

# Praktijkonderzoek naar Verzorgend leiderschap



“Van verzorgenden wordt gezegd dat ze ‘doeners’ zijn. Hoezo? Verzorgenden kunnen ook prima nadenken, ze hebben hun diploma gehaald, ze hebben een overzicht van hoe de cliëntenzorg eruitziet, ze geven hun liefde. Ze zijn leiders, alleen in de organisatie worden ze nooit in die positie gezet.” - verzorgende

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door:



# Inhoud

<b>1</b>	Inleiding	6
<b>2</b>	Een verkenning: wat is verzorgend leiderschap?	11
<b>2.1</b>	Verzorgend leiderschap in de literatuur	11
<b>2.2</b>	Verhalen van verzorgenden en experts	14
<b>2.3</b>	Rondetafelgesprekken en expertbijeenkomst	16
<b>2.4</b>	Leiderschapsscan	18
<b>3</b>	Een eerste omschrijving van verzorgend leiderschap	25
<b>3.1</b>	Kenmerken van verzorgend leiderschap	25
<b>3.2</b>	Verschil met vakmanschap	27
<b>4</b>	Wat is nodig voor (nog meer) verzorgend leiderschap?	37
<b>4.1</b>	Op de agenda	37
<b>4.2</b>	Aandacht en stimulans	37
<b>4.3</b>	Ambassadeurs/voorlopers	38
<b>4.4</b>	Beroepsdefinitie en -bescherming	40
<b>4.5</b>	Focus in de opleiding	41
<b>4.6</b>	Tools	41
<b>5</b>	Tips en aanbevelingen	43
	Voor verzorgenden	44
	Voor zorgorganisaties	45
	Voor het onderwijs	46
	Voor overheid en beroepsorganisaties	47
	Voor onderzoek/ZonMw	48
	Bedankt!	50
	Literatuurlijst	52
	Meer weten	54



# 1 Inleiding

De zorg is de afgelopen jaren veranderd en het vak van verzorgende verandert mee. 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.

## Ondersteuning van verzorgenden

Verzorgenden hebben ondersteuning nodig bij al deze veranderingen in de zorg. Het Van Kleef Instituut startte daarom in 2015 – samen met 150 verzorgenden – een onderzoeks- en ontwikkeltraject: ‘Verzorgenden in Transitie’ (ViT). In 2017 ging met steun van ZonMw het V&VN Ambassadeurstraject voor verzorgenden in de wijk van start. En ook de nieuwe Kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg en wijkverpleging zijn een stimulans voor meer kwaliteit en doelmatigheid in zorg. De eerste resultaten zijn zichtbaar. ViT en het ambassadeurstraject stimuleerden vakmanschap, werkplezier, cliënttevredenheid, samenwerking en veranderbereidheid.

## Aandacht voor verzorgend leiderschap

Verzorgenden moeten nog wel wennen aan de veranderingen in hun vak. Zij zijn de spil in de zorg, de ruggengraat van het dagelijkse werk. Dat vraagt leiderschap. Daarom zijn we in opdracht van ZonMw gestart met een verkennend praktijkonderzoek naar verzorgend leiderschap. Wat houdt leiderschap in bij verzorgenden? En wat hebben zij nodig om (meer) leiderschap te ontwikkelen in hun werkpraktijk? Leiderschap, is de verwachting, zal bijdragen aan de professionalisering van het vak, aan werkplezier, kwaliteit van zorg, de zichtbaarheid en het imago van verzorgenden.

## Leeswijzer




In deze publicatie lees je de resultaten van onze verkenning. Wat is er geschreven over verzorgend leiderschap? Wat zeggen verzorgenden en experts zelf over dit onderwerp? Zo verzamelden we praktijkcases, kenmerken en concrete adviezen om leiderschap te stimuleren, met tips en aanbevelingen voor verzorgenden, bestuurders, beleidsmakers en het onderwijs.

“Ik wil voor mijn vak staan en zorgen dat er naar ons geluisterd wordt. We zien veel, we horen veel, we zijn voor heel veel mensen hun directe aanspreekpunt en tegelijk het gezicht van de organisatie.” – **Verzorgende**



## Verzorgenden in aantallen

Verzorgenden zijn vooral werkzaam in de VVT (verpleeghuis, verzorgingshuis en thuiszorg). Zij zijn de grootste groep medewerkers in die sector en vanwege de te verwachten tekorten<sup>1</sup> lijkt meer aandacht voor deze beroepsgroep op zijn plaats:

-  Tot 2030 groeit het aantal **80-plussers** tot  $\pm 1.250.000$  op een bevolking van ongeveer 17.500.000 inwoners.
-  In 2017 waren in de verpleging, verzorging en thuiszorg circa 48.000 verpleegkundigen (fte) actief en **123.000 verzorgenden/helpenden** (fte).
-  In de gehele zorgsector werkten in 2017 162.000 verpleegkundigen (fte) en **139.000 verzorgenden/helpenden** (fte).
-  De schatting is dat het **tekort aan verzorgenden** kan oplopen van zo'n **15.000 tot circa 22.000** in de komende jaren.

<sup>1</sup> Bron: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) en [www.azwinfo.nl](http://www.azwinfo.nl).

Bij bovengenoemde aantallen gaat het om verzorgenden van niveau 2 en 3. In deze publicatie gaat het alleen om verzorgenden van niveau 3, met een opleiding Verzorgende Individuele Gezondheidszorg (IG) of Verzorgende Algemene Gezondheidszorg (AG), werkzaam in de VVT.

## 2 Een verkenning: wat is verzorgend leiderschap?

Om leiderschap bij verzorgenden te kunnen stimuleren, moet je eerst weten wat het is. Daarom zijn we het onderzoek gestart met een verkenning: we doken in de literatuur, deden verhalenonderzoek onder verzorgenden, spraken met experts en hielden leiderschapsscans en rondetafelgesprekken.

### 2.1 VERZORGEND LEIDERSCHAP IN DE LITERATUUR

Verzorgend leiderschap is nieuw. Bij het zoeken naar beschikbare literatuur over 'verzorgend leiderschap', stuitte we vooral op leiderschap van managers én op verpleegkundig leiderschap. Dit past bij de aandacht die er de laatste jaren vooral was voor het verstevigen van de positie van (wijk)verpleegkundigen.

V&VN noemt verzorgenden wel als het gaat om leiderschap in relatie tot excellente zorg:

'Vakinhoudelijk leiderschap zou je ook inspirerend leiderschap kunnen noemen. Het gaat hierbij namelijk niet om een hiërarchische indeling, maar om een voorbeeldfunctie op basis van deskundigheid, motivatie en overtuigingskracht. Als verpleegkundige of verzorgende neem je dus zelf het initiatief om verbetertrajecten in te zetten en je collega's te motiveren. Zo heb je invloed op het beleid en de besluitvorming binnen jouw werkomgeving.' – website V&VN, 2018

## Verzorgend versus verpleegkundig leiderschap

Bij deze eerste oriëntatie waren we benieuwd of de kenmerken van verpleegkundig leiderschap ook gelden voor verzorgenden. Daarom hebben we de leiderschapselementen van wijkverpleegkundigen vergeleken met die van verzorgenden, zoals omschreven in de recent verschenen evaluatierapporten<sup>2</sup> van twee ambassadeurstrajecten:

- het V&VN Ambassadeurstraject voor wijkverpleegkundigen (loopt sinds 2013);
  - het V&VN Ambassadeurstraject voor verzorgenden in de wijk (gestart in 2017).
- Sommige leiderschapsvaardigheden blijken zeker vergelijkbaar.

