

Zeggenschap en een lerende teamcultuur dragen bij aan de veerkracht van verpleegkundigen

Peiling 2 Veerkracht van verpleegkundigen, maart 2023

Daisy de Kraker, Kim de Groot, Anke de Veer, Caroline Schlinkert

Verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten, begeleiders en praktijkondersteuners die zeggenschap ervaren voelen zich veerkrachtiger. Concreet gaat het hierbij om dat zij zich een leider voelen binnen hun werk, het idee hebben invloed uit te kunnen oefenen op beleidsbeslissingen en een leidinggevende hebben die hen ondersteunt, respecteert, zichtbaar is en zorgt voor een open en lerende werksfeer.

Samenvatting

- Over het algemeen voelen verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten, begeleiders en praktijkondersteuners (verpleegkundigen) zich veerkrachtig. De mate van ervaren veerkracht is niet veranderd ten opzichte van juni 2021, ten tijde van de coronapandemie.
- Wanneer verpleegkundigen zeggenschap ervaren, voelen ze zich veerkrachtiger.
- De cultuur van een team hangt samen met hoeveel veerkracht verpleegkundigen ervaren. Verpleegkundigen voelen zich veerkrachtiger als de teamcommunicatie open is en als er geleerd wordt van fouten en feedback.

Achtergrond

Om de verpleging en verzorging binnen instellingen en organisaties goed te laten functioneren is het essentieel om op alle niveaus vertegenwoordiging te hebben in beleid en management. Sinds 1 juli 2023 hebben verpleegkundigen daarom een plek aan tafel bij hun werkgever en kunnen zij meepraten over besluiten die hun werk aangaan. Dat is het resultaat van de Wet Zeggenschap zorg; zeggenschap houdt in dat verpleegkundigen de ruimte krijgen en nemen om vanuit hun beroep bij te dragen aan de kwaliteit en veiligheid van zorg (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.d.). Voor verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en verpleegkundig begeleiders is het van belang dat diens stem gehoord wordt. Zij hebben het recht om zelf beslissingen te nemen wanneer het hun vakgebied betreft. Door deel te nemen aan gesprekken, medezeggenschap te hebben en invloed uit te oefenen dragen zij bij aan de verbetering van de kwaliteit van zorg en de tevredenheid in hun werk (Landelijk Actieplan Zeggenschap, 2023; Tijd voor Verbinding, 2023).

Eerdere internationale onderzoeken merken daarnaast op dat zeggenschap bepalend is voor de veerkracht van verpleegkundigen en bijdraagt aan een gezonde werkcultuur (Sihvola et al., 2022). Veerkrachtige verpleegkundigen blijven goed functioneren ondanks de constant veranderende dagelijkse werkpraktijk. Hiervoor is zowel aanpassingsvermogen en flexibiliteit van het individu nodig, als een werkomgeving die dit gedrag faciliteert (American Psychological Association, 2022; Naswall et al., 2013). Daarnaast blijkt veerkracht belangrijk voor de kwaliteit van de verleende zorg, maar ook voor werktevredenheid (Tawfik et al., 2017; Zhao et al., 2021). Concreet onderzochten we daarom op welke wijze zeggenschap en teamcultuur aan het ervaren

veerkracht van verpleegkundigen kan bijdragen. Hiernaast onderzochten we hoe veerkrachtig verpleegkundigen zich in 2023 voelen en of dit veranderd is ten opzicht van twee jaar geleden, omdat de coronapandemie hier mogelijk invloed op had. Ook keken we naar eventuele veranderingen in teamcultuur.

