

Klinisch Leiderschap

Studiedag LICH0- Intensive Care

11 en 18 maart 2025

Alex Fransen

Banaba Zorgmanagement-PXL Healthcare

Clinical Leadership, PXL-UCLL

Hoofd Dienst Ontwikkeling & Vorming, WGK-Limburg



Om te starten...

“Als ik denk aan klinisch leiderschap...denk ik aan...?”



Even in trio's spiegelen met je *buddy's*...

Klinisch Leiderschap

Klinisch leiderschap Groei



Bron: Opleiding Klinisch Leiderschap PXL-UCLL,
Verschueren, M., Lowette, P., Fransen, A.

Definitie klinisch leiderschap (Stanley 2006)

‘Clinical leaders are directly involved in delivering care, being visible, knowledgeable and competent clinicians, who inspire and motivate others because they demonstrate ‘Congruent Leadership’, where their values and beliefs about quality care are evident in their actions’.

- 1) ‘Klinische leiders zijn direct betrokken bij het leveren van zorg, zijn zichtbare, deskundige en **competente clinici**,...
- 2) ...die anderen **inspireren en motiveren**, omdat ze ‘congruent leiderschap’ tonen, waarbij hun **waarden en overtuigingen** over **kwaliteit van zorg**, duidelijk zijn in hun acties’.



Wat is leiderschap?

- Leiderschap is het **beïnvloeden** van mensen naar een gemeenschappelijk **doel** toe.
- Leiderschap opnemen als verpleegkundige is in de kern '**Persoonlijk leiderschap**'.

*Leiderschap is geen
positie...,
Leiderschap is een actie*

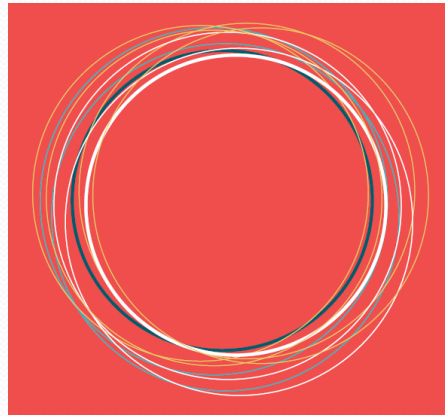
Je neemt
leiderschap
op vanuit
expertise,
niet vanuit
status of
positie.



Observatie
Evaluatie
Beslissing

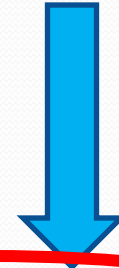


Klinisch redeneren



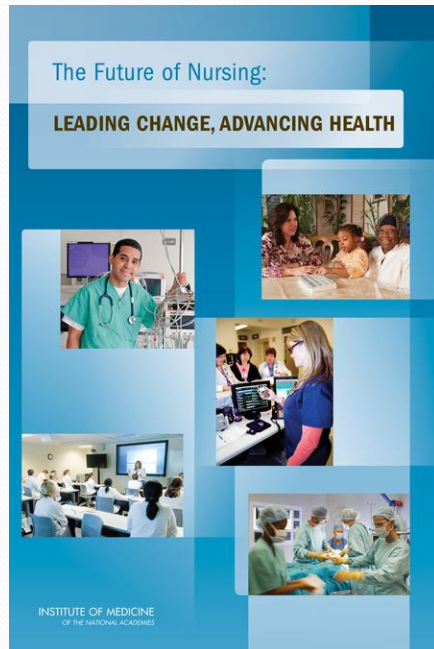
Daar heb ik niks mee te maken...
Dat is niet voor mij...
Dat is iets voor mijn collega...
Daar weet ik niks van...
Dat is iets voor de arts...

Verandering



Klinisch leiderschap

Klinisch Verpleegkundig Leiderschap...een toenemende noodzaak in (verpleegkundige) zorg-teams !!



*“Strong leadership is critical if the vision of a **transformed health care system** is to be realized”*

*“The nursing profession must produce leaders throughout the health care system, **from the bedside to the boardroom**, who can serve as full partners with other health professionals and be accountable for their own contributions to delivering high-quality care while working collaboratively with leaders from other professions”.*



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

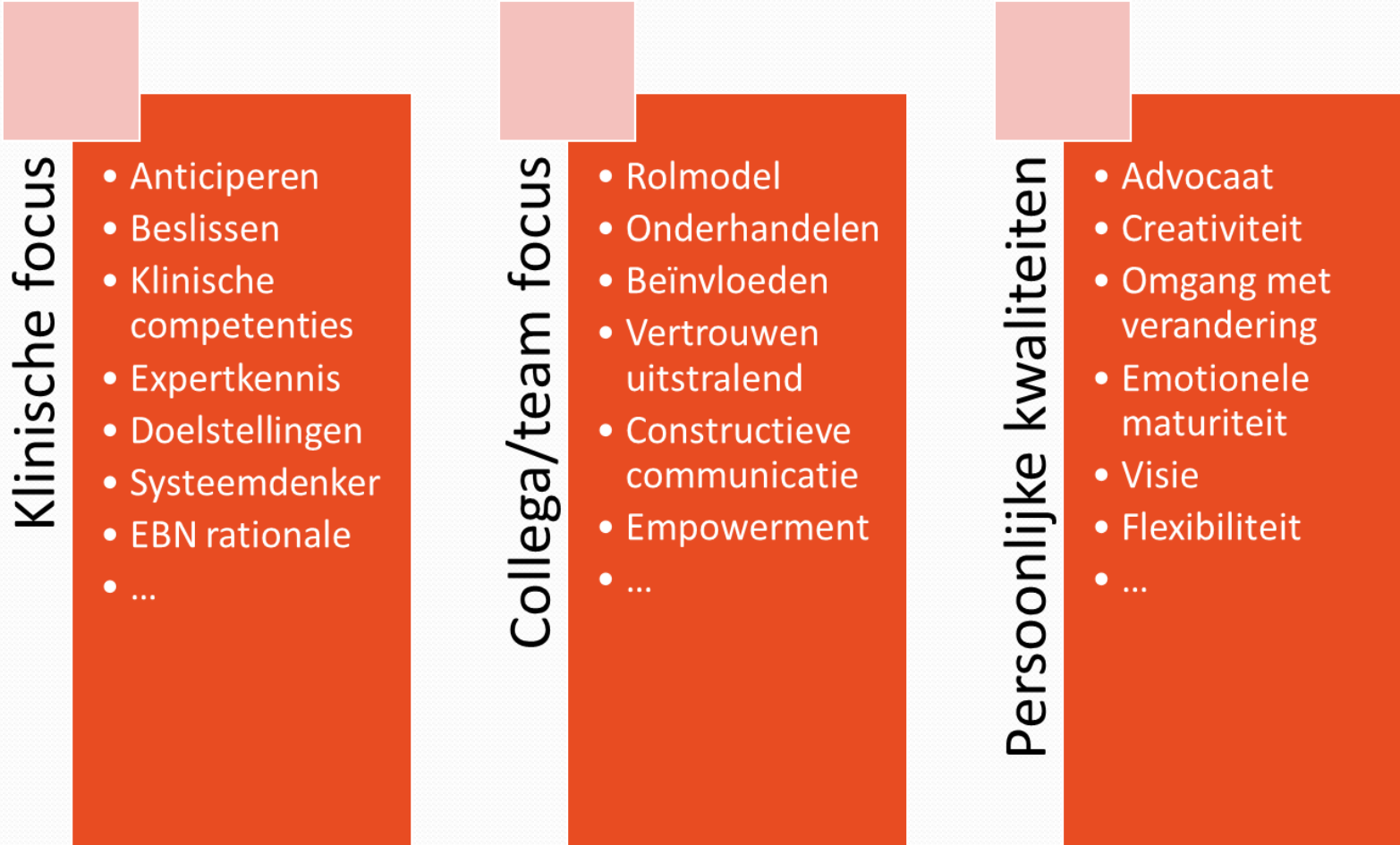
Who's the leader?



Old leadership paradigm



New leadership paradigm



Klinische focus

- Anticiperen
- Beslissen
- Klinische competenties
- Expertkennis
- Doelstellingen
- Systeendenker
- EBN rationale
- ...