We selecteerden er vijf:

### 1 Eigen stem laten horen en proactief zijn

Leiderschap is een kenmerk van zorgverleners die hun stem laten horen als professional. Verzorgenden laten hun stem horen als zij vertrouwen hebben in hun eigen kunnen en deskundigheid. Ze herkennen knelpunten, pakken deze aan en delen hun bevindingen vervolgens met directe collega's, het management, staf en bestuurders.

### 2 Communicatief vaardig

Leiderschap uit zich daarnaast in communicatieve vaardigheid. Deze zorgprofessionals geven en ontvangen feedback, onderbouwen argumenten inhoudelijk, maken een tactische keuze in woordgebruik en nemen een meer genuanceerde houding aan tijdens gesprekken. Op deze manier zijn ze volwaardig gesprekspartner voor management en staf.

### 3 Zelfstandigheid en autonomie

Leiders zijn autonome zorgprofessionals. Ze ontwikkelen zich in hun vak, nemen deel aan scholing en projecten, en motiveren collega's om hetzelfde te doen. Ze dragen ideeën aan, tonen assertiviteit en lef tijdens hun dagelijkse werk én in overleg met collega's/externen.

---

<sup>2</sup>Van Wieringen, M., Kee, K., Beersma, B., Groenewegen, P., & Nies, H. Onderzoeksrapportage: Ambassadeurstraject Verzorgenden in de wijk. (Universiteit van Amsterdam, Amsterdam 2018). Wolbers, I., Lalleman, P., Bleijenberg, N. Evaluatie ambassadeurstraject voor verpleegkundigen: Nieuwe leiders in de wijk?! (Hogeschool Utrecht, Utrecht 2018).

“Ik vind het eervol dat ze potentie in mij zien, maar ik ben een verzorgende in hart en nieren. Ik vind ook dat mijn vak mij nodig heeft om het geluid te laten horen dat nodig is. Ik hoef dus niet per se naar het hbo-v om het verschil te maken. Ik vind dat ik nu op mijn plek ben en ik hier mijn bijdrage moet leveren.” – verzorgende

### 4 Netwerken en verbinden

Leiderschap kenmerkt zich verder door een netwerkende houding. Uit beide evaluatie-onderzoeken komt naar voren dat verzorgenden en verpleegkundigen die leiderschap vertonen, verschillende zaken en mensen met elkaar verbinden. Daardoor ontstaan nieuwe projecten en worden vraagstukken opgepakt, zowel binnen als buiten de organisatie.

### 5 Liefde voor het vak

Specifiek uit het evaluatieonderzoek onder verzorgenden blijkt dat de 'liefde voor het vak' belangrijk is. Zij 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.

## 2.2 VERHALEN VAN VERZORGENDEN EN EXPERTS

De volgende stap in de verkenning was het verhalenonderzoek onder verzorgenden en de interviews met experts. Welke beelden hebben verzorgenden en experts bij leiderschap? Wat verstaan zij eronder? Hoe ziet dit eruit in hun werkwijze? De verhalen laten zien hoe leiderschap er in de praktijk uit kan zien en welke dagelijkse puzzels er zijn. In deze publicatie vind je zeven van deze verhalen.

---

### Verzorgenden en experts

We hebben zes verzorgenden gevraagd naar hun ervaringen in de praktijk: twee ambassadeurs voor de verzorgenden in de wijk, drie bestuursleden van V&VN Verzorgenden, en een verzorgende die eerder heeft deelgenomen aan Twinning Twice, een samenwerkingsproject tussen zorg en onderwijs. Daarnaast interviewden we drie experts: een practor leerwerkplaatsen van het Albeda College, een adviseur verenigingszaken van V&VN en een projectleider Shared Governance en Excellente Zorg bij Icare.

---

“Verzorgenden die vanuit onze organisatie deelnemen aan het Platform Verzorgenden van V&VN zijn helemaal opgebloeid en tot hun recht gekomen. Ze waren trots op hun vak, konden er bevlogen over vertellen en waren op zoek naar een nieuwe uitdaging. Ze waren bijna geëmotioneerd over het feit dat ze überhaupt als beroepsgroep aan bod kwamen.” - expert

Uit de verhalen en gesprekken kwamen thema's naar voren die onder te verdelen zijn in: wat zijn, willen en kunnen verzorgend leiders.

### Verzorgend leiders ZIJN (kenmerken):

- Trots op hun vak en willen zich ervoor inzetten.
- Intuïtief, mensgericht en creatief, en weten vanuit de relatie wat nodig is voor de cliënt en zijn naasten.
- Zelfstandig en probleemoplossend. Ze maken keuzes met behoud van eigen regie.
- Moedig en vasthoudend om – in overleg met familie, collega's en/of andere zorgverleners – dat te bereiken wat de cliënt, situatie of organisatie nodig heeft.
- Gedreven en zelfbewust van de eigen kwaliteit en waarde.
- Rolmodel en voorbeeld voor collega's. Ze ondersteunen hen, zien hun kwaliteiten, en dagen hen uit om zelf antwoorden op hun vragen te formuleren en stappen te zetten.

Experts geven hierbij aan dat niet iedereen zelf leiderschap hoeft vorm te geven. Verzorgenden kunnen ook actief volgen en leiders aanmoedigen, helpen of steunen, zodat verbeteringen en goede ideeën een kans krijgen.

### Verzorgend leiders WILLEN (ambities en wensen):

- Aandacht, ruimte en vertrouwen van hun organisatie.
- Zichtbaar zijn en hun vak uitdragen.
- Serieus genomen worden en meedenken in commissies en adviesraden.
- Direct betrokken worden bij besluiten in de cliëntenzorg.
- Investeren in betere kwaliteit van zorg (in het hele team).

Experts zien dat verzorgend leiders goed willen zijn in hun vak en daar een stap harder voor willen lopen: voor de cliënt, het team en de organisatie. De beroepsgroep is waardevol, maar onzichtbaar. Organisaties zijn volgens hen aan zet om de verzorgenden te faciliteren, te betrekken en te erkennen. Een van de experts noemt de term 'dragend leiderschap': dat laat verzorgenden merken dat ze waardevol zijn en dat de organisatie wil investeren in hun persoonlijke groei en vakinhoudelijke ontwikkeling.



### Verzorgend leiders KUNNEN (vakbekwaamheid en kwaliteit):

- Goed inspelen op de behoeften van cliënten en mantelzorgers. Ze kunnen dagelijkse dingen voor elkaar krijgen, ook als het ziektebeeld uitdagende situaties of gedrag met zich meebrengt.
- Oprecht contact maken, observeren, luisteren en betekenisvolle momenten creëren voor de cliënt en zijn omgeving.
- Incasseren met humor en waar nodig duidelijke grenzen stellen.
- Tijdig zorgelijke situaties signaleren en initiatief nemen om situaties te verbeteren, samen met collega's en andere (externe) zorgverleners.

De experts noemen het vakmanschap van verzorgenden gelaagd: ze handelen technisch goed, stemmen dit af op de motieven en doelen van de cliënt en zijn naasten, en reflecteren op hun handelen. Verzorgend leiders kunnen zich goed verdiepen in inhoudelijk ingewikkelde thema's en moeten de ruimte krijgen om hun capaciteiten te benutten.