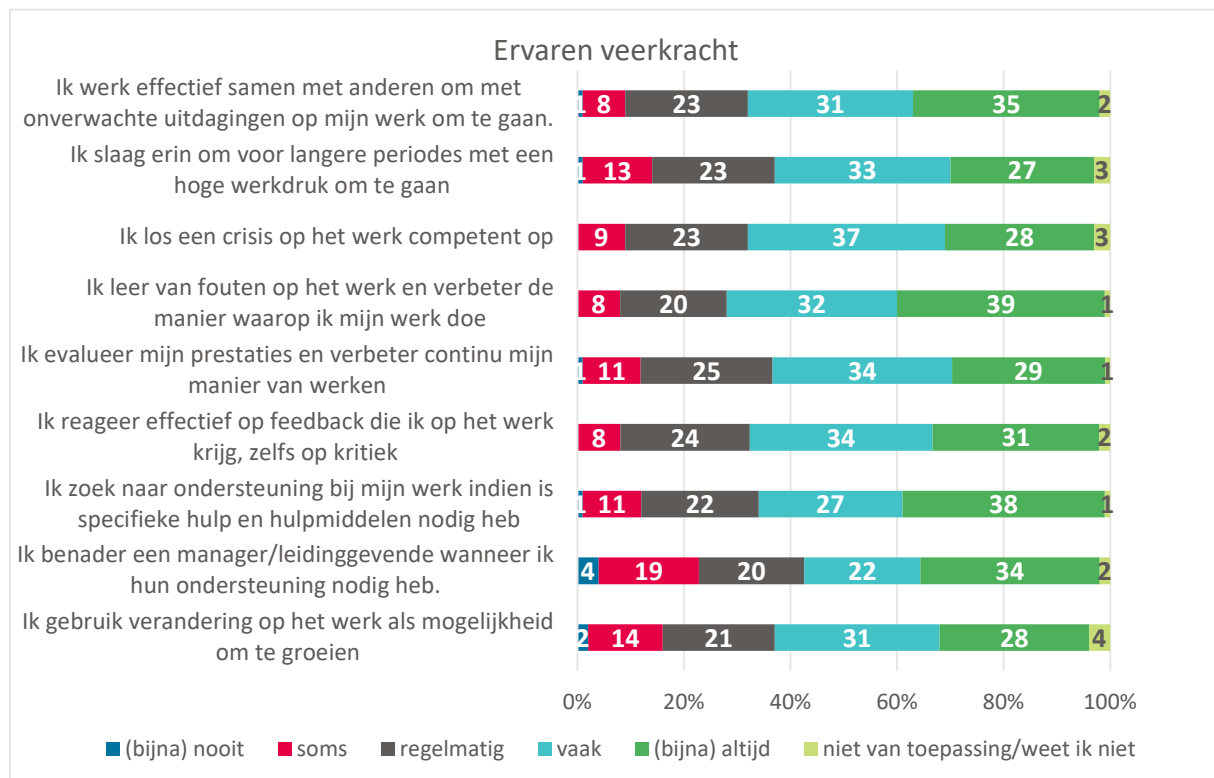
Over het onderzoek

Begin 2023 is een online vragenlijst ingevuld door 841 verpleegkundigen. Deze verpleegkundigen zijn deelnemers van het landelijke Nivel Panel Verpleging & Verzorging. Het Panel bestaat uit verpleegkundigen en verzorgenden uit de wijkverpleging en intramurale ouderenzorg, sociaal-agogisch opgeleide begeleiders en verpleegkundigen uit de zorg voor mensen met een (verstandelijke) beperking, praktijkondersteuners van huisartspraktijken en verpleegkundigen uit ziekenhuizen en de geestelijke gezondheidszorg. In het volgende zullen we het kortweg verpleegkundigen noemen. Paneldeelnemers ontvangen om het jaar een vragenlijst over de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Hierdoor kunnen resultaten van nu vergeleken worden met de ervaringen van verpleegkundigen uit eerdere jaren. Meer informatie over de onderzoeksmethode staat aan het eind van deze factsheet.

Verpleegkundigen ook na coronapandemie veerkrachtig

Verpleegkundigen geven aan regelmatig tot vaak veerkracht te ervaren op hun werk (gemiddelde = 3,85 op een schaal van 1 tot 5; standaarddeviatie = 0,73). Figuur 1 laat per item zien hoe vaak de verpleegkundigen verschillende facetten van veerkrachtig handelen ervaren. Als we de huidige veerkrachtscore vergelijken met die van twee jaar geleden (eerste meting: juni 2021) dan zien we dat deze vrijwel gelijk is gebleven (gemiddelde 2021 = 3,85; standaarddeviatie = 0,75). Hoewel we van tevoren hadden verwacht dat de nasleep van de coronapandemie de ervaren veerkracht waarschijnlijk negatief beïnvloed, zien we dat verpleegkundigen over het algemeen wederom veerkracht ervaren ten tijden van de tweede meting (maart 2023). Dat is positief, aangezien veerkracht belangrijk is voor de kwaliteit van de verleende zorg, maar ook voor werktevredenheid.

