



WERKDRUK BIJ HOOFDVERPLEEGKUNDIGEN EN HUN ZORGZAAMHEID VOOR MENSEN EN MIDDELEN

Ria Vanschoenwinkel



Universitair Ziekenhuis Brussel

ZORGZAAMHEID VOOR MENSEN

De relatie hoofdverpleegkundige - team

is analoog aan

de relatie verpleegkundige – patiënt

WAT ZEGT VACATURE?



WAT ZEGT VACATURE?

Garant staan voor kwalitatieve patiëntenzorg op maat:

1. Zorg op maat.
2. Vraaggestuurde werking ontwikkelen.
3. Patiënt- en bewonersvriendelijkheid bewaken
4. Kwaliteit van dienstverlening vertalen in verpleegkundige en verzorgende kwaliteit.
5. Kwaliteit meten en aftoetsen aan een gouden standaard en onderlinge vergelijking.
6. Verpleegkundige deskundigheid bevorderen.
7. Instaan voor informatie en educatie voor patiënten over het zorgprogramma.
8. Deontologische code ter ondersteuning van patiënt- en bewonersgerichtheid.
9. Evaluatie van procedures inzake kwaliteitsmeting binnen de dienst (en).
10. Patiëntveiligheid bewaken: registratiemechanismen, veiligheidscultuur en verbeteracties.

WAT ZEGT VACATURE?

Uitwerken, stimuleren, implementeren en evalueren van zorgvernieuwing:

1. Waarden en normen, IQ en EQ, creativiteit en innovatie van medewerkers benutten.
2. Betrekken van familie.
3. Inschatten van risico's en weerstanden, consensus, communicatie, implementatie en evaluatie van verbeterprojecten.
4. Meewerken aan wetenschappelijk onderzoek.



WAT ZEGT VACATURE?

Organiseren van een zorgseenheid:

1. Aansturen van interdisciplinaire teams.
2. Coachen van medewerkers.
3. De gepaste leiderschapsstijl hanteren.
4. Organiseren van functionerings- en evaluatiegesprekken.
5. Correcte toepassing van arbeidswetgeving (o.a. inzake uurroosters) en sociale akkoorden.
6. Omgaan met diversiteit.



WAT ZEGT VACATURE?

Coördineren van verticale en horizontale bevoegdheden:

- Verticale bevoegdheden combineren met horizontale opdrachten
- Behoeftte aan overleg, flexibiliteit, zicht op het geheel en complementair denken

Afstemmen van de zorg:

- Zorgbeleid afstemmen op dat van actoren en partners van het netwerk

Rekening houden met meer concurrentie en verwachtingen van buitenlandse patiënten:

- Ontwikkeling van verpleegkundige expertise helpen mogelijk maken
- Specifieke aandacht op vlak van taal, cultuur, ... bij opname van buitenlandse patiënten

WAT ZEGT VACATURE?

Meewerken, implementeren en evalueren van zorgstrategische doelstellingen:

1. Input en reacties verzamelen van basismedewerkers (bv. betrokkenheid bij zorgstrategische plannen, desiderata formuleren bij nieuwbouwplannen, nieuwe uitrusting en apparatuur, inrichting van lokalen, ...).
2. Vertaling van afdelingsdoelstellingen naar team- en individuele doelstellingen, consensus, communicatie, implementatie en evaluatie.
3. Terughoudendheid van basismedewerkers ombuigen tot het zich **betrokken voelen** bij de zorgstrategische visie en planning.



Functie van de hoofdverpleegkundige (1)

Werkorganisatie:

- In samenwerking met de verantwoordelijke nefroloog een zo goed mogelijk klinisch proces verzekeren.
- Werkbegeleiding: controle evaluatie en bijsturen van de gedelegeerde taken.
- Planning dialysebehandelingen van de patiënten in de toekomst.
- Nieuwe patiënten in dialyse opnemen.
- Continue overdracht naar de teamleden: artsen, verpleegkundigen, verzorgend personeel, onderhoudspersoneel, patiënten (interdisciplinair).
- Briefing met artsen, verpleegkundig en verzorgend team
- Dagelijkse taakverdeling
- Toezicht op het verpleegdossier, medicatiebeheer, materiaalbeheer,
- Organisatie en contacten voor vakantiedialyse binnen en buitenland.
- Patiënteneducatie organiseren.

Functie van de hoofdverpleegkundige (2)

Kwaliteitsbewaking:

- Bijsturen van zorgenplan: interventies m.b.t. de dagelijkse patiëntenzorg.
- Controle en toezicht houden op de verzorging van de dialysepatiënten: zoals zorg aan bed, observatie van de juiste instellingen en parameters op de dialysetoestellen, observaties van patiënten en teamleden, beschikbaar zijn voor de patiënten en hun familie.
- Behouden van een patiëntvriendelijk klimaat, en de teamleden er ook attent op maken.
- Toezicht Low Care Dialyse Centra
- Bewaken van interne en externe contacten (andere diensten, thuisverzorging...)
- Toezicht en bewaking op efficiënt gebruik van informatica, medicatie.
- Opmaken en bewaken van de procedures.
- Ondersteuning van de teamleden naar efficiëntie in de praktijk.

Functie van de hoofdverpleegkundige (3)

Personeelsbeheer:

- Uurroosters opmaken, aanpassingen, ziekte en andere afwezigheden invullen.
- Nazicht overuren die door het personeel worden gepresteerd.
- Indien er personeel tekort is door ziekte: invullen van de nodige staf, vraag naar polyvalente verpleegkundigen.
- De maandelijkse verpleegkundige prestaties invullen en doorsturen naar de verpleegkundige coördinator. (zaterdagvergoedingen, enz.)
- Nazicht en motivatie bijscholing.
- Degelijke introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers,
- Functioneringsgesprekken, evaluatie nieuwe medewerkers
- Begeleiding van studenten. (informatie en dienstgebonden opleiding)
- Dienstgebonden : Bijscholingen of permanente vorming: ondersteunend en voordrachten.
- Plannen en leiden personeelsvergadering.

Functie van de hoofdverpleegkundige (4)

Samenwerking

1. met het verpleegkundig departement:

Afspraken, overleg dienstbeleid, overeenkomsten

- Deelname vergaderingen, werkgroepen, permanente vorming
- Medewerking studies, wetenschappelijk onderzoek, zowel verpleegkundig als medisch.

2. met andere departementen binnen het ziekenhuis (hoteldienst, informatica, facturatie, ...)

3. met de sector zelf

- NBVN registratie: registratie voor de Nederlandstalig Belgische Vereniging van Nefrologen (ministerie)
- ORPADT
- Bijwonen van studiedagen en posthogeschoolvorming nefrologische verpleging
- Deelname aan internationale conferenties.
- Medewerking aan studies, wetenschappelijk en klinisch onderzoek.
- Bewaken van het professioneel karakter en uitstraling van de dienst.

Taak Adjunct Hoofdverpleegkundige (1)

- In overleg met de hoofdverpleegkundige, is deze verpleegkundige een **zorgcoördinator**, die de dagelijkse werkorganisatie administratief en verpleegkundig ondersteunt. De adjunct hoofdverpleegkundige zal aanwezig zijn in een normale werkweek (vijf werkdagen), en zich flexibel opstellen naar het uurschema.
- In geval van overmacht kan hij/zij ook verpleegkundige taken uitvoeren zoals zaterdagprestaties. De uitoefening van een dialyse - wachtdienst is te vermijden.
- Hij/zij zal de hoofdverpleegkundige taken waarnemen tijdens de afwezigheid van de hoofdverpleegkundige.

Taak Adjunct Hoofdverpleegkundige (2)

1. Bij **afwezigheid** van een hoofdverpleegkundige (wordt als volgt omschreven)

- Vakantieperiode
- Ziekteperiode: lang of kort
- Afwezigheid tijdens congres en andere permanente vormingen.

