

Aan zet voor zeggenschap

20 verpleegkundigen van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis konden met eigen verbeterideeën aan de slag gaan dankzij een subsidie vanuit het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht.

auteurs

Sabine op 't Hoog
programmalaider
Verpleegkundige
Beroepsontwikkeling,
Elisabeth-TweeSteden
Ziekenhuis, Tilburg

Diane Toll
docent-onderzoeker,
lectoraat Continue
Professionele
Ontwikkeling van
Verpleegkundigen,
Avans Hogeschool
Academie voor Welzijn
en Gezondheid,
's-Hertogenbosch

Mirjam Valckx
docent-onderzoeker,
lectoraat Continue
Professionele
Ontwikkeling van
Verpleegkundigen,
Avans Hogeschool
Academie voor Welzijn
en Gezondheid,
's-Hertogenbosch

Annemarie de Vos
lector Continue
Professionele
Ontwikkeling van
Verpleegkundigen,
Elisabeth-TweeSteden
Ziekenhuis, Tilburg,
Avans Hogeschool,
Breda, en Fontys
Hogeschool, Tilburg



CORRESPONDENTIE
ANNEMARIE DE VOS
JBM.DEVOS@ETZ.NL

TREFWOORDEN

- Ziekenhuiszorg
- Zeggenschap
- Beroepsuitoefening

Professionele zeggenschap levert betere zorg op voor patiënten en naasten; het leidt ook tot meer bevoegenheid, betrokkenheid en werkplezier voor verpleegkundigen.¹ Sinds 2022 investeert het kabinet in professionele zeggenschap via subsidies vanuit het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht.

In 2023 heeft het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis de subsidie ingezet voor het project Verpleegkundige Impact in de Praktijk (VIP). Hierin gingen 20 verpleegkundigen met eigen verbeterideeën aan de slag in hun dagelijkse praktijk. Elke twee weken namen ze deel aan gezamenlijke sessies om vraaggericht met hun veranderingopgave aan de slag te gaan. Tijdens de sessies zijn *appreciative inquiry* en de *agile scrum*-methode gebruikt. Appreciative inquiry is een organisatieveranderings-



Foto: Stock.adobe.com / AlenKadir

techniek. Hierin staan verhalen centraal over dat wat goed gaat in de organisatie en hoe daarvan nog meer kan worden gecreëerd.² Scrum is een agile raamwerk, dat teams faciliteert in het productief opleveren van projecten en het snel tackelen van eventuele problemen. Scrum is daardoor zeer geschikt voor complexe projecten waarvoor op voorhand geen detailplanning gemaakt kan worden.³ Daarnaast was er gelegenheid tot individuele coaching en intervisie-bijeenkomsten.

DOEL EN METHODE

Twee onafhankelijke gespreksleiders begeleidden een focusgroep met tien deelnemers. Dit was gericht op het verkrijgen van inzicht in de ervaringen, leerbepalingen en aanbevelingen voor vervolprojecten. De gesprekken werden opgenomen en thematisch geanalyseerd.⁴

RESULTATEN

Professionele ontwikkeling

Deelnemers leerden over projectmatig werken en het inzetten van veranderingen. Ze gaven aan dat hun leiderschapsvaardigheden werden vergroot. Te denken valt aan: het voortouw nemen, argumenteren en delegeren. Deelname aan het project haalde hen uit hun comfortzone en zorgde voor groeiend zelfvertrouwen. Daarnaast benoemden deelnemers dat hun organisatiebewustzijn is vergroot, dat ze meer lef hebben gekregen om contacten te leggen en dat hun kritische blik en onderzoekend vermogen zijn versterkt. Een enkele deelnemer gaf aan géén energie te krijgen van het oppakken van een project op de afdeling. Het project had volgens de deelnemers beperkte invloed op de professionele ontwikkeling van collega's.

'Dus ik hoop dat het uiteindelijk oplevert dat mensen niet steeds zuchten en steunen als er weer iets misgaat. Maar dat ze dan dus denken: misschien kunnen we hier iets mee. Dat zou dan de winst voor het team zijn.'

Zeggenschap

Door het project ervoeren de deelnemers voor het eerst wat het betekent zeggenschap te hebben en invloed uit te

oefenen. In de praktijk betekende dit dat zij vanuit een eigen idee met een project startten en vervolgens signaleerden dat het project impact had in de praktijk. Daardoor werden zij zichtbaar als verpleegkundige. Maar zeggenschap blijkt niet voor iedere verpleegkundige interessant en relevant te zijn.

