

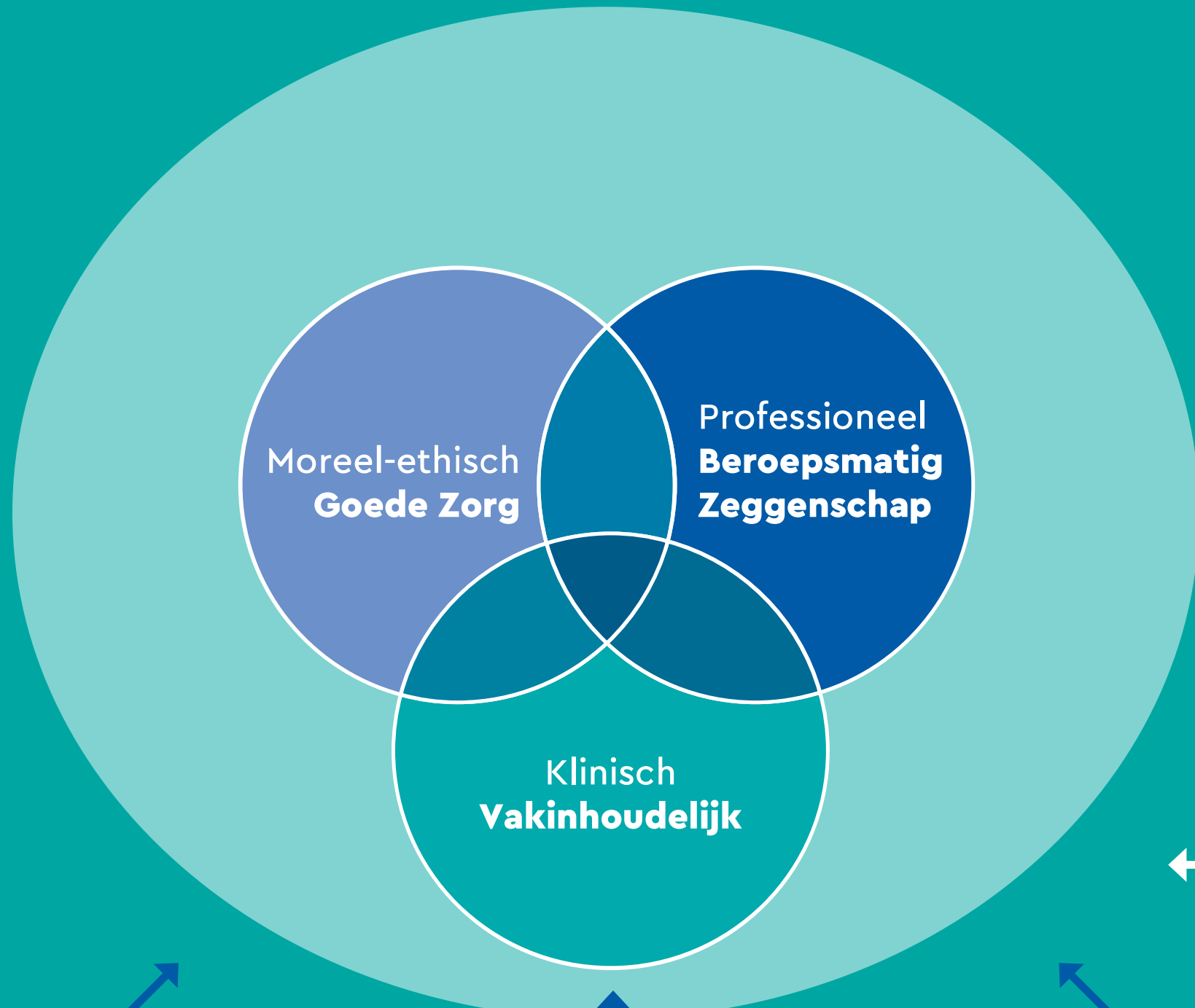


Wegwijzer Verpleegkundig Leiderschap

FRISIUS
mc

NHL
STENDEN
hogeschool

Lectoraat Verpleegkundig Leiderschap
& Onderzoek voor Goede Zorg
VLOGZ@nhlstenden.com



Kennis & Naslag

Ontwikkelen & Evalueren

- De Toolbox**
- Bespreekvragen
 - Situatieschets
 - Serious Game
 - Kennistool CanMeds
 - Casus-bespreekroute
 - Moreel Leiderschapstool
 - Leermodules

Verpleegkundige
Kennis & Profiel

Bachelor Verpleegkundige
Kennis & Profiel

Specialistisch Verpleegkundige
Kennis & Profiel

ALGEMENE ASPECTEN VAN LEIDERSCHAP
(pro-activiteit, initiatiefrijk, samenwerkend, moed)
PERSOONLIJK LEIDERSCHAP



Gebruiksaanwijzing

Gebruik deze wegwijzer om verpleegkundig leiderschap te ontwikkelen. Ontdek wat verpleegkundig leiderschap is en bekijk uit welke onderdelen verpleegkundig leiderschap bestaat. Bespreek tips en voorbeelden en kies welke tools kunnen ondersteunen.

Je kunt deze wegwijzer gebruiken door vanuit de startpagina en het model Verpleegkundig Leiderschap heen en weer te klikken tussen de verschillende onderdelen. Je kunt kiezen wat je interessant en passend vindt voor je eigen leiderschapsontwikkeling of waar jullie als team behoefte aan hebben. De klikbare onderdelen herken je aan het handje dat verschijnt als je erop gaat staan. Zo kun je meteen naar:

- **Het Model Verpleegkundig Leiderschap**: dit model is ontstaan vanuit de resultaten (interviews en focusgroepen) van het leiderschapsonderzoek. Het geeft aan wat verpleegkundigen zelf verstaan onder leiderschap en wat ze daarin belangrijk vinden. Je vindt bij elk onderdeel van het model een toelichting.

- **De Toolbox** met tools waarmee jij en je team kunnen oefenen om leiderschap te bespreken en te ontwikkelen. Elke tool wordt kort toegelicht en heeft een link naar de tool of een link naar hoe je de tool kunt opvragen en ondersteuning kunt vragen bij het gebruik van de tool.

