



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

Dr. Babette Bronkhorst

december 2018

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

Stichting IZZ is in 1977 opgericht door werkgevers en werknemers in de zorg. Als belangenbehartiger van mensen in de zorg wil IZZ de gezondheid en inzetbaarheid van mensen in de zorg verbeteren. Dat doen wij met de eigen IZZ Zorgverzekering en het Gezond werken in de zorg programma. De inzichten en kennis rond Gezond werken in de zorg deelt IZZ met zorgorganisaties en andere partners. IZZ heeft ruim 410.000 leden en wordt aangestuurd door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers.

Wetenschappelijke toetsing van de Aanpak Organisatieklimaat

De Aanpak Organisatieklimaat is voortgekomen uit een meerjarige samenwerking tussen Stichting IZZ en Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) in het promotieonderzoek 'Gezond en veilig werken in de zorg'. Dit promotieonderzoek is tussen november 2012 en mei 2018 uitgevoerd door Babette Bronkhorst onder leiding van prof. dr. Bram Steijn (EUR) en prof. dr. Lars Tummers (UU). Doel van het promotieonderzoek was om beïnvloedbare factoren te vinden die verband houden met de gezondheid en inzetbaarheid van zorgmedewerkers. In het bijzonder is hierbij gekeken naar de rol van een gezond en veilig organisatieklimaat.

Uit de eerste deelonderzoeken bleek dat een gezond en veilig organisatieklimaat sterk verband houdt met de gezondheid van medewerkers^{1,2}, het gedrag van medewerkers^{2,3} en de gezondheidsprestaties op organisatieniveau zoals verzuim en zorggebruik^{2,3}. Op basis van deze resultaten is de Aanpak Organisatieklimaat ontwikkeld; een methodiek om het organisatieklimaat te verbeteren door het op gang brengen van een organisatiebrede dialoog over onderwerpen rond het thema gezond en veilig werken.

De Aanpak Organisatieklimaat is op effectiviteit getoetst binnen 10 zorgorganisaties. Een aantal korte termijn resultaten binnen de eerste 5 organisaties zijn gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift⁴ en opgenomen in het proefschrift getiteld '*Healthy and safe workplaces in health care: Examining the role of safety climate*'⁵. Inmiddels zijn ook de resultaten van de laatste 5 organisaties binnen. Dit rapport beschrijft de resultaten op korte en langere termijn van de in totaal 10 zorgorganisaties waar de Aanpak Organisatieklimaat op effectiviteit is getoetst.

Inhoud

Samenvatting	6	3.8 Verzuim en presentisme in het team	33
1 De Aanpak Organisatieklimaat		3.9 Zorggebruik in het team	36
1.1 Aanleiding voor de ontwikkeling van de Aanpak Organisatieklimaat	9	3.10 Kwaliteit van zorg in het team	38
1.2 Een gezond en veilig organisatieklimaat bewerkstelligen	9	3.11 De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat samengevat	40
1.3 De Aanpak Organisatieklimaat uitgelegd	10	4 Implementatie en borging van de Aanpak Organisatieklimaat	
2 Wijze van dataverzameling voor de praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat		4.1 De implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat	41
2.1 Onderzoeksopzet	13	4.2 De borging van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop	44
2.2 Achtergrond deelnemers	15	Referenties	48
2.3 Wijze van dataverwerking en -analyse	16		
3 Effecten van de Aanpak Organisatieklimaat			
3.1 Beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat in het team	20		
3.2 Gezond en veilig gedrag op de werkvloer in het team	24		
3.3 Kennis en motivatie van medewerkers met betrekking tot gezond en veilig werken	27		
3.4 Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken	29		
3.5 Leiderschapsstijl van teamleiders: safety-specific transformational leadership (SSTL)	30		
3.6 Gezondheid van medewerkers	31		
3.7 Bevlogenheid van medewerkers	32		

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 Organiseatieklimaat 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 Organiseatieklimaat 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 Organiseatieklimaat: 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 'gezonder en veiliger werken' gekozen dat op dat moment belangrijk is of voor problemen zorgt. In de praktijktoets Aanpak Organiseatieklimaat zijn de onderwerpen 'fysieke arbeidsbelasting', 'psychosociale arbeidsbelasting' en 'organisatievoorwaarden voor gezonder en veiliger 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 gezonder en veiliger werken in de weg staan.

Wetenschappelijk onderzoek in de zorgpraktijk

De effectiviteit van de Aanpak Organiseatieklimaat is getoetst door middel van een wetenschappelijk onderzoek binnen 10 zorgorganisaties in de vier grootste zorgbranches (ZKH, VVT, GGZ en GHZ). De onderzoekopzet 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 Organiseatieklimaat 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 Organiseatieklimaat (T2) online vragenlijsten ontvangen.

Effecten van de Aanpak Organiseatieklimaat op korte en langere termijn

De effecten van de Aanpak Organiseatieklimaat zijn op verschillende uitkomsten geanalyseerd. Zo heeft de interventie onder andere een gunstig effect op het gezonder en veilig organisatieklimaat, gezonder 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 Organiseatieklimaat		
	Verbetering ten opzichte van geen interventie (controle groep):	
	Korte termijn (direct na de Aanpak Organiseatieklimaat)	Langere termijn (6 maanden na de Aanpak Organiseatieklimaat)
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 gezonder en veilig werken	-	-
Motivatie om gezonder en veilig te werken	-	-
Zelforganiserend vermogen om gezonder 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 Organiseatieklimaat bepalend voor effectiviteit

Naast de inhoud van de Aanpak Organiseatieklimaat 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 Organiseatieklimaat 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 Organiseatieklimaat 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 Organiseatieklimaat 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.

1 De Aanpak Organiseatieklimaat

1.1 Aanleiding voor de ontwikkeling van de Aanpak Organiseatieklimaat

Werken in de zorg brengt specifieke lichamelijke en geestelijke gezondheidsrisico's met zich mee. Stichting IZZ analyseert jaarlijks de geanonimiseerde en geaggregeerde zorggebruik gegevens van ruim 210.000 zorgmedewerkers met een IZZ zorgverzekering. Hieruit blijkt dat er grote verschillen bestaan in het zorggebruik onder zorgmedewerkers van vergelijkbare zorgorganisaties: het gebruik van fysiotherapie onder het personeel varieert in 2016 bijvoorbeeld van 10% tot 75% en het gebruik van psychische zorg loopt uiteen van 1% tot 20%⁶.

In het promotieonderzoek 'Gezond en veilig werken in de zorg' zijn deze verschillen verder onderzocht. De resultaten laten zien dat een groot deel van deze variatie tussen zorgorganisaties in dezelfde branche niet te verklaren is door verschillen in leeftijd van het personeel, man-vrouw verhouding, organisatiegrootte of verstedelijkingsgraad⁷. Daarnaast is aangetoond dat een gezond en veilig organisatieklimaat een belangrijke rol speelt. Niet alleen in de verklaring van verschillen in zorggebruik, maar ook in andere gezondheidsindicatoren zoals lichamelijke en geestelijke gezondheidsklachten en gedrag van medewerkers, verzuim en presentieisme^{1,2,3}.

Deze resultaten laten zien dat een gezond en veilig organisatieklimaat een belangrijk aangrijpingspunt is om de gezondheid en veiligheid van medewerkers in de zorg te verbeteren. Daarom is de Aanpak Organiseatieklimaat ontwikkeld; een methodiek om tot een gezond en veilig organisatieklimaat te komen door het op gang brengen van een organisatiebrede dialoog over onderwerpen rond het thema gezond en veilig werken. Het doel van de praktijktoets is tweeledig:

- 1 het toetsen van de Aanpak Organiseatieklimaat op effectiviteit in de dagelijkse praktijk van zorgorganisaties en
- 2 het analyseren van de rol van implementatie en borging in de effectiviteit van de Aanpak Organiseatieklimaat.

Bij het toetsen van de effectiviteit gaat het om een (significante) verbetering door de Aanpak Organiseatieklimaat op uitkomsten omtrent gezond en veilig werken (de complete lijst met uitkomsten is te vinden in tabel 2.1).

1.2 Een gezond en veilig organisatieklimaat bewerkstelligen

Organisatiecultuur of organisatieklimaat?

Hoewel de cultuur en het klimaat binnen een organisatie veel overeenkomsten kennen, zijn de twee termen geen synoniemen⁸. Als we het hebben over organisatiecultuur dan gaat het over de diepgewortelde normen en waarden die medewerkers binnen de organisatie met elkaar delen. Ze zijn vaak over een lange periode ontstaan en moeilijk te veranderen.

Het organisatieklimaat wordt ook wel de 'organisatiecultuur aan de oppervlakte' genoemd. Organiseatieklimaat gaat over de percepties die medewerkers hebben van de zichtbare aspecten binnen een organisatie, die de onderliggende normen en waarden weerspiegelen. Bijvoorbeeld de manier waarop het beleid en de al dan niet aanwezige procedures worden uitgevoerd en nageleefd, maar ook de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. Op het gebied van gezond en veilig werken gaat het bijvoorbeeld om de percepties die medewerkers hebben van de wijze waarop hun collega's en het management met werkdruk, fysieke belasting, regeldruk of agressie vanuit patiënten omgaan.

Deze percepties en de betekenis die medewerkers eraan geven, zijn veel veranderlijker en makkelijker beïnvloedbaar dan de onderliggende normen en waarden.

Omdat het klimaat en de cultuur binnen een organisatie wel in verbinding staan met elkaar, kunnen we door het organisatieklimaat aan te pakken (percepties en beleving) ook werken aan een verandering van de cultuur (normen en waarden).

De vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat

Een gezond en veilig organisatieklimaat bestaat uit vijf dimensies. Deze dimensies beslaan verschillende lagen en aspecten binnen de organisatie:

1. **Prioriteit bij het hoger management** voor gezond en veilig werken;
2. **Betrokkenheid van de teamleider** bij gezond en veilig werken in het team;
3. **Groepsnormen en –gedrag in het team** omtrent gezond en veilig werken;
4. **Communicatie binnen de organisatie** over gezond en veilig werken;
5. **Participatiemogelijkheden voor medewerkers** bij gezond en veilig werken.

Een duurzame verbetering van het organisatieklimaat vindt plaats wanneer meerdere dimensies tegelijkertijd worden aangepakt en aanpassingen ten behoeve van de ene dimensie afgestemd zijn op de aanpassingen in de andere dimensies. Dit vraagt om een meerzijdige interventie waarbij de verschillende onderdelen afgestemd zijn op elkaar.

1.3 De Aanpak Organiseatieklimaat uitgelegd

De Aanpak Organiseatieklimaat is een methodiek om een gezond en veilig organisatieklimaat te bewerkstelligen. Omdat de percepties van mensen over het organisatieklimaat ontstaan in interactie met anderen, staat de continue dialoog over gezond en veilig werken tussen en binnen verschillende lagen van de organisatie centraal in deze methodiek.

Drie stappen in drie ronden

De Aanpak Organiseatieklimaat bestaat uit drie ronden waarbij in iedere ronde steeds drie stappen worden doorlopen:

- In **stap 1 'Teampeiling'** worden de meningen van de medewerkers binnen het deelnemende team gepeild door middel van een korte teampeiling. De teampeiling bestaat uit enkele stellingen rond een subthema dat relevant is voor het team en past binnen het overkoepelende thema gezond en veilig werken. In tabel 1.1 staan per ronde de stellingen die gebruikt zijn tijdens de praktijktoets Aanpak Organiseatieklimaat.
- In **stap 2 'Teamdialoog'** gaat het team onder leiding van de teamleider in gesprek over de uitkomsten van de teampeiling. De rol van teamleider wordt ingevuld door de direct leidinggevende of, in het geval van zelforganiserende teams, een taakverantwoordelijke medewerker. Hij of zij nodigt tijdens de teamdialoog alle medewerkers uit om hun eigen mening en ideeën over de uitkomsten van de peiling of bijbehorende knelpunten te delen.
- 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. De bestuurder nodigt medewerkers uit hun mening te geven en biedt ruimte voor eigen expertise en invulling. Waar nodig en mogelijk neemt de bestuurder direct besluiten om issues op te lossen die gezond en veilig werken in de weg staan.



Figuur 1.1 Aanpak Organiseatieklimaat in drie stappen

Ondersteuning door middel van teamcoaching sessies

Ondersteunend aan de teamdialoog in stap 2 doorlopen de teamleiders van de deelnemende teams iedere ronde voorafgaand aan stap 2 tevens een **teamcoaching sessie**. Deze sessies worden begeleid door een professionele teamcoach. De teamleiders krijgen praktische tools en methodieken aangereikt om de kwaliteit van de interactie tussen teamleiders en medewerkers in het team te vergroten. Uitgangspunt hierbij is een combinatie van theorie over teamcoaching^{9,10} en de safety-specific transformational leadership (SSTL) leiderschapsstijl^{21,22}. De teamleiders leren om gesprekken te voeren vanuit een gezamenlijke visie op gezond en veilig werken door het goede voorbeeld te geven aan het team ('idealized influence') en ze te stimuleren om zich zelf ook in te zetten voor een gezonde en veilige omgeving ('inspirational motivation'). Daarnaast leren ze hoe ze kunnen luisteren naar alle individuele medewerkers in het team ('individual consideration') en hen uit te nodigen tot nadenken over en participeren in het verbeteren van gezond en veilig werken ('intellectual stimulation').

De drie stappen en ondersteunende teamcoaching sessie worden in de Aanpak Organiseatieklimaat na de eerste keer nog twee keer herhaald. In totaal worden de drie stappen dus drie keer uitgevoerd. Op deze manier kunnen verschillende subthema's binnen het overkoepelde thema 'gezond en veilig werken' aan bod komen. In de praktijktoets Aanpak Organiseatieklimaat zijn de volgende thema's per ronde gekozen:

- Ronde 1 - Fysieke arbeidsbelasting;
- Ronde 2 - Psychosociale arbeidsbelasting;
- Ronde 3 - Organisatievoorwaarden voor gezond en veilig werken.

Ronde 1: Fysieke arbeidsbelasting	Ronde 2: Psychosociale arbeidsbelasting	Ronde 3: Organisatievoorwaarden voor gezond en veilig werken
1. Het is bij ons op de afdeling onmogelijk om niet over je eigen lichamelijke grenzen heen te gaan als er onder hoge tijdsdruk gewerkt wordt.	1. Binnen ons team kun je alles aan elkaar vertellen zonder dat het achter je rug om besproken wordt met een ander.	1. De veiligheid en gezondheid van medewerkers is minstens zo belangrijk als de veiligheid en gezondheid van cliënten.
2. Ook wanneer er sprake is van onderbezetting op de afdeling, is het mogelijk om als team (met eventuele uitzendkrachten/flexwerkers) ervoor te zorgen dat niemand lichamelijk overbelast raakt.	2. Als de werkdruk bij iemand in het team te hoog wordt, wordt dit aangekaart zodat we dit met collega's in het team gezamenlijk op kunnen lossen.	2. De procedures die we volgen om de gezondheid van cliënten te waarborgen, sluiten goed aan op de procedures om onze eigen gezondheid en veiligheid te waarborgen.
3. Als er nieuwe ontwikkelingen, methodieken of hulpmiddelen zijn om lichamelijke belasting op het werk te voorkomen, brengen de collega's in het team elkaar goed op de hoogte hierover.	3. Tijdens drukke periodes is het normaal om regelmatig thuis nog bezig te zijn met werk (lichamelijk of geestelijk), ook al kom je hierdoor in de knoop met activiteiten of verplichtingen in je privéleven.	3. Door recente veranderingen in de zorg (naar aanleiding van wetswijzigingen in de langdurige zorg, jeugdzorg, GGZ) wordt het steeds moeilijker om lichamelijk en geestelijk gezond te werken.
4. Om lichamelijke overbelasting bij ons op de afdeling te voorkomen, is het noodzakelijk dat er op een andere manier geroosterd wordt.	4. Het voorkomen van werkstress is een verantwoordelijkheid van de werkgever (de organisatie).	4. Ook zonder extra financiële middelen kunnen we in dit team (nieuwe) manieren vinden om gezond en veilig te (blijven) werken.
5. In ons team spreekt iedereen elkaar aan op een verkeerde houding, beweging of handeling als dat nodig is, ongeacht functie, leeftijd of hoeveel ervaring de ander al heeft in dit werk.	5. Als een teamlid door gebeurtenissen in zijn/haar privéleven moeite heeft met het uitvoeren van werktaken, moet hij of zij dit met een collega in het team bespreken.	5. Het management van deze organisatie staat open voor onze mening en maakt voldoende gebruik van onze ervaring bij het nemen van beslissingen op het gebied van gezond en veilig werken.
6. Als de lichamelijke belasting in mijn werk zo blijft, dan red ik het niet om tot mijn pensioen dit werk te blijven doen.	6. Het verschil tussen plagen en pesten is duidelijk in ons team.	6. Ik zou mijn organisatie aanbevelen als werkgever bij mijn familie, vrienden of kennissen.

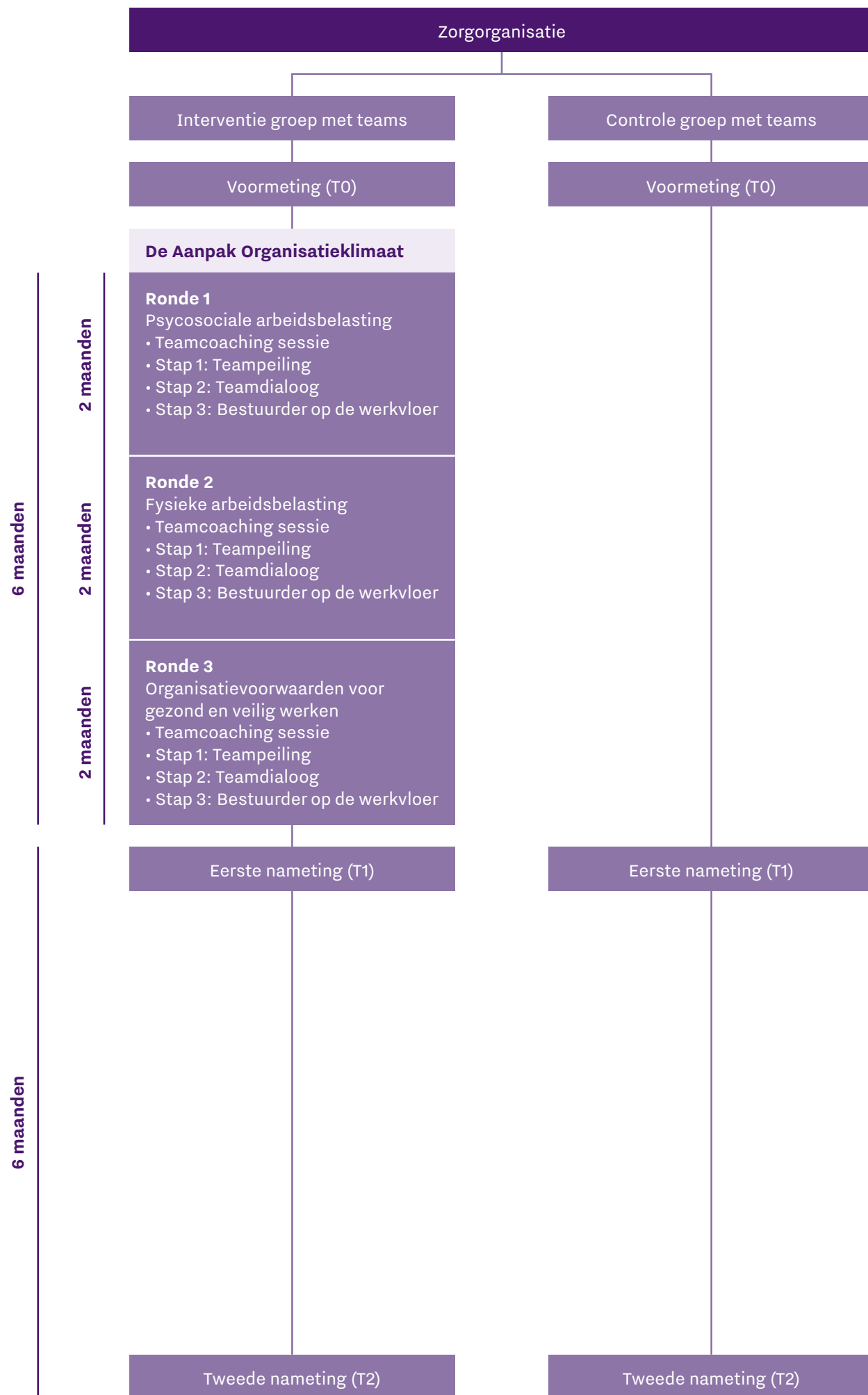
Tabel 1.1 Stellingen gebruikt bij stap 1 Teampeiling in de praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

2 Wijze van dataverzameling voor de praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

2.1 Onderzoeksopzet

De effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat is door middel van een wetenschappelijk onderzoek getoetst. De onderzoeksopzet bestond uit een veldexperiment met twee onderzoeksgroepen, één voormeting (T0) en twee nametingen (T1 en T2). Op deze manier kan de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat gemeten worden doordat we zowel een vergelijking in de tijd kunnen maken (voor en na de Aanpak Organisatieklimaat) als een vergelijking tussen twee onderzoeksgroepen (teams die wel of niet de Aanpak Organisatieklimaat hebben uitgevoerd). De voormeting (T0) vond plaats voor de start van de Aanpak Organisatieklimaat binnen de betreffende organisatie. De eerste nameting (T1) vond plaats direct na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat en de tweede nameting (T2) werd uitgevoerd 6 maanden na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat. De onderzoeksopzet is schematisch weergegeven in figuur 2.1.