2. Indien de hoofdverpleegkundige **aanwezig** is:

- Bepaalde activiteiten waarnemen ter ondersteuning van de hoofdverpleegkundige en de verpleegkundigen.
- Als dagverantwoordelijke, gedelegeerde taken door de hoofdverpleegkundige opgedragen, uitvoeren.

Taak Adjunct Hoofdverpleegkundige (3)

Samenwerking en overleg met de hoofdverpleegkundige:

- Met de hoofdverpleegkundige: dagelijks overleg (briefing), afspraken, overleg dienstbeleid, overeenkomsten, interventies dagdagelijkse patiëntenzorg.
- Meewerken aan een patiëntvriendelijk klimaat. Afspraken rond de low care centra.
- Deelname vergaderingen, werkgroepen, permanente vorming.
- Medewerking studies, wetenschappelijk onderzoek, zowel verpleegkundig als medisch.
- Medewerking met de hoofdverpleegkundige bij het evalueren van de nieuwe medewerkers, studenten (functioneringsgesprekken - informatie en dienstgebonden opleiding).

Taak Adjunct Hoofdverpleegkundige (4)

Werkorganisatie: (administratieve taken)

- Telefonische permanentie.
- Continue overdracht naar de teamleden toe: artsen, hoofdverpleegkundige, verpleegkundigen, verzorgend personeel, onderhoudspersoneel, patiënten.
- Aanpassen van de dialysebehandelingen: planning per dag en per boxeenheid.
- Afspraken raadpleging voor de dialysepatiënten buiten het dialyseschema.
- Bij ziekenhuisopname van dialysepatiënten: de afspraken maken met de verpleegeenheid waar de patiënt gehospitaliseerd zal worden (VE 32- centrale opname, operaties en andere interventies).

Taak Adjunct Hoofdverpleegkundige (4)

Werkorganisatie: (administratieve taken)

- In overleg met de hoofdverpleegkundige nieuwe patiënten plannen voor hun therapie, alsook ondersteunen van planning voor de vakantiedialyse.
- Medicatiebeheer, materiaalbeheer (eventueel medewerking aan het budget voor medisch materiaal).
- Toezicht op administratie: wekelijkse facturatie via het EMD van de dialysebehandelingen (voorlopige naar geverifieerd).
- Toezicht op het verbruik en gebruik van het medisch en verzorgend materiaal. (interne en externe bestellingen).
- Maandelijks nazicht van de uitgevoerde dialysebehandelingen: in opdracht van de ziekenhuisdirectie en –administratie.

Functie van de hoofdverpleegkundige

Indrukwekkend aantal rollen en verwachtingen

Is dit wel haalbaar?



Is dit wel haalbaar?

A. Maatschappelijke tendens:

1. Stijging van de zorgvraag
2. Toename specialisatie, complexiteit
3. Mondiger, beter geïnformeerd publiek

B. Professionele tendens:

1. Multipathologie
2. Méér handen aan het bed (....)
3. Hoog gekwalificeerd personeel.



Is dit wel haalbaar?

Huidige situatie

- Krappe arbeidsmarkt
- Budgettaire problemen instellingen
- Ondergewaardeerde positie van verpleegkundigen
- Negatief imago bij jongeren



Gebruik van allerhande beleidsinstrumenten

- Verhoogde efficiëntie
- Grotere verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid
- Performantiemonitoring
- Evidence Based Medicine
- Guidelines, protocols, klinische paden
- Monitoring van outcome



Is dit wel haalbaar?



De meest bekende denkers zijn:

John Adair

Warren Bennis

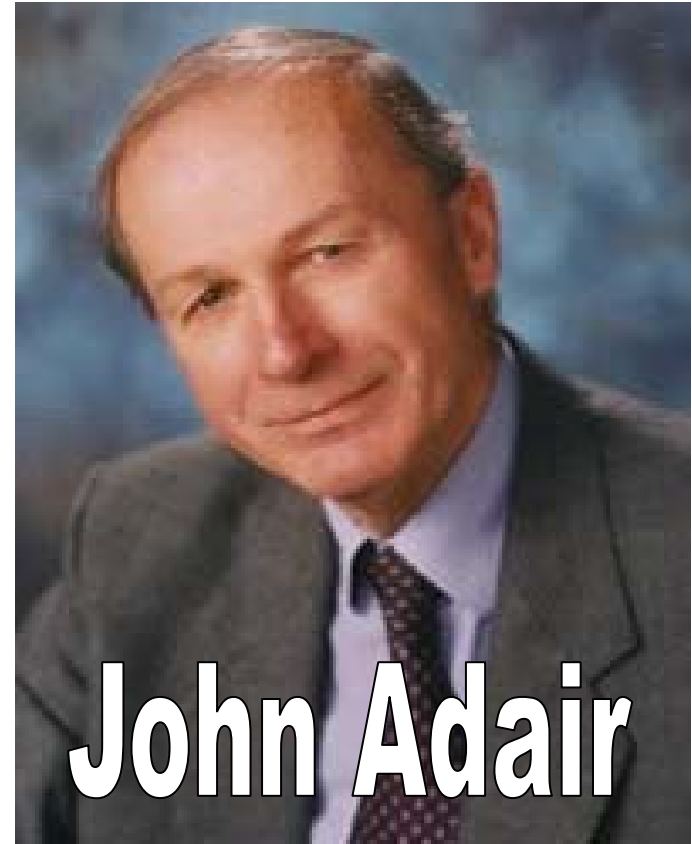
Manfred Kets de Vries

Linda H. Aiken

Is dit wel haalbaar?

JOHN ADAIR:

1. Leiderschap is praktisch.
2. Een leider stelt een groep in staat haar **behoeften** te vervullen.

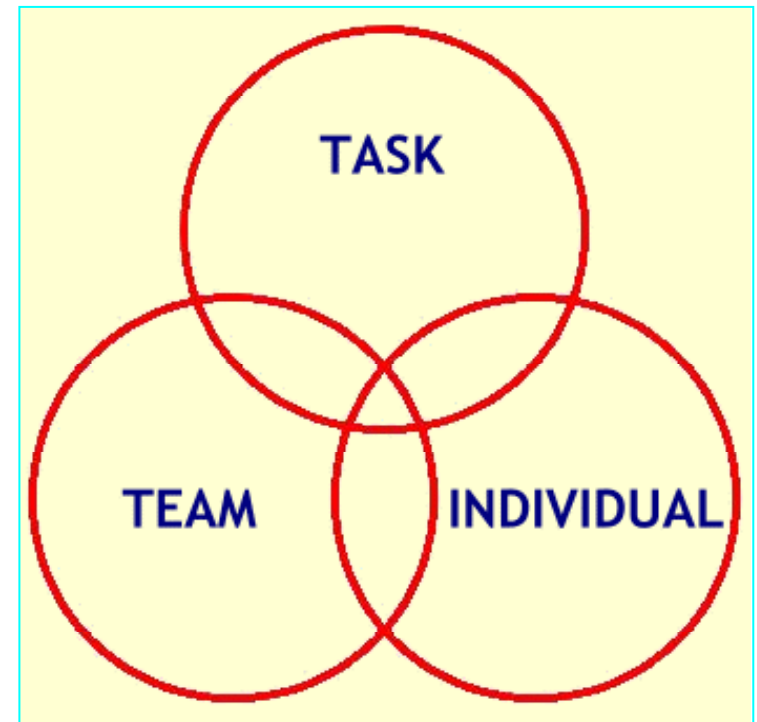


Is dit wel haalbaar?

JOHN ADAIR

Er zijn drie constante behoeften

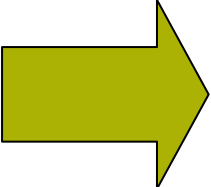
1. De **taak** tot een goed einde te brengen (bedrijfsdoel halen).
2. Een adequaat werkklimaat behouden (**team**building).
3. **Individuele** wensen vervuld te krijgen (bv. zelfontplooiing).

