



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Leonie Swolfs: ‘Meerwaarde van verpleegkundig leiderschap is betere kwaliteit’



Rubriek *Leiderschap in de praktijk*

Leiderschap is niet alleen iets van een bestuurder of een teamleider in een zorginstelling. Elke medewerker toont leiderschap door beslissingen te nemen, het zit in álle beroepen in het verpleeghuis. Alleen gezamenlijk kunnen medewerkers bijdragen aan goede zorg voor de cliënt. Verpleegkundig expert Leonie Swolfs deed samen met een collega onderzoek naar verpleegkundig leiderschap in het verpleeghuis. Ze ontdekten dat er op dat vlak nog een wereld te winnen is.

Wat is leiderschap voor jou?

‘Dan denk ik vooral aan initiatief nemen in mijn eigen vakgebied en regie voeren. Ik moet zelf iets doen om iets te bereiken. Leiderschap is ook de mens en cliënt centraal zetten. Samen met de cliënt zelf, de mantelzorgers en collega’s zorgen dat de cliënt kan meedoen. Maar leiderschap is voor mij ook iets dat je als mens doet: je moet er zelf iets van maken.

Leiderschap is een trend en komt vaak aan het licht bij zorgorganisaties die overgaan naar zelfsturing. Daarin staan mensen op en dat is een mooie ontwikkeling, omdat mensen zich dan meer kunnen ontplooiën.’

‘Ik hoop er ook een voorbeeld van te zijn dat iedereen een leider kan zijn, niet alleen de manager.’

Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?

‘Mijn voormalige manager, Marlies Kusters, heeft mij vooral kennis laten maken met leiderschap. Zij heeft bijgedragen aan een betere versie van mezelf. Ze liet me zien dat je leiderschap kunt tonen door open te staan voor persoonlijke ontwikkeling. Vooral door de spiegel voor te houden: ik moet het zelf doen. In coachgesprekken stelde ze veel open vragen en liet mijn zelfvertrouwen en werkplezier groeien.

Ook mijn collega Miranda van Bussel, met wie ik samen de hbo-v-opleiding deed, heeft het leiderschap in zich. Het was waardevol om bij Savant Zorg samen onderzoek naar leiderschap in de praktijk te doen. Daarnaast had ik de literatuur van misschien wel de grondleggers van verpleegkundig leiderschap, Pieter Lalleman en Hester Vermeulen, nodig om gevoed te worden en geprikkeld te blijven.’

Wat zou jij als eerste doen als jij de baas was van een zorgorganisatie?

‘Vooral zorgmedewerkers laten doen waar ze goed in zijn en dat faciliteren. De financiële vraagstukken of administratieve rompslomp zou ik bij iemand anders neerleggen. Laat ideeën geboren worden op de werkvloer en maak samen een gezamenlijke visie. Mensen kunnen prima aangeven waar ze goed in zijn. Om zo samen het hogere doel te bereiken en de cliënt een dag met een gouden randje te bezorgen.

‘In onze scriptie lieten we zien dat de meerwaarde van verpleegkundig leiderschap is dat je betere kwaliteit krijgt. Iedereen stond open voor verpleegkundig leiderschap, maar tegelijkertijd vroegen ze zich af hoe je dat in een organisatie doet omdat de visie erop ontbrak. Verzorgenden en mbo-verpleegkundigen gaven aan dat er heel erg behoefte is aan een verpleegkundige leider dicht bij de praktijk, die de kwaliteit kan verbeteren maar ook een coach en rolmodel is. Zeker nu de complexe zorg toeneemt. Ook bij de cliënt mogen we leiderschap prikkelen, door te zorgen dat hij zelf de beslissing neemt en de regie in eigen handen houdt.’

Welke gebeurtenis heeft jouw kijk op leiderschap gevormd?

‘Vooral de opleiding hbo-v en het scriptieonderzoek hebben me bewust gemaakt van hoe belangrijk leiderschap is. Ik ben naar die studie toegroeid omdat ik als zorgcoördinator niet voldoende uitdaging

voelde. En door mijn persoonlijke groei, naar aanleiding van de studie, ben ik op zoek gegaan naar nieuwe baan (bij De Zorgboog), waarin ik overstijgend bezig kan zijn.'