Figuur 1 Percentage verpleegkundigen dat (bijna) nooit tot (bijna) altijd veerkracht ervaart



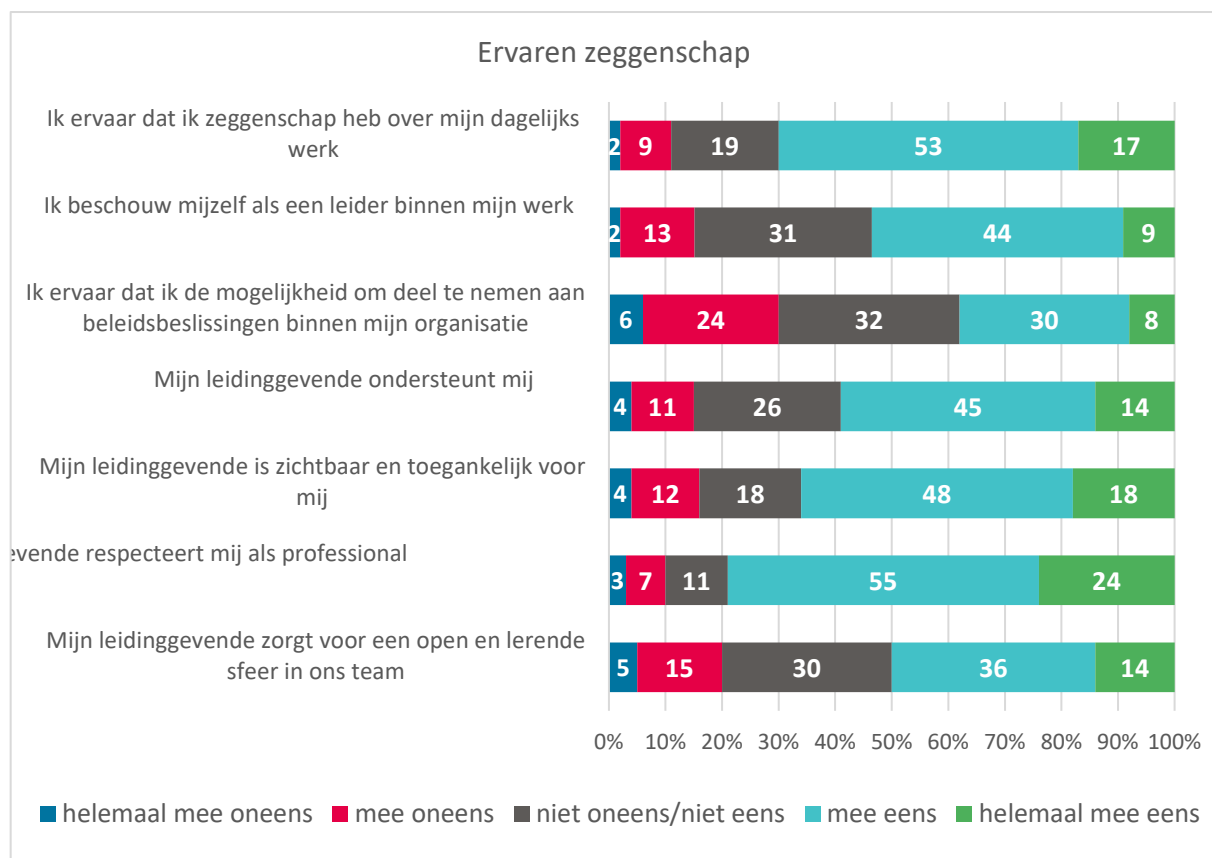
Teamcultuur gemiddeld genomen voldoende; wel verandering ten opzichte van 2021

We vroegen verpleegkundigen ook naar aspecten van de werkcultuur in hun eigen team. De communicatie in het team is volgens verpleegkundigen voldoende open (gemiddelde = 3,68 op een schaal van 1 tot 5; standaarddeviatie = 0,75). Verpleegkundigen hebben het idee dat ze vrij kunnen spreken in hun team over zaken die belangrijk zijn voor de veiligheid van patiënten. Hiernaast ervaren verpleegkundigen de manier waarop er omgegaan en geleerd wordt van fouten als voldoende (gemiddelde = 3,64 op een schaal van 1 tot 5; standaarddeviatie = 0,67). Vergeleken met de vorige panelmeting uit 2021 is de teamcommunicatie iets opener geworden (gemiddelde 2021 = 3,40; standaarddeviatie = 0,54). De mate waarin er geleerd wordt van fouten en feedback is echter gedaald (gemiddelde 2021 = 3,75; standaarddeviatie = 0,60).