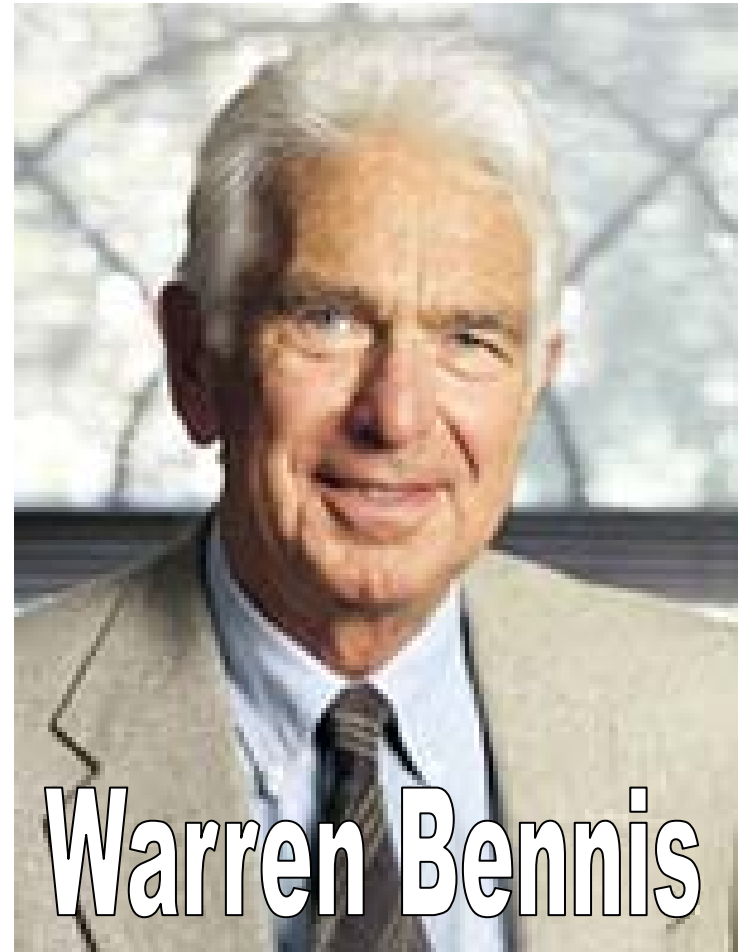


Is dit wel haalbaar?

WARREN BENNIS

Accent meer op de onderscheidende capaciteiten van een leider.

- 
- ✓ Het vermogen aandacht, betekenis en vertrouwen te geven.
 - ✓ Het vermogen zichzelf te managen.

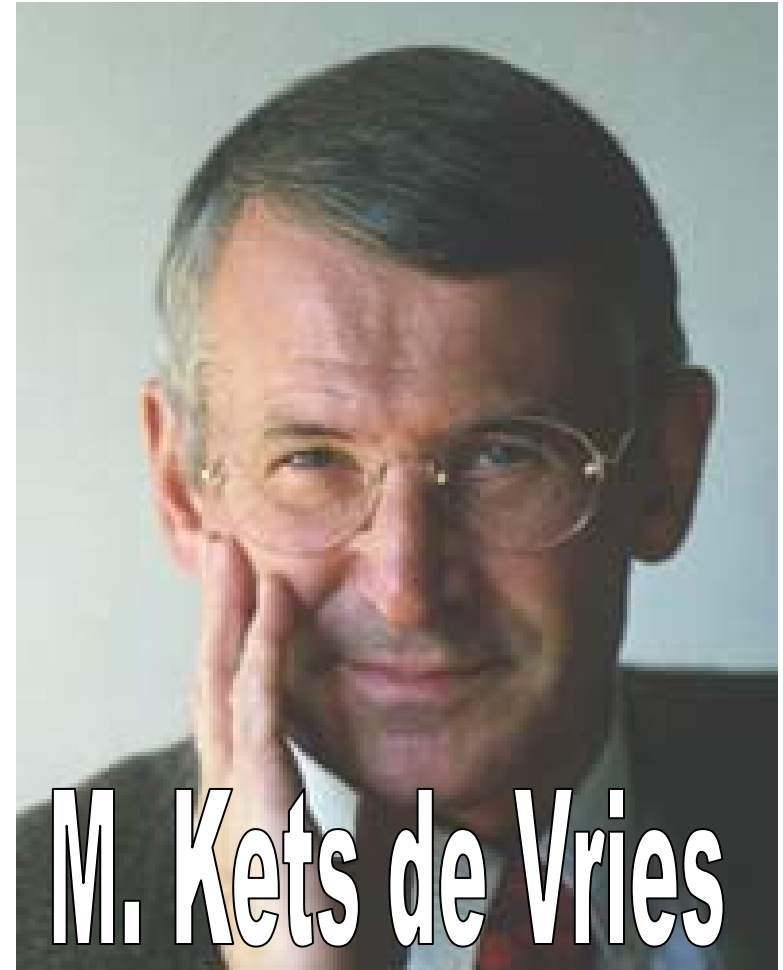


Is dit wel haalbaar?

MANFRED KETS DE VRIES

(psychoanalyticus)

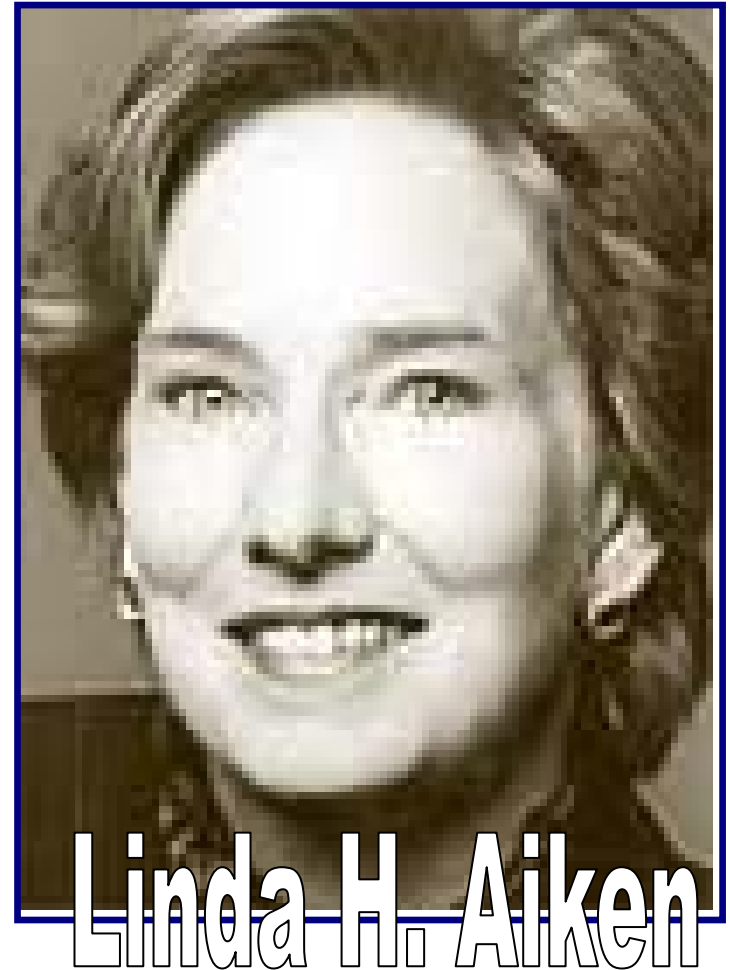
1. Hij gaat in op de overdraagbaarheid van het leiderschap.
2. Hij legt het accent op zelfacceptatie.
3. Hij stimuleert het ontdekken van verborgen drijfveren.
4. Charisma.



