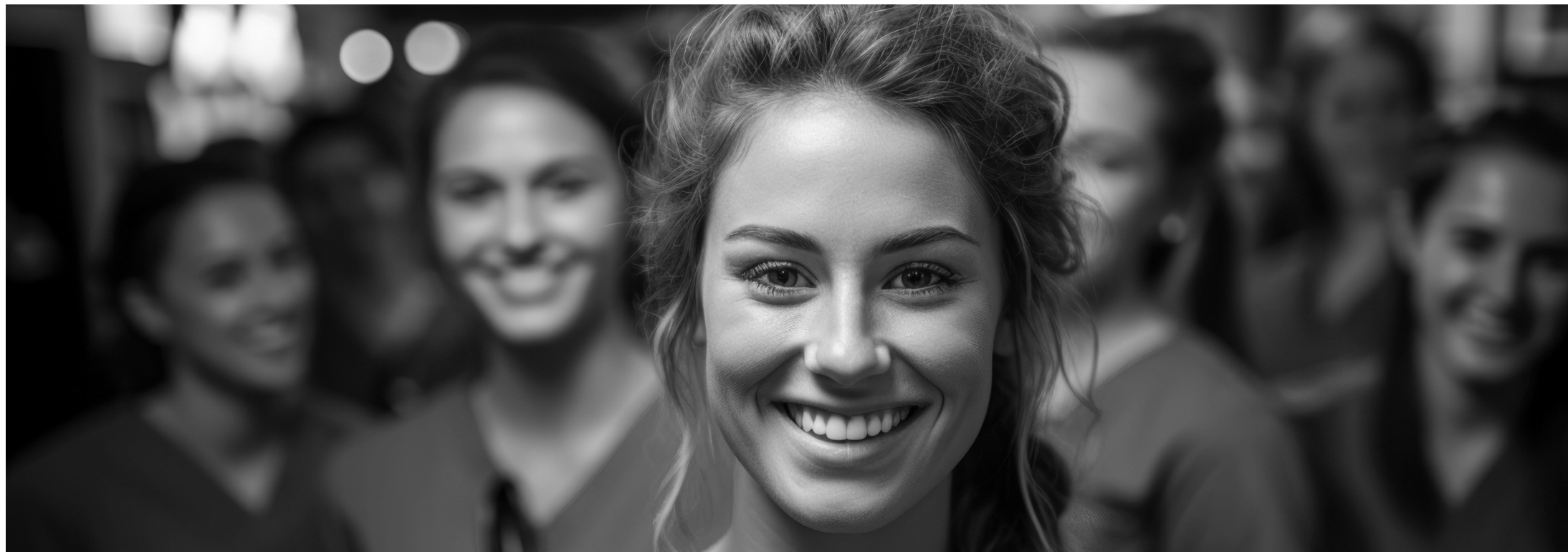


Hoe herken je klinisch leiderschap?

Sabrina Nachtergaele



Overzicht

- Inleiding
- Uitdagingen in de zorgsector
- Nood om te investeren in zorgverleners
- Definitie en kenmerken van leiderschap
- Belemmerende en bevorderende factoren
- Hoe begin je er zelf aan?
- Vragen en opmerkingen

INLEIDING

VIERDE GOLF

Ziekenhuizen sluiten bedden door tekort aan zorgpersoneel

In theorie beschikt België over 2.000 bedden op intensieve zorg, maar anders dan tijdens de vorige golven is dat niet zo in de praktijk. Er is te weinig zorgpersoneel om ze te bemannen. ‘Met elke nieuwe golf verliezen we mensen.’

Sarah Vankersschaever

Vrijdag 12 november 2021 om 3.25 uur

GEZONDHEID

Bijna helft verpleegkundigen op intensieve denkt aan stoppen

Meer dan vier op de tien verpleegkundigen op intensieve zorg denken aan opstappen. Corona heeft bestaande problemen verergerd, zeggen ze. Een op de vijf loopt veel kans op een burn-out. 'We moeten de zorg anders organiseren.'