Verpleegkundigen ervaren zeggenschap, maar nog beperkte invloed op beleidsbeslissingen

De zeggenschap die verpleegkundigen ervaren onderzochten we aan de hand van zeven stellingen die gaan over dagelijkse werkzaamheden, leiderschapsgevoel, mogelijkheid tot deelname aan beleidsbeslissingen en relatie met leidinggevendenden. In figuur 2 is per stelling te zien welk percentage van de deelnemers het (helemaal) (on)eens was. Over het algemeen ervaren verpleegkundigen voldoende zeggenschap over hun dagelijks werk (gemiddelde = 3,74; standaarddeviatie = 0,93) en voelen ze zich een leider binnen hun werk (gemiddelde = 3,46; standaarddeviatie = 0,90). Ook als we kijken naar de gemiddeld ervaren zeggenschap ten opzichte van een leidinggevende zijn verpleegkundigen positief (gemiddelde = 3,62; standaarddeviatie = 0,89). Zo voelt 79% van de verpleegkundigen zich gerespecteerd door hun leidinggevende. In mindere mate ervaren verpleegkundigen dat zij invloed kunnen uitoefenen op beleidsbeslissingen (gemiddelde = 3,09; standaarddeviatie = 1,04). Slechts 38% van de verpleegkundigen heeft de ervaring bij te kunnen dragen aan beleidsbeslissingen binnen diens organisatie.

Figuur 2 Percentage verpleegkundigen dat het (helemaal) (on)eens is met de zeggenschapsitems



Zeggenschap en teamcultuur voorspellen hogere veerkracht

Om te onderzoeken hoe zeggenschap, teamcultuur en veerkracht elkaar beïnvloeden keken we naar hun samenhang. We zagen dat meer zeggenschap bijdraagt aan een hogere mate van ervaren veerkracht. Leiderschapsgevoel, mogelijkheid tot deelname aan beleidsbeslissingen en relatie met leidinggevende voorspelden allemaal de ervaren mate van veerkracht. Daarnaast blijkt dat zeggenschap over het dagelijks werk een sterke invloed heeft: de combinatie tussen dagelijks zeggenschap en één van de andere facetten (leiderschapsgevoel, deelnemen aan beleidsbeslissingen of zeggenschap door leidinggevende) voorspelde een hoge mate van ervaren veerkracht. Bovendien voelden verpleegkundigen zich veerkrachtiger als de teamcommunicatie open was of als er geleerd werd van fouten en feedback.

Effecten van leiderschapsgevoel en open communicatie zwakken elkaar af

Verder zagen we dat de positieve effecten van open teamcommunicatie en zichzelf een leider voelen op de ervaren veerkracht van verpleegkundigen elkaar afzwakken. Dus het effect van open teamcommunicatie op veerkracht neemt af wanneer een verpleegkundige zich meer een leider voelt, en andersom daalt het positieve effect van zich een leider voelen op veerkracht als de teamcommunicatie meer open is. Dat verpleegkundigen zich een leider voelen in hun werk is daarom vooral belangrijk indien de teamcommunicatie niet open is.

Conclusie

Verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten, begeleiders en praktijkondersteuners voelen zich over het algemeen ook in 2023 veerkrachtig. De nasleep van de coronapandemie lijkt geen afbreuk aan de ervaren veerkracht te hebben gedaan.

