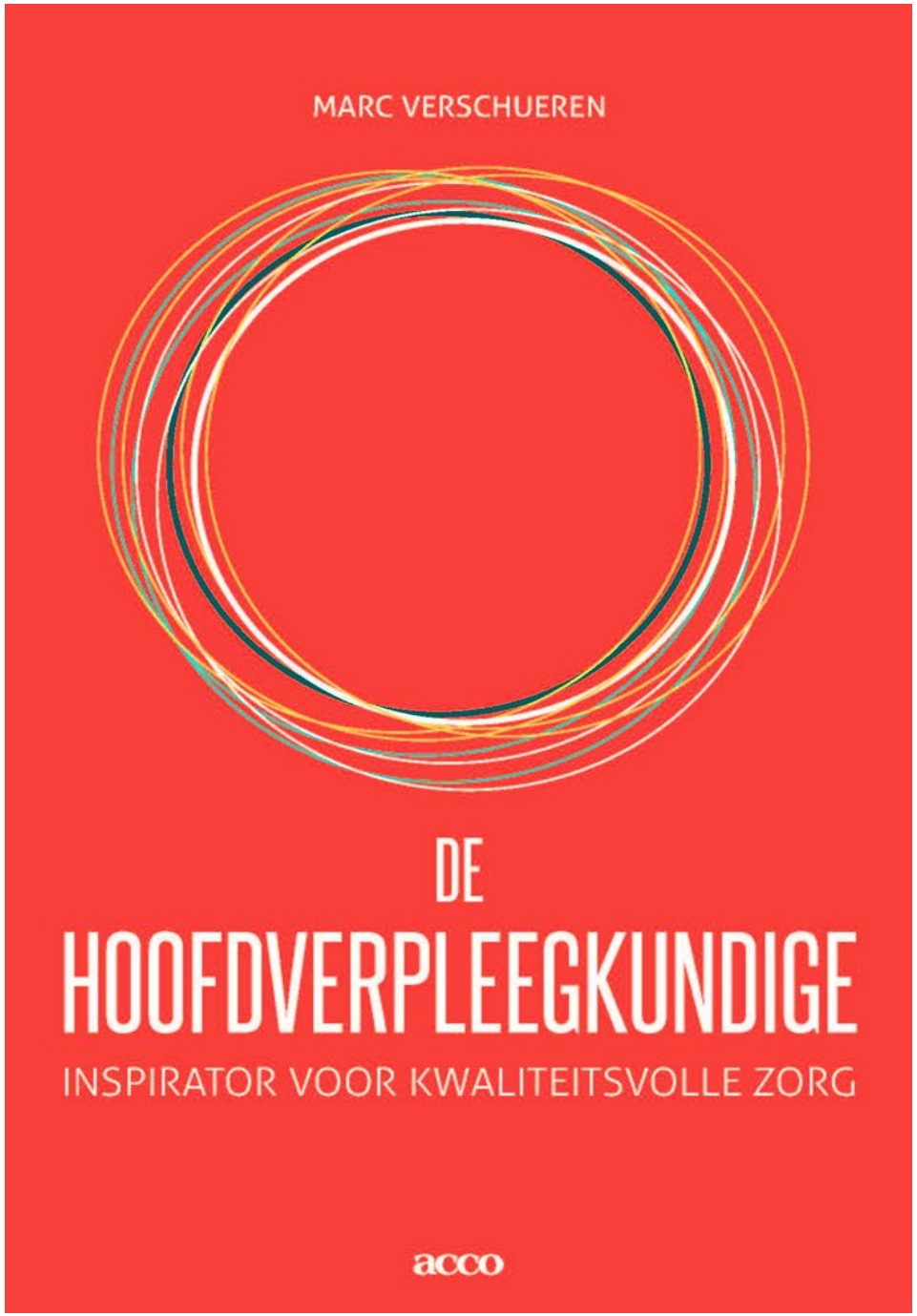
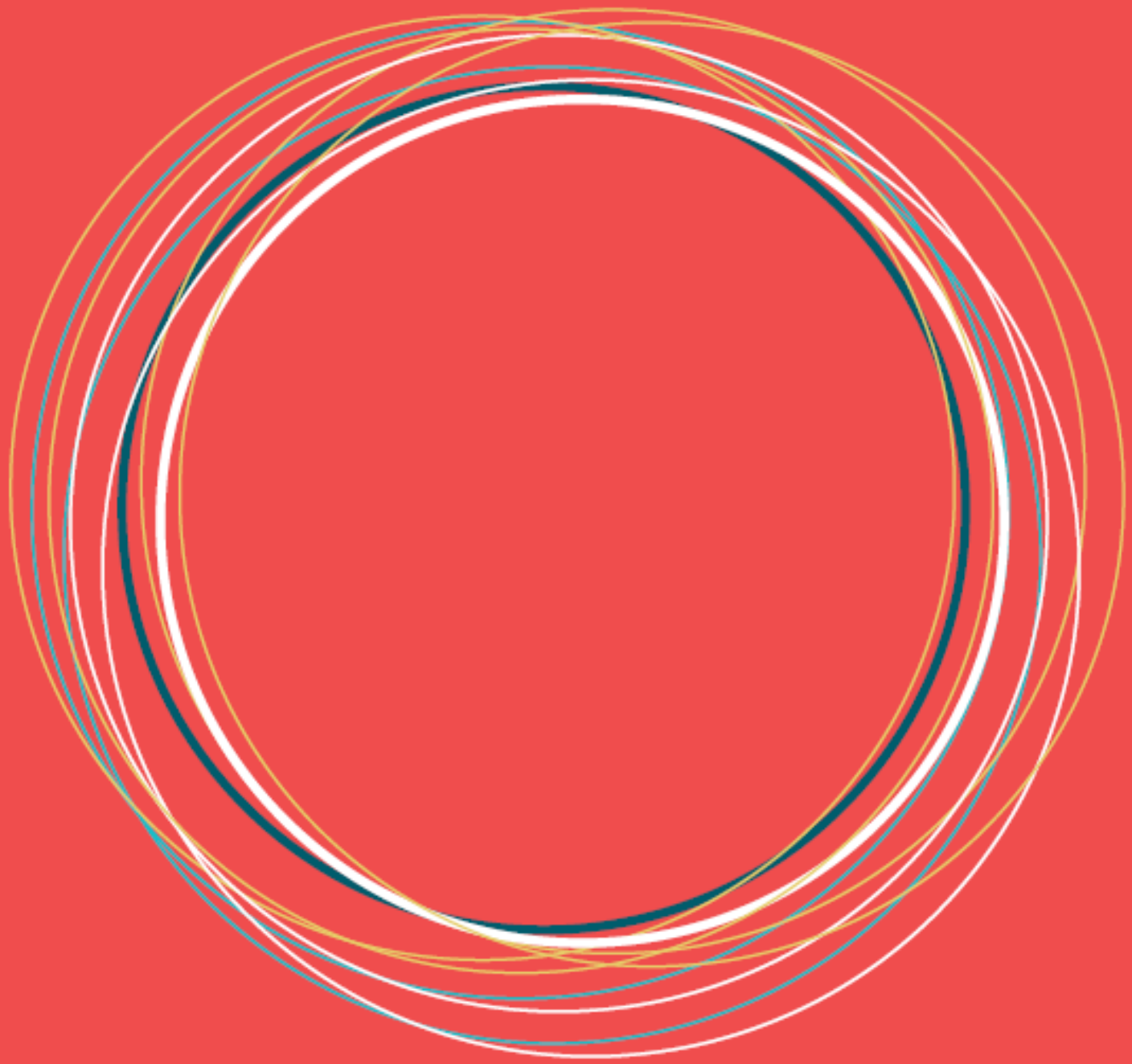