Verder vind je op de startpagina:

- **Kennis & Naslag**: hier vind je een toelichting op veel voorkomende vragen over leiderschap en kun je literatuur en websites vinden.
- **Ontwikkelen & Evalueren**: hier kun je zien op welke manieren verpleegkundig leiderschap te ontwikkelen is en vind je instrumenten om leiderschapsontwikkeling te evalueren.
- **Tips & Voorbeelden**: hier vind je uitspraken van verpleegkundigen waarbij aangegeven is waaruit leiderschap blijkt, en word je doorgelinkt naar verschillende praktijkvoorbeelden in Kennis en de Toolbox.

Inleiding

In deze wegwijzer kun je aan de slag met verpleegkundig leiderschap. Je kunt dat als verpleegkundige, verzorgende of student individueel doen, maar daarnaast samen met je team en collega's. Verpleegkundig leiderschap is gebaseerd op persoonlijk leiderschap maar omvat ook gedeeld leiderschap vanuit een gezamenlijke opdracht en visie op goede zorg. Zo is gebleken uit het [Leiderschapsonderzoek¹](#) dat in het Frisius MC (locatie voormalig MCL) werd uitgevoerd en waarop het leiderschapsmodel in deze wegwijzer is gebaseerd. Zorg verlenen doe je immers nooit alleen. Hoe de verpleegkundige zorg wordt uitgevoerd stem je af met degene die zorg nodig heeft en diens naasten. Zo kun je zorgbehoeften, datgene wat belangrijk is voor iemand, mantelzorg en diens eigen inzet voor de zorg, als persoonsgerichte zorg inzetten. Dat doe je altijd samen met je collega-verpleegkundigen en alle andere zorgprofessionals in het team.

¹ Het onderzoeksrapport is ook beschikbaar in een Engelstalige versie.

Deze wegwijzer is gemaakt door het [lectoraat Verpleegkundig Leiderschap en Onderzoek voor Goede Zorg NHL Stenden / Frisius MC](#) op basis van de opbrengsten en onderzoeksresultaten van de onderzoeksprojecten: [Verpleegkundig Leiderschap](#), [LeerSaam Noord](#), [Moreel Verpleegkundig Leiderschap](#), en in het lectoraat ontwikkelde tools (hulpmiddelen) voor leiderschapontwikkeling.

Kennis & Naslag

Kennis

Wat is verpleegkundig leiderschap?

Verpleegkundig leiderschap is invloed hebben op je eigen werk en de resultaten van je werk. In het verpleegkundig beroep betekent dat: invloed hebben op de patiëntenzorg die jij levert, zowel individueel als samen met anderen, zoals de patiënt en diens naasten, collega's en andere professionals. Verpleegkundig leiderschap betekent daarom ook dat je invloed hebt op de samenwerking in het (interprofessionele) team, in de organisatie en op de beroepsontwikkeling zoals die landelijk en internationaal plaatsvindt.

Kenmerken van verpleegkundig leiderschap zijn in elk geval:

- opkomen voor de patiënt en diens naasten en voor wat jij belangrijk vindt in goede patiëntenzorg
- opkomen voor jezelf als verpleegkundig professional en je collega's in de samenwerking vanuit deskundigheid
- vooruit kunnen denken op basis van deskundigheid
- initiatief nemen voor verbeteringen in de zorg en het beroep

De voorwaarden die daarbij nodig zijn, zijn onder andere:

- voldoende zelfstandigheid en vrijheid (autonomie) in de uitvoer van het eigen verpleegkundig werk
- voldoende verantwoordelijkheid kunnen nemen voor gedelegeerde taken
- voldoende psychologische veiligheid in de samenwerking
- individueel en in teamverband kunnen reflecteren op je eigen werk en beroep

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.



Waarom is verpleegkundig leiderschap nodig?

Verpleegkundig leiderschap wordt steeds meer bekend. Leiderschap wordt gezien als een belangrijk onderdeel van professionalisering van een beroeps-groep. Professioneel leiderschap wordt dus uitgeoefend door iedere beroepsbeoefenaar. Leiderschap is niet hetzelfde als leidinggeven. Leidinggeven betekent sturing geven aan anderen en een team managen. Daarvoor is andere kennis nodig, zoals kennis over personeelsmanagement en beleid maken om de uitvoer van werk organisatorisch goed te laten verlopen.

Professioneel leiderschap is nodig omdat beroepen zich moeten ontwikkelen om in te kunnen spelen op voortdurende veranderingen in de wereld. Veranderingen waarmee we nu te maken hebben zijn:

- Een groter wordende groep ouderen in de bevolking die zorg nodig heeft en arbeidstekorten onder zorgprofessionals veroorzaken dat professionele zorg niet meer onbeperkt mogelijk is. Er zijn andere keuzes nodig, zoals meer inzet van technologie en mantel- of familie-zorg, en keuzes in welke zorg wel en welke zorg niet kan worden gegeven.
- De noodzaak om de kwaliteit van verpleegkundige zorg op peil te houden, op basis van steeds nieuwe (wetenschappelijke) verpleegkundige kennis.
- De noodzaak om de schaarser wordende verpleegkundige professionals te behouden en hun werkplezier te bevorderen.

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.

Verpleegkundig leiderschap draagt bij aan:

■ Goede zorg voor patiënten en hun naasten

Door kritisch te kijken naar de zorg die gegeven wordt, weet je waarom deze zorg passend is en kun je monitoren of de zorg aansluit bij de behoeften van de patiënt. Je neemt initiatief om zorg passend te maken wanneer dit nodig is; zo kom je op voor goede patiëntenzorg. Daarbij kun je denken aan het inbrengen van je deskundigheid tijdens een visite of overleg.

Bijvoorbeeld:

Door tijdig te bespreken wat er nodig is om een patiënt met ontslag te kunnen laten gaan voorkom je problemen thuis; of door vanuit klinisch verpleegkundig redeneren aan te geven welke verpleegkundige diagnoses er spelen, zorg je voor een holistische kijk op de patiënt. In het team betekent dit dat je samenwerkt om te bepalen wat goede zorg is en welke verpleegkundige standaarden het team wil hanteren. Ook is het belangrijk om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de zorg. Bijvoorbeeld, als er nieuwe technologieën of behandelingen beschikbaar komen, bespreekt je in het team hoe deze het beste kunnen worden ingezet om de zorg te verbeteren.