Christoph Meeussen

Vrijdag 20 mei 2022 om 3.25 uur



HASSELT

Woonzorgcentra vinden geen invulling voor vacatures

De Limburgse woonzorgcentra zien met lede ogen aan hoe enkele honderden openstaande vacatures niet ingevuld geraken. Ondertussen stijgt de vraag naar rusthuisbedden.

Koen Snoekx

Zaterdag 5 november 2022 om 3.25 uur



HET WELZIJN VAN DE ZORG

Eerst applaus, nu klappen voor de zorg

Een op de drie zorgverleners kreeg tijdens corona te maken met agressie op het werk. En dat in een sector die ook voordien al werd belaagd en geplaagd. ‘We staan voor een golf van afhakers.’ Portret van een perfecte storm.

Door **Filip Rogiers**

Illustraties **Kamagurka**

Zaterdag 29 januari 2022 om 3.25 uur



FLEMISH ACADEMY FOR CLINICAL LEADERSHIP



Deze 25 rusthuizen staan op zwarte lijst, personeelstekort is grootste struikelblok

30/12/2022 om 11:43 door [Pieter Lesaffer](#)

‘We verkiezen een sterke, vaste equipe, maar kunnen nu niet zonder freelancers’

18/01/2023 om 16:55 door [Veerle Beel](#)

OPINIE BELONING ZORG

Met een premie voorkom je geen burn-outs



Krista Bracke

Auteur van *Van mens tot mens. Hoe patiënten zorgverleners kunnen inspireren* (uitgeverij LannooCampus).

Dinsdag 17 november 2020 om 3.25 uur

Dat het federale zorgpersoneel een extraatje krijgt, vindt Krista Bracke een goed signaal, maar het verandert niets aan de kern van het probleem.

Minister van Volksgezondheid Frank Vandenbroucke (SP.A) kwam zaterdag met heuglijk nieuws voor de federale zorgverleners: ze krijgen een premie, als bedanking voor hun inspanningen tijdens deze tweede coronagolf. Het is ze gegund, vast en zeker. Laten we hopen dat Vlaams minister van Welzijn Wouter Beke (CD&V) over de brug komt met een premie voor hun Vlaamse collega's.

Hoger loon voor verpleegkundigen lost personeelstekort niet op



De financiële toestand van de Belgische ziekenhuizen ziet er niet goed uit, blijkt uit cijfers van Belfius. — © Fred Debrock

BRUSSEL

ZOL wil verpleegkundigen uit India laten overkomen

Het Ziekenhuis Oost-Limburg is bezig met een proefproject om verpleegkundigen uit India te laten overkomen. Een manier om het tekort in te vullen.

Liliana Casagrande, Bart Bijmens

Vrijdag 20 januari 2023 om 3.25 uur



VERPLEGING

Historisch tekort dwingt zorg buitenlands personeel aan te trekken

Drie Indiase verpleegsters helpen in een woonzorgcentrum in Gent als proefproject. Dat is broodnodig, want de vacatures in de zorg zijn in een jaar tijd verdubbeld.

Christine De Herdt en Fien Lakiere

Dinsdag 3 mei 2022 om 11.54 uur

Een 'Tripadvisor' voor woonzorgcentra, hoe werkt dat?

01/02/2023 om 16:58 door **Veerle Beel**

Naar het voorbeeld van Nederland wil ook Vlaanderen een waarderingstool voor ouderenzorg online brengen. Dat roept vragen op. Wie zal de kwaliteit van de waarderingen beoordelen?

Het agentschap Zorg en Gezondheid wil werk maken van een waarderingstool voor woonzorgcentra, met subjectieve beoordelingen van bewoners en familieleden over de ouderenzorg. Het doel: maximaal inzetten op transparantie en inspraak van gebruikers, en zo mogelijk de zorg nog verbeteren. 'Waarderingstool' is overigens een werktitel.

De “Kwaliteitswet” voor gezondheidszorgbeoefenaars

📅 26/01/2022



Artikel

De wet inzake de kwaliteitsvolle praktijkvoering in de gezondheidszorg (ook bekend als de "Kwaliteitswet") is van toepassing op alle gezondheidszorgbeoefenaars. Zij stelt diverse voorwaarden vast om de kwaliteit van de beroepsuitoefening door gezondheidszorgbeoefenaars te garanderen. Er wordt ook een federale Toezichtcommissie opgericht, die belast wordt met het toezicht op de toepassing van de wet.