WERKDRIK BIJ HOOFDVERPLEEGKUNDIGEN

Linda H. Aiken

1. Rapport van onderzoek bij 43.000 verpleegkundigen in vijf landen.
2. Aanleiding: het **tekort** aan verpleegkundigen.
3. Thema's: aspecten met betrekking tot:
 - werkomgeving
 - kwaliteit van zorg
 - werktevredenheid
 - carrièremogelijkheden
 - burn-out



Huidige opvattingen

- **Succes** kan alleen bereikt worden als werknemers **betrokken** worden bij het te **bereiken doel** en de kennis van werknemers wordt als essentieel beschouwd bij het verkrijgen van strategische inzichten.
- **Betrekken bij bedrijfsdoel?**
 1. visie uitdragen
 2. opdracht duidelijk stellen
 3. doelen helder formuleren
 4. coachend leiderschap
 5. zelfverantwoordelijk maken
 6. pro-actief communiceren
 7. zelfmanagement introduceren
 8. levenslang leren.



Huidige opvattingen

De wijze waarop een hoofdverpleegkundige met haar (zijn) medewerkers **omgaat**, en de wijze hoe zij (hij) erin slaagt voldoende, competente mensen aan te trekken, te begeleiden, te behouden en te **motiveren**.

De wijze waarop zij (hij) erin slaagt de uitvoering van haar (zijn) algemene strategie hiermee te ondersteunen.



De kwaliteit van de hele relationele praktijk zorgt voor een duurzame link tussen de vele partijen.

Huidige opvattingen

Een manager dient (1):

- Een goede leider te zijn.
- Die leiding geeft aan zijn team of afdeling.
- Waarbij hij oog heeft voor de organisatieomgeving door het ontwikkelen van externe relatie-strategieën.
- Vanuit de kennis die hij of zij heeft over het ontwikkelen en beheren van de organisatie
- En die een effectieve communicator is.



Huidige opvattingen

Een manager dient (2):

- Diplomatisch
 - Technisch sterk
 - Steeds goedgezind – vriendelijk
 - Arbeidsvreugde uitstralen
 - Flexibel
 - Probleemoplossend zijn
 - Stressbestendig
 - Mensen kunnen motiveren
 - Visie hebben
- **Een goochelaar te zijn.**



WERKDRUK BIJ HOOFDVERPLEEGKUNDIGEN

WERKDRUK BIJ HOOFDVERPLEEG KUNDIGEN

HOE ONDERSTEUNING BIEDEN?



WERKKENMERKEN EN WERKBELEVINGSKENMERKEN

Kenmerken van het werk

1. Arbeidsinhoud

- Autonomie
- Verantwoordelijkheid

2. Arbeidsverhoudingen:

- Sociale ondersteuning

3. Arbeidsomstandigheden:

- Fysische inspanning

Kenmerken van de werkbeleving:

1. Positieve

- Tevredenheid
- Motivatie

2. Negatieve

- Burn out
- Gezondheidsklachten
- Ziekteverzuim

De “werkkenmerken” zouden een verklarende en voorspellende functie hebben op de “werkbeleving”

De effecten van werkdruk, autonomie en sociale ondersteuning op de werkbeleving van verpleegkundigen; J. De Jonge, P. Janssen, A. Landeweerd. 1995

Het Job Demand Control Model van Karasek; 1979

JOBSTRESS

- I. Psychologische belasting.
- II. De vrijheid en vaardigheid om autonoom beslissingen te nemen.
- III. Sociale ondersteuning tijdens het werk.

Er bestaat een direct verband tussen de Karasek variabelen en het werkverzuim wegens medische redenen.



Ondersteunende acties

- I. Werklastestimatie
- II. Gezondheid van de medewerker
- III. Intervisie
- IV. Werklimaat
- V. Managementproces



I. Gezondheid van de medewerker

Het team en de leidinggevende zijn verantwoordelijk voor de gezondheid van de medewerker.



- De sterke persoonlijkheid wordt tot het uiterste uitgerekt, tot hij instort!
- Een werknemer die zich gesteund voelt door zijn leidinggevende is meer geëngageerd en betrokken, heeft een kleiner verzuim en levert graag die extra inspanning.

Wie al op zijn tenen staat kan niet meer springen!

Gezondheid van de medewerker

1. Het verzuimpercentage: geeft per dienst en over een bepaalde periode het aantal dagen afwezigheid weer per 100 te werken dagen.

Formule: $\frac{\text{aantal verzuimde kalenderdagen}}{\text{potentieel te presteren werkdagen}} \times 100$

2. De verzuimfrequentie: berekent per dienst het gemiddelde aantal ziektemeldingen per medewerker.

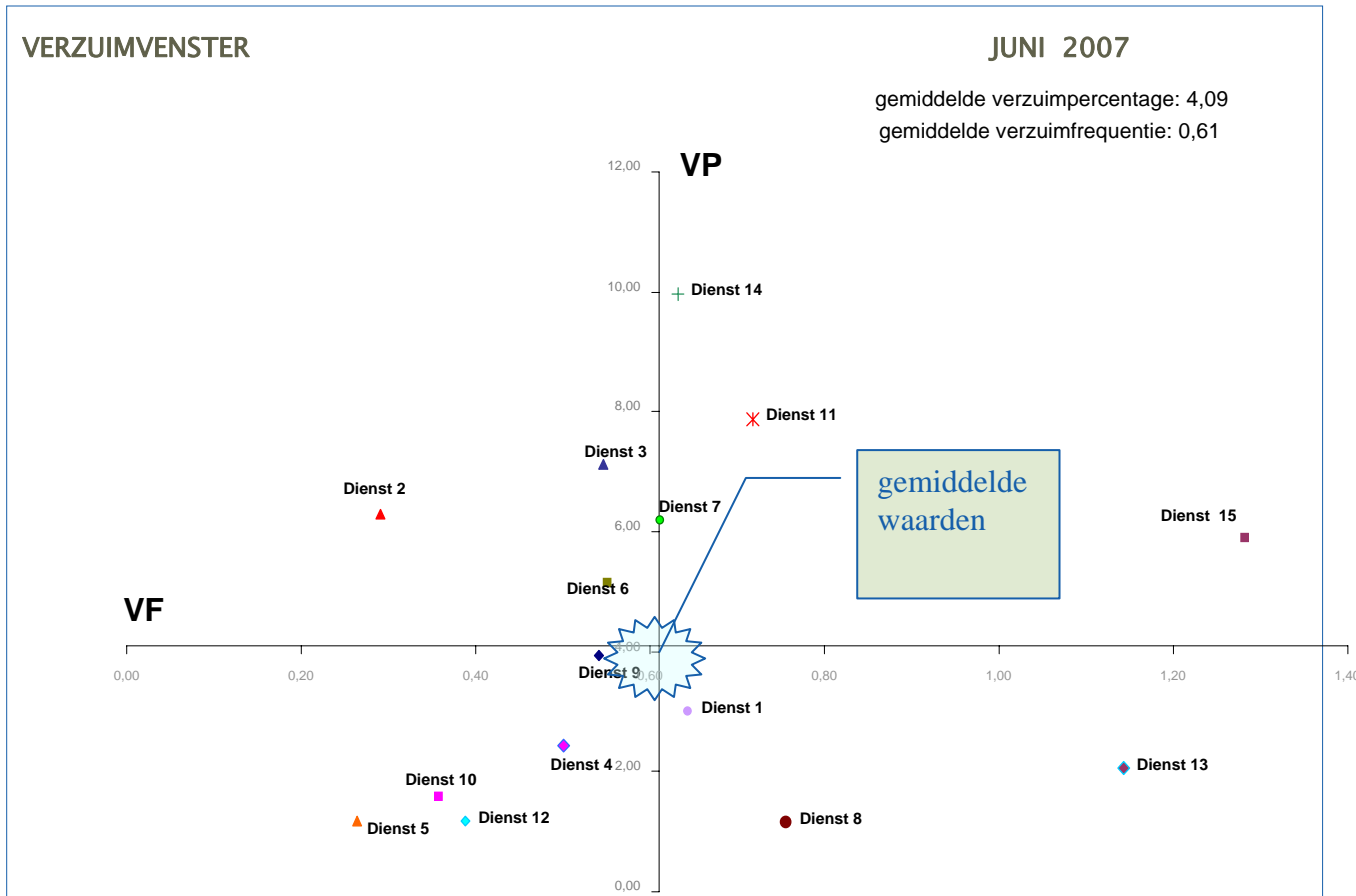
Formule: $\frac{\text{aantal verzuimmeldingen}}{\text{gemiddeld aantal werknemers}}$