'Ik merk bij collega's dat dat helemaal nog niet zo leeft. Die doen liever dat ding aan bed op de afdeling en zijn helemaal niet bezig met zeggenschap.'

De deelnemers verwachtten dankzij verworven (argumentatie)vaardigheden sneller een verbetervoorstel op te pakken in de toekomst. Tegelijk gaven ze aan dat de reactie van leidinggevenden hierin bepalend is. Sommige deelnemers voelden zich geremd in hun zeggenschap, doordat het management de kaders bepaalt, de financiën beheert en daardoor ontwikkelingen soms frustreert.

'Ik denk dat daar nog wel veel in te behalen valt... Nu worden er zaken aangedragen, hier mogen jullie iets van vinden... De kapstok is er al, we mogen er zelf de jas aan hangen. Maar verder mogen we eigenlijk niet denken, zeg maar niet meebeslissen.'

Werkplezier

Het VIP-project gaf energie en ruimte om te leren. Deelnemers waren trots op het resultaat en voelden zich waardevol door hun bijdrage aan de afdeling. Het ontvangen van positieve feedback en de afwisseling tussen patiëntenzorg en het werken aan het VIP-project verhoogden het werkplezier en daarmee de zeggenschap.

'Omdat ik mezelf nooit heb laten horen, heb ik genoeg aan deze mate van zeggenschap voor mijn eigen ontwikkeling en werkplezier.'

Deelnemers ervoeren het VIP-project als een impuls voor toekomstige projecten en benoemden succes- en belemmerende factoren.

Directe toepasbaarheid

De deelnemers oordeelden dat de uitleg over projectmatig werken direct toepas-

baar was in het eigen project, hoewel niet iedereen in dezelfde fase van het project zat. De geboden structuur werd als prettig ervaren. De deelnemers ervoerden inspraak in het programma dankzij het maatwerk, de intervisie met inbreng van eigen casussen en de individuele coaching naar behoefte. Gast sprekers en experts werden als inspirerend ervaren en gaven toepasbare waardevolle inbreng.

'Oh ja, misschien moet ik inderdaad die mensen die achterblijven, maar gewoon laten hangen. Mezelf focussen op degenen die het wel zien zitten. Dit ga je wel gebruiken in je verdere carrière. Dan weet je, dat hoort erbij.'

Netwerken en interactie

Tijdens de bijeenkomsten ondervonden de deelnemers volop ruimte voor uitwisseling. Vooral het vinden van herkenning, het uitwisselen van feedback en het ontvangen van adviezen ervoerden zij als waardevol. Dit vergrootte en verrijkte het professionele netwerk.

'Ik vond het wel heel fijn dat er iemand iets over je project kan zeggen die er niet helemaal in zat, dus soms iemand met een andere view die jou toch weer even tips kon geven.'

Voor het creëren van draagvlak was het volgens alle deelnemers belangrijk collega's van de eigen afdeling erbij te betrekken. Het ging om draagvlak voor zowel het verbeteridee zelf als voor de uren die geïnvesteerd werden door de deelnemers. Maar sommige deelnemers gaven aan weinig met collega's te communiceren over het VIP-project, omdat ze hen niet wilden belasten en/of vanwege de grote teamomvang. Andere deelnemers werkten samen met collega's die ook deelnamen aan het VIP-project. Waar de ene dit lastig vond, vonden anderen het juist fijn, omdat de korte lijntjes de continuïteit waarborgden.

Waardering

Deelnemers voelden zich gewaardeerd en positief bekrachtigd door de Raad van Bestuur en het Verpleegkundig

Stafbestuur. Ze werden individueel toegesproken en kregen complimenten over de uitvoering van hun project. Sommige deelnemers gaven aan draagvlak te ervaren van het eigen team en hun leidinggevende. Andere deelnemers merkten dat er weinig interesse en waardering was voor het project, wat leidde tot gevoelens van demotivatie.

Tijdsbeheer en balans

Het rooster was al gepland toen de deelnemers startten met het VIP-project, zodat de projectactiviteiten boven op de gebruikelijke werkzaamheden kwamen. Het verdelen van tijd en aandacht tussen patiëntenzorg en het project was een uitdaging voor deelnemers die weinig mogelijkheden hadden om taken op te pakken naast de patiëntenzorg. Het bijwonen van de bijeenkomsten bleek het best te passen bij een 'kantoor dag'. Enkele deelnemers kregen extra uren voor het project. De voortgang van het project werd soms belemmerd doordat deelnemers afhankelijk waren van de reactiesnelheid van collega's.

