



Pleidooi voor versterking van zorgteams

Leiderschap op de werkvloer

Verzorgenden en verpleegkundigen hebben de vakkennis om de regie in de bewonerszorg op zich te nemen. Maar wil dit werkelijk effect hebben op de kwaliteit van zorg, dan moet dit vakinhoudelijk leiderschap worden gestimuleerd door de voortrekkers in een team te ondersteunen en te belonen. Niet door deze informele leiders allemaal in het management te halen, maar door hun een stem te geven op de werkvloer.

door Myriam Crijns en Gerda van Brummelen

De ontwikkeling en borging van kwaliteit van zorg is voor zorginstellingen een voortdurend aandachtspunt. En de overheid stimuleert dit actief. Dat blijkt ondermeer uit het programma Zorg voor Beter, een initiatief van het ministerie van VWS om de langdurige zorg een kwaliteitsimpuls te geven (zie ook DENKBEELD, 2008/4). Volgens de Amerikaanse hoogleraar *Don Berwick*, internationaal vermaard om zijn kennis van zorgvernieuwing en kwaliteit, is leiderschap hét sleutelbegrip bij het ontwikkelen en borgen van kwaliteit van zorg. Zijn onderzoek toont aan dat een stevige leiderschapsstructuur een noodzakelijke voorwaarde is voor het laten slagen van innovaties.

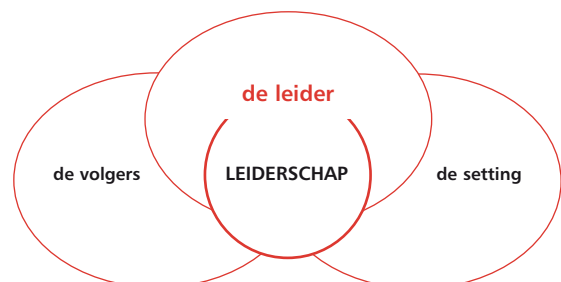
Leiderschap kent drie elementen: de leider, de volgers en de situatie (zie *Figuur 1*). Een leider bezit zowel persoonlijke als sociale vaardigheden. Hij of zij heeft visie en strategisch vermogen en kan zich inleven. Ook kan een leider conflicten hanteren en is hij in staat tot samenwerken in een team. Daarnaast is een leidersfiguur een optimist die initiatief neemt, flexibel is en zelfinzicht en (zelf)vertrouwen heeft. Een goede leider sluit aan bij de situatie van de volgers zonder daarbij het doel van de verandering uit het oog te verliezen.

Bij vakinhoudelijk leiderschap gaat het niet om leiderschap gebaseerd op een hiërarchische relatie, maar om leiderschap op de werkvloer, dicht bij de bewoner

Zonder volgers is er geen leider. Een persoon kan in de ene situatie een volger en in een andere context een leider zijn. De setting waarbinnen leiderschap zich afspeelt kan dan ook zeer divers zijn. Bijvoorbeeld een zorginstelling, een afdeling, een beroepsorganisatie of een project.

Vakinhoudelijk leiderschap

Bij leiderschap gaat het om verantwoordelijkheid nemen. En dat kun je in elke positie doen. Als leiderschap gebaseerd is op en voortkomt uit kennis van het eigen vak, noemen we dit *vakinhoudelijk leiderschap*. Het is het leiderschap van een deskundige, bijvoorbeeld een verzorgende. Deskundige verzorgenden nemen in de zorg voor hun bewoners zelf het heft in handen. Deze vakinhoudelijke leiders komen met ideeën voor verbeteringen en weten hun collega's hiervoor te motiveren.



Figuur 1: de leider - de volgers - de setting



Het zijn verzorgenden die initiatief tonen, kritisch zijn, verantwoordelijkheid nemen en doorzettingsvermogen hebben. Zij gaan net een stapje verder. Nadrukkelijk hebben we het hier over die professional die 'aan het bed' wil blijven en juist niet over degene die hogerop wil. Het gaat dus niet om leiderschap gebaseerd op een hiërarchische relatie, maar om leiderschap op de werkvloer, dicht bij de bewoner.

Een voorbeeld van zo'n leider is Diane, verzorgende op een psychogeriatrische afdeling: 'De bewoner goede zorg geven is voor mij het belangrijkste in mijn werk. De zorg wordt steeds complexer. Als zorgverlener moet ik daarin mee, alleen dan blijft de kwaliteit van de zorg op peil. Daarom moet ik op de hoogte blijven van wat er in het vakgebied speelt en van nieuwe inzichten in omgaan met dementie. Als er nieuwe bedden of tilliften komen, moet ik ermee kunnen omgaan en dit aan mijn collega's kunnen overbrengen. Dat is mijn kracht en mijn ontwikkeling staat nooit stil. Zo kan ik de bewoner de zorg geven die hem toekomt en dat is het liefste wat ik doe,' vertelt ze.