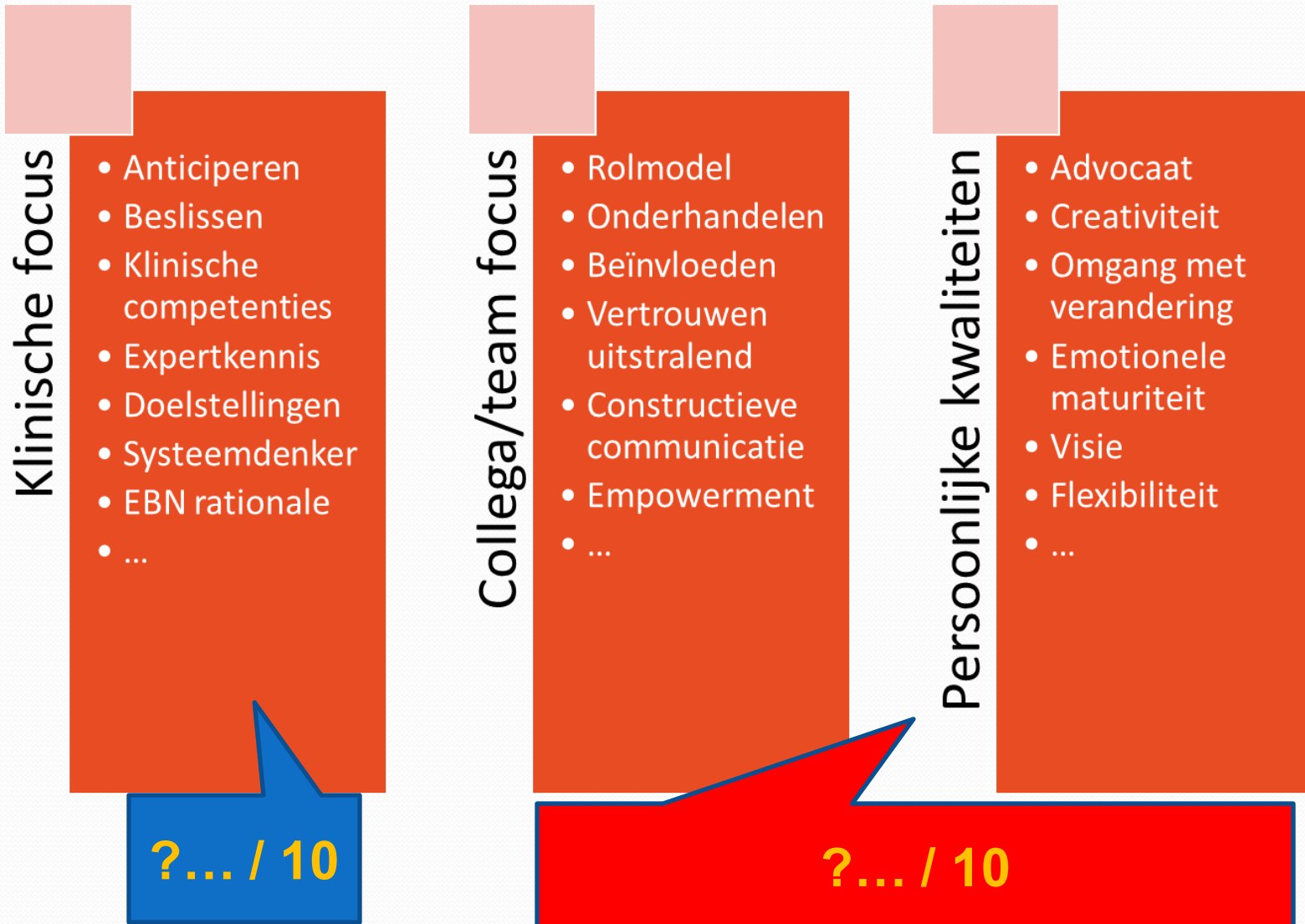
Collega/team focus

- Rolmodel
- Onderhandelen
- Beïnvloeden
- Vertrouwen uitstralend
- Constructieve communicatie
- Empowerment
- ...

Persoonlijke kwaliteiten

- Advocaat
- Creativiteit
- Omgang met verandering
- Emotionele maturiteit
- Visie
- Flexibiliteit
- ...

Reflectie...: Ken je al iemand die jou zeker 'klinisch kan/mag leiden'...?



Invloed/Beïnvloeding = de essentie van leiderschap

- Gaat over hoe een leider een collega 'bereikt', 'raakt' → *effect* hebben.
- Klinisch leiderschap: gerichtheid op collega's + focus op patiënten/service.
- Niet exclusief verpleegkundig!
- Sterkste inzicht in problemen: bedside → grootste invloed: bedside

**Klinisch redeneren is een basisvoorwaarde...
om naar klinisch leiderschap te kunnen gaan!**

Klinisch leiderschap als verpleegkundige is:

SPEAKING UP!!

- Iets op gang brengen, dat haaks staat op klagen. Niet reactief maar **proactief!**
- De grootste uitdaging voor een leider is om **onbevreesd feedback te geven en te accepteren.** (Larsson et al., 2016)



CONFORMISME

GROUPTHINK

KLINISCH LEIDERSCHAP

PROACTIEF

INNOVATIEF

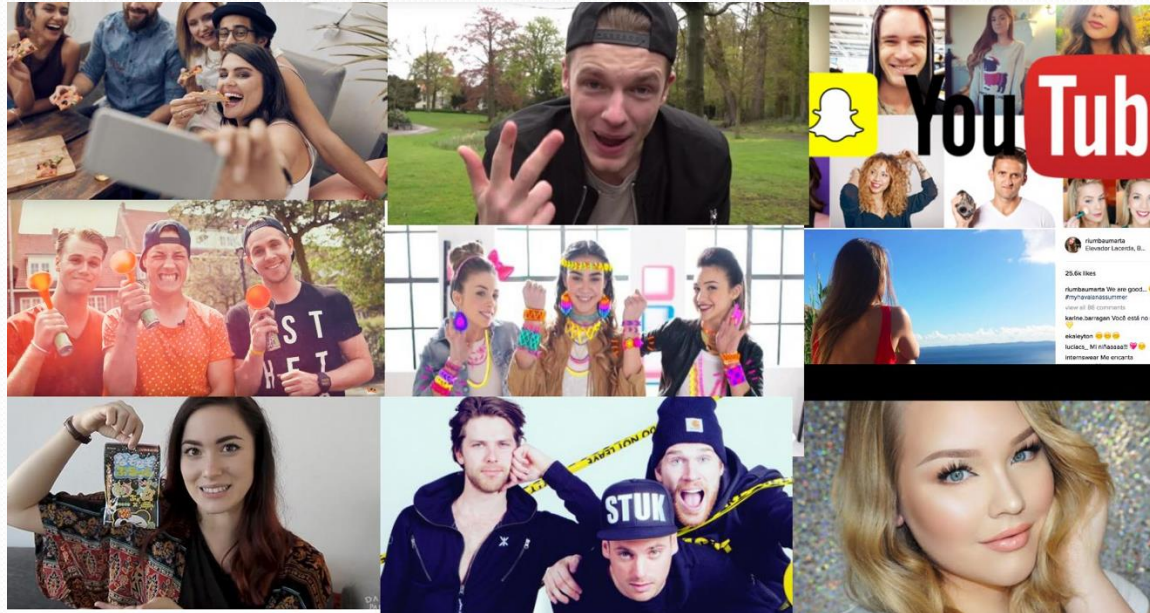
**RISICO-
NEMEND
GEDRAG**



Hetzelfde blijven doen
en toch een ander
resultaat verwachten is
een milde vorm van
krankzinnigheid!

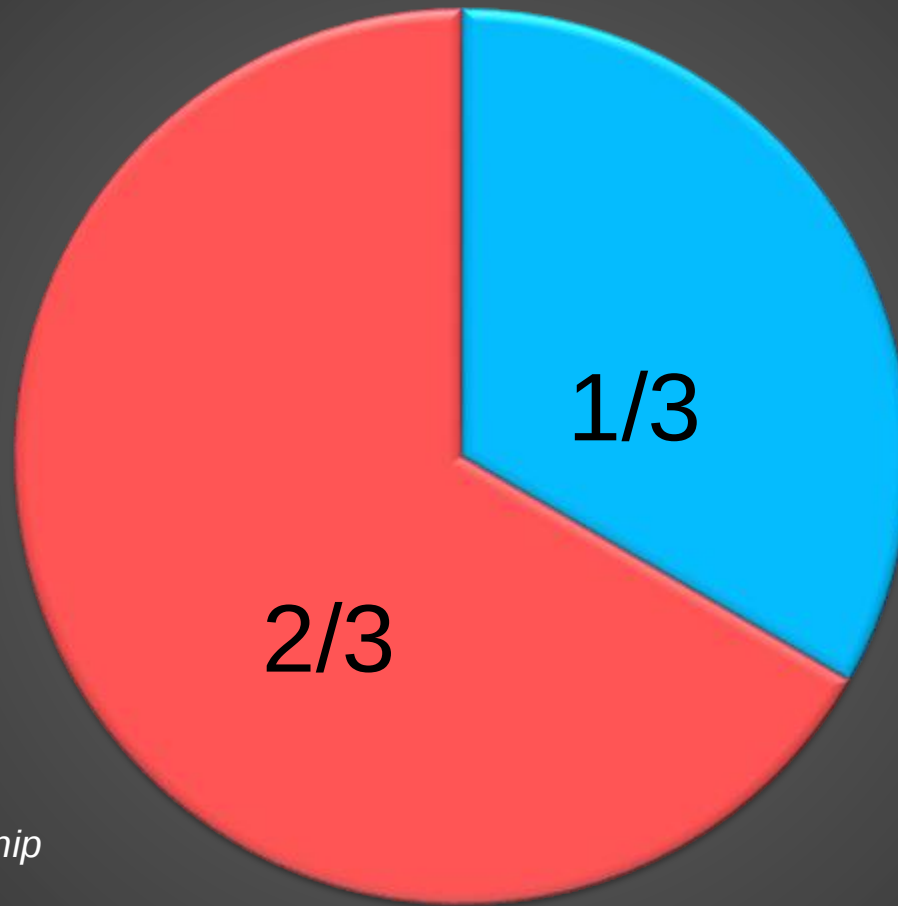


Leiderschap opnemen
is de vraag stellen: wat
ga ik doen om een
andere uitkomst te
krijgen?



Klinische leiders zijn influencers!

Leiderschap aangeboren versus ontwikkeld



Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Psychology Press.

■ aangeboren ■ ontwikkeld

Are you a clinical leader?

Do you consider yourself a leader?

Why, why not?



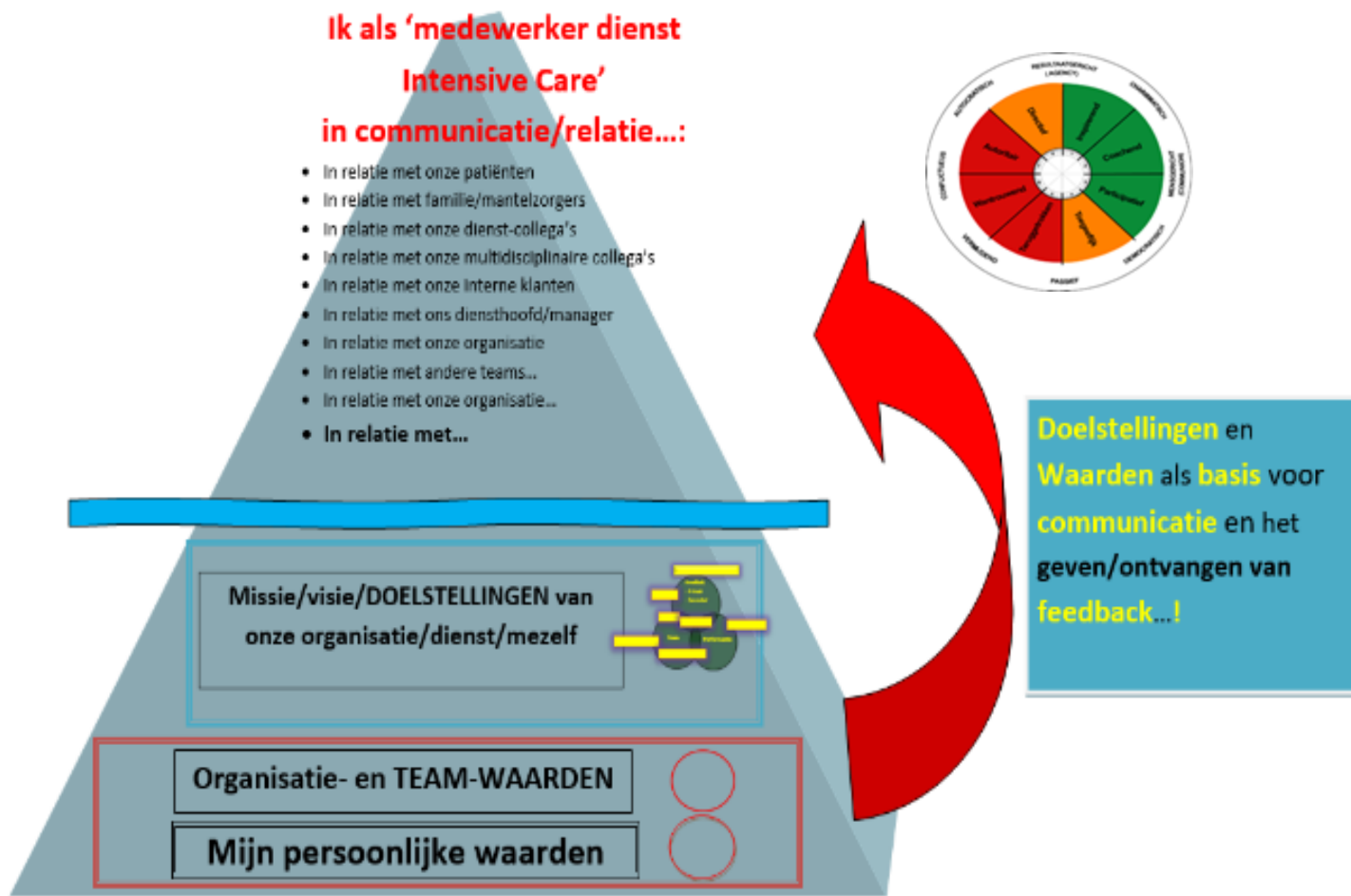
**“In welke mate ben ik zelf (al) een klinisch
leider...?”**
...

