Dialovo

Van Martin Sandra, Lector, Katholieke Hogeschool Leuven, Departement Gezondheid en Technologie

Referentie

Laschinger, H.K.S. & Grau, A.L. (2012). The influence of personal dispositional factors and organizational resources on workplace violence, burnout and health outcomes in new graduated nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, 49*, 282-291.

Laschinger, H.K.S., Wong, C.A. & Grau, A.L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses’ experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, 49*, 1266-1276.

Datum maart 2013

**Inleiding**

Pas afgestudeerde verpleegkundigen hebben een alarmerende hoge graad van burn-out, ziekteverzuim en turnover tijdens hun eerste twee werkjaren. Rudman en Gustavsson (2011) stelden vast dat 50% van Zweedse pas afgestudeerde verpleegkundigen een burn-out ondervonden en de intentie hadden hun job te verlaten tijdens hun tweede werkjaar. Pas afgestudeerde verpleegkundigen beschrijven hun overgang van student naar de werkplek als een “transitie shock”. Deze shock wordt onder meer veroorzaakt door een niet ondersteunende werkomgeving (Boychuk Duchscher, 2009).

Drieëndertig percent van de pas afgestudeerde verpleegkundigen geven aan slachtoffer te zijn van pestgedrag op de werkplaats (Laschinger, Grau, Finegan, & Wilk, 2010). Pestgedrag op de werkplaats is gerelateerd aan een verhoogde emotionele uitputting, een daling van de inzet en een verminderde fysieke en mentale gezondheid van verpleegkundigen. Met andere woorden, wanneer pas afgestudeerde verpleegkundigen zich bevinden in een stressvolle, niet-ondersteunende werkomgeving, wordt niet alleen hun transitie naar de professionele rolinvulling bedreigd, maar ook hun gezondheid. Bijkomend draagt dit bij tot de huidige schaarste aan verpleegkundigen op de werkplaats (Laschinger, Grau, Finegan, & Wilk, 2010). Deze reflectie betreft twee publicaties van dezelfde onderzoeksgroep. De relatie tussen organisatiegebonden factoren en het welbevinden van pas afgestudeerden vormt de centrale focus in hun studie.

**Hypothetisch model**

De onderzoekers vertrekken vanuit een hypothetisch model dat zegt:

1. dat een hoger **psychologisch vermogen** de perceptie van verpleegkundigen over **zes werkplaatsfactoren** (zoals hierna beschreven) positief beïnvloedt, wat vervolgens de kans op een **burn-out** bij verpleegkundigen vermindert;
2. dat het **pestgedrag** op de werkplaats **emotionele uitputting** en **cynisme** bij verpleegkundigen doet toenemen;
3. dat een **langdurige emotionele uitputting** zal uitmonden in een **slechte** **fysieke gezondheid,** wat vervolgens te samen met cynisme zal resulteren in een zwakke **mentale gezondheid** bij verpleegkundigen; en
4. dat **authentiek leiderschap** pestgedrag op de werkplaats kan voorkomen en oplossen.

(voor een schematische voorstelling van het model, zie artikels)

De volgende **zes werkplaatsfactoren** zijn beschreven door Leiter en Maslach (2004) en werden in meerdere studies aangehaald als antecedenten van jobbetrokkenheid en burn-out: beheersbare werklast (*manageable workload*), controle (*control*), beloning (*reward*), gemeenschap (*community*), eerlijkheid (*fairness*) en waarden (*values*).

Het **psychologisch vermogen** is een container die persoonlijke kenmerken zoals zelfeffectiviteit (*self*-*efficacy*), hoop, optimisme en veerkracht (*resilience*) bevat (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004).

**Pestgedrag** op de werkplaats wordt onderverdeeld in drie vormen: werkgerelateerd pestgedrag, persoonlijk pestgedrag en fysiek pestgedrag (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009). Men spreekt van pestgedrag wanneer het gedrag minimum eenmaal per week gedurende zes maanden voorkomt en wanneer de initiatiefnemende partij macht heeft over het beoogde doel (Kivimaki, Elovainio, & Vahtera, 2000).

**Emotionele uitputting** is het begin van een burn-out en wordt beschouwd als de stress component van het burn-out syndroom. Na een tijd leidt deze uitputting tot een gevoel van cynisme (gedragscomponent) (Leiter & Maslach, 2004).

**Authentiek leiderschap** wordt gekenmerkt door een transparante en ethische leiderschapsstijl die een open cultuur in een organisatie aanmoedigt (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

**Onderzoeksopzet**

Deze grote studie werd uitgevoerd bij Canadese pas afgestudeerde verpleegkundigen met minder dan twee jaar ervaring in de acute zorg. Er werden 907 survey pakketten[[1]](#footnote-1) per post verstuurd, hetgeen resulteerde in 342 ingevulde vragenlijsten. Al de meetinstrumenten in deze studies zijn betrouwbare en valide vragenlijsten (zie artikels voor details aangaande psychometrische eigenschappen). Het hypothetisch model werd geanalyseerd door gebruik te maken van *path analyse* binnen *structural equation modelling[[2]](#footnote-2)*.