Het idee om een Kwaliteitswet voor gezondheidszorgbeoefenaars in te voeren dateert al van enkele jaren geleden. De wet is in 2019 door het parlement aangenomen, maar de inwerkingtreding ervan is uitgesteld tot 1 juli 2022, om een optimale uitvoering te garanderen. Belangrijke bepalingen zullen echter op 1 januari 2022 in werking treden.



Persbericht 9 november 2022

Verpleegkundige met beroepsopleiding krijgt eigen profiel

De federale regering wil een nieuw profiel ontwikkelen binnen de zorgsector voor de studenten die vanaf volgend academiejaar instappen in de HBO5-opleiding verpleegkunde. Zij zullen bij afstuderen aan de slag kunnen als 'basisverpleegkundige' in de gezondheids- en welzijnssector. Zij die instappen in de bacheloropleidingen zullen afstuderen als 'verantwoordelijk algemeen ziekenverpleger'. Door het onderscheid te formaliseren wil minister van Volksgezondheid Frank Vandenbroucke een passend antwoord bieden op de bekommernissen van de EU met betrekking tot deze zorgopleiding. Met een bevolking die in sneltempo veroudert, is dit tegelijk een opportuniteit omdat er meer dan ooit nood is aan diverse profielen in de zorg.

UITDAGINGEN IN DE ZORGSECTOR

Uitdagingen in de zorgsector

- De uitdagingen in de gezondheidszorg zijn **complex en veelzijdig**.

Wereldwijd
tekort aan
zorgverleners

Vergrijzing en
complexe
zorgbehoeften

Focus op
kwaliteit van
zorg

Het welzijn van
het personeel
beschermen

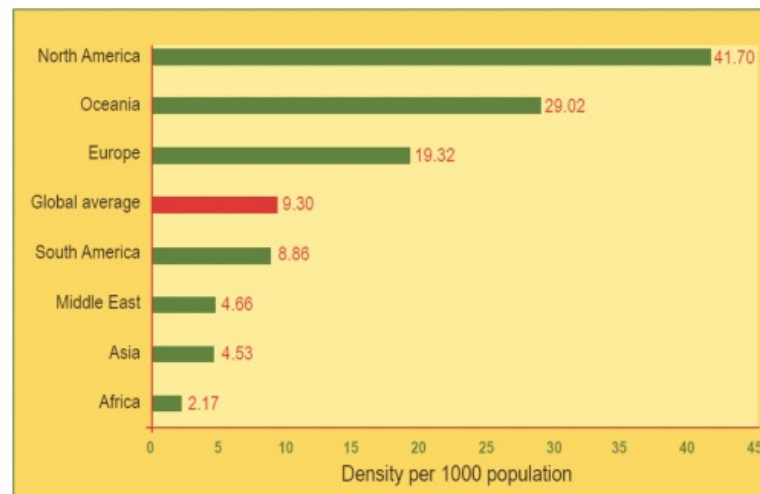


FLEMISH ACADEMY FOR CLINICAL LEADERSHIP

artevelde
hogeschool

Wereldwijd tekort aan zorgverleners

- Wetende dat het gemiddelde aantal zorgverleners per 1.000 inwoners in Europa hoger is dan het internationale gemiddelde, ervaren we in de praktijk een tekort aan zorgverleners (WHO, 2021).
- Wereldwijd tekort aan zorgverleners van 10 miljoen tegen 2030 (WHO, 2022)