Tijd voor ZELF-reflectie...!



Weet je nog...exact één jaar geleden...?

Communicatie in conflicten, Conflicten in communicatie...



Klinisch Leiderschap moet **DOELGERICHT** zijn !

Gedrag !

**Ik als 'medewerker dienst
Intensive Care'
in communicatie/relatie...:**

- In relatie met onze patiënten
- In relatie met familie/mantelzorgers
- In relatie met onze dienst-collega's
- In relatie met onze multidisciplinaire collega's
- In relatie met onze interne klanten
- In relatie met ons diensthoofd/manager
- In relatie met onze organisatie
- In relatie met andere teams...
- In relatie met onze organisatie...
- In relatie met...



**Missie/visie/DOELSTELLINGEN van
onze organisatie/dienst/mezelf**

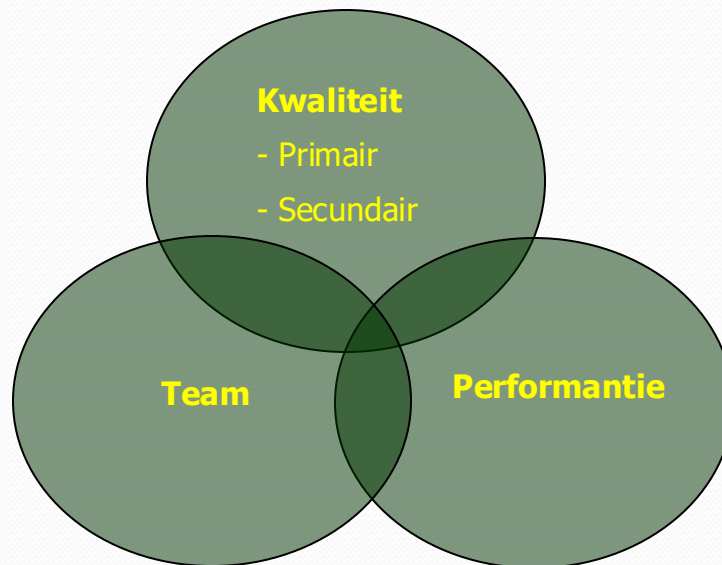
Organisatie- en TEAM-WAARDEN

Mijn persoonlijke waarden

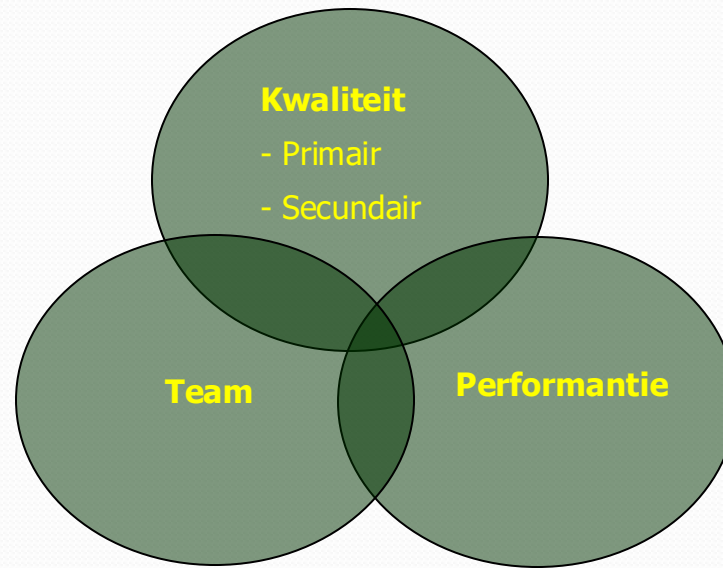
**Doelstellingen en
Waarden als basis voor
communicatie en het
geven/ontvangen van
feedback...!**

Klinisch Leiderschap moet **DOELGERICHT** zijn !

ofwel de '3 bollen'...



Dus ...de **doelstellingen** van jouw dienst IZ...



- ☐ Doen we de juiste zorg/dienstverlening op basis van de laatste wetenschappelijke /good-practice-evidenties ?
- ☐ Vinden de patiënten, klanten, ea. dat we de juiste zorg/dienstverlening doen?
- ☐ Doen we dit dan met de juiste inzetbaarheid van de middelen ?
- ☐ En dit dankzij een goed en betrokken team !

Klinisch Leiderschap moet **DOELGERICHT** zijn !

Ben ik een ‘competent clinician’?/goed in
klinisch redeneren?/goed in primaire-
secundaire kwaliteit?/ Hoe goed ken én doe ik
inhoudelijk mijn job...?



Klinisch Leiderschap moet



Ik als 'medewerker dienst
Intensive Care'
in communicatie/relatie...

- In relatie met onze patiënten
- In relatie met familie/mantelzorgers
- In relatie met onze dienst-collega's
- In relatie met onze multidisciplinaire collega's
- In relatie met onze interne klanten
- In relatie met ons diensthoofd/manager
- In relatie met onze organisatie
- In relatie met andere teams...
- In relatie met onze organisatie...
- In relatie met...

**Missie/visie/DOELSTELLINGEN van
onze organisatie/dienst/mezelf**

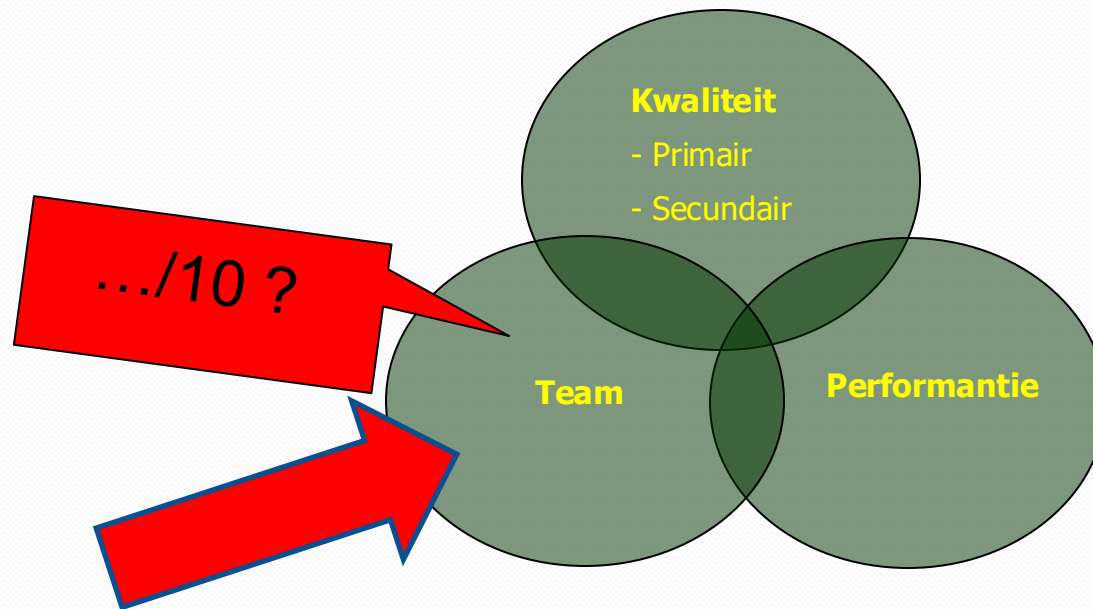
Organisatie- en TEAM-WAARDEN

Mijn persoonlijke waarden

Doelstellingen en Waarden als basis voor communicatie en het geven/ontvangen van feedback...!