Data voor de metingen zijn verzameld door middel van een online vragenlijst onder de medewerkers en teamleiders van de deelnemende teams.



Figuur 2.1 Stroomdiagram Praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

2.2 Achtergrond deelnemers

De deelnemers waren werkzaam binnen 10 zorgorganisaties in de vier grootste zorgbranches in Nederland: 1 organisatie in de ziekenhuizen branche (ZKH), 4 organisaties in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT), 1 organisatie in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en 4 organisaties in de Gehandicaptenzorg (GHZ). Binnen ieder van deze organisaties hebben minimaal 14 teams deelgenomen, waarvan de helft de Aanpak Organisatieklimaat heeft uitgevoerd (de teams behorend tot de interventie groep) en de andere helft heeft dit niet gedaan en hun werk 'as usual' uitgevoerd (de teams behorend tot de controle groep). De selectie van teams voor de twee onderzoeksgroepen heeft, in overleg met de deelnemende zorgorganisaties, helaas niet overal willekeurig (random) kunnen plaatsvinden. De beginsituatie is daardoor niet voor iedere uitkomst gelijk in de interventie- en controlegroep. Hoewel dit niet voor alle uitkomsten geldt, zien we dat de interventie groep vaak gemiddeld iets slechter scoort op de uitkomsten bij de voormeting (T0) dan de controle groep. We kunnen niet volledig uitsluiten dat deze verschillen in beginsituatie effect hebben gehad op de resultaten.

Medewerkers en teamleiders uit de controle groep zijn niet actief ingelicht over de onderzoeksopzet, de Aanpak Organisatieklimaat en hun status als controle groep binnen het onderzoek. Om de vergelijkbaarheid tussen de onderzoeksgroepen te vergroten, is gezorgd dat ieder team behorend tot de interventie groep een vergelijkbaar team in de controle groep heeft. Bovendien hebben alle deelnemende teams in hun werk direct contact met patiënten of cliënten (teams in zorgondersteunende-, administratieve- of stafdiensten werden uitgesloten). De grootte van de teams varieerde tussen 5-50 medewerkers per team, afhankelijk van de structuur van de deelnemende teams. Alle medewerkers van de deelnemende teams hebben via email een uitnodiging voor de vragenlijsten ontvangen.

Ieder team heeft één aangewezen teamleider. Per organisatie is een keuze gemaakt welke persoon de rol van de teamleider in de Aanpak Organisatieklimaat op zich nam. Binnen het merendeel van de organisaties was dit de direct leidinggevende van het team, bij de overige organisaties is een taakverantwoordelijke aangewezen die de rol van teamleider op zich nam (vaak een senior teamlid met een coachende rol). Regel hierbij was dat teamleiders niet leidinggeven aan team die behoren tot verschillende onderzoeksgroepen. Alle teamleiders van de deelnemende teams hebben via email een uitnodiging voor de vragenlijsten ontvangen.

De Aanpak Organisatieklimaat en de bijbehorende metingen in de praktijktoets zijn uitgevoerd in de periode december 2015 tot en met december 2017. De eerste organisatie die deelnam, begon in december 2015 met de eerste voormeting. De laatste nameting werd in december 2017 uitgevoerd. Alle aan de praktijktoets deelnemende teams van de 10 zorgorganisaties hebben een uitnodiging voor de voormeting en eerste nameting ontvangen. Dit waren 3.598 medewerkers en 220 teams tijdens de voormeting (T0) en 3.450 medewerkers en 220 teams tijdens de eerste nameting (T1). Een uitnodiging voor de tweede nameting (T2) is naar de teams van de eerste 8 zorgorganisaties verstuurd. Dit waren 2.806 medewerkers en 162 teams.

Het aantal volledig ingevulde vragenlijsten en de responspercentages per meting zijn weergegeven in tabel 2.1 en tabel 2.2. Het aantal medewerkers en teams in de steekproef wisselde tussen de metingen, niet alleen vanwege een algemene afname in respons (dit is een bekend verschijnsel bij longitudinaal onderzoek), maar ook wegens de vele wisselingen in medewerkers en teamleiders als gevolg van instroom, uitstroom en doorstroom van personeel. Bovendien heeft de tweede nameting alleen bij de eerste 8 organisaties plaatsgevonden.

In totaal hebben 2.752 unieke medewerkers de vragenlijsten ingevuld en 388 daarvan hebben alle drie de metingen ingevuld.

	Voormeting (T0)		Eerste nameting (T1)		Tweede nameting (T2)	
	N	Respons %	N	Respons %	N	Respons %
Interventie groep	1245	62,1%	650	37,6%	383	31,7%
Controle groep	1154	71,6%	664	38,6%	447	27,5%
Totaal	2399	66,7%	1314	38,1%	830	29,6%

Tabel 2.1 Respons onder medewerkers op de vragenlijsten behorend bij de verschillende metingen van de praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

	Voormeting (T0)		Eerste nameting (T1)		Tweede nameting (T2)	
	N	Respons %	N	Respons %	N	Respons %
Interventie groep	114	100,0%	96	84,5%	63	74,1%
Controle groep	96	90,6%	89	84,0%	58	75,3%
Totaal	210	95,5%	185	84,1%	121	74,7%

Tabel 2.2 Respons onder teamleiders op de teamvragenlijsten behorend bij de verschillende metingen van de praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat

2.3 Wijze van dataverwerking en –analyse

Dataverwerking

Het online veldonderzoek voor de praktijktoets Aanpak Organisatieklimaat is uitgevoerd door het onafhankelijke onderzoeksinstituut Risbo dat verbonden is aan de Erasmus School of Social and Behavioral Sciences van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Alle medewerkers en teamleiders van de deelnemende teams hebben een unieke code gekregen die gekoppeld is aan hun werk email. Op deze manier was het mogelijk om de verschillende voor- en nametingen aan elkaar te koppelen en uitspraken te doen over de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op de korte en langere termijn. De emailadressen die gebruikt zijn om de respondenten uit te nodigen voor de metingen zijn voor de data analyse door het Risbo losgekoppeld van de antwoorden in verband met anonimiteit.

Data analyse

De resultaten van de praktijktoets beschreven in hoofdstuk 3 zijn tot stand gekomen door het gebruik van statistische toetsen. Om de effecten van de Aanpak Organisatieklimaat te analyseren zijn de data uit de verschillende metingen geanalyseerd door middel van repeated measures ancova's. Hiermee is onderzocht of de verschillen tussen de onderzoeksgroepen die in de loop van de tijd eventueel zijn ontstaan statistisch significant zijn, gecontroleerd voor de invloed van achtergrondkenmerken. Statistisch significant houdt in dat we met een bepaalde zekerheid kunnen zeggen dat de gevonden verschillen niet op toeval berusten. We nemen aan dat er sprake is van een effect van de Aanpak Organisatieklimaat wanneer de scores van de onderzoeksgroepen in de loop van de tijd statistisch significant verschillen bij een overschrijdingskans van maximaal 5%. Dit betekent dat we met minimaal 95% zekerheid kunnen zeggen dat de gevonden effecten niet op toeval berusten.

Bij de analyse van de effecten van de Aanpak Organisatieklimaat verkregen uit data van medewerkers is gecontroleerd voor de invloed van de volgende achtergrondkenmerken: geslacht, leeftijd, aantal jaren werkzaam binnen de organisatie, aantal contracturen en opleidingsniveau van de medewerkers.

Om de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op het gezond en veilig organisatieklimaat, verzuim, presentisme en zorggebruik te analyseren, zijn de gegevens van individuele medewerkers geaggregeerd naar het teamniveau. De resultaten gaan daarom bij deze uitkomsten over

de effecten van de interventie voor teams en niet voor individuele medewerkers. Uit de eerste analyses is gebleken dat de zelfgerapporteerde data over verzuim, presentisme en zorggebruik niet normaal verdeeld zijn op teamniveau. De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat op deze uitkomsten konden dan ook niet op statistisch significantie getoetst worden met vergelijkbare repeated measures ancova's. De effecten op deze uitkomsten zijn uitsluitend met grafieken en beschrijvende statistiek geanalyseerd.

Bij de analyse van de effecten van de Aanpak Organisatieklimaat verkregen uit de data van teamleiders is gecontroleerd voor de invloed van een aantal achtergrondkenmerken van de teamleider: geslacht, leeftijd, tijd werkzaam binnen het team en het aantal contracturen van de teamleider. Omdat de teamleider de uitkomsten beoordeeld heeft voor het team als geheel, zijn deze resultaten op teamniveau.

De resultaten uit hoofdstuk 4 over de implementatie en borging van de Aanpak Organisatieklimaat zijn tot stand gekomen met behulp van multivariate regressieanalyses (gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten uitgedrukt in β en overschrijdingskans uitgedrukt in p). Hierbij is getoetst in hoeverre de scores op verschillende uitkomsten tijdens de nametingen samenhangen met kenmerken van het implementatie- en borgingsproces, gecontroleerd voor de beginscores. Ook in deze regressieanalyses is gecontroleerd voor de effecten van achtergrondkenmerken zoals geslacht, leeftijd, aantal jaren werkzaam binnen de organisatie, aantal contracturen en opleidingsniveau van medewerkers. Voor deze analyses is uitsluitend gebruik gemaakt van de data uit de interventie groep, omdat deelnemers in de controle groep de Aanpak Organisatieklimaat niet hebben uitgevoerd en daarom ook geen vragen hierover hebben beantwoord in de nametingen.

De verschillende uitkomsten in dit onderzoek zijn gemeten door middel van (gevalideerde) meetschalen uit eerder wetenschappelijk onderzoek. Deze meetschalen bestaan uit een groep stellingen of vragen in de vragenlijst die gezamenlijk iets zeggen over een bepaalde uitkomst. Respondenten hebben antwoord gegeven op de vragen en stellingen door middel van Likert-schalen met 4 of 5 antwoordcategorieën (bijvoorbeeld helemaal mee eens – helemaal mee oneens, of altijd – nooit). Ten behoeve van de interpretatie zijn de scores omgezet naar een 10-puntsschaal. In tabel 2.3 zijn de uitkomsten en bijbehorende meetschalen in de praktijktoets weergegeven. Voor alle meetschalen hebben we voor iedere meting de Cronbach's alpha berekend. De Cronbach's alpha geeft de interne samenhang weer tussen de verschillende vragen binnen een schaal en zegt daarmee iets over de betrouwbaarheid. In de wetenschap wordt een alpha tussen de 0,70 en 0,90 aangehouden als de norm voor een betrouwbare meetschaal. Zoals blijkt uit de tabel voldoet de betrouwbaarheid van bijna alle opgenomen schalen aan de normen voor wetenschappelijk onderzoek. De enige twee uitzonderingen hierop zijn de voor- en eerste nameting van de uitkomst 'motivatie om gezond en veilig te werken'. Omdat de alpha van de tweede nameting wel voldoet aan de norm, het om een internationaal gevalideerde meetschaal gaat en we de uitkomsten van de verschillende metingen zo goed mogelijk met elkaar wilden vergelijken, hebben we ervoor gekozen om alle originele vragen van de voor- en eerste nameting te behouden.

Meetschalen gebruikt in de vragenlijst praktijktoets Aanpak Organiseatieklimaat			
Uitkomsten	Beoordeeld door:	Vragenlijst en referenties	Betrouwbaarheid (Cronbach's alpha coëfficiënt)
Gezond en veilig organisatieklimaat (totaalscore)	Medewerkers (team)	Health and safety climate vragenlijst (Bronkhorst et al. ³ ; gebaseerd op de PSC-12 van Hall et al. ¹¹ en de Co-worker's safety climate scale van Brondino et al. ¹²)	0,94 (T0), 0,93 (T1), 0,93 (T2)
Prioriteit van het hoger management	Medewerkers (team)		0,83 (T0), 0,85 (T1), 0,85 (T2)
Betrokkenheid van de teamleider	Medewerkers (team)		0,91 (T0), 0,90 (T1), 0,92 (T2)
Groepsnormen en –gedrag in het team	Medewerkers (team)		0,87 (T0), 0,88 (T1), 0,88 (T2)
Communicatie binnen de organisatie	Medewerkers (team)		0,83 (T0), 0,84 (T1), 0,82 (T2)
Participatiemogelijkheden	Medewerkers (team)		0,86 (T0), 0,84 (T1), 0,83 (T2)
Gezond en veilig gedrag (totaalscore)	Teamleider		Health and safety behavior vragenlijst (Bronkhorst ³ ; gebaseerd op de Safety behavior scale van Neal & Griffin ¹⁹)
Naleving van regels en afspraken	Teamleider	0,85 (T0), 0,80 (T1), 0,83 (T2)	
Participatie in een gezondere en veiligere werkomgeving	Teamleider	0,71 (T0), 0,72 (T1), 0,79 (T2)	
Kennis over gezond en veilig werken	Medewerkers	Gebaseerd op de Safety knowledge scale, Griffin & Neal ²⁰	0,87 (T0), 0,85 (T1), 0,85 (T2)
Motivatie om gezond en veilig te werken	Medewerkers	Gebaseerd op de Safety motivation scale, Griffin & Neal ²⁰	0,50 (T0), 0,65 (T1), 0,74 (T2)
Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken	Teamleider	Gebaseerd op de Taking charge scale, Morrison & Phelps ¹³	0,88 (T0), 0,89 (T1), 0,91 (T2)
SSTL-leiderschapsstijl	Medewerkers	Gebaseerd op de SSTL scale, Barling et al. ²¹	0,95 (T0), 0,95 (T1), 0,96 (T2)
Lichamelijke uitputting	Medewerkers	Gebaseerd op de physical fatigue subscale van de SMBM, Melamed et al., 1999 ¹⁴	0,88 (T0), 0,88 (T1), 0,88 (T2)
Emotionele uitputting	Medewerkers	Gebaseerd op de emotional exhaustion subscale van de UBOS, Schaufeli & van Dierendonck ¹⁵	0,89 (T0), 0,90 (T1), 0,91 (T2)
Bevlogenheid	Medewerkers	Gebaseerd op de UWES, Schaufeli & Bakker, 2003 ²⁶	0,94 (T0), 0,93 (T1), 0,93 (T2)
Verzuim (zelfgerapporteerd)	Medewerkers (team)	Gebaseerd op de two-item absenteeism measure in Bronkhorst & Vermeeren ²	-
Presenteïsme	Medewerkers (team)	Gebaseerd op de single-item presenteeism measure van Aronsson & Gustafsson ¹⁶	-
Zorggebruik voor lichamelijke klachten (zelfgerapporteerd)	Medewerkers (team)	Gebaseerd op de two-item measure in Bronkhorst & Vermeeren ²	-
Zorggebruik voor geestelijke klachten (zelfgerapporteerd)	Medewerkers (team)	Gebaseerd op de two-item measure in Bronkhorst & Vermeeren ²	-
Kwaliteit van zorg	Teamleider	Gebaseerd op de single-item Quality of care measure van Aiken et al. ¹⁷	-
Implementatie: positieve houding en gedrag van teamleider	Medewerkers	Gebaseerd op de Supervisor attitudes and actions scale, Randall et al. ¹⁸	0,91 (T1)

Implementatie: veranderingen aangebracht in het werkproces	Medewerker en teamleider	Gebaseerd op de Exposure to intended intervention scale, Randall et al. ¹⁸	0,84 (mw T1) 0,78 (tl T1)
Borging: teamdialoog gehouden na afloop	Medewerker en teamleider	Single-item measure	-
Borging: bestuurder op de werkvloer na afloop	Medewerker en teamleider	Single-item measure	-
Borging: vaardigheden uit teamcoaching toegepast na afloop	Teamleider	Single-item measure	-

Tabel 2.3 Uitkomsten en meetschalen gebruikt in de voor- en nametingen van de praktijktoets Aanpak Organiseatieklimaat

3 Effecten van de Aanpak Organisatieklimaat

De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat op de deelnemende teams en medewerkers zijn hieronder weergegeven. Het gaat om de volgende effecten op teamniveau: beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat, gezond en veilig gedrag op de werkvloer, mate van zelforganiserend vermogen als het gaat om gezond en veilig werken, leiderschapsstijl, verzuim en presentieïsme, zorggebruik en kwaliteit van zorg. Op het niveau van individuele medewerkers zijn de effecten op kennis, motivatie, bevlogenheid en gezondheid getoetst.

3.1 Beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat in het team

De beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat door teams bestaat uit vijf dimensies⁵. Het gaat om de mate waarin de teams de volgende aspecten beleven: (1) de prioriteit voor gezond en veilig werken vanuit het hoger management, (2) de betrokkenheid van hun teamleider bij de gezondheid en veiligheid van medewerkers, (3) de groepsnormen en het groepsgedrag in het team als het gaat om gezond en veilig werken, (4) de communicatie over gezond en veilig werken binnen de organisatie en (5) de participatiemogelijkheden die medewerkers hebben om invloed uit te oefenen op gezond en veilig werken⁵. In dit onderzoek zijn de vijf dimensies door medewerkers beoordeeld en vervolgens zijn de scores per team geaggregeerd om de gedeelde beleving van het organisatieklimaat in teams te kunnen analyseren.

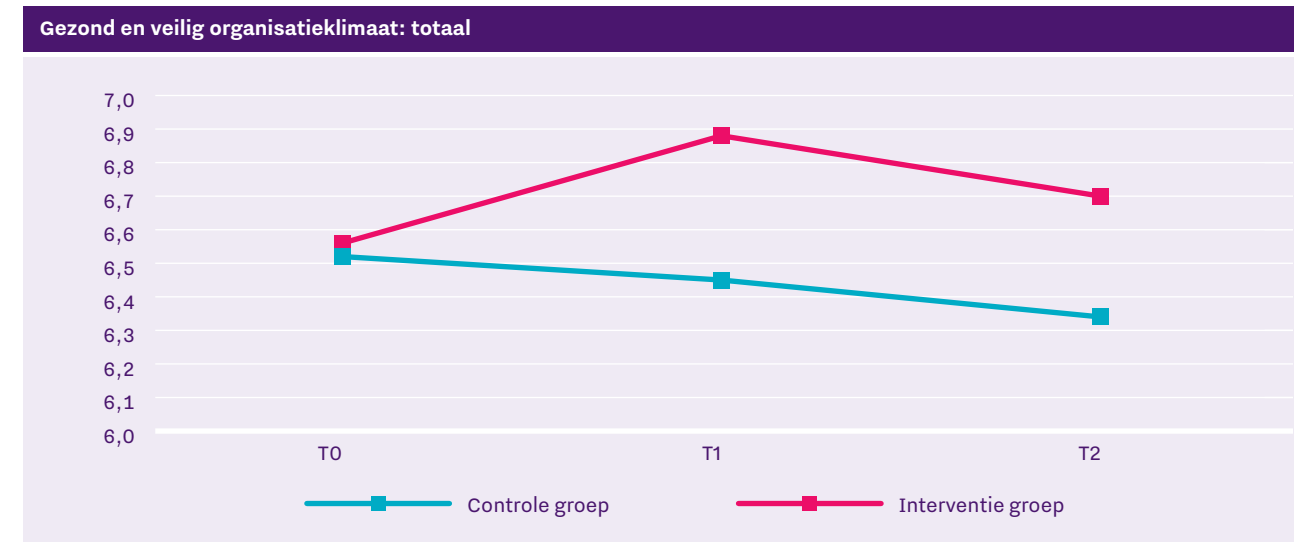
Hieronder zijn de effecten van de Aanpak Organisatieklimaat op ieder van deze dimensies weergegeven alsook het effect op het totaal van deze dimensies.