■ Een prettig werkklimaat en gelukkig team

Wanneer iedereen zich gehoord voelt en samenwerkt aan een gemeenschappelijk doel wordt het werk en de samenwerking leuker. Wanneer je invloed op je eigen werk hebt en de mogelijkheid hebt om zorg te leveren zoals jij dat belangrijk vindt vanuit jouw deskundigheid, vergroot dat het werkplezier. Ook wanneer dingen niet goed gaan, onderneemt je met het team gezamenlijk actie. Daarnaast is er een visie over hoe het team wil samenwerken met elkaar en met andere disciplines. Verpleegkundigen die meedenken over hoe de zorg eruit moet zien kunnen zo zelf een verschil maken in het team, de organisatie en het beroep. Daarmee wordt arbeidstevredenheid versterkt en kan de aantrekkingskracht van het beroep verstevigen. Demotivatie en bijvoorbeeld werk-gerelateerd ziekteverzuim en daarmee minder uitval van verpleegkundigen uit het beroep kan zo (deels) voorkomen worden. Dit zorgt ervoor dat de organisatie een aantrekkelijke werkplek is.

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.

Verpleegkundig leiderschap draagt bij aan:

■ Een lerende werkcultuur en organisatie

Verpleegkundigen leren van elkaar, benutten verschillende kwaliteiten en worden steeds beter in hun werk. Dit betekent dat verpleegkundigen trots kunnen zijn op hun vak, erkenning krijgen voor hun kennis en ervaring, en dat het beroep wordt gewaardeerd.

Bijvoorbeeld:

Wanneer je als verpleegkundige een 'evidence based' verpleegkundige interventie bespreekt met je collega's en afspraken maakt over de toepassing daarvan om de zorg te verbeteren, is dat een waardevolle bijdrage aan goede zorg en ondersteun je een werkcultuur waarin leren onderdeel van het werk is.

■ Een goede maatschappelijke vertegenwoordiging van het beroep

Door 'up to date' zorg te bieden van hoge kwaliteit en het op peil houden van deskundigheid kan de maatschappelijke waardering voor het beroep vergroot worden. Verpleegkundigen hebben een belangrijke rol in het zorgen voor de gezondheid en het welzijn van de samenleving. Zo kunnen verpleegkundigen bijdragen aan het verminderen of beter hanteren van ziektes in de samenleving door het geven van goede voorlichting en preventieve zorg.

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.



Wat betekent verpleegkundig leiderschap voor de verschillende verpleegkundige en verzorgenden beroepsbeoefenaars?

De term verpleegkundig leiderschap is bedoeld voor alle beroepen en beroepsbeoefenaren in alle velden van het verpleegkundig domein. Het verpleegkundig domein beslaat in elk geval: verzorgende, verpleegkundige (alle opleidingen: voormalig in-service, mbo en bachelor), specialistisch verpleegkundige, verpleegkundig specialist (MANP), verpleegkundig onderzoeker (master-opgeleid en/of gepromoveerd). Voor verzorgenden wordt verpleegkundig leiderschap soms verzorgend leiderschap genoemd. Hoe je verpleegkundig leiderschap invult hangt nauw samen met je persoonlijke leiderschapontwikkeling, de opleiding, bij- en nascholingen en ervaringskennis die je hebt, de functie(s) die je nu of in het verleden hebt vervuld, en het team en de organisatie waarin je werkt.

Bijvoorbeeld:

Verzorgenden en verpleegkundigen kunnen leiderschap laten zien door observaties en veranderingen die ze bij hun patiënten signaleren in te brengen in overleg, of benodigde verbeteringen in de zorg of in de samenwerking aan te dragen. Bachelor-opgeleide en specialistisch verpleegkundigen kunnen bijvoorbeeld door uitvoer van een Critical Appraisal Topic (CAT) bijdragen aan de kwaliteit van zorg, en verpleegkundig specialisten en verpleegkundig onderzoekers kunnen door verpleegkundig onderzoek of een literatuuronderzoek op een veelvoorkomend vraagstuk in de praktijk nieuwe kennis aandragen. Welke functie je ook hebt, binnen het beroepsdomein wordt van iedereen professioneel leiderschap verwacht.

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.

Naslag

Wil je meer weten over de onderbouwing van verpleegkundig leiderschap?

Er wordt voortdurend onderzoek gedaan naar verpleegkundig leiderschap en er verschijnen regelmatig nieuwe publicaties. Je kunt daarom zelf het beste de meest recente literatuur zoeken via databanken zoals [CINAHL](#) of [Springerlink](#) via de bibliotheek van de organisatie, of gebruik [Google Scholar](#).

De volgende bronnen bieden een goede toegang tot informatie of projecten over verpleegkundig leiderschap².

Websites:

- V&VN informatie over verpleegkundig leiderschap: <https://www.venvn.nl/professionele-zeggenschap/excellente-zorg/thema-s/leiderschap/>
- Het landelijk RN2Blend project: <https://rn2blend.nl/nl>

² Niet alle bronnen zijn rechtstreeks te lezen, sommige bronnen kun je alleen via betaling of een betaalde licentie benaderen. Vraag de bibliotheek van de organisatie waar je werkt of het artikel opgevraagd kan worden of log, indien mogelijk, zelf in op de databank waar het artikel wordt aangeboden.

Publicaties van het lectoraat:

- van der Cingel, M. (2023). [Leiderschap kun je leren](#). *TVZ-Verpleegkunde in praktijk en wetenschap*, 133 (5), 18-20.
- van der Cingel, M., Reinders-Messelink, H., & Stallinga, G. (2023). [Learning communities of practice in care](#), a study into contributing factors of success for professional learning in daily practice. *Science Talks*, 5, 100129.
- van der Cingel, M., Andela, R., & Barf, H. (2023). [Nursing leadership in hospital practice](#). A research program into perceptions, experiences, and self-assessment of leadership competencies of nurses in a top-clinical hospital in the Netherlands. *Science Talks*, 5, 100127.
- van der Cingel, M., Andela, R., & Barf, H. (2022). [Verpleegkundig leiderschap in de ziekenhuispraktijk](#). *Verpleegkunde*, 37 (3), 32-46. <https://doi.org/10.24078/VPG.2022.9.129060>
- van der Cingel, M., & Brouwer, J. (2021). [What makes a nurse today?](#) A debate on the nursing professional identity and its need for change. *Nursing philosophy*, 22 (2), e12343.
- van der Cingel, M., & van den Pol-Grevelink, A. (2020). [Leadership in daily practice](#). *TVZ - Verpleegkunde in Praktijk En Wetenschap*, 130 (2), 32-35. <https://doi.org/10.1007/s41184-020-0272-1>

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.