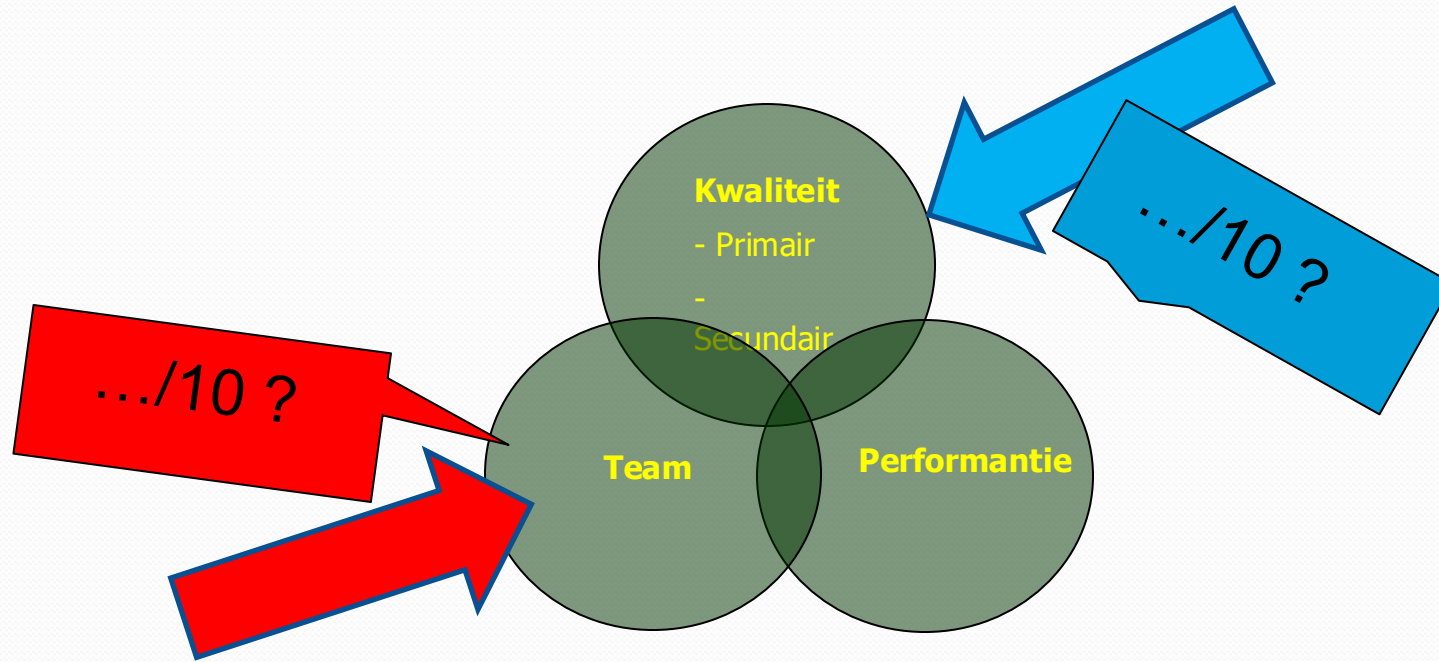
Klinisch Leiderschap moet 'influencend'/waardengestuurd zijn !

Ik welke mate ben ik een **positieve influencer/positief beïnvloedend** naar mijn
(interne en externe) **collega's**...?





“In welke mate ben ik zelf (al)...
een **klinisch leider**...?”

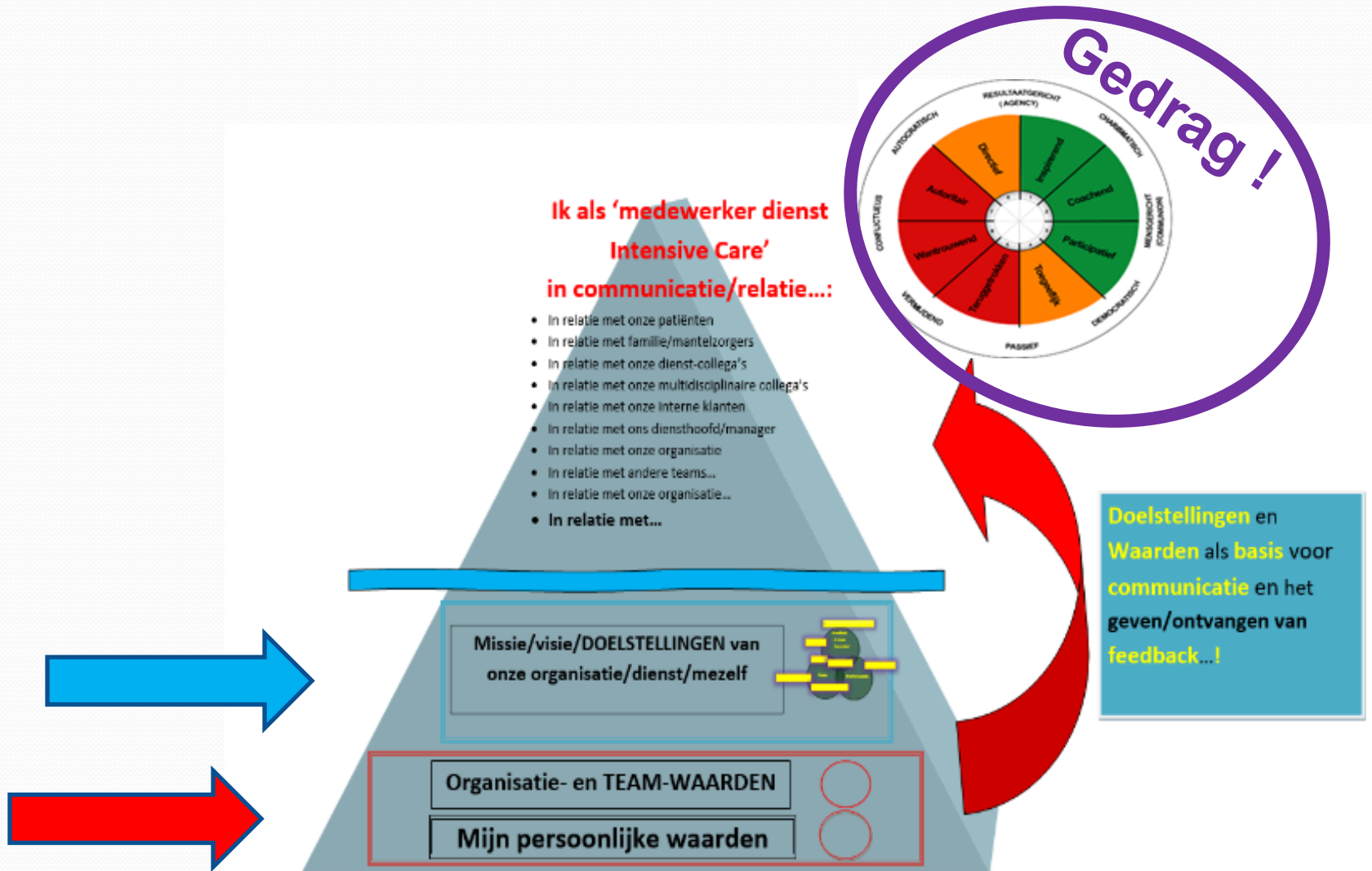


Even spiegelen met je ‘buddy’...



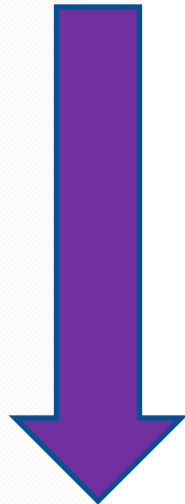
(Klinisch) Leiderschap = GEDRAG...!!

Ieder beoordeelt zichzelf altijd op zijn/haar **eigen intentie...**, de anderen beoordelen je enkel op je (leiderschaps)gedrag!



“Alles is gedrag...”

“Niemand heeft een glazen hoofd”



**Ik als ‘medewerker dienst
Intensive Care’
in communicatie/relatie...:**

- In relatie met onze patiënten
- In relatie met familie/mantelzorgers
- In relatie met onze dienst-collega's
- In relatie met onze multidisciplinaire collega's
- In relatie met onze interne klanten
- In relatie met ons diensthoofd/manager
- In relatie met onze organisatie
- In relatie met andere teams...
- In relatie met onze organisatie...
- In relatie met...

Missie/visie/DOELSTELLINGEN van
onze organisatie/dienst/mezelf

Organisatie- en TEAM-WAARDEN

Mijn persoonlijke waarden

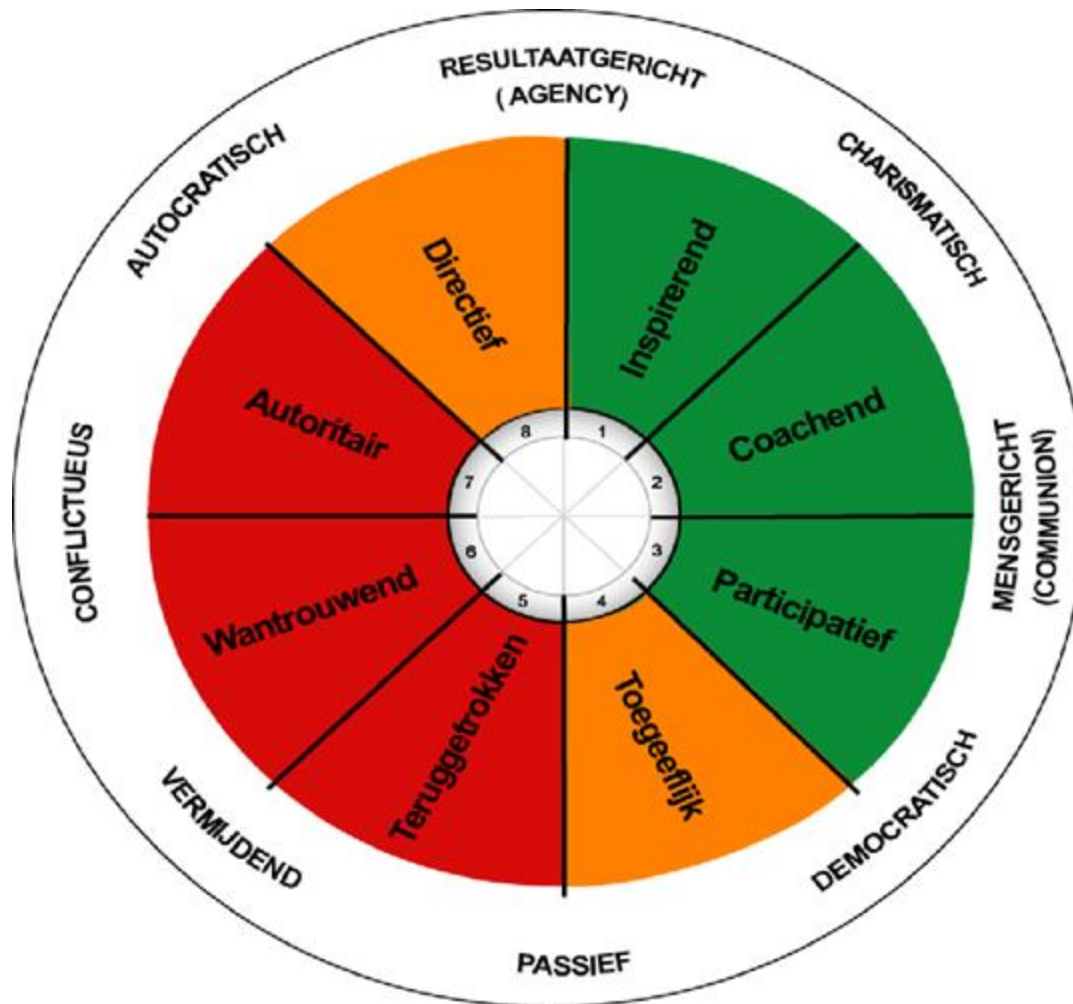


Gedrag !