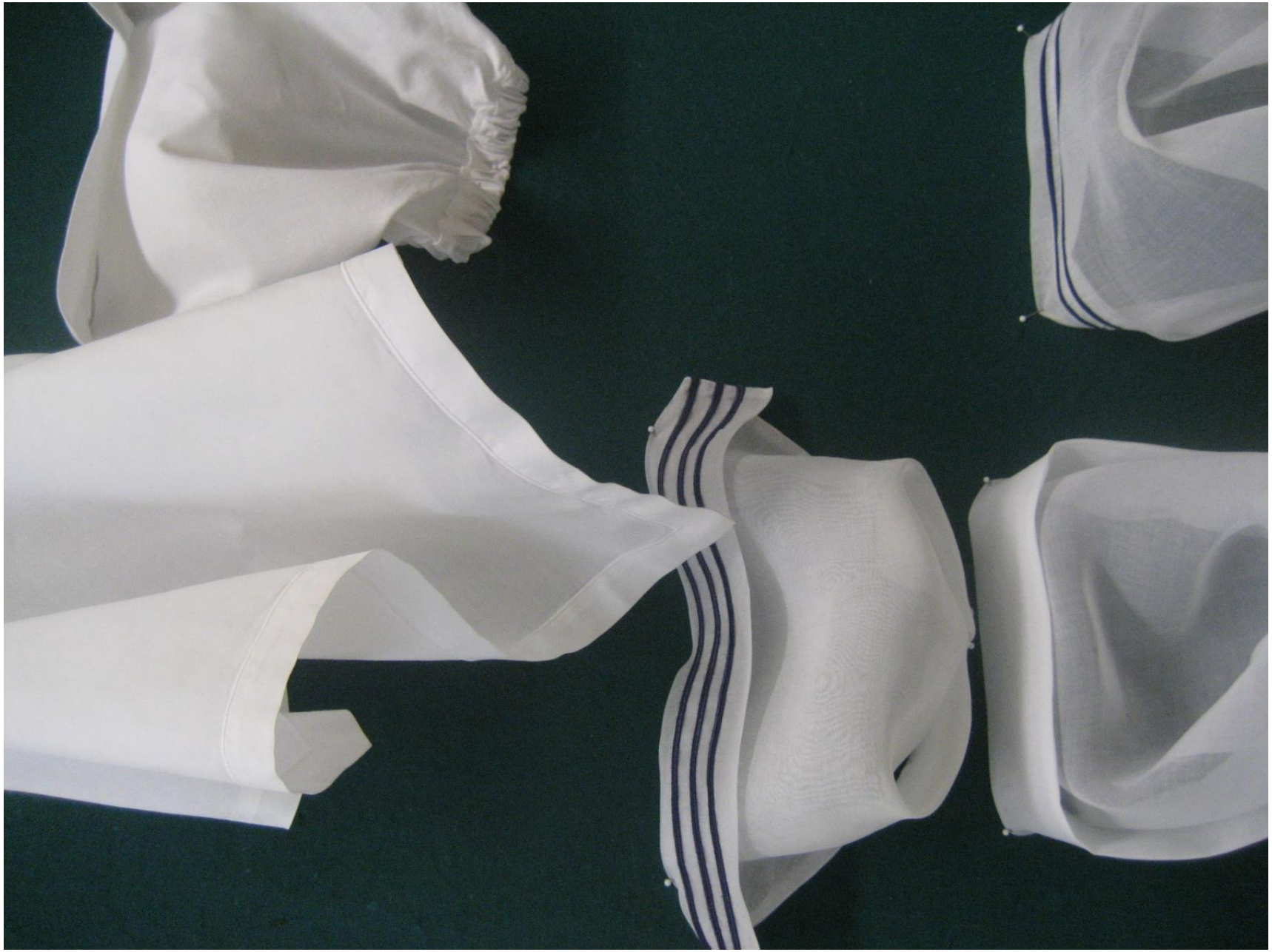
De hoofdverpleegkundige: inspirator voor kwaliteitsvolle zorg