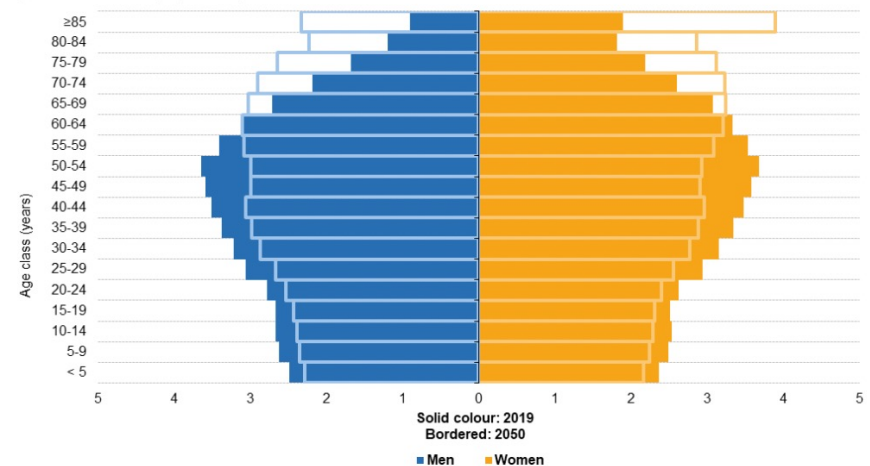
Wereldwijd tekort aan zorgverleners

- Het huidige debat over zorgpersoneel verschuift van een **focus op de beschikbaarheid van zorgverleners** - d.w.z. aantallen - **naar een focus op:**
 - **Beschikbaarheid** - voldoende zorgverleners, met de competenties en vaardigheden om aan de gezondheidsbehoeften van de bevolking te voldoen;
 - **Toegankelijkheid** - de spreiding van deze zorgverleners, rekening houdend met de demografische samenstelling, de mix tussen stad en platteland en gebieden of bevolkingsgroepen die ondervertegenwoordigd zijn;
 - **Aanvaardbaarheid** - de kenmerken en het vermogen (bijv. geslacht, taal, cultuur, leeftijd, enz.) van zorgverleners om alle patiënten waardig te behandelen
 - **Kwaliteit** - competenties, vaardigheden, kennis en gedrag van zorgverleners, zoals beoordeeld volgens professionele normen en zoals waargenomen door gebruikers. (WHO, 2022)

Vergrijzing en complexe zorgbehoeften

- Alle landen staan voor grote uitdagingen om ervoor te zorgen dat hun gezondheidszorg en sociale stelsels klaar zijn om optimaal te kunnen inspelen op deze **demografische verschuiving**.
- **De vergrijzing gaat veel sneller dan in het verleden.**
- **Tussen 2015 en 2050** zal het aandeel van de wereldbevolking dat ouder is dan 60 jaar bijna **verdubbelen van 12% naar 22%**. (WHO, 2022)
- Het **aantal mensen in de beroepsactieve leeftijd neemt af** in Europa (EU, 2020)
- **Competente zorgverleners** zijn nodig om kwalitatieve zorg te verlenen om te voldoen aan de complexe zorgbehoeften van de vergrijzende bevolking (Dosa et al., 2020, Ouslander & Grabowski, 2020).

Population pyramids, EU-27, 2019 and 2050
(% share of total population)



Note: all data as of 1 January. 2019: estimates and provisional. 2050: population according to the 2019 projections, baseline variant (EUROPOP2019).

Source: Eurostat (online data codes: demo_pjangroup and proj_19np)

eurostat

Focus op kwaliteit van zorg

- Kwaliteit van zorg is een van de belangrijkste principes van het gezondheidsbeleid op nationaal, Europees en internationaal niveau.
- Kwalitatief **goede gezondheidszorg** moet aan volgende aspecten voldoen:
 - **Effectief** - het leveren van evidence-based gezondheidszorgdiensten aan degenen die ze nodig hebben;
 - **Veilig** - schade vermijden aan mensen voor wie de zorg bedoeld is; en
 - **Mensgericht** - zorg leveren die beantwoordt aan individuele voorkeuren, behoeften en waarden.

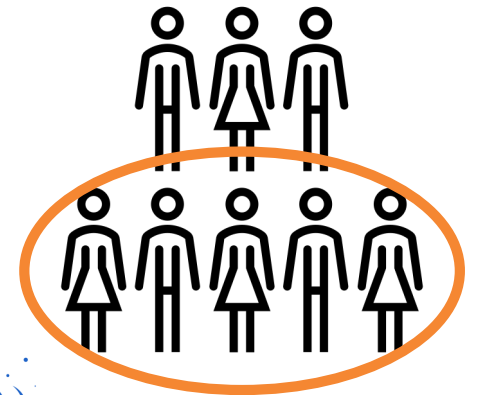
Het welzijn van het personeel beschermen

- Zorgverleners in de frontlinie hebben vaak te maken met deze **immense druk en uitdagingen**.
- Het belang van het welzijn van zorgverleners wordt internationaal erkend en organisaties over de hele wereld worden aangemoedigd om te **investeren in het welzijn van zorgverleners**.
- De noodzaak om het welzijn van zorgverleners te ondersteunen is nog belangrijker geworden door de uitbraak van COVID-19, aangezien er aanwijzingen zijn voor de negatieve effecten van de pandemie op de geestelijke gezondheid van zorgverleners.