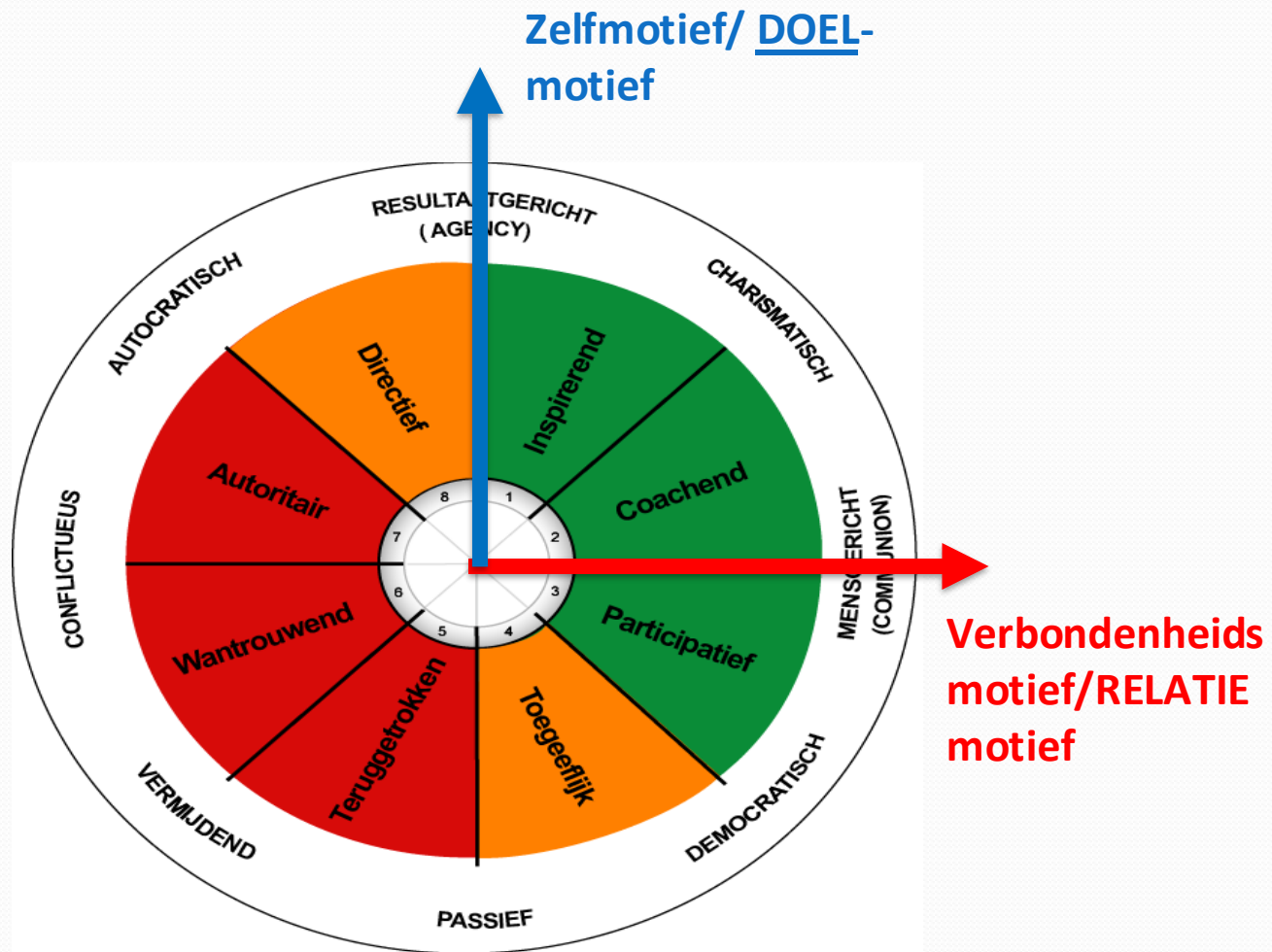
**Doelstellingen en
Waarden als basis voor
communicatie en het
geven/ontvangen van
feedback...!**

GEDRAG ...even uitvergroten...?

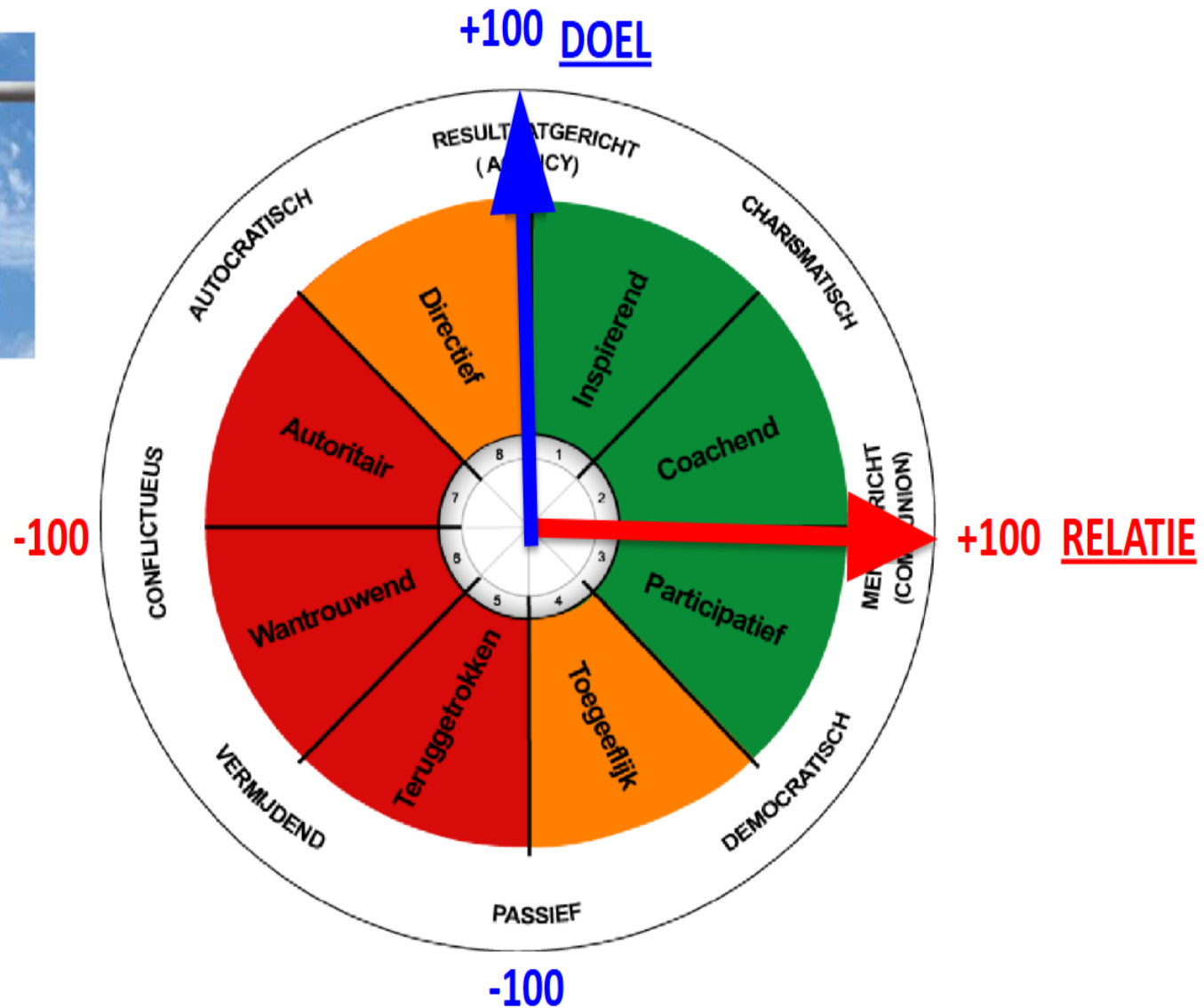


Het 'Communicatie-of leiderschaps-circumplex'

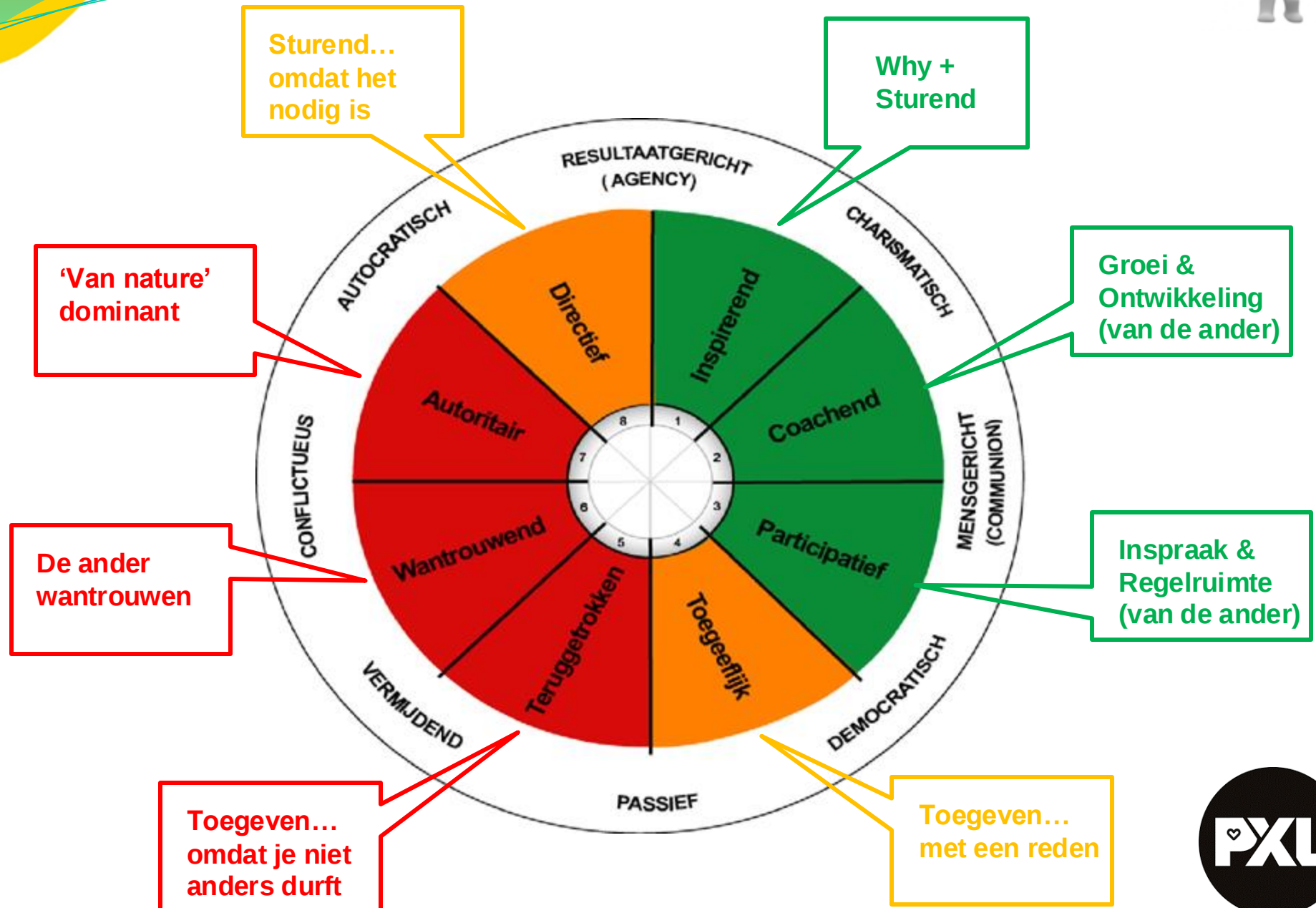
(basis: de 'Roos van Leary')