## 2.3 RONDETAFLGESPREKKEN EN EXPERTBIJEENKOMST

In de twee rondetafelgesprekken hebben we verhalen uit het verhalenonderzoek met achttien verzorgenden besproken en getoetst.

De thema's van de verhalen waren:

- Ken je cliënt.
- Serieus genomen worden als doener én denker.
- Kritische vragen durven stellen, vanuit het perspectief van de cliënt.
- Voor je mening uitkomen in multidisciplinaire samenwerking.
- Leider zijn in je team en organisatie.
- Kiezen voor het welzijn van je cliënt, ook als daar geen tijd voor is.

---

Deze verhalen zijn in de rondetafelgesprekken nagespeeld door trainingsacteurs, daarna besproken met de aanwezigen aan de hand van vragen als: Wat vind jij leiderschap in deze scène? Laat jij deze vorm van leiderschap zien in jouw werksituatie? Wat heb je nodig/moet jij leren om leiderschap te laten zien? Waarom zijn deze vormen van leiderschap belangrijk voor je team, je organisatie, je vak?

---

De verhalen van hun collega's bleken erg herkenbaar te zijn voor de verzorgenden. Naast de elementen van leiderschap uit het verhalen- en literatuuronderzoek noemden zij nog termen als geloofwaardigheid, invloed, zichtbaarheid, kennis, vertrouwen en ambassadeur zijn voor de cliënt. Hun antwoorden vormden waardevolle bouwstenen voor een eerste beschrijving van verzorgend leiderschap (zie hoofdstuk 3) en een omschrijving van wat verzorgenden nodig hebben om meer leiderschap te ontwikkelen in hun werkpraktijk (zie hoofdstuk 4).

Naast de rondetafelgesprekken met verzorgenden presenteerden we de resultaten van het literatuur- en verhalenonderzoek in een expertbijeenkomst aan vijftien experts. Ook zij konden zich vinden in de resultaten van het literatuur- en verhalenonderzoek. Daarnaast noemden de experts andere waardevolle aandachtspunten:

- Ze kijken uit naar het nieuwe beroepsprofiel (2020), omdat daarin duidelijk beschreven wordt wat de rol en functie van de verzorgende is.
- Ze adviseren om het vak beter te beschermen met een beschermde beroepstitel en de erkenning dat een verzorgende pas verzorgende is na de opleiding tot verzorgende IG of AG. Ze hebben bedenkingen bij de verkorte opleiding tot verzorgende IG.
- Ze signaleren dat leiderschap (nog) niet expliciet genoemd wordt in het curriculum van de opleiding tot verzorgende IG. Ook al zitten in verschillende onderdelen van de opleiding elementen van leiderschap.

**“Ik ben altijd heel ondernemend en leergierig. Soms heb je een moeilijke casus en dan probeer ik altijd een oplossing te zoeken in goed contact met de mantelzorgers, apothekers en huisartsen.” – verzorgende**

## 2.4 LEIDERSCHAPSSCAN

Als laatste onderdeel van de verkenning hebben alle verzorgenden en experts een leiderschapsscan ingevuld. Deze scan bevat leiderschapselementen en -vaardigheden voor verzorgenden die op basis van het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek zijn opgesteld. Verzorgenden gaven in de scan aan of ze de elementen ook echt uitvoeren en of ze de vaardigheden bezitten.

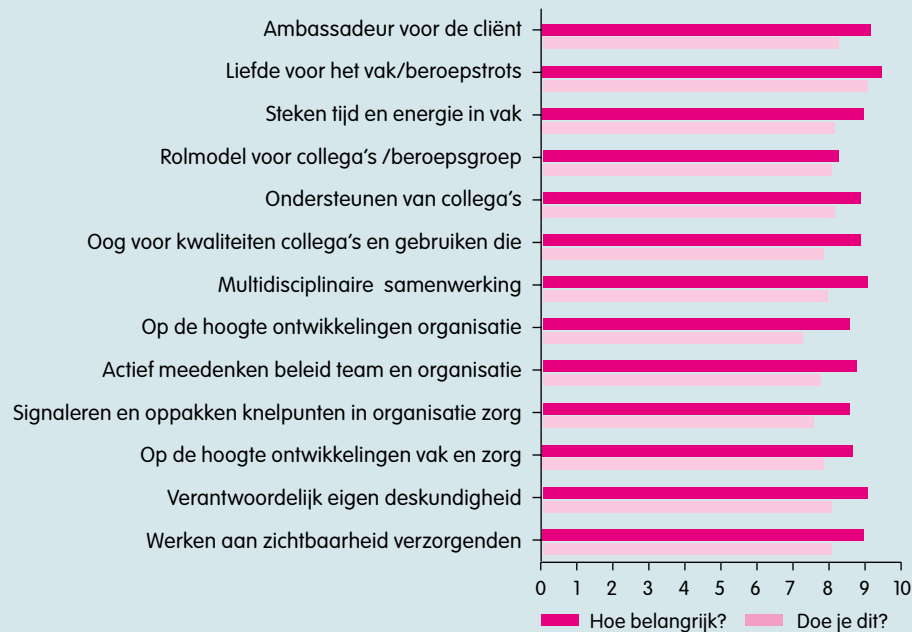
### Welke leiderschapselementen zijn belangrijk?

Wat opvalt, is dat verzorgenden alle leiderschapselementen belangrijk vinden (zie Figuur 1). Ze gaven ze een cijfer tussen de 8,2 en 9,4. Het hoogste scoort 'liefde voor het vak' en 'beroepstrots' met een 9,4. Ook het zijn van 'ambassadeur voor

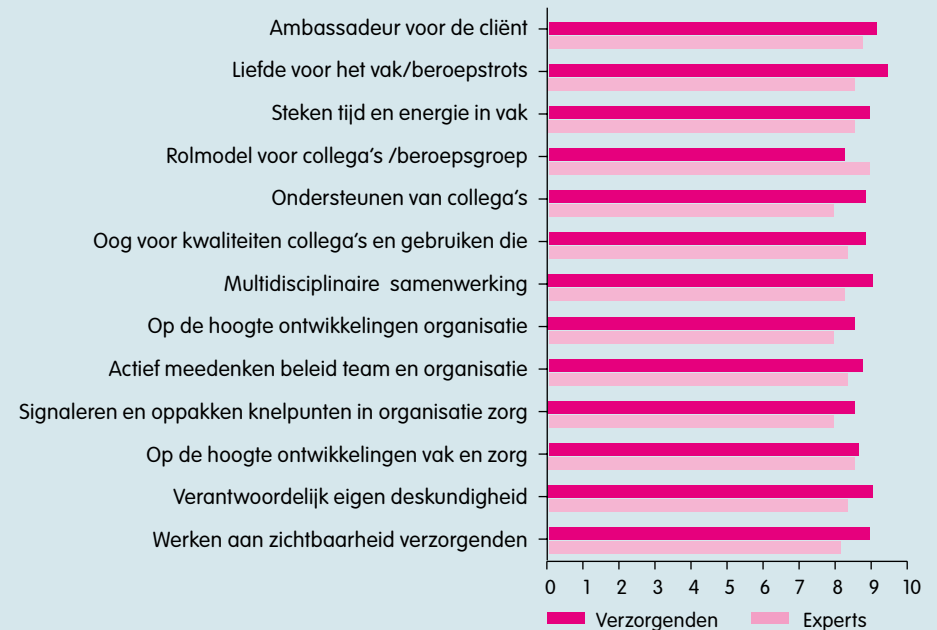
de cliënt' scoort hoog met een 9,1. Wanneer we verzorgenden vragen of ze de elementen van leiderschap ook in de praktijk brengen, scoren ze consequent lager. Hier zit dus ontwikkelpotentieel. Bijna alle respondenten signaleren dat zij nog wat te leren hebben in het uitvoeren van leiderschapselementen.

