

‘Shared governance’: een nieuw samenspel tussen professionals en managers, een must voor de beste patiëntenzorg

Expertmeeting Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland

Anneke van den Pol-Grevelink

Op 24 november 2016 organiseerde de Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland weer een expertmeeting. Een kleine dertig verplegingswetenschappers en experts bogen zich ditmaal over het thema ‘shared governance’ (SG).

Wat is shared governance?

Drs. Roland Peppel, als verplegingswetenschapper afgestudeerd op professionalisering, opende de avond met een enthousiast verhaal over SG. SG komt van oorsprong uit de Verenigde Staten en is een belangrijke pijler van de Magnet Hospitals. Een van de belangrijkste kenmerken van SG is dat de verpleegkundige beroepsgroep centraal staat. Daarnaast is SG gekoppeld aan excellente zorg, waarin onder andere verpleegkundig leiderschap en een optimale professionele werkomgeving essentieel zijn. Volgens Roland Peppel zijn drie invalshoeken van SG onlosmakelijk met elkaar verbonden: empowermentbeweging, zeggenschaps-cultuur en besturingsfilosofie.

Uit onderzoek van Tim Porter-O’Grady blijkt dat de houding van het management en het overgaan tot nieuw gedrag de belangrijkste knelpunten zijn bij de implementatie van SG (1). Het management moet de ‘ouderwetse lijnstructuur’ durven loslaten en moet de verpleegkundigen vanuit hun beroepsinhoud zeggenschap geven. Verpleegkundigen hebben vervolgens zelf ook een belangrijke rol: zij moeten zich voldoende *empowered* voelen en de handschoen op willen pakken!

Succesfactoren voor SG zijn het waarborgen van de beroepsontwikkeling in de lijn en het gebruik van heldere doelstellingen en ambities die voor de hele organisatie gelden. Overige succesfactoren zijn een passende besturingsfilosofie, een ondersteunende structuur en een

weloverwogen veranderstrategie. In veel organisaties wordt er te weinig gebruik gemaakt van de expertise van verpleegkundigen; dat kan als verspilling worden gezien. Roland Peppel: “Bestuurders, managers en verpleegkundigen, ga er samen voor, dat is SG!”

SG binnen een ziekenhuis

De tweede inleider was drs. Nastasja Cornelissen. Zij is Chief Nursing Officer bij VieCuri Medisch Centrum, verpleegkundige en is afgestudeerd in bestuurskunde. Toen zij in 2013 met SG aan de slag ging in haar organisatie, was zij zich er zeer van bewust dat het samen moet. Met de drie hoofdrolspelers – de patiënt, de verpleegkundige en de medisch specialist – ieder met zijn eigen verantwoordelijkheid, wil Nastasja Cornelissen komen tot de beste zorg. Met behulp van de *Lean*-methodiek is het vak teruggegeven aan de verpleegkundige. *Lean* is een businessstrategie en vooral een manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde voor de klant in alle processen (2). Hierdoor worden verspillingen geëlimineerd.

Er is onder andere gestart met een verdiepingsteam van verpleegkundigen dat de protocollen opstelt op basis van *evidence*. Verpleegkundigen zijn met elkaar in gesprek gegaan over de discussie MBO/HBO-verpleegkundige en over de vereiste competenties. Om alles aan te sturen en te verdelen is er recentelijk een regieteam ingericht. Nastasja Cornelis-

sen sloot af met: “SG is een ontwikkeling om trots op te zijn en een ontwikkeling die onomkeerbaar is!”

SG binnen een thuiszorgorganisatie

De derde spreker bij de Expertmeeting was Cilleke van der Velde, programma-leider Excellente Zorg en projectmedewerker SG bij Icare, een grote thuiszorgorganisatie met onder andere 450 wijkverpleegkundigen. In 2014 kwam er bij Icare een groep verpleegkundigen bij elkaar die op eigen titel ‘excellente zorg’ handen en voeten gaven. Bij een bezoek aan Magnet Hospitals in de VS maakte deze groep kennis met het SG-gedachtengoed. De eerste stap die zij vervolgens namen, was de wijkverpleegkundige een belangrijke rol te geven in de organisatie. Daarbij kozen ze voor de ‘councilstructuur’. Kwaliteitsgroepen met wijkverpleegkundigen bepalen zelf het beleid rond de onderwerpen medicatieveiligheid, zorgdossier, hygiëne, overdracht, veilig melden, visie op zorg en vrijheidsbeperking/wet zorg en dwang. De wijkverpleegkundigen hebben per kwaliteitsgroep een voorzitter en een vicevoorzitter aangesteld.

De groepen werken met een zogenoemde, uit *Lean* bekende, *Kata*. *Kata* is een routine die werknemers gebruiken om iedere dag kleine stapjes te maken in de richting van een gesteld doel. Zij kiezen een stip aan de horizon voor over drie jaar. Middels kleine stapjes en subdoelen werken ze naar deze stip

toe. Vanuit de praktijk wordt zo nieuw beleid geschreven en geïmplementeerd. Om de wijkverpleegkundigen vanuit het management te ondersteunen, zijn trainingen in vergaderdiscipline gegeven en zijn standaardagenda's en -besluitenlijsten aangeleverd. De nieuwe uitdaging is om de verzorgende ook een rol te geven bij de vormgeving van SG.

Welke rol kunnen verplegingswetenschappers vervullen?

Na de inleidingen van deze inspirerende sprekers bogen de aanwezigen zich in drie groepjes over de vraag welke rol verplegingswetenschappers op zich kunnen nemen om SG in hun organisaties te realiseren. De groepjes waren het er over eens dat verplegingswetenschappers rollen kunnen zijn voor hun collegae verpleegkundigen en hen kunnen inspireren op vakinhoud. Ook zijn verplegingswetenschappers goed in het faciliteren van evidence-based werken en in het bruggen bouwen tussen Raden van

Bestuur en verpleegkundigen. Verplegingswetenschappers kunnen hun onderzoeksvaardigheden inzetten door kwalitatief onderzoek te doen naar ervaringen met SG en kwantitatief onderzoek te doen om het effect van SG te meten. Als laatste kunnen verplegingswetenschappers helpen bij het aanleren van presentatie- en communicatietechnieken aan verpleegkundigen.

Kortom, verplegingswetenschappers zijn hard nodig om SG vorm te geven en te implementeren in zorgorganisaties!

De Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland heeft als doel om verplegingswetenschappers te verbinden in hun rol van onderzoeker, beleidsmaker, kenniswerker, innovator of academische zorgprofessional. Meer informatie is te verkrijgen via Facebook, LinkedIn, www.alumnivw.nl (verwacht maart 2017) en e-mailadres alumni.vw.nederland@gmail.com

Literatuur

1. Porter-O'Grady. Implementing Shared Governance, Editor, St. Louis, Mosby Books, 1992; TPOG Inc. 2007
2. www.sixsigma.nl

Over de auteur

Anneke van den Pol-Grevelink, MSc, is bestuurslid van de Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland. Correspondentieadres: alumni.vw.nederland@gmail.com

stopper 175 x 150