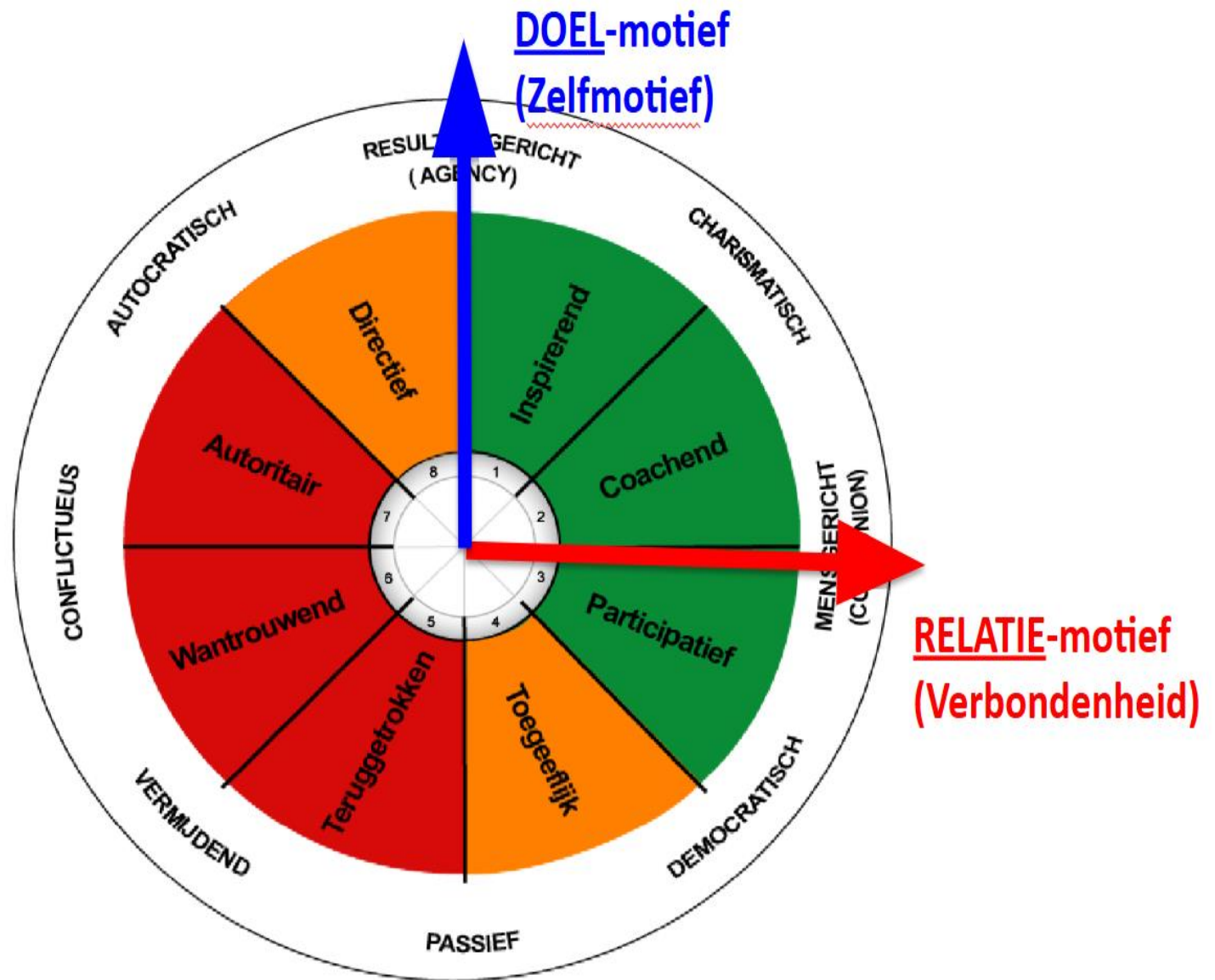
Leiderschap = GEDRAG!



Leiderschaps-GEDRAG ...even uitvergroten...?



'The Big Two'...



The Big Two...een moeilijke balans!

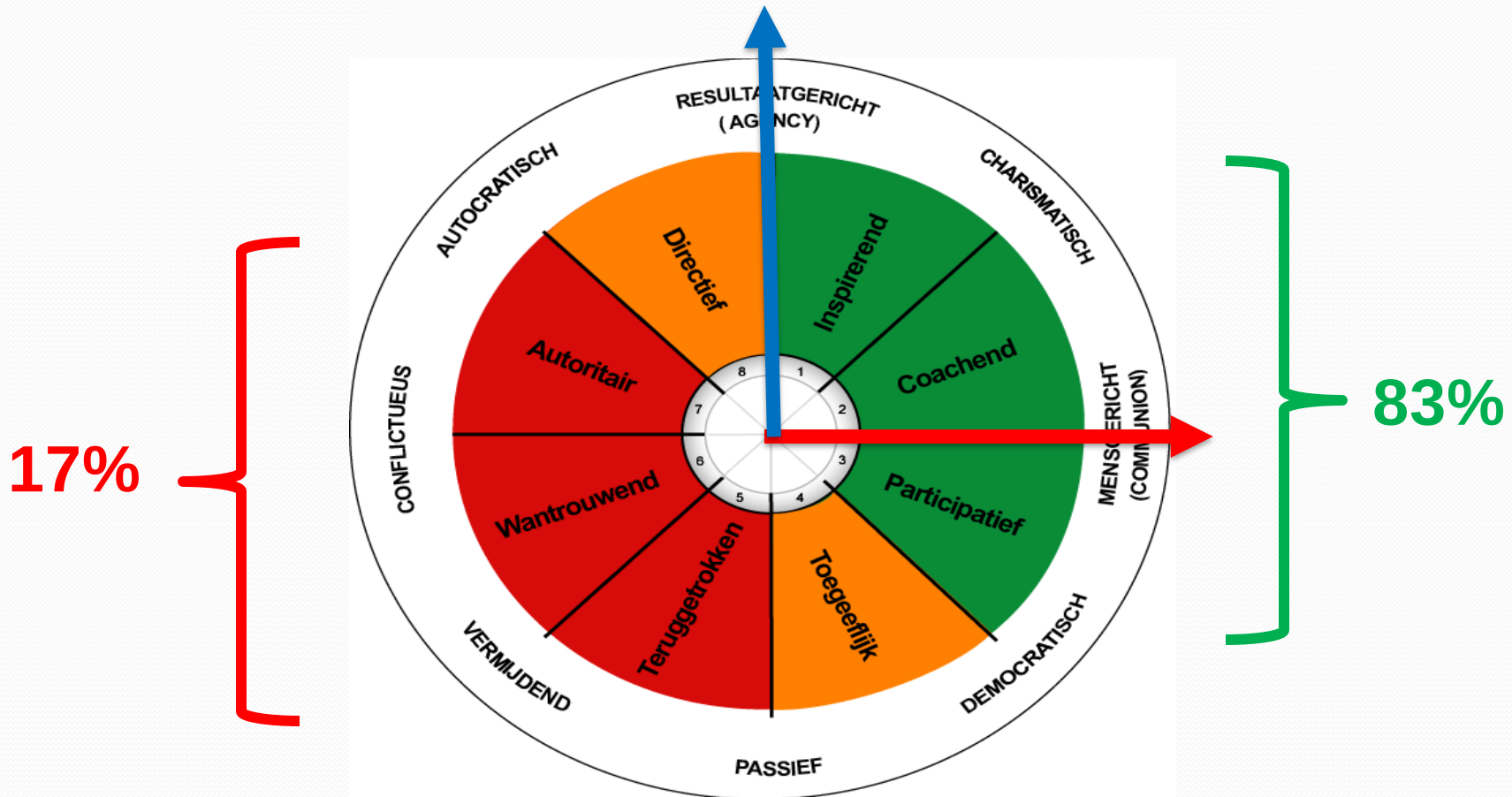
- **Evidence based:** 'Existentiële dualisme' (Vermeren, P., Rond leiderschap, 2014)
 - Twee belangrijkste drijfveren van alle in groep levende soorten !!!
 - Twee belangrijkste drijfveren voor goed leiderschap!!
 - zowel voor de mw als voor de 'leider' !



- **Empirisch based:** Enkele vbn ...uit 'het leven zoals het is'...?
 - Zitten er ouders in de zaal...?
 - Zitten er 'verliefden' in de zaal...?
 - Zitten er 'gezellige'-schaps-spelers in de zaal...?
 - ...

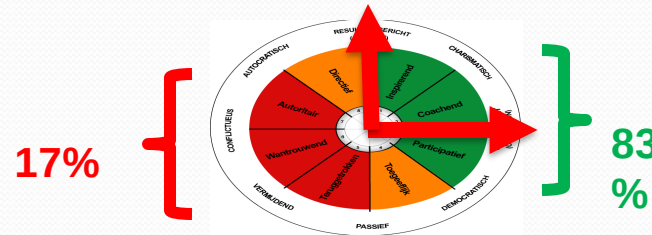
Weet je nog van vorige keer...?

