

## Een veilig en open werkklimaat als startpunt voor goede zorg

Het creëren van een veilige en open werkomgeving is van belang voor zorginstellingen om kwalitatief goede zorg te kunnen leveren. In toenemende mate is er aandacht voor onderwerpen als klimaat en cultuur. Ook binnen de verpleeghuizen wordt hierop ingezet. Een belangrijk onderdeel van het Kwaliteitskader Verpleeghuiscare uit 2017 is het werk- en leerklimate binnen de verpleeghuizen. Zorgprofessionals dienen zich voldoende veilig te voelen om open te kijken naar de manier waarop ze zorg leveren, zodat ze deze continu kunnen verbeteren. Dit vergt in veel verpleeghuizen een cultuuromslag.

Echter, in de praktijk blijken cultuurveranderingen moeilijk te realiseren. Een reden voor het uitblijven van resultaten is onder andere de focus van deze interventies.<sup>1</sup> Deze focus op enkel cultuur is verkeerd, omdat cultuur moeilijk te beïnvloeden is. Waar een cultuurverandering het einddoel is, zou klimaat het startpunt moeten zijn. Door het organisatieklimaat te veranderen is het op de langere termijn mogelijk de organisatiecultuur te beïnvloeden. En dat is wat we willen bereiken. Volgens 22graden is dé oplossing dan ook aandacht besteden aan het creëren van een veilig en open werkklimaat.

In de literatuur komt eveneens het belang van een veilig en open werkklimaat naar voren. Een veilig en open werkklimaat is positief gerelateerd aan prestaties en betrokkenheid van medewerkers.<sup>2,3</sup> Werkklimaat is duidelijk een onderwerp waar we iets mee moeten. Maar hoe kunnen zorginstellingen daadwerkelijk een veilig en open werkklimaat realiseren? 22graden wil de manier waarop verpleeghuizen invulling geven aan hun werkklimaat inzichtelijk maken doormiddel van een onderzoek. Hierbij zoeken we naar antwoorden op vragen als: Welke concrete acties ondernemen verpleeghuizen op hun werkklimaat? Is er bijvoorbeeld een taakhouder aangesteld om een veilig en open werkklimaat te realiseren? Kunnen medewerkers leren van successen, incidenten en klachten? Voordat we ingaan op de details van ons onderzoek, maken we eerst concreet wat klimaat inhoudt en hoe dit begrip zich verhoudt tot cultuur.

### Betekenis klimaat

Het concept werkklimaat gaat over de gedeelde percepties van medewerkers in hun werkomgeving. Een bekende definitie is die van Schneider: "klimaat kan worden gedefinieerd als de perceptie van de gebeurtenissen, processen en procedures, evenals het soort gedrag dat beloofd, ondersteund en verwacht wordt in een bepaald organisatorisch kader".<sup>4</sup> Met deze brede definitie is het concept van klimaat nog erg abstract. We verduidelijken dit begrip door het verschil tussen klimaat en cultuur toe te lichten.

---

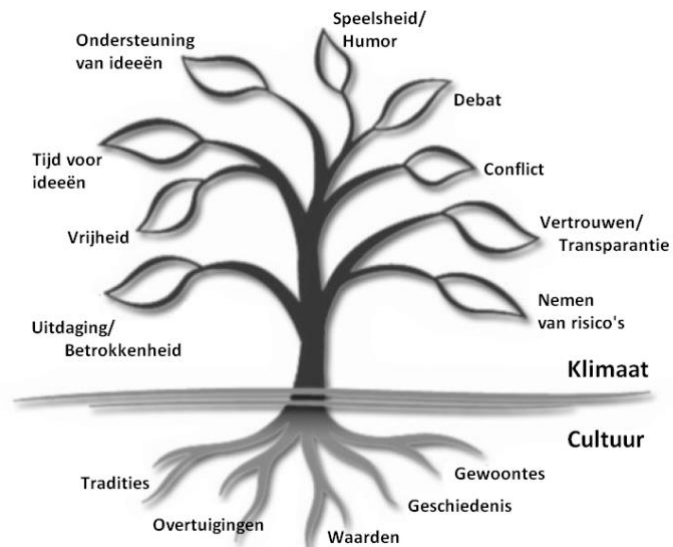
<sup>1</sup> Management Impact. (2017). 'Een organisatiecultuur kun je niet veranderen.' Geraadpleegd op 22 februari 2018 via <http://www.managementimpact.nl/verander-management/artikel/2017/7/een-organisatiecultuur-kun-je-niet-veranderen-101140>