Opvallend zijn daarnaast de verschillen met de resultaten van de experts. Hoewel zij ook alle leiderschapselementen belangrijk vinden, vinden ze deze over het algemeen iets minder belangrijk dan verzorgenden (zie Figuur 2). De experts scoren gemiddeld tussen de 7,9 en de 8,9. En waar de verzorgenden het zijn van 'ambassadeur van de cliënt' het belangrijkste vinden, scoort dit element bij de experts behoorlijk lager. Bij het 'zijn van rolmodel' geldt het omgekeerde: dat element scoort hoger bij de experts.

Figuur 1 Leiderschapelementen: hoe belangrijk en doet verzorgende dit? (n=20)



Figuur 2 Hoe belangrijk zijn leiderschapselementen? Verzorgenden (n=20) Experts (n=15)



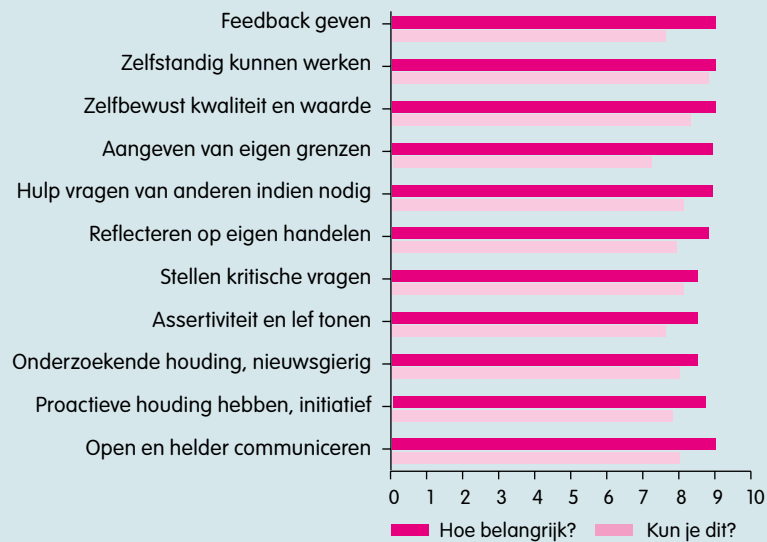
### Welke leiderschapsvaardigheden zijn belangrijk?

Als we kijken naar leiderschapsvaardigheden is ook hier het beeld dat de verzorgenden alle vaardigheden belangrijk vinden (zie Figuur 3). Ze geven de vaardigheden een cijfer tussen de 8,5 en 9. 'Feedback geven', 'zelfstandigheid', 'zelfbewustzijn' en 'open en helder communiceren' scoren het hoogst.

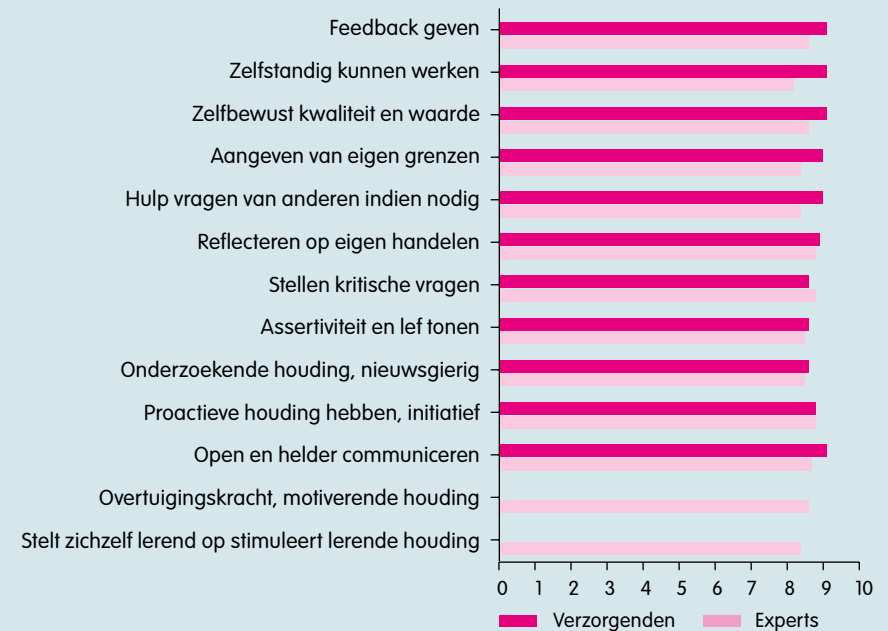
Op alle vaardigheden is ook ontwikkelpotentieel te zien, vooral bij 'aangeven van grenzen' en het 'geven van feedback'. Dit sluit aan bij de resultaten van het VKI-traject Verzorgenden in Transitie (ViT), waaruit ook bleek dat het aangeven van grenzen lastig is: verzorgenden zijn zo oplossingsgericht en collegiaal dat ze een vraag al snel oppakken. Feedback geven bleek ook lastig en was een aandachtspunt in bijna alle teamontwikkelpannen van ViT.

Als we de score van de verzorgenden op vaardigheden vergelijken met die van de experts, zien we ook hier dat experts gemiddeld lager scoren, maar wel alle elementen belangrijk vinden (8,1 – 8,7). Uitzondering is het 'stellen van kritische vragen', waar de experts iets hoger scoren dan de verzorgenden (zie Figuur 4).

Figuur 3 Vaardigheden: hoe belangrijk en bezit verzorgende die? (n=20)



Figuur 4 Hoe belangrijk zijn deze leiderschapsvaardigheden? Verzorgenden (n=20) Experts (n=15)



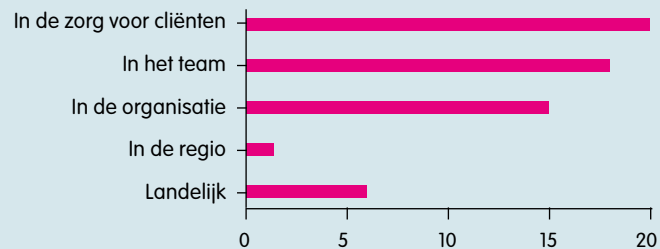
### Waar tonen zij leiderschap?

Tot slot is aan verzorgenden en experts gevraagd waar verzorgend leiderschap het meest zichtbaar is. Verzorgenden geven aan dat zij het leiderschap meestal in de cliëntenzorg, het team en de organisatie laten zien. Het minst laten zij hun leiderschap zien in landelijke of regionale projecten (zie Figuur 5). De experts vinden dat verzorgenden hun leiderschap juist evenveel zouden moeten laten zien in de zorg, de organisatie, de regio en landelijk.