In ons onderzoek keken we verder naar de samenhang van zeggenschap en teamcultuur op de veerkrachterservaring van verpleegkundigen. We zagen dat zeggenschap positief gerelateerd is aan veerkracht. Verpleegkundigen ervaren vaker veerkracht als ze zich meer als leider voelen binnen hun werk, het idee hebben invloed uit te kunnen oefenen op beleidsbeslissingen en/of een leidinggevende hebben die hen ondersteunt en respecteert, zichtbaar voor ze is en zorgt voor een open en lerende werksfeer. Ze ervaren bovendien vaker veerkracht als ze ook tijdens hun dagelijks werk zeggenschap beleven. We zagen echter ook dat 30% van de deelnemende verpleegkundigen niet de mogelijkheid voelt om deel te nemen aan beleidsbeslissingen. We zullen in de volgende meting over twee jaar kunnen rapporteren of dit positief veranderd naar aanleiding van de nieuwe Wet Zeggenschap Zorg, en hoe dit de veerkracht van verpleegkundigen beïnvloed.

Daarnaast zagen we dat lerende teamcultuuraspecten, zoals open communicatie en leren van fouten en feedback, positief gerelateerd zijn aan de mate van ervaren veerkracht van verpleegkundigen. Het positieve effect van zichzelf een leider voelen op veerkracht bleek minder belangrijk te zijn wanneer de teamcommunicatie open is. Om de teamcultuur hoog te houden kan men verschillende trainingen inzetten zoals communicatietrainingen, multidisciplinaire teamtrainingen of een waarden en normen spel (Schlinkert et al., 2021, voor een overzicht). Andere aspecten zoals sociale steun, stressbestendigheid en een positieve leercultuur blijken ook essentieel voor verpleegkundigen om veerkrachtig te kunnen blijven handelen (Caniëls & Baaten, 2019; Yu et al., 2019).

Aanbevelingen

Uit ons onderzoek blijkt dat ervaren zeggenschap belangrijk is voor de mate waarin verpleegkundigen veerkracht ervaren. Deze bevinding benadrukt het belang van zeggenschap van deze verpleegkundigen. Daarom geven wij hier een aantal mogelijkheden om de zeggenschap van verpleegkundigen te bevorderen. De aanwezigheid van een zeggenschapsstructuur, zoals een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad, kan ervoor zorgen dat verpleegkundigen mee kunnen beslissen over beleidskeuzes (Verpleegkundigen &

Verzorgenden Nederland, 2023). Een duidelijke rolverdeling stimuleert iemands leiderschapsgevoel (Schothorst-van Roekel et al, 2021). Verder laten de items die we gebruikten om zeggenschap m.b.t een leidinggevende te meten zien wat leidinggevendenden kunnen doen, bijvoorbeeld zichtbaar en toegankelijk zijn. Hierbij kunnen management- en leiderschapstrainingen leidinggevendenden helpen (Kilinc et al., 2022). Ook vanuit het Landelijk Actieplan Zeggenschap is een roadmap opgesteld met tips om de zeggenschap van Nederlandse verpleegkundigen te versterken (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2023).

Gebruikte begrippen

Veerkracht: volgens Näswall et al., (2015) is veerkracht het vermogen van werknemers, gefaciliteerd en ondersteund door hun organisatie, om zich voortdurend te kunnen aanpassen en gedijen op het werk, zelfs wanneer ze worden geconfronteerd met uitdagende (onverwachte) situaties.

Zeggenschap: het krijgen en nemen van de ruimte om vanuit je beroep een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.d.).

Feedback & leren van fouten: dit 'werkcultuuraspect' gaat over het informeren van zorgverleners over fouten en het veranderen naar aanleiding van die fouten om deze in de toekomst te voorkomen.

Open communicatie: dit Het werkcultuuraspect gaat over vrij kunnen praten over die dingen die betrekking hebben op de patiëntveiligheid (Smits et al, 2006).

Het onderzoek

In maart 2023 is een online vragenlijst verzonden naar 2440 verpleegkundigen van het Panel Verpleging & Verzorging van het Nivel. Hiervan vulden 720 de vragenlijst in (respons 29,5%). In het panel nemen deel: verpleegkundigen en verzorgenden uit de wijkverpleging en intramurale ouderenzorg, sociaal-agogisch opgeleide begeleiders uit de gehandicaptenzorg, praktijkondersteuners van huisartspraktijken en verpleegkundigen uit ziekenhuizen en geestelijke gezondheidszorg. Naast paneldeelnemers vulden 121 verpleegkundigen uit soortgelijke zorgsettings de vragenlijst via een open link op sociale media. De totale steekproef bestond hiermee uit 841 verpleegkundigen. Achtergrondgegevens (zoals leeftijd, hoogst behaalde opleiding en functie) van de deelnemers vindt u in [Bijlage 1](#).