Het welzijn van het personeel beschermen

- **Zorgwekkende cijfers:**

- Het **burn-outsyndroom** is gerapporteerd door zorgverleners in alle fasen van hun loopbaan (Bridgeman, 2018), lagere werkervaring van zorgverleners is gecorreleerd met meer burn-out (Taranu, 2022)
- 62% van de gerapporteerde verpleegkundigen ervaart symptomen gerelateerd aan burn-out (ANA, 2020)
- In België overweegt één op de vijf verpleegkundigen de gezondheidszorg te verlaten (VOKA Health community, 2021)



NOODZAAK OM TE INVESTEREN IN ZORGVERLENERS

Inzetten op **straffe zorgprofessionals** én de **context**
rondom hen zorgt voor:

hogere **jobtevredenheid** bij zorgprofessionals
hogere geboden **kwaliteit van zorg en leven**
hogere **'intention to stay'** en kan retentieproblemen
in de toekomst oplossen!

DEFINITIE EN KENMERKEN VAN LEIDERSCHAP

Wat is leiderschap?

“Leiderschap is het vermogen om anderen te **beïnvloeden**, te **motiveren** en in staat te stellen om **bij te dragen** aan de **effectiviteit** en het **succes** van de organisatie waar ze deel van uitmaken.”

-Bernard Bass-



FLEMISH ACADEMY FOR CLINICAL LEADERSHIP



Cruciale rol van leiderschap

- Iedereen binnen een zorgorganisatie kan leiderschap opnemen!
 - **Informeel leiderschap:** zorgverleners die erin slagen om leiderschap op te nemen zonder dat zij formeel deze titel kregen
 - **Formeel leiderschap:** leidinggevend en die effectief benoemd werden als leidinggevende (bv. hoofdverpleegkundige)

Informeel klinisch leiderschap

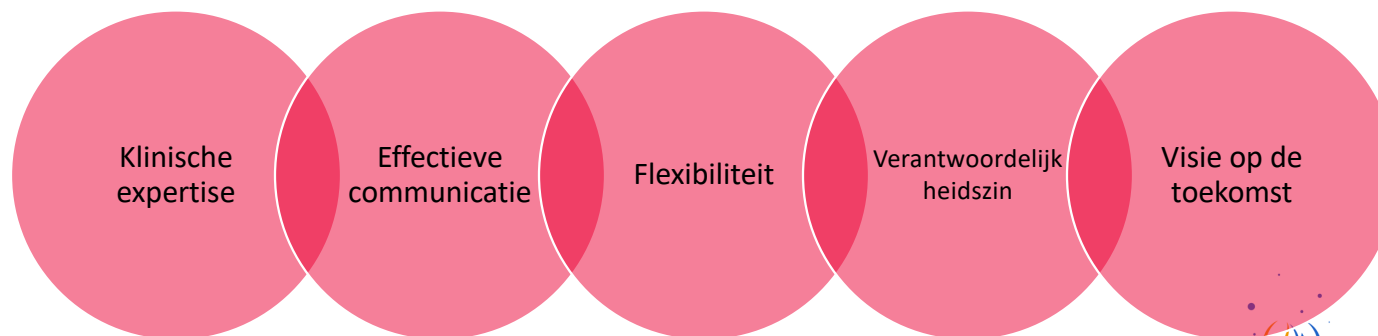
"Klinische leiders (clinical leaders) zijn zorgverleners (die zorg aan het bed leveren) die anderen motiveren, inspireren en aanmoedigen op basis van de waarden en normen die ze uitdragen. Belangrijk om op te merken is dat ze geen formele leiderschapsrol hebben."