Ook uit het verhalenonderzoek bleek dat de verzorgenden het zwaartepunt van hun werk in de cliëntenzorg, het zorgteam en de organisatie leggen. Wellicht zullen zij – net als wijkverpleegkundigen – meer regionaal en landelijk actief worden als ze langer als leider functioneren en door hun organisaties hierin ook gefaciliteerd, gestimuleerd en gepositioneerd worden. De experts geven daarbij aan dat dit wel moet passen bij de behoeften en kwaliteiten van de verzorgende. Niet iedereen wil en kan op regionaal en landelijk niveau opereren. Het zou sommige verzorgenden zelfs kunnen afschrikken.

“Leiderschap zie je bij verzorgenden die een voorbeeldrol oppakken, overzien wat hun rol in de keten is en snappen binnen welke kaders zij hun werk goed kunnen doen. Het is een houding, een natuurlijk charisma, een deel dat professioneel kan groeien.” - expert

Figuur 5 Waar oefenen verzorgenden leiderschap uit? (n=20)





### 3 Een eerste omschrijving van verzorgend leiderschap

Op basis van het literatuuronderzoek en de verhalen van alle verzorgenden en experts valt een vrij eenduidig beeld te schetsen van het begrip 'verzorgend leiderschap'. In dit hoofdstuk bundelen we de kenmerken en kijken we ook naar het verschil tussen vakmanschap en leiderschap.

#### 3.1 KENMERKEN VAN VERZORGEND LEIDERSCHAP

Een verzorgend leider neemt een stevige positie in in de dagelijkse zorgverlening, in multidisciplinair overleg én in overstijgende overleggen, zoals werkgroepen en adviesraden. Ze<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> Overall waar je 'zij' of 'haar' leest, kun je ook 'hij' of 'zijn' lezen.

## EEN VERZORGEND LEIDER:

- is vakbekwaam;
- neemt actief een coördinerende positie in de dagelijkse zorg rondom de cliënt en zijn kwaliteit van leven;
- weet welke interventies nodig zijn, vanuit vakkennis, de relatie met de cliënt, de context en eigen intuïtie;
- durft af te wijken van geldende normen als dat de kwaliteit van zorg verbetert;
- toont moed om zaken bespreekbaar te maken en te kunnen incasseren als het tegenzit;
- is zelfbewust van de eigen kwaliteit, waarde, rol en positie in de keten van zorgverlening;
- maakt haar vak(bekwaamheid) kenbaar en zichtbaar;
- werkt samen vanuit respect, vertrouwen en gelijkwaardigheid met andere beroepsgroepen;
- heeft goede reflectieve en communicatieve vaardigheden;
- is verantwoordelijk voor de eigen vakbekwaamheid en werkt actief aan persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- neemt een stimulerende, verbindende en lerende houding aan, met oog voor kwaliteiten van collega's;
- bewaakt de eigen grenzen en de grenzen van het vak;
- toont voorbeeldgedrag en stimuleert collega's het beste uit zichzelf te halen;
- denkt mee over de strategische richting van de organisatie in een veranderende zorgwereld.

## 3.2 VERSCHIL MET VAKMANSCHAP

Een vraag tijdens de expertbijeenkomst was: wat is het verschil tussen een verzorgende die haar vak professioneel uitvoert (vakmanschap) en een verzorgende die leiderschap toont bij de uitvoering van haar vak? Volgens de experts zou je als verzorgende in elke CanMEDS-rol een 'leider' kunnen (of misschien zelfs moeten) zijn. In hun ogen zijn dit 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 zijn systeem.

In dit onderzoek hebben we niet expliciet de relatie tussen de invulling van de zeven CanMEDS-rollen voor verzorgenden en het gewenste leiderschapsgedrag door verzorgenden onderzocht. Wel kunnen we een eerste indruk geven op basis van het verhalenonderzoek, de rondetafelgesprekken en de expertbijeenkomst. Bij elke CanMEDS-rol hebben we ter inspiratie een verhaal uit het verhalenonderzoek geselecteerd, waarbij we per rol aangeven wat in die situatie kenmerkend is voor verzorgend leiderschap.

**“Leiderschap zie je bij verzorgenden die een voorbeeldrol oppakken, overzien wat hun rol in de keten is en snappen binnen welke kaders zij hun werk goed kunnen doen. Het is een houding, een natuurlijk charisma, een deel dat professioneel kan groeien.”**  
- expert

## 1 DE ZORVERLENER

Op basis van de gestelde indicatie onderzoekt de verzorgend leider welke zorg nodig is - samen met de cliënt. Daarnaast neemt zij 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.

### Minder naar het ziekenhuis

"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. Naar een neuroloog, revalidatiearts, oogarts, uroloog. 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?"

#### Tip

Heb het lef om in actie te komen als je denkt dat de zorg beter kan.

## 2 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. Ze werkt verbindend, in aansluiting op de wensen en mogelijkheden.

### Wél naar dat feestje

"Het bedrijf van haar zoon bestond zoveel jaar, dus er was feest. De avond van tevoren zei mevrouw al: 'Ik ga niet. Ik voel me niet lekker'. Ze is door haar dementie behoorlijk eigenwijs, dus haar man kreeg haar de volgende ochtend niet in beweging.

Ik dacht: ze kan gewoon mee. Dus ik kwam op haar slaapkamer en zei: 'Ik weet dat je je niet helemaal lekker voelt, maar we gaan lekker douchen en aankleden, en dan ga je naar je zoon toe. Dus zat ze een tijdje later aangekleed op de stoel in de keuken haar boterham te eten en toen was het over.

Ze zijn gewoon gezellig gegaan. En als je dan de volgende dag haar verhaal hoort. Dat het zo geweldig was. Dat geeft mij dan toch voldoening dat ik op een nette manier druk uitoefen."

#### Tip

Ken je cliënt en handel in het belang van zijn of haar welzijn

### 3 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.

#### Hoelang mag zo'n katheter blijven zitten?

"We hebben een cliënt, een man van negentig jaar, met blaaskanker. Elke keer als de wijkverpleegkundige de katheter wisselt, heeft hij bloedingen. Zijn vrouw en hij werden daar heel onrustig en angstig van.

Het beleid is: elke vier weken de katheter vervangen, ook al loopt die nog goed. Maar het was zo belastend voor die mensen, dus heb ik de leverancier gebeld met de vraag: Hoe zit dat nu? Hoelang mag zo'n katheter blijven zitten? Dat blijkt drie maanden te zijn.

Dus nu wordt die tussentijds alleen op verzoek gewisseld of wanneer die verstopt zit. We houden goed de urineproductie bij, kijken goed hoe de urine eruitziet en vervangen dus maar eens per drie maanden de katheter. Dat levert de cliënt heel veel rust op, en mij een goed gevoel."

#### Tip

Wees je bewust van jouw positie en deel je kennis (als belangrijkste schakel in de zorgketen)

### 4 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, maar kiest expliciet voor de best mogelijke zorg (voor alle partijen).

#### Toch een tillift

"Een ALS-client wilde de regie in eigen hand houden. Ze wilde per se staand van de ene stoel naar de andere, maar de spieruitval werd steeds groter. Ik moest echt ingrijpen en zeggen: 'Wij doen dat niet meer. Als je door ons wordt geholpen, gebruiken we de tillift.'