**Resultaten**

De participanten waren voornamelijk vrouwelijke verpleegkundigen, met een gemiddelde leeftijd van 28 jaar en een gemiddelde ervaring van 10 maanden op een medisch-heelkundige afdeling. Al de verpleegkundigen hebben een bacheloropleiding genoten.

Een kwart (26,4%) van de verpleegkundigen gaf aan slachtoffer te zijn van pestgedrag op de werkplaats, waarvan 10,1% persoonlijk pestgedrag, 23,3% werkgerelateerd en 3,1% fysiek pestgedrag.

Bijna 40% van deze steekproef ervaarde ernstige emotionele uitputting en 19,5% rapporteerde een belangrijke graad van cynisme.

Al de veronderstelde verbanden in het hypothetisch model waren significant (p˂.05).

1. Het psychologisch vermogen was positief[[3]](#footnote-3) gerelateerd aan de perceptie van verpleegkundigen over de verschillende werkplaatsfactoren (β=.44) en negatief[[4]](#footnote-4) gerelateerd aan emotionele uitputting (β=-.23). Er was een negatief verband tussen de perceptie van verpleegkundigen over de verschillende werkplaatsfactoren en pestgedrag op de werkplaats (β=-.56) en emotionele uitputting (β=-.20).
2. Pestgedrag op de werkplaats was positief gerelateerd met emotionele uitputting (β=.30) en cynisme (β=.20).
3. Er was een positieve relatie tussen emotionele uitputting en cynisme (β=.52) en verminderde fysieke gezondheid (β=.78). Zowel cynisme als verminderde fysieke gezondheid hadden een positief direct effect op een zwakke mentale gezondheid (β=.23 en β=.40).
4. Authentiek leiderschap had een direct negatief effect op pestgedrag op de werkplaats (β=-.34) en een direct positief effect op jobtevredenheid (β=.26). Pestgedrag op de werkplaats had een positief effect op emotionele uitputting (β=.46) en een direct negatief effect op de jobtevredenheid (β=-.23). Ten laatste had de jobtevredenheid een direct negatief effect op de intentie om de job te verlaten (β=-.64).

(een schematisch overzicht van de verschillende correlaties vind je in de artikels)

**Implicaties voor leidinggevenden**

Uit de resultaten blijkt dat een goed psychologisch vermogen van pas afgestudeerde verpleegkundigen hen beschermt tegen emotionele uitputting en negatieve werkplaatscondities. Bovendien werd aangetoond dat wanneer de werkcondities gunstig zijn en de werkbelasting binnen normale proporties blijft, er minder conflicten ontstaan tussen de werknemers en er een grotere samenhorigheid ontstaat. Gezien het belangrijk effect van pestgedrag op de werkplaats op de fysieke en mentale gezondheid van verpleegkundigen is er nood aan nultolerantie ten aanzien van agressie op de werkplaats. De onderzoekers lichten al een cruciaal punt op in de organisatie, namelijk de positieve invloed van authentiek leiderschap op het voorkomen van burn-out, het verhogen van de jobtevredenheid en hierdoor het voorkomen van een groot jobverloop.

**Reflectie**

Allereerst wil ik aangeven dat men met de bevindingen van deze studies voorzichtig dient om te gaan gezien een niet-experimenteel cross-sectioneel onderzoeksopzet op zich niet in staat is om causale effecten van variabelen aan te tonen. Een longitudinaal onderzoeksopzet is noodzakelijk om het theoretisch model te valideren over tijd. Bijkomend zullen er nog andere factoren zijn die een rol spelen in het jobverloop van verpleegkundigen die niet zijn opgenomen in het theoretisch model. Desalniettemin, komen de bevindingen van deze studies overeen met voorgaande onderzoeken (Laschinger, Grau, Finegan, & Wilk, 2010) (Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers, & Skogstad, 2011) en kunnen hier belangrijke lessen uit getrokken worden.

