

Resultaten praktijkonderzoek

Hoe kun je verzorgend leiderschap herkennen én stimuleren?

De laatste jaren is het besef ontstaan dat verzorgenden een actieve(re) rol kunnen spelen bij de transitie van de zorg, hun eigen vakontwikkeling en van hun team. Zij komen dagelijks achter de voordeur of in het verpleeghuis, zien welke zorg nodig is en wat beter of anders kan. Maar ze laten nog veel te weinig van zich horen. Dat vraagt om lef en leiderschap. Hoe ziet dit eruit? En, hoe kunnen we dit met elkaar versterken? In opdracht van ZonMw heeft het Van Kleef Instituut daarom een kwalitatief, verkennend praktijkonderzoek gedaan naar verzorgend leiderschap.

Inleiding

De (thuis)zorg is de afgelopen jaren sterk veranderd. Cliënten blijven langer thuis wonen, moeten meer zelf doen of met hulp van hun omgeving. De zorg in de wijk en het verpleeghuis wordt bovendien complexer en vraagt om meer samenwerking en afstemming. Wijkverpleegkundigen zijn in de afgelopen jaren met diverse programma's ondersteund bij deze transitie in de zorg. Maar de ondersteuning van verzorgenden bleef achter, terwijl zij net zo goed moeten bijdragen aan meer kwaliteit en doelmatigheid in de zorg. Sterker nog, in de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) zijn zij veruit in de meerderheid: circa 120.000 verzorgenden/helpenden ten opzichte van 45.000 verpleegkundigen (fte).

Eerdere onderzoeksresultaten

Dat aandacht voor verzorgenden loont, blijkt uit twee eerdere praktijkprojecten gericht op verzorgenden. Na het eerdere ambassadeurstraject voor wijkverpleegkundigen startte ZonMw in 2017 het V&VN Ambassadeurstraject voor verzorgenden in de wijk. Het Van Kleef Instituut (VKI) startte in 2015 met het onderzoeks- en ontwikkeltraject 'Verzorgenden in Transitie' (ViT). Samen met honderdvijftig verzorgenden onderzocht VKI anderhalf jaar lang wat zij nodig hebben om hun vak goed uit te voeren en ondersteunde hen daarbij in de praktijk. Het ambassadeurstraject (Van Wieringen et al., 2018) en ViT (VKI, 2019a) stimuleerden vakmanschap, werkplezier, cliënttevredenheid, samenwerking en veranderbereidheid. In de deelnemende teams van ViT stonden bovendien leiders op: verzorgenden die het voortouw namen in ontwikkelteams en zichzelf lieten zien.

Twee onderzoeksvragen

Leiderschap zal bijdragen aan de professionalisering van het vak, aan werkplezier, kwaliteit van zorg en de zichtbaarheid en het imago van verzorgenden. Vanuit die verwachting heeft ZonMw eind 2018 aan VKI gevraagd hiernaar verkennend onderzoek te doen. Twee vragen stonden centraal in dit kwalitatieve praktijkonderzoek:

- Wat houdt leiderschap in bij verzorgenden?
- Wat hebben zij nodig om (meer) leiderschap te ontwikkelen in hun werkpraktijk?

In het onderzoek is gefocust op verzorgenden van niveau 3, met

een opleiding Verzorgende Individuele Gezondheidszorg (IG), werkzaam in de VVT.

Onderzoeksmethode

De verkenning naar verzorgend leiderschap startte met literatuuronderzoek. Vervolgens is met een verhalenonderzoek en expertinterviews verkend welke ervaring en beelden verzorgenden en experts hebben bij leiderschap in de praktijk. De zes verzorgenden waren: twee ambassadeurs voor verzorgenden in de wijk, drie bestuursleden van de V&VN-vakgroep voor Verzorgenden, en een verzorgende die eerder heeft deelgenomen aan *Twinning Twice*, een samenwerkingsproject tussen zorg en onderwijs. De drie geïnterviewde experts waren een mbo-tractor leerwerkplaatsen, een adviseur verenigingszaken van V&VN en een projectleider *Shared Governance* en *Excellente Zorg*.