3. De Bradfordscore het is een individuele score die per medewerker opvolgt wie lang maar vooral ook vaak afwezig is.

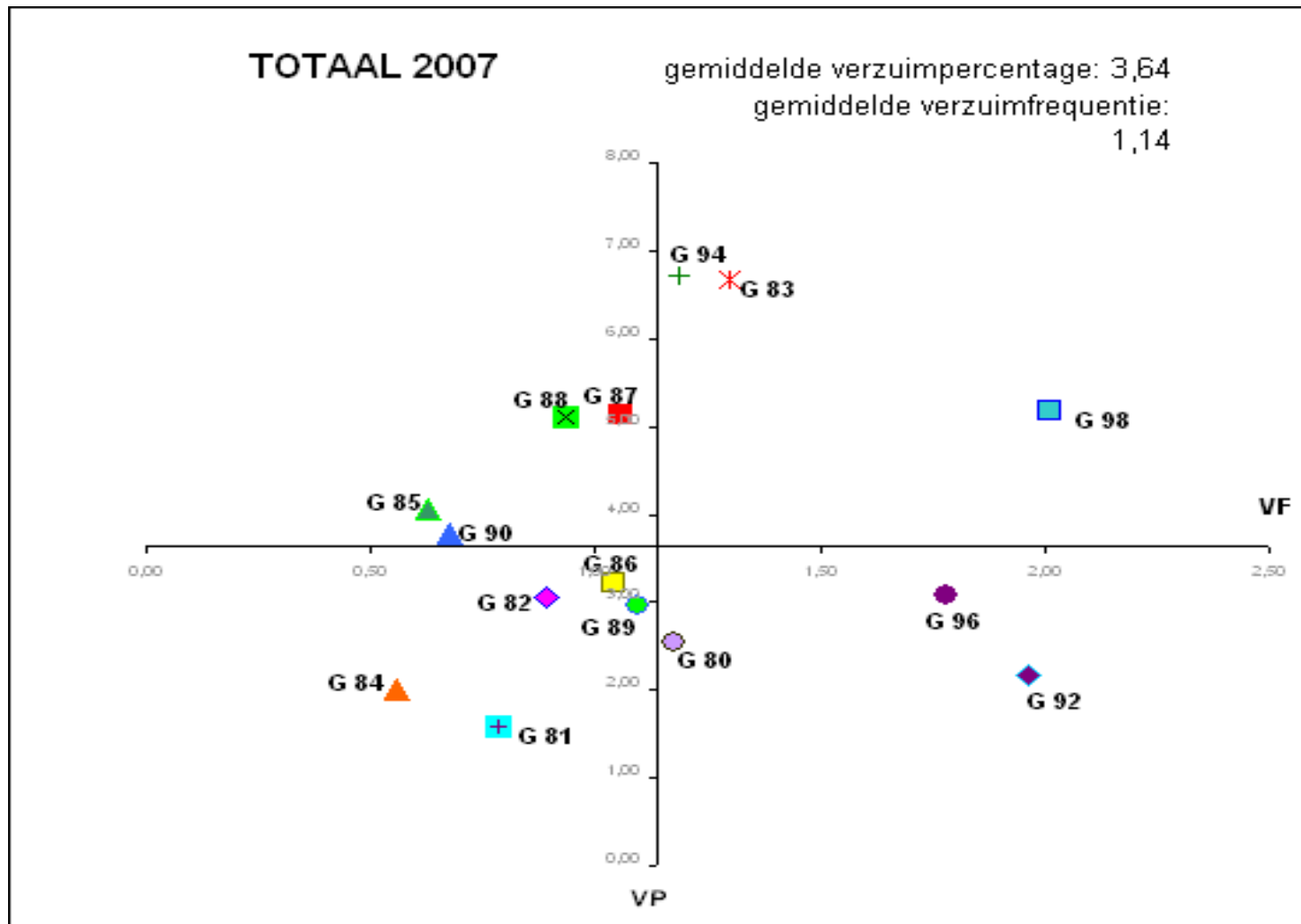
Formule: $(\text{aantal afwezigheden})^2 \times \text{aantal ziekte-dagen}$

4. Het nulverzuim: aantal medewerkers dat in een bepaalde periode nooit afwezig was.

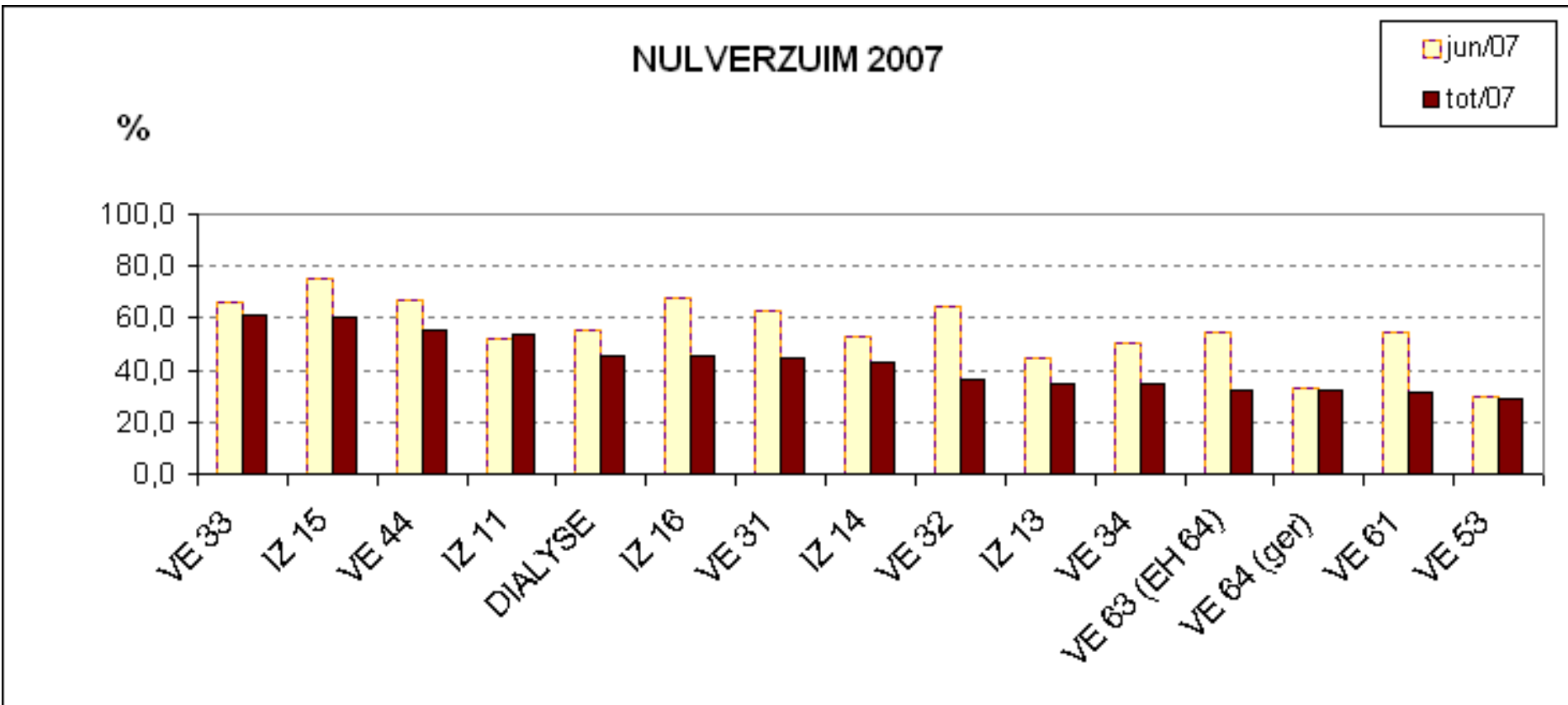
Gezondheid van de medewerker



VERZUIMVENSTER



NULVERZUIM



II. WERKLASTMETING

✓ Hoe meer gediplomeerden aan bed van de patiënt hoe beter de behandelresultaten.