Gezond en veilig organisatieklimaat: effect op de totaalscore

De Aanpak Organisatieklimaat heeft een positief, significant effect op de totale score van de beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat in het team, zowel op korte termijn als op langere termijn (zie tabel 3.1). Het gaat om een positief effect, omdat de beleving van de teams behorend tot de interventie groep is verbeterd ten opzichte van de beleving in de controle groep (zie figuur 3.1). De beleving in de controle groep is zelfs verslechterd in de loop van de tijd. Dit wijst erop dat wanneer er dus geen aandacht besteed wordt aan het onderwerp 'gezond en veilig werken' de situatie niet stabiel blijft, maar het organisatieklimaat zelfs verslechterd.

Wanneer we het effect uitdrukken in een procentuele verbetering in scores die de Aanpak Organisatieklimaat teweeg heeft gebracht, dan komt dit op korte termijn neer op een verbetering in organisatieklimaat van 6,0% ten opzichte van teams die de Aanpak Organisatieklimaat niet hebben uitgevoerd. Op de langere termijn gaat het om een verbetering in organisatieklimaat van 4,9%.

Hieruit kunnen we concluderen dat het grootste effect op een gezond en veilig organisatieklimaat in deze praktijktoets is behaald direct na afloop. Dat de langere termijneffecten op het totaal iets zijn afgenomen, zou te maken kunnen hebben met de wijze waarop de Aanpak Organisatieklimaat geïmplementeerd en geborgd is (zie ook hoofdstuk 4).



Figuur 3.1 Grafiek van het gemiddelde verloop in de beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat (totaalscore)

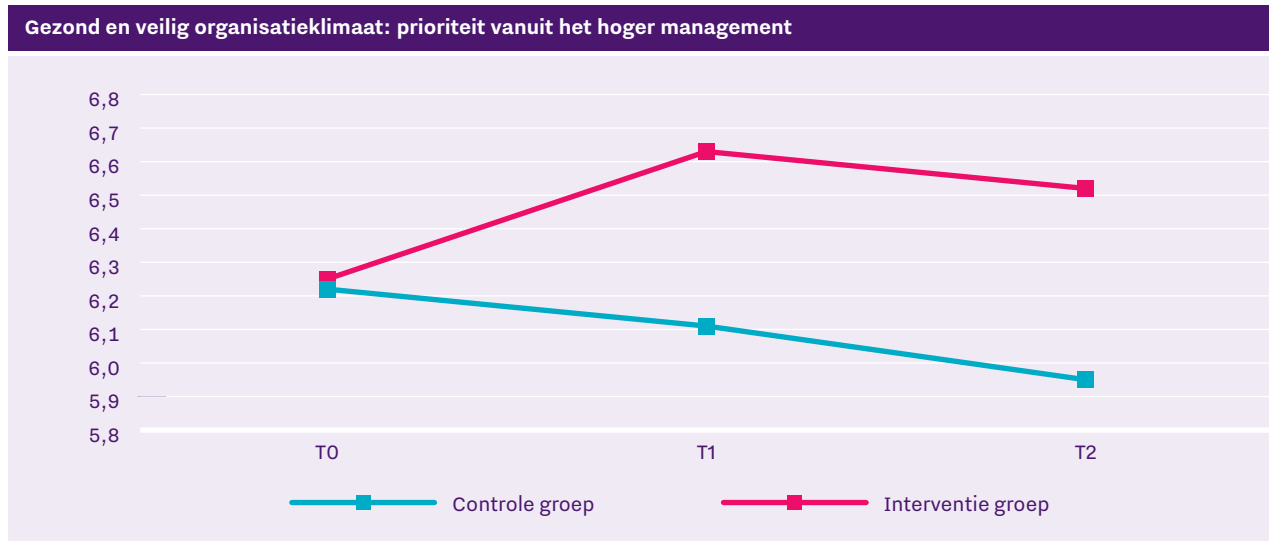
Gezond en veilig organisatieklimaat: totaal	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Controle groep	6,52	6,45	6,34	-1,1%	+6,0%	-2,8%	+4,9%
Interventie groep	6,56	6,88	6,70	+4,9%		+2,1%	

Tabel 3.1 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op de beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat (totaalscore) in het team

Gezond en veilig organisatieklimaat: effect op de afzonderlijke dimensies

Het positieve effect op de totaalscore van een gezond en veilig organisatieklimaat is toe schrijven aan de significante verbeteringen op verschillende deelgebieden, zoals de beeldvorming van het management, van het eigen team en van de communicatie binnen de organisatie (zie figuren en tabellen 3.2 tot en met 3.6). De grootste effecten zijn te zien op de dimensies prioriteit van het hoger management (+7,8% op korte termijn; +8,7% op langere termijn) en groepsnormen en -gedrag (+9,1% op korte termijn; +5,6% op langere termijn). De grootste effecten zijn dus te zien op de dimensies die het directe doel waren van stap 2 (teamdialog) en stap 3 (bestuurder op de werkvloer).

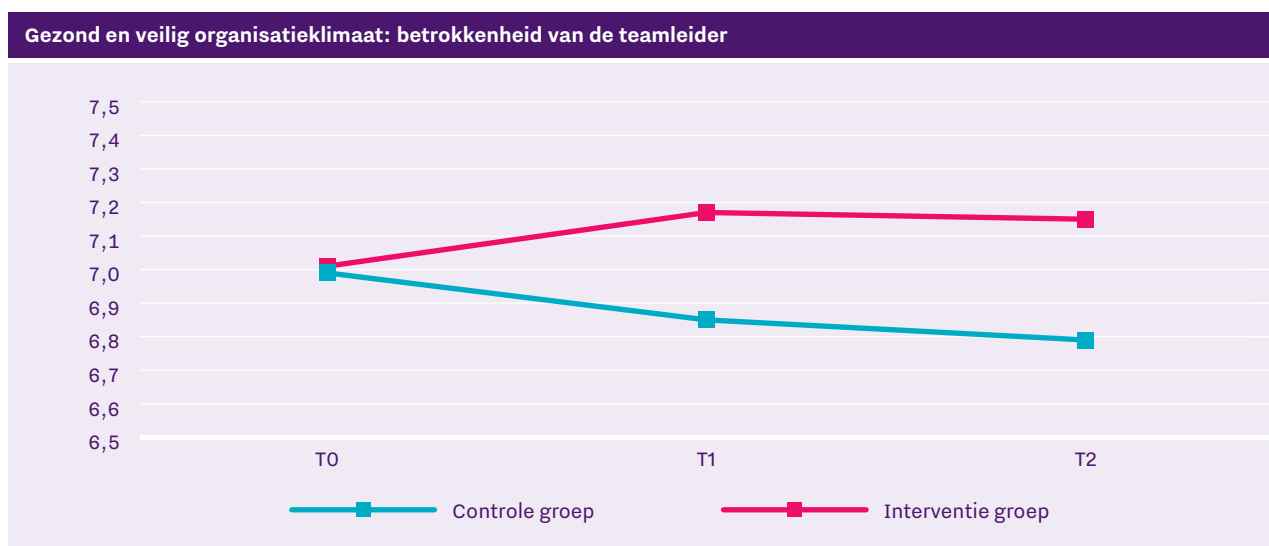
De Aanpak Organisatieklimaat heeft geen significant effect gehad op de dimensie 'participatiemogelijkheden'. Hoewel de interventie- en controle groep zich niet helemaal gelijk ontwikkeld hebben in de loop van de tijd, kunnen we niet bewijzen dat deze verschillen niet op toeval berusten. Teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat, hebben dus geen betere beleving van de participatiemogelijkheden in vergelijking met de teams binnen hun organisatie die niet deelgenomen hebben. Het gaat hierbij om de mogelijkheden die medewerkers hebben om invloed uit te oefenen op zaken binnen de organisatie rond het thema gezond en veilig werken. Dat op deze dimensie geen effecten zijn gevonden, kan ermee te maken hebben dat het hier veelal ging om participatiemogelijkheden op organisatieniveau, zoals medezeggenschap of betrokkenheid van medewerkers in beleid. De Aanpak Organisatieklimaat richt zich echter op gezond en veilig werken op teamniveau, waardoor medewerkers hun eigen invloed op organisatieniveau wellicht niet anders hebben ervaren dan voorheen.



Figuur 3.2 Grafiek van het gemiddelde verloop in de organisatieklimaatdimensie 'prioriteit vanuit het hoger management'

Gezond en veilig organisatieklimaat: prioriteit vanuit het hoger management	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Control groep	6,22	6,11	5,95	-1,8%	+7,8%	-4,3%	+8,7%
Interventie groep	6,25	6,63	6,52	+6,1%		+4,3%	

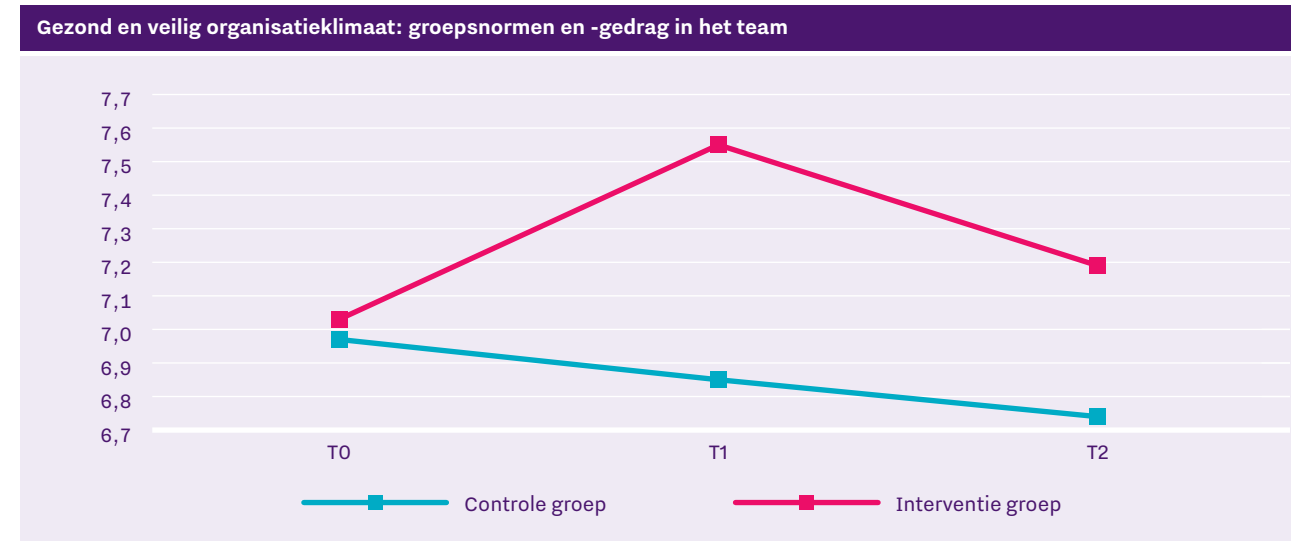
Tabel 3.2 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de beleving van de organisatieklimaatdimensie 'prioriteit vanuit het hoger management' in het team



Figuur 3.3 Grafiek van het gemiddelde verloop in de organisatieklimaatdimensie 'betrokkenheid van de teamleider'

Gezond en veilig organisatieklimaat: betrokkenheid van de teamleider	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Control groep	6,99	6,85	6,79	-2,0%	+4,3%	Geen significant resultaat	
Interventie groep	7,01	7,17	7,15	+2,3%			

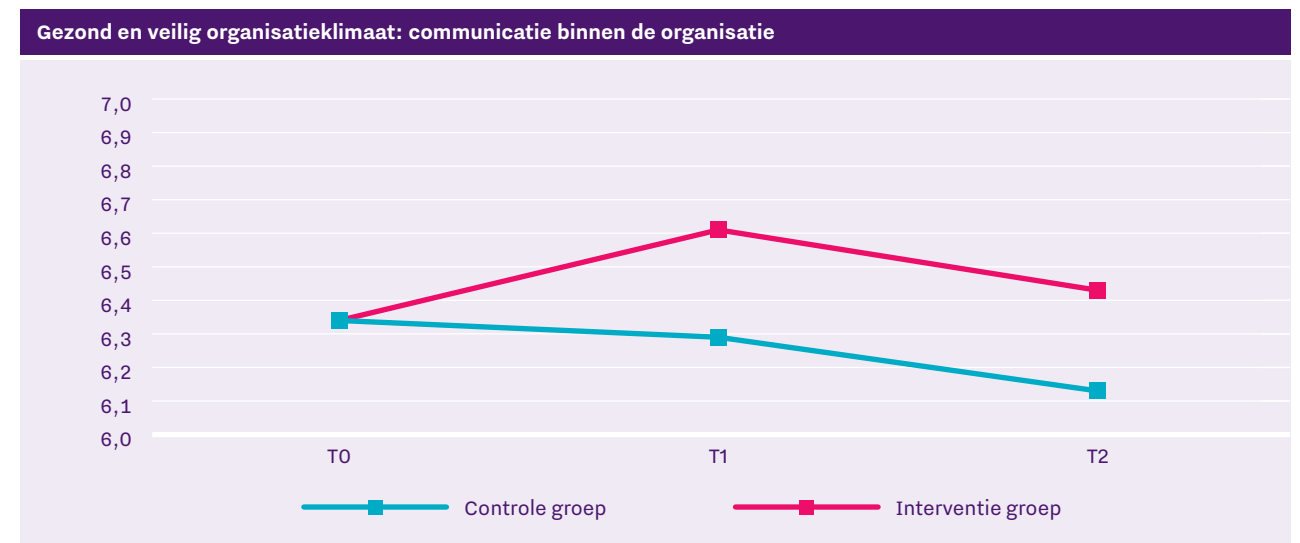
Tabel 3.3 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de beleving van de organisatieklimaatdimensie 'betrokkenheid van de teamleider' in het team



Figuur 3.4 Grafiek van het gemiddelde verloop in de organisatieklimaatdimensie 'groepsnormen en -gedrag in het team'

Gezond en veilig organisatieklimaat: groepsnormen en -gedrag in het team	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Control groep	6,97	6,85	6,74	-1,7%	+9,1%	-3,3%	+5,6%
Interventie groep	7,03	7,55	7,19	+7,4%		+2,3%	

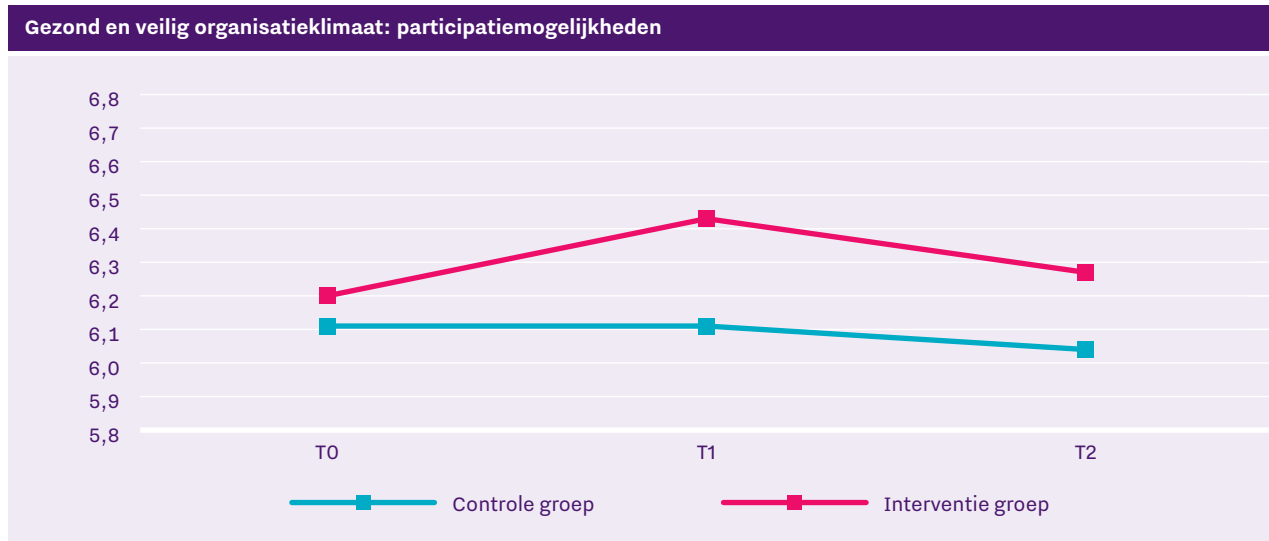
Tabel 3.4 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de beleving van de organisatieklimaatdimensie 'groepsnormen en -gedrag in het team' in het team



Figuur 3.5 Grafiek van het gemiddelde verloop in de organisatieklimaatdimensie 'communicatie binnen de organisatie'

Gezond en veilig organisatieklimaat: communicatie binnen de organisatie	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Control groep	6,34	6,29	6,13	-0,8%	+5,0%	-3,3%	+4,7%
Interventie groep	6,34	6,61	6,43	+4,3%		+1,4%	

Tabel 3.5 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de beleving van de organisatieklimaatdimensie 'betrokkenheid van de teamleider' in het team



Figuur 3.6 Grafiek van het gemiddelde verloop in de organisatieklimate dimensie 'participatiemogelijkheden'

Gezond en veilig organisatie- klimaat: participatie- mogelijkheden	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)
				Controle groep	6,11
Interventie groep	6,20	6,43	6,27		

Tabel 3.6 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de beleving van de organisatieklimate dimensie 'participatiemogelijkheden' in het team

3.2 Gezond en veilig gedrag op de werkvloer in het team

Gezond en veilig gedrag op de werkvloer bestaat uit twee dimensies: (1) naleving van afspraken en regels rond gezond en veilig werken en (2) participatie in het gezonder en veilig maken van de werkomgeving^{19,20}. In dit onderzoek hebben de teamleiders van de teams deze twee dimensies voor hun eigen team als geheel beoordeeld.

De eerste dimensie gaat over de mate waarin er binnen het team regels, afspraken en procedures rond gezond en veilig werken worden nageleefd. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om afspraken die in het kader van fysieke belasting gemaakt zijn zoals voorschriften rond het gebruik van tilhulpmiddelen of beeldschermwerk, maar het gaat ook om afspraken die te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting zoals omgangsregels, werkdrukmaatregelen, of het starten van een incidentprocedure bij agressie en geweld.

De tweede dimensie omschrijft de mate waarin teamleden (vrijwillig) deelnemen in het gezonder en veiliger maken van de werkomgeving van het team door het vertonen van gedrag dat niet is vastgelegd in regels of afspraken. Denk bijvoorbeeld aan het onder de aandacht brengen van gezond en veilig werken binnen het team of het bieden van hulp of een luisterend oor aan collega's in het team die het lichamelijk of geestelijk zwaar hebben. Waar het bij de organisatieklimate dimensie 'participatiemogelijkheden' (zie paragraaf 3.1) dus gaat om de beleving onder medewerkers van de mogelijkheden om te participeren op organisatieniveau, gaat het bij de gedragsdimensie 'participatie' om het daadwerkelijke participatiegedrag in het team.

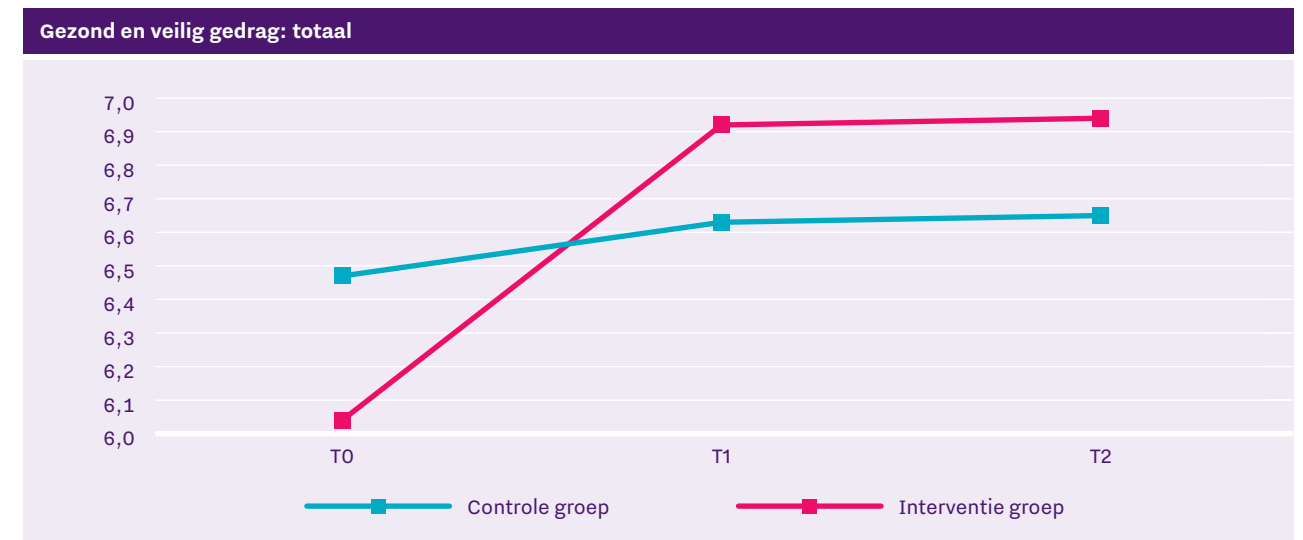
Hieronder zijn de effecten van de Aanpak Organiseatieklimaat op ieder van deze twee dimensies weergegeven alsook het effect op het totaal van deze gedragsdimensies.