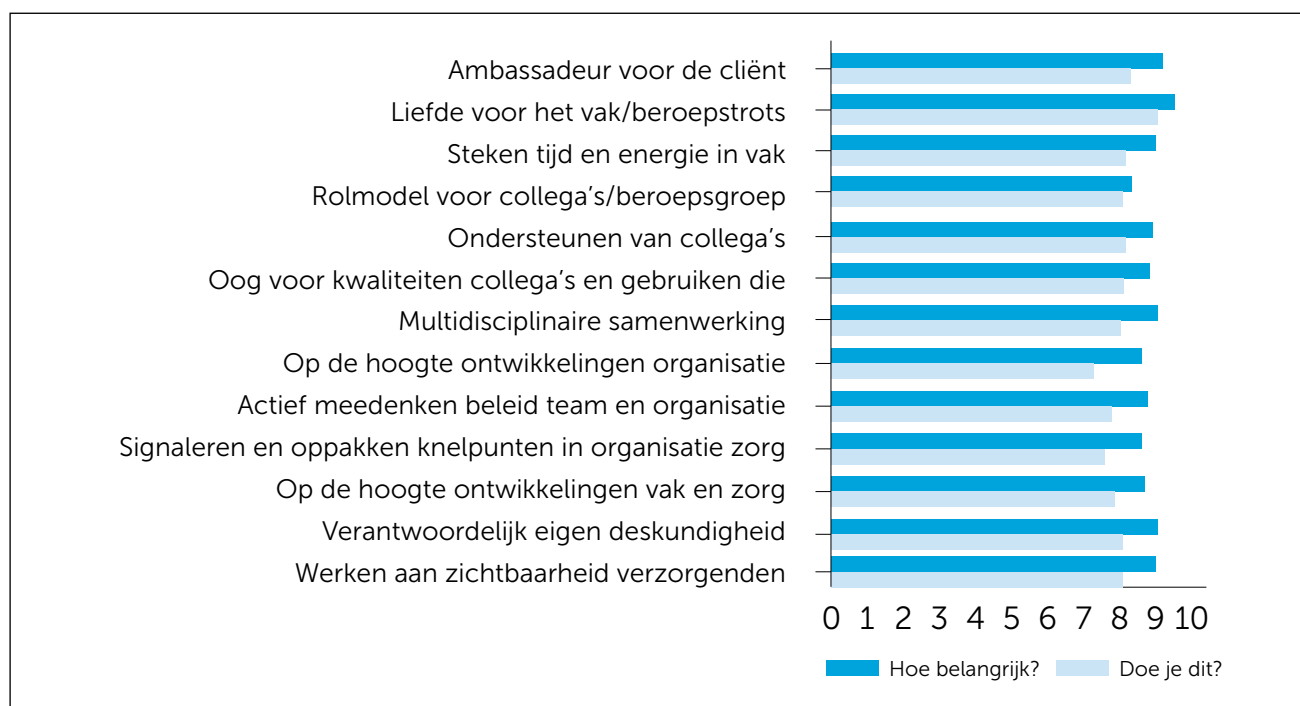
De opgehaalde verhalen zijn in twee rondetafelgesprekken nagespeeld door trainingsacteurs en verder besproken en aangescherpt met achttien verzorgenden. Daarnaast zijn de resultaten van het literatuur- en verhalenonderzoek besproken in een bijeenkomst met experts, waaronder onderzoekers en docenten uit het onderwijs, en beleidsmedewerkers en wijkverpleegkundigen van zorgorganisaties (zie ook VKI, 2019b). Aanvullend hebben alle verzorgenden en experts een leiderschapsscan ingevuld. Een aantal verzorgenden en experts is ook via de mail gevraagd de scan in te vullen (verzorgenden: n=20 en experts: n=15). Deze scan bevat leiderschapselementen en -vaardigheden voor verzorgenden die op basis van het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek zijn opgesteld (zie ook figuur 1 en 2).