werklast

- Het is een vrees dat te weinig mensen **te weinig tijd** hebben voor een teveel aan werkzaamheden.
- Voorwaarden voor een professionele zorg:
 1. een professionele **zorgvisie** en –filosofie.
 2. een kwalitatief en professioneel verpleegkundig **dossier**.
 3. een goed uitgewerkt verpleegkundig **proces**: van anamnese tot de evaluatie van de zorg.
 4. het zichtbaar maken van de verpleegkundige zorgen (**registraties**).



Werklast **E**stimatie Onderzoek

- **LC**: lage zorgnood
- **MC**: gemiddelde zorgnood
- **HC**: hoge zorgnood
- De subjectieve beleving van verpleegkundigen kreeg een objectieve toets.



- De **WEST** is een handige **werkinstrument** om een beeld te krijgen van de **patiëntenbezetting**, de **zorgvraag**, de **personeelsbezetting** en de **nood aan hulp** op de afdeling.

Werklast **Estimatie** Onderzoek

Methodologie: “**inschatting**” van de werkdruk “**morgen**”.

- De patiëntencategorieën krijgen een gemiddelde waarde per eenheid op basis van MVG-gemiddelden.
- De medewerkers scoren:
 1. Het aantal patiënten verdeeld in de drie betreffende categorieën.
 2. Het aantal medewerkers volgens de werkuren.

- Resultaat: **percentage dat de verhouding van beiden aangeeft.**

Werklast **E**stimatie Onderzoek

- De **WEST** analyseert de **werklast** van de verpleegeenheden.
- Wie heeft steeds tekort, wie soms teveel? Wie kan helpen?
- De oorzaak?
 1. Een structureel probleem.
 2. Een organisatieprobleem.
 3. De leiderschapsstijl.
 4. De bekwaamheden van de equipe: efficiënte equipe, hoge competenties of andersom.
 5. Is de kwaliteit van het geleverde werk beter of slechter?

- Aan de hand van het resultaat van de **inschatting** (“estimation”) kunnen we bepalen of er een verpleegkundige van de **mobiele equipe** moet ingeschakeld worden in een eenheid.