Aanbevelingen vervolgprijzen

Sommige deelnemers gaven aan dat het VIP-project ze voldoende handvatten heeft gegeven om vervolgprijzen op te pakken. Anderen lieten weten graag deel te nemen aan een vervolg, omdat hun project nog niet afgerond is. Zij gaven de voorkeur aan een vervolgproject met een lagere frequentie van (online) bijeenkomsten om feedback uit te wisselen en zich gehoord te voelen. Deelnemers stelden voor jaarlijks nieuwe projecten te laten starten; met andere collega's en nieuwe ideeën en ondersteuning van de initiatiefnemers van het VIP-project. Ze verwachtten dat

dan meer collega's het voortouw kunnen nemen en positieve ervaringen opdoen.

De deelnemers vonden het belangrijk dat collega's in de toekomst zodanig gefaciliteerd worden, dat ze daadwerkelijk aan het project kunnen werken. Daarbij benadrukten ze dat het

'Deelname aan het VIP-project droeg bij aan de professionele ontwikkeling'

zaak is aan te sluiten bij de wensen van deelnemers en ondersteuning te krijgen. Ten slotte adviseerden de deelnemers de bijeenkomsten effectiever en minder vrijblijvend in te vullen, zodat ze inhoudelijk met elkaar aan de slag kunnen gaan.

'Soms was het te vrijblijvend en ergens is dat mooi, want dan beleggen ze het bij onszelf, in het kader van zeggenschap. Maar soms hebben we dat zetje in de rug nodig, praat er eens over met elkaar.'

CONCLUSIE

Deelname aan het VIP-project droeg bij aan de professionele ontwikkeling, zeggenschap en het werkplezier van verpleegkundigen. De directe toepasbaarheid van het project en de uitwisseling met collega-verpleegkundigen werden gewaardeerd. Deelnemers

reikten aanbevelingen aan voor vervolgprijzen.

DISCUSSIE

Dit onderzoek bevestigt dat ervaren zeggenschap bijdraagt aan werkplezier. De ervaren belemmeringen komen grotendeels overeen met belemmeringen die verpleegkundigen ervaren als zij hun zeggenschap willen vergroten.¹ Dat zijn: (te) weinig tijd en ruimte, sterke hiërarchie, top-down-besluiten vanuit het management en onvoldoende aanmoediging om zeggenschap te vergroten. Verpleegkundigen willen een werkomgeving waarin ze de ruimte krijgen om te groeien en mee te denken en waarbij hun inbreng wordt gewaardeerd. Het VIP-project bood deze ruimte. Deelnemers ervoeren een professionele ontwikkeling en waardeerden de interactie met (en feedback van) collega's, zoals eerder beschreven door Künn e.a.⁵ Bij een toekomstig project wordt daarom de facilitering van intercollegiale uitwisseling aanbevolen.

Wij danken de deelnemers aan de focusgroepen voor de openhartige gesprekken. 🗨️

Het VIP-project is mogelijk gemaakt door een subsidie van het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht.

REFERENTIES

- 1. Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht.** Rapportage peiling zeggenschap in de zorg. <https://zeggenschapindezorg.nl/wp-content/uploads/2023/01/Rapportage-peiling-zeggenschap-in-de-zorg.pdf>.
- 2. Lieshout van F, Jacobs G & Cardiff S.** Actieonderzoek - Principes en onderzoeksmethoden voor participatief veranderen. Assen: Van Gorcum BV; 2021.
- 3. Noteboom C, Ofori MQ, Sutrave K, e.a.** Agile Project Management: A Systematic Literature Review of Adoption Drivers and Critical Success Factors. Hawaii International Conference on System Sciences. 2021.
- 4. Braun V & Clarke V.** Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol.* 2006;3(2):77-101.
- 5. Künn A, Abbink H, Baumann S, e.a.** Leven lang ontwikkelen in Nederland. Maastricht: ROA; 2022.

Samenvatting

→ Verpleegkundige zeggenschap wordt vergroot door aan de slag te gaan met een eigen verbeteridee.
→ Het is essentieel dat het management de uitvoering van projecten faciliteert in tijd en mogelijkheden voor uitwisseling en feedback.

→ Ondersteuning door *peer-feedback* en individuele coaching (inclusief complimenten) is stimulerend.
→ Deelname aan een project vergroot het werkplezier bij de meerderheid van de verpleegkundigen.