



# **Verpleegkundig Leiderschap, van wens naar werkelijkheid**

**Docentenbijeenkomst BSL  
27 maart 2019**

**Dr. Margreet van der Cingel  
Lector Leiderschap & Identiteit in het verpleegkundig domein.**

# INHOUD PRESENTATIE

---

## **Verpleegkundig Leiderschap**

Waarom eigenlijk?

Wat verstaan we onder leiderschap?

Onderzoek naar verpleegkundig leiderschap

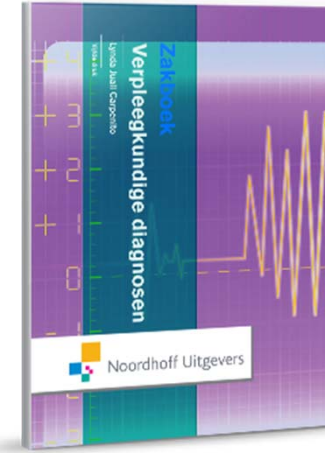
## **VOORLOPIGE RESULTATEN**

Leiderschap en de Zorgvrager

Leiderschap en Samenwerken



# Wie ben ik?



Persoonsgerichte zorg  
Praktijken van goede zorg voor ouders



**Factors facilitating nurses to deliver compassionate care: a qualitative study**

Valid Zamanzadeh PhD (Professor of Nursing), Leila Valadkhani PhD (Associate Professor of Nursing), Azad Rahmani PhD (Associate Professor of Nursing), Margriet van der Ginkel PhD, PhD (College professor and Nurse Educator) and Manouche Ghafaripour

**Abstract** In this semi-structured study, the theme that emerged most frequently for compassionate care was empathy which consisted of being empathic for your own needs of values and beliefs, patient experience and patient role models of empathic care. Compassionate care is a complex phenomenon that requires a combination of individual, organizational and systemic factors. Addressing and developing these factors for compassion is possible by providing organizational support and professional education, such as increasing empathy, with a high emphasis on values, patient-centered care. These interventions should help to improve high-quality compassionate care for patients. **Keywords:** compassion, interpersonal skills, ethical practice, nurse-patient, research.

**Introduction** Compassion is widely acknowledged as a key principle of healthcare delivery for professionals (1). It is often considered to be the ethical foundation for high-quality care (2). Compassion has been defined as different ways (3). For example, it is the emotional connection of a staff member and patient based on the recognition of human suffering that requires personal attention (4). Compassion is a moral response to the recognized suffering and that results in caring that transcends the self-interest (5).

**Compassion** Major contributors include Bernard Williams (6), Thomas M. Lynch (7) and Robert M. Veatch (8). Williams (6) defines compassion as the feeling of sympathy for the suffering of others, which is often accompanied by a wish to help or relieve suffering. Veatch (8) defines compassion as the feeling of sympathy for the suffering of others, which is often accompanied by a wish to help or relieve suffering. Lynch (7) defines compassion as the feeling of sympathy for the suffering of others, which is often accompanied by a wish to help or relieve suffering.

