

## Showcase IZZ

### IZZ

IZZ is het ledencollectief van medewerkers in de zorg en heeft meer dan 400.000 leden. Als belangenbehartiger maakt IZZ zich al ruim 40 jaar sterk voor de gezondheid en inzetbaarheid van mensen in de zorg. Ze streeft twee doelen na: een goede zorgverzekering, toegesneden op de gemeenschappelijke kenmerkende behoeften van zorgmedewerkers en gezond werken in de zorg. Binnen dat laatste onderdeel wordt, in samenwerking met universiteiten, onderzoek verricht en gezocht naar praktijkoplossingen om die vervolgens te delen met leden, sociale partners en zorgorganisaties. Anouk ten Arve, programmamanager gezond werken in de zorg en Babette Bronkhorst, promovenda aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en projectmanager gezond werken in de zorg vertellen over een aanpak gericht op het veranderen van het organisatieklimaat in zorginstellingen om zodoende gezond gedrag te bevorderen.

### Gezond werken in de zorg

Vanuit het programma 'gezond werken in de zorg' is circa 5 jaar geleden gestart met een inventarisatie van de frequentie van zorggebruik onder medewerkers. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om fysiotherapie en psychische zorg. Het blijkt dat 32% van de zorgmedewerkers gebruik maakt van fysiotherapie, tegen 26% van de rest van Nederland. Ook kwam naar voren dat hoe meer zorggebruik er binnen een organisatie is, hoe hoger het verzuim én verloop is. Reden te meer voor organisaties om hier kritisch naar te kijken.

Maar hoe breng je dit zorggebruik nu omlaag? Uit de resultaten van het zorgbrede vragenlijstonderzoek uit 2014 'Gezond werken in de zorg' blijkt dat het organisatieklimaat binnen zorgorganisaties een belangrijke beïnvloedbare factor is om de lichamelijke en geestelijke gezondheid van zorgmedewerkers te verbeteren. Want wat blijkt? Zorgorganisaties met een gezond en veilig organisatieklimaat hebben gezondere medewerkers. Om hun leden zo goed mogelijk te kunnen helpen, heeft IZZ in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam de resultaten omgezet in een interventie. Dat is de 'Aanpak Organizeklimaat' geworden. Maar wat is organisatieklimaat precies?

### Organizeklimaat

Organizeklimaat wordt ook wel 'organizecultuur aan de oppervlakte' genoemd. Als we het hebben over organizecultuur dan gaat het over normen en waarden die medewerkers binnen de organisatie met elkaar delen. Iets wat er in jaren tijd ingeslopen is. Of iets wat bijvoorbeeld komt door de historie van een organisatie. Organizeklimaat gaat veel meer over het beeld dat mensen hebben van de meer zichtbare aspecten zoals de werkwijzen, het beleid of de al dan niet aanwezige procedures die ze volgen tijdens hun werk. Het klimaat is meer zichtbaar dan de cultuur en door het klimaat aan te pakken kun je werken aan een verandering van de cultuur. Een gezond en veilig organisatieklimaat gaat dus over beeldvorming van de dagelijkse gang van zaken op het gebied van gezondheid en veiligheid en dat is beïnvloedbaar. Door met elkaar te bespreken wat men nu ervaart als het gaat om gezond en veilig werken, kun je van elkaar leren en tot oplossingen komen. Langzamerhand verandert dan ook de organizecultuur.

### Hoe ziet de interventie eruit?

Babette Bronkhorst en Anouk ten Arve geloofden dat door een gezond en veilig organisatieklimaat te bewerkstelligen, ook de fysieke belasting en de behoefte aan zorg zou verminderen. Wanneer het

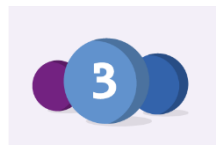
organisatieklimaat positiever wordt, ontstaat er meer ruimte om zaken met elkaar te bespreken, om elkaar aan te spreken op bijvoorbeeld het gebruik van hulpmiddelen en om hulp te vragen. De interventie die zij samen ontwikkelden is een continue dialoog over gezond en veilig werken binnen de gehele organisatie en bestaat uit drie stappen die drie keer herhaald worden. Het blijkt dat na drie keer herhalen de dialoog een normaal onderdeel van het werkt wordt.



**Teampeiling.** Eerst worden de meningen van het team gepeild door medewerkers digitaal op stellingen over gezond en veilig werken te laten reageren. Hierdoor worden ze gestimuleerd om hun eigen mening te vormen over het onderwerp. Het team gaat na de peiling met elkaar in gesprek, bijvoorbeeld als onderdeel van het reguliere werkoverleg. Dit is de teamdialoog.



**Teamdialoog.** Deze dialoog wordt voorbereid en geleid door de teamleider, die daarin getraind is door een coach. De teamleider stelt zich tijdens de dialoog op als teamcoach die het onderlinge gesprek over gezond en veilig werken in het team begeleidt. Hierbij is het van belang dat het team de verschillen en overeenkomsten in normen en waarden met elkaar bespreekt en zelf kijkt waar de ruimte zit om verbeteringen aan te brengen. Na de teambijeenkomst wordt een actiepuntenlijst opgesteld om ook concreet aan de gang te gaan met verbeteringen op het gebied van gezond en veilig werken.



