

Literatuur

1. Lerner BH. At bedside, stay stoic or display emotions? Te raadplegen op: www.nytimes.com/2008/04/22/health/views/22essa.html. Gepubliceerd op: 22 april 2008.
2. Sinclair C. Crying Doctors? How to be a good palliative care doctor. Te raadplegen op: www.pallimed.org/2008/04/crying-doctors-how-to-be-good.html. Gepubliceerd op: 23 april 2008.
3. Wible P. Heart-wrenching photo of doctor crying goes viral. Here's why. Te raadplegen op: www.idealmedicalcare.org/blog/heart-wrenching-photo-of-doctor-crying-goes-viral-heres-why. Gepubliceerd op: 20 maart 2015.
4. Janssens KME, Sweerts C, Vingerhoets AJJM. Schaamte over tranen. *Medisch Contact* 2015;50:2442-4.
5. Chang SC. Can nurses cry? Angels wiping off their own tears. *Tzu Chi Med J* 2007;1:30-40.
6. Kukulku K, Keser I. Medical and nursing students crying in hospital settings. *J Nurs Educ Pract* 2006;45:426-31.
7. Wagner RE, Hexel M, Bauer WW, Kropiunigg U. Crying in hospitals: a survey of doctors', nurses' and medical students' experience and attitudes. *Med J Australia* 1997;166:13-6.
8. Barth A, Egger A, Hladschik-Kermer B, Kropiunigg U. Tränen im Krankenhaus-Eine Bestandsaufnahme unter Ärzten, Pflegepersonal und Medizinstudenten. *Psychother Psychosom Med Psychol* 2004;54:194-7.
9. Pongruengphant R, Tyson PD. When nurses cry: coping with occupational stress in Thailand. *Int J Nurs Stud* 2000;37:535-9.
10. Omroep MAX Opiniepanel. Hilversum: Mediapark; 9 februari 2015.
11. 't Lam, C, Janssens KME, Vingerhoets AJJM. De tranen van de behandelaar. In: *Zelfonthulling*. Amsterdam: van Meekeren & Boom uitgevers; 2017.
12. Vingerhoets, AJJM. *Tranen: Waarom mensen huilen*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker; 2011.

Over de auteurs

Kim Janssens MSc en Chloë Sweerts MSc voerden tijdens hun masteropleiding Klinische Psychologie aan de Universiteit van Tilburg onderzoek uit naar de ervaringen met en attitudes over huilen op de werkvloer bij artsen, verpleegkundigen en coassistenten. Prof. dr. Ad Vingerhoets is als hoogleraar Emoties en Welbevinden verbonden aan het Departement Medische en Klinische Psychologie van de Universiteit van Tilburg.

Correspondentieadres:
Onderzoeknaarhuilen@outlook.com
kmejanssens@hotmail.com

ACTUEEL

Verpleegkundig leiderschap: prestatie- of relatiegericht?

Netwerkvond Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland en V&VN Wetenschap in Praktijk

Inge Opbroek en Anneke van den Pol

Op 17 mei jl. organiseerde de Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland en V&VN Wetenschap in Praktijk (WiP) een netwerkvond, met als thema 'Verpleegkundig leiderschap: prestatie- of relatiegericht?' Bij deze avond waren 84 verpleegkundigen en verplegingswetenschappers aanwezig. Dr. Shaun Cardiff, programmaleider Professionele Ontwikkeling Lectoraat Persoonsgerichte & Evidence Based Praktijkvoering in Zorg & Welzijn

aan de Fontys Hogeschool te Eindhoven, leidde deze avond in met een presentatie over verpleegkundig leiderschap.

Wat is verpleegkundig leiderschap?

Shaun Cardiff opende de avond met het verzoek aan alle aanwezigen om een afbeelding te kiezen die je doet denken aan leiderschap. Vervolgens werden deze beelden onderling uitgewisseld en werd in kleine groepjes gesproken over wat leiderschap voor een ieder betekent.

Leiderschap wordt door Cardiff gedefinieerd als 'het verenigen van mensen om gezamenlijk te werken aan een visie, missie en/of doelen'. In de verplegingswetenschap worden verschillende leiderschapsstijlen beschreven: authentiek leiderschap (1,2), dienend leiderschap (3), situationeel leiderschap (4), congruent leiderschap (5), en transactioneel/transformationeel leiderschap (6,7). Cardiff pleit

echter voor een leiderschapsstijl die meer van deze tijd is: persoonsgericht leiderschap (8).

Persoonsgericht leiderschap nodig in gezondheidszorg

Sinds het begin van deze eeuw heeft persoonsgerichtheid binnen zorgrelaties steeds meer aandacht gekregen in de verpleegkundige literatuur en het verpleegkundig onderzoek. Maar persoonsgerichtheid binnen verpleegkundig leiderschap was tot nu toe nog niet geëxploreerd. In contexten buiten de gezondheidszorg zijn relationele leiderschapsraamwerken en modellen ontwikkeld. Deze relationele leiderschapsstijlen laten daar positieve resultaten zien en worden steeds populairder. Daarom is Cardiff het concept persoonsgericht leiderschap binnen de verpleegkundige context gaan verkennen en ontwikkelen. Dit heeft hij gedaan met behulp van participatief actieonderzoek.

Wat zoeken verpleegkundigen in vakinhoudelijk leiders?