Gezond en veilig gedrag: effect op de totaalscore

De Aanpak Organiseatieklimaat heeft een significant, positief effect op de totaalscore van gezond en veilig gedrag op de werkvloer in het team, zowel op de korte termijn als op de langere termijn

(zie tabel 3.7). Zoals in figuur 3.7 is te zien, hebben de teams die de Aanpak Organiseatieklimaat hebben uitgevoerd (de interventiegroep) een hogere score op gezond en veilig gedrag direct na afloop dan de teams die de Aanpak Organiseatieklimaat niet hebben uitgevoerd (de controle groep), gecontroleerd voor de scores van de nulmeting. Ook op de langere termijn, 6 maanden na afloop van de pilot, is het positieve effect van de Aanpak Organiseatieklimaat nog steeds aanwezig. Wanneer we kijken naar de procentuele verbetering in scores die de Aanpak Organiseatieklimaat teweeg heeft gebracht, dan komt dit op korte termijn neer op een verbetering in gezond en veilig gedrag van 12,1% ten opzichte van teams die de Aanpak Organiseatieklimaat niet hebben uitgevoerd. Op de langere termijn blijft deze procentuele verandering ten opzichte van de situatie voor de pilot hetzelfde.

Hoewel de grootte van het effect direct na afloop van de pilot dus niet verder is toegenomen, is het totale positieve effect op langere termijn ten opzichte van de nulmeting nog steeds significant. Dit betekent dat teams op de langere termijn dus nog steeds profiteren van de positieve effecten van de Aanpak Organiseatieklimaat op gedrag en veilig gedrag op de werkvloer.



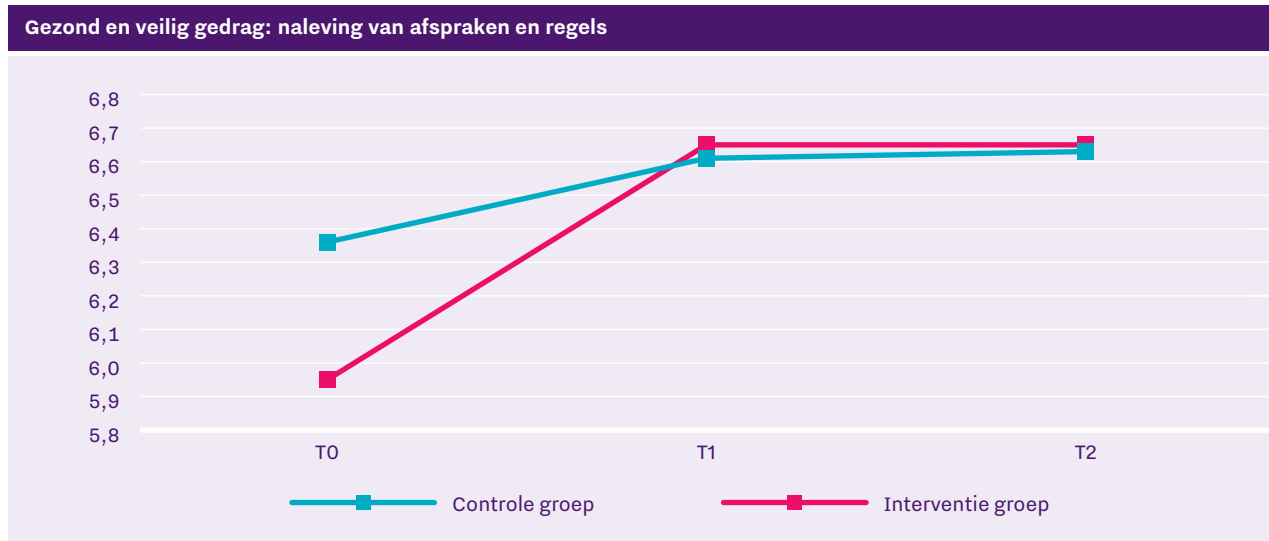
Figuur 3.7 Grafiek van het gemiddelde verloop in gezond en veilig gedrag op de werkvloer (totaalscore)

Gezond en veilig gedrag: totaal	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
				Controle groep	6,47	6,63	6,65
Interventie groep	6,04	6,92	6,94	+14,6%		+14,9%	

Tabel 3.7 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de mate van gezond en veilig gedrag op de werkvloer in het team

Gezond en veilig gedrag: effect op de afzonderlijke dimensies

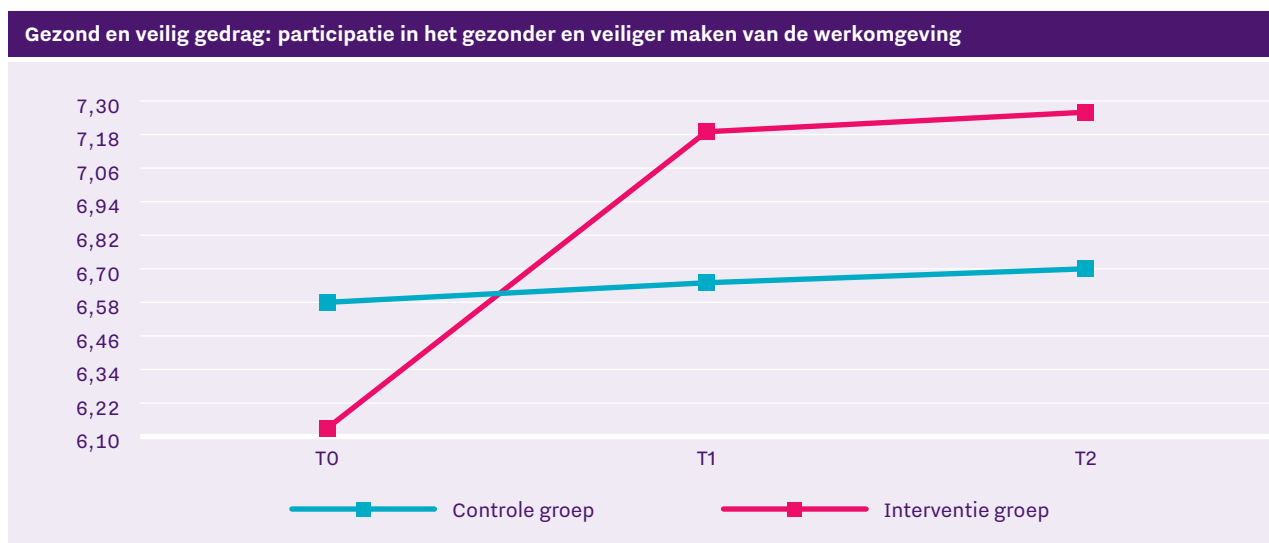
Uit de analyses van de twee gedragsdimensies waaruit de totaalscore op gezond en veilig gedrag bestaat, blijkt dat het positieve effect van de Aanpak Organiseatieklimaat uitsluitend is toe te schrijven aan een positief, significant effect op de tweede dimensie 'participatie in het gezonder en veiliger maken van de werkomgeving' (zie figuur en tabel 3.9). Uitgedrukt in een procentuele verandering van de scores gaat het om een verbetering van deze gedragsdimensie van 16,6% op korte en langere termijn. In figuur en tabel 3.8 is te zien dat de Aanpak Organiseatieklimaat geen significant effect heeft op de eerste dimensie 'naleving van afspraken en regels'.



Figuur 3.8 Grafiek van het gemiddelde verloop in de gedragsdimensie 'naleving van afspraken en regels'

Gezond en veilig gedrag: naleving van afspraken en regels	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)
				Controle groep	6,36
Interventie groep	5,95	6,65	6,65		

Tabel 3.8 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op de gedragsdimensie 'naleving van afspraken en regels' in het team



Figuur 3.9 Grafiek van het gemiddelde verloop in de gedragsdimensie 'participatie in het gezonder en veiliger maken van de werkomgeving'

Gezond en veilig gedrag: participatie in het gezonder en veiliger maken van de werkomgeving	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
				Controle groep	6,58	6,65	6,70
Interventie groep	6,13	7,19	7,26	+17,3%		+18,4%	

Tabel 3.9 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op de gedragsdimensie 'participatie in het gezonder en veiliger maken van de werkomgeving' in het team

Met andere woorden: teams die de Aanpak Organisatieklimaat hebben uitgevoerd leven niet vaker de bestaande afspraken en regels na dan teams die deze interventie niet hanteren, maar participeren wel vaker in het gezonder en veiliger maken van de werkomgeving door het vertonen van gezond en veilig gedrag dat niet is vastgelegd in afspraken, regels of procedures. Dit heeft er wellicht mee te maken dat de Aanpak Organisatieklimaat zich niet specifiek richt op de strikte naleving van bestaande regels en afspraken, maar op de dialoog tussen medewerkers, teamleiders en hoger management waarbij de bestaande afspraken bespreekbaar worden gemaakt of aangepast worden. In sommige gevallen zijn er zelfs nieuwe regels en afspraken voortgekomen uit deze dialoog (zie ook paragraaf 4.1 over de implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat).

Wanneer we dit positieve resultaat op participatiegedrag vergelijken met de bevinding uit paragraaf 3.1 dat de Aanpak Organisatieklimaat de beleving van de participatiemogelijkheden niet verbetert, blijkt dat het bieden van mogelijkheden voor medewerkers om te participeren wezenlijk anders is dan het daadwerkelijk vertonen van participatiegedrag. Hoewel medewerkers na de Aanpak Organisatieklimaat dus niet meer participatiemogelijkheden ervaren om bij te dragen aan gezond en veilig werken op organisatieniveau, hebben zij zelf in hun eigen team wel vaker geparticipeerd in het veiliger en gezonder maken van de werkomgeving

3.3 Kennis en motivatie van medewerkers met betrekking tot gezond en veilig werken

Om gezond en veilig te kunnen werken is het belangrijk dat medewerkers over voldoende kennis beschikken en gemotiveerd zijn om zich hiervoor in te zetten^{19,20}. In dit onderzoek is aan medewerkers gevraagd naar deze beide aspecten. Kennis over gezond en veilig werken gaat over de mate waarin medewerkers op de hoogte zijn van de wijze waarop ze hun werk gezond en veilig kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld omdat ze weten hoe hulpmiddelen gebruikt moeten worden of hoe bepaalde procedures werken. Bij motivatie gaat het om het belang dat medewerkers hechten aan gezond en veilig werken, maar ook in hoeverre ze van mening zijn dat dit de tijd en moeite die dit kost waard is.

Kennis over gezond en veilig werken

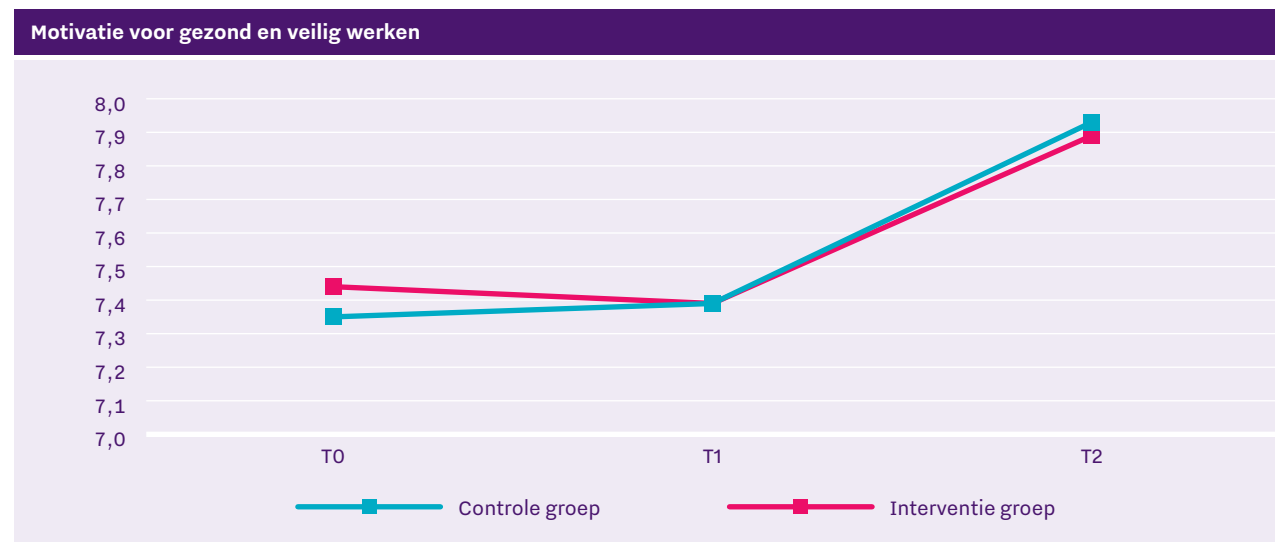
De analyses laten zien dat de Aanpak Organisatieklimaat geen significant effect heeft gehad op de mate van kennis die medewerkers hebben over gezond en veilig werken. Uit figuur en tabel 3.10 blijkt dat medewerkers uit teams die deelgenomen hebben aan de pilot zowel direct daarna als op langere termijn geen hoger of lager kennisniveau hebben dan medewerkers uit teams die de Aanpak Organisatieklimaat niet hebben uitgevoerd.



Figuur 3.10 Grafiek van het gemiddelde verloop in kennis van medewerkers over gezond en veilig werken

Kennis over gezond en veilig werken	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)
				Controle groep	7,33
Interventie groep	7,27	7,30	7,35		

Tabel 3.10 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op kennis van medewerkers over gezond en veilig werken



Figuur 3.11 Grafiek van het gemiddelde verloop in motivatie van medewerkers om gezond en veilig te werken

Motivatie om gezond en veilig te werken	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)
				Controle groep	7,35
Interventie groep	7,44	7,39	7,89		

Tabel 3.11 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op motivatie van medewerkers om gezond en veilig te werken

Motivatie om gezond en veilig te werken

Uit figuur en tabel 3.11 blijkt dat de Aanpak Organisatieklimaat daarnaast ook geen significant effecten heeft gehad op de motivatie van medewerkers om gezond en veilig te werken. Deze motivatie is voor medewerkers die hebben deelgenomen aan de pilot zowel op korte als op langere termijn niet afgeweken van de motivatie om gezond en veilig te werken onder medewerkers die niet aan de Aanpak Organisatieklimaat hebben deelgenomen. Wel is het opvallend dat de motivatie om gezond en veilig te werken tussen de eerste en tweede nameting is toegenomen. Omdat deze toename gelijk is voor de medewerkers uit de interventie- en controlegroep kunnen we ervan uitgaan dat de Aanpak Organisatieklimaat hier geen rol in heeft gespeeld, maar dat deze trend waarschijnlijk zorgsector breed is.

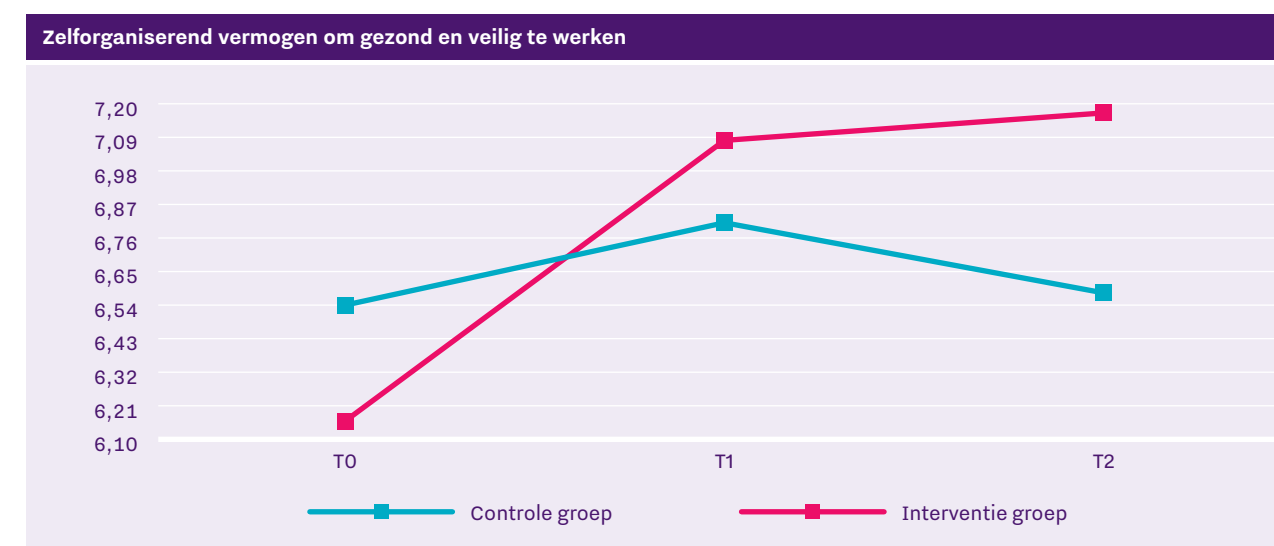
Dat de Aanpak Organisatieklimaat geen significant effect heeft gehad op kennis en motivatie met betrekking tot gezond en veilig werken kan verschillende redenen hebben. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen zijn dat medewerkers tijdens de verschillende onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat weinig nieuwe kennis hebben opgedaan over de wijze waarop ze bestaande hulpmiddelen moeten gebruiken of procedures moeten volgen om hun eigen gezondheid en veiligheid te verbeteren, omdat de dialoog binnen de teams zich op andere aspecten richtten (bijvoorbeeld op de uitwisseling van visies op gezond en veilig werken, leren welke behoefte er zijn of problemen er leven bij collega's).

3.4 Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken

De laatste jaren is binnen zorgorganisaties een sterke nadruk komen te liggen op een vergroting van de eigen regie van teams op hun werkzaamheden. In dit onderzoek is gekeken naar het zelforganiserend vermogen van teams om gezond en veilig te werken. Het gaat hierbij om de vaardigheid die teams hebben om zelf de regie te voeren op het gebied van gezond en veilig werken. Bijvoorbeeld door het tonen van initiatief en het zelf bedenken van oplossingen voor problemen die gezond en veilig werken in de weg staan. In dit onderzoek hebben de teamleiders het zelforganiserend vermogen van hun team als geheel beoordeeld.

Uit de analyses blijkt dat De Aanpak Organisatieklimaat een positief, significant effect heeft gehad op de mate van zelforganisatie binnen teams met betrekking tot het thema gezond en veilig werken. In figuur 3.12 is te zien dat teams die aan de Aanpak Organisatieklimaat hebben deelgenomen, veel harder gestegen zijn in hun zelforganiserend vermogen dan de teams die de Aanpak Organisatieklimaat niet hebben uitgevoerd. Op korte termijn (direct na de afloop van de pilot) zien we dat dit positieve effect neerkomt op een toename in zelforganiserend vermogen van 10,8%. Op langere termijn (6 maanden na afloop) komt dit zelfs neer op een resultaat van +15,8% in vergelijking met een situatie waarin geen interventie is gedaan (zie tabel 3.12).

Dat de teams die aan de Aanpak Organisatieklimaat hebben deelgenomen een groter zelforganiserend vermogen op het thema gezond en veilig werken hebben gekregen, heeft waarschijnlijk te maken met de mogelijkheid die deze interventie geeft aan medewerkers in het team om zelf en met elkaar bewust stil te staan bij dit thema. Afhankelijk van de ontwikkelingsfase van het team kan het zijn dat ze tijdens of na de teamdialoog zelf het initiatief genomen hebben om verbeteringen in te zetten. Dit werd tevens versterkt door de aandacht die er in de teamcoaching sessies van de teamleiders is geweest voor het leren hoe ze hun team kunnen coachen om zich van een groep individuen te ontwikkelen naar een team dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor het verbeteren van gezondheid en veiligheid op het werk.