<sup>2</sup> Dollard, M.F. & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.

<sup>3</sup> Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517-1522.

<sup>4</sup> Schneider, B. (1990). 'The climate for service: An application of the climate construct'. In: Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 383-412.

Klimaat en cultuur worden vaak door elkaar gehaald en gebruikt. Begrijpelijk, de begrippen liggen dicht bij elkaar. Beiden geven ze vorm aan gedrag van zorgprofessionals. Echter, klimaat en cultuur kunnen goed onderscheiden worden door een organisatie te zien als een boom. Het plaatje hiernaast, gebaseerd op het theoretische model van Isaksen & Akkermans<sup>5</sup>, helpt bij het visualiseren hiervan. Aan de oppervlakte staan de percepties over gedrag (klimaat). Aan de onderkant zijn de diepewortelde normen en waarden te zien (cultuur).



Klimaat laat de gemeenschappelijke perceptie van zorgprofessionals zien van de manier waarop dingen worden gedaan, terwijl cultuur helpt om te bepalen waarom het op deze manier gedaan wordt. Daarbij is het klimaat beter te beïnvloeden dan cultuur, omdat het meer concreet en tastbaar is. Door het sturen op het klimaat en de percepties over gedrag, zal gedrag van zorgprofessionals mee veranderen. Daarbij dient het werkklimaat veilig te zijn zodat medewerkers om hulp durven te vragen en open zodat medewerkers elkaar aanspreken en met en van elkaar kunnen leren. Op lange termijn kan door het klimaat te veranderen, cultuur mee veranderen. Het creëren van een veilig en open werkklimaat is het startpunt voor een cultuurverandering en daarom cruciaal.

### Van de basis naar excellerende zorg

22graden gelooft dat zorginstellingen aan specifieke basisvoorwaarden moeten voldoen om excellerende zorg te kunnen leveren. Om onze whitepaper hierover te lezen, [klik hier](#). Een veilig en open werkklimaat is de basis voor zorgprofessionals om hun werk goed uit te kunnen voeren. Een voorwaarde van een veilige en open omgeving is het krijgen en geven van vertrouwen door zorgprofessionals onderling (en met hun leidinggevende). Daarnaast dienen zorgprofessionals zich veilig te voelen, zijn ze open naar elkaar, melden ze fouten en incidenten en zien deze als mogelijkheden om te leren.

### Onderzoek werkklimaat binnen verpleeghuizen

Een veilig en open werkklimaat is het resultaat van een gerichte aanpak. 22graden is benieuwd hoe er binnen verpleeghuizen hieraan aandacht wordt besteed. Om dit te toetsen in de praktijk voeren wij een onderzoek uit door middel van telefonische interviews van maximaal 15 minuten met het management of stafmedewerkers (bijvoorbeeld een HRM-medewerker of een kwaliteitsmedewerker) van verpleeghuizen. Zou u, of iemand in uw organisatie, met ons willen praten over het werkklimaat binnen uw zorginstelling?

Geef u op door een e-mail te sturen naar [anoukbusser@22graden.nl](mailto:anoukbusser@22graden.nl) of bel gerust op 06 46 72 30 11.

<sup>5</sup> Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2007). 'An introduction to climate.' Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group, Inc.