Als verzorgenden daadwerkelijk hun kennis en ervaring kunnen benutten en inzetten, neemt de kwaliteit van de zorg toe

Investeren loont

Verzorgenden staan dicht bij de bewoner en zij zorgen voor de continuïteit van de zorgverlening. Vanuit die positie zouden zij een belangrijke stem moeten hebben in de te leveren zorg. Vaak worden beslissingen of maatregelen echter van bovenaf genomen, zonder de beroepsbeoefenaar erbij te betrekken. Verzorgenden staan nu eenmaal onderaan de hiërarchische ladder.

Als verzorgenden daadwerkelijk hun kennis en ervaring kunnen benutten en inzetten, neemt de kwaliteit van de zorg toe. Bovendien leidt dit tot grotere tevredenheid bij de medewerkers, hogere motivatie en meer werkplezier. En dat betekent

uiteindelijk ook tevreden verpleeghuisbewoners. Een investering in het personeel komt dus ook de bewoners ten goede. Een voorbeeld is het project op afdeling Maasehof in verpleeghuis Martinushof (zie DENKBEELD, 2006/5). Hier zijn verzorgenden samen met familie aan de slag gegaan om het leven van de bewoners op allerlei praktische en concrete manieren te veraangename. 'Dit had niet alleen succes, het maakte bijzondere krachten in hen wakker. Ze zijn er individueel en als ploeg sterker op geworden,' luidde de conclusie.

Ook vanuit een ander perspectief is het investeren in verzorgenden noodzakelijk. Toekomstvoorspellingen geven aan dat er een fors personeelstekort onder verzorgenden dreigt, terwijl het aantal bewoners zal toenemen en de zorg complexer wordt. Voor verzorgenden betekent dit heel concreet: minder collega's, meer bewoners en zwaardere zorg. Een verzwaring van de werkdruk wordt ook veroorzaakt doordat verzorgenden steeds vaker taken moeten uitvoeren die voorheen door artsen en/of verpleegkundigen werden gedaan. Dit maakt het werk voor verzorgenden interessanter, maar ook zwaarder. Deze toenemende werkdruk vergroot de kans op vertrek van verzorgenden die juist zo hard nodig zijn. Het Panel V&V van de beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland beschrijft verschillende middelen die aangewend kunnen worden om het vertrek van verzorgenden tegen te gaan. Dit zijn onder andere het aanbieden van ontplooiings- en scholingsmogelijkheden, een loopbaanperspectief én het betrekken van verzorgenden bij de beleidsvoering. Zorginstellingen moeten personeel de kans geven om zich te ontwikkelen en scholing te volgen. Dat biedt perspectief en maakt het vak een stuk aantrekkelijker.

Batterij

Als een organisatie deze middelen zonder nadenken inzet kan dat echter een tegenovergesteld effect opleveren. Teams binnen de verzorging hebben vaak één of twee informele leiders. Het zijn die verzorgenden die veel aanpakken en binnen het team altijd een bron van energie zijn; ze zijn als het ware een 'batterij' voor het team. Vaak vraagt het management echter juist deze verzorgenden uit het team te stappen: ze krijgen een zogeheten 'verticale promotie' en stijgen een trede op de hiërarchische ladder. Dit betekent echter dat de 'batterij' uit het team wordt gehaald en dat dit minder kan gaan functioneren. Het elan komt wel weer terug, maar dat duurt vaak een paar maanden.

>

Er is ook een andere manier om excellente teamleden te belonen: een 'horizontale promotie' in de vorm van speciale taken of bevoegdheden

Maar er is ook een andere manier om excellente teamleden te belonen: een 'horizontale promotie'. Een dergelijke bevordering houdt in dat de verzorgende bijvoorbeeld speciale aandachtsgebieden in haar takenpakket krijgt, zoals wondbehandeling, incontinentie of voeding. Of dat zij binnen het team ruimte krijgt om klinische lessen te verzorgen of collega's te coachen. Het voordeel hiervan is dat zo'n informele leider binnen het team blijft en dicht bij de bewoners blijft staan. Dit heeft een heel ander effect: de energie blijft binnen het team en krijgt zelfs nog een extra oppepper. Het gevolg: tevreden bewoners en verzorgenden.

Perfecto!