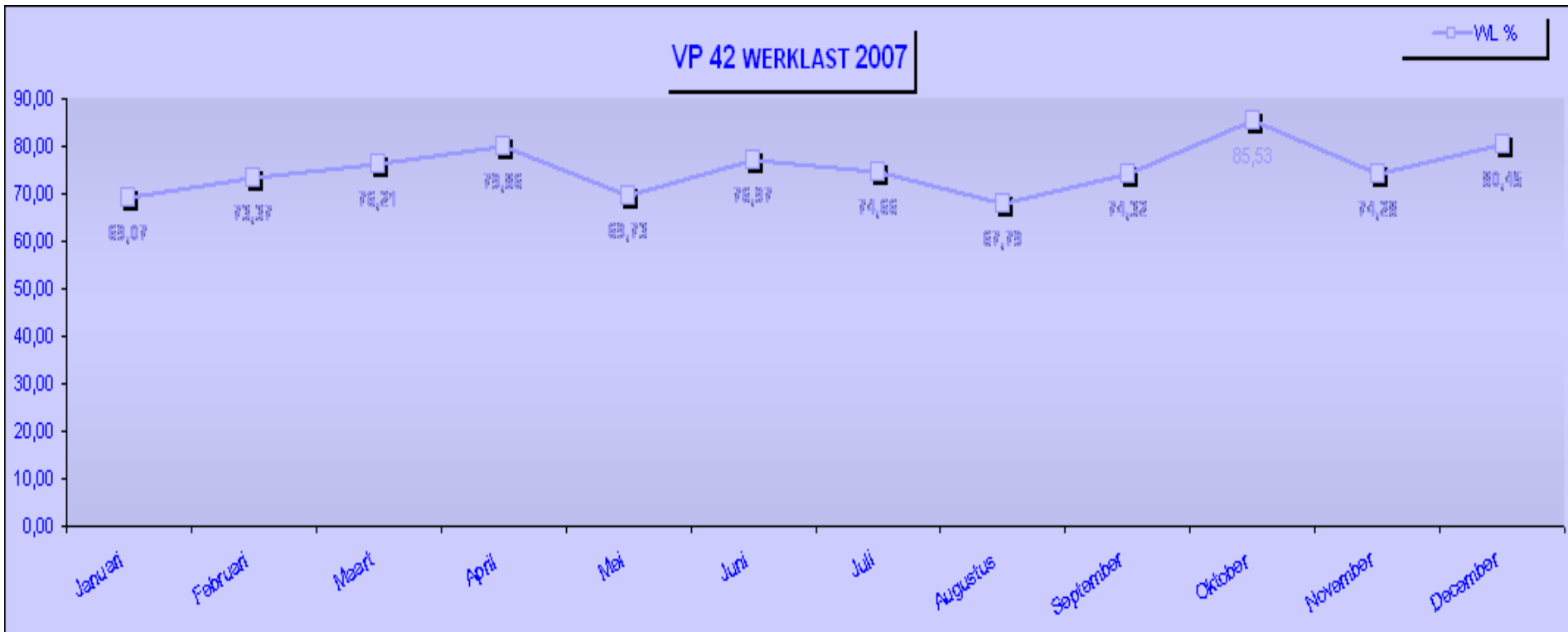
Werklast **E**stimatie Onderzoek

- De WEST volgt scores op **van dag tot dag** en evalueert het patiëntenprofiel

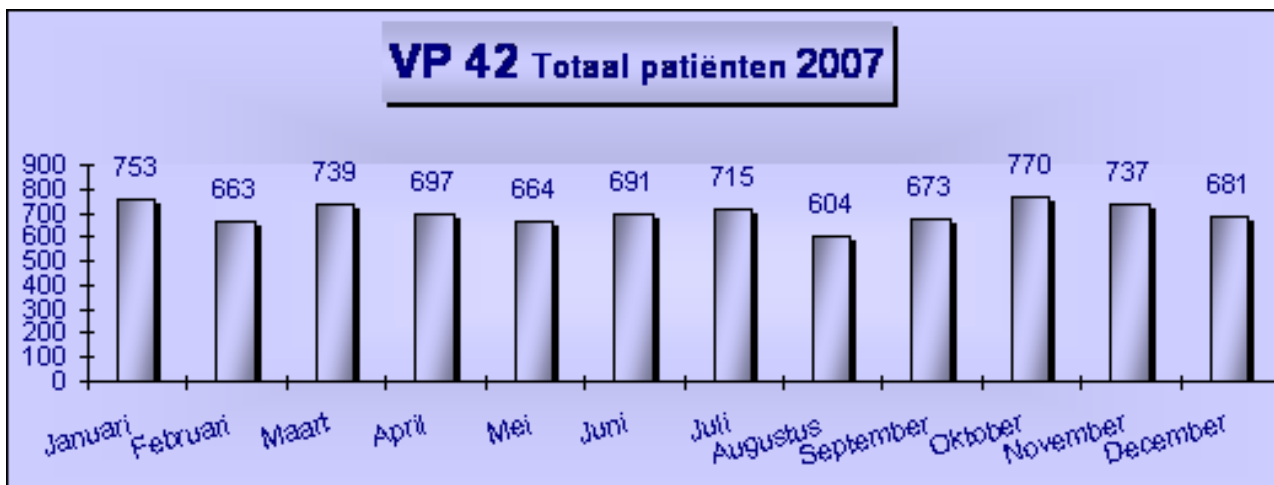
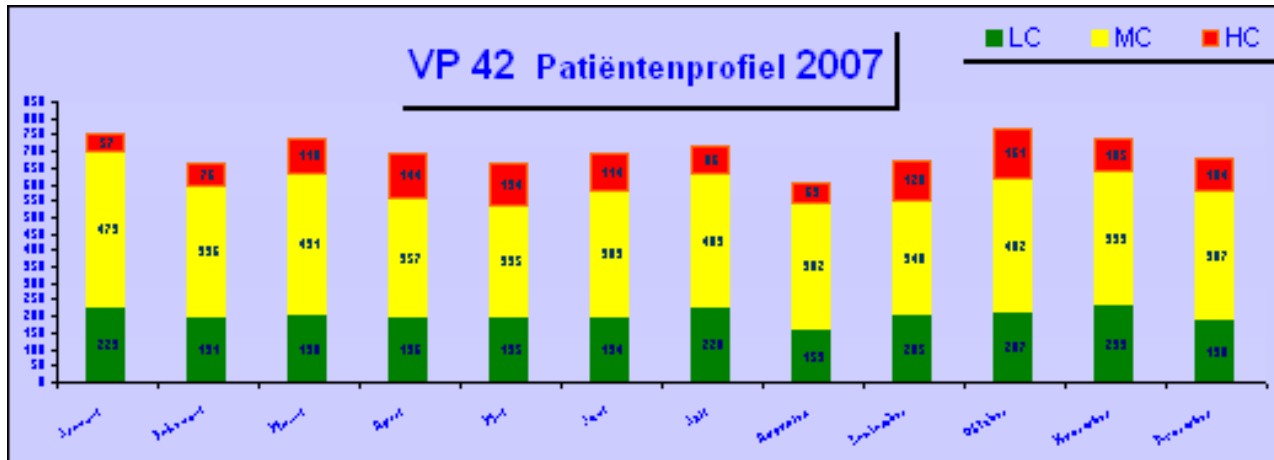
Werklast *Estimatie*

- De WEST probeert de patiëntenprofielen met **eenvormigheid** te scoren door de verschillende afdelingen.
- Op basis van het klinisch oordeel van de verpleegkundige over de gezondheidssituatie van de patiënt.

