimaat, gezond en veilig gedrag, zelforganiserend vermogen van teams, gezondheid en zorggebruik van medewerkers, verzuim en kwaliteit van zorg. Een samenvatting van de bewezen effecten is te vinden in de onderstaande tabel.

Effecten van de Aanpak Organisatieklimaat	Verbetering ten opzichte van geen interventie (controle groep):	
	Korte termijn (direct na de Aanpak Organisatieklimaat)	Langere termijn (6 maanden na de Aanpak Organisatieklimaat)
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 en borging van de Aanpak Organisatieklimaat bepalend voor effectiviteit

Naast de inhoud van de Aanpak Organisatieklimaat is ook de wijze van implementatie en borging bepalend voor de effectiviteit ervan. De resultaten laten zien dat het implementatieproces zeer verschillend is ervaren door deelnemers. Zo ervaart 40% van de deelnemende medewerkers een positieve houding en gedrag ten aanzien van de Aanpak Organisatieklimaat bij de teamleider, 43,6% is hier neutraal over en 16,4% geeft aan geen positieve houding of gedrag van de teamleider te hebben ervaren. Ook heeft de interventie in meer of mindere mate direct tot veranderingen in het werkproces geleid. Een derde (33,6%) van de teamleiders geeft aan dat de Aanpak Organisatieklimaat tot veranderingen in het werkproces heeft geleid, 39,8% is hier neutraal over en iets meer dan een kwart (26,6%) geeft aan dat er geen aanpassingen aan het werkproces zijn gedaan. De analyses laten zien dat deze verschillen in uitvoering van de Aanpak Organisatieklimaat 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.

Ten slotte speelt ook de mate waarin elementen van de Aanpak Organiseatieklimaat na afloop van de pilot nog steeds worden uitgevoerd een rol. Zo zien we dat zonder expliciete inzet op borging de verschillende elementen van de Aanpak Organiseatieklimaat in 66,1% van de teams nog één keer zijn uitgevoerd 6 maanden na afloop van de pilot, bij 21,1% is dit nog meer dan eens gedaan, voor 3,2% is het vast onderdeel van het werk geworden en 9,7% heeft dit nooit meer gedaan. Vooral het onderdeel waarbij leden van het hoger management in gesprek gaan met het team, is zelden geborgd. Uit de resultaten blijkt dat deze verschillen in de mate van borging bepalend zijn voor de effecten van de Aanpak Organiseatieklimaat op langere termijn. Ook hier geldt namelijk dat de effecten 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.