De kracht van bezieling

Florence Nightingale

(1820-1910)



V — **Volatility**

Fast, unpredictable changes without clear patterns or trends

U — **Uncertainty**

Frequent disruptive changes where the past is not a very good predictor of the future

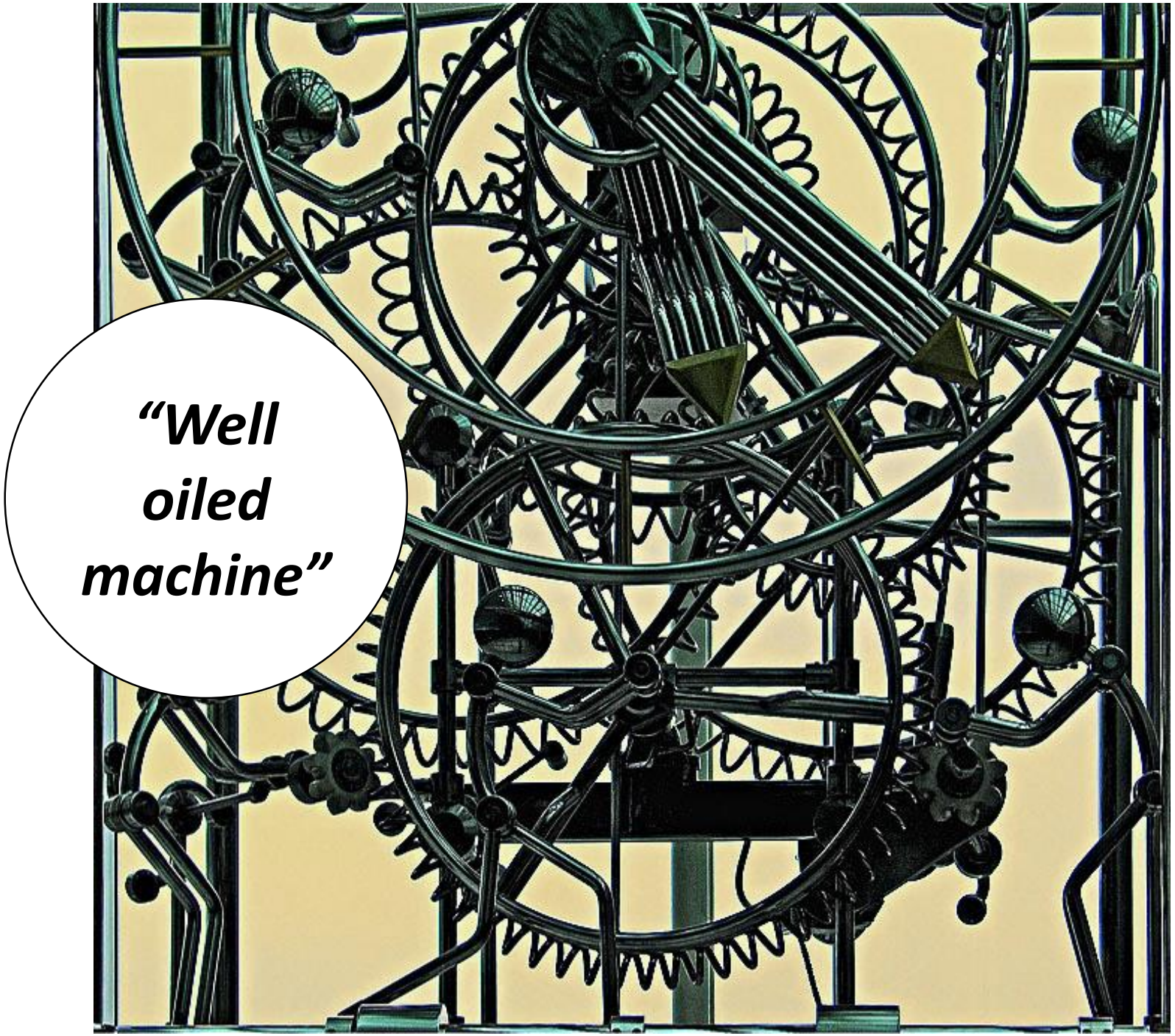
C — **Complexity**

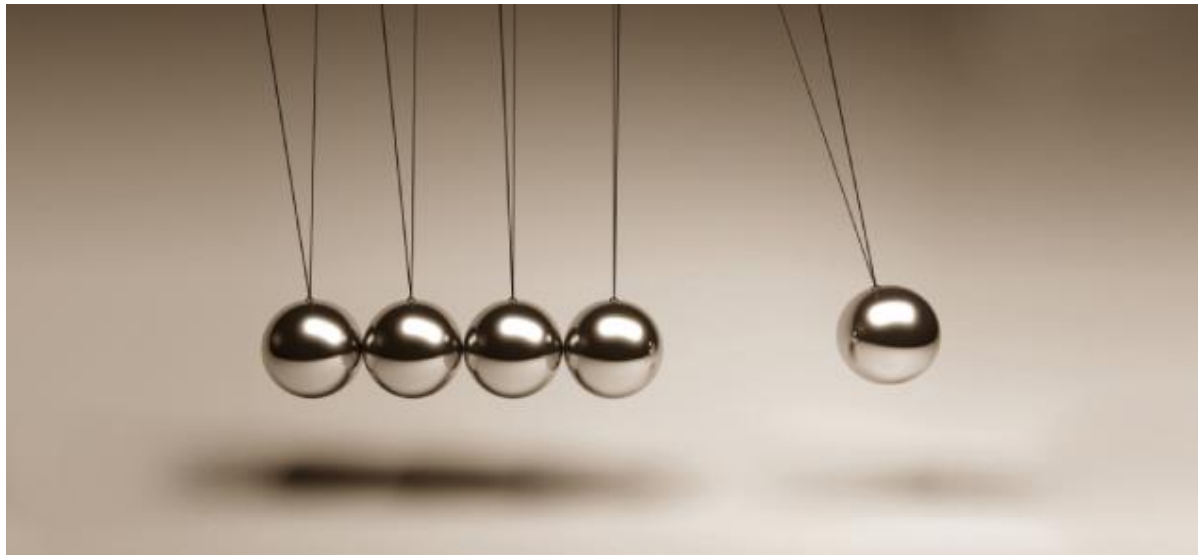