De vragenlijst mat met behulp van de Employee Resilience Scale (EmpRes) werknemersveerkracht op een 5-punts-Likert schaal ((bijna) nooit – (bijna) altijd) (Chronbach's alfa = .88). Voor de cultuurperceptie van het team zijn twee schalen van de Cultuur Onderzoek onder Medewerkers over de Patiëntveiligheid in Ziekenhuizen (COMPaZ) gebruikt (i.e., feedback & leren van fouten (Chronbach's alfa = .86) en opencommunicatie (Chronbach's alfa = .68)). Er werden twee verschillende 5-punts schalen gebruikt; zeer mee oneens – zeer mee eens en nooit – altijd. Met betrekking tot zeggenschap beantwoorde iedereen (n = 741) eerst drie vragen, hiervan was één vraag gebaseerd op een item van de Clinical Leadership Scale en twee op de Practice Environment Scale of the Nursing Work Index. Daarna werd er gevraagd of men een directe leidinggevende had. Indien men deze had (n = 627) volgde er nog vier items die gebaseerd waren op de Practice Environment Scale of the Nursing Work Index. De antwoorden werden op een 5-punts-Likert schaal ingevuld (helemaal mee oneens – helemaal mee eens). Van de vier items die betrekking hadden op de leidinggevende is een somscore berekend (Chronbach's alfa = .92).

Voor de statistische analyses is het programma STATA (versie 16) gebruikt. Alle genoemde resultaten zijn significant bij een alpha van .05. Voor de vergelijking van de veerkrachtscore en cultuurscores van 2023 met 2021 hebben we niet gecorrigeerd voor de samenstelling van het panel. De resultaten met betrekking tot de regressieanalyses zijn exploratief. We hebben alle mogelijke interacties getest en alleen de relevante significante resultaten gerapporteerd.

Meedoen aan het Panel Verpleging & Verzorging

Deelnemers van het Panel Verpleging & Verzorging ontvangen regelmatig vragen over hun werkervaring. Ben jij verpleegkundige, verzorgende, begeleider of POH en wil je ook je ervaring delen? Kijk dan op [Panel Verpleging & Verzorging](#) voor meer informatie. Je kunt je hier ook inschrijven voor het panel.

Meer weten

Het Nivel levert de kennis om de gezondheidszorg in Nederland beter te maken. Dat doen we met hoogwaardig, betrouwbaar en onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek naar thema's met een groot maatschappelijk belang. 'Kennis voor betere zorg' is onze missie. Alle onderzoeken publiceert het Nivel openbaar. U vindt deze publicatie en alle andere Nivel-publicaties op www.nivel.nl/publicaties.

Titelgegevens van deze publicatie

De gegevens uit deze publicatie mogen met bronvermelding worden gebruikt: Kraker, D. de, Groot, K. de, Veer, A. de, Schlinkert, C. Zeggenschap draagt bij aan het ervaren van veerkracht van verpleegkundigen. Utrecht: Nivel, 2023.

Literatuur

American Psychological Association (2022, mei). *Resilience*. <https://www.apa.org/topics/resilience>

Caniëls, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143(2), 561-577.