Figuur 3.12 Grafiek van het gemiddelde verloop in zelforganiserend vermogen van teams om gezond en veilig te werken

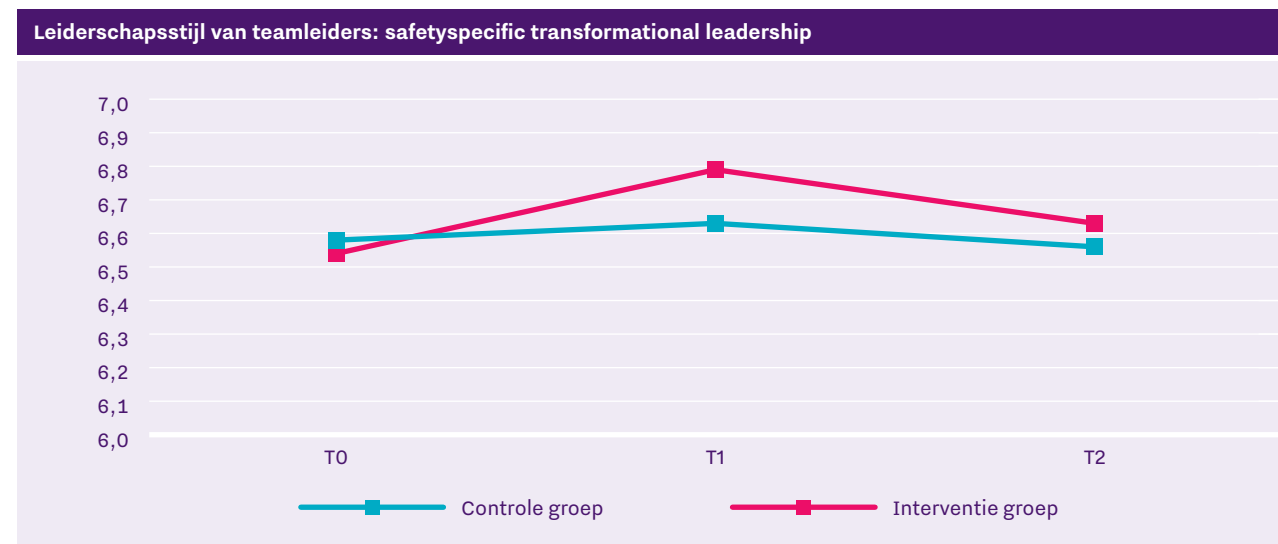
Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
				Controle groep	6,54	6,81	6,58
Interventie groep	6,16	7,08	7,17	+14,9%		+16,4%	

Tabel 3.12 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op het zelforganiserend vermogen van teams om gezond en veilig te werken

3.5 Leiderschapsstijl van teamleiders: safety-specific transformational leadership (SSTL)

Eén van de onderdelen van de Aanpak Organiseatieklimaat is de ondersteuning van de teamdialogen met teamcoaching sessies voor de teamleiders. Tijdens deze sessies krijgen teamleiders tools en methodieken aangereikt van een externe coach om hun eigen competenties te versterken om een dialoog met hun team te voeren. In dit onderzoek is gekeken of de Aanpak Organiseatieklimaat effecten heeft gehad op de stijl die teamleiders hanteren in de samenwerking met hun team als het gaat om zaken rond het thema gezond en veilig werken. Hiervoor hebben we bij medewerkers gemeten hoe zij hun teamleider beoordelen op een specifieke leiderschapsstijl: safety-specific transformational leadership (SSTL).

De SSTL-leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door dezelfde componenten als regulier transformationeel leiderschap, maar dan met een focus op het onderwerp gezond en veilig werken²¹. Teamleiders met een SSTL-leiderschapsstijl hebben een visie op gezond en veilig werken en brengen deze over door het goede voorbeeld te geven aan het team, medewerkers te stimuleren om zich gezamenlijk in te zetten voor een gezonde en veilige werkomgeving, medewerkers hun ideeën te laten uiten om tot nieuwe en innovatieve werkwijzen te komen en te luisteren naar alle individuele medewerkers uit het team als het gaat om gezondheid en veiligheid. Uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze leiderschapsstijl een positieve bijdrage levert aan een gezond en veilig organiseatieklimaat²².



Figuur 3.13 Grafiek van het gemiddelde verloop in leiderschapsstijl (SSTL) van teamleiders

Leiderschapsstijl van teamleiders: safety-specific transformational leadership	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie		
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)	
Controle groep	6,58	6,63	6,56	+0,8%	+3,1%	Geen significant resultaat
Interventie groep	6,54	6,79	6,63	+3,8%		

Tabel 3.13 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op de SSTL-leiderschapsstijl van teamleiders

Uit de resultaten weergegeven in figuur en tabel 3.13 blijkt dat de Aanpak Organiseatieklimaat op korte termijn (direct na afloop) een significant, positief effect heeft op de mate waarin teamleiders de SSTL-leiderschapsstijl hanteren. Dit betekent dat teamleiders door de Aanpak Organiseatieklimaat dus vaker deze leiderschapsstijl hanteren. Uitgedrukt in een procentuele verbetering, komt dit neer op een verbetering van de SSTL-leiderschapsstijl van 3,1%.

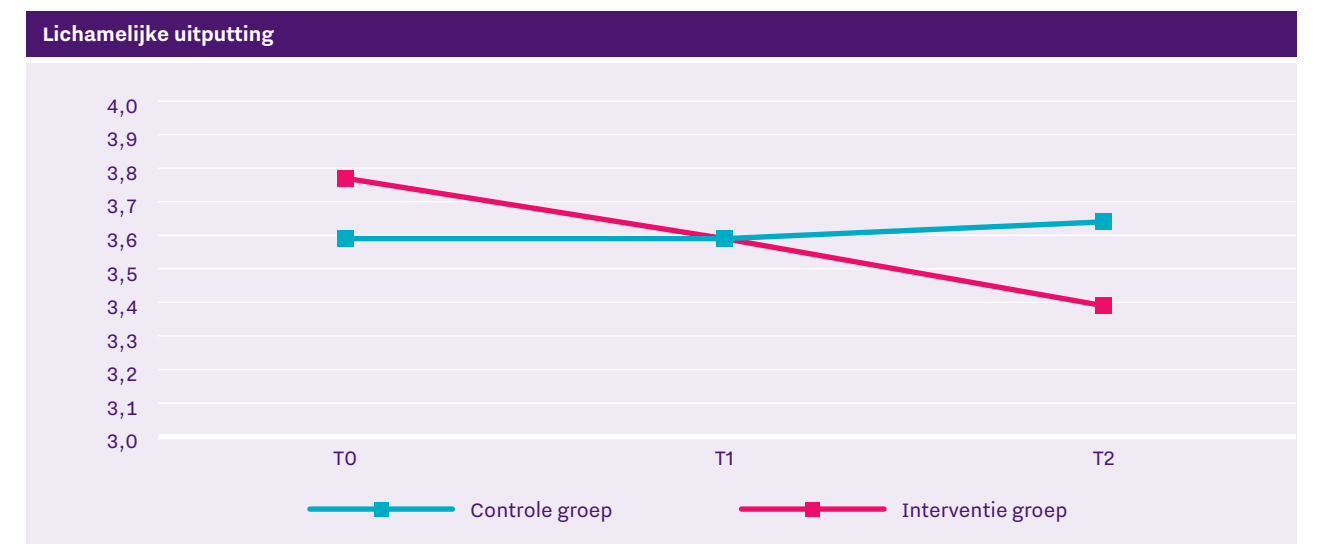
Op langere termijn (6 maanden na afloop) zien we echter dat de score weer iets afneemt en het significante, positieve effect ten opzichte van de beginsituatie verdwijnt. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat we in de cijfers over de borging van de Aanpak Organiseatieklimaat (zie ook 4.2) terugzien dat meer dan de helft van de teamleiders aangeeft dat ze de geleerde vaardigheden uit de teamcoaching sessies nog één keer hebben toegepast in hun dagelijks werk. Hoewel teamleiders na afloop van de pilot dus nog steeds gebruik maken van hetgeen ze geleerd hebben, gebeurt dit in een veel lagere frequentie dan tijdens de uitvoering van de Aanpak Organiseatieklimaat. Bovendien hebben sommige teamleiders ten tijde van de pilot waarschijnlijk ook meer mogelijkheden gehad om de geleerde tools en methodieken te gebruiken, omdat er ook vaker teamdialogen plaatsvonden dan in de periode erna. Dit lijkt erop te wijzen dat onvoldoende contactmomenten tussen teamleiders en teams een belemmerende werking kan hebben bij het verbeteren van de leiderschapsstijl van teamleiders.

3.6 Gezondheid van medewerkers

De effecten van de Aanpak Organiseatieklimaat op de gezondheid van medewerkers zijn in de praktijktoets onderzocht door te kijken naar het niveau van lichamelijke en emotionele uitputting. Beide soorten uitputting zijn gevraagd in relatie tot het werk en vormen een belangrijk onderdeel van burn-out^{23,24}. Medewerkers hebben zelf aangegeven hoe ze hun eigen lichamelijke en emotionele uitputting ervaren.

Lichamelijke uitputting

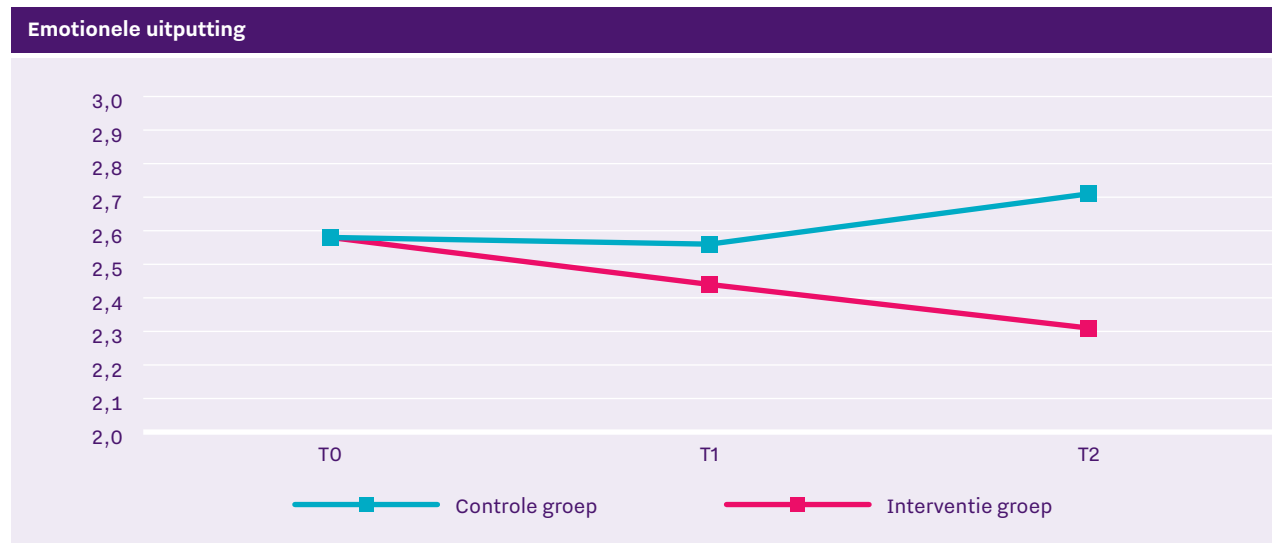
De Aanpak Organiseatieklimaat heeft tot gevolg gehad dat de lichamelijke uitputting van medewerkers significant is afgenomen. Dat wil zeggen, medewerkers uit teams die deelgenomen hebben aan de Aanpak Organiseatieklimaat ervaren significant minder lichamelijke uitputting dan de medewerkers uit teams die de Aanpak Organiseatieklimaat niet hebben uitgevoerd, gecontroleerd voor de beginscores. Figuur 3.14 laat zien dat bij de interventiegroep zowel direct na afloop van de pilot een daling was te zien in lichamelijke uitputting, als in de periode erna. De lichamelijke uitputting is binnen de controlegroep nagenoeg gelijk gebleven. Uitgedrukt in een procentuele verandering komt het effect neer op een daling van 4,8% in lichamelijke uitputting op korte termijn en een daling van 11,5% op langere termijn (zie tabel 3.14).



Figuur 3.14 Grafiek van het gemiddelde verloop in lichamelijke uitputting onder de medewerkers

Lichamelijke uitputting	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organiseatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)		
Controle groep	3,59	3,59	3,64	0,0%	-4,8%	-1,4%	-11,5%
Interventie groep	3,77	3,59	3,39	-4,8%		-10,1%	

Tabel 3.14 Resultaat van de Aanpak Organiseatieklimaat op lichamelijke uitputting van medewerkers



Figuur 3.15 Grafiek van het gemiddelde verloop in emotionele uitputting onder de medewerkers

Emotionele uitputting	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie		
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)
				Controle groep	Interventie groep	
Controle groep	2,58	2,56	2,71	Geen significant resultaat	+5,0%	-15,5%
Interventie groep	2,58	2,44	2,31		-10,5%	

Tabel 3.15 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op emotionele uitputting van medewerkers

Emotionele uitputting

De Aanpak Organisatieklimaat heeft tevens een significant effect gehad op de emotionele uitputting onder medewerkers. Hoewel de score al op korte termijn iets daalt, blijkt uit tabel en figuur 3.15 dat het negatieve effect op emotionele uitputting echter pas op langere termijn plaatsvindt. Medewerkers uit teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat ervaren dus pas op langere termijn (6 maanden na afloop van de pilot) een vermindering van hun emotionele uitputting. Het gaat om een verlaging van de score op emotionele uitputting van 15,5%, ten opzichte van de beginsituatie en de controle groep.

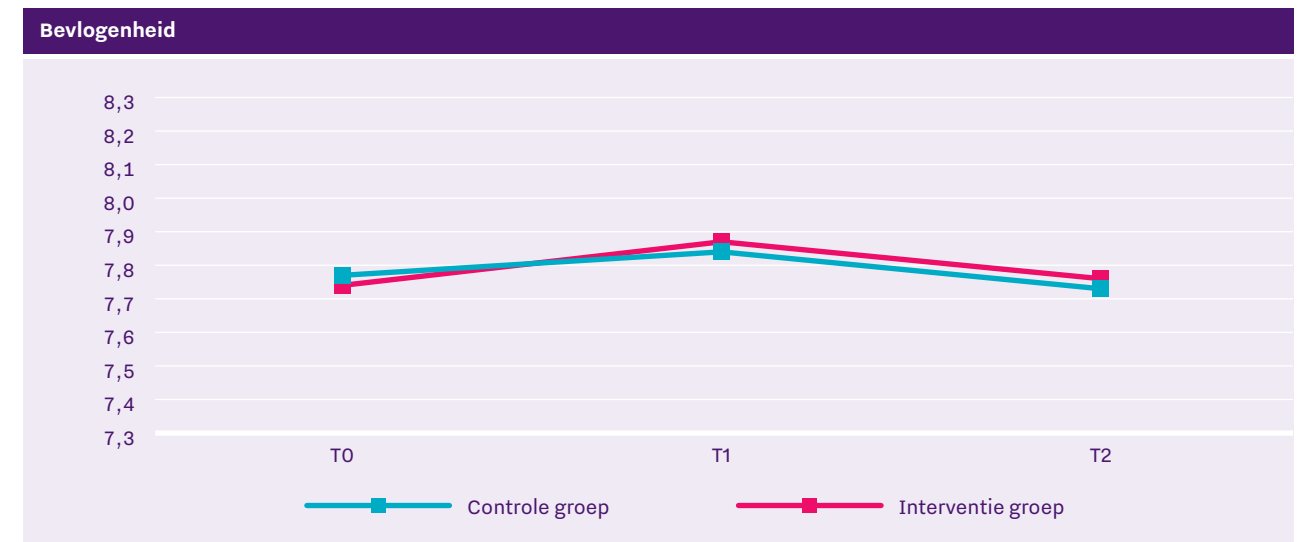
Dat de Aanpak Organisatieklimaat pas op langere termijn het grootste effect heeft op de lichamelijke en emotionele uitputting van medewerkers, heeft er wellicht mee te maken dat de effecten op gezondheid vaak meer tijd nodig hebben om zich te manifesteren dan effecten op bijvoorbeeld houding- en gedragssuitkomsten. Een mogelijke reden dat op korte termijn ook al effecten te zien zijn op lichamelijke uitputting, maar niet op emotionele uitputting, zou kunnen zijn dat in de praktijktoets van de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de eerste ronde aandacht is besteed aan lichamelijke belasting en pas in de tweede ronde aan psychosociale arbeidsbelasting. Eventuele aanpassingen aan het werkproces om psychosociale arbeidsbelasting te verminderen hebben dan ook pas later in de tijd plaatsgevonden.

3.7 Bevlogenheid van medewerkers

Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening waarbij medewerkers zich fit en sterk voelen (vitaliteit), sterk betrokken zijn bij het werk (toewijding) en op een plezierige wijze helemaal opgaan in hun werk (adsorptie)²⁵.

Figuur 3.16 laat zien dat de scores op bevlogenheid van medewerkers in de interventie- en controle groep nagenoeg gelijk blijven, zowel in de loop van de tijd als in vergelijking met elkaar. De resultaten in tabel 3.16 bevestigen dat de Aanpak Organisatieklimaat inderdaad geen significante effecten heeft gehad op de bevlogenheid van medewerkers. Dit geldt zowel voor de korte termijn (direct na afloop) als voor de langere termijn (6 maanden na afloop).

Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van effecten op bevlogenheid zou kunnen zijn dat de beginscores op bevlogenheid onder zorgmedewerkers al relatief hoog waren, waardoor een verbetering bijna niet mogelijk is. Dit wordt ook wel een 'plafondeffect' genoemd. De gemiddelde beginscore van beide groepen ligt namelijk boven de gemiddelde normscore in Nederland en valt in de categorie 'hoge bevlogenheid'²⁶.



Figuur 3.16 Grafiek van het gemiddelde verloop in bevlogenheid van medewerkers

Bevlogenheid	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie	
				Direct na de AO (T1)	
				Controle groep	Interventie groep
Controle groep	7,77	7,84	7,73	Geen significant resultaat	Geen significant resultaat
Interventie groep	7,74	7,87	7,76		

Tabel 3.11 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op motivatie van medewerkers om gezond en veilig te werken

3.8 Verzuim en presentisme in het team

Verzuim in het team is in dit onderzoek gemeten door het percentage medewerkers per team te berekenen dat in de vragenlijst heeft aangegeven in de afgelopen maand door lichamelijke of geestelijke gezondheidsklachten afwezig te zijn geweest op het werk. Wanneer deze gezondheidsklachten het gevolg waren van of verergerd zijn door het werk, gaat het om werkgerelateerd verzuim. Naast de effecten op het (zelfgerapporteerde) verzuim, hebben we tevens onderzocht of de Aanpak Organisatieklimaat ook een effect heeft gehad op het percentage van het totale verzuim dat werkgerelateerd is.

