



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Leergang Nieuw Verpleegkundig Leiderschap – modules van uur tot uur

Start:	februari 2021
Opzet:	vier 24-uursmodules (donderdag 16.00 – vrijdag 16.00 uur; module 1 en 5 starten om 14.30 uur) en een studiereis
Data:	module 1 (4-5 februari); module 2 (4-5 maart); module 3 studiereis (11-12-13 april); module 4 (20-21 mei); module 5 (24-25 juni)

Doel van het programma

Verpleegkundigen die op sleutelposities zitten in hun organisatie de inzichten en vaardigheden bieden die bijdragen aan effectief strategisch leiderschap binnen en buiten hun organisatie. Via de leergang worden zij beter geëquipeerd om de **zorginhoudelijke, professionele, organisatorische en beleidsmatige** veranderingen die de komende jaren spelen, mee vorm te geven.

De laatste jaren is er een duidelijke trend van toenemende waardering voor de capaciteiten van verpleegkundigen en neemt ook het aantal zorgbestuurders met een verpleegkundige achtergrond toe. De leergang richt zich op de bestuurlijke en strategische vorming van verpleegkundigen, gebruik makend van de kracht en de kernfunctie van het verpleegkundig beroep¹. Die kracht zit in generalistische bekwaamheden en het vermogen de inzet aan te passen aan wisselende omstandigheden (contexten) en aan de problemen die zich voordoen. De leergang daagt de deelnemers uit om zich vanuit deze basis verder te ontwikkelen tot leiders die een rol van betekenis willen en kunnen spelen in de aanpak van de actuele en toekomstige vraagstukken in de zorg.

Voor wie?

De leergang richt zich op verpleegkundigen met minimaal HBO-plus-niveau op sleutelposities in zorgorganisaties, zowel in *cure* als *care*. Alle deelnemers hebben de potentie om (verder) door te groeien naar strategische functies binnen zorginstellingen zelf dan wel bij beleidsorganen, overheden en zorgverzekeraars.

Uitgangspunten voor het programma

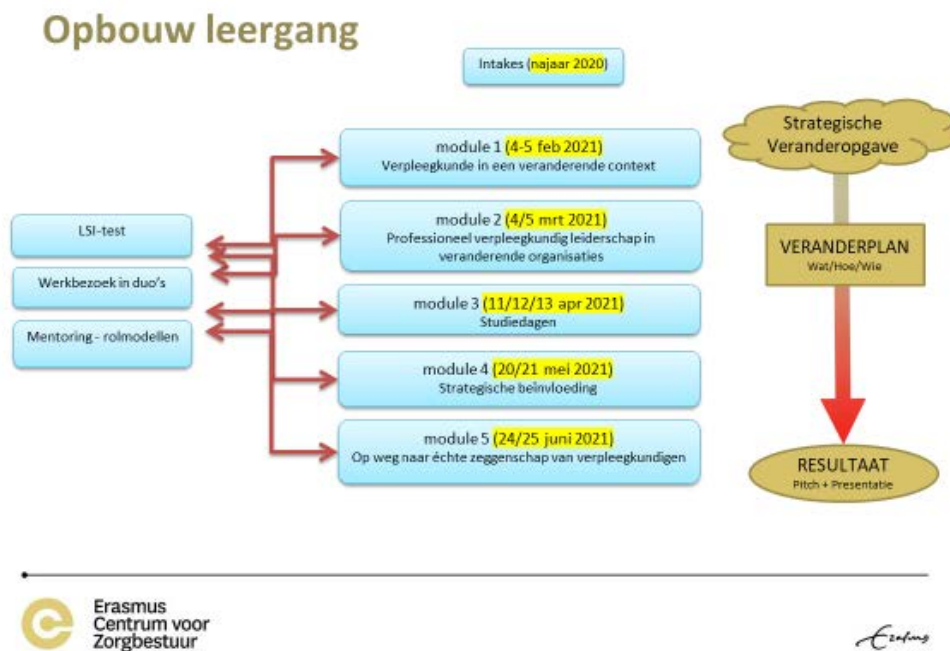
Uitgangspunt bij de opzet is de inhoudelijke meerwaarde van het verpleegkundig beroep in het zorgproces en in de organisatie van de zorg. De rode draad is: de veranderende context van de zorg vraagt om explicitering van de betekenis van strategisch verpleegkundig leiderschap en het innemen van positie in de vraagstukken van deze tijd. Er zijn met andere woorden verpleegkundig leiders nodig die een voortrekkersrol gaan spelen en die voor hun beroepsgroep, hun organisaties en in het debat over de toekomst van de zorg vormen vinden om veranderingen uit te werken en hun rol te nemen bij het implementeren. Aldus kunnen zij bijdragen aan zowel het **zorgproces** ten behoeve van de patiënt, de ontwikkeling van de verpleegkundige als **beroepsbeoefenaar**, het versterken van de

¹ Zie: V&V 2020 Deel 3 Beroepsprofiel verpleegkundige. De kernfunctie is: *de bevordering van zelfmanagement van patiënten c.q. burgers in hun fysieke, sociale en psychologische context*

positie van de verpleegkundige in de onderlinge verhoudingen met andere professionals en de organisatie waarin zij werken en daarmee de inbreng in het **zorgbeleid**.

Opzet – variatie aan leer- en werkvormen

Het programma kent drie pijlers die elkaar onderling versterken: **vorming – vaardigheden – visie**. De gevarieerde opzet zorgt ervoor dat theoretische inzichten worden gekoppeld aan een praktische uitwerking en aan de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Diverse aspecten van het verpleegkundig leiderschap komen aan bod. Via *reflection in action* ondersteund door vormen van intervisie en *mentoring* leren de deelnemers om hun eigen handelingsrepertoire te analyseren en te versterken.



Hierboven staan de vijf modules weergegeven. Elke module kent een mix van werkvormen: een interactief college, koppeling aan casuïstiek die deelnemers zelf inbrengen, verdieping via reflectie (individueel en in subgroepen), terugkoppeling en conclusies trekken t.a.v. de eigen handelingspraktijk. Binnen de modules staan programmaonderdelen weergegeven die het *leren van en met elkaar* verder versterken: de LSI-leiderschapstest, het interview c.q. meelopen met een verpleegkundig rolmodel, het werkbezoek in duo's met als centraal thema: versterking van de beïnvloedingsmogelijkheden en het handelingsrepertoire van verpleegkundig leiders. Halverwege het programma vindt een studiereis plaats (module 3) die extra mogelijkheden biedt om nieuwe inzichten op te doen en met en van elkaar te leren.

Gedurende het traject bouwen de deelnemers een reader op. Deze zal bestaan uit literatuur, behandeld materiaal en achtergrondinformatie (zie literatuuroverzicht aan het einde van dit document).

Toelichting bij de modules

Module 1 Verpleegkunde in een veranderende context – 4/5 februari

	Donderdag 4 februari		Effectieve studie-uren
14.30-15.45	<p>Welkom</p> <p>Kennismaking</p> <p>Opzet van het programma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische veranderopgave • Mentoring (meelopen rolmodel) • Duo-opdracht (meelopen collegae leergang) • Studieweek • Voorkeursstijl van leidinggeven - Introductie LSI • Bestuurders uitnodigen module 5 • Werkvormen 	<p>Harry Sonnenschein</p>	1,25 uur
15.45-16.00	Pauze		
16.00-18.00	<p>‘Setting of the scene’ - Verpleegkunde in een veranderende context - Tour de horizon met thema’s bv.:</p> <p>Dynamiek in de inrichting van het zorglandschap: hoe ziet het NL zorgstelsel eruit qua structuur en financiering, welke actoren, wat zijn de belangrijke actuele trends, met welke (mogelijke) impact? Welke vragen en dilemma’s roepen deze ontwikkelingen op: a) functioneel-inhoudelijk c.q. professioneel in het zorgproces (nieuwe beroepen, nieuwe verantwoordelijkheden) en b) als beïnvloeden van beleid, organisatie en omgeving? → input voor ‘huiswerk’.</p>	<p>Wilma van der Scheer</p>	2 uur
18.00-18.15	Snack break		
18.15-20.00	<p>Strategische veranderopgaven– verzamelen van de strategische veranderopgaven en een introductie in de veranderkunde In dit onderdeel verkennen we met elkaar de essentie van veranderkunde. Niet vanuit het idee dat er <i>‘one best way to change’</i> bestaat, maar wel vanuit een aantal ingrediënten die blijkens onderzoek van doorslaggevend belang zijn. Het gaat allereerst om een samenhangend antwoord op vier centrale vragen; <i>waarom, wat, hoe en ik</i>. En vervolgens over het managen van drie veranderkundige dilemma’s: het dilemma van <i>deel</i> (de verandercasus) en <i>geheel</i>, van <i>inhoud</i> en <i>betekenisverlening</i> en het verbinden van <i>ratio</i> en <i>emotie</i>.</p>	<p>Harry Sonnenschein</p>	1,75 uur
	Vrijdag 5 februari		
9.00 - 10.30	<p>Wat is strategie? De wisselwerking tussen zorginstelling en omgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch beleid voor de komende jaren: speerpunten en positionering; verwachte impact op zorginhoud, processen, organisatie, interne en externe samenwerking, concurrentieverhoudingen, afhankelijkheden, stakeholders, enz.. • De rol en het belang van innovatie bij strategie. • Hoe komen strategische ontwikkelingen concreet binnen in zorginstellingen, in welk krachtenveld opereren 	<p>Maarten Janssen</p>	1,5 uur

	verpleegkundigen, welke speelruimte hebben zij en hoe kunnen ze zich hierin effectief opstellen? Krachtenveldanalyse van de eigen zorginstelling Aan de hand van een concreet strategisch vraagstuk maken deelnemers zelf een krachtenveldanalyse van de eigen zorginstelling.		
10.30-10.45	Pauze		
10.45-12.30	Vervolg programma (zie boven)	Maarten Janssen	1,75 uur
12.30	Lunch		
13.30-15.15	Verpleegkundig leiderschap in historisch perspectief De toekomst ligt vaak besloten in het verleden. Verpleegkundigen missen vaak een historisch besef over waar de beroepsgroep vandaan komt. Welke patronen speelden in het verleden en verklaren de dynamiek in het nu. Welke lessen hebben we te leren? En hoe is het leiderschap van verpleegkundigen in historisch perspectief te plaatsen? Samen gaan we aan de hand van het verleden op zoek naar richting voor het nu en toekomst.	Hugo Schalkwijk	1,75 uur
15.15-15.30	Pauze		
15.30-16.00	Huiswerkopdracht, afronding en evaluatie <ul style="list-style-type: none"> • LSI-1 en LSI-2 • Mentoring: Input en inspiratie verzamelen via een interview met een 'rolmodel' c.q. 'mentor' uit verpleegkundige wereld. Eventueel: dag meelopen met een 'rolmodel' c.q. 'mentor' uit verpleegkundige wereld – verslag met als centrale vraag: waar sta je voor en waar ga je voor? (ikv opdracht module 5) • Afspraken maken vervolgoopdracht strategische veranderopgaven • Afspraak voor meelopen introduceren • Bestuurder/opdrachtgever 'contracteren' en uitnodigen voor de middagsessie van slotmodule van 5 juni • Online evaluatieformulier invullen 	Harry Sonnenschein	0,5 uur
		Totaal	10,50 uur

Module 2 Professioneel verpleegkundig leiderschap in veranderende organisaties 4-5 maart

	Donderdag 4 maart		Effectieve studie-uren
13.00-15.00	Voorkeursstijl van leidinggeven Bespreken en feedback geven op de LSI-1 (zelftest) en LSI-2 (360° test). Leerpunten inventariseren → mentaal huiswerk, input voor intervisie in module 3 en 4, tevens input voor hun eigen rol als veranderaar.	Elly Breedveld Harry Sonnenschein	2
18.00-19.30	Diner		
19.30-21.00	Intervisie De groep wordt in tweeën gesplitst en middels de 5-stappen methode wordt kennis gemaakt met intervisie: het voeren van het goede collegiale gesprek. Als verpleegkundig leider is het essentieel om te reflecteren op	Harry Sonnenschein Helene Wüst	1,5 uur

	je handelen en kritische vrienden om je heen te verzamelen. Dit is tevens een voorbereiding op de bespreking van de LSI		
	Vrijdag 5 maart		Effectieve studie-uren
9.00-10.30	Leiderschap bij verandering (deel 2) Als verpleegkundig leider is het cruciaal om veranderkundige bagage te bezitten. In module 1 is een eerste aanzet gegeven middels de Waarom en Waartoe. Vandaag staan de Wat, Hoe en Wie centraal. De eigen rol als veranderaar komt daarbij expliciet aan bod. Middels opdrachten werken de deelnemers verder aan hun strategische veranderopgave.	Elsbeth Reitsema	1,5 uur
10.30-10.45	Pauze		
10.45-12.15	Vervolg programma (zie boven)	Elsbeth Reitsema	1,5 uur
12.15-13.00	Lunch		
13.00-15.00	Rebels verpleegkundig leiderschap t.b.v. vernieuwing en verbetering van kwaliteit van zorg – de waarde van het vergroten van het rebelse vermogen van verpleegkundigen in de patiëntenzorg en in het tactisch en strategisch krachtenveld waarin zij opereren. Rebelle is zorgen voor goede zorg: zowel voor de patiënt, als de organisatie. Dit vraagt wel meer van jezelf. Middels een voorbereidende opdracht gaan deelnemers aan de slag met hun eigen rol en inzet als rebel.	Iris Wallenburg	2 uur
15.00-15.15	Pauze		
15.15	Vorbereiding studiereis – inventarisatie van te onderzoeken thema's en vragen	Ger Demper	0,75 uur
	Huiswerkopdracht – in duo's: <ul style="list-style-type: none"> • In elkaars keuken kijken (duobezoek) • Reflectie op de eigen inbreng bij de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid: wat zijn beïnvloedingsmogelijkheden en hoe worden die benut. • Elkaar adviseren m.b.t. vergroten/versterken van invloed op beleidsontwikkeling en uitvoering. Afronding en evaluatie	Harry Sonnenschein	
16.00	Afsluiting		
		Totaal	9,25 uur

Module 3 Studiereis Zweden – 11 – 13 april 2021

Na de twee eerste modules zijn de deelnemers bekend met het zorglandschap, hun strategische veranderopgave, het krachtenveld binnen en buiten hun organisatie, het belang van innovatie, de habitus van de eigen beroepsgroep en van andere beroepsgroepen en de eigen voorkeursstijlen van leidinggeven. Op basis daarvan zijn zij in staat tot het benoemen van het eigen persoonlijk ontwikkelprogramma. De opgedane inzichten worden verdiept door een bezoek aan inspirerende initiatieven in Scandinavië waar sprake is van technologische, organisatiekundige en/of maatschappelijke innovatie die uitdaagt tot verpleegkundig leiderschap. Deelnemers maken een beknopt paper aan de hand van vooraf benoemde strategische thema's.

	Zondag 11 april		Effectieve studie-uren
16.00-17.30	Vorbereidende sessie – hotel op vliegveld	Harry Sonnenschein/ Ger Demper	1,5 uur
17.30-19.00	Diner - buffet		
	Heenreis		
	Maandag 12 april		
9.00-12.30	In ontwikkeling		3,5 uur
12.30-13.30	Pauze		
13.30-17.00	In ontwikkeling		3,5 uur
19.00-21.00	In ontwikkeling		2 uur
	Dinsdag 13 april		
9.00-12.30	In ontwikkeling		3,5 uur
12.30-13.30	Pauze		
13.30-17.00	In ontwikkeling Reflectie en evaluatie		3,5 uur
Vanaf 17.00	Terugreis		
		totaal	17,5 uur

Module 4 Strategische beïnvloeding 20-21 mei 2021

	Donderdag 20 mei		Effectieve studie-uren
15.00-16.00	Welkom en start Bijpraten, draad oppakken, inventariseren waar iedereen staat met haar/zijn opdrachten	Harry Sonnenschein	1 uur
16.00-18.00	Opinieleaderschap Om je impact te vergroten als verpleegkundig leider is het van belang je stem te laten horen middels de juiste kanalen. Dit vraagt visie en vaardigheden voor wat betreft de omgang met media, politiek, ambassadeurs, etc. Kun je als verpleegkundig leider echt invloed uitoefenen?	Pieterbas Lalleman	2 uur
18.00-19.30	Diner		
19.30-21.30	Intervisie De groep wordt in tweeën gesplitst en middels de 5-stappen methode wordt kennis gemaakt met intervisie: het voeren van het goede collegiale gesprek. Als verpleegkundig leider is het essentieel om te reflecteren op je handelen en kritische vrienden om je heen te verzamelen. Dit is tevens een voorbereiding op de workshop bewust beïnvloeden.	Harry Sonnenschein Helene Wüst	2 uur
	Vrijdag 21 mei		
9.00-10.30	Workshop “Bewust beïnvloeden” – “Van gelijk hebben naar gelijk krijgen” Middels een workshop gaan deelnemers aan de slag met het leren debatteren, beargumenteren en effectief beïnvloeden.	Esther Schlatmann en collega	1,5 uur

10.30-10.45	Pauze		
10.45-13.00	Vervolg programma – zie boven		2,25 uur
13.00-14.00	Lunch		
14.00-15.45	De verpleegkundig leider als strategisch veranderaar – eerste resultaten strategische veranderopgave Op basis van de eerste vier modules stellen de deelnemers hun strategische veranderopgaveplan actieplan voor de aanpak bij. Tevens wordt vooruitgeblikt op de workshop module 5	Harry Sonnenschein	2 uur
	Huiswerkopdracht: <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden pitch van 1 minuut: ik sta voor....ik ga voor..... - in relatie tot de veranderopdracht • Maak een poster met het 4-ballen-model waarin je je veranderverhaal neerzet. • Toespraak duo-partner voorbereiden • Workshops strategische veranderopgave in module 5 Afronding en evaluatie	Harry Sonnenschein	
16.00	Afsluiting		
		Totaal	9,75 uur

Module 5 Op weg naar échte zeggenschap van verpleegkundigen 24-25 juni 2021

	Donderdag 24 juni		Effectieve studie-uren
14.30-16.00	Verpleegkundige zeggenschap/professional governance Centraal staan de rollen die verpleegkundig leiders samen met bestuurders/beïnvloeders/beslissers kunnen spelen bij de vraagstukken in de gezondheidszorg van nu en straks. Nadrukkelijk gaat het hierbij niet alleen om de formele rol als VAR-voorzitter/ lid/ CNIO/ CNO/ proceseigenaar/ projectleider: de nadruk ligt op het consistent zichtbaar zijn als verpleegkundig leider binnen het interne en externe krachtenveld.	Marjolein Heemels	1,5 uur
16.00-16.15	Pauze		
16.15-17.30	Vervolg programma – zie boven	Marjolein Heemels	1,75 uur
17.30-18.30	Diner		
18.30 – 21.30	Aikido workshop Een actief-reflectieve avond rond het thema <i>persoonlijk leiderschap</i> en het overtuigend voor het voetlicht brengen van de eigen visie op en de aanpak van veranderkundige vraagstukken. Oefenen met pitches – feedback van Pieter.	Pieter Klaassen jr.	3 uur
	Vrijdag 25 juni		
9.00-10.30	Positionering van de verpleegkundige <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de essentie van het verpleegkundig vakgebied en welke antwoorden kunnen juist van verpleegkundigen worden verwacht bij de grote vraagstukken in deze tijd? Wat is juist nu de (potentiële) waarde van de beroepskenmerken: generalistische bekwaamheden en het vermogen de inzet flexibel aan te passen aan wisselende contexten en problemen? 	Bianca Buurman	1,5 uur

	<ul style="list-style-type: none"> Hoe ontwikkelt leiderschap zich – in gesprek met een hoogleraar aan de hand van haar eigen ontwikkelpad. Link naar Corona en landelijke ontwikkelingen 		
10.30-10.45	Pauze		
10.45-12.00	Vervolg programma – zie boven	Bianca Buurman	1,25 uur
12.00	Lunch		
13.00-15.00	Terugblik op NVL 2020 Presentaties uitkomsten NVL 2020 <ul style="list-style-type: none"> Pitches: Als verpleegkundig leider sta ik voor.... en ga ik voor.... Presentaties veranderopdrachten – opdrachtgever en collega's van organisatie kijken mee via livestream – geven reactie en vooruitblik op het vervolg 	Harry Sonnenschein	2 uur
15.00-15.15	Pauze		
15.15-17.00	Afronding – blik op de toekomst Toespraken duo's Certificaat uitreiken	Harry Sonnenschein	1,75
	Afsluitende borrel		
		Totaal	12,75 uur

Literatuur

O.a. de volgende literatuur wordt tijdens de leergang verstrekt:

- *Strategiedocument Zorg voor 2020 – Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen*
- *Managing the Care of Health and the Cure of Disease—Part II: Integration van Henry Mintzberg and Sholom Glouberman - Health Care Management Review/Winter 2001 – p.72-87*
- *Verpleegkundigen genieten volop belangstelling van politici en beleidsmakers - column Wilma van der Scheer oktober 2015*
- *Toelichting bij LSI – uit het boek 'Leiden of lijden? - Het handelingsrepertoire van de manager' van J. Moen e.a., Uitgeverij Van Gorcum, 2000*
- *Roland Bal, Anne Marie Weggelaar & Iris Wallenburg- 'Op zoek naar goede leefsysteem - Zorgrebell en het doen van kwaliteit' – ESHPM (2018)*
- *Iris Wallenburg, Anne Marie Weggelaar and Roland Bal - 'Walking the tightrope: how rebels "do" quality of care in healthcare organizations' - Journal of Health Organization and Management Vol. 33 No. 7/8, 2019, pp. 869-88*
- *Tien principes in verandermanagement die ertoe doen', Elsbeth Reitsma*
- *H. Vermaak & L. de Caluwé, 'The colors of change – revisited: Situating and describing the theory and its practical applications' (draft article – 2018)*
- *Florence voorbij? Over verplegen, passie & wetenschappelijk onderzoek - Oratie Marieke J. Schuurmans, Universiteit van Utrecht 31 maart 2010*
- *Interview met Lucie Boonekamp over Verpleegkundig Leiderschap, VS mei 2020*
- *Invloed VAR op zorgbeleid, Lalleman et al, TVZ 01 2020*
- *Het moreel teveel, den Uijl en Twist, M&O 2018*

- *Curbing the urge to care, Lalleman et al, International Journal of Nursing Studies*
- *Local opinion leaders, Flodgren et al, Cochrane library 2019*
- *Reader Collegiaal gesprek Erasmus Centrum voor Zorgbestuur*
- *Het boek 'Hoe vang ik een rat?' – wordt op 25 september uitgereikt*
- *Making visible the unseen elements of nursing - Davina Allen - www.nursingtimes.net / Vol 111 No 46 / Nursing Times 11.11.15 – p.17-20*
- *Leadership as blended care – on daily work and habitus of nurse middle managers in hospitals – Pieterbas Lalleman, dissertatie november 2017*
- *Is the doctor-nurse game still being played? - Dean-David Holyoake - Nursing Times 01.11.11 / Vol 107 No 43 / www.nursingtimes.net, p.12-15*
- *Informatie over Magnet Hospitals*
- *De kern van veranderen van Marco de Witte en Jan Jonker, uitgever Hrxpress, (2015)*
- *We moeten anders gaan denken over innovatie – Maarten Janssen en Iris Wallenburg, TVZ 2017, nr. 1, p. 40-41*
- *Hoe vang ik een rat?, Richard Engelfriet en Peter M. van der Geer (2004)*
- *Shared Governance bij Icare – Kwaliteit in Zorg 2017, nr. 1 p.20-23*
- *ten Hoeve, Y., Jansen, G., & Roodbol, P. (2014). Zelfbeeld en professionele identiteit van de verpleegkundige. Een literatuurstudie. Onderwijs en gezondheidszorg, 4 (juni), 3-6.*
- *High Performing Hospitals: Taylor, N., Clay-Williams, R., Hogden, E., Braithwaite, J., & Groene, O. (2015). High performing hospitals: A qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement. BMC Health Services Research, 15(1), 244.*
- *Porter-O'Grady, Principles for sustaining shared/professional governance in nursing, Nursing Management (Springhouse): January 2019 - Volume 50 - Issue 1 - p 36-4*
- *Investeringsagenda zeggenschap en positionering verpleegkundigen en verzorgenden, Bianca Buurman, 2 september 2020*

Aanmelding

Toelating vindt plaats na een intakegesprek waarin wordt onderzocht of de leergang aansluit bij de functie, achtergrond, ambities en huidige fase van ontwikkeling van de aspirant-deelnemer. Van belang is dat elke deelnemer door de aard van haar/zijn werk ervaring heeft met strategische, organisatorische c.q. kwaliteitsvraagstukken die een overstijgende blik vereisen. Tijdens module 1 ondergaan de deelnemers een zelftest en een 360°-test voor wat betreft hun leiderschap. Deze test vormt de basis voor de formulering van persoonlijke leerdoelen tijdens het programma. Daarnaast zoekt elke deelnemer een mentor op een sleutelpositie in het zorgveld met een verpleegkundige achtergrond. Onderdeel van het programma is ook het bezoeken van elkaars werkplekken aan de hand van een concrete vraag waarover ook een klein essay wordt geschreven en gepresenteerd tijdens de bijeenkomsten. Leren van elkaar is een belangrijk uitgangspunt in dit programma.

Organisatie en leiding

De programmaleiding is in handen van Harry Sonnenschein, verbonden aan Erasmus Centrum voor Zorgbestuur van Erasmus Universiteit Rotterdam. Pauline Meurs, hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg aan de EUR en Bianca Buurman, hoogleraar Acute Ouderenzorg aan de UvA zijn betrokken bij de ontwikkeling van het programma.