

Werkklimaat in verpleeghuizen

De cruciale rol van leidinggevenden

Het creëren van een veilig en open werkklimaat is de basis voor het leveren van kwalitatief goede zorg. 22graden heeft onderzocht hoe er binnen verpleeghuizen aandacht wordt besteed aan het werkklimaat. Hiervoor hebben wij HR-managers, HR-medewerkers en leidinggevenden van verpleeghuizen geïnterviewd. Voor de aanleiding van het onderzoek en de definitie van werkklimaat, kunt u [hier](#) meer lezen.

In het artikel dat voor u ligt, bespreken we de bevindingen van ons onderzoek. Beginnend met het schetsen van een algemeen beeld van het werkklimaat in verpleeghuizen. Daarna beschrijven we welke concrete acties verpleeghuizen nemen om een veilig en open werkklimaat te bevorderen. Ook noemen we de noodzakelijke randvoorwaarden om te komen tot een goed werkklimaat. Vervolgens leggen we uit waarom er meer aandacht nodig is voor werkklimaat, wat het belang is dat zorgprofessionals daarin betrokken worden en belichten we de rol van de leidinggevende in het creëren van een goed werkklimaat.

Werkklimaat in verpleeghuizen

In de praktijk wordt het belang van een goed werkklimaat herkend. 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. Over het algemeen wordt het werkklimaat zowel door HR-managers, HR-medewerkers alsook leidinggevenden als positief geschetst binnen de verpleeghuizen die deelnamen aan het onderzoek. Vanuit personeelszaken lijkt er steeds meer aandacht te zijn voor klimaat en cultuur. In enkele organisaties worden er concrete interventies ingezet voor het bevorderen van klimaat, terwijl andere respondenten teruggrijpen naar bijvoorbeeld hun visie bij het omschrijven van klimaat.

De wijze waarop er aandacht wordt geschonken aan werkklimaat verschilt per instelling. Tevens zijn er grote verschillen te zien in werkklimaat tussen afdelingen en teams van instellingen. Uit het onderzoek komt naar voren dat werkklimaat afhankelijk is van en dus te beïnvloeden door:

- Een leidinggevende;
- Zorgprofessionals;
- Grootte van de teams;
- Teamdynamiek;
- Complexiteit van de zorg;
- Organisatiestructuur (zelfsturend team of teamleiders maakt groot verschil).

Interventies in de praktijk

Uit ons onderzoek komt naar voren dat verschillende acties worden ondernomen op het verbeteren van het werkklimaat door verpleeghuizen, zoals:

- Inspelen op resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek;

- Werkklimaat als onderwerp in het werkoverleg. Vaak wordt gesproken over onderwerpen als: teambuilding, vertrouwen, omgangsnormen, werkplezier en voorgevallen incidenten;
- Ontwikkelings-/functionerings-/jaargesprekken met zorgprofessionals;
- Kennislunches over verschillende thema's die invloed hebben op werkklimaat;
- Cursus feedback geven voor zorgprofessionals;
- Communicatie rollenspellen voor zorgprofessionals;
- Scholing communicatie voor leidinggevenden;
- Themabijeenkomst duurzame inzetbaarheid;
- Project veiligheid waarin de perceptie over veiligheid onderzocht wordt en hieruit verbeterpunten worden opgesteld;
- Cultuurlab met instrumenten die meten hoe zorgprofessionals over bepaalde onderwerpen denken. Hier worden verbeterpunten opgesteld;
- Inzetten preventiemedewerkers voor signaleren van problemen;
- Organiseren van Arbo-sprekuren.