Ondanks het feit dat de onderzoekers aangeven dat een goed psychologisch vermogen bescherming biedt tegen emotionele uitputting, geven zij weinig suggesties om dit vermogen te verhogen. Ik ben van mening dat o.a. zelfeffectiviteit van verpleegkundigen en student verpleegkundigen kan verhoogd worden door positieve bekrachtigingen in hun stage- en werkomgeving. Al te vaak ben ik, als verpleegkundige, geconfronteerd geweest met het steeds aanhalen van wat minder goed verliep in mijn takenpakket zonder de positieve elementen te benoemen. Verpleegkundigen en student verpleegkundigen hebben succeservaringen nodig om hun zelfeffectiviteit aan te scherpen. In de stagebegeleiding van student verpleegkundigen wordt momenteel veel aandacht besteed aan het correct geven van feedback, waar zowel aandacht geschonken wordt aan wat goed verliep en wat minder goed verliep. Echter heb ik het gevoel dat deze methode van feedback geven vervaagt wanneer pas afgestudeerde verpleegkundigen met hun twee voeten in de reële werkplaats terechtkomen. Verpleegkundigen halen momenteel hun succeservaringen uit de dankbare woorden en gebaren van patiënten en familieleden, hetgeen hen de nodige kracht geeft om dagdagelijks de verpleegkundige zorgen uit te voeren. Dit alleen volstaat niet, verpleegkundigen dienen onderling ook waardering te tonen. Een simpele “dank je wel” kan al een verschil maken. Een compliment, een opgestoken duim, een knipoog of een glimlach doet vaak al wonderen. Weten dat je bij iemand terecht kan, helpt om er tegen aan te gaan. Een traktatie of een gezellig samen zijn, bevordert de werksfeer. Versta me niet verkeerd, ik wil hier niet aangeven dat dit niet gebeurt, echter door de constante werkdruk maken we geen tijd meer voor deze kleine simpele gebaren.

In de onderzoeken is het niet duidelijk of met het pestgedrag op de werkplaats alleen pestgedrag tussen verpleegkundigen bedoeld wordt. Wanneer we ervan uitgaan dat pestgedrag tussen alle werknemers plaatsvindt, is het werken aan een positieve werkcultuur een gedeelde verantwoordelijkheid tussen verschillende beroepsgroepen.

Ten laatste merk ik op dat ook student verpleegkundigen lijden onder het pestgedrag op de werkplaats tijdens hun stage. Regelmatig wordt het thema ter sprake gebracht tijdens begeleidingsmomenten gedurende de stage. Voor studenten verpleegkunde is pesten op de verpleegkundige werkplaats een *contradictio in terminis*. Het botst met hun sterk geloof in de beroepshouding van verpleegkundigen (respect, empathie, betrokkenheid, echtheid, openstaan voor, verantwoordelijkheid en geduld). Tijdens de begeleiding van studenten geef ik aan dat pesten voorkomt op de werkplaats en dat ze hiermee dienen te leren leven. Ik zie nu in dat ik de studenten tekort heb gedaan. Ik negeer het pestgedrag wat een informele goedkeuring van het pestgedrag is. Het is van cruciaal belang dat stagebegeleiders studenten kapstokken aanreiken om pesten op het werk effectief aan te pakken. Bijvoorbeeld door student verpleegkundigen meer inzicht te geven over pesten op de werkplaats en aan te moedigen acties te ondernemen tegen pestgedrag. Hierdoor worden pas afgestudeerde verpleegkundigen bewust dat pesten niet thuishoort op de werkplaats en dat ze mede de cirkel van agressie op de werkplaats kunnen doorbreken (Ongewenst gedrag op de werkvloer, 2009).

**Literatuurlijst**

Boychuk Duchscher, J. (2009). Transition shock: the initial stage of role adaptation for newly graduated registrered nurses. *Journal of Advanced Nursing, 65*(5), 1103-1113.

Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exporsure to bullying and harassment at work: validity, factor structure ans psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 24-44.

Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 305-323.

Kivimaki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 656.

Laschinger, H. K., Grau, A. L., Finegan, J., & Wilk, P. (2010). New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. *Journal of Advanced Nursing*, 2732-2742.

Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 1266-1276.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewe, & D. C. Ganster, *Research in occupational stress and well-being* (pp. 91-134). Oxford: Elsevier.

Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 45-50.

Ongewenst gedrag op de werkvloer. (2009). Opgeroepen op Maart 18, 2013, van Pestenophetwerk.net: http://www.pestenophetwerk.net/

Rudman, A., & Gustavsson, J. P. (2011). Early-career burnout among new graduate nurses: a prospective observational study of intra-individual change trajectories. *International Journal of Nursing Studies, 48*(3), 292-306.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 89-126.

1. Een survey pakket bevat een begeleidende brief met invulinstructies, de verschillende vragenlijsten, een voorgefrankeerde envelop en een koffie voucher als blijk van dank. [↑](#footnote-ref-1)
2. Path analyse binnen SEM: een geavanceerde statistische techniek die toelaat relaties tussen concepten in een theoretisch model te toetsen. [↑](#footnote-ref-2)
3. Een positief verband betekent dat de twee variabelen tegelijkertijd toenemen of afnemen. [↑](#footnote-ref-3)
4. Een negatief (omgekeerd) verband betekent dat wanneer de ene variabele toeneemt, de nadere variabele afneemt en omgekeerd. [↑](#footnote-ref-4)