Multiple, complex, intertwined technological, societal, geo-political and ecological evolutions

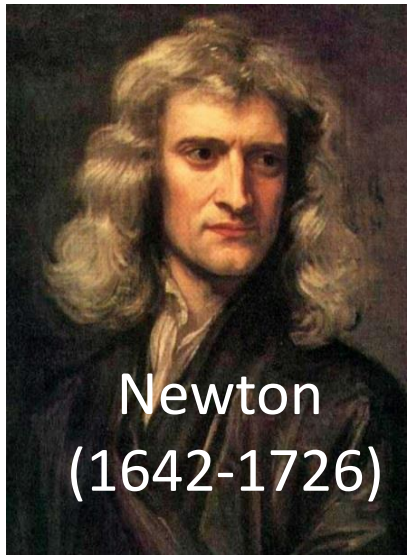
A — **Ambiguity**

Little clarity on what is real or true and difficult to predict the impact of action or initiatives

PATIENTRIGHTS

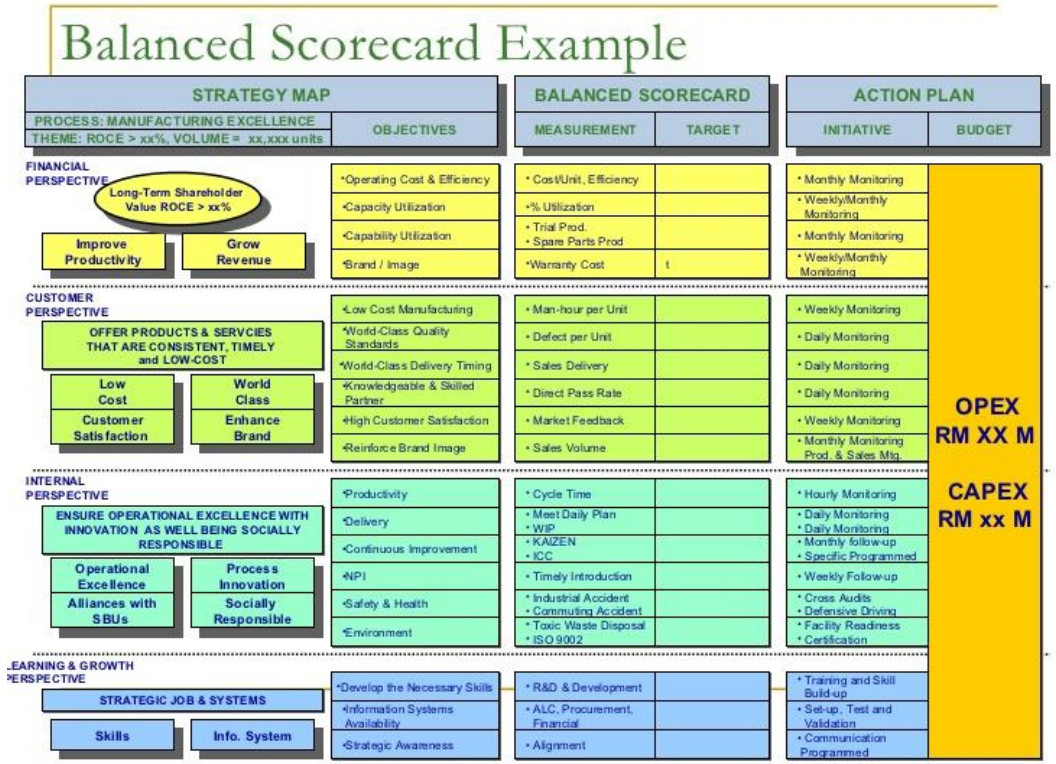

“Well oiled machine”