Aanvullende literatuur:

- Adriaansen, M., & Peters, J. (Eds.). (2018). Leiderschapsontwikkeling van verpleegkundigen. Bohn Stafleu van Loghum.
- Vermeulen, H., Holleman, G., Huis, A., Ista, E., & Lalleman, P. (2020). Verpleegkundig leiderschap. Bohn Stafleu van Loghum.
- van der Cingel, M., Cardiff, S., Niessen, T., Jukema, J., & van Hout, A. (2022). Moreel verpleegkundig leiderschap. Boom Uitgevers
- Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International journal of nursing studies*, 115, 103842.
- de Kok, E., Schoonhoven, L., Lalleman, P., & Weggelaar-Jansen, A. M. (2024). Rebels leiderschap. *TVZ-Verpleegkunde in praktijk en wetenschap*, 134 (6), 52-53.



Ontwikkelen & Evalueren

Hoe begin je met Verpleegkundig Leiderschap?

Verpleegkundig leiderschap is geen competentie of kwaliteit die je soms wel en soms niet laat zien. Verpleegkundig leiderschap is verweven in alles wat je doet in de dagelijkse uitoefening van je werk. Net als bij andere competenties (kennis, vaardigheden en beroepsgedrag) die je voor je werk nodig hebt, ben je je soms meer en soms minder bewust van je leiderschap. Doordat er steeds nieuwe kennis wordt ontwikkeld in het verpleegkundig beroep, doe je aan levenslang leren. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van verpleegkundig leiderschap als competentie, je kunt je als verpleegkundige en in het team, steeds blijven ontwikkelen.

Daarom vind je in deze wegwijzer, naast informatie en kennis over verpleegkundig leiderschap, verschillende tools in de toolbox. Afhankelijk van welk onderdeel van verpleegkundig leiderschap je wil ontwikkelen, kun je een passende tool kiezen. Deze onderdelen vind je terug in het [Model Verpleegkundig Leiderschap](#). Wat je wilt ontwikkelen is daarbij weer afhankelijk van wat je op dat moment wilt bereiken.

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.



Doelen

Mogelijke doelen van verpleegkundig leiderschap waar je aan wil werken:

- Goede zorg leveren en bevorderen aan zorgvragers volgens de laatste kennis en inzichten: dit past bij [klinisch leiderschap](#)
- Goede persoonsgerichte zorg leveren die uitgaat van dat wat belangrijk is voor de zorgvrager en diens naasten: dit past bij [moreel leiderschap](#)
- Een goed werkklimaat realiseren en bevorderen waarin verpleegkundigen en verzorgenden serieus worden genomen en worden gehoord: dit past bij [professioneel beroepsmatig leiderschap/zeggenschap](#)
- Jezelf als beroepsbeoefenaar en als persoon in het beroep ontwikkelen: dit past bij [persoonlijk leiderschap](#) en [expertise](#)
- Als team bewust samenwerken om ieders kwaliteiten zo goed mogelijk te benutten: dit past bij [team/gedeeld leiderschap](#)

Tools

- Bedenk wat leiderschap volgens jou is en bespreek dit met elkaar in het team, zie: [bespreekvragen](#)
- Bedenk in welke situaties je leiderschap laat zien en bespreek deze met elkaar, zie: [situatieschetsen](#)
- Hoe werk je als team met elkaar samen om leiderschap te laten zien in de samenwerking, zie: [serious game](#)
- Welke kennis heb ik in de verschillende verpleegkundige CanMeds competenties nodig: zie: [kennistool CanMeds](#) en [leermodules](#)
- Hoe kunnen we als team patiënten-casussen bespreken en het belang van de patiënt daarbij vooropzetten, zie [casus-bespreekroute](#)
- Bedenk wat moreel-ethische keuzes in verpleegkundige zorg zijn en bespreek deze met elkaar in het team, zie: [moreel leiderschapstool](#)

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.

Evalueren

Waar staan jij en je team in de ontwikkeling van verpleegkundig leiderschap?

Om te bekijken of te evalueren waar jijzelf en/of je team staan in je ontwikkeling kun je ook verschillende acties ondernemen zoals:

- Je kunt verpleegkundig leiderschap meten via de Nederlandstalige versie van dit meetinstrument: [Leadership Practice Inventory](#) (LPI). De LPI is een handig instrument dat speciaal is ontworpen om inzicht te geven in jouw leiderschapskwaliteiten. Het helpt je om te ontdekken waar je sterke punten liggen en waar je nog kunt groeien.
- Bespreek de uitkomsten van deze test met je collega's, en je leidinggevende en vraag feedback. Bedenk waar je zelf aan wil werken en overleg hoe je dit kunt doen.
- Woon een bijeenkomst of vergadering van het Verpleegkundig Stafbestuur (VSB) of de Verpleegkundige Advies Raad (VAR) van je organisatie bij en/of bespreek met een van de leden hoe leiderschapsontwikkeling in de organisatie wordt aangepakt en wat jij daaraan kunt bijdragen.

- Benader opleidingsfunctionarissen van je organisatie en/of onderzoek op het intranet van de organisatie wat het aanbod is om aan professionalisering en professionele leiderschapsontwikkeling te werken.
- Ga in zelfstudie en met collega's aan de slag met [deze leerinterventies](#) en evalueer na afloop van de toepassing van een leerinterventie waar je staat.
- Benader collega's in andere zorgorganisaties hoe zij aan leiderschapsontwikkeling werken.
- Werk samen met studenten verpleegkunde en verzorgende aan leiderschapsontwikkeling van zowel jouzelf als van de studenten. Bevraag wat zij in de opleiding leren over verpleegkundig leiderschap en pas dit ook op jezelf toe.

