

## Gezond organisatieklimaat door dialoog

# Praten vult wél gaten

IZZ ontwikkelde een wetenschappelijk bewezen aanpak waarmee zorgorganisaties hun organisatieklimaat in drie stappen kunnen verbeteren. Eenvoudig, laagdrempelig en zeer effectief, zo blijkt uit de resultaten.

tekst Cynthia van Wachem

**H**oe zorg je er als organisatie voor dat medewerkers gezond en veilig kunnen werken? Hoe pak je verzuim aan? Hoe voorkom je dat werknemers vertrekken naar een andere organisatie? Of nog vervelender: de zorg verlaten? Vragen die arboprofessionals en de Stichting IZZ dagelijks bezighouden. Een gezond organisatieklimaat blijkt het antwoord op deze vragen. Het ledencollectief IZZ heeft, in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Aanpak Organizeerbaarheid ontwikkeld. Deze aanpak brengt de dialoog over gezond en veilig werken in de zorg op gang. Zo kunnen zorgorganisaties hun organisatieklimaat in drie stappen verbeteren. Eenvoudig, laagdrempelig en zeer effectief, zo blijkt uit de resultaten.

### Praktijkbewijs

Tien zorgorganisaties uit verschillende branches hebben de Aanpak Organizeerbaarheid getoetst. Het ging om 220

zorgteams, met in totaal 3600 zorgmedewerkers. De resultaten zijn prachtig: tussen de 11 en 15 procent van de medewerkers voelt zich minder uitgeput, de kwaliteit van de zorg neemt toe en het arbeidsgerelateerde verzuim is gedaald met bijna 70 procent! Al veertig andere zorgorganisaties volgden het afgelopen jaar hun voorbeeld.

De testfase van de Aanpak Organizeerbaarheid was een spannende tijd voor

programmamanager Anouk ten Arve en onderzoeker Babette Bronkhorst van Stichting IZZ. Zou wat ze in theorie gevonden hadden ook werken in de praktijk? Inmiddels kijken ze met een zeer positief gevoel terug: de aanpak werkt! Geen moment te vroeg, want in de zorg krijgt gezond en veilig werken veel te weinig prioriteit. De hoogste tijd dus dat elke zorgorganisatie aan de slag gaat met het organisatieklimaat.

Bewezen positieve effecten	
Organizeerbaarheid	+4,9%
Gezond en veilig gedrag medewerkers	+12,1%
Zelforganiserend vermogen	6,2 → 7,2
Werkgerelateerd verzuim	-68,6%
Lichamelijke uitputting	-11,5%
Emotionele uitputting	-15,5%
Kwaliteit van zorg	+11,2%

Bron: Praktijktoets Aanpak Organizeerbaarheid, december 2018, EUR / IZZ



V.I.n.r. Babette Bronkhorst, onderzoeker en projectmanager Gezond Werken in de zorg IZZ en Anouk ten Arve, programmamanager Gezond Werken in de zorg IZZ

## Stichting IZZ

Stichting IZZ is een ledencollectief van mensen in de zorg. IZZ is opgericht door werkgevers en werknemers om de gezondheid en inzetbaarheid te verbeteren van de mensen die werken in de zorg. Dat gebeurt middels de IZZ Zorgverzekering en het programma Gezond werken in de zorg. IZZ heeft ruim 417.000 leden. Meer informatie op [www.izz.nl/zorgorganisaties](http://www.izz.nl/zorgorganisaties).

### Organisatieklimaat

Het primaire doel van de Aanpak Organisatieklimaat is – de naam zegt het al – duurzame verbetering van het organisatieklimaat (zie de infographic). Want medewerkers die in een gezond en veilig organisatieklimaat werken, ervaren minder *job demands* en meer *job resources*. Dat vertaalt zich in minder gezondheidsklachten en betere prestaties.

Waar draait het om bij een gezond en veilig organisatieklimaat? Kort en goed om de vraag ‘Staat de gezondheid van mij als medewerker op de agenda?’ Ervaren zorgmedewerkers dagelijkse aandacht voor of zij gezond en veilig werken? Of gaat het alleen over de gezondheid van de patiënt/cliënt? Dat is terug te zien in beleid, procedures en in de dagelijkse manier van werken.