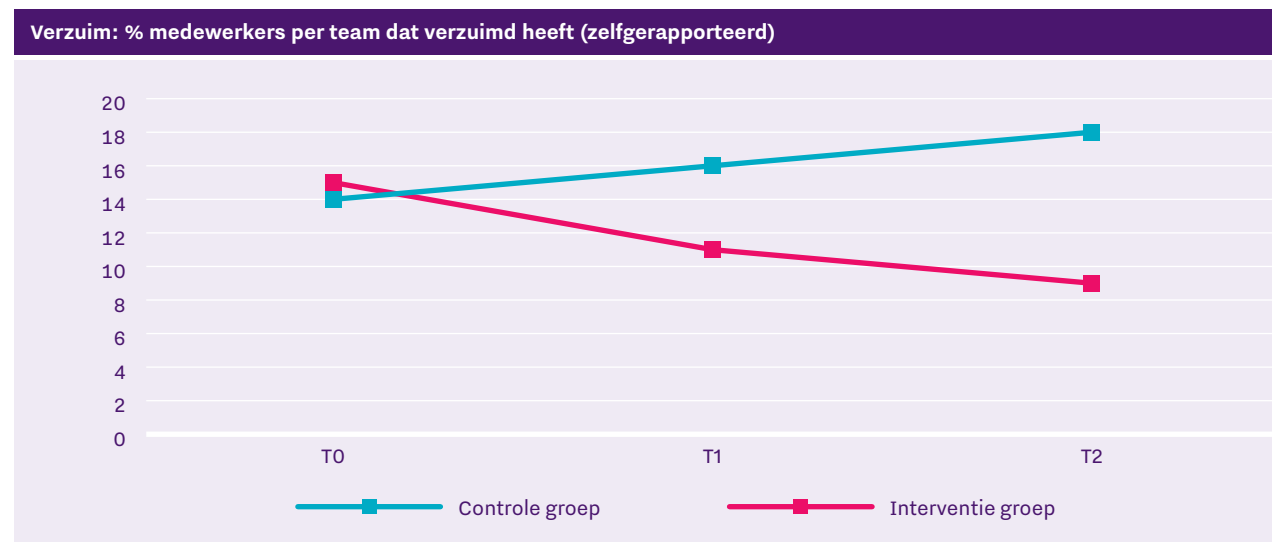
Daarnaast is gekeken of de Aanpak Organisatieklimaat effecten heeft op de mate van presentisme in het team. Waar het bij verzuim gaat om afwezigheid op het werk vanwege gezondheidsklachten, gaat het bij presentisme juist om aanwezigheid op het werk terwijl men eigenlijk ziek is. Dit verschijnsel is niet per definitie wenselijk of onwenselijk, maar kan op verschillende manieren worden uitgelegd afhankelijk van de gevolgen die dit heeft²⁷. Zo wordt presentisme vaak in verband gebracht met productiviteitsverlies. De veronderstelling hierbij is dat werken terwijl men eigenlijk ziek is een verminderde productiviteit met zich meebrengt. In vergelijking met verzuim levert presentisme echter productiviteitswinst op, omdat men in het geval van afwezigheid helemaal niet productief zou zijn. In dit geval kan het, vooral vanuit werkgeversvoorgpunt, als wenselijk worden beschouwd. Een ander gevolg van presentisme is dat men, bijvoorbeeld in het geval van griep, het risico op besmetting bij collega's of patiënten/cliënten vergroot. Daarnaast wordt verondersteld dat aanwezigheid op het werk tijdens ziekte op de langere termijn tot langdurig verzuim of uitval kan leiden. Dit is, zowel voor werkgever als voor werknemer, juist weer een onwenselijk

gevolg van presenteïsme. In dit onderzoek is uitsluitend gekeken naar het voorkomen van het verschijnsel presenteïsme in het team. We hebben dit gemeten door het percentage medewerkers per team te berekenen dat in de vragenlijst heeft aangegeven in de afgelopen maand te zijn gaan werken terwijl men eigenlijk ziek was.

Omdat de verzuim- en presenteïsme percentages niet normaal verdeeld zijn in de steekproef van de praktijktoets, kunnen de effecten niet zoals de overige uitkomsten op statistische significantie worden getoetst. Wel zijn de ontwikkelingen van de scores in de loop van de tijd voor de interventie- en controle groep weergegeven.

Verzuim (zelfgerapporteerd)

Uit de resultaten in figuur en tabel 3.17 blijkt dat het (zelfgerapporteerde) verzuimpercentage voor de teams die deelgenomen hebben aan de Aanpak Organisatieklimaat direct na afloop van de pilot gemiddeld met ongeveer een kwart is afgenomen van 15% naar 11%. 6 maanden later is dit percentage nog verder afgenomen naar 9%. Tegelijkertijd zien we dat het (zelfgerapporteerde) verzuimpercentage in de teams die de Aanpak Organisatieklimaat niet hebben uitgevoerd juist gestegen is van 14% naar 16% op korte termijn en naar 18% op langere termijn. Wanneer we de resultaten van beide onderzoeksgroepen vergelijken en uitdrukken in een procentuele verbetering die de Aanpak Organisatieklimaat oplevert, zien we dat het gemiddelde (zelfgerapporteerde) verzuimpercentage in teams die de Aanpak Organisatieklimaat uitvoeren op korte termijn 41% lager ligt dan in teams die geen interventie uitvoeren. Op langere termijn is dit zelfs 68,6% lager.



Figuur 3.17 Grafiek van het gemiddelde verloop in zelfgerapporteerd verzuim (% medewerkers per team dat verzuimd heeft)

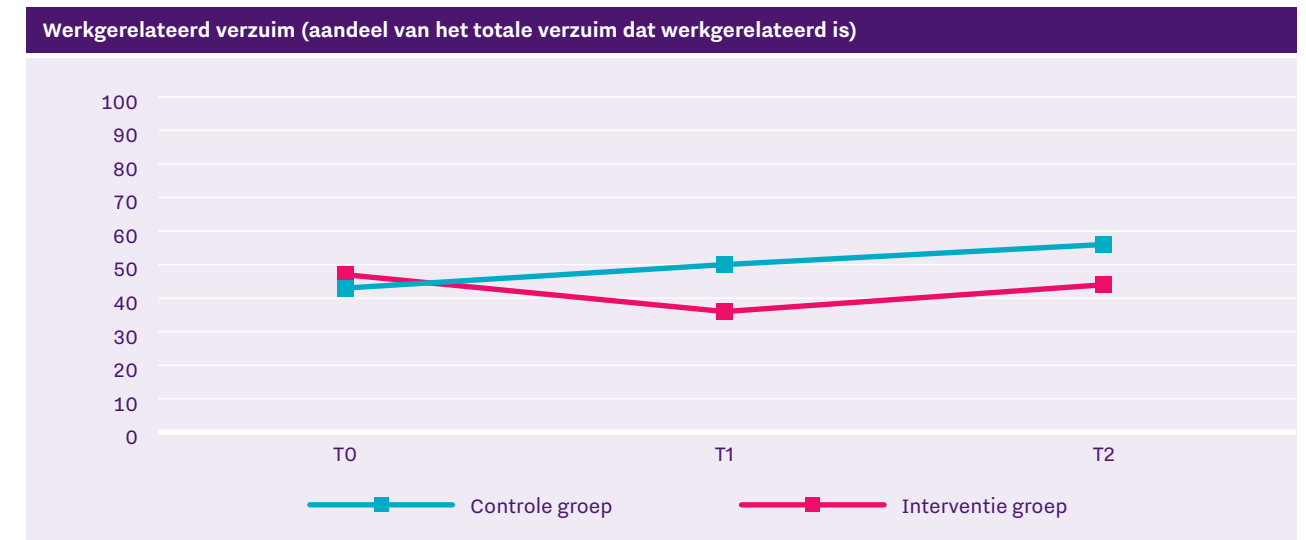
Verzuim: % medewerkers per team dat verzuimd heeft (zelfgerapporteerd)	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)	Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)
Controle groep	14%	16%	18%	+14,3%	-41,0%	+28,6%	-68,6%
Interventie groep	15%	11%	9%	-26,7%		-40,0%	

Tabel 3.17 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op verzuim uitgedrukt in het aandeel medewerkers per team dat verzuimd heeft in de afgelopen maand (zelfgerapporteerd)

In figuur en tabel 3.18 zijn de resultaten van de Aanpak Organisatieklimaat op het werkgerelateerde deel van het (zelfgerapporteerde) verzuimpercentage in het team weergegeven. Dit werkgerelateerde deel is tijdens de eerste nameting kleiner geworden voor de teams die behoren tot de interventiegroep (van 47% naar 36%), terwijl dit bij de teams in de controlegroep is toegenomen (van 43% naar 50%). Het aandeel verzuim dat werkgerelateerd is, neemt dus af voor de teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat. Hoewel het aandeel werkgerelateerd

verzuim bij de tweede nameting gemiddeld weer iets was toegenomen bij teams in de interventiegroep, weegt dit voor het totale resultaat op langere termijn niet op tegen de grotere toename in de controlegroep. Ook op de langere termijn zien we dus dat de Aanpak Organisatieklimaat ervoor zorgt dat het werkgerelateerde deel van het totale (zelfgerapporteerde) verzuim afneemt.

De hierboven beschreven resultaten laten zien dat de Aanpak Organisatieklimaat niet alleen effecten heeft op de gezondheid van medewerkers, maar ook op het gebied van verzuim. Wel blijkt uit de analyses dat de Aanpak Organisatieklimaat vooral effectief lijkt te zijn voor het terugdringen van werkgerelateerd verzuim in het team. Dit is niet geheel verrassend, aangezien de Aanpak Organisatieklimaat zich richt op de werkomgeving en hoe deze de gezondheid van medewerkers beïnvloedt en niet zozeer op de privéomgeving of leefstijl (bijvoorbeeld eten, bewegen, roken) die relevanter zijn voor niet-werkgerelateerde deel van verzuim.



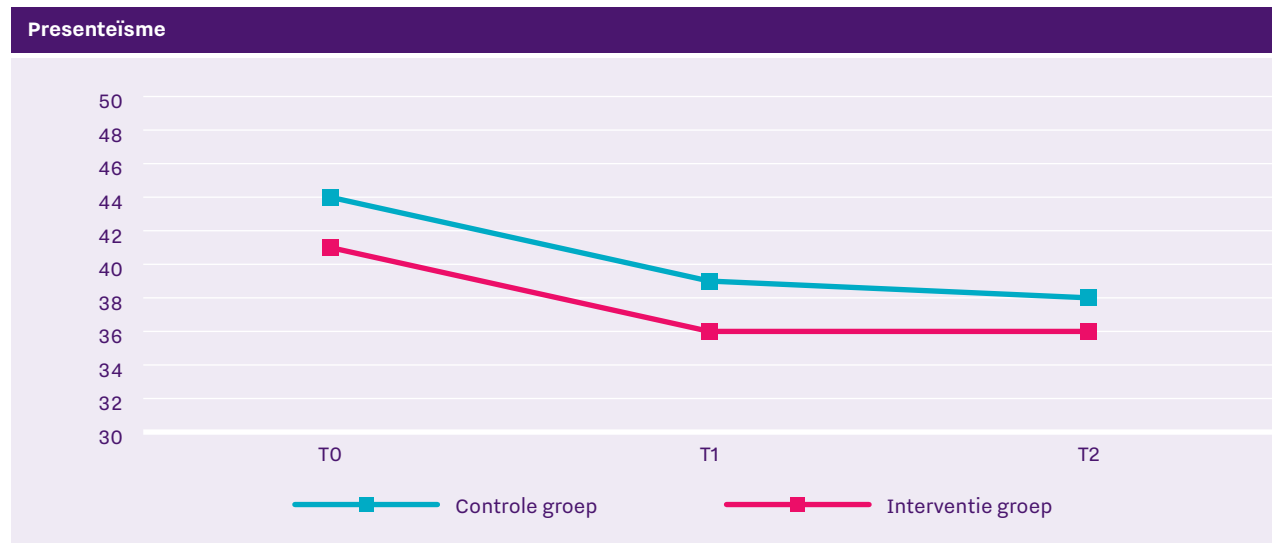
Figuur 3.18 Grafiek van het gemiddelde verloop in het deel van het totale (zelfgerapporteerde) verzuim dat werkgerelateerd is

Werkgerelateerd verzuim (deel van het totale verzuim dat werkgerelateerd is)	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)	Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)
Controle groep	43%	50%	56%	+16,7%	-38,7%	+29,6%	-34,4%
Interventie groep	47%	36%	44%	-22,1%		-4,8%	

Tabel 3.18 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op het aandeel van het totale (zelfgerapporteerde) verzuim dat werkgerelateerd is

Presenteïsme

Uit grafiek 3.19 blijkt dat het verloop in scores voor de teams die hebben deelgenomen in de pilot niet of nauwelijks afwijkt van het verloop van de scores van de teams in de controlegroep. Dit geldt zowel voor de korte termijn als voor de langere termijn en wijst erop dat de Aanpak Organisatieklimaat geen duidelijk effect heeft gehad op de mate waarin er sprake is van presenteïsme in het team. Wel is er een algemene trend te zien dat het aandeel medewerkers in het team dat presenteïsme vertoont, afneemt. Omdat dit voor beide onderzoeksgroepen geldt, kunnen we ervan uitgaan dat dit niet een specifiek gevolg van de Aanpak Organisatieklimaat is.



Figuur 3.19 Grafiek van het gemiddelde verloop in presentieisme (% medewerkers dat naar het werk is gegaan terwijl men eigenlijk ziek was)

Presentieisme	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Controle groep	44%	39%	38%	-11,4%	-0,8%	-13,6%	+1,4%
Interventie groep	41%	36%	36%	-12,2%		-12,2%	

Tabel 3.19 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op presentieisme uitgedrukt in het aandeel medewerkers per team dat aan het werk is gegaan in de afgelopen maand terwijl men eigenlijk ziek was

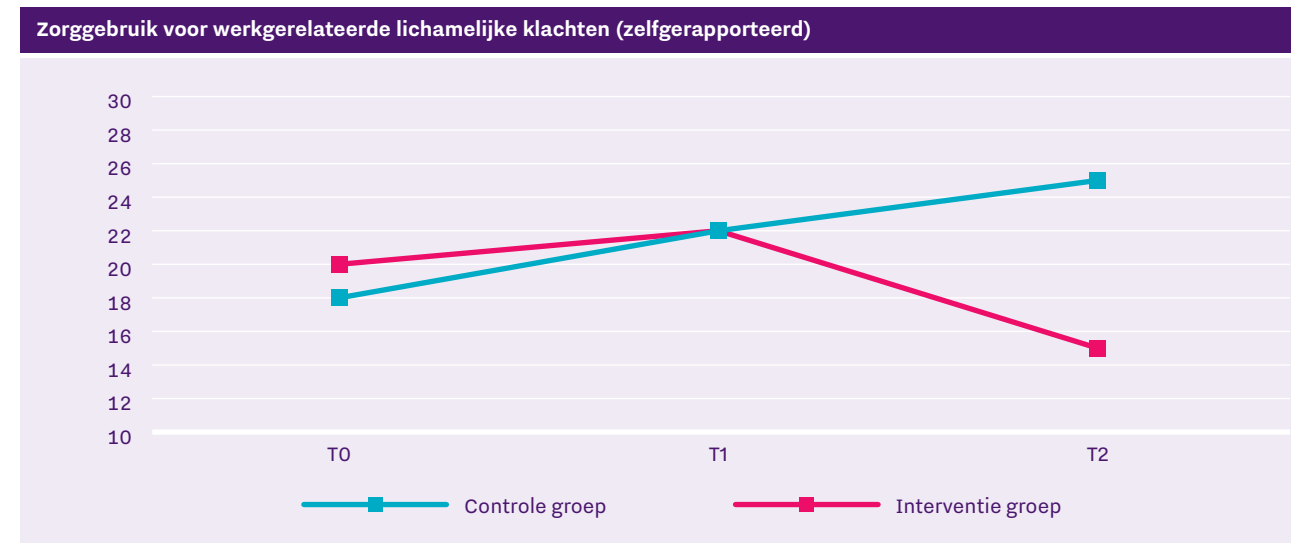
3.9 Zorggebruik in het team

Naast het verzuim is ook het zorggebruik in het team een relevante indicator van de gezondheid onder medewerkers⁵. In dit onderzoek is gekeken naar twee soorten zorggebruik: het gebruik van zorg voor lichamelijke klachten en voor geestelijke klachten. Om zorggebruik dat niet met het werk te maken heeft zoveel mogelijk buiten beschouwing te laten, gaat het uitsluitend om gezondheidsklachten die aan het werk gerelateerd zijn (veroorzaakt of verergerd door het werk). Ook het zorggebruik is zelfgerapporteerd en gemeten door het percentage medewerkers per team te berekenen dat in de vragenlijst heeft aangegeven in de afgelopen maand een bezoek te hebben gebracht aan een zorgverlener wegens werkgerelateerde gezondheidsklachten.

Zorggebruik voor werkgerelateerde lichamelijke klachten (zelfgerapporteerd)

Het zorggebruik voor lichamelijke gezondheidsklachten is voor de teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat direct na afloop minder sterk gestegen dan het zorggebruik binnen teams die niet hebben deelgenomen (zie figuur 3.20). Zo is het percentage zorggebruikers per team in de interventie groep toegenomen van 20% naar 22% en binnen de teams in de controle groep van 18% naar 22%. Hoewel er dus in beide onderzoeksgroepen sprake is van een toename in zorggebruik op korte termijn, is de toename minder groot voor de teams die de Aanpak Organisatieklimaat hebben uitgevoerd. Daarmee komt het resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat uitgedrukt in een procentuele verbetering van de situatie ten opzichte van het niet uitvoeren van een interventie, neer op een verlaging van het zorggebruik van 12,2% (zie ook tabel 3.20).

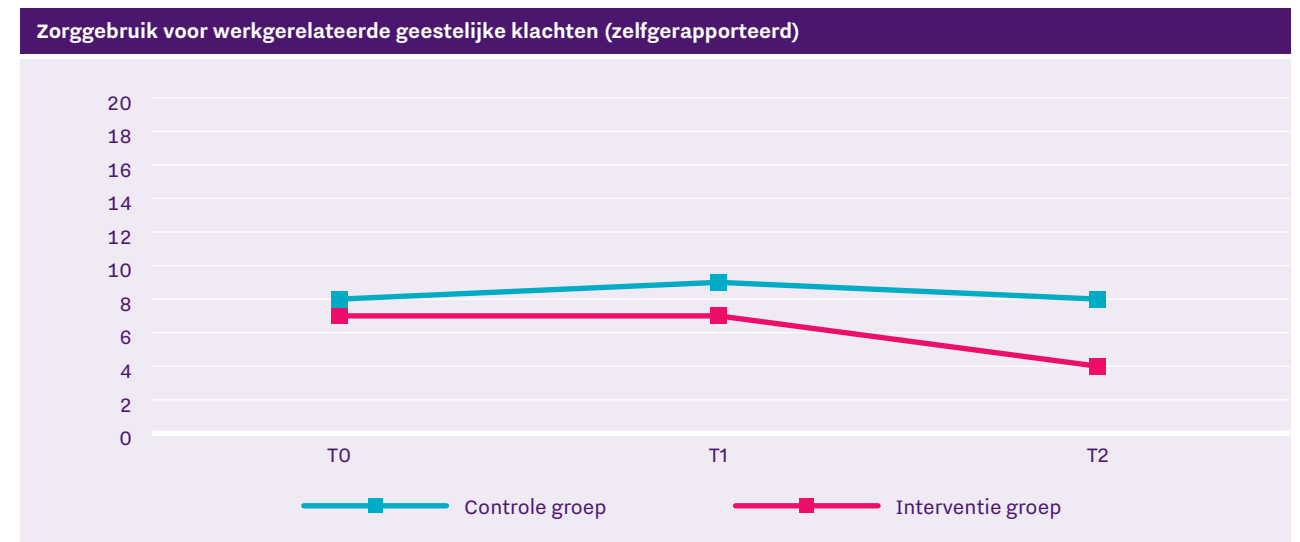
Op de langere termijn (6 maanden na afloop) blijkt dat het zorggebruik voor lichamelijke klachten binnen de teams uit de interventiegroep gedaald is naar 15%, terwijl dit bij de teams in de controle groep verder is gestegen naar 25%. Het resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat is hiermee op langere termijn een verlaging van het zorggebruik van 63,9%.



Figuur 3.20 Grafiek van het gemiddelde verloop in zelfgerapporteerd zorggebruik voor werkgerelateerde lichamelijke klachten (aandeel medewerkers dat zorg gebruikt heeft)

Zorggebruik voor werkgerelateerde lichamelijke klachten (zelfgerapporteerd)	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Controle groep	18%	22%	25%	+22,2%	-12,2%	+38,9%	-63,9%
Interventie groep	20%	22%	15%	+10,0%		-25,0%	

Tabel 3.20 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op zorggebruik uitgedrukt in het aandeel medewerkers per team dat zorg heeft gebruikt voor werkgerelateerde lichamelijke klachten (zelfgerapporteerd)



Figuur 3.21 Grafiek van het gemiddelde verloop in zelfgerapporteerd zorggebruik voor werkgerelateerde geestelijke klachten (aandeel medewerkers dat zorg gebruikt heeft)

Zorggebruik voor werkgerelateerde geestelijke klachten (zelfgerapporteerd)	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)		6 maanden na de AO (T2)	
Controle groep	8%	9%	8%	+12,5%	-12,5%	0,0%	-42,9%
Interventie groep	7%	7%	4%	0,0%		-42,9%	

Tabel 3.21 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op zorggebruik uitgedrukt in het aandeel medewerkers per team dat zorg heeft gebruikt voor werkgerelateerde geestelijke klachten (zelfgerapporteerd)

Zorggebruik voor werkgerelateerde geestelijke klachten (zelfgerapporteerd)

Ook bij het zorggebruik voor geestelijke gezondheidsklachten zien we dat voor beide onderzoeksgroepen geldt dat het zorggebruik op korte termijn niet is afgenomen, maar dat het zorggebruik binnen de teams in de controle groep gemiddeld een klein beetje toeneemt, terwijl dit bij de teams die de Aanpak Organisatieklimaat hebben uitgevoerd niet is gewijzigd (zie figuur 3.21). Dit maakt dat de procentuele verbetering die de Aanpak Organisatieklimaat teweegbrengt, neerkomt op een daling in zorggebruik voor werkgerelateerde geestelijke klachten van 12,5% (zie tabel 3.21).