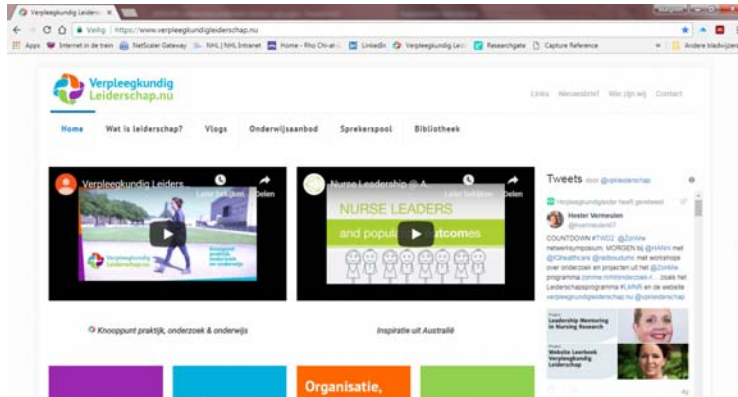
**Meer dan alleen een mooi woord**

**Wat heeft een patiënt nodig om te kunnen profiteren van de zorg?**

Wat heeft een patiënt nodig om te kunnen profiteren van de zorg? Het is niet alleen een mooi woord, maar het is ook een uitdaging voor de zorgverleners. Het is belangrijk om te weten wat een patiënt nodig heeft om te kunnen profiteren van de zorg. Dit kan variëren van fysieke behoeften tot emotionele ondersteuning. Het is belangrijk om te weten wat een patiënt nodig heeft om te kunnen profiteren van de zorg. Dit kan variëren van fysieke behoeften tot emotionele ondersteuning.



# Leiderschap



## Opleiden van verpleegkundigen



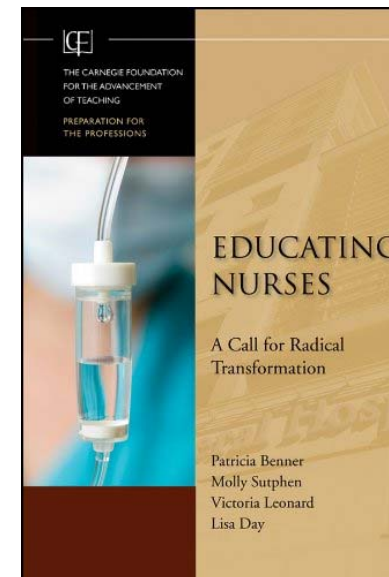
‘We call for radical changes....’

1860 Nightingale De moderne verpleegkunde

Rond 1970 ‘Verpleegsters’ tekort

Eind ’80 De witte woede

2020 Een nieuwe crisis,  
een nieuwe verpleegkundige ...?



# Behoud zorgverleners

## Wat helpt niet?

- Beeldvorming verpleegkundig beroep & negatieve ervaringen tijdens stages ((ten Hoeve, 2018)
- Werkomgeving waarin Compassion Fatigue (van der Cingel/Nijboer, 2012 en 2017)

## Wat helpt wel?

- Positieve ervaringen tijdens stages
- Werkomgeving waarin ruimte voor waarden en omgaan afstand/nabijheid
- Verpleegkundigen in juiste/optimale rol

NIVEAUS VAN DENKEN, LEREN EN VERANDEREN (BATESON)



## Waarom Verpleegkundig Leiderschap

**Verpleegkundigen in the lead = Betere Zorg  
& hogere tevredenheid verpleegkundigen**  
(Excellente Zorg, Magnet<sup>®</sup> ziekenhuizen)