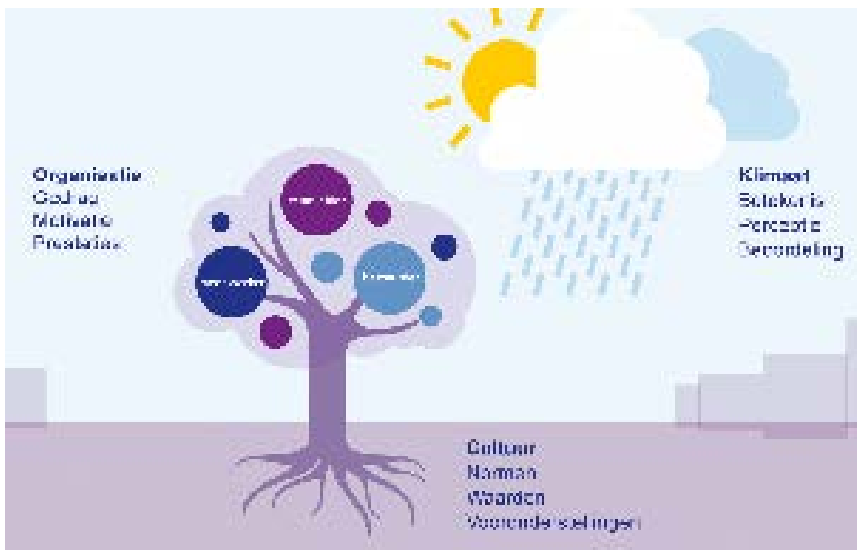
Omdat klimaat gaat over wat mensen dagelijks ervaren, is het makkelijker te benoemen en makkelijker te veranderen. Want medewerkers ervaren wat er wel en wat er niet goed loopt, of je waardering krijgt, hoe de samenwerking verloopt ... Deze beleving kan alleen veranderen door er met elkaar over te praten. Dit lijkt een open deur, maar de praktijk laat zien dat het voeren van een oplossingsgerichte dialoog nog behoorlijk ingewikkeld is.

### Vijf dimensies

Het organisatieklimaat bestaat uit vijf dimensies die elkaar beïnvloeden. Om het organisatieklimaat te verbeteren is een interventie nodig waarin deze vijf dimensies zijn opgenomen. Het gaat om:

1. Prioriteit bij het bestuur en hoger management
2. Betrokkenheid van de leidinggevende(n)





Infographic 'Wat is organisatieklimaat?'

3. Groepsnormen en groepsgedrag in het team
4. Open en heldere communicatie
5. Participatiemogelijkheden voor de medewerkers

De eerste dimensie gaat over de prioriteit die het bestuur geeft aan gezond en veilig werken binnen de organisatie. Uit onderzoek van IZZ blijkt dat zorgmedewerkers dit de belangrijkste dimensie vinden. Het gaat erom dat de bestuurder in woord en daad uitstraalt dat gezond en veilig werken belangrijk is. In de praktijk blijken bestuurders soms te worstelen met deze rol. Twee dilemma's hoor je vaak. Dat gezond en veilig werken een taak van HR is. En dat in een organisatie met zelfsturende teams de bestuurder zich niet met de teams mag bemoeien. Daarnaast zien we dat bestuurders hun positieve invloed op de verbetering van het organisatieklimaat onderschatten.

Bij dimensie twee gaat het over de betrokkenheid van de leidinggevende. Hier geldt in principe hetzelfde voor als voor de bestuurder. Met dit verschil dat leidinggevend en/of taakverantwoordelijken actief betrokken zijn bij het procesmatig begeleiden van de teamdialoog. En bij het mogelijk maken om oplossingen te implementeren.

De derde dimensie betreft de groepsnormen en het groepsgedrag in het team. Weten we nog van elkaar wie we zijn en waar we professioneel voor staan? Zijn thema's als onveiligheid, fysieke overbelasting, overgang en werk-privébalans bespreekbaar?