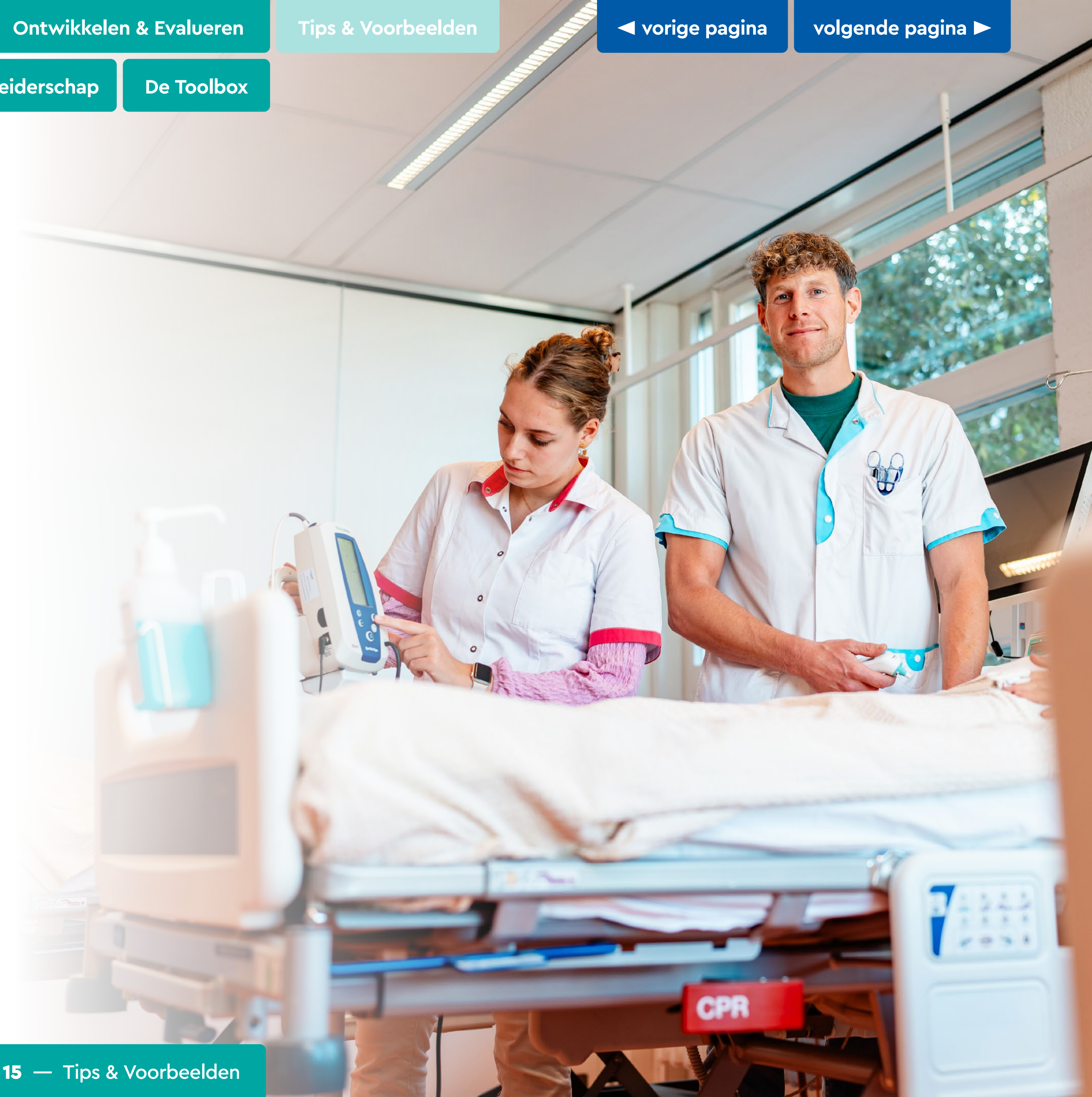
Tips & Voorbeelden

In deze wegwijzer zijn onder [Kennis](#) voorbeelden van leiderschap in de dagelijkse praktijk te vinden. Daarnaast vind je in de [Toolbox](#) verschillende tools die uitgaan van concrete voorbeelden uit de praktijk, dit zijn: de [Situatieschetsen](#), de [Serious Game](#), de [Moreel Leiderschapstool](#) en in de [Leermodules](#) zijn ook voorbeeldcasussen opgenomen. Leiderschap is ook af te leiden uit uitspraken van verpleegkundigen in het [leiderschapsonderzoek](#) die te koppelen zijn aan de 27 kernbegrippen van de CanMedsrollen BN2030 zoals deze ook in de [Kennistool CanMeds](#) te vinden zijn.

Tips

Werk aan persoonlijke leiderschapscompetenties. Denk daarbij aan:

- **Neem initiatief:** Durf initiatieven te nemen en nieuwe ideeën aan te dragen. Zo toon je dat je bereid bent om verantwoordelijkheid te nemen.
- **Geef en ontvang feedback:** Geef zowel positieve als constructieve feedback aan je collega's, en sta open voor feedback van anderen. Zo help je elkaar om te groeien.
- **Ontwikkel je communicatieve vaardigheden:** Goede communicatie is essentieel voor een goede samenwerking.
- **Werk aan je zelfvertrouwen:** Geloof in jezelf en in je eigen kunnen.
- **Wees een rolmodel:** Toon je collega's hoe belangrijk het is om verantwoordelijkheid te nemen en om goede zorg te leveren.



Klinisch (vakinhoudelijk) leiderschap blijkt uit deze uitspraken:



'Er gebeuren legio dingen natuurlijk waarbij je even moet bekijken van wat is hier aan de hand en wat ga ik daaraan doen. Want dat is het eigenlijk. Als iemand de plank mis gaat slaan, dan schat je in: van nou misschien is dat consult geriatrie hier wel op z'n plek, want ik heb het gevoel dat hier een beginnend delier sprake is bijvoorbeeld.'

Kernbegrippen: klinisch redeneren, verpleegkundig proces, regie op zorg.

Kennis: geriatric giants, verpleegkundige diagnostiek: risico op delier of acute verwardheid, in vergelijking differentiaaldiagnosen zoals (beginnende) dementie of chronische verwardheid

Leiderschapsgedrag: proactief handelen, onderbouwd handelen, interprofessioneel samenwerken



'Je kan de patiënt ondersteunen tot mobiliseren op heel veel manieren, maar daar zijn speciale technieken voor. Om diegene makkelijk op de rand van het bed krijgen. En wanneer dat soepel verloopt voelt die patiënt zich ook veiliger.'

Kernbegrippen: uitvoer van zorg: mobilisatietechnieken, persoonsgerichte en professionele communicatie, gezamenlijke besluitvorming

Kennis: verpleeg-sensitieve uitkomsten, motiverende gesprekstechnieken, verpleegkundige diagnostiek: mobiliteitstekort (bed)

Leiderschapsgedrag: autonomie eigen vakgebied, prioriteren, kennis onderhouden



'Ik denk dat ik als verpleegkundige erop moet toezien dat er gestreefd wordt naar ontslag en dat ik alvast dingen inzet voor ontslag om (thuis) zorg op te starten, zoals ik denk dat die mogelijk is, maar ook in het contact met de familie... ook tijdens de opname.'