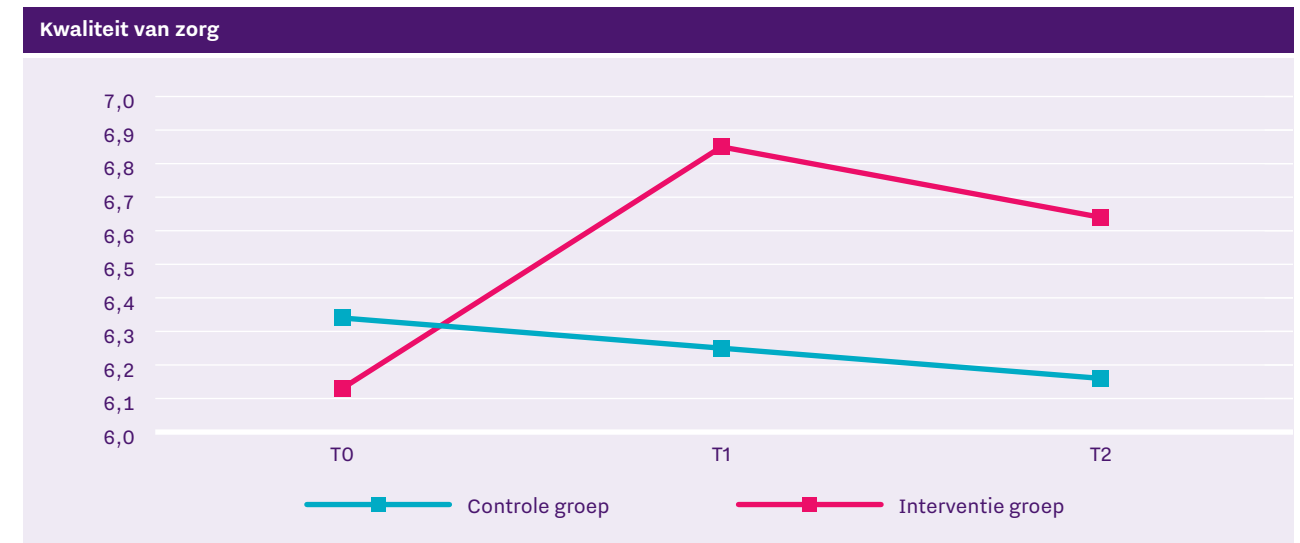
Op langere termijn blijkt dat het zorggebruik wel afneemt en dat het percentage medewerkers dat zorg gebruikt voor geestelijke gezondheidsklachten binnen de teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat gemiddeld is afgenomen van 7% voor de pilot naar 4% een jaar later. Tegelijkertijd zien we dat dit percentage binnen teams in de controle groep weer op het niveau van voor de pilot is gedaald (8%). Dit betekent dat de Aanpak Organisatieklimaat ook op langere termijn een daling in het zorggebruik voor werkgerelateerde geestelijke klachten tot gevolg heeft. Teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat hebben op korte termijn, maar vooral op langere termijn dus een lager percentage medewerkers dat zorg gebruikt voor werkgerelateerde geestelijke gezondheidsklachten in vergelijking met teams die de Aanpak Organisatieklimaat niet hebben uitgevoerd. Dit resultaat komt neer op een afname in zorggebruik voor geestelijke gezondheidsklachten van 42,9%.

Dat het effect van de Aanpak Organisatieklimaat op zorggebruik voor werkgerelateerde gezondheidsklachten zich vooral op de langere termijn manifesteert, heeft wellicht te maken met de tijd die het kost voordat een vermindering in gezondheidsklachten daadwerkelijk ook een vermindering in zorggebruik tot gevolg heeft.

3.10 Kwaliteit van zorg in het team

Ten slotte is gekeken welke effecten de Aanpak Organisatieklimaat heeft op de kwaliteit van zorg in het team. Kwaliteit van zorg is in dit onderzoek gemeten door de volgende vraag voor te leggen aan teamleiders: *“Hoe zou u -in alle eerlijkheid- de kwaliteit van de zorg die uw team aan patiënten/cliënten levert over het algemeen beoordelen?”*. De mogelijke antwoorden liepen uiteen op een schaal van 1 tot 4 (zwak, redelijk, goed of uitstekend), maar zijn hieronder ten behoeve van de vergelijkbaarheid met andere uitkomsten ook naar een 10-puntsschaal omgezet.

Uit de data van de praktijktoets blijkt dat de Aanpak Organisatieklimaat een significant, positief effect heeft op de kwaliteit van zorg in het team. De grafiek in figuur 3.22 laat zien dat de score op kwaliteit van zorg voor de teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat direct na afloop van de pilot is toegenomen, terwijl deze voor de teams in de controle groep juist iets is afgenomen. Wanneer we deze ontwikkelingen uitdrukken in een procentuele verbetering van de teams die hebben deelgenomen aan de Aanpak Organisatieklimaat ten opzichte van de teams die dit niet hebben gedaan, dan komt dit neer op een verbetering van de kwaliteit van zorg met 13,2% op korte termijn (zie tabel 3.22).



Figuur 3.22 Grafiek van het gemiddelde verloop in kwaliteit van zorg

Kwaliteit van zorg	T0	T1	T2	Resultaat Aanpak Organisatieklimaat (AO) t.o.v. geen interventie			
				Direct na de AO (T1)	6 maanden na de AO (T2)		
Controle groep	6,34	6,25	6,16	-1,4%	+13,2%	-2,8%	+11,2
Interventie groep	6,13	6,85	6,64	+11,7%		+8,3%	

Tabel 3.22 Resultaat van de Aanpak Organisatieklimaat op kwaliteit van zorg in het team

De resultaten van de tweede meting laten zien dat de kwaliteit van zorg 6 maanden na afloop van de pilot binnen de interventie groep weer iets afneemt. Ook de teams in de controle groep dalen wederom iets. Hierdoor neemt de grootte van het effect van de Aanpak Organisatieklimaat op de kwaliteit van zorg weliswaar iets af, maar het totale effect komt nog steeds neer op een verbetering van 11,2% op de langere termijn.

De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat op de kwaliteit van zorg in het team wijzen erop dat het geven van aandacht en prioriteit aan de gezondheid en veiligheid van medewerkers niet alleen goed is voor het personeel in de zorg, maar ook positieve gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van zorg die zij leveren.

3.11 De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat samengevat

De effecten van de Aanpak Organisatieklimaat zijn hieronder samengevat in tabel 3.23.

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%

Tabel 3.23 Effecten van de Aanpak Organisatieklimaat samengevat

4 Implementatie en borging van de Aanpak Organisatieklimaat

Naast de inhoud van een interventie zijn ook de wijze waarop de interventie wordt uitgevoerd en geborgd na afloop van belang voor de uitkomsten op korte termijn (direct na afloop) en langere termijn (6 maanden na afloop). Hieronder is beschreven hoe de implementatie en borging van de Aanpak Organisatieklimaat in de praktijktoets is ervaren door deelnemers en welke rol dit heeft gespeeld in de effectiviteit van de Aanpak.

4.1 De implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat

Ervaringen van medewerkers en teamleiders met de implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat

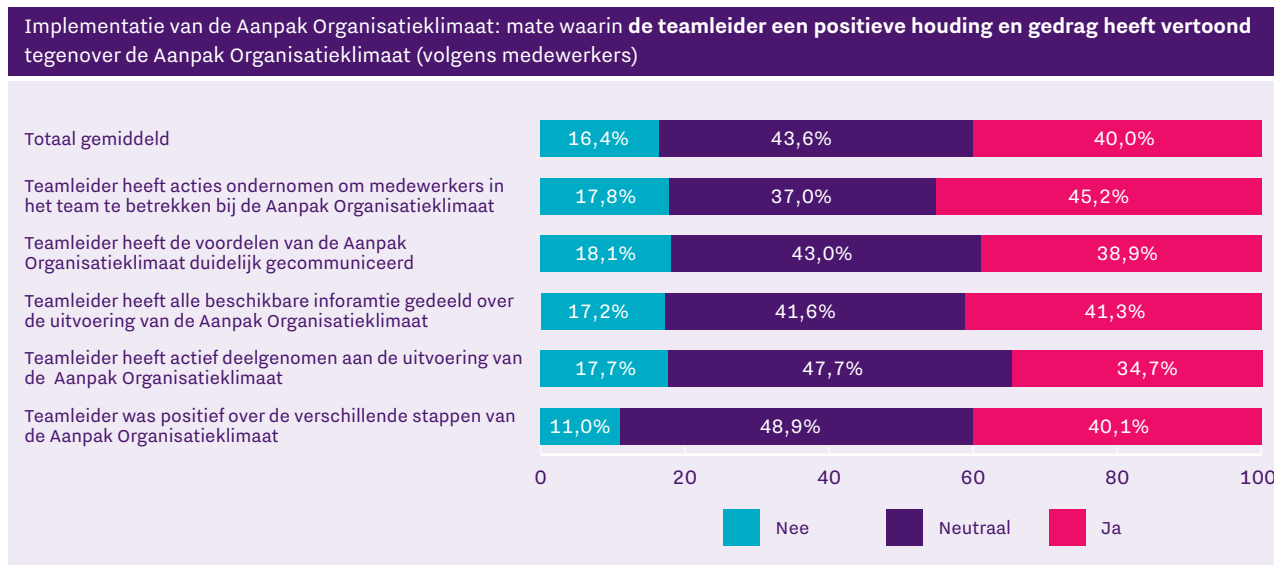
Bij de metingen van de praktijktoets zijn twee belangrijke aspecten van het implementatieproces meegenomen in de eerste nameting (T1)^{28,29,30}:

- 1 de mate waarin de teamleider tijdens de uitvoering een positieve houding en gedrag heeft vertoond tegenover de Aanpak Organisatieklimaat;
- 2 de mate waarin de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de uitvoering tot veranderingen in het dagelijkse werkproces heeft geleid.

Het eerste aspect is gemeten bij medewerkers en het tweede aspect is zowel gemeten bij medewerkers als bij teamleiders.

In figuur 4.1 is te zien dat 40% van de medewerkers de houding en het gedrag van de teamleider met betrekking tot de Aanpak Organisatieklimaat als positief heeft ervaren. Een iets groter deel is hier neutraal over en ongeveer een zesde zegt geen positieve houding of gedrag te hebben ervaren bij de eigen teamleider. Dit aspect van het implementatieproces is dus verschillend ervaren door medewerkers.

Wanneer we verder inzoomen op de specifieke houdingen en gedragingen dan zien we dat de meeste medewerkers aangeven dat hun teamleider acties heeft ondernomen om teamleden te betrekken bij de uitvoering van de onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat, dat de teamleider alle beschikbare informatie heeft gedeeld met het team en dat hij of zij zich positief heeft uitgelaten over de verschillende onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat.

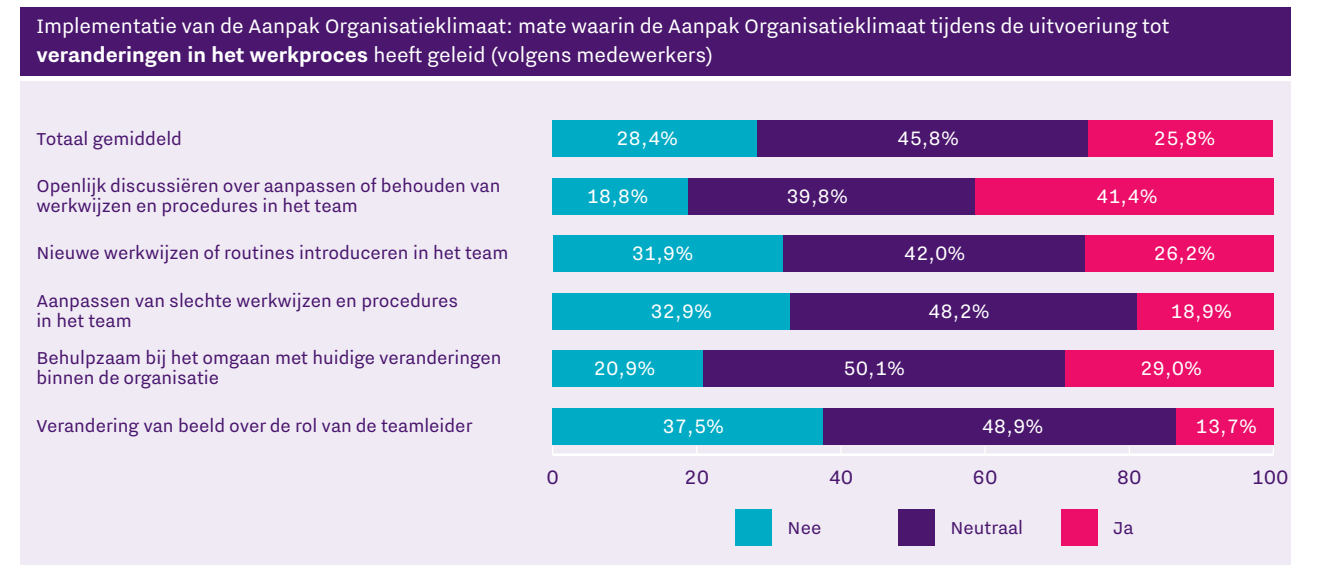


Figuur 4.1 Ervaring van het implementatieproces door medewerkers: mate waarin de teamleider een positieve houding en gedrag heeft vertoond tegenover de Aanpak Organisatieklimaat

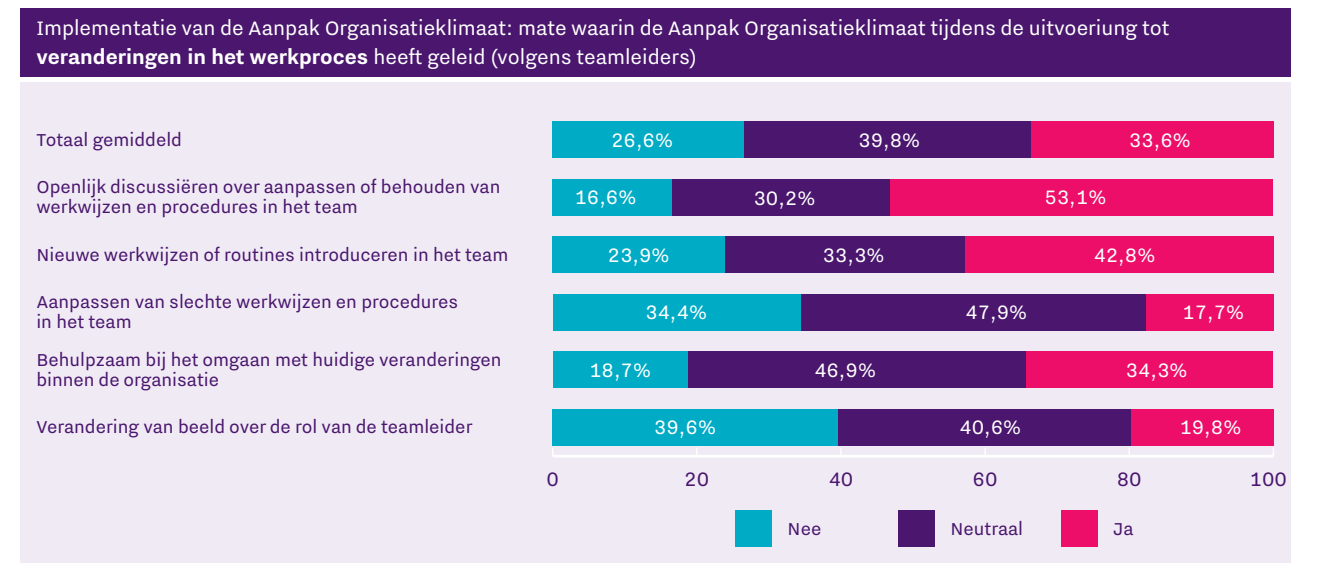
Figuur 4.2 en 4.3 laten zien dat er ook een aardige spreiding is als het gaat om de ervaring van deelnemers met betrekking tot veranderingen in het werkproces. In totaal geeft ongeveer een kwart van de medewerkers in de interventie groep aan dat de Aanpak Organisatieklimaat heeft geleid tot veranderingen. De teamleiders zijn hier positiever over: ongeveer een derde geeft aan dat de Aanpak Organisatieklimaat heeft geleid tot veranderingen in het dagelijkse werkproces. Het merendeel van de medewerkers en teamleiders is neutraal over zijn of haar ervaring met dit aspect van het implementatieproces en bij beide groepen geeft iets meer dan een kwart aan dat er geen veranderingen in het werkproces hebben plaatsgevonden.

Dat teamleiders vaker dan medewerkers aangeven dat de Aanpak Organisatieklimaat heeft geleid tot veranderingen in het werkproces, heeft er wellicht mee te maken dat teamleiders vanwege hun coördinerende rol een beter overzicht hebben van de werkprocessen (werkwijzen, procedures, huidige veranderingen binnen de organisatie, beleid, etc.) en de veranderingen hierin daarmee sneller kunnen identificeren. Bovendien kan het zo zijn dat de teamleiders vanwege hun centrale rol in de implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat beter in staat zijn om bepaalde veranderingen in het werkproces te relateren aan de Aanpak Organisatieklimaat.

Als we kijken om welke veranderingen in het werkproces het precies gaat, dan zien we dat de Aanpak Organisatieklimaat vooral heeft geleid tot het openlijk met elkaar discussiëren over het aanpassen of behouden van huidige werkwijzen en procedures, het introduceren van nieuwe werkwijzen of routines en dat de Aanpak Organisatieklimaat heeft geholpen bij het omgaan met de huidige veranderingen die binnen de organisatie gaande zijn.



Figuur 4.2 Ervaring van het implementatieproces door medewerkers: mate waarin de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de uitvoering tot veranderingen in het werkproces heeft geleid



Figuur 4.3 Ervaring van het implementatieproces door teamleiders: mate waarin de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de uitvoering tot veranderingen in het werkproces heeft geleid

Rol van implementatie bij de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op korte en langere termijn

Het implementatieproces van de Aanpak Organisatieklimaat is dus niet door alle deelnemers hetzelfde ervaren. We hebben gekeken of dit bepalend is geweest voor de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op korte en langere termijn (zie tabel 4.1).

Implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat is bepalend voor de effectiviteit op	
Korte termijn (T1 - direct na de AO)	Langere termijn (T2 - 6 maanden na de AO)
Gezond en veilig organisatieklimaat	Gezond en veilig organisatieklimaat
Gezond en veilig gedrag	Emotionele uitputting
Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken	
Kwaliteit van zorg	

Tabel 4.1 Implementatie van de Aanpak Organisatieklimaat is bepalend voor de effectiviteit op korte en langere termijn

Uit de analyses van de informatie over het implementatieproces blijkt dat de mate waarin de teamleider positief was over de Aanpak Organisatieklimaat bepalend is voor de effectiviteit op korte termijn. Zo hebben de teams met een hogere score op dit aspect van het implementatieproces ook een significant betere beleving van het organisatieklimaat direct na afloop, gecontroleerd voor de hoogte van de nulmeting ($\beta = .32, p < .01$). Ook op de langere termijn (6 maanden na afloop) speelt de houding en het gedrag van de teamleider tijdens de Aanpak Organisatieklimaat een belangrijke rol. Zo blijkt uit de data dat de effectiviteit op de verlaging van emotionele uitputting het grootst was bij medewerkers waarvan de teamleider positief was over de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de implementatie ($\beta = -.10, p < .10$).