Communicatie(GEDRAG) in conflicten, conflicten in
communicatie(GEDRAG)



Weet je nog van vorige keer...?

Communicatie(GEDRAG) in conflicten, conflicten in communicatie(GEDRAG)



- **17% vertoont Rood – Toxisch gedrag** (narcistische, psycho-pathische, machiavellistische gedragskenmerken)
- ‘Zachter’ uitgedrukt:
 - ‘Eigen’ doel > ‘ander’ zijn/haar doel (collega, afdeling, ...)
 - ‘Vindt zijn eigen ROL/positie belangrijker dan de ander zijn ROL/positie’
 - ‘Voelt zich ‘meer’(waard) dan de ander...
 - ...
- **5 à 10% (?) Autoritaire** stijl...



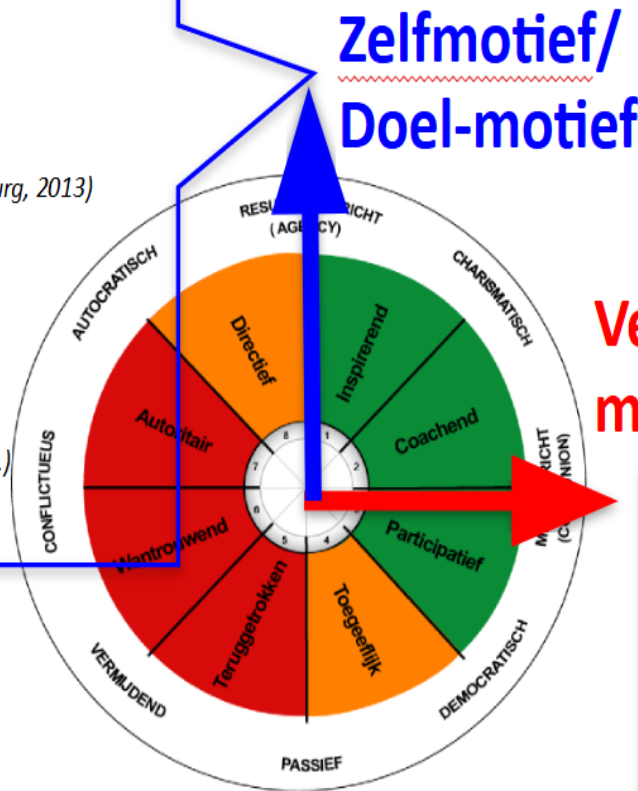
Samen even de ‘toverstaf-test’...?



(Voor alle duidelijkheid: dit is een ‘virtuele’ oefening, wantEvidence based: “sprookjes bestaan NIET!”)

'The Big Two'...en (praktische!) link met andere 'theorieën'...

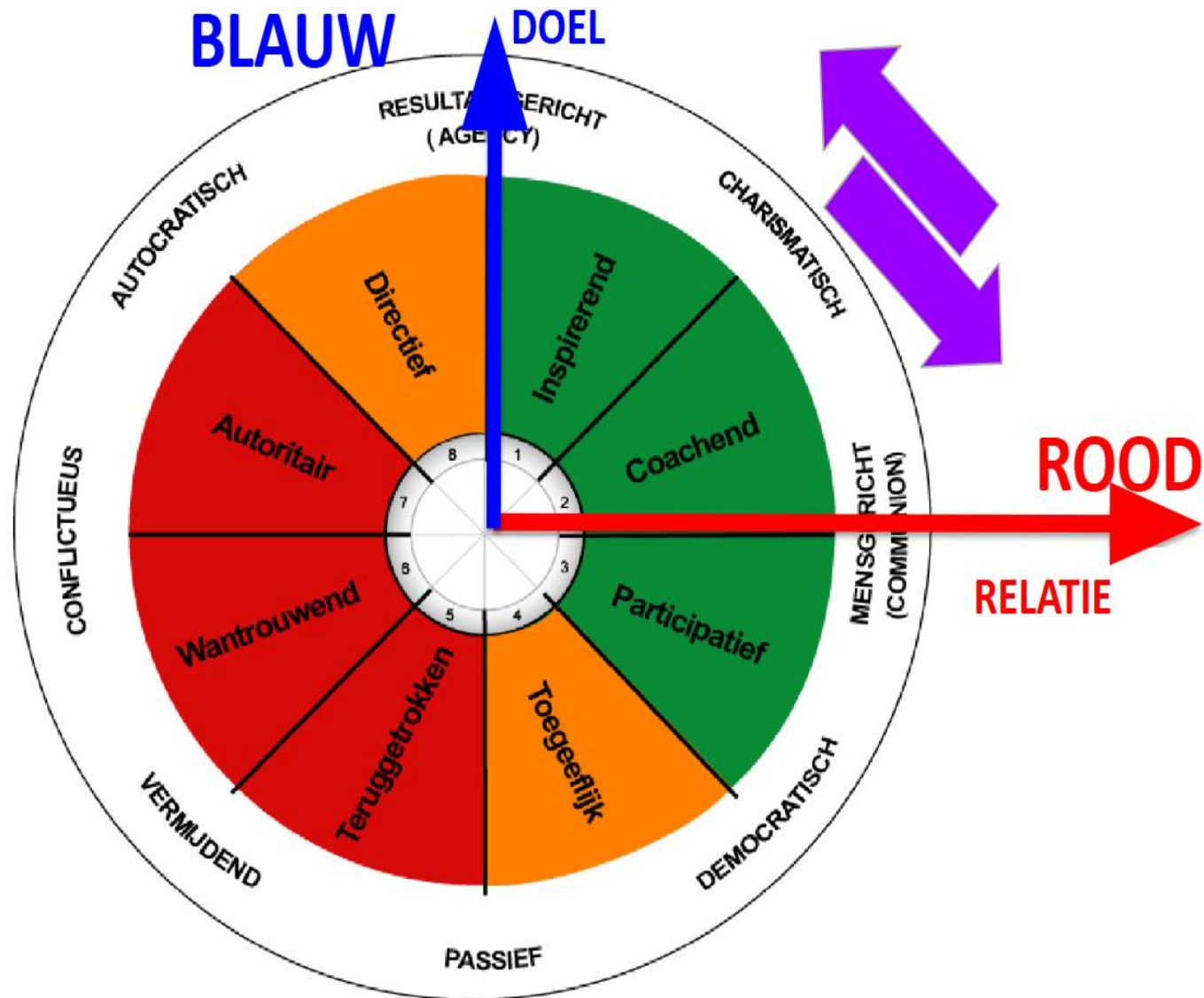
- 1) Transactioneel (Verschueren, M. ; 2014)
- 2) Taak/Doel (Blake en Mouton,...)
- 3) Ik
- 4) A(utonomie) / C(ompetentie) (ZDT)
- 5) IQ
- 6) WAT (Watzlawick, 1974)
- 7) Structuur (Claes, N., 2015)
- 8) Duidelijk - (Menselijk) – Duidelijk (WGK-Limburg, 2013)
- 9) Manager (Van Hoetegem, G.)
- 10) Thinking (MBTI)
- 11) Blauw Leiderschap (Van Beirendonck, L.)
- 12) $E = K \times A$ (Formule van Maier)
- 13) Top-down
- 14) IK > GIJ (uit definitie assertiviteit)
- 15) 'Mond'
- 16) Skilled (Companionship) (Dierckx de Casterlé, B.)
- 17) Resultaatsgerichtheid (The Big Five)
- 18) ...



Verbondenheids- motief/Relatie

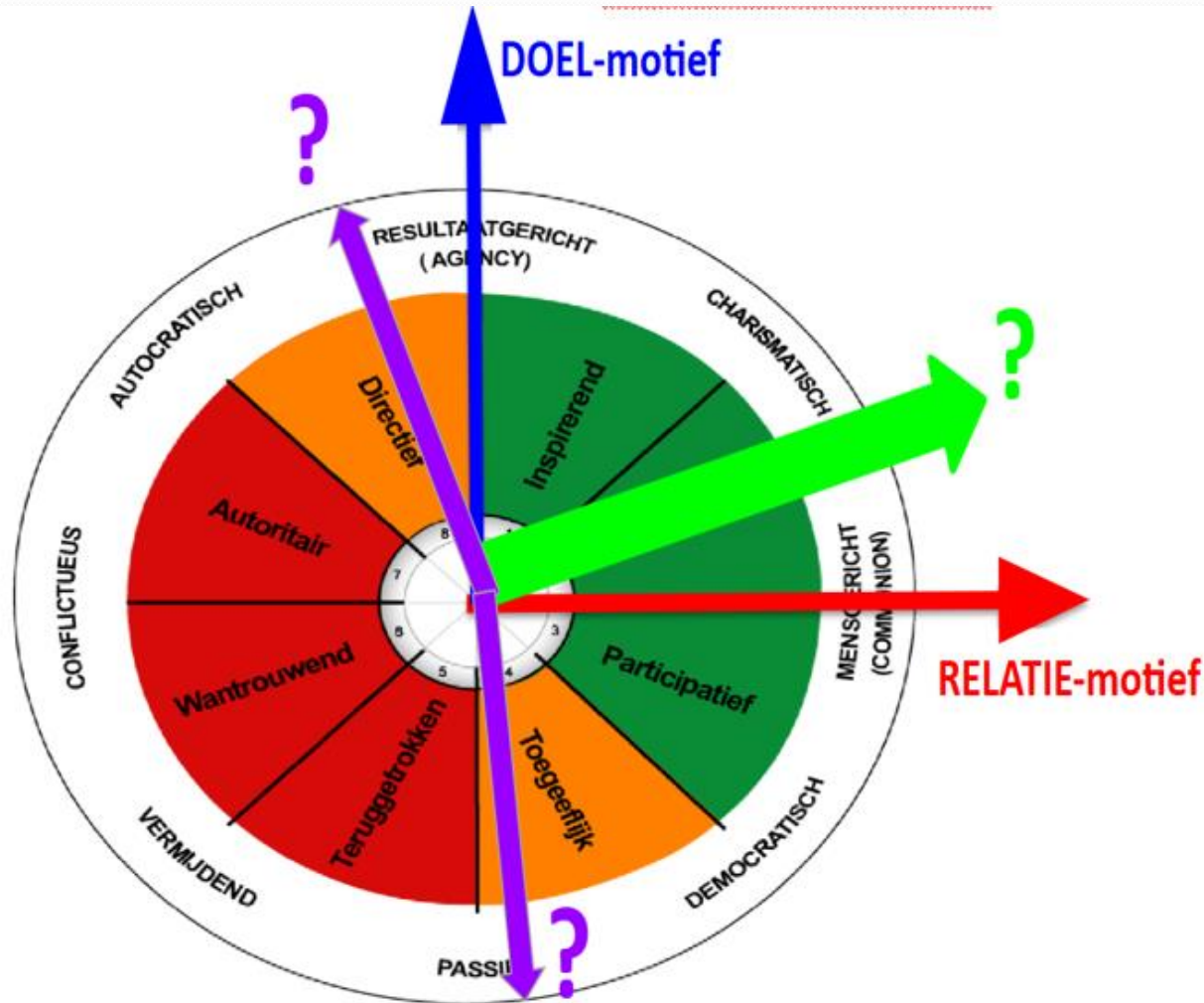
- 1) Transformationeel
- 2) Relatie
- 3) De ander(en)
- 4) V(erbondenheid)
- 5) EQ
- 6) HOE
- 7) Cultuur
- 8) (Duidelijk) - Menselijk - (Duidelijk)
- 9) Coach
- 10) Feeling
- 11) Rood Leiderschap
- 12) $E = (K) \times A$
- 13) Bottom-up
- 14) IK < GIJ
- 15) 'Oren'
- 16) (Skilled) Companionship
- 17) Mensgerichtheid-Altruïsme (The Big Five)
- 18) ...