Kernbegrippen: regie op zorg, professionele zorgrelatie, gezond gedrag bevorderen

Kennis: keten- en netwerkzorg/transmurale zorg, verpleegkundige diagnostiek: zelfstandigheidstekorten, (risico op) verminderde veerkracht

Leiderschapsgedrag: initiatief nemen, onderbouwd handelen, samenwerken met patiënt en naasten

Professioneel (beroepsmatig) leiderschap blijkt uit deze uitspraken:



'Ja, want ik vind ook dat de mening van de verpleegkundige ertoe doet. En daarin ook wat wij observeren en wat wij zien en wat wij meemaken van de patiënt, dat dat ertoe doet...dat ook wij meegenomen worden. Maar daarin zul je toch zelf wel je mond open moeten doen.'

'Ik vind het wel mooi om uit te stralen dat wij een heel mooi vak hebben...om dat naar anderen te laten zien, dat is ook een soort van professionaliteit denk ik. Zo straal je dat uit buiten de afdeling om.'

Kernbegrippen: Zeggenschap en positioneren, professioneel gedrag, ondernemerschap

Kennis: communicatietechnieken,

Leiderschap: moed, beroepstrots, deskundigheid inzetten



'Ik merk dat ik mij meer bewust ben van het feit dat je als je een verandering wil, dat je het ook moet borgen... en dat ik zelf actiever moet zijn. Maar dat ik ook mensen om mij heen actief erin moet betrekken, en dat daar meer voor nodig is dan alleen een keer een losse opmerking. Ik moet een plan maken, ik moet het opschrijven...ik moet het weer terugkoppelen, ik moet daar dus iets mee doen.'

Kernbegrippen: interprofessioneel samenwerken, persoonlijke en professionele ontwikkeling, reflecteren op metacommunicatie

Kennis: verander- en communicatietechnieken

Leiderschapsgedrag: rolmodel/voorbeeldrol, feedback geven en ontvangen, teamleiderschap

Moreel-ethisch leiderschap blijkt uit deze uitspraken:



'Ik wil patiënten niet laten merken dat ik het druk heb. Dan zeggen ze 'wanneer het jou uitkomt' maar dan zeg ik 'het moet u ook uitkomen, als u nog even verder wil rusten'.

Kernbegrippen: (patiëntgerichte) visie op verplegen, professionele zorgrelatie, onderzoekend vermogen: voorkeur en wensen patiënt

Kennis: persoonsgerichte theorieën, communicatietechniek

Leiderschap: samenwerken met de patiënt



'Als ik bij een familiegesprek zit en ik zie dat de patiënt twijfelt, dan maak ik dat op een later moment bespreekbaar, zonder dat er iemand anders bij is. 'Ik zag dat u twijfelde? Klopt dat?' en 'Waarom dan?' Dus ik benoem dan wat ik zie. Je merkt dat ze ook denken, van: Oh, maar ze luisteren ook naar mij.'

Kernbegrippen: professionele zorgrelatie, morele sensitiviteit

Kennis: verbale en non-verbale communicatie, gesprekstechnieken

Leiderschap: moed en initiatief nemen, samenwerken met de patiënt

Teamleiderschap blijkt uit deze uitspraak:



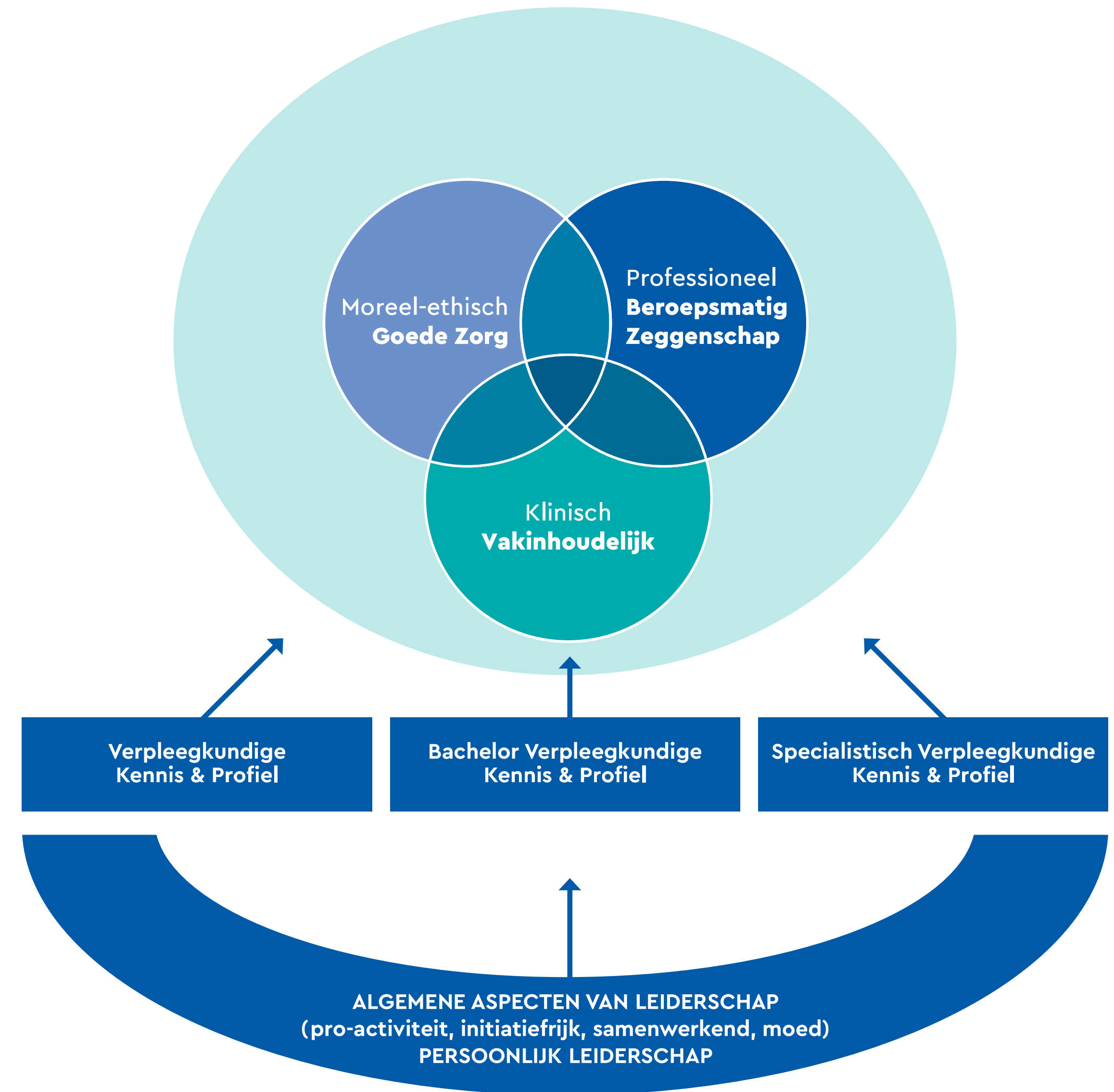
'Ik probeer mijn collega niet af te vallen, zeker niet bij de patiënt. Dan ga ik het met die collega zelf uitspreken, zo van: 'goh waarom heb je dit zo gedaan? Wat is jouw beweegreden?'