Lineair denken : de outcomes van een managementinterventie zijn voorspelbaar

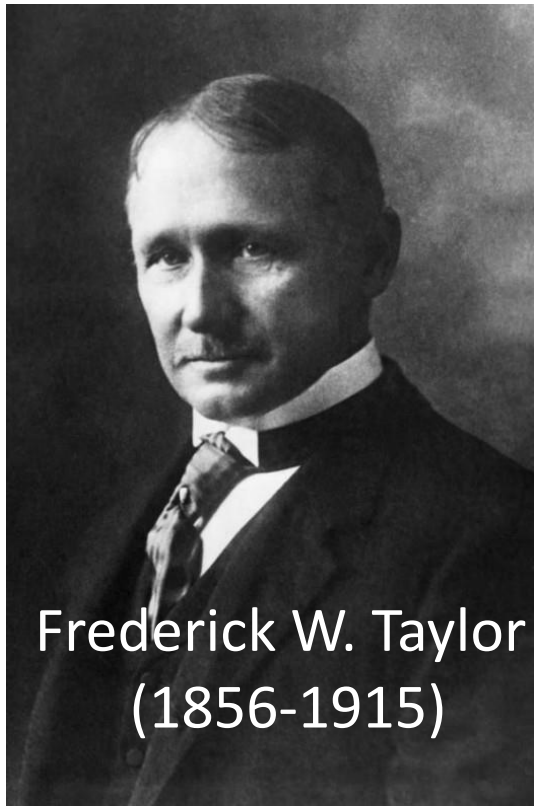
Electrolux
3kg
Essorage
Vidange
Coton
Délicate
Synthétique



Reductionisme

Efficiëntie

- *Standaardisatie*
- *Heldere procedures*
- *Moet leiden tot hogere productie*



Kritieken op traditioneel management denken

wegvallen van creativiteit - verrassing

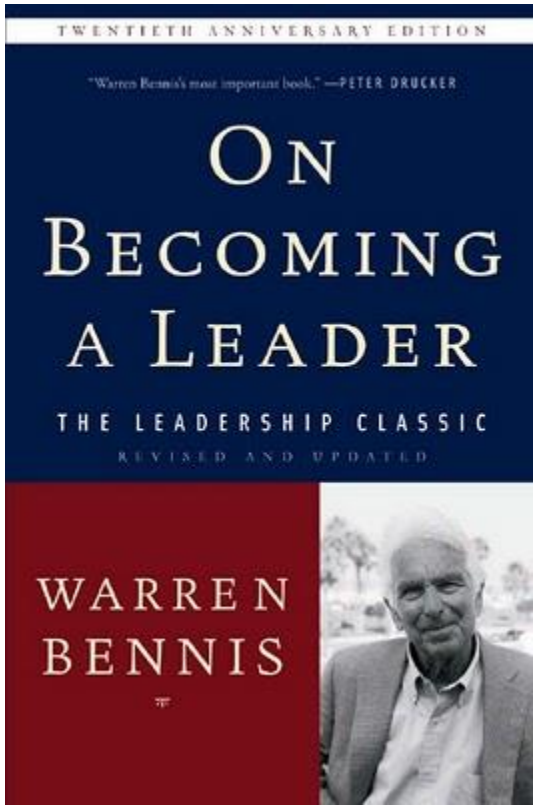
gebrek aan voeling met organisatiecultuur

gebrek aan innovatieve competentie

zichtbaar
meetbaar
waarden,
overtuigingen,
rituelen,
symboliek

- Nog steeds: ‘overuse’, ‘underuse’, fouten…: adverse events in 1 op 3 opnames
- Gekende oplossingen voor gekende problemen
- Verandering vindt vaak mechanistisch plaats
  - *oppervlakkig*
  - *niet duurzaam*
  - *geïsoleerd van de context*

→*innovatie is een niet-lineair proces !!!*



"Failing organizations are usually over-managed and under-led"

- Verhoogde focus op efficiëntie
- Meer financiële verantwoordelijkheden
- Meer managementstaken
- Meer ‘rooster’ tijd
- Rolonduidelijkheid, overbelasting
- Conflict: managementrol ←→klinische rol

Verschueren, M., Kips, J., & Euwema, M. C. (2013). A review on leadership of head nurses and patient safety and quality of care. *Advances in Health Care Management, 14*, 3-34.

“Hoofdverpleegkundigen worstelen met leiderschap omdat ze gefocust zijn op de management aspecten.. Het is een wereld van verschil als je op een afdeling komt waar je een leider hebt dan op een afdeling waar je een ‘leiderloze’ manager aantreft…”

(directeur Australisch ziekenhuis)

TRANSFORMATIONEEL

- Focus op verandering & groei
- Missie – visie
- Zelfbelang overstijgen
- Performantie *boven verwachting*

TRANSACTIONEEL

- Focus op structuur
- Expliciteren van rollen & verwachtingen & ‘rewarding’
- Zelfbelang centraal
- *Verwachte* performantie

- Verwachtingen en feedback
- Controle zonder te controleren

TRANSACTIONEEL

- Focus op structuur
- Expliciteren van rollen & verwachtingen & ‘rewarding’
- Zelfbelang centraal
- *Verwachte* performantie

- Verwachtingen en feedback

- Info over hoe een *taak* gedaan is en hoe hem beter te doen is de meest effectieve vorm van feedback

- Effectiviteit neemt toe naarmate *doelen* specifiek en uitdagend zijn en taakcomplexiteit laag is

- Verwachtingen en feedback

- Vaak is feedback ofwel positief ofwel negatief:
als je in één feedback zowel *constructief* als *kritisch* bent,
heb je meer impact en zal de gedragsverandering groter zijn
= ‘tough love’:
je geeft a.h.w. een *“liefdevolle stamp onder de kont”*

- Verwachtingen en feedback

- Belang van een stimulerende feedbackomgeving:

de leidinggevende geeft zelf het voorbeeld door *feedbackzoekend gedrag* te stellen, waardoor medewerkers geprikkeld worden zelf feedback te zoeken/vragen

- Controle zonder te controleren

- Controle (*beperking van vrijheid*) demotiveert: wantrouwen
- Controle (*opvolging*) motiveert …als het transparant gebeurt !

TRANSFORMATIONEEL

- Focus op verandering & groei
- Missie – visie
- Zelfbelang overstijgen
- Performantie *boven verwachting*

TRANSACTIONEEL

- Focus op structuur
- Expliciteren van rollen & verwachtingen & ‘rewarding’
- Zelfbelang centraal
- *Verwachte* performantie

TRANSFORMATIONEEL

- Focus op verandering & groei
- Missie – visie

- Zelfbelang overstijgen
- Performantie *boven verwachting*

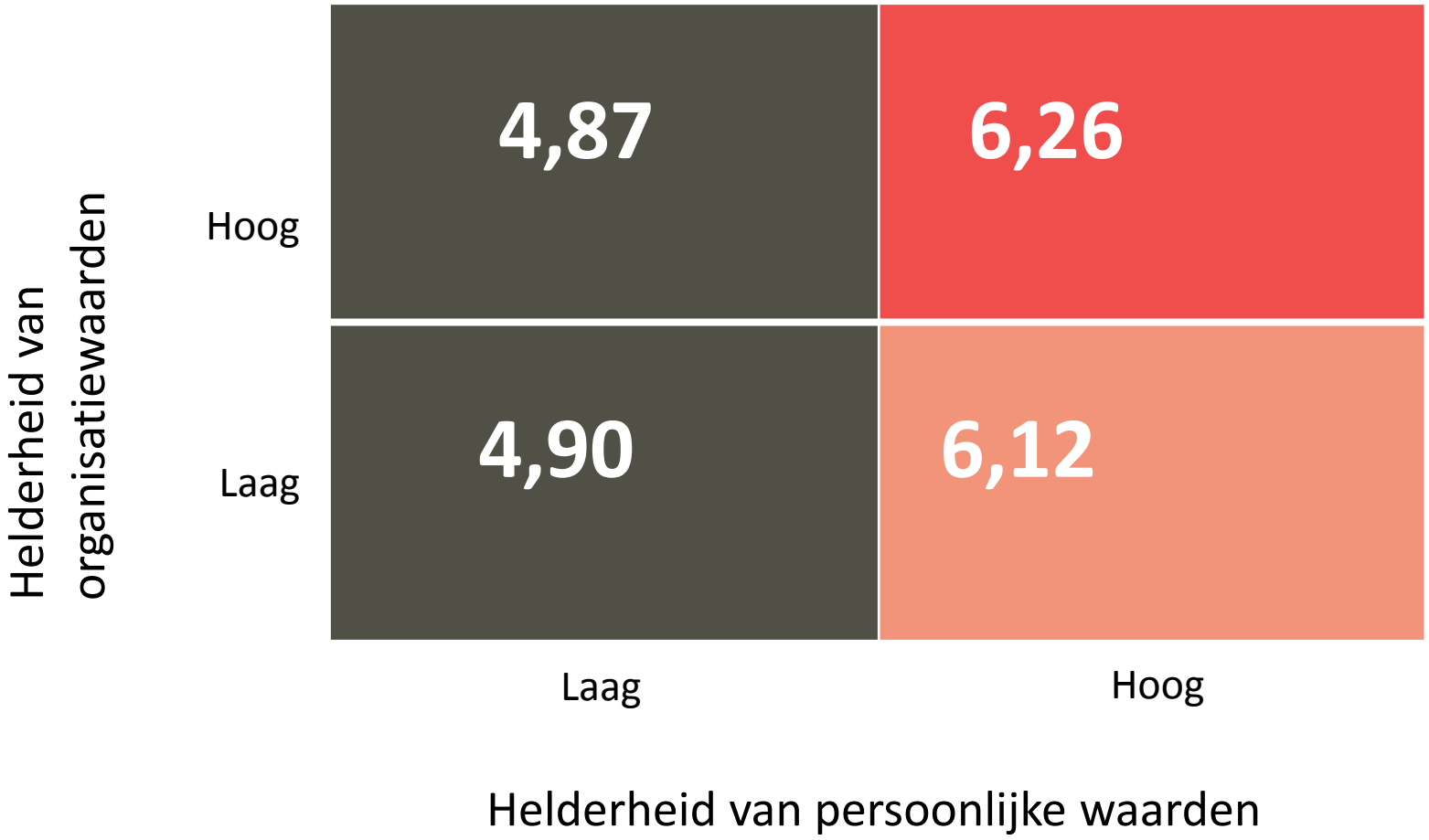
- Inspirerend motiveren
- Individueel begeleiden
- Invloed vanuit waarden
- Intellectueel stimuleren

"Vier I's"

waarden
missie
visie

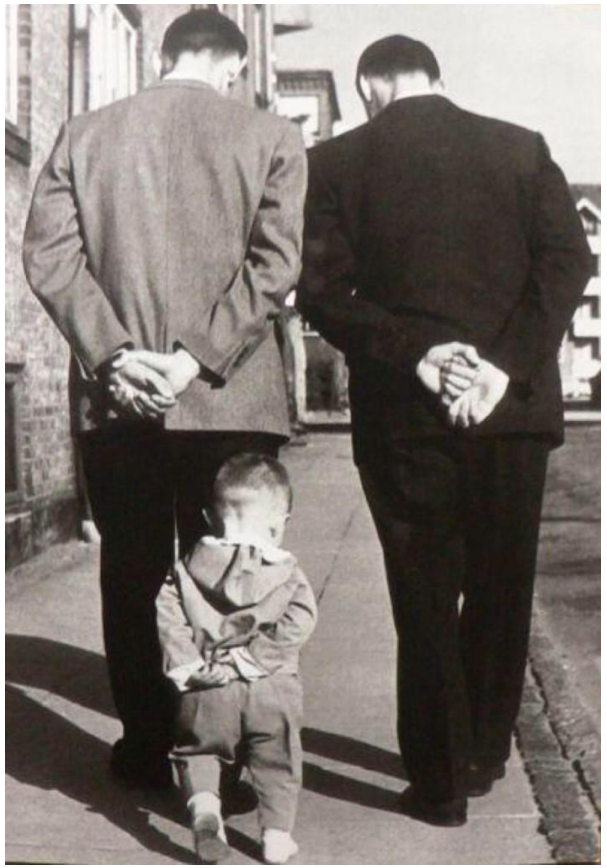
Betrokkenheid

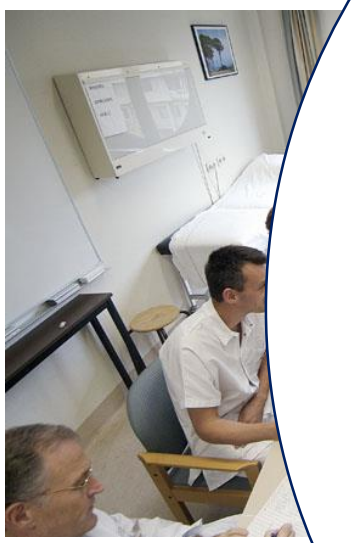
(Kouzes & Posner, 2012)



credo

- *Waar sta ik voor ?*
- *Waar geloof ik in ?*
- *Wat passioneert mij ?*
- *Wat maakt mij ongelukkig?*
- *Hoe wil ik het verschil maken ?*
- *Hoe kan ik bijdragen tot betere zorg ?*





Relationeel leiderschap heeft aangetoond effect op medewerkers en op patiënten

Tien geboden

Tien geboden voor leiderschap & kwaliteit

1. Maak tijd voor leiderschap

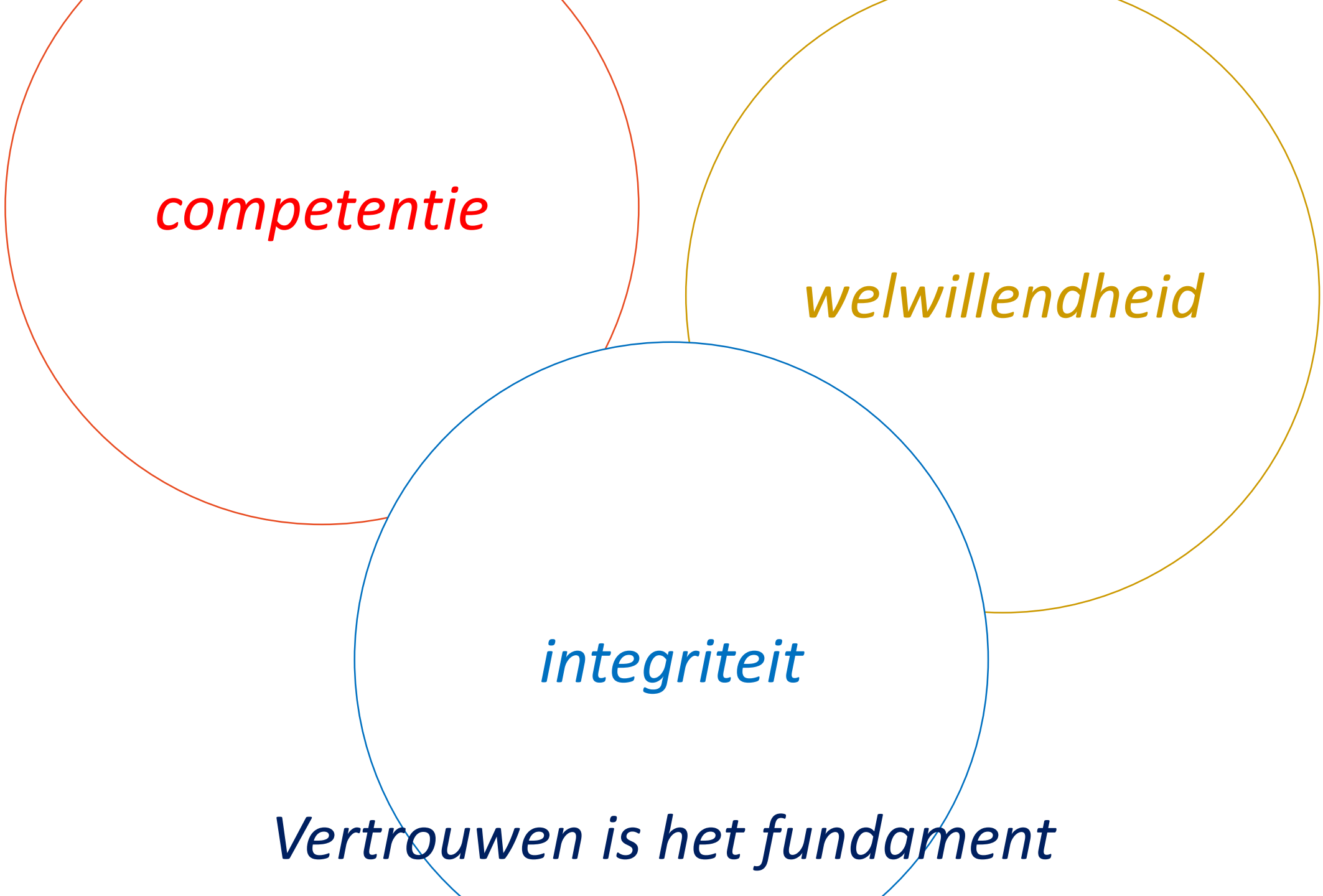
Management	Leiderschap
Plannen, begroten	De richting uitzetten
Organiseren, staffen	Mensen verbinden
Controleren, problem-solving	Motiveren, inspireren
Naar voorspelbaarheid en ordening streven	Naar verandering en beweging streven

Kotter, John P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

(Drach-Zahavy & Dagan, 2002)

Tien geboden voor leiderschap & kwaliteit

1. Maak tijd voor leiderschap
2. Steun en empower de hoofdverpleegkundigen
3. Promoot een mix van leiderschapsstijlen
4. Bouw vertrouwen



Vertrouwen is het fundament

Tien geboden voor leiderschap & kwaliteit

1. Maak tijd voor leiderschap
2. Steun en empower de hoofdverpleegkundigen
3. Promoot een mix van leiderschapsstijlen
4. Bouw vertrouwen
5. Geef het goede voorbeeld
6. Investeer in leiderschapsontwikkeling
7. Keep it simple
8. Betrek zorgverleners in het kwaliteitsbeleid

Accreditatie als kans

Bye, Bye Carrots and Sticks

compliance

identificatie

internalisatie

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, *2*(1), 51-60.

Tien geboden voor leiderschap & kwaliteit

1. Maak tijd voor leiderschap
2. Steun en empower de hoofdverpleegkundigen
3. Promoot een mix van leiderschapsstijlen
4. Bouw vertrouwen
5. Geef het goede voorbeeld
6. Investeer in leiderschapsontwikkeling
7. Keep it simple
8. Betrek zorgverleners in het kwaliteitsbeleid
9. Faciliteer kwaliteitsverbetering
10. Voorzie de nodige mankracht

“Op vijf jaar tijd zijn er in de Vlaamse zorgsector 75.000 beroepsbeoefenaars bijgekomen. Dat is een stijging met ruim een kwart. Maar ondanks die stijging is de instroom niet altijd en overal groot genoeg om de uitstroom door de pensioengolf op te vangen. Zo neemt het tekort aan verpleegkundigen bijvoorbeeld jaarlijks toe met 3.500.”

Bron: Belga – Maart 2017

Creatief herdenken van zorgorganisatie
Magneetfunctie

Tien geboden voor leiderschap & kwaliteit

1. Maak tijd voor leiderschap
2. Steun en empower de hoofdverpleegkundigen
3. Promoot een mix van leiderschapsstijlen
4. Bouw vertrouwen
5. Geef het goede voorbeeld
6. Investeer in leiderschapsontwikkeling
7. Keep it simple
8. Betrek zorgverleners in het kwaliteitsbeleid
9. Faciliteer kwaliteitsverbetering
10. Voorzie de nodige mankracht

mark.verschueren@chello.be