(De Roo & Nachtergaele, 2017)

Informeel klinisch leiderschap

"Klinische leiders (clinical leaders) zijn zorgverleners (die zorg aan het bed leveren) die anderen motiveren, inspireren en aanmoedigen op basis van de waarden en normen die ze uitdragen. Belangrijk om op te merken is dat ze geen formele leiderschapsrol hebben."

(De Roo & Nachtergaele, 2017)



Klinische expertise

Beschikken over de nodige expertise als verpleegkundige

- Op de hoogte van recente ontwikkelingen
- Bijten zich vast in een specifiek domein
- Leggen vlot linken tussen fysiologie, anatomie, pathologie en bijhorende behandelingen
- Zelfzeker in het uitvoeren van verpleegtechnische handelingen
- Op de hoogte van de kostprijs van verpleegkundig materiaal

Aanspreekpunt voor collega's

- Vinden het fijn als collega's vragen stellen over de typische ziektebeelden
- Geven informatie aan collega's

In staat om eigen grenzen aan te geven



Effectieve communicatie

Actief luisteren

- Luisteren naar het levensverhaal van patiënten
- Tijd nemen voor een betekenisvol gesprek
- Vaardig in het actief en aandachtig luisteren naar anderen

Opbouwende feedback geven en ontvangen

- Waardering uiten ten aanzien van collega's en leden van het multidisciplinair team
- Communicatieve vaardigheden gebruiken om een conflict aan te pakken

Communicatiestijl aanpassen aan verschillende situaties

- Aanpassen aan diegene met wie ze in gesprek zijn
- Verschillende vormen van communicatie gebruiken om boodschappen zo efficiënt mogelijk over te brengen
- Educatie geven op een heldere en gestructureerde manier



Flexibiliteit

Flexibiliteit in taken

- Zich aanpassen aan de noden van de afdeling
- Geplande zorg aanpassen aan de individuele noden van de patiënt
- Geen problemen mee hebben als er last-minute wijzigingen optreden
- Omgaan met stressvolle situaties

Flexibiliteit in denken

- Kunnen zich neutraal opstellen
- Ze vinden het oké om de keuze aan een ander over te laten

Flexibel om tijd te maken

- Extra taken opnemen die niet tot het takenpakket behoren wanneer ze daar de tijd en de ruimte voor voelen
- In staat om tijd te maken wanneer ze denken dat dit nodig is



Verantwoordelijkheidszin

Verantwoordelijkheid opnemen voor taken

- Zich verantwoordelijk voelen voor eigen acties
- Taken op een nauwgezette manier uitvoeren
- Afwijken van een procedure als dit nodig is voor de patiënt
- De verantwoordelijkheid nemen om een conflict uit te praten
- Contact opnemen met andere zorgverleners wanneer dit nodig is

Verantwoordelijkheid opnemen voor eigen groei

- Initiatief nemen tot het volgen van bijscholingen
- Reflecteren over het eigen handelen
- Vertrouwen hebben in hun eigen kunnen



Visie op zorg

Meedenken in de visie van de organisatie

- Rekening houden met de grenzen van de organisatie waarbinnen men werkt
- De visie van de organisatie kennen en die mee uitdragen
- Loyaal zijn en respect tonen ten aanzien van de organisatie

Meedenken in de visie van de afdeling

- Bewust zijn en actief aan de slag gaan met de sterkte punten en werkpunten op de afdeling
- Voorstellen formuleren om de patiëntenzorg te verbeteren
- Het niet moeilijk vinden om procedures in vraag te stellen
- Verbetervoorstellen formuleren op de afdeling en in het verleden reeds dingen veranderd hebben op de afdeling

Anderen meenenemen in deze visie

- Anderen aanmoedigen tijdens verbeterprojecten
- Netwerken in de organisatie



**WAAROM WORDT HIER NOG TE
WEINIG OP INGEZET?**



BELEMMERENDE EN BEVORDERENDE FACTOREN



Werkomgeving

Een clinical leader groeit het beste in een 'goede' omgeving.