Resultaten uit literatuuronderzoek

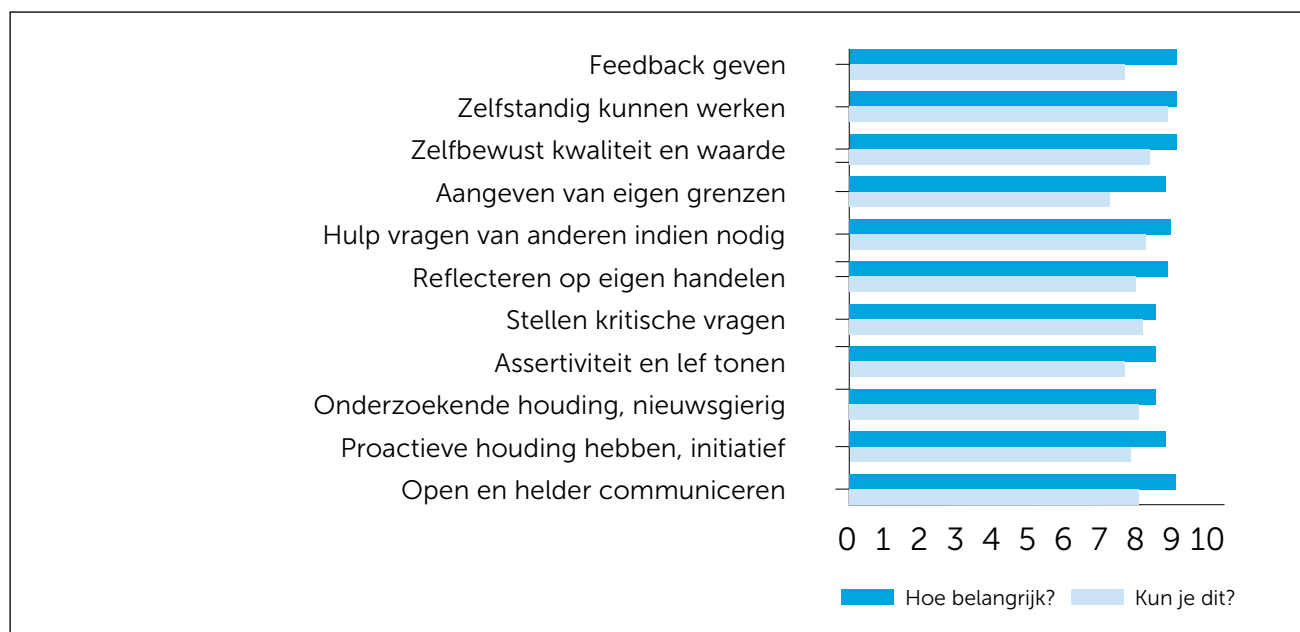
De wellicht belangrijkste conclusie uit de literatuurverkenning – naar leiderschap, verzorgend leiderschap en verpleegkundig leiderschap – is dat er nauwelijks literatuur bestaat over leiderschap van verzorgenden. Literatuur over verpleegkundig leiderschap komt daarentegen vaker voor, wat past bij de aandacht die er de laatste jaren was voor het verstevigen van de positie van (wijk) verpleegkundigen (zie Vermeulen et al., 2018).

In de evaluatierapporten van de V&VN-ambassadeurstrajecten voor wijkverpleegkundigen (Wolbers et al., 2018) en die van verzorgenden (Van Wieringen et al., 2018) ontdekten de onderzoek-

ONDERZOEK ACTUEEL **UITGELICHT**



Figuur 1: Leiderschapselementen: hoe belangrijk zijn ze en doet verzorgende dit? (N=20)



Figuur 2: Leiderschapsvaardigheden: hoe belangrijk zijn ze en bezit verzorgende die? (N=20)

kers van VKI dat veel leiderschapselementen van wijkverpleegkundigen van toepassing zijn op verzorgenden:

- Leiderschap is een kenmerk van zorgverleners die hun stem laten horen als professional en proactief zijn.
- Leiderschap uit zich daarnaast in communicatieve vaardigheid, zoals het geven en ontvangen van feedback en het inhoudelijk onderbouwen van hun mening met argumenten.
- Leiders zijn bovendien autonome zorgprofessionals. Ze ontwikkelen zich in hun vak, dragen ideeën aan en tonen assertiviteit en lef tijdens hun dagelijkse werk.
- Verzorgenden en verpleegkundigen die leiderschap tonen,

kunnen ook verschillende zaken en mensen met elkaar verbinden. Daardoor ontstaan nieuwe projecten en worden vraagstukken opgepakt, zowel binnen als buiten de organisatie.