Het aanbieden van scholing is belangrijk, maar coaching en ondersteuning bij de toepassing van (nieuwe) kennis is cruciaal. Voortrekkers binnen de beroepsgroep – vakinhoudelijke leiders – kunnen hierin een centrale rol spelen. Vanuit het perspectief dat kwaliteit van zorg leiderschap vraagt, heeft het Landelijk Expertisecentrum Verpleging & Verzorging (LEVV) een scholing ontwikkeld: Perfecto, voortrekkers in de zorg. Perfecto is een praktijkgerichte leergang gericht op de individuele ontwikkeling van getalenteerde verzorgenden, zodat zij een continue bijdrage leveren aan een betere zorgkwaliteit. Uitgangspunt is: leren door te doen. Deelnemers gaan aan de slag met casuïstiek uit hun dagelijkse praktijk en starten projecten ter verbetering van de patiëntenzorg. Een concreet voorbeeld daarvan: vakbladen die eerder ergens op een grote stapel verdwenen, worden nu uitgedeeld en bij ieder teamoverleg vertelt iemand over een onderwerp uit het blad dat zij gelezen heeft.

Ook heeft de scholing bij een groep deelnemers geresulteerd in het opzetten van een Verzorgende Advies Raad (VAR). Deze adviseert de raad van bestuur van de zorginstelling over beleidszaken die verzorgenden betreffen. Hiervoor organiseert de VAR bijeenkomsten met de verzorgenden en nodigt prominente sprekers uit, zoals topambtenaren van het ministerie van VWS, om van gedachten te wisselen over de toekomst van de verzorging.

Een ander voorbeeld is het coachen van collega's op niveau 2. Door de scholing voelen de verzorgenden zich sterker en vertrouwer. Het coachen van collega's en van lager opgeleiden is dan ook een taak die zij met veel plezier op zich nemen. Ze zijn voor hen een voorbeeld en hebben daarmee een speciale rol binnen het team.

Behouden voor de zorg

Uit de effectmeting die na het uitvoeren van een Perfecto-programma is gedaan, blijkt duidelijk dat de vakinhoudelijke leiderschapskwaliteiten van de deelnemers toenemen. En dat deze ook ruim na afloop van de scholing nog duidelijk te zien zijn. Deelnemers komen met aanmerkelijk meer ideeën voor de verbetering van de patiëntenzorg. 'Of je kort of lang in het vak zit, je wordt geregeld om een mening gevraagd. Ook tijdens een overleg en in werkgroepen krijg je de kans om je te laten horen. Toen ik net werkte, greep ik die kans te weinig. Sinds Perfecto gaat dat goed,' aldus een deelnemer aan het scholingsprogramma die verzorgende op een psychogeriatrische afdeling is.

De toegenomen leiderschapskwaliteiten van de deelnemers hebben hun weerslag op de vaardigheden van hun team. De deelnemers delen veel gemakkelijker hun expertise met anderen en daarvan blijkt het team een nieuwe en blijvende impuls te hebben gekregen. Een Perfecto-deelnemer: 'Ik heb geleerd hoe ik het beste kan onderhandelen en netwerken. Nu kan ik duidelijker uitleggen waarom dingen op een bepaalde manier gebeuren. En weet ik beter hoe ik collega's enthousiast kan maken.'

Kwaliteit van zorg vraagt om vakinhoudelijk leiderschap. Een scholing toegespitst op dit thema kan hierbij ondersteuning bieden, maar dan is *commitment* van het management van de organisatie wel een essentiële voorwaarde. Alleen als dit volledig achter de scholing staat en zich inspant om deze te faciliteren kunnen de deelnemers daadwerkelijk invloed uitoefenen op een betere kwaliteit van zorg en worden de resultaten geborgd. Bovendien zijn de cursisten na afloop van de scholing potentiële deelnemers van werkgroepen en commissies binnen de zorginstelling. Maar daar moet die instelling dan ook iets mee willen doen.

Verzorgenden faciliteren in hun vakinhoudelijke leiderschapskwaliteiten heeft als resultaat dat zij behouden blijven voor het vak en naast de bewoner blijven staan, zodat de kwaliteit van zorg zo goed mogelijk is. Er is sprake van promotie, maar dan horizontaal in plaats van verticaal. Een scholing die hier specifiek op is gericht, blijkt tot goede resultaten te leiden. Zoals een deelnemster aan de scholing het verwoordde: 'Je leert dat dingen veranderen een lange tijd neemt. En je leert om dat uit te leggen aan je collega's. Dat is onze kracht, wij staan op de werkvloer en kunnen het beleid goed naar de medewerkers vertalen.'

Myriam Crijns en Gerda van Brummelen zijn werkzaam bij het Landelijk Expertisecentrum Verpleging & Verzorging (LEVV), een kennisinstituut dat zich richt op kwaliteitsverbetering van de zorg door de beroepsuitoefening van verpleegkundigen en verzorgenden te versterken (zie www.levv.nl); een literatuurlijst van de bij dit artikel gebruikte documentatie kan worden opgevraagd bij de auteurs: m.crijns@levv.nl of g.brummelen@levv.nl.

Verzorgenden faciliteren in hun vakinhoudelijke leiderschapskwaliteiten heeft als resultaat dat zij behouden blijven voor het vak en naast de bewoner blijven staan