Bij de vierde dimensie gaat het over een open en heldere communicatie met el-

kaar. Belangrijk voorwaarde voor een constructieve dialoog is eerlijke gesprekken. Over welke oplossingen er moeten komen en hoe die kunnen worden toegepast. En ook: partijen die afspraken maken over wat zij doen met de inhoud van die gesprekken, zodat er een veilige omgeving is.

De participatiemogelijkheden van de medewerkers, de laatste dimensie, zijn hier van essentieel belang.

### Drie stappen

De Aanpak OrganizeerKlimaat kent drie stappen, steeds gevolgd door ondersteunende teamcoachingsessies. De deelnemende teams doorlopen drie keer een ronde. Per ronde kiezen zij binnen het overkoepelende thema 'gezond en veilig werken' een subthema. Alle thema's binnen gezond en veilig werken kunnen aan de orde komen. Bijvoorbeeld fysieke arbeidsbelasting, psychosociale arbeidsbelasting (werk- en regeldruk, agressie en geweld) of de overgang.

#### Stap 1: Teampeiling

In de eerste stap worden de meningen van de medewerkers (anoniem) gepeild aan de hand van enkele stellingen.

#### Stap 2: Teamdialoog

Het hele team gaat onder leiding van de teamleider in gesprek over de uitkomsten van de teampeiling. De medewerkers ventileren meningen en ideeën en bespreken knelpunten.

#### Stap 3: Bestuurder op de werkvloer

Iemand uit het hoger management (een bestuurder of directeur) gaat in gesprek met de teamleden over de uitkomsten van de teamdialoog. Wanneer het noodzakelijk en mogelijk is, neemt deze be-

stuurder of directeur direct een besluit om zaken op te lossen die veilig en gezond werken in de weg staan.

De ervaring leert dat het in de eerste ronde altijd een beetje schuurt. Dit hoort erbij en het wordt in de volgende rondes minder. Het heeft te maken met de ontwikkeling waarin medewerkers zitten en de groei die de teams doormaken. Dit alles hoort bij het proces om constructief en oplossingsgericht met elkaar te leren communiceren.

### Succesfactoren

De wetenschappelijke toets toont aan dat een aantal succesfactoren de aanpak nog effectiever maakt. Het gaat dan om een hoog commitment van het management tijdens de uitvoering van de aanpak. En om voldoende ruimte om de oplossingen en ideeën die uit de dialoog naar voren komen ook daadwerkelijk te implementeren.

De Aanpak OrganizeerKlimaat zet een beweging in gang. Een beweging waarin teams de tijd en ondersteuning krijgen om zelf te inventariseren waar de knelpunten zitten. En om aansluitend de balans tussen job demands en job resources te herstellen. Dat dit werkt, blijkt duidelijk uit enkele quotes van betrokkenen:

*"We zijn weer in gesprek met elkaar!"*  
(team waarin verzuim daalde van 18 naar 5 procent)

*"In de dialogen maakten we per keer een top drie van punten die we bespreekbaar wilden maken met de bestuurder. En dan blijkt dat sommige dingen makkelijk op te lossen zijn."* (medewerker)

*"Ik dacht in het begin 'Wat voor oplossingen kunnen we bedenken om het werk veiliger en beter te maken? De aanpak moet niet blijven hangen op de dialoog.' Maar toen hoorde ik terug: 'Juist die dialoog heeft zoveel gebracht.' Dat het nu op gestructureerde wijze gaat, dat veiligheid als thema bespreekbaar is geworden, dat is een hele stap vooruit. De dialoog zelf is de verbetering."* (bestuurder)

Het volledige rapport is te downloaden op [www.izz.nl/praktijktoetsing](http://www.izz.nl/praktijktoetsing). Daar vindt u ook de samenvatting. Organisaties die interesse hebben in de aanpak kunnen contact opnemen via [service@stichtingizz.nl](mailto:service@stichtingizz.nl). <<

**Cynthia van Wachem**, Stichting IZZ