Kernbegrippen: professionele ontwikkeling, deskundigheidsbevordering

Kennis: normen en waarden, samenwerkingsmodellen en lerende omgeving

Leiderschap: feedback geven, voorbeeldrol, reflectie

Wat is Verpleegkundig Leiderschap? Het Model



Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap gaat over jouw ontwikkeling als mens en persoon. Algemene aspecten of kwaliteiten in persoonlijk leiderschap die door verpleegkundigen zelf worden genoemd zijn: proactief handelen, initiatief nemen en moed tonen.

- Voorbeeld: Je denkt en handelt vooruit (proactief zijn) door bij het opnamegesprek door te vragen over de thuissituatie
- Reflectie: Heb je een voorbeeld van een kwaliteit van jezelf en hoe je deze toepast in je werk? Welke leiderschapskwaliteit wil je ontwikkelen?
- Kennis: Kernkwadranten kunnen je helpen om je sterke en minder sterke kanten beter te begrijpen.



ALGEMENE ASPECTEN VAN LEIDERSCHAP
(pro-activiteit, initiatiefrijk, samenwerkend, moed)
PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Expertise

Expertise is een persoonlijke mix van opleiding, bij- en nascholing en ervaringskennis die je inzet in het tonen van leiderschap in je functie en beroep. De aangegeven functies **Verpleegkundige**, **Bachelor Verpleegkundige** en **Specialistisch Verpleegkundige** in het model zijn dus voorbeelden. Hier kan ook elke andere verzorgende en verpleegkundige functie in de verschillende domeinen worden ingevuld zoals **Wijkverpleegkundige**, **Verzorgende**, **GGZ-verpleegkundige** of **Verpleegkundig Onderzoeker**.

- Voorbeeld: Bewuste kennis gebruiken van een recente CAT (Critical Appraisal Topic) over wondzorg die op de afdeling is gemaakt
- Reflectie: Welke bewuste en welke onbewuste kennis gebruik jij dagelijks?
- Kennis: Bekijk welke competenties er bij jouw opleidingsniveau en functie horen, bijvoorbeeld het Bachelor Nursing 2030 opleidingsprofiel of de verschillende beroepsprofielen van V&VN



Verpleegkundige
Kennis & Profiel

Bachelor Verpleegkundige
Kennis & Profiel

Specialistisch Verpleegkundige
Kennis & Profiel

Klinisch (vakinhoudelijk) leiderschap

Klinisch leiderschap is leiderschap tonen door op te komen voor goede zorg op basis van je expertise en de onderbouwing van je eigen handelen. Klinisch leiderschap richt zich op die patiënten-uitkomsten waar je als verpleegkundige invloed op hebt.

- Voorbeeld: Tijdens de visite laat je zien hoe je via klinisch redeneren tot de verpleegkundige diagnose 'Angst voor een behandeling' bent gekomen, welke verpleegkundige interventies je hebt ingezet en bespreek je aan welke interprofessionele interventies je denkt
- Reflectie: Op welke dagelijkse momenten laat ik aan anderen zien hoe ik mijn handelen onderbouw?
- Kennis: Bekijk welke verpleegkundige diagnoses, patiënten-uitkomsten en interventies je dagelijks tegenkomt of toepast.



Professioneel (beroepsmatig) leiderschap of zeggenschap

Professioneel leiderschap is leiderschap tonen door op te komen voor jezelf als verpleegkundig professional, het team en het verpleegkundig beroep. Zeggenschap richt zich op een goede verpleegkundige positie in de samenwerking in het team en de organisatie door je stem te laten horen.

- Voorbeeld: Je pitcht een idee bij de Raad van Bestuur voor een verbetering van de verpleegkundige rapportage in het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) op een organisatiebijeenkomst.
- Reflectie: Bedenk wat je belangrijk vindt voor het verpleegkundig beroep en wat je kunt doen om dat te realiseren?
- Kennis: Onderzoek de thema's van beroepsvereniging V&VN en overweeg om je aan te sluiten, of om iets voor het verpleegkundige stafbestuur (VSB) of verpleegkundige adviesraad (VAR) te doen.



Moreel-ethisch leiderschap/Goede Zorg

Moreel-ethisch leiderschap is leiderschap tonen in de keuzes en dilemma's in de dagelijkse zorgverlening aan patiënten en hun naasten. Moreel-ethisch leiderschap richt zich op het realiseren van goede persoonsgerichte zorg die recht doet aan wat voor patiënten en hun naasten belangrijk is.

- Voorbeeld: Een van de patiënten op de dagbehandeling waarvoor je verantwoordelijk bent geeft aan veel zorgen te hebben om zijn vrouw die beginnend dementerend is en slecht alleen kan zijn. Hij heeft tijdelijk hulp kunnen regelen voor vandaag tot 16.00 uur en wil dan beslist thuis zijn. Het infuus loopt echter tot 17.00 uur. Je onderzoekt verschillende mogelijkheden en regelt een oplossing door met de patiënt zelf, je collega's en de behandelend arts te overleggen.
- Reflectie: Welke vaak voorkomende morele keuzes zie jij in de dagelijkse zorg? Hoe zorg jij dat patiënten en naasten voldoende gehoord worden en hoe maak je deze keuzes?
- Kennis: Onderzoek hoe morele keuzes kunt maken en welke tools daarbij te gebruiken zijn.



Teamleiderschap

Team of gedeeld leiderschap is leiderschap tonen door elkaar niet af te vallen en de samenwerking voorop te zetten in het verpleegkundig en interprofessioneel team.