'Ik wil vooral breder gaan kijken, zowel intra- als extramuraal. Ik mis de verbinding van zorgorganisaties met de zorg binnen en buiten de muren. Ook daar moeten we kijken naar elkaars kwaliteiten en kennis, om uiteindelijk betere zorg te leveren. De cliënt is er nu nog vaak de dupe van als hij verhuist naar het verpleeghuis. Omdat er bijvoorbeeld geen goede overdracht is wanneer de thuiszorg door een andere organisatie wordt gegeven. Voor mij maakt het niet uit voor welke organisatie ik werk; het gaat mij er om hoe ik de beste zorg kan bieden voor de cliënt.'

Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

'Bij Savant Zorg werd dat wel gestimuleerd, maar de organisatie was nog zoekende in de overgang naar teamzelfstandigheid. Wat ik jammer vind is dat leiderschap vaak verward wordt met hiërarchie. Leiderschap is veel meer een voorbeeldfunctie dan een hiërarchische functie. Het is een andere manier van kijken en dat zijn we met zijn allen niet gewend. Hoe kan je als verzorgende persoonsgerichte zorg geven en leiderschap tonen als je een lijst met namen en tijden moet afwerken? Dat vraagt van een verzorgende om zelf een beslissing te nemen. Ook vind ik de hbo-verpleegkundige in het verpleeghuis in het algemeen onvoldoende gepositioneerd. Een gemiste kans vind ik dat uit ons onderzoek bleek dat evidence based-werken niet aan de orde is, dus dan ga je niet op zoek naar verbeterpunten aan de hand van de literatuur of als kwaliteitsverpleegkundige aan de slag.'

Waaruit blijkt dat jij leiderschap in de praktijk brengt?

'Binnen Savant was ik betrokken bij de oprichting van de Verpleegkundige Advies Raad (VAR). Deelnemen aan zo'n expertgroep is voor mij een manier om invloed te hebben op het verpleegkundig vak. Een VAR geeft gevraagd en ongevraagd advies en streeft naar verbetering van de kwaliteit van zorg. Ik kan goed van me laten horen en ben positief kritisch. Ik zorg dat ik zowel voor de cliënt als voor collega's opensta. Het is zo makkelijk om de vraag te stellen 'Hoe gaat het met u? Ja, goed', en dan door te gaan. Maar wat gaat er dan goed? Je moet ook durven naar de pijn toe te gaan, juist dat is waardevol. Zoals met een cliënt durven praten over de dood of over ernstig ziek zijn. Dat is ook een kwestie van ervaring, want in het begin durfde ik dat niet. Nu zie ik wat het oplevert, want de cliënt kan zijn verhaal kwijt.

Ik toon ook leiderschap door collega's te coachen en te laten groeien. Belangrijk is verder het reflecteren naar mezelf toe. Op tijd even terug naar wat ik aan het doen ben, of ik daar nog achtersta en of ik ervan kan leren. Daarna kan ik weer door.'

Wanneer geef jij je werkdag een 10?

'Ik heb niet zo heel veel nodig voor een 10. Ik kan heel blij zijn als ik de cliënt of collega tevreden heb gemaakt.

We vergeten vaak dat dat iets heel kleins kan zijn, bijvoorbeeld een arm om iemand heen slaan en oprechte aandacht hebben. Ook al is het met de toenemende werkdruk niet altijd mogelijk, toch vind ik het fijn om met het team successen te vieren. Die er ook echt veel zijn! Een mooi voorbeeld vind ik onze noodgedwongen vakantie met bewoners, vanwege reparatie aan het gebouw. Dat beviel zo goed dat het team zelf het initiatief nam om nu voor het derde jaar een midweek met bewoners op vakantie te gaan. Dat vind ik geweldig en een mooi voorbeeld van leiderschap.'

Door Anja Klein

Meer weten

- Lees de andere interviews uit de [rubriek Leiderschap in de praktijk](#)
- [Download het rapport 'Leiderschap in alle lagen van de organisaties'](#) en [lees meer over dit onderzoek](#)
- Lees ook het [interview met Miranda van Bussel en Leonie Swolfs](#) op de website van ZN.

tags:

[De Zorgboog](#) (22), [Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15), [Savant Zorg](#) (6), [Zelfsturing](#) (30)

thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (88)