Het tweede aspect dat we op deze manier onderzocht hebben is de mate waarin de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de uitvoering tot veranderingen in het dagelijkse werkproces heeft geleid. Ook op dit gebied zijn de verschillende wijzen waarop de Aanpak Organisatieklimaat is geïmplementeerd bepalend geweest voor de effectiviteit ervan. Zo had de Aanpak Organisatieklimaat direct na afloop de grootste verbetering als het gaat om het organisatieklimaat ($\beta = .27, p < .01$), gezond en veilig gedrag ($\beta = .45, p < .01$), de mate van zelforganiserend vermogen ($\beta = .52, p < .01$) en de score op kwaliteit van zorg ($\beta = .38, p < .01$) binnen teams waarin de Aanpak Organisatieklimaat tijdens de uitvoering tot veranderingen in het dagelijkse werkproces heeft geleid. Wanneer teams lager scoorden op dit aspect van het implementatieproces waren de effecten minder groot. Op de langere termijn (6 maanden na afloop) zien we dat de teams die daadwerkelijke veranderingen in het werkproces hebben aangebracht naar aanleiding van de Aanpak Organisatieklimaat significant hoger scoorden op de beleving van het organisatieklimaat dan de teams die deze veranderingen niet of in mindere mate hebben aangebracht ($\beta = .22, p < .05$).

4.2 De borging van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop

De Aanpak Organisatieklimaat is tijdens de praktijktoets uitgevoerd in pilotvorm. Dit houdt in dat een beperkt aantal teams binnen een zorgorganisatie de Aanpak Organisatieklimaat in drie rondes uitvoert in ongeveer 6 maanden. Direct daarna is de eerste nameting (T1) uitgevoerd en wederom 6 maanden later is de tweede nameting (T2) uitgevoerd. Tussen de eerste en tweede nameting is de Aanpak Organisatieklimaat niet in zijn geheel meer uitgevoerd en is er niet expliciet ingezet op borging van de methodiek tijdens de praktijktoets. Aangezien de Aanpak Organisatieklimaat middels een veldexperiment in de dagelijkse zorgpraktijk is getoetst, konden we echter niet volledig beheersen wat deelnemers naderhand hebben gedaan. Bovendien is het voor de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op de langere termijn wellicht wenselijk dat bepaalde elementen geborgd worden in het dagelijks werk. Dit maakt het interessant om te meten in hoeverre de Aanpak Organisatieklimaat na de pilot is geborgd en of dit bepalend is geweest voor de effecten op de langere termijn (T2).

Ervaringen van medewerkers en teamleiders met de borging van de Aanpak Organisatieklimaat

Om te onderzoeken in hoeverre bepaalde elementen ook na de eerste nameting nog steeds zijn uitgevoerd en of dit bepalend is geweest voor de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op langere termijn, zijn de volgende drie aspecten van borging van de Aanpak Organisatieklimaat meegenomen in de tweede nameting (T2):

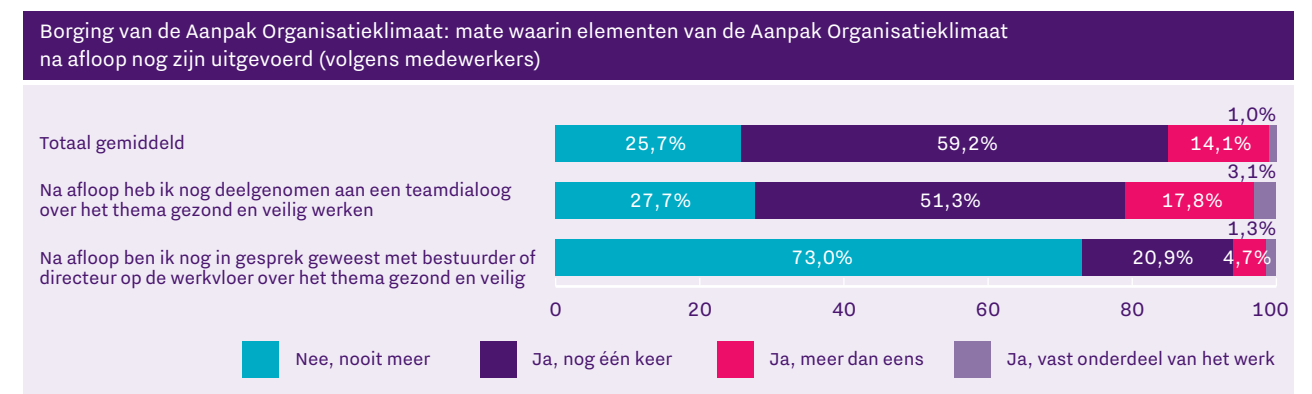
- 1 de mate waarin medewerkers na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat nog deel hebben genomen aan een teamdialoog over het thema gezond en veilig werken;
- 2 de mate waarin medewerkers na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat nog in gesprek zijn geweest met een bestuurder of directeur op de werkvloer over het thema gezond en veilig werken;
- 3 de mate waarin de teamleider na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat de geleerde vaardigheden uit de teamcoaching sessies nog heeft toegepast tijdens het werk.

Figuur 4.4 laat zien in welke mate medewerkers na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat deel hebben genomen aan teamdialogen of gesprekken met bestuurders of directeurs over het thema gezond en veilig werken. Hieruit blijkt dat 59,2% van de medewerkers een element van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop van de pilot nog eenmaal heeft uitgevoerd. 14,1% heeft dat meer dan eens gedaan en slechts 1% geeft aan dat dit vast onderdeel van het werk geworden is. Ongeveer

een kwart (25,7%) van de medewerkers heeft nooit meer een element van de Aanpak Organisatieklimaat teruggezien tijdens zijn werk.

Wanneer we kijken naar de verschillende elementen die teams zonder externe hulp door hadden kunnen zetten, zien we dat iets minder dan driekwart (72,3%) van de medewerkers nog weleens een teamdialoog over onderwerpen behorend tot het thema gezond en veilig werken bijgewoond heeft. Hiervan geeft het grootste deel aan dit nog één keer te hebben gedaan in de afgelopen 6 maanden na de Aanpak Organisatieklimaat. Als we kijken naar de mate waarin er na afloop nog gesprekken tussen bestuurders of directeurs enerzijds en medewerkers anderzijds hebben plaatsgevonden, dan zien we het omgekeerde: bijna driekwart (73,0%) geeft aan dit nooit meer gedaan te hebben na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat. Van de medewerkers die aangeven nog wel een gesprek te hebben gehad met een bestuurder of directeur over onderwerpen rond het thema gezond en veilig werken, heeft het grootste deel dit nog één keer gedaan.

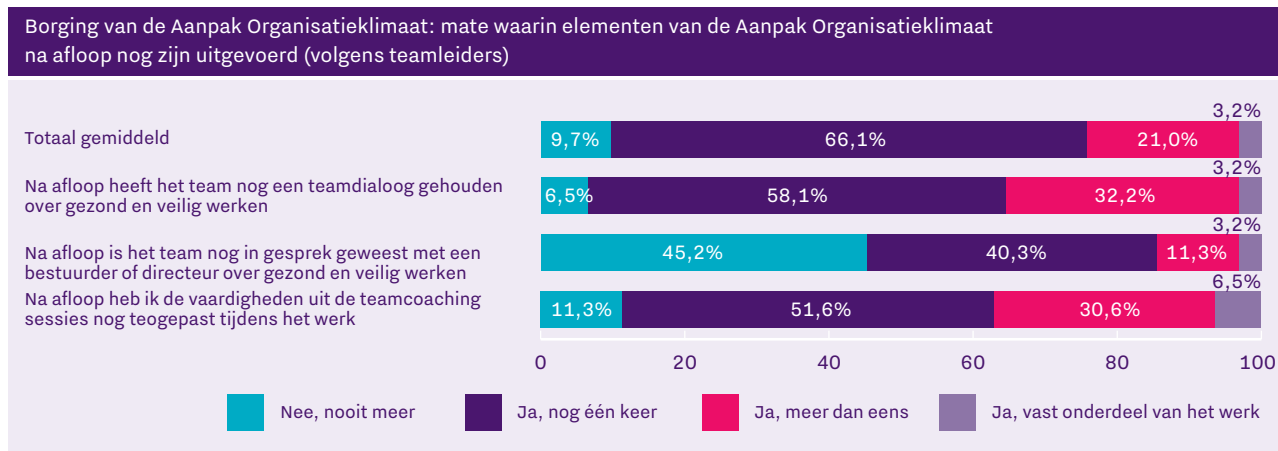
In beide gevallen zien we dat slechts een zeer klein aandeel van de medewerkers aangeeft dat het teamdialoog (3,1%) of de gesprekken met leden van het hoger management over gezond en veilig werken (1,3%) een vast onderdeel van het werk geworden zijn. Hieruit kunnen we opmaken dat zonder expliciete inzet op borging, de onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat niet automatisch een vast onderdeel van het werk worden bij alle medewerkers. Dit geldt met name voor het onderdeel waarbij de bestuurder of directeur in gesprek gaat met het team en in mindere mate voor het onderdeel teamdialoog.



Figuur 4.4 Ervaring van medewerkers met de borging van de Aanpak Organisatieklimaat: mate waarin elementen van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop nog zijn uitgevoerd

In figuur 4.5 is te zien hoe teamleiders hebben gereageerd op de vragen over borging. Naast de mate waarin de twee eerdergenoemde elementen (teamdialoog en gesprek met bestuurder) nog hebben plaatsgevonden in het team hebben teamleiders ook aangegeven in hoeverre ze de vaardigheden uit de teamcoaching sessies nog hebben toegepast in hun werk na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat. Hieruit blijkt dat teamleiders vaker aangeven dat er elementen geborgd zijn na afloop. Zo geeft 66,1% aan dat elementen gemiddeld minstens één keer na afloop zijn uitgevoerd, 21% geeft aan dat dit in hun team meerdere malen is gebeurd en 3,2% zegt dat dit vast onderdeel van het werk is geworden in het team. Ook hier blijkt dat zonder expliciete aandacht hiervoor het gesprek met de bestuurder of directeur het minst vaak geborgd is na afloop (45,2% van de teamleiders geeft aan dat zijn of haar team nooit meer in gesprek is geweest over het thema gezond en veilig werken met een directeur of bestuurder).

De mate van borging van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop van de pilot is dus zeer uiteenlopend ervaren door verschillende medewerkers en teamleiders. Dat teamleiders over het algemeen vaker dan medewerkers aangeven dat bepaalde activiteiten nog steeds hebben plaatsgevonden, heeft er waarschijnlijk mee te maken dat medewerkers voor zichzelf hebben aangegeven of ze de activiteiten hebben meegemaakt en teamleiders dit voor het team als geheel hebben aangegeven. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat er nog steeds teamdialogen zijn gehouden of dat er een gesprek met een bestuurder heeft plaatsgevonden na afloop van de Aanpak Organisatieklimaat, maar dat niet alle medewerkers hierbij aanwezig waren.

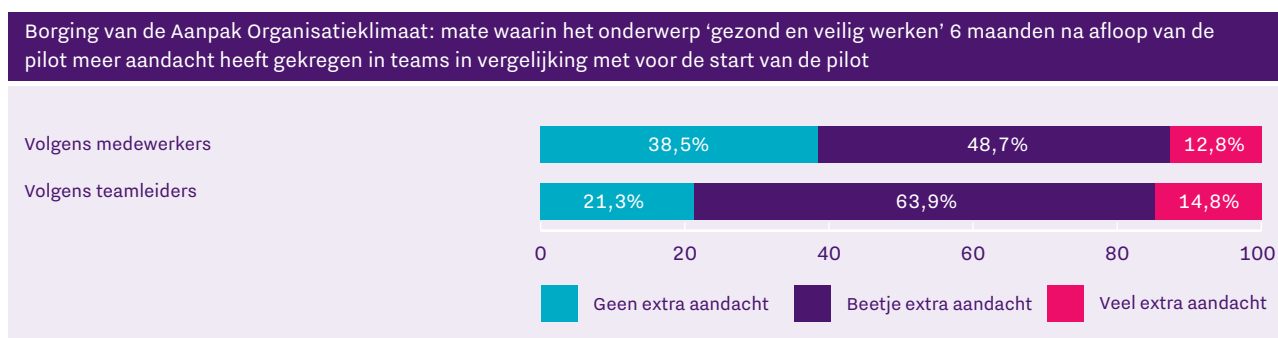


Figuur 4.5 Ervaring van teamleiders met de borging van de Aanpak Organisatieklimaat: mate waarin elementen van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop nog zijn uitgevoerd

Ten slotte hebben we aan deelnemers 6 maanden na afloop van de pilot (T2) gevraagd in hoeverre het onderwerp ‘gezond en veilig werken’ meer aandacht heeft gekregen in hun team in vergelijking met de periode voordat de pilot was gestart. Dit gaat dus niet zozeer om specifieke activiteiten die worden ondernomen, maar of ‘gezond en veilig werken’ als thema belangrijker is geworden dan voorheen.

Uit figuur 4.6 blijkt dat 61,5% van de medewerkers aangeeft dat het onderwerp inmiddels meer aandacht heeft gekregen. Eén vijfde daarvan geeft aan dat het om veel meer extra aandacht gaat, het merendeel stelt dat er een beetje extra aandacht in het team is voor dit onderwerp. Ook hier zijn teamleiders positiever dan medewerkers: iets meer dan driekwart (78,7%) van de teamleiders geeft aan dat de Aanpak Organisatieklimaat heeft gezorgd voor extra aandacht voor het thema ‘gezond en veilig werken’. Iets minder dan een vijfde daarvan zegt dat het om veel extra aandacht gaat ten opzichte van de situatie voor de start van de pilot, de rest zegt dat het om een beetje extra aandacht gaat.

Dat door beide groepen deelnemers het vaakst wordt aangegeven dat er een beetje extra aandacht is gekomen, kan enerzijds iets zeggen over de impact van de Aanpak Organisatieklimaat maar het kan ook iets zeggen over de situatie voor de start van de pilot. Er zijn immers teams die het onderwerp ‘gezond en veilig werken’ al hoog op de agenda hadden staan en daardoor ook niet veel extra verandering merkten in aandacht voor dit thema ten gevolge van de Aanpak Organisatieklimaat.



Figuur 4.6 Ervaring van medewerkers en teamleiders met de borging van de Aanpak Organisatieklimaat: mate waarin het onderwerp ‘gezond en veilig werken’ 6 maanden na afloop van de pilot meer aandacht heeft gekregen in vergelijking met voor de start van de pilot

Rol van borging bij de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op langere termijn
Evenals het implementatieproces is ook de borging van de onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat dus niet door alle deelnemers hetzelfde ervaren. We hebben gekeken of dit bepalend is geweest voor de effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op de langere termijn (T2).

Borging van de Aanpak Organisatieklimaat na afloop is bepalend voor de effectiviteit op

Korte termijn (T1 - direct na de AO)	Langere termijn (T2 - 6 maanden na de AO)
n.v.t.	Gezond en veilig organisatieklimaat
	Emotionele uitputting
	Gezond en veilig gedrag
	Zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken

Tabel 4.2 Borging van de Aanpak Organisatieklimaat is bepalend voor de effectiviteit op langere termijn

Uit de analyses blijkt dat bij teams waarbinnen onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat beter geborgd zijn na afloop van de pilot, de effecten op langere termijn (6 maanden na afloop) groter zijn dan bij teams die de onderdelen in mindere mate geborgd hebben. Zo hebben de teams die na afloop van de pilot regelmatig(er) teamdialogen en gesprekken met hoger management hebben gehouden, een positievere beleving van het organisatieklimaat een jaar na de start van de Aanpak Organisatieklimaat (gecontroleerd voor de hoogte van de nulmeting) dan teams waarin deze elementen niet of in mindere mate zijn herhaald na afloop van de pilot ($\beta = .31, p < .01$). Ook zijn de langere termijneffecten van de Aanpak Organisatieklimaat op de verlaging van emotionele uitputting groter voor medewerkers die in de periode na de pilot nog steeds teamdialogen en gesprekken met hoger management hebben meegemaakt ($\beta = -.11, p < .05$). Wanneer het uitsluitend gaat om de borging van de teamdialogen, zien we dat de langere termijneffecten op gezond en veilig gedrag ($\beta = .33, p < .05$) en zelforganiserend vermogen om gezond en veilig te werken ($\beta = .30, p < .10$) het grootst zijn voor teams die dit element na afloop beter hebben geborgd. De effectiviteit van de Aanpak Organisatieklimaat op langere termijn is minder groot bij teams die dit niet of in mindere mate hebben doorgezet.

Ten slotte laten de resultaten zien dat het effect op de beleving van een gezond en veilig organisatieklimaat in de periode tussen de eerste (T1) en tweede (T2) nameting groter is voor teams die na afloop van de pilot de onderdelen gemiddeld beter hebben geborgd, in vergelijking met teams die dit niet of in mindere mate hebben gedaan ($\beta = .27, p < .01$). Met andere woorden: de borging van de verschillende onderdelen van de Aanpak Organisatieklimaat is niet alleen bepalend voor het effect ervan op langere termijn ten opzichte van de beginsituatie, maar ook voor het effect op de langere termijn ten opzichte van de situatie direct na afloop (bijvoorbeeld of het effect na de korte termijn afzwakt, gelijk blijft of versterkt).

Referenties

- ¹ Stichting IZZ. (2014). *Gezond werken in de zorg: Onderzoek naar fysieke en psychosociale arbeidsbelasting onder zorgmedewerkers*. Apeldoorn: Stichting IZZ.
- ² Bronkhorst, B. & Vermeeren, B. (2016). Safety climate, worker health and organizational health performance: testing a physical, psychosocial and combined pathway. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 270-289.
- ³ Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of Safety Research*, 55, 63-72.
- ⁴ Bronkhorst, B., Tummers, L. & Steijn, B. (2018). Improving safety climate and behavior through a multifaceted intervention: Results from a field experiment. *Safety Science*, 103, 293-304.
- ⁵ Bronkhorst, B. (2018). *Healthy and Safe Workplaces in Health Care: Examining the role of safety climate*. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- ⁶ Stichting IZZ. (2017). Jaarrapport zorggebruik 2016: Een gezonde werkgever maakt groot verschil - Inzicht in arbeidsrelevant zorggebruik van zorgmedewerkers. Apeldoorn: Stichting IZZ.
- ⁷ Bronkhorst, B. (2017). How 'healthy' are health care organizations? Exploring employee health care utilization rates among Dutch health care organizations. *Health Services Management Research*, 30(3), 156-167.
- ⁸ Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- ⁹ Lingsma, M., Bolung, M. & de Brabander, R. (2005). *Werkboek teamcoaching – En nu echt aan de slag*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- ¹⁰ De Haan, E. (2009). *Kookboek voor teams – 20 praktische oefeningen voor de teamcoach*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- ¹¹ Hall, G.B., Dollard, M.F. & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353.
- ¹² Brondino, M., Silva, S.A. & Pasini, M. (2012). Multilevel approach to organizational and group safety climate and safety performance: Co-workers as the missing link. *Safety Science*, 50(9), 1847-1856.
- ¹³ Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- ¹⁴ Melamed, S., Ugarten, U., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y. & Froom, P. (1999). Chronic burnout, somatic arousal and elevated cortisol levels. *Journal of Psychosomatic Research*, 46, 591-598.
- ¹⁵ Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2001). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). [The Utrecht Burnout Scale (UBOS)]. *De Psycholoog*, 36, 9-12.
- ¹⁶ Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2005). Sick leave presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(9), 958-966.
- ¹⁷ Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M. & International Hospital Outcomes Research Consortium. (2002). Hospital staffing, organization, and quality of care: cross-national findings. *International Journal of quality in Health care*, 14(1), 5-154.
- ¹⁸ Randall, R., Nielsen, K. & Tvedt, S.D. (2009). The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*, 23(1), 1-23.
- ¹⁹ Neal, A. & Griffin, M.A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946-953.
- ²⁰ Griffin, M.A. & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.
- ²¹ Barling, J., Loughlin, C. & Kelloway, E.K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488-496.
- ²² Mullen, J.E. & Kelloway, E.K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253-272.
- ²³ Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey.

In: Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (Eds.). *The Maslach Burnout Inventory: Test manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 22–26.

- ²⁴ Shirom, A. & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176.
- ²⁵ Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove, U.K.: Psychology Press, pp. 10-24.
- ²⁶ Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale, preliminary manual, version 1.1, December 2004.
- ²⁷ Jonhs, G. (2010). *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- ²⁸ Nielsen, K. & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works' question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1), 40-62.
- ²⁹ Hasson, H., Villaume, K, Von Thiele Schwarz, U. & Palm, K. (2014). Managing implementation: roles of line managers, senior managers, and human resource professionals in an occupational health intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(1), 58-65.
- ³⁰ Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a team working intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91-111.



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Colofon Praktijktoets 'Aanpak Organiseatieklimaat'

© Copyright IZZ, december 2018

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op informatie uit deze Handleiding bij Stichting IZZ.

IZZ

Christiaan Geurtsweg 3
7335 JV Apeldoorn
Telefoon 055 - 2048331
www.izz.nl