Teamleiderschap richt zich op een veilig leer- en werkklimaat zodat goede patiëntenzorg in de gehele zorgketen in een prettige samenwerking gerealiseerd kan worden.

- Voorbeeld: Tijdens een overleg met de arts benoemt deze een term van een ziektebeeld dat jouw nieuwe, jonge collega die jij begeleidt niet kent. Je collega vraagt de arts of deze wil toelichten wat de term betekent en wat het ziektebeeld inhoudt. De arts licht graag toe. Jij stelt voor om een klinische les te regelen waarbij de arts de medische en jij de verpleegkundige kennis presenteert
- Reflectie: Durf jij toe te geven wanneer je iets niet weet?
- Kennis: Onderzoek wat interprofessioneel samenwerken precies inhoudt.



Hoe is Verpleegkundig Leiderschap te ontwikkelen? De Toolbox



Bespreekvragen

De poster verpleegkundig leiderschap laat het model verpleegkundig leiderschap zien, met concrete (geanonimiseerde) uitspraken van verpleegkundigen uit het leiderschapsonderzoek ter toelichting op het model. Zo zie je dat het model voortkomt uit de dagelijkse praktijk. De bespreekvragen zijn bedoeld om individueel voor jezelf en daarna in je team met je collega's door te nemen. Ze zetten je aan het denken over wat jij, in je eigen woorden, verstaat onder de verschillende vormen van leiderschap, en hoe je jouw leiderschap kunt laten zien. Door dit uit te wisselen met je collega's denken jullie met elkaar na over goede voorbeelden van verpleegkundig leiderschap. Ook kom je erachter wat de verschillen en overeenkomsten in jullie visie als team op verpleegkundig leiderschap zijn en kun je bespreken wat een mogelijk gezamenlijke visie zou kunnen inhouden.

Lees verder in dit hoofdstuk op de volgende bladzijde.





Situatieschetsen

Wanneer je op zoek bent naar concrete situaties waarin verpleegkundig leiderschap aan de orde is, staan hier 2 situatieschetsen met vragensets beschreven. Deze schetsen gaan over: omgaan met protocollen en interprofessioneel samenwerken. De voorbeelden nodigen je uit om te onderzoeken hoe je hier zelf over denkt, welke kennis je erover hebt zodat je kunt onderbouwen wat je ervan vindt. Ook biedt het je de kans om eigen vergelijkbare voorbeelden, die je zelf hebt meegemaakt, te onderzoeken.



Serious Game

Deze serious game, over het gebruiken van verpleegkundig leiderschap in teamsituaties, kun je met het team spelen onder begeleiding van Studio Maki. Zij kunnen, in overleg met je organisatie, het team in spelsituaties ondersteunen in de bewustwording en ontwikkeling van inhoudelijk, klinisch leiderschap en teamleiderschap. In de game worden verpleegkundigen uitgedaagd om op meerdere niveaus leiderschap te laten zien. Onder tijdsdruk moeten keuzes gemaakt worden in een gefingeerde praktijksituatie, om met leiderschap de situatie tot een goed einde te brengen. Leren van feedback en het inzetten van ieders kwaliteiten is daarbij van essentieel belang. Oefenen van verpleegkundig leiderschap in het eigen team creëert bewustwording over de inzet van kennis en kwaliteiten, de eigen rol in het team en het samenwerken met collega's als aspecten van verpleegkundig leiderschap.



Kennistool CanMeds

Deze kennistool in de vorm van een PowerPoint verheldert alle 27 kernbegrippen die aan de 7 CanMeds-rollen van de bachelor verpleegkundige zijn gekoppeld. Daarnaast is voor elk kernbegrip een aantal kennisvragen opgenomen, waarmee je je inhoudelijke kennis kunt vergroten.



Casus Bespreekroute

Deze tool bestaat uit een volledige toolbox, die voor het project LeerSaam Noord ontwikkeld is. De inhoud van de toolbox bestaat uit verschillende onderdelen met een handleiding die je helpen om het gesprek aan te gaan over wat voor een zorgvrager en diens naasten belangrijk is in de zorg. De bespreekroute is daarbij een tool om een casus te bespreken, bijvoorbeeld als moreel beraad, als intervisie of als gezamenlijke bespreking met de zorgvrager zelf. De toolbox is via de LeerSaam Noord website te bestellen bij Studio Maki. Ook op een aantal pagina's van de Zorg voor Beter website kun je over persoonsgerichte gespreksvoering, begeleiding van casusbesprekingen en actief luisteren informatie vinden.



Moreel Leiderschapstool

Deze tool helpt om beter zicht te krijgen op wat moreel verpleegkundig leiderschap inhoudt. Met behulp van een inlevingsopdracht kunnen eigen en voorbeeldsituaties waarin moreel leiderschap aan de orde is herkend en geoefend worden. De verdiepingsvragen en stellingen in deze folder helpen om het gesprek over moreel leiderschap op gang te brengen. Ook deze tool is individueel, met een collega of in het team te gebruiken.



Leermodules

De leermodules Leiderschap zijn als zelfstudie te gebruiken door zowel bachelor studenten verpleegkunde als verpleegkundigen die zich in verpleegkundig leiderschap op bachelor niveau willen ontwikkelen. De zes modules sluiten direct aan op de Canmeds-rollen zoals die beschreven zijn in het landelijk opleidingsprofiel Bachelor Nursing 2030, namelijk: Bachelor-verpleegkundige, Communicator, Samenwerkingspartner, Reflectieve EBP-professional, Leider en Kwaliteitsbevorderaar en de bijbehorende kernbegrippen. De rol Gezondheidsbevorderaar is niet in een aparte leermodule opgenomen, wel is er in de casuïstiek en opdrachten van de leermodules aandacht voor de kernbegrippen zoals: gezond gedrag bevorderen en gedragsanalyse.

De leermodules zijn via Boom Academie als studiemateriaal aan te schaffen en te gebruiken (beschikbaar vanaf 2026).

Elke module bestaat uit:

- Een introductie en beschrijving van de leereenheden.
- De leerdoelen en een opstapopdracht waarin de cursist zich oriënteert.
- De leereenheden, onderverdeeld in thema's. In de thema's wordt kennis met casuïstiek, leervragen en tips verweven. Na elke leereenheid is er een passende opdracht.
- Integratie: hier worden een aantal eindopdrachten aangeboden waarin integratie van de leereenheden en thema's van de module plaatsvindt.