- verpleegkundigen (alle niveaus) behouden
- goede zorg bieden en verbeteren





# Vraagstukken

---

Definitie gezondheid Machteld Huber

Preventie naast curatieve zorg

Zelfmanagement, zelfregie

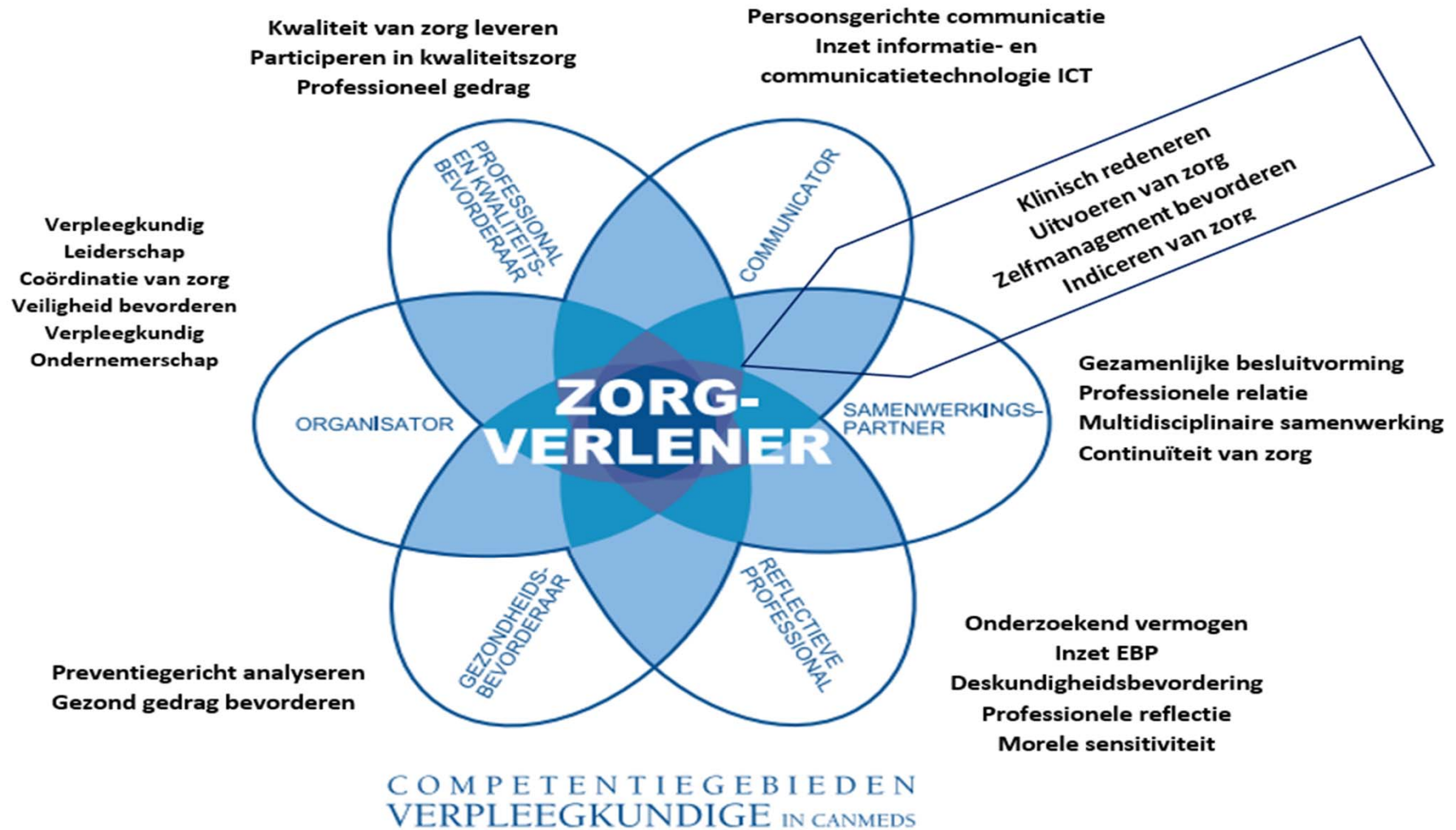
Evidence based practice & nurse sensitive outcomes

Persoonsgerichte zorg





# CanMEDS-rollen & kernbegrippen



# Theorie over Leiderschap

---

## **Vanuit Management theorie:**

- Ontwikkeling organisatietheorie (scientific management)
- Van hiërarchisch naar zelfsturend

## **Vanuit veranderkunde en opkomst HRM**

- Covey: zeven strategieën; Leiderschapsstijlen
- Situationeel, transformationeel, persoonlijk leiderschap

## **Vanuit specifiek vakgebied, theorie over zorg**

- Zorg-ethische theorie, integrerend verplegen
- Skilled companionship

## Wat is Verpleegkundig Leiderschap?

### Nurses 'in the lead'



#### HET VERMOGEN MENSEN TE BEINVLOEDEN (INSPIREREN)

- Vakinhoudelijk (klinisch)
- Professioneel (beroepsmatig)
- Moreel-ethisch (goede zorg)

#### KAPSTOK

Verpleegkundig leiderschap in:  
Beroepsprofiel en BN2020, verweven in alle rollen

