

Rebels verpleegkundig leiderschap

auteurs

Eline de Kok

verpleegkundige, UMC Utrecht, adviseur beroepsontwikkeling, promovenda V&VN

Anne Marie Weggelaar-Jansen

associate professor, Erasmus School of Health Policy & Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Pieterbas Lalleman

lector leiderschap, lectoraat persoonsgerichtheid in een ouder wordende samenleving, Fontys Hogeschool, Eindhoven en Tilburg

Lisette Schoonhoven

hoogleraar verpleegwetenschap, UMC Utrecht

CONTEXT

Leiderschap van verpleegkundigen is cruciaal om de kwaliteit van zorg te bewaken en verbeteren. Daarnaast laat onderzoek zien dat wanneer verpleegkundigen leiderschap (mogen) tonen, zij meer werkplezier ervaren en minder de intentie hebben om het vak te verlaten.¹⁻² Allemaal belangrijke zaken om te zorgen voor de *quadruple aim*: het streven naar betere zorgresultaten tegen lagere kosten met positieve ervaringen van patiënten en professionals.³ In 'het verpleegkundig hart' zit de beste zorg aan patiënten verlenen volgens professionele standaarden, maar soms hebben verpleegkundigen daarbij last van regels en voorschriften van de organisatie. Een discrepantie tussen regels en professionele normen/waarden daagt verpleegkundigen uit rebels leiderschap te tonen en weloverwogen af te wijken van deze regels en voorschriften.⁴⁻⁶ Concepten die dit weloverwogen afwijkende gedrag van verpleegkundigen beschrijven, zijn *positive deviance*, *healthcare rebels* en *tempered radicals*.⁴⁻⁶ In de scoping review van De Kok, Weggelaar, Schoonhoven & Lalleman (2021) zijn deze theoretische concepten onderzocht om inzicht te geven in het rebels leiderschap van verpleegkundigen.⁷

DOELSTELLING

Het onderzoek geeft inzicht in de genoemde concepten, de eigenschappen van rebelse verpleegkundig leiders en factoren die de ontwikkeling van rebels verpleegkundig leiderschap stimuleren of belemmeren.

METHODE

Met behulp van de *Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual* is een scoping review uitgevoerd.⁸ Eerst is een beperkte zoekopdracht gedaan om relevante trefwoorden en synoniemen te identificeren. Vervolgens zijn de gevonden woorden ingevoerd in vier databanken: Scopus, CINAHL, PubMed en PsycINFO.

Er werden 2705 artikelen gevonden. Na screening van de artikelen en de literatuurlijsten zijn 25 artikelen geïncludeerd.

RESULTATEN

Beschrijvingen

Van de 25 artikelen beschrijven er 23 het concept *positive deviance*, één het concept *healthcare rebels* en één *tempered radicals*. Alle drie de concepten beschrijven het positief en weloverwogen afwijkende gedrag van verpleegkundigen. Dit doen de verpleegkundigen om zowel goede zorg voor de individuele patiënt te kunnen geven als duurzame veranderingen in de eigen organisatie te initiëren en bewerkstelligen. De artikelen beschrijven verder dat deze verpleegkundigen betere zorguitkomsten behalen ten opzichte van hun collega's, terwijl ze in dezelfde soort werkomgeving werken.

'Vooral nog lijkt vooral sprake te zijn van een theoretisch concept'

Er zijn ook verschillen tussen de concepten. Zo waren in de *positive deviance*-artikelen deze professionals vaak zichtbaar in de organisatie, terwijl ze in de artikelen over *healthcare rebels* en *tempered radicals* juist 'onder de radar' bleven.

Eigenschappen

Er zijn vier rebelse gedrageigenschappen gevonden voor deze positief en weloverwogen afwijkende verpleegkundigen. Allereerst kunnen zij samenwerken en netwerken met professionals en management binnen én buiten de organisatie. Ze weten bij wie ze terecht kunnen wanneer zij hulp nodig hebben. Ten tweede moedigen zij collega's aan eigenaar te worden van een

probleem en samen op te trekken om het op te lossen. Als derde kunnen zij (evidence based) kennis verzamelen en delen. Collega's beschouwen hen als experts en betrouwbare informatiebronnen. Tot slot kunnen zij kritisch reflecteren en debatteren over hun organisatie en het dagelijkse werk (gewoonten) daarbinnen. Ze leggen daarmee de problemen in hun dagelijkse praktijk bloot.

Stimulerende en belemmerende factoren

Drie factoren stimuleren volgens deze scoping review de ontwikkeling van rebels verpleegkundig leiderschap:

1. De mogelijkheid om (in)formele dialogen en reflectie-gesprekken te houden met verpleegkundigen en andere zorgprofessionals. Door dit soort gesprekken te voeren, zorgen rebelse verpleegkundigen ervoor dat hun ervaringen, vernieuwende ideeën en innovatiestrategieën gedeeld worden. Daarnaast reflecteren ze op hun eigen handelen, halen ze steun bij hun collega's en moedigen ze collega's aan hetzelfde te doen. Een bijkomend resultaat is een betere samenwerking en begrip en respect voor elkaars werk.
2. De mogelijkheid om te netwerken binnen en buiten de organisatie, zodat verpleegkundigen hun netwerk kunnen uitbreiden en daardoor ook geprikkeld worden te innoveren, zowel in methodes (hoe) als inhoudelijke onderwerpen (wat). Daarnaast halen ze uit hun netwerken steun bij het uitvoeren van hun weloverwogen afwijkende acties.
3. De bereidheid van het management om het weloverwogen afwijkende gedrag van verpleegkundigen te accepteren en indien mogelijk te stimuleren. Dit kunnen managers doen door de dialoog tussen verpleegkundigen te stimuleren, door kritische vragen te stellen, de status quo uit te dagen en rebels gedrag te zien als 'experimenteren'. Daarmee stimuleren ze medewerkers die voortdurend blijven denken over welke dingen beter kunnen. Als verpleegkundigen zich gesteund voelen door het management, zullen ze hun weloverwogen afwijkende gedrag eerder delen en helpt het hen te innoveren zonder angst voor negatieve gevolgen.

Uit de scoping review kwam onvoldoende naar voren op welke wijze deze vaardigheden van verpleegkundigen werden gestimuleerd. Meer onderzoek naar de ontwikkeling hiervan is nodig.

De rol van het management kan ook belemmerend werken: als het weloverwogen afwijkende gedrag niet wordt gewaardeerd. Dit kan leiden tot negatieve consequenties voor (loop)baan of persoonlijke reputatie. In deze situaties blijven ver-

pleegkundigen 'onder de radar' om deze negatieve gevolgen te vermijden. Het verborgen houden van het weloverwogen afwijkende gedrag belemmert vervolgens de innovatieve geest en het vermogen de innovatie te verspreiden. Mogelijk zorgt dit 'onder de radar blijven' ook voor minder goed zicht op de negatieve consequenties; ook dit vraagt om meer onderzoek.

BESCHOUWING

Deze studie geeft een overzicht en synthese van de onderzoeken die het weloverwogen afwijken van verpleegkundigen beschrijven. De term rebels (verpleegkundig) leiderschap wordt regelmatig genoemd in de literatuur. In Engeland is er zelfs een school voor 'rebel gezondheidszorg'. Toch vonden de onderzoekers weinig artikelen die de dagelijkse (verpleegkundige) praktijk hiervan beschrijven.⁹ Dat is jammer, want daarmee lijkt het (vooralsnog) vooral een theoretisch concept. Een reden kan zijn dat rebels verpleegkundig leiderschap vaak 'onder de radar' plaatsvindt en daardoor moeilijk te onderzoeken is. Dankzij de synthese die voortvloeit uit deze scoping review is het mogelijk rebels verpleegkundig leiderschap nader te onderzoeken (interviews en observaties), waardoor we meer inzicht krijgen in de gevolgen/resultaten hiervan. ◀

REFERENTIES

1. **Ducharme MP, Bernhardt JM, Padula C, e.a.** Leader influence, the professional practice environment, and nurse engagement in essential nursing practice. *Journal of Nursing Administration*. 2017;47(7-8):367-375.
2. **Rodríguez-García MC, Márquez-Hernández VV, Belmonte-García T, e.a.** Original Research: How Magnet Hospital Status Affects Nurses, Patients, and Organizations: A Systematic Review. *American Journal of Nursing*. 2020;120:28-38.
3. **Sassen B.** Verplegen vanuit ambitie. Perspectief op zorgvernieuwing. Houten: Bohn Stafleu van Loghum; 2021.
4. **Clancy TR.** Diamonds in the rough: Positive deviance and complexity. *Journal of Nursing Administration*. 2010;40(2):53-56.
5. **Wallenburg I, Weggelaar AM, & Bai R.** Walking the tightrope: How rebels "do" quality of care in health-care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 2019;33(7-8):869-883.
6. **Meyerson DE.** *Rocking the Boat: How Tempered Radicals Effect Change Without Making Trouble*. Boston: Harvard Business Review Press; 2008.
7. **de Kok E, Weggelaar-Jansen AM, Schoonhoven L, e.a.** A scoping review of rebel nurse leadership: Descriptions, competences and stimulating/ hindering factors. *Journal of Clinical Nursing*. 2021;30(17-18):2563-2583.
8. **Peters MDJ, Godfrey C, McInerney P, e.a.** Chapter 11: Scoping Reviews. *Joanna Briggs Institute Reviewer's Manual*. Adelaide: The Joanna Briggs Institute; 2017.
9. **Horizons NHS.** *The School for Change Agents*. 2021. Beschikbaar via: <https://horizonsnhs.com/school/>

Conclusie

Rebelse verpleegkundig leiders vertonen positief en weloverwogen afwijkend gedrag om te kunnen omgaan met de discrepantie tussen de regels en hun professionele normen/

waarden. Rebellen stellen de status quo ter discussie en hebben het vermogen in eigen sociale netwerken (collega's, andere disciplines en management) binnen en buiten de organisatie eviden-

ce based kennis te verkrijgen, informatie te delen en steun en commitment te krijgen voor hun weloverwogen afwijkende gedrag. Het doel is: betere resultaten voor hun patiënten en organisaties. De

aanname is dat als verpleegkundigen rebels leiderschap (mogen) tonen, dit bijdraagt aan het behouden van verpleegkundigen voor het vak en de kwaliteit van de gezondheidszorg.