Specifiek uit het evaluatieonderzoek onder verzorgenden (Van Wieringen et al., 2018) bleek dat de 'liefde voor het vak' belangrijk is. Verzorgenden kunnen doorgroeien tot verpleegkundige, maar kiezen daar bewust niet voor. Zij zijn zich bewust van hun positie, willen het vak ontwikkelen en op de kaart zetten, ook door deel te nemen aan vakgroepen, platforms en scholingen. Ze houden van hun vak en zijn er trots op verzorgende te zijn.



Resultaten uit praktijkonderzoek

Uit het verhalenonderzoek, de expertinterviews, leiderschapsscans en de rondetafelgesprekken was een vrij eenduidig beeld te schetsen van 'verzorgend leiderschap' in de werkpraktijk: *Een verzorgend leider neemt een stevige positie in in de dagelijkse zorgverlening, in multidisciplinair overleg én in overstijgende overleggen, zoals werkgroepen en adviesraden. Zij* wordt gedreven door beroepstrots en een grote ambitie om bij te dragen aan het ontwikkelen en promoten van het vak van verzorgende.*

Een verzorgend leider herken je aan de invloed die zij individueel en in teamverband uitoefent op de cliëntenzorg, de zorgorganisatie en de vakontwikkeling van zichzelf en collega's. Ze onderbouwt haar handelen en bewaakt dat de zorg, de ondersteuning en de organisatie van zorg in het belang is van de cliënt. Ook als hiervoor regels anders moeten worden toegepast.

* Overall waar je 'zij' of 'haar' leest, kun je ook 'hij' of 'zijn' lezen.

Leiderschap versus vakmanschap

Een vraag die tijdens de expertbijeenkomst ontstond, was: 'Wat is het verschil tussen een verzorgende die haar vak professioneel uitvoert (vakmanschap) en een verzorgende die leiderschap vertoont bij de uitvoering van haar vak?'. In dit onderzoek is niet expliciet de relatie tussen de invulling van de zeven CanMEDS-rollen voor verzorgenden (Lambregts et al., 2016) en het gewenste leiderschapsgedrag door verzorgenden onderzocht. Op basis van het verhalenonderzoek, de rondetafelgesprekken en de expertbijeenkomst was het wel mogelijk een eerste indruk van leiderschap bij verzorgenden te geven.

- De zorgverlener** - De verzorgend leider neemt proactief de leiding om de bredere zorg (buiten haar eigen verantwoordelijkheid) ter discussie te stellen en deze in het belang van de cliënt te verbeteren (zie praktijkvoorbeeld 'Minder naar het ziekenhuis').
- De communicator** - De verzorgend leider kent haar cliënt goed en heeft oog voor het ziekteproces en welbevinden. Ze weet wanneer zij zich – in het belang van de cliënt en de omgeving – minder volgend en meer sturend moet opstellen.
- De samenwerkingspartner** - De verzorgend leider geeft alle betrokkenen de juiste informatie, werkt samen, maar zet een stap extra en gaat actief netwerken om ervoor te zorgen dat vraagstukken worden opgepakt.
- De reflectieve evidence-based-professional** - De verzorgend leider werkt aan betere zorg en deskundigheid. Zij heeft respect voor het accepteren en verwerken van de ziekte of beperking en kiest expliciet voor de best mogelijke zorg (voor alle partijen).
- De gezondheidsbevorderaar** - De verzorgend leider bevordert gezond gedrag, geeft informatie, houdt het naleven van de afspraken in de gaten en betreft anderen daarbij. Ze stuurt hier ook op aan in haar team.
- De organisator** - De verzorgend leider komt – naast zorggerelateerde zaken – op voor haar professie en vindt het vanzelfsprekend dat de organisatie haar daarin serieus neemt.
- De professional en kwaliteitsbevorderaar** - De verzorgend leider legt de lat hoog, maar erkent tegelijkertijd dat niet iedereen hetzelfde is, of weet hoe het moet. Ze ziet wat er nodig is om samen de zorg voor de cliënt te verbeteren.

Woorden als 'durf', 'moed', 'verantwoordelijkheid', 'reflecteren', 'incasseren', 'durven afwijken', 'vertrouwen' en 'stimuleren' geven

aan wat volgens experts en verzorgenden belangrijk is bij leiderschap voor verzorgenden. Verzorgend leiders zijn in hun ogen vakmensen die professioneel onderbouwde keuzes maken om hun cliënt de best mogelijke zorg te geven. Ook als deze keuzes mogelijk tegen de regels en/of de gebruikelijke zorgverlening ingaan of tegen de wil van de cliënt en haar systeem.