Randvoorwaarden goed werkklimaat

In verschillende onderzoeken wordt het belang van werkklimaat benadrukt. Zo komt naar voren dat een veilig en open werkklimaat positief gerelateerd is aan prestaties en betrokkenheid van medewerkers.^{1,2} Echter, in de literatuur ontbreken concrete handvaten of randvoorwaarden voor een goed werkklimaat. Tijdens ons onderzoek zijn er een aantal belangrijke punten naar voren gekomen. Door respondenten uit het veld zijn de volgende cruciale elementen voor een goed werkklimaat benoemd:

- Communicatie
- Vertrouwen
- Aandacht
- Waardering
- Veiligheid
- Transparantie
- Besef verantwoordelijkheid (van zowel leidinggevenden als zorgprofessionals)

Aandacht nodig voor werkklimaat

Op het eerste gezicht lijkt het werkklimaat op orde te zijn binnen de verpleeghuiszorg. Toch geven respondenten aan dat er op bepaalde vlakken nog groei mogelijk is. Er zijn drie aspecten die door zorgprofessionals als moeilijk worden ervaren: 1) het aanspreken van collega's, 2) melding incidenten cliënten en zorgprofessionals (MIC & MIM) en 3) de eigen veiligheid versus de veiligheid cliënt. De balans hierin vinden is ingewikkeld, omdat de cliënt vaak centraal staat.

¹ 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.

² Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517-1522.

Daarnaast zorgen een lage personeelsbezetting en een hoog verzuim voor spanningen op de werkvloer. Deze spanningen komen het werkklimaat niet ten goede, omdat men grip verliest. Verder staan andere prioriteiten aandacht voor het werkklimaat in de weg. De zorg van de bewoner staat eenmaal bovenaan. Desalniettemin moet werkklimaat hoog op de agenda komen te staan in zorginstellingen. Zorgprofessionals de ruimte geven om aandacht te besteden aan werkklimaat is hierbij essentieel.

Niet enkel bestuurders, het management of personeelszaken kunnen iets aan werkklimaat doen. Juist zorgprofessionals en leidinggevendenden spelen een grote rol in het creëren van een goed werkklimaat. Fysieke veiligheid is een onderwerp waarover op de werkvloer gesproken wordt. Daarentegen, emotionele veiligheid of onderwerpen als onderling vertrouwen worden minder makkelijk besproken in teams. Juist daar kun je op inzetten en kun je met elkaar creëren.

Betrek zorgprofessionals

Hoe het werkklimaat ingericht dient te worden kan vanuit bovenaf worden bedacht, maar teams moeten er uiteindelijk zelf mee aan de slag. Veranderen begint bij zorgprofessionals. Voor eigenaarschap van zorgprofessionals is binnen verpleeghuizen steeds meer aandacht. Er worden trainingen en intervisies gehouden voor zorgprofessionals. Zo kunnen zij er gezamenlijk achter komen wat er nodig is op de werkvloer. De leidinggevende speelt daarin een cruciale rol.

Rol leidinggevende

Uitkomsten van het onderzoek laten zien dat de leidinggevende een grote rol speelt in het creëren van een goed werkklimaat binnen verpleeghuizen. Zo kan hij/zij de zorgprofessionals ondersteunen in het ontwikkelen van een open en veilig werkklimaat. De leidinggevende geeft sturing waar nodig. Dit thema is extra actueel nu veel organisaties kiezen voor zelfsturing, terwijl het richten op werkklimaat dan juist ontbreekt. In de praktijk bepaalt de leidinggevende vaak welke acties ondernomen worden binnen een afdeling. Hij/zij signaleert knelpunten op de werkvloer. En hij/zij kan het voorbeeld geven van hoe men met elkaar om kan gaan. Naast deze faciliterende, coachende rol dient de leidinggevende de zorgprofessionals ook ruimte te geven. De leidinggevende kan het werkklimaat niet enkel en alleen vormen. Elke individuele medewerker binnen de zorginstelling is hier verantwoordelijk voor. Het team creëert uiteindelijk gezamenlijk het werkklimaat.

Conclusie

Hoewel er steeds meer aandacht is voor werkklimaat, zijn er nog punten waarop verpleeghuizen kunnen groeien. Zorginstellingen dienen betere randvoorwaarden te bieden, zodat teams met elkaar kunnen werken aan een goed werkklimaat. Leidinggevendenden kunnen hun zorgprofessionals hierin ondersteunen. Zij dienen zich bewust te zijn van de impact die zij hebben op hun team en uiteindelijk het werkklimaat, zodat het werkklimaat binnen de afdeling of organisatie verbeterd kan worden.