# Leiderschap en kernbegrippen





# Onderzoekslijn Verpleegkundig Leiderschap

**Actieonderzoek (kwalitatief; empowerment)**

In Proeftuinen:

- focusgroepen & diepte-interviews
- alle opleidingsniveaus

**Totaal: ± 100 verpleegkundigen**

Koppeling naar kwantitatieve metingen ter validering  
Keuzes voor kernbegrippen/thema door teams zelf

# Verpleegkundig leiderschap in de praktijk



## Zorg voor de patiënt

Klinisch/diagnostisch redeneren

EBP

goede (ADL-)zorg bieden

## Samenwerken met de patiënt

Zelfmanagement

Samen beslissen

## Multidisciplinair samenwerken

Visite lopen

opkomen voor de patiënt

samenwerken

# Voorlopige resultaten

## Leiderschapskwaliteiten?

- Kritisch zijn
- Proactieve houding
- Initiatief tonen
- Feedback (durven) geven
- Opkomen voor de patiënt
- Empoweren van de patiënt in de besluitvorming
- Op de voorgrond treden in de multidisciplinaire samenwerking
- Inbreng tijdens de visite en de zorg bepalen
- Tonen van deskundigheid





# Leiderschap en de patiënt



'Leiderschap gaat over  
Bovenschiet je het bal geen  
kennis van zaken, dat je  
kansen een beetje met  
weet wat er bij een  
van die 0vzie je met de  
patient speelt. Dat je  
zich er niet over heen. Dat  
eigenlijk altijd wel een  
Zes en soms letterlijk  
stap vooruit bent. Dat je  
frage de baan te krijgen  
gewoon een beetje kan  
en dan juist die  
inschatten van wat er kan  
zelfredzaamheid te  
gebeuren en daar hou je  
stimuleren'  
rekening mee in die  
klinische blik'.

# Leiderschap en samenwerken



‘Als er een conflict ontstaat vanwege verschillende meningen, is het natuurlijk best oké om een moment te nemen om die verschillende meningen te onderwerpen die erin zitten die hebben. Als iedereen maar gewoon de kans krijgt om je mening te uiten, leert het gesprek het er heeft niet tot een compromis te komen, is dat niet ons stukje hiel te nemen. Het kan best beide het gesprek afsluiten met een verschillende mening’.

# Aanbevelingen door verpleegkundigen

Kennis

Oefenen met leiderschap  
(elkaar aanspreken)

Leiderschap meetbaar maken  
(moed; invloed)

Teambuilding met artsen samen

Gezamenlijk beeld leiderschap

## **Resultaat Onderzoek:**

Ontwikkelen van Voorbeeld Rolmodellen  
(Persona's)



## De nieuwe verpleegkundige?



De veranderende tijd  
Leiderschap 'ten dienste van' het huidig tijdsbestek



Onveranderde waarden  
Motivatie zorgverleners is verplegen vanuit  
compassie, van betekenis willen zijn





## 'De verpleegkundige die ons toe-komt'



15<sup>e</sup> eeuw

Plegen = plicht, zorg gemeenschap

Ver = volmaakt, optimaal

Verplegen

Optimaal handelen en van betekenis zijn in de zorg voor mensen



## Tips links & filmpjes

### Klinisch redeneren & verpleegkunde:

<http://www.verpleegkunde.net/>

<http://daarzitmeerachter.nl/>

<https://www.nursestation.nl/>

### Patiënt stem geven:

<http://patientenparticipatie.vmszorg.nl/> patient stem geven

<https://www.patientenfederatie.nl/producten/ervaringen-van-mensen>

<https://www.venvn.nl/themas/zelfmanagement>

### Communiceren & samenwerken:

<https://www.zorgvoorbeter.nl/communiceren-in-de-zorg/zorgverleners>

<https://www.youtube.com/watch?v=Z5MA1q42g2I&feature=youtu.be>

### Leiderschap:

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

<https://mijn.bsl.nl/leiderschapontwikkeling-van-verpleegkundigen/15855724>