Voordat Cardiff meer vertelde over de uitkomst van zijn onderzoek, gaf hij de aanwezigen een tweede opdracht: het maken van een top tien van gewenste eigenschappen die een verpleegkundige als vakinhoudelijk leider dient te hebben. De belangrijkste eigenschappen die genoemd werden, kwamen overeen met de top tien uit een onderzoek onder verpleegkundigen op de werkvloer door Stanley (5):

1. Toegankelijk
2. Competente verpleegkundige
3. Gemotiveerd
4. Ondersteunend
5. Kweekt vertrouwen
6. Goed omgaan met veranderingen
7. Flexibel
8. Geeft richting

Literatuur

1. Avolio B., Gardner W., Walumbwa F, et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 2004;15:801-23.
2. George B. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass; 2003.
3. Greenleaf R. *The Servant-Leader Within: A Transformative Path* (H. Beazley, J. Beggs, & L. Spears Eds.). New York: Paulist Press; 2003.
4. Hersey P, Blanchard K, Johnson D. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall; 2001.
5. Stanley D. In command of care: clinical nurse leadership explored. *J Res Nurs* 2006;11:20-39.
6. Bass B, Riggio R. *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.; 2006.
7. Kouzes J, Posner B. *The Leadership Challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass; 2007.

9. Helpen en aansturen van mensen

10. Integer

Klinisch of vakinhoudelijk leiderschap wordt volgens Cardiff gerealiseerd door een expert verpleegkundige die vanuit een (niet-) hiërarchische positie effectieve en veilige (verpleegkundige) zorg faciliteert (8).

Wat houdt verpleegkundig persoonsgericht leiderschap in?

Uit het onderzoek van Cardiff komt de volgende definitie van persoonsgericht leiderschap: "Een stijl van relationeel leiderschap waarbij de leider probeert mensen tot hun recht te laten komen (zelf-actualisatie, empowerment, welzijn) tijdens het werken volgens een gedeelde visie of naar een gezamenlijke doelstelling".

Kenmerken van de persoonsgerichte leider zijn:

- Authentiek, op de ander gericht en zorgzaam
- Intra- en interpersoonlijk intelligent
- Geduldig, positief en open
- Bereidheid om eigen kwetsbaarheid te tonen
- Reflectief

Bij persoonsgericht leiderschap kijk je steeds opnieuw naar de situatie en naar de ander. Het belangrijkste is dat je de ander ziet. Persoonsgericht leiden is volgens Cardiff als een relatie en een dans, zoals de Argentijnse tango. Er zijn geen vaste stappen, maar je luistert naar de muziek en past je aan de context aan. Een persoonsgerichte leider gebruikt al zijn zintuigen en informatiebronnen, maar vergeet deze niet te verifiëren. Hij balanceert tussen de belangen en behoeften van een ieder en kan acteren in verschillende contexten en leefstijlen. Belangrijk is dat hij present is; er is voor de ander en meedenkt. De persoonsgerichte leider is gericht op een gezamenlijk doel, waarbij gebruikgemaakt wordt van een actiegerichte dialoog (8).

Wat weerhoudt verpleegkundigen van het leiderschap?

Tot slot ging Cardiff met de aanwezige verpleegkundigen en verplegingswetenschappers de dialoog aan over wat verpleegkundigen weerhoudt in het tonen van leiderschap. Hij benadrukte daarbij de aanwezigheid van pestgedrag in teams van verpleegkundigen, oftewel 'horizontaal geweld', zoals hij dat noemt. Voorbeelden als 'Femke moet zich niet zo aanstellen over het verbeteren van de zorg, ik weet echt wel hoe ik goede zorg verleen' en 'Liset zeurt altijd over vergissingen die anderen maken, zelf maakt ze nooit een fout, alleen maar omdat ze indruk wil maken' zijn in veel teams herkenbaar. Juist dit gedrag en de angst voor 'horizontaal geweld' weerhoudt veel verpleegkundigen om leiderschap te tonen. Cardiff hield een pleidooi om als verpleegkundige wel boven het maaiveld uit te steken en inhoudelijk leiderschap te tonen, met als doel: betere zorg voor de patiënt.

Vervolg

Aangezien de interesse voor de netwerkbijeenkomst zeer groot was, zal in het voorjaar van 2018 door Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland en V&VN WiP opnieuw een avond worden georganiseerd over het thema verpleegkundig leiderschap.

Heb je interesse om in het voorjaar van 2018 aan te sluiten bij de netwerkbijeenkomst? Houd dan de Facebookpagina en de website van de Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland in de gaten voor meer informatie: www.facebook.com/alumni.verplegingswetenschap.nl en www.alumnivw.nl.

8. Cardiff S. *Person-Centred Leadership: A critical participatory action research study exploring and developing a new style of (clinical) nurse leadership*. (proefschrift). 2014. Belfast: University of Ulster. Te raadplegen op: www.proefschriftenverpleegkunde.nl/publicatie-zoeken/entry/104/

Over de auteurs

Inge Opbroek MSc RN is teammanager bij Groene Kruis Thuiszorg van De Zorggroep en aspirant bestuurslid van Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland. Anneke van den Pol - Grevelink MSc RN is wijkverpleegkundige/verplegingswetenschapper bij Icare en bestuurslid van Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland.

Correspondentieadres: alumni.vw.nederland@gmail.com