Voor mevrouw was het een grote drempel. Voor haar betekende het toch weer een stap terug. Maar wij willen ook op een goede manier zorg kunnen verlenen. Je kunt een tijdje meegaan met de cliëntwens, maar op een gegeven moment houdt het op. Het is niet goed voor onze rug en niet goed voor de zorg. Ze heeft na de ingebruikname van de tillift gezegd: 'Eigenlijk hadden we dit eerder moeten doen.'"

#### Tip

Sta op voor de kwaliteit van jouw vak!



## 5 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.

### Soms moet je streng zijn

“Een van onze bewoners, met een hoge dwarslaesie, maakt alles groot en medisch. Vaak is er niks aan de hand, maar ze beeldt zich veel in. Onze psychologen hebben daarom aangeraden: je bevindingen deel je niet met mevrouw, maar alleen met collega's, anders wordt ze heel onrustig.

We moeten als verzorgenden naar haar luisteren, maar ook grenzen aangeven en bijvoorbeeld zeggen: ‘U hebt nu al vier keer de mond gespoeld, het is genoeg zo.’ Sommige collega's begrijpen de casus, maar er zijn ook collega's die meegaan in het dwangmatige gedrag. Dan komt de arts er weer bij of de psycholoog... Ik vind het soms moeilijk om in mijn team uit te dragen: deze aanpak is belangrijk voor deze cliënt. Maar dan blijft het wel dragelijk. Mevrouw wordt heel onrustig als we haar niet begrenzen.”

#### Tip

Soms moet je loslaten, soms moet je leiden voor een beter welbevinden

## 6 DE ORGANISATOR

Dat een verzorgende haar positie inneemt bij zorggerelateerde zaken, hoort bij het vakmanschap. Dat zij ook kan opstaan om haar vak en positie in de organisatie te verstevigen, is nog niet iedereen gewend. De verzorgend leider komt op voor haar professionele en vindt het vanzelfsprekend dat de organisatie haar daarin serieus neemt.

### Hoezo, woonbegeleider?

“Vorig jaar kregen alle verzorgenden een brief thuisgestuurd. Alle verzorgenden IG worden woonbegeleider. Er zat een functiebeschrijving en een takenlijst bij. Mijn collega's en ik waren verontwaardigd en woest! Ik werk helemaal niet op de groep, ik ben wijkverzorgende. Daarvoor ben ik ook opgeleid.

Wij kwamen als verzorgenden in opstand, maar de organisatie vond dat uniformiteit in functies zwaarder woog. Wij hebben toen ons recht op bezwaar ingezet en de vakbond geraadpleegd. We hebben niet op alle punten gelijk gekregen, maar wel dat we niet aan de voorkant van het veranderproces zijn meegenomen.

De gebiedsdirecteur was enorm trots om ons zo strijdbaar te zien. De organisatie heeft geen baat bij alleen maar volgers.”

#### Tip

Durf af te wijken van de heersende norm als dit in het belang is voor jouw vak(uitoefening).

## 7 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.

### Van elkaar leren

“Ik probeer altijd collega’s te helpen. Mijn passie is bijvoorbeeld palliatieve zorg. Een collega vindt dat spannend, en heeft daar nog geen feeling voor, maar ik doe dat gewoon liefdevol en ik voel me daar veilig bij.

We zorgen nu dat ik aan haar gekoppeld ben. Ik ben dan eerste aanspreekpunt en mijn collega tweede. Ik begeleid haar en het gaat steeds beter. Ze voelt zich meer op haar gemak en durft wat meer. Zij is juist weer goed in de dementiezorg. Zo gebruiken we elkaars kwaliteiten. Dat is ook nodig, want je wilt goede zorg leveren en cliënten voelen het als je onzeker bent.”

#### Tip

Stimuleer jezelf én anderen om het beste uit zichzelf te halen

#### Kortom

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.

Het verdient aanbeveling om verder onderzoek te doen naar (de kenmerken van) leiderschap binnen de CanMEDS-rollen. De informatie hierboven geeft mogelijk een eerste aanzet om leiderschap met verzorgenden te bespreken en verder vorm te geven.

“Verzorgenden weten wat nodig is voor cliënten en zijn de ruggengraat van het dagelijkse werk. Zij geven een stem aan cliënt en mantelzorg.”

- expert



## 4 Wat is nodig voor (meer) verzorgend leiderschap?

Een tweede belangrijke vraag van dit onderzoek was: Wat hebben verzorgenden nodig om (meer) leiderschap te ontwikkelen in hun werkpraktijk? Deze vraag hebben we meegenomen in de leiderschapsscan en het verhalenonderzoek, en voorgelegd aan de experts en verzorgenden in de bijeenkomsten.

### 4.1 OP DE AGENDA

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 al herkend wordt.

Op basis van dit onderzoek hebben we kenmerken van verzorgend leiderschap beschreven, praktijkvoorbeelden gegeven en een eerste aanzet gedaan voor het onderscheid tussen vakmanschap en leiderschap aan de hand van de CanMEDS-rollen. Deze elementen vormen een kapstok om in gesprek te gaan over verzorgend leiderschap. Is er herkenning? Wat leert het verschil tussen vakmanschap en leiderschap ons? Wat hebben verzorgenden nodig om leiderschapskenmerken te ontwikkelen in hun beroepsuitoefening?

### 4.2 AANDACHT EN STIMULANS

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 echter stimuleert om op te staan, kunnen ze een enorme groei doormaken.

Uit ons onderzoek blijkt dat programma's waarin verzorgenden gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen in hun vak, zoals het V&VN-ambassadeurstraject en het VKI-project Verzorgenden in Transitie (ViT), een grote bijdrage leveren aan vaktrots en leiderschap. In de deelnemende teams bij ViT stonden leiders op: verzorgenden die het voortouw namen in ontwikkelteams, voor groepen gingen staan, tools ontwikkelden en zichzelf lieten zien. Coaching en commitment van het management is daarbij een belangrijke voorwaarde wil het leiderschap onder verzorgenden een kans krijgen. Managers moeten niet alleen achter de ontwikkelprogramma's staan, maar verzorgenden ook coachen en ondersteunen bij de toepassing van de (nieuwe) kennis en ervaringen die ze opdoen.

### 4.3 AMBASSADEURS/VOORLOPERS

Ook het benoemen en stimuleren van ambassadeurs in organisaties bevordert leiderschap. Het is belangrijk om verzorgenden uit te nodigen, te stimuleren en uit te dagen om dingen te doen en proberen die zij anders niet hadden gedaan. Daarnaast leren verzorgenden graag van en met elkaar, en pakken ze samen activiteiten aan. Dit geldt ook voor deelname aan platforms, zoals die van V&VN of de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraden van organisaties (VVAR). Hierin kunnen verzorgenden elkaar ondersteunen, zowel in bijeenkomsten als op bijvoorbeeld sociale media.

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 zij kunnen wel leiders steunen en aanmoedigen, waardoor goede ideeën en verbeteringen een kans krijgen.