**Bestuurder op de werkvloer.** Na de teamdialoog komt de bestuurder of directeur bij het team langs om in gesprek te gaan over de uitkomsten van de teampeiling en -dialoog. De bestuurder biedt een luisterend oor aan de medewerkers en gaat in gesprek om samen tot oplossingen te komen die buiten de invloed van het team liggen. Ook de bestuurder neemt een actiepuntenlijst mee uit het gesprek en neemt waar nodig direct acties.

### Aanpak blijkt effectief

Deze interventie is inmiddels bij 10 zorgorganisaties en in totaal meer dan 200 teams getoetst en blijkt in de praktijk maar ook wetenschappelijk effectief te zijn. In 2016 en 2017 testte Stichting IZZ de Aanpak Organiseatieklimaat en van de eerste vijf organisaties zijn inmiddels de resultaten in kaart gebracht. Gemiddeld genomen is bij de vijf zorgorganisaties het organisatieklimaat met 4,7% verbeterd. Daarnaast is de verwachting, op basis van eerdere wetenschappelijke onderzoeken, dat de klachten aan het bewegingsapparaat dalen met 8,7% en de emotionele uitputting met 7,2%. Ook is berekend dat dit per 1000 medewerkers 35.000 euro minder verzuimkosten betekent.

### Kritische succesfactoren

Programmamanager Anouk ten Arve van IZZ geeft aan: wat goed werkt is om met een kick-off te beginnen. Dit fungeert als een gemeenschappelijke start waar ook de bestuurder bij aanwezig is. Zo kan de bestuurder laten zien dat hij of zij volledige gecommitteerd is aan het traject. Daarnaast is er nog een aantal factoren die het succes van de interventie kunnen voorspellen:

- Een gedreven projectleider die de stappen gestructureerd uit kan zetten en kan volgen.
- De teamleider moet bereid zijn om aan zijn/haar teamcoachingsvaardigheden te werken en positief zijn over de aanpak.

- Het project moet zoveel mogelijk geïntegreerd worden binnen de organisatie, bijvoorbeeld door het te laten aansluiten bij andere, succesvolle, projecten die al lopen binnen de organisatie en het onderdeel te maken van de reguliere werkwijze.
- Er moeten voldoende communicatiemiddelen zijn om medewerkers betrokken te houden en ze te informeren.

Anouk ten Arve: “het doel van deze aanpak is het in gang zetten van de dialoog en het zoeken naar oplossingen. Wij bieden de aanpak organisatieklimaat aan als een soort confectiejas die op maat gemaakt moet worden. Organisaties hebben hun eigen werkwijzen, daar past niet altijd dezelfde jas bij. In alle organisaties die tot nu toe deelgenomen hebben is de dialoog op gang gekomen en ze spreken tegelijkertijd over de vraag: ‘hoe maken we deze aanpak wel passend voor onze organisatie?’ Dit betekent bijvoorbeeld: het maken van organisatie specifieke afspraken over het borgen van de aanpak in de reguliere werkwijze, bespreken van de thema’s op het werkoverleg en de frequentie van bezoek van de bestuurder.”

### **Ervaringen van organisaties**

Teamleider: Het team was dus al veel met elkaar in gesprek. Maar door deze aanpak is de intensiteit van de gesprekken toegenomen. Dingen die voorheen niet gezegd werden, worden nu wel gezegd. “De manier waarop we elkaar aanspreken bijvoorbeeld, is onderwerp van gesprek geworden. Er komt van alles naar boven komen. Niet alleen op het gebied van fysieke veiligheid, maar ook meer persoonlijke zaken die raken aan de sociale veiligheid binnen het team. Dingen die voorheen iedereen naast zich neerlegde. We zijn echt zaken aan het benoemen. Dat is best pittig. En confronterend.”

Teamleider: Bij de overdracht en tijdens de bewonersvergaderingen komt het thema veiligheid aan bod. Daarbij passen we toe wat we als teamcoaches geleerd hebben, zoals: bemoei je met het proces en niet met de inhoud. We kijken wie nog geen woord heeft gezegd en proberen die erbij te betrekken.”

Projectleider: “Alle deelnemende teams zeggen dat de dialoog op gang is gekomen. Teams die vooraf dachten dat ze al transparant waren en dat ze alles van elkaar wisten, kwamen erachter dat ze veel ook niet wisten. Gevoelens werden meer gedeeld. En ook het inzicht dat je je soms onveilig mag voelen kwam naar voren. Wat de één makkelijk vindt, hoeft een ander niet makkelijk te vinden. Belangrijk is dat dit ook uitgesproken wordt, zodat je elkaar kunt steunen.”

### **Toekomst**

Waar het in de aanpak organisatieklimaat om gaat, is het organiseren van een gedisciplineerde dialoog waar alle lagen van de organisatie bij betrokken worden. Dit betekent dat deze aanpak niet alleen in de zorg toegepast kan worden maar ook in andere branches en sectoren. Alle organisaties waar fysieke belasting van de medewerkers aan de orde is, denk bijvoorbeeld aan de bouwsector, kunnen gebruik maken van de aanpak organisatieklimaat en profiteren van de voordelen.

### **Gouden tip**

Zet gezond en veilig werken op de agenda van het teamoverleg, maak het een team- en organisatiedialoog en houdt het niet bij een individueel probleem. Bepaal met elkaar wat je van de situatie vindt en zoek met elkaar naar oplossingen. Maak gebruik van de invloed die je hebt. Dit is vaak meer dan je denkt!

**Contactgegevens**

Anouk ten Arve

Anouk.tenarve@stichtingizz.nl

Babette Bronkhorst

Babette.bronkhorst@stichtingizz.nl