

# Positionering van de verpleegkundige beroepsgroep

De verpleegkundige beroepsgroep is de grootste groep zorgprofessionals in de Nederlandse ziekenhuizen. Het is een diverse groep met veel impact op de kwaliteit van zorg. Hoe zorg je ervoor dat het perspectief van deze beroepsgroep stevig vertegenwoordigd is in de ziekenhuisorganisatie? We zien de afgelopen periode allerlei ontwikkelingen om de verpleegkundige beroepsgroep beter te positioneren. Dit zijn enerzijds structuurinterventies (hard), zoals de doorontwikkeling van de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) naar een Verpleegkundig Stafbestuur (VSB) en invulling geven aan de rol van de Chief Nursing Officer (CNO). Anderzijds gaat het om gedragsinterventies (zacht), zoals het vergroten van eigenaarschap door de beroepsgroep zelf. Meerdere vormen en aanpakken zijn mogelijk en worden ingegeven door de lokale context. Het uiteindelijke doel is dat verpleegkundigen zich gehoord voelen en betrokken worden. Verschillende types interventies kunnen nodig zijn om de positie van de verpleegkundige beroepsgroep verder te versterken. Deze stroomversneller, die is opgesteld op basis van interviews met experts binnen en buiten verschillende ziekenhuizen, biedt een handvat om met structuur- en gedragsinterventies aan de slag te gaan.

**Definitie succesvolle positionering van de verpleegkundige beroepsgroep:** een situatie waarin in alle lagen van de organisatie, bij thema's die verpleegkundigen aangaan, het verpleegkundig perspectief is vertegenwoordigd met als gevolg kwalitatief betere patiëntenzorg.

## Harde kant - structuur, systemen en organisatie

### Verpleegkundig Adviesraad (VAR) of Verpleegkundig Stafbestuur (VSB)

- Investeer in een verdere versteviging van de bestaande VAR binnen de organisatie. Overweeg of een eventuele ontwikkeling naar een VSB gewenst is. De verpleegkundige-as zou met eenzelfde vanzelfsprekendheid vertegenwoordigd moeten zijn als de medische-as, in een structuur die daarbij past (die kan afwijken van de structuur van een MSB).
- Wanneer strategische besluiten genomen worden over thema's die de verpleegkundige beroepsuitoefening raken dient de VAR betrokken te worden. Een VSB kan daarover meebeslissen. Het VSB heeft daarmee een duidelijk andere rol dan een VAR.
- Zorg ervoor dat de VAR of VSB draagvlak houdt bij de verpleegkundige achterban in het ziekenhuis door continu in gesprek te blijven, te verbinden en te luisteren. Communicatie en zichtbaarheid zijn essentieel.
- De VAR of VSB dragen bij aan een effectieve organisatie als 'linking pin' tussen de dagelijkse praktijk, beleid, management en organisatieontwikkeling.

### Chief Nursing Officer (CNO)

- Creëer bijvoorbeeld een positie CNO en positioneer deze strategisch. De rol van CNO kan bijvoorbeeld belegd worden in het 2e echelon van de organisatie, bij een manager die ook een (zorg)RVE of cluster aanstuurt. Functioneel is de CNO verantwoordelijk voor alle verpleegkundigen (hiërarchisch niet). Ook heeft de CNO een rol in het coachen van leidinggevenden naar een andere invulling van leiderschap.
- De CNO, VAR of VSB ondersteunen een continue professionalisering van de beroepsgroep (o.a. op het gebied van opleiding en ontwikkeling). De CNO is de verbindende schakel tussen bestuur, beleid, verpleegkundige professie en de werkvloer, alsmede aanspreekpunt en aanjager op het gebied van de beroepsinhoud en beroepsontwikkeling. De CNO is daarmee het boegbeeld van de verpleegkundige beroepsgroep. De VAR is een belangrijke samenwerkingspartner van de CNO.

### Netwerkvorming

- Creëer een netwerk van verpleegkundigen, onder andere door het inrichten van een platform. Combineer digitale communicatiekanalen met fysieke bijeenkomsten om te verbinden, motiveren en verbeteren. Borg resultaatgerichtheid met een duidelijke opdracht en doel. CNO, VAR of VSB monitoren mee op de uitkomsten.

### Verpleegkundig Expertise Centrum (VEC)

- Biedt de ruimte voor verpleegkundige professionele ontwikkeling (CPD) in bijvoorbeeld een verpleegkundig expertisecentrum. Hierin kunnen bijvoorbeeld wetenschappelijk opgeleide verpleegkundigen onderzoek doen naar relevante thema's op verpleegkundig vlak om de patiëntenzorg te verbeteren.

## Zachte kant - visie, gedrag en cultuur

### Vanuit visie op verpleegkundig leiderschap

- Ontwikkel als basis een visie op verpleegkundig leiderschap om de verpleegkundige beroepsgroep beter te positioneren. Laat je inspireren door het gedachtengoed van bijvoorbeeld het 'Magnet Hospital'. Zie ook de ZMT!-stroomversneller gericht op het versterken van verpleegkundig leiderschap.
- Ontwikkel de visie in lijn met de besturingsfilosofie van het ziekenhuis en de visie op patiëntenzorg. Maak hierin inzichtelijk wat de (veelzijdige) rol van de verpleegkundige omvat binnen de ziekenhuisorganisatie.
- Laat ook naar buiten zien hoe het ziekenhuis achter deze visie staat. Verpleegkundige expertise/achtergrond in de raad van bestuur kan hierin ondersteunend werken.

### Cultuurverandering: van dienend naar leidend

- Concretiseer in gezamenlijkheid de basisprincipes voor verpleegkundig leiderschap (eigenaarschap, verantwoordelijkheid, partnerschap en gelijkwaardigheid). Werk deze principes uit zodat duidelijk wordt wat dit in de praktijk van de instelling betekent.
- Om verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te tonen is het nodig dat de verantwoordelijkheid voor verpleegkundige uitkomsten bij verpleegkundigen zelf ligt. Hierbij moet duidelijk zijn wat er wordt verwacht vanuit de visie op verpleegkundig leiderschap m.b.t. leiderschap, autonomie en positionering; daag elkaar hierop uit en spreek elkaar hier op aan.
- Breng de medische en verpleegkundige beroepsgroepen dichter bij elkaar. Ga op zoek naar een nieuwe balans waarbij het draait om een (multidisciplinair) team van professionals dat samenwerkt rond en voor de patiënt. De verpleegkundigen gaan daarbij over de verpleegkundige beroepsuitoefening en worden als zodanig betrokken.
- Inspireer door middel van mentoring en rolmodellen. Voor verpleegkundigen is het effectief gebleken om (voorbeeld)gedrag te spiegelen met het eigen gedrag, en op basis daarvan verder te ontwikkelen.
- Koppel gedragsverandering aan bestaande cultuur/verandertrajecten en gerelateerde programma's die lopen in het ziekenhuis.

### Faciliterend leidinggeven

- Deze cultuurverandering vraagt om een substantiële wijziging van de rol van teamleiders. Het vraagt om faciliterend leiderschap gericht op het stimuleren van het nemen van verantwoordelijkheid door verpleegkundigen. Ondersteun als leidinggevende verpleegkundigen om kritisch te kijken naar de eigen werkprocessen.
- Begeleid verpleegkundigen bij deze andere rolopvatting en het versterken van hun professionele identiteit; stimuleer door het gesprek erover aan te gaan.
- Stimuleer leidinggevenden om niet gelijk zelf de oplossing te bedenken, maar dit terug te leggen bij de teams. Versterk lijnmanagement met leiderschapsontwikkeling.