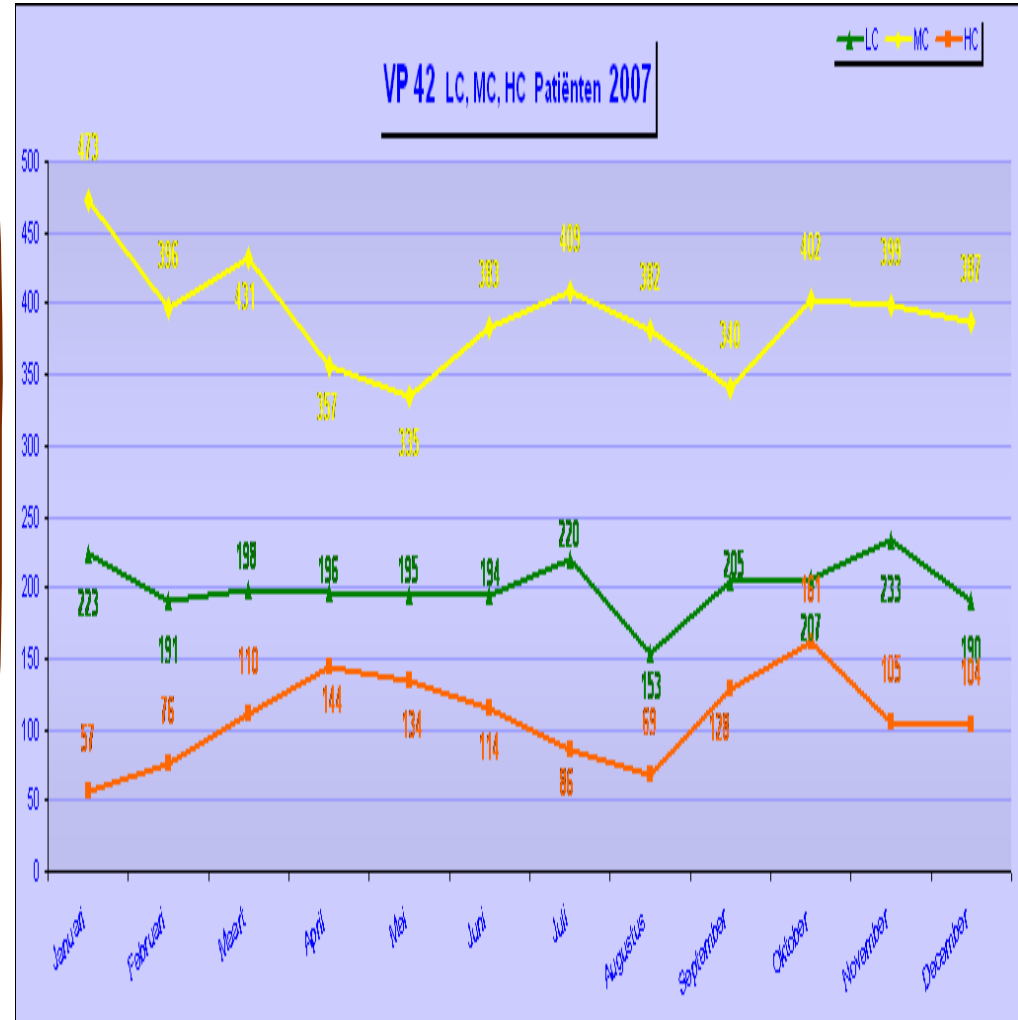
Werklast **Estimatie** Onderzoek



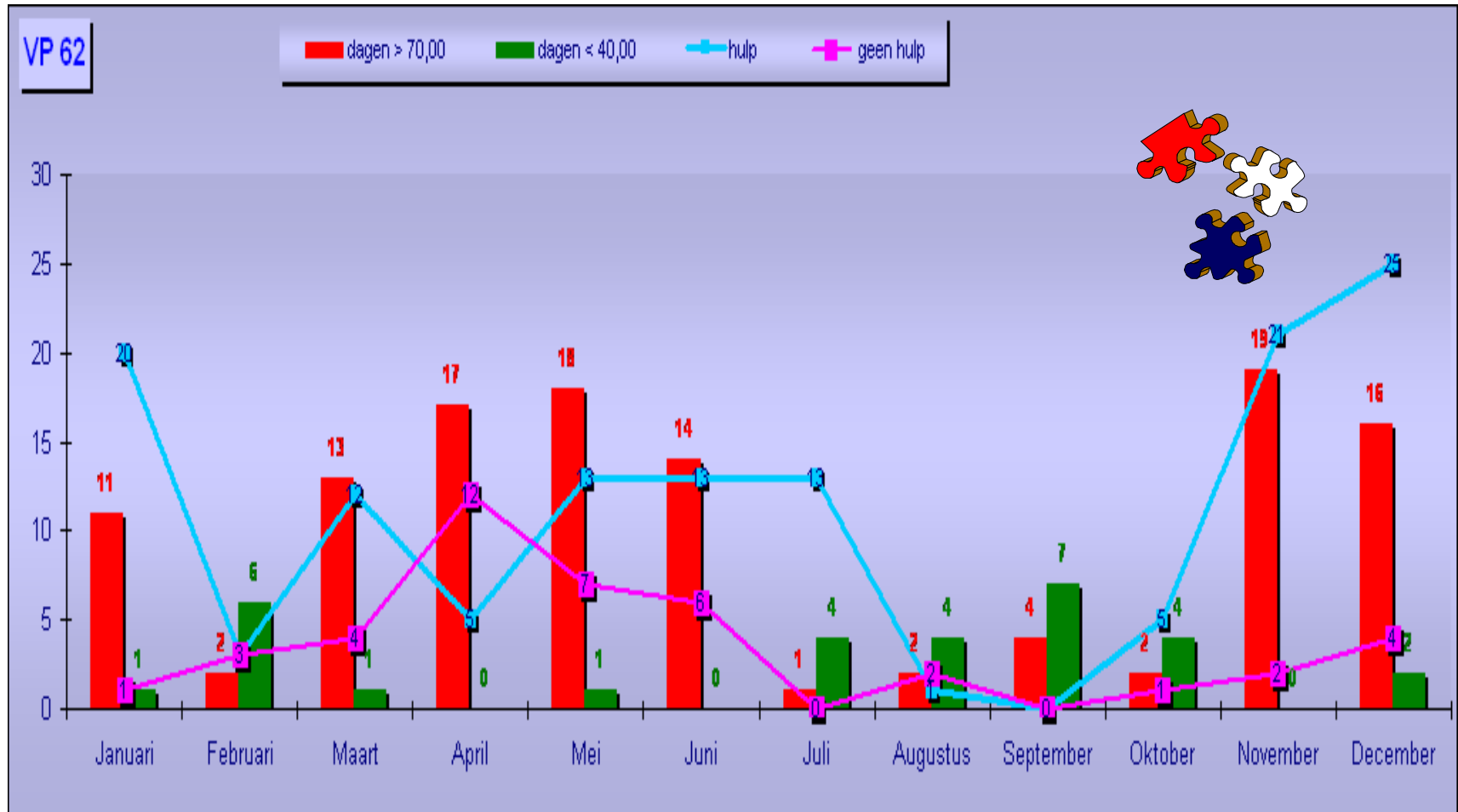
Werklast **Estimatie** Onderzoek



Werklast **Estimatie** Onderzoek



Werklast **Estimatie** Onderzoek



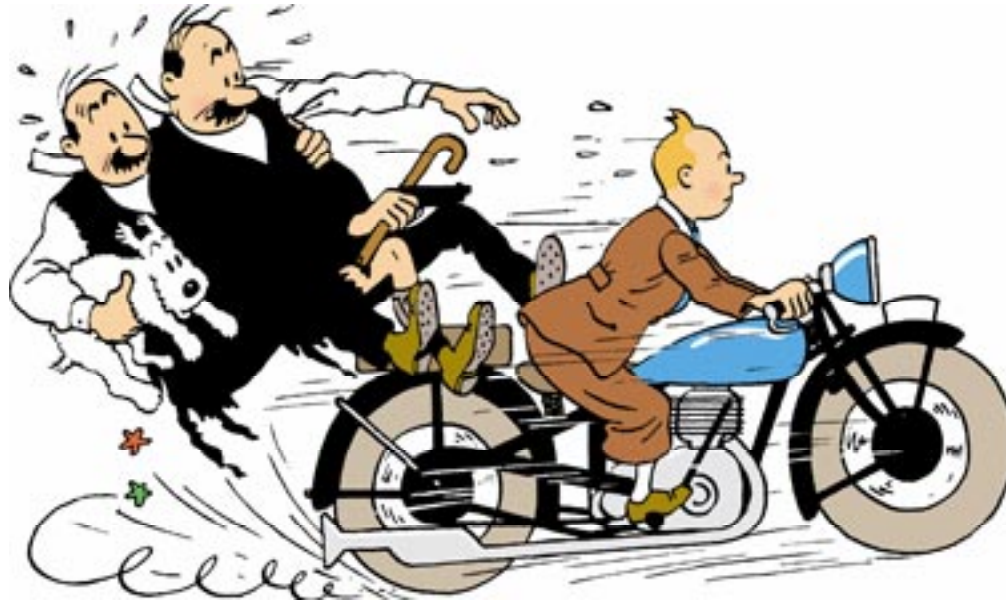
Werklast **Estimatie** Onderzoek

- Zonder de WEST kunnen we onmogelijk op een **“objectieve” wijze** de verpleegkundigen van de mobiele equipe **toewijzen** aan de afdelingen die het **meest behoefte** hebben aan hulp.



- De WEST is een instrument om een sfeer te scheppen in de eenheden, waarbij **de patiënt geen zorg tekort komt** en de verpleegkundige met een **tevreden** gevoel haar dagtaak kan afsluiten.

WERKKLIMAAT



WERKKLIMAAT

WERKKLIMAAT

**HET ZIJN DE POSITIEVE ARBEIDS-
ASPECTEN DIE HET WERK BOEIEND
MAKEN EN EEN STRIJD VOEREN TEGEN
BURN-OUT EN DISSATISFACTIE.**

WERKKLIMAAT

- We mogen de belangrijke aspecten van de zorg niet kwijtraken.
- Verzorgen vereist naast kennis en kunde ook een grote mate van **emotionele** en **sociale intelligentie**.
- Personeelsoverleg
 - ← Vergaderingen
 - ← FG – EG -
- Tussen de medewerkers gebeven – voelen wat er leeft
- Tevredenheidsonderzoek.



WERKLIMAAT

- Opstelling van charter met de rechten en plichten van de medewerkers = ethische arbeidscode (liftgebruik – rookgedrag – juwelen - ...)
- Vijf voor twaalf meeting voor verpleegkundigen met feedback over de acties ondernomen ter verlichting van de werkdruk en ter bevordering van een meer comfortabel werken.

Intervisie

Forum:

- om ervaringen te delen
- Om zienswijzen te toetsen
- om problemen voor te leggen
- om onzekerheden af te toetsen bij elkaar
- om nieuwe leidinggevenden mee op te leiden

Inhoudelijk:

- Personeelsaangelegenheden.
- Kwaliteitsaspecten.

Intervisie

- Maandelijks op vaste tijdstip – duurt 1,5 uur
- Aan de hand van literatuur (journal club):
 - Vooraf voorbereid
 - Vooraf aangeduid
 - Iedereen komt aan bod
- Aantal vaardigheden vereist:
 - Actief luisteren
 - Respect voor elkaars zienswijze
 - Discretie
 - Structureren van gesprekken.

Managementproces

1. Definiëren van de visie.
2. Uitwerken van de strategie.
3. Design van de organisatie.
4. Identificeren van de processen.
5. Vastleggen van de doelstellingen.
6. Uitwerken van meetinstrumenten (boordtabellen, balanced scorecard,..).



Managementproces

- Gebruik van de performantie indicatoren ter ondersteuning van operationele doelstellingen
 - Patiëntenzorg
 - Personeelsbeleid
 - Beheer van materiële middelen
 - Ontwikkeling van medewerkers
 - Algemene beleidsvoering (organisatie en administratie)

Goede manager

- Het motiveren en begeleiden van mensen en werkprocessen”
- “Relatie-beheer”
- Ontwikkelen en beheren van de organisatie.



Effect - Resultaat

- We zijn volledig zelf verantwoordelijk voor het effect dat we willen bereiken.
- Het “doel” bij elke communicatie is het effect dat we willen bereiken.
- We moeten daarom steeds op elk moment zelf goed weten wat we moeten/willen “communiceren”.



Dank je wel voor de aandacht.