'The Big Two'...in Paars Leiderschap...





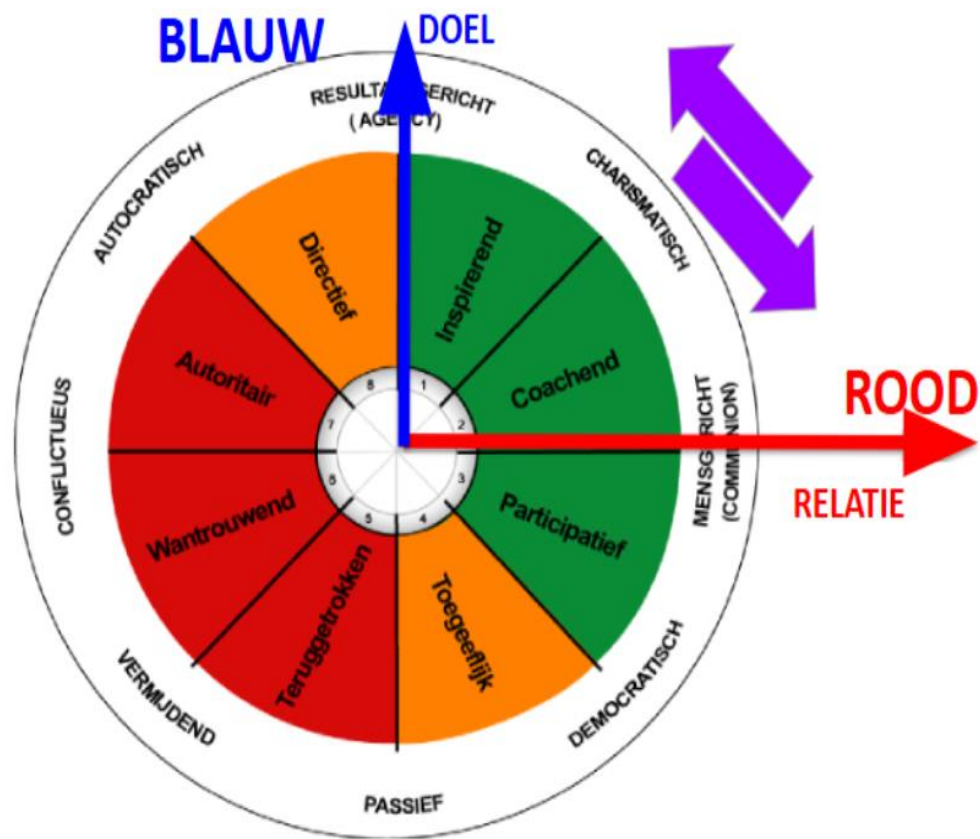
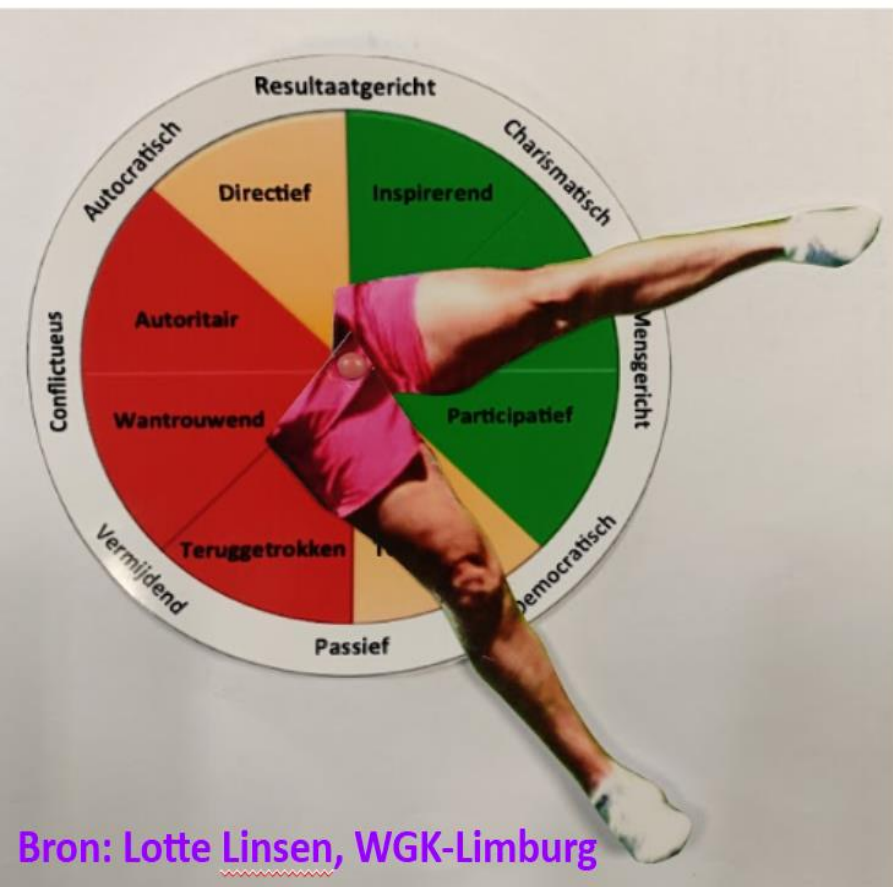
“In welke mate ben ik zelf (al)...
een paarse klinisch leider...?”





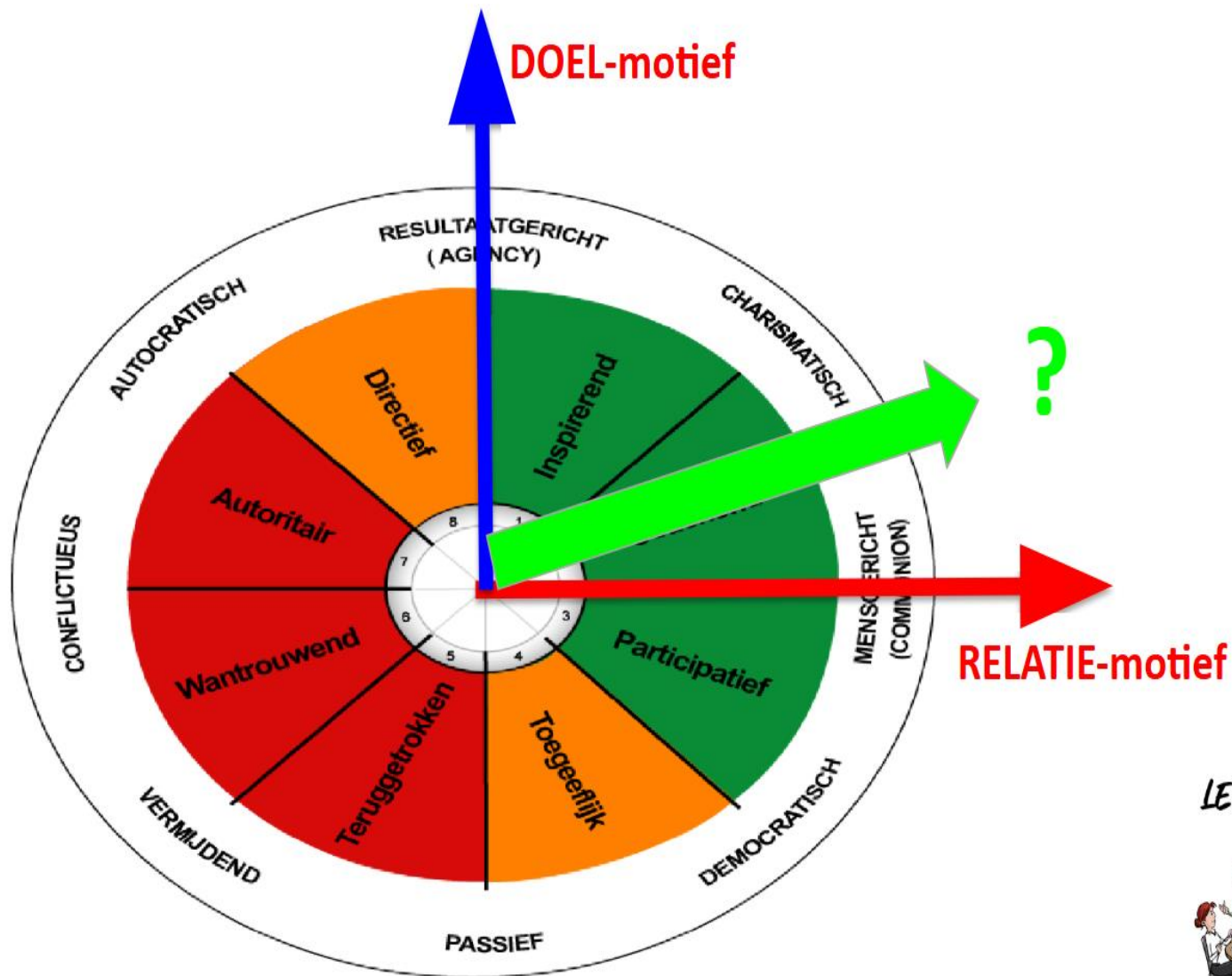
Zelfreflectie-oefening....:

Ben ik al een 'Kim Clijsters' of hoeveel "tinten paars"(50?) heb ik al...?