Praktijkvoorbeeld van een verzorgende

'Ik werk voor een cliënt met heel weinig energie. Ze krijgt intensieve zorg van ons bij haar thuis, maar ze moet ook veel naar het ziekenhuis. Vaak gaat net dat ene uurtje energie per dag op aan ziekenhuisbezoeken.

Mijn bellen rinkelden. Wat zijn we aan het doen? Wat levert het op? Samen met mijn team en de cliënt hebben we besproken: "Hoe kunnen we de tijd, die voor u zo kostbaar is, goed besteden?"

Nu gebeuren er alleen dingen die deze mevrouw heel belangrijk vindt. We bouwen sommige medicatie af en ze gaat minder naar het ziekenhuis. Dat geeft haar rust en dat is zorg.

Vroeger zou ik afwachten wat de verpleegkundige zou doen. Nu ga ik naar de verpleegkundige toe met de vraag: zitten we in de goede richting?'

Aanbevelingen

Wat hebben verzorgenden nodig om (meer) leiderschap te ontwikkelen in hun werkpraktijk? De tweede belangrijke vraag van dit verkennende onderzoek naar verzorgend leiderschap leidde tot een aantal concrete aanbevelingen van experts en verzorgenden:

1. Zet leiderschap op de agenda en maak het bespreekbaar
Het lijkt simpel, maar het eerste advies is: maak verzorgend leiderschap bespreekbaar. Zet het op de agenda. Uit het verhalenonderzoek en de rondetafelgesprekken blijkt dat verzorgend leiderschap bestaat en in verschillende situaties herkend wordt. De kenmerken en praktijkvoorbeelden van verzorgend leiderschap die uit het onderzoek komen, zijn een kapstok voor een gesprek over verzorgend leiderschap. Is er herkenning? Welke voorbeelden hebben teams zelf?

2. Geef verzorgenden aandacht, ruimte en vertrouwen

Uit het verhalenonderzoek werd duidelijk: verzorgenden willen aandacht, ruimte en vertrouwen van hun organisatie. Verzorgenden zijn van grote betekenis voor de cliënten, zorgorganisaties en de samenleving, maar voelen zich vaak onzichtbaar, weinig gewaardeerd en niet gehoord. Als je hen stimuleert om op te staan, kunnen ze een enorme groei doormaken.

Uit het literatuuronderzoek en eerder praktijkonderzoek, zoals het V&VN-ambassadeurstraject en het VKI-project Verzorgenden in Transitie (ViT), blijkt dat programma's waarin verzorgenden gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen in hun vak een grote bijdrage leveren aan vaktrots en leiderschap. Coaching en commitment van het management is daarbij een belangrijke voorwaarde, wil het leiderschap onder verzorgenden een kans krijgen.

3. Benoem en stimuleer ambassadeurs of voorlopers

Verzorgend leiders zijn een inspiratiebron voor andere verzorgenden; ze dagen hun collega's uit om zelf antwoorden op hun

vragen te formuleren en stappen te zetten. Daarnaast is het, volgens de experts, belangrijk om 'volgers' de ruimte te geven. Niet iedereen wil zelf leiderschap vormgeven, maar kan wel leiders steunen en aanmoedigen, waardoor goede ideeën en verbeteringen een kans krijgen. Verzorgenden leren graag van en met elkaar, en pakken samen activiteiten aan. Dit geldt ook voor deelname aan platforms, zoals die van de V&VN of de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraden van organisaties (VVAR). Hierin kunnen verzorgenden elkaar ondersteunen, zowel in bijeenkomsten als op bijvoorbeeld sociale media.

4. Bescherm het vak (met een beschermde beroepstitel)

Om als verzorgende leiderschap te tonen, is het ook belangrijk dat het vak serieus wordt genomen. In tegenstelling tot de verpleegkundige beroepstitel is de titel 'verzorgende' niet beschermd. Ook is Verzorgende IG een zogenaamd Artikel 34-beroep. Deze beroepen hebben wel een wettelijk beschermde opleidingstitel, maar kunnen zich niet registreren in het BIG-register, en vallen niet onder het tuchtrecht. Iedereen mag zich dus verzorgende noemen.