*Deze omgeving omvat een **open feedbackcultuur**, waar ruimte is om enerzijds **conflicten bespreekbaar te maken** en anderzijds ingezet wordt op **waarderen en positief bekrachtigen** van elkaar.*

*Het gaat eveneens om een **(stimu)lerende cultuur** waar zorgverleners kunnen leren van elkaar en hiervoor **de tijd en de ruimte krijgen**.*

Professionele identiteit

*Een clinical leader heeft nood aan een 'goede' professionele identiteit. Zorgverleners die **minder zelfvertrouwen bezitten, faalangst hebben of zichzelf onderschatten** en zich niet goed voelen hebben het moeilijker om zich te ontwikkelen tot clinical leader.*

Inzetten op opleiding van deze zorgverleners komt hun professionele identiteit ten goede.

Leiderschapsstijl van de leidinggevende

Een 'goede' leiderschapsstijl van de leidinggevende is van cruciaal belang. Leidinggevend~~en~~^{en} die **aanwezig en bereikbaar zijn**, een **voorbeeldfunctie** opnemen én **hun team kennen** komen de ontwikkeling van clinical leaders ten goede.

Een organisatiecultuur dat **topdown leiderschap** hanteert en inzet op **strakke regels en structuren** belemmert de ontwikkeling van clinical leaders.

Teamdynamiek

Een clinical leader bloeit het mooiste in een 'goede' teamdynamiek.

*Een **standvastig team** dat gekenmerkt wordt door hun grote betrokkenheid en omdat ze '**aan hetzelfde touw trekken**' blijkt stimulerend te zijn.*

*Zorgverleners die **negatief denken** en **tegen hun zin gaan werken**, kunnen een **negatieve spiraal en sfeer ontwikkelen** binnen team.*



ONTWIKKELING VAN CLINICAL LEADERSHIP

Clinical leadership ontwikkelen en bevorderen



Ontwikkelen van Klinisch Leiderschap



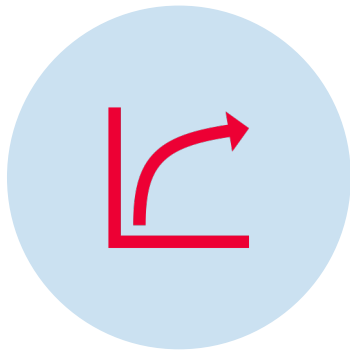
- Doelgroep:
 - Directie, management
 - Leidinggevenden
 - Zorgverleners
- Hoe klinisch leiderschap ontwikkelen?
 - Self assessment – Bewustwording
 - Low-Fidelity Simulatie
 - Supervisie

DE TOEKOMST

**Hoe kan de toekomst eruit
zien als we inzetten op de
ontwikkeling van clinical
leadership?**



Voor zorgverleners



PROFESSIONELE
ONTWIKKELING



CARRIÈREMOGELIJKHEDEN



PERSOONLIJKE
VOLDOENING

Voor patienten



VERBETERDE
ZORGKwaliteit

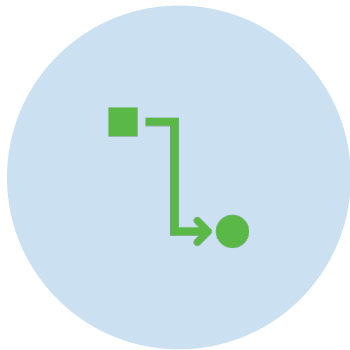


MEER GEPERSONALISEERDE
ZORG



TOEGANG TOT INNOVATIEVE
BEHANDELINGEN

Voor zorgorganisaties



OPERATIONELE EFFICIENTIE



REPUTATIE EN
CONCURRENTIEVOORDEEL



INNOVATIE EN GROEI

HOE BEGIN JE ER ZELF AAN?

Vul de self-assessment tool in...

- Download het hier...



Vragen - opmerkingen?



Elke verpleegkundige zou een clinical leader moeten zijn.

Informeel klinisch leiderschap is belangrijker dan formeel leiderschap.

Als mensen onofficieel de leiding nemen, kan dat tot conflicten en verdeeldheid in het team leiden.

Wil je méér weten?

Sabrina Nachtergaele – sabrina.nachtergaele@arteveldehs.be

en/of

Registreer je als zorgvernieuwer en blijf op de hoogte:

