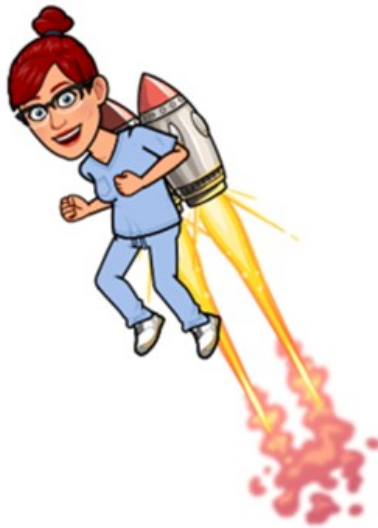


READY TO LAUNCH CARMEN

Caring Role Model of Excellent Nursing



PROJECTTEAM CLINICAL LEADERSHIP

De Roo, N., Nachtergaele, S., Van Hecke, M. &
Boterbergh, D.

Arteveldehogeschool GENT

Inhoudstafel

Inhoudstafel	2
Inleiding	5
Clinical leadership: kerneigenschappen	7
Klinische expertise	8
Effectieve communicatie	9
Flexibiliteit	10
Verantwoordelijkheidszin	11
Visie op de toekomst	12
Tool for Self Awareness	13
Literatuurlijst	15

Inleiding

Uit literatuur komt duidelijk naar voor dat er een **positieve link** is tussen de aanwezigheid van **clinical leaders** en de **kwaliteit van zorg** (Scully, 2015). Kwaliteit is een essentiële component van de huidige, snel evoluerende gezondheidszorg. Verpleegkundigen hebben een belangrijke rol in de organisatie van effectieve en innovatieve zorg.

Aan de hand van een literatuuronderzoek, focusgroepen en interviews met experts werd op zoek gegaan naar een definiëring van het concept clinical leadership binnen Vlaamse ziekenhuizen. Uiteindelijk werden **clinical leaders** als volgt gedefinieerd, het zijn **verpleegkundigen** die **dagelijkse zorg** verlenen, een **rolmodel** zijn, anderen met hun **waarden** en **overtuigingen beïnvloeden**, **motiveren** en **inspireren** om zo de **zorg** te **verbeteren**. Dit hoewel ze daartoe **geen formele autoriteit** hebben.

Kerneigenschappen van deze verpleegkundige zijn **klinische expertise**, **effectieve communicatie**, **flexibiliteit**, **verantwoordelijkheidszin** en een **visie op de toekomst**.

Maar wat als een verpleegkundige zich niet bewust is van haar eigen leiderschapsvaardigheden? Wat als deze verpleegkundige deze rol van clinical leader niet herkent bij zichzelf? In dit onderzoeksproject kwamen we dit te weten aan de hand van literatuuronderzoek, interviews met experts en focusgroepen. De **nood aan bewustwording** is duidelijk!

Volgens de methodologie van Human Centered Design werden de noden en belemmeringen van clinical leaders in kaart gebracht. Het onderzoeksteam ging hiermee aan de slag en zo kwam CARMEN tot leven: **CARMEN – Caring Role Model of Excellent Nursing**. CARMEN neemt bedside verpleegkundige mee op weg om bewustwording te creëren bij bedside verpleegkundigen, o.a. aan de hand van een basisvorming.



Daarnaast heeft dit onderzoeksproject ook tot doel om clinical leaders te helpen groeien in hun rol. Op basis van de inzichten uit literatuur, interviews en vragenlijsten worden ondersteuningstools ontwikkeld. Deze zijn enerzijds gericht op de verpleegkundige zelf en haar persoonlijke groei. Anderzijds zijn dit ook tools die door anderen gebruikt kunnen worden: op teamniveau, door de hoofdverpleegkundige...

Het doel van deze basisvorming is herkenning en bewustwording creëren rond de 5 kerneigenschappen van clinical leadership:



Klinische expertise



Effectieve communicatie



Flexibiliteit



Verantwoordelijkheidszin



Visie op de toekomst

Clinical leadership: kerneigenschappen

Dit document dient ter ondersteuning bij de basisvorming.

Doorheen de basisvorming kom je in contact met de verschillende eigenschappen die een clinical leader definiëren. Op de volgende bladzijden vind je per eigenschap de wetenschappelijke onderbouwing terug. Hier worden telkens inzichten uit focusgroepen, interviews en literatuur weergegeven.

We hopen je hierdoor te laten stilstaan bij wat jouw eigenschappen zijn als clinical leader.

Veel succes bij het ontdekken van jouw sterren!

Het projectteam

Nele De Roo – Sabrina Nachtergaele – Marlies Van Hecke – David Boterbergh



Klinische expertise



FOCUSGROEP

Een verpleegkundige met klinische expertise bezit niet enkel klinische kennis, maar heeft ook de neiging om deze verder uit te breiden en hier zelf actieve stappen in te zetten. Ze voelt zich zelfzeker in haar klinische kennis en is daarom in staat om deze door te geven aan collega's. In die zin is ze een hulpmiddel voor haar collega's.

INTERVIEWS

Een clinical leader is een verpleegkundige die een pathologie door en door kent, tot in de details. Een clinical leader is niet enkel verpleegtechnisch sterk, maar zich ook bewust van het financiële luik van de zorgverlening (bijv. kostprijs van materiaal, terugbetalingssystemen...). Deze clinical leader is fier op haar eigen kennis en deelt deze dan ook spontaan met collega's op een toegankelijke wijze. Ze is zich bewust van de eigen grenzen van haar kennen en kunnen. Door haar sterke theoretische onderbouwing en sterk ontwikkeld redeneervermogen kan ze het verschil maken voor de patiënt. Ze kan hen motiveren en stimuleren om te doen wat goed is in functie van hun welzijn. O.a. op deze manier draagt ze bij aan de kwaliteit van zorgverlening.

LITERATUUR

Een clinical leader is een verpleegkundige die in het bezit is van klinische expertise in een gespecialiseerd domein. Het is een expert verpleegkundige die kennis en competentie bezit. Ze is verpleegtechnisch sterk en is klinisch vaardig bijv. in het bepalen van doelen in de zorgverlening en patiënteneducatie. Ook is ze in staat om op snelle wijze verpleegkundig te redeneren. Ze is toegankelijk, aanwezig en de go-to verpleegkundige van de afdeling. In die zin gebruik ze haar klinische expertise om de groei en ontwikkeling van collega-verpleegkundigen te stimuleren (*Chávez & Yoder, 2015; Davidson et al., 2006; Ennis, Happell & Read-Searl, 2015; Mannix et al., 2013; Patrick et al., 2011; Stanley, 2006, 2012; Ross, 2014*).

Effectieve communicatie



FOCUSGROEP

Een clinical leader is een effectieve communicator ten opzichte van patiënten, collega's en leden van het multidisciplinair team. Ze luistert echt naar patiënten. Ze is in staat om behandelopties uit te leggen op het niveau van de patiënt en op die manier patiënten te betrekken in het beslissingsproces van een behandeling. Binnen het verpleegkundig team zijn de clinical leaders deze die op constructieve en aanvaardbare wijze feedback geven. Ze begrijpen hoe ze bedingen naar collega's toe kunnen formuleren. Ze bezitten onderhandelingsvaardigheden en durven therapieën van andere zorgverleners in vraag stellen. Hierbij tonen ze duidelijk respect ten aanzien van de andere leden van het multidisciplinair team.

INTERVIEWS

Een clinical leader is een verpleegkundige die anderen makkelijk kan en durft aanspreken. Ze is laagdrempelig, zowel in de zin dat haar communicatie is aangepast aan de betrokken actoren, als dat ze op duidelijke, klare en eerlijke manier de dingen kan verwoorden. Ze is in staat om te blijven luisteren, hoe lastig dit ook is. Deze verpleegkundige is in staat om haar communicatie te nuanceren doordat ze inzicht heeft in hoe ze verschillende personen en leden van het multidisciplinair team moet benaderen. Ze is niet-beoordelend in haar communicatie en geeft op constructieve wijze feedback, waardering en bevestiging aan anderen. De wijze waarop ze informatie uitwisselt is gestructureerd en efficiënt.

LITERATUUR

Een clinical leader is effectief in haar communicatieve vaardigheden. Ze is geloofwaardig en kan actief luisteren. Ze is in staat om informatie uit te wisselen en educatie te geven op het juiste niveau zodat de andere het begrijpt. Een clinical leader bezit onderhandelingsvaardigheden. Daarnaast is ze ook in staat om samen te werken met anderen en weet ze hoe ze deze het beste kan benaderen en ondersteunen (Chávez & Yoder, 2015; Daly et al., 2014; Fenton, 2013; Mannix et al., 2013, Stanley, 2012).

Flexibiliteit



FOCUSGROEP

Een clinical leader is niet flexibel in het doel dat zij voor ogen heeft, maar heel flexibel en open voor feedback in de wijze waarop ze dit doel wil bereiken. Ze is flexibel in de wijze waarop ze passend reageert in verschillende situaties en onder stressvolle werkomstandigheden. Clinical leaders zijn in staat om te gaan met constante veranderingen binnen de zorgverlening. Ook in praktische zin zijn ze flexibel ingesteld, bijv. wanneer ze werken volgens een ander uurrooster in het voordeel van de zorgvrager is.

INTERVIEWS

Een clinical leader is een verpleegkundige die flexibel is in haar werk, ze is in staat zich aan te passen aan verschillende situaties. Door de wijze waarop ze in staat is om prioriteiten te stellen, is ze ook vaak in staat om tijd te creëren door bijv. niet essentiële zaken te laten liggen tot een ander moment. Ze blijft rustig en effectief in stressvolle werkomstandigheden. Naar anderen toe stelt ze zich niet sturend, noch veroordelend op, maar neemt ze een neutrale houding aan en geeft ze keuzevrijheid aan anderen. Desondanks heeft ze een uitgesproken doel voor ogen en durft ze ook uit te komen voor haar mening.

LITERATUUR

Een clinical leader kan goed omgaan met verandering en kan ook haar collega's daarin ondersteunen. Ze helpt haar collega's om naar een situatie te kijken vanuit verschillende standpunten om deze situatie optimaal te begrijpen (Mannix et al., 2013).

Verantwoordelijkheidszin



FOCUSGROEP

Een clinical leaders begint haar zorg vanuit het doel om hoge kwaliteit van zorg af te leveren. Ze is in staat om verantwoordelijkheid op te nemen, haar zorg op efficiënte wijze te organiseren en stelt hierbij de juiste prioriteiten voorop. Een clinical leader weet waar ze mee bezig is en schuwt het opnemen van eindverantwoordelijkheid hierin niet.

INTERVIEWS

Een clinical leader is een verpleegkundige die zelfzeker, oprecht en authentiek is, die zich engageert om dingen mee uit te werken en toegewijd is hierin. Een clinical leader is in staat om met grenzen te spelen: ze houdt op de juiste momenten (geen) rekening met bepaalde procedures, afbakeningen, grenzen of structuren. Ze kent de regels, maar durft deze in vraag te stellen. Deze verpleegkundige neemt de verantwoordelijkheid om anderen in te schakelen in de zorg wanneer dit nodig is, bijv. arts, kiné... En ze neemt ook verantwoordelijkheid om te reflecteren over haar eigen leerproces en dit verder vorm te geven. Ze kent zichzelf als verpleegkundige door en door.

LITERATUUR

Een clinical leader is een verpleegkundige die zelfzeker en zelfbewust is en openstaat voor feedback. Ze is in staat om boven de normale verwachtingen van haar rol uit te stijgen. Ze neemt verantwoordelijkheid op ten aanzien van haar patiënten en werkt op contentieuze wijze. Het is eveneens een verpleegkundige die durft reflecteren en daaruit stappen zet om haar eigen competenties verder te ontwikkelen. Ze kent haar eigen sterktes en zwaktes en zet deze aangepast in naargelang de context. Ze heeft een positieve attitude ten aanzien van het beroep van verpleegkundige (Daly et al., 2014; Fealy et al., 2010; Mannix et al., 2013).

Visie op de toekomst



FOCUSGROEPEN

Een clinical leader zijn houdt in dat ze een visie over de toekomst heeft. Dit wil zeggen dat een clinical leaders niet bang is om kritisch te kijken naar de wijze waarop de zorg georganiseerd is en gegeven wordt. Ze is in staat om guidelines naast de praktijk te leggen om te evalueren waar ze zorgverlening optimaal verloopt en waar ruimte voor verbetering is. Een clinical leader toont actief creativiteit in haar ideeën rond de optimalisering van kwaliteit van zorg. Hierbij durft ze ook buiten de muren van het ziekenhuis of de gezondheidszorg te kijken naar alternatieve oplossingen.

INTERVIEWS

Een clinical leader is een verpleegkundige die onduidelijkheden in zorgverlening bespreekbaar stelt om tot een structurele oplossing te komen zodat de zorg verbeterd kan worden. In die zin legt ze zich niet zomaar neer bij de situatie, maar zoekt ze actief naar alternatieven en staat ze open voor vernieuwing. Ze is in staat om haar eigen verbetervoorstellen te laten aansluiten op de noden van de dienst. Ze kijkt niet enkel naar haar eigen dienst, maar heeft ook een bredere blik naar het organisatieniveau en kan hierop inspelen.

LITERATUUR

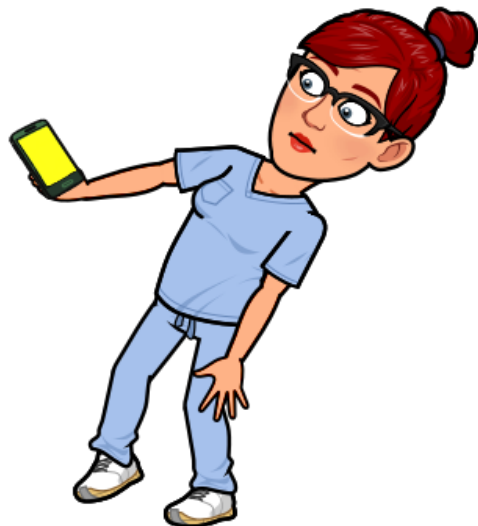
Een clinical leader bezit de vaardigheid om verandering te beïnvloeden, faciliteren en behouden. Ze heeft de moed om bestaande situaties in twijfel te trekken in functie van het optimaliseren van de zorgverlening en neemt hierin een actieve rol op. Ze moedigt anderen aan tot het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Ze is zich bewust van de grenzen van haar professie en haar organisatie. Ze zijn in staat om effectieve innovatie en verandering teweeg te brengen en te leiden (Bohmer, 2013; Chàvez & Yoder, 2015; Daly et al., 2014; Fealy et al., 2010; Mannix et al., 2013).

Tool for Self Awareness

Zou het nieuw geweldig zijn als we verpleegkundigen een spiegel kunnen voorhouden? Zodat elke verpleegkundige weet hoe men deze rol als leider invult en waarin men verder kan groeien... Dat kan!

Scan onderstaande QR-code of geef onderstaande link in en vul deze Tool for Self Awareness in. Enkele dagen na het invullen van de tool ontvang je, wanneer je dat wenst, het resultaat in jouw mailbox.

<http://bit.ly/TSAClinicalLeadership>



Literatuurlijst

Bohmer, R. (2013). Leading clinicians and clinicians leading. *The New England journal of medicine*, 368, 1468-1470.

Chavez, E. & Yoder, L. (2015). Staff nurse clinical leadership: a concept analysis. *Nursing forum*, 50(2), 90-100.

Daly, J., Jackson, D., Mannix, J., Davidson, P., & Hutchinson, M. (2014). The importance of clinical leadership in the hospital setting. *Journal of Healthcare leadership*, 6, 75-83.

Davidson, P., Elliot, D. & Daly, J. (2006). Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia. *Journal of nursing management*, 14, 180-187.

Ennis, G., Happell, B. & Reid-Searl, K. (2015). Enabling professional development in mental health nursing: the role of clinical leadership. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 22, 616-622.

Fealy, G., McNamara, M., Casey, M., Geraghty, R., Butler, M., Halligan, P., Treacy, M. & Johnson, M. (2011). Barriers to clinical leadership development: findings from a national survey. *Journal of clinical nursing*, 20, 2023-2032.

Fenton, K. & Phillips, N. (2013). Developing skills in clinical leadership for ward sisters. *Nursing times*, 109, 12-15.

Mannix, J. & Wilkes, L. (2013). Attributes of clinical leadership in contemporary nursing: an integrative review. *Contemporary nurse*, 45(1), 10-21.

Patrick, A., Laschinger, H., Wong, C. & Finegan, J. (2011). Developing and testing a new measure of staff nurse clinical leadership: the clinical leadership survey. *Journal of nursing management*, 19, 449-460.

Scully, J. (2015). Leadership in nursing: the importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. *Collegian*, 22, 439-444.

Stanley, D. (2006). Recognizing and defining clinical nurse leaders. *British journal of nursing*, 15, 108-111.

Stanley, D. (2012). Clinical leadership and innovation. *Journal of nursing education and practice*, 2(2), 119-126.

Ben jij (of je team) geïnteresseerd in een vorming rond clinical leadership, maar is de aangeboden formule niet afgestemd op jouw noden of mogelijkheden, of die van je organisatie? Neem dan gerust contact op.

Willen jullie op de hoogte blijven van onze initiatieven, volg ons dan op volgende website:
www.arteveldehogeschool.be/projecten/clinical-leadership



Deze folder is ontwikkeld met PWO middelen van de Arteveldehogeschool.
Auteurs: Nele De Roo, Sabrina Nachtergaele, Marlies Van Hecke, David Boterbergh

Opleidingen Bachelor in de Verpleegkunde, Bachelor in het Sociaal Werk,
Arteveldehogeschool Gent.