De geïnterviewde experts adviseren dan ook om een nieuw beroepsprofiel van verzorgende te maken, zodat de rol en functie van de verzorgende IG duidelijk is. Het huidige beroepsprofiel voor verzorgenden stamt uit 1999; het nieuwe profiel staat in de planning voor 2020. De experts vinden het daarnaast, net als verzorgenden, belangrijk een kritische blik te werpen op de verkorte opleidingen die opleidingsinstituten aanbieden om (soms) binnen een jaar de papieren te halen voor verzorgende IG. Het geeft de indruk dat het vak niet echt serieus wordt genomen.

5 Maak leiderschap expliciet in de opleiding

Het begrip leiderschap wordt in het curriculum van de opleiding verzorgende IG (nog) niet genoemd. Leiderschapsvaardigheden komen wel aan de orde, maar verzorgenden en experts vinden het belangrijk dat leiderschap expliciet aan de orde komt in de opleiding. Ook zou beroepstrots volgens hen deel moeten uitmaken van de opleiding, waarbij verzorgenden al in de opleiding in hun kracht worden gezet, zien hoe belangrijk hun positie in de zorg is en leren voor zichzelf en hun vak op te komen.

Verzorgenden hebben daarnaast behoefte aan bij- en nascholing. Ze weten vaak goed waarin ze zich willen of moeten ontwikkelen, maar komen soms in de knel door de werkdruk en de verplichte opleidingen vanuit de organisatie. Uit de leiderschapscan komt naar voren waarin zij zich graag willen ontplooiën. Ze vinden veel leiderschapselementen en -vaardigheden belangrijk, maar brengen nog niet alles in de praktijk (zie figuur 1 en 2). Hier zit dus ontwikkelpotentieel. Bijna alle respondenten signaleren dat zij nog wat te leren hebben in het uitvoeren van leiderschapselementen.

Discussie

Voor dit onderzoek is kwalitatief praktijkgericht onderzoek gedaan, waarbij we vooral de mening van de praktijk hebben overgenomen in de adviezen. Daarmee kunnen wij geen wetenschappelijke onderbouwingen geven, maar wel tips en adviezen waarmee de praktijk verder kan werken en die wellicht een basis zijn voor verder onderzoek.

Meer lezen?

Het uitgebreide verkennende onderzoek met praktijkvoorbeelden kunt u downloaden via de site van het Van Kleef Instituut: www.vankleefinstituut.nl/projecten/verzorgend-leiderschap.

Literatuur

- Lambregts, J., Grotendorst, A., Merwijk, C. van (2016). *Bachelor of nursing 2020*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vermeulen, H., Holleman, G., Huis, A., Ista, W., & Lalleman, P. (2018). *Verpleegkundig leiderschap*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- VKI (Van Kleef Instituut) (2019b). *Praktijkonderzoek naar verzorgend leiderschap*. Rotterdam: VKI.
- VKI (Van Kleef Instituut) (2019a). *Verzorgenden in Transitie, praktijkonderzoek naar veranderingen in de ouderenzorg en ondersteuning van verzorgenden*. Rotterdam: VKI.
- Wieringen, M. van, Kee, K., Beersma, B., Groenewegen, & Nies, N. (2018). *Onderzoeksrapportage: Ambassadeurstraject Verzorgenden in de wijk*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Wolbers, I., Lalleman, P., Bleijenberg, N. (2018). *Evaluatie ambassadeurstraject voor verpleegkundigen: Nieuwe leiders in de wijk?! Utrecht: Hogeschool Utrecht*.

Over de auteurs

Nelly Dijkstra (Tind communicatie), **Annemarie Klaassen** (programmamanager VKI) en **Elvira Nijhof** (directeur VKI).

VKI is het kennis- en inspiratienetwerk van en voor (wijk-)verpleegkundigen en verzorgenden in de ouderenzorg. Als schakel tussen zorgorganisaties, onderwijs en kennis- en innovatieve partners signaleert, onderzoekt en vertaalt VKI actuele ontwikkelingen en praktijkervaringen naar praktische kennis, workshops en tools voor de zorgprofessional. Zie www.vki.nu.