#### 4.4 BEROEPSDEFINITIE EN -BESCHERMING

Om als verzorgende leiderschap te tonen, is het ook belangrijk dat het vak serieus wordt genomen. In tegenstelling tot de verpleegkundige is de titel 'verzorgende' geen beschermde beroepstitel. Iedereen mag zich dus verzorgende noemen. Verzorgende IG is 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. De geïnterviewde experts kijken dan ook uit naar het nieuwe beroepsprofiel, dat recent ontwikkeld is. Volgens planning wordt het profiel in 2020 opgenomen in de wet BIG, zodat de rol en functie van de verzorgende IG/AG duidelijk zijn. Het nieuwe beroepsprofiel vervangt het oude profiel uit 1999. De experts vinden het daarnaast, net als verzorgenden, belangrijk een kritische blik te werpen op de verkorte opleiding tot verzorgende IG/AG. Volgens hen worden verzorgenden in deze opleiding minder goed opgeleid, maar mogen ze wel dezelfde zorg leveren. Het geeft de indruk dat het vak niet echt serieus wordt genomen.

“In de VVT is de laatste tijd ‘jan en alleman’ de afdeling op gegaan om maar handjes aan het bed te krijgen. Studenten geneeskunde gaan - met wat cursussen dagelijkse verzorging en voorbehouden handelingen - zo een afdeling op. Zo verkwansele we het vak van verzorgende.”

- expert

#### 4.5 FOCUS 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 deel moeten uitmaken van de opleiding, zodat verzorgenden 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 leiderschapsscan komt naar voren waar ontwikkelpotentieel aanwezig is en waarin zij zich graag willen ontplooien. Onderwerpen die verzorgenden (verder) noemen als het gaat om bij- en nascholing:

- opleidingen op het gebied van communicatie, feedback geven en ontvangen;
- leren reflecteren en analyseren;
- intervisie;
- multidisciplinaire samenwerking;
- netwerken en verbinden;
- stellen van grenzen;
- leiderschapsvaardigheden.

#### 4.6 TOOLS

We hebben geen specifieke tools gevonden om leiderschap van verzorgenden te stimuleren, maar er zijn diverse tools die inspelen op leiderschap, en de positie van verzorgenden en hun teams kunnen versterken. Zo zijn er gesprekstools of tools voor leidinggevendenden op de website van V&VN Verzorgenden, tools voor verbeteren of vernieuwen op de site zorgvoorbeter.nl of tools voor deskundigheidsbevordering, leiderschap en samenwerking op de site waardigheidentrots.nl. Het Van Kleef Instituut heeft in het kader van dit onderzoek een projectpagina ingericht met een link naar deze tools en de tools die verzorgenden ontwikkelden in het VKI-project Verzorgenden in Transitie.

“Verzorgenden kunnen prima zelf keuzes maken. Het enige wat we moeten doen, is lucht onder de vleugels blazen. Dan gaan ze vliegen en zo hoog dat niemand had bedacht dat ze dat konden. Ze verbazen zichzelf het meest.”  
- expert

## Tips en aanbevelingen

In hoofdstuk 4 staan de belangrijkste algemene adviezen die bijdragen aan verzorgend leiderschap. In dit hoofdstuk hebben we deze conclusies vertaald naar concrete acties om stap voor stap, met elkaar, leiderschap voor verzorgenden te ontwikkelen en stimuleren.



## AANBEVELINGEN VOOR VERZORGENDEN

- Lees de praktijkvoorbeelden in dit boekje en maak het onderwerp bespreekbaar binnen jouw team.
- Laat van je horen in de organisatie, neem deel aan adviesraden en bied jezelf aan als er bijvoorbeeld nieuw beleid ontwikkeld wordt in je organisatie.
- Geef aan waarin jij je wilt ontwikkelen en bespreek dit in je organisatie.
- Denk landelijk mee over de ontwikkeling en zichtbaarheid van je vak, zoals bij V&VN of landelijke onderzoeksprojecten of adviesraden.



## AANBEVELINGEN VOOR ZORGORGANISATIES

- Creëer een uitdagende en veilige leeromgeving, waarin verzorgenden de kans krijgen te groeien en hun leiderschapsrol kunnen oppakken.
- Geef verzorgenden kansen om hun vak te verbreden, bijvoorbeeld met (interne) ambassadeurstrajecten of inhoudelijke aandachtsgebieden.
- Ga in gesprek met verzorgenden en inventariseer welke opleidingen, trainingen of tools zij nodig hebben om verzorgend leiderschap te ontwikkelen en steun hen in hun keuze.
- Betrek verzorgenden bij het beleid van de organisatie, laat hen deelnemen aan werkgroepen en professionele adviesraden.
- Laat verzorgenden merken dat ze waardevol zijn, luister naar hun input.
- Stimuleer verzorgenden om deel te nemen aan landelijke platforms of faciliteer hen bij het zichtbaar maken van hun vak via blogs, vlogs of sociale media.

## AANBEVELINGEN VOOR ONDERWIJS

- Neem de noodzakelijke competenties voor verzorgend leiderschap expliciet op in het curriculum.
- Kijk kritisch naar de verkorte opleidingen IG en AG.
- Geef aandacht aan beroepstrots in de opleiding en zet verzorgenden al in de opleiding in hun kracht om voor zichzelf en hun vak op te komen.

## AANBEVELINGEN VOOR OVERHEID EN BEROEPSORGANISATIES

- Bescherm het vak, en noem verzorgenden pas verzorgenden als ze mbo-opgeleid zijn.
- Maak van verzorgende een beschermde beroepstitel en neem verzorgenden op in het BIG-register.
- Vraag verzorgenden om hun mening en beschrijf samen met hen wat we in de thuis- en ouderenzorg nodig hebben om de zorg te leveren die we in de toekomst nodig hebben. Maak het vaak onzichtbare werk van verzorgenden zichtbaar.





## AANBEVELINGEN VOOR ONDERZOEK/ZONMW

- Doe nader onderzoek naar het onderscheid tussen vakmanschap en leiderschap: wat behoort tot de beroepscompetenties die iedere verzorgende moet bezitten en wat is dat 'stapje extra' dat een verzorgende een leider maakt?
- Stimuleer/faciliteer meer onderzoek naar verzorgend leiderschap. Er is nauwelijks literatuur over verzorgend leiderschap, en onderzoek hiernaar is ook niet voorhanden. Verder onderzoek is dan ook nodig om antwoord te kunnen geven op vragen als: Welke tools en ondersteuning hebben verzorgenden nodig om verzorgend leiderschap te ontwikkelen? Wat levert verzorgend leiderschap in de praktijk op voor de kwaliteit van zorg, werken en leven? Wat kunnen overheid, zorgorganisaties en onderwijs doen om verzorgend leiderschap te stimuleren?



# Bedankt!

Voor dit onderzoek deelden meerdere verzorgenden en experts hun waardevolle kennis en kostbare tijd met ons. Zij zetten de eerste stap om verzorgend leiderschap verder vorm te geven in de praktijk.

## Verzorgenden verhalenonderzoek

Naam	Organisatie	Functie
Ludi Mulder	Laurens	Verzorgende IG, ambassadeur voor de verzorgende in de wijk
Tamara Tindal	Laurens	Verzorgende IG, ambassadeur voor de verzorgende in de wijk
Zainab Osman	ZZG Zorggroep	Verzorgende IG, bestuur V&VN Verzorgenden
Elly Beunk	Sensire	Verzorgende IG, bestuur V&VN Verzorgenden
Marita de Kleijne	Pantein	Verzorgende IG, bestuur V&VN Verzorgenden
Astrid van Gelder	Humanitas	Verzorgende IG

## Overzicht verzorgenden rondetafelgesprekken en leiderschapsscan

Naam	Organisatie	Naam	Organisatie
Ludi Mulder	Laurens	Rosita van Dam	Activite
Tamara Tindal	Laurens	Els Bouwmeester	Activite
Zainab Osman	ZZG Zorggroep	Sacha de Groot	Activite
Elly Beunk	Sensire	Ineke Zandbergen	Activite
Marita de Kleijne	Pantein	Yvonne Bonte	Activite
Fransien van der Wielen	ZZG Zorggroep	Ida van der Meij	Activite
Ine Hermans	ZZG Zorggroep	Marijke Aubel	Activite
Ilonka van Grunsven	ZZG Zorggroep	Anna Veraar	Laurens
Ria Melenhorst	STMG	Elisete Spencer	Laurens

## Experts expertbijeenkomst en/of leiderschapsscan

Naam	Organisatie	Functie
Gerda van Brummelen	V&VN	Adviseur verenigingszaken
Cécile Vilroxx	Advies en Projecten	Adviseur
Cilleke van der Velde	Icare	Projectleider Shared Governance
Ineke Voordouw	ZonMw	Programmasecretaris Zichtbare Schakel
Sonja Daalhuizen	Careyn	Wijkverpleegkundige en lid Programma-commissie Zichtbare Schakel
Marieke van Wieringen	Vrije Universiteit	Onderzoeker
Stefanie van Vliet	ZorghuisNL	Beleidsmedewerker
Jude Scheele	ROC Albeda	Docent Verzorgende IG
Aly Dassen	ROC Albeda/Mbo Raad	Adjunct Directeur
Ada ter Maten	ROC Albeda	Practor
Annemarie de Groot	Laurens	Beleidsmedewerker
Angela de Jong	De Zellingen	Beleidsmedewerker Kwaliteit & Ontwikkeling
Juliëtte Hollen	De Zellingen	Adviseur leren en ontwikkelen
Carien van den Berg	Sonneburgh	Procesbegeleider
Pieterbas Lalleman	Universiteit Utrecht	Assistant professor nursing leadership
Josje Verhoeven	ROC Rivor	Directeur
Johan Lambregts	Bureau Lambregts	Programmamanager ambassadeurs wijkverpleegkundigen
Margot Zwaans	Aafje	Wijkverpleegkundige

## Interviews met experts

Gerda van Brummelen	V&VN	Adviseur verenigingszaken
Cilleke van der Velde	Icare	Projectleider Shared Governance
Ada ter Maten	ROC Albeda	Practor

# Literatuur

Voor dit onderzoek doken wij in de literatuur die we graag – ter inspiratie – met je delen.

Crijns, M., & Brummelen, G., *Pleidooi voor het versterken van zorgteams. Leiderschap op de werkvloer*. (Denkbeeld, Bohn Stafleu van Loghum, Houten 2008).

Lalleman, P. C. B., *6 tips waarmee je leiding neemt*. (Krant van Maandag, Maandag, Amsterdam 2017).

Poortvliet, P., Lameris, P., *Verzorgenden in wijkteams. Een verkenning naar aantallen, deskundigheid en rol*. (Bosman en Vos i.o.v. ZonMw, Rijswijk 2016).

Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving, *Zorg voor je gezondheid!* (Den Haag 2010).

V&VN, *Perfecto leiderschapstraining voor verzorgenden*. ([www.venvn.nl/Academie/Incompany-aanbod/Leiderschap-in-de-zorg/Perfecto-Verzorgenden](http://www.venvn.nl/Academie/Incompany-aanbod/Leiderschap-in-de-zorg/Perfecto-Verzorgenden)).

Van Kleef Instituut, *Verzorgenden in Transitie, praktijkonderzoek VKI naar veranderingen in de ouderenzorg en ondersteuning van verzorgenden*. (Rotterdam 2019; [www.vankleefinstituut.nl/wp-content/uploads/2019/01/Resultaten-praktijkonderzoek-ViT.pdf](http://www.vankleefinstituut.nl/wp-content/uploads/2019/01/Resultaten-praktijkonderzoek-ViT.pdf)).

Van Kleef Instituut, *Sleutelboekje, tips van verzorgenden voor verzorgenden*. (Rotterdam 2018; [www.vankleefinstituut.nl/wp-content/uploads/2018/11/Sleutelboekje\\_DEF\\_spreads\\_webversie.pdf](http://www.vankleefinstituut.nl/wp-content/uploads/2018/11/Sleutelboekje_DEF_spreads_webversie.pdf)).

Van Wieringen, M., Kee, K., Beersma, B., Groenewegen., & Nies, H., *Onderzoeksrapportage: Ambassadeurstraject Verzorgenden in de wijk*. (Universiteit van Amsterdam, Amsterdam 2018).

Vermeulen, H., Holleman, G. J. M., Huis, A. M. P., Ista, W. G., & Lalleman, P. C. B., *Verpleegkundig leiderschap*. (Bohn Stafleu van Loghum, Houten 2018).

Vermeulen, H., Lalleman, P. C. B., *Het is hoog tijd dat we ons weer laten zien*. (Nursing, Bohn Stafleu van Loghum, Houten 2017).

Wolbers, I., Lalleman, P. C. B., Bleijenberg, N., *Evaluatie ambassadeurstraject voor verpleegkundigen: Nieuwe leiders in de wijk?!* (Hogeschool Utrecht, Utrecht 2018).

Zorginstituut Nederland, *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg*. (Diemen 2017).

Zorginstituut Nederland, *Kwaliteitskader Wijkverpleging*. (Diemen 2018).

Zorgpact Midden Nederland, *CanMEDS-rollen in de praktijk van de Ouderenzorg*. (Utrecht 2018; [www.zorgvoorbeter.nl/zorgvoorbeter/media/documents/onderwijs/bijlage-2-samenvatting-canmeds-rollen.pdf](http://www.zorgvoorbeter.nl/zorgvoorbeter/media/documents/onderwijs/bijlage-2-samenvatting-canmeds-rollen.pdf)).

# Meer weten?

Wil je meer weten over dit onderzoek? Neem contact op met programmamanager Annemarie Klaassen via [info@vankleefinstituut.nl](mailto:info@vankleefinstituut.nl).

Van Kleef Instituut 

 ZonMw

## Colofon

Augustus 2019

© Dit verslag van het praktijkonderzoek naar verzorgend leiderschap is een uitgave van het Van Kleef Instituut, in opdracht van ZonMw.

### Onderzoek

Annemarie Klaassen (VKI), Lausanne Mies (RVMO),  
Marloes Roovers en Karlijn Stevens (Karlijn & Marloes)

### Rondetafelgesprekken

trainingsacteurs Ervarea

### Samenstelling en tekst

Nelly Dijkstra (Tind), Annemarie Klaassen en  
Elvira Nijhof (VKI)

### Vormgeving

Mariël Lam (grafisch ontwerp BNO)

### Fotografie

Diederik van der Laan (Dutch Photo Agency)

### Drukwerk

Printvorm

# Van Kleef Instituut

kennis- en inspiratienetwerk  
van en voor zorgprofessionals

010-2680654

[info@vankleefinstituut.nl](mailto:info@vankleefinstituut.nl)

[www.vki.nu](http://www.vki.nu)

 [@VKI010](https://twitter.com/VKI010)

  [Van Kleef Instituut](#)