- Kilinc, D. O., Kürt, Ş., & Öztürk, H. (2022). Evaluating the clinical leadership levels of nurse managers. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 12(3), 556–563. <https://doi.org/10.33808/clinexphealthsci.820506>
- Landelijk Actieplan Zeggenschap (2023). *Zeggenschap in de zorg*. <https://zeggenschapindezorg.nl/>
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2015). Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties. Resilient Organizations Research Programme: Christchurch, New Zealand.
- Rijksoverheid (2022, september). *12,75 miljoen euro subsidie voor veerkracht en zeggenschap zorgaanbieders*. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/09/08/1275-miljoen-euro-subsidie-voor-veerkracht-en-zeggenschap-zorgaanbieders>
- Schlinkert, C., Jelsma, J., & Wagner, C. Patiëntveiligheidscultuur in Nederlandse Ziekenhuizen: Van openheid naar reflectie en veerkracht. Utrecht, Nivel, 2021. ISBN EAN978-94-6122-687-7
- Schothorst-van Roekel, J. van, Weggelaar-Jansen, A. M. J. W. M., Hilders, C. C. G. J. M., Bont, A. A. De, & Wallenburg, I. (2021). Nurses in the lead: A qualitative study on the development of distinct nursing roles in daily nursing practice. *BMC Nursing*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00613-3>
- Sihvola, S., Kvist, T., & Nurmekele, A. (2022). Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' resilience during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1869–1880. <https://doi.org/10.1111/jonm.13640>
- Smits, M., Christiaans, I., Wagner, C., Wal, G. van der. Handleiding COMPaZ: cultuur onderzoek onder medewerkers over de patiëntveiligheid in ziekenhuizen. Utrecht/Amsterdam: NIVEL, Vrije Universiteit Medisch Centrum, Instituut voor Extramuraal Geneeskundig Onderzoek, 2006.
- Tawfik, D. S., Sexton, J. B., Adair, K. C., Kaplan, H. C., & Profit, F. (2017). Context in quality of care: Improving teamwork and resilience, *Clinics in Perinatology*, 44(3). 541–552. <https://doi.org/10.1016/j.clp.2017.04.004>
- Tijd voor Verbinding (2023, juni). *TvV bijeenkomst leidinggeven aan zorgprofessionals; Van een controlerende naar een meer faciliterende rol*. <https://www.programmatvv.nl/actueel/nieuws/tvv-bijeenkomst-leidinggeven-aan-zorgprofessionals-van-een-controlerende-naar-een-meer-faciliterende-rol/>
- Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland. *Professionele zeggenschap*. <https://www.venvn.nl/professionele-zeggenschap/>
- Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (2023, april). *Met deze 14 interventies kun je zeggenschap versterken in jouw organisatie*. <https://www.venvn.nl/nieuws/met-deze-14-interventies-kun-je-zeggenschap-versterken-in-jouw-organisatie/>
- Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M., & King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 93. 129 – 140. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.02.014>
- Zhao, Y., Wang, H., Sun, D., Ma, D., Li, H. Li, Y., Zhang, X., Xie, Z., Sun, J. (2021). Job satisfaction, resilience and social support in relation to nurses' turnover intention based on the theory of planned behaviour: A structural equation modelling approach. *International Journal of Nursing Practice*, 27(6), e12941. <https://doi.org/10.1111/ijn.12941>

Bijlage A - Achtergrondkenmerken

Tabel A1 Achtergrondkenmerken van de respondenten (n = 841)

Achtergrondkenmerk	N	%
Geslacht		
Man	86	10%
Vrouw	753	90%
Leeftijd		
35 jaar of jonger	89	11%
36-45 jaar	135	16%
46-55 jaar	247	29%
Ouder dan 55 jaar	368	44%
Jaren werkervaring		
Minder dan 20 jaar	219	26%
20 – 29 jaar	199	24%
30 – 39 jaar	263	31%
Meer dan 39 jaar	160	19%
Opleiding		
Mbo-opleiding tot verpleegkundige	239	29%
Mbo-opleiding tot agogisch begeleider	16	2%
Hbo-opleiding tot verpleegkundige	308	37%
Hbo-opleiding tot agogisch begeleider	15	2%
Opleiding tot praktijkondersteuner	75	9%
Andere hbo-opleiding	3	< 1%
Master opleiding tot verpleegkundig specialist	54	6%
Omvang aanstelling in uren per week		
16 uur of minder	61	7%
17-24 uur	257	31%
25-32 uur	377	45%
Meer dan 32 uur	143	17%

Achtergrondkenmerk	N	%
Werkomgeving		
Algemeen ziekenhuis	156	19%
Academisch ziekenhuis	22	3%
Geestelijke gezondheidszorg	70	8%
Zorg voor mensen met (verstandelijke) beperking	81	10%
Wijkverpleging	220	26%
Intramurale ouderenzorg	151	18%
Huisartsenzorg	141	17%
Functie		
Verpleegkundige	504	60%
Verzorgende	127	15%
Agogische werker	32	4%
Praktijkondersteuner zonder verpleegkundige of verzorgende achtergrond	27	3%
Praktijkondersteuner met verpleegkundige of verzorgende achtergrond	98	12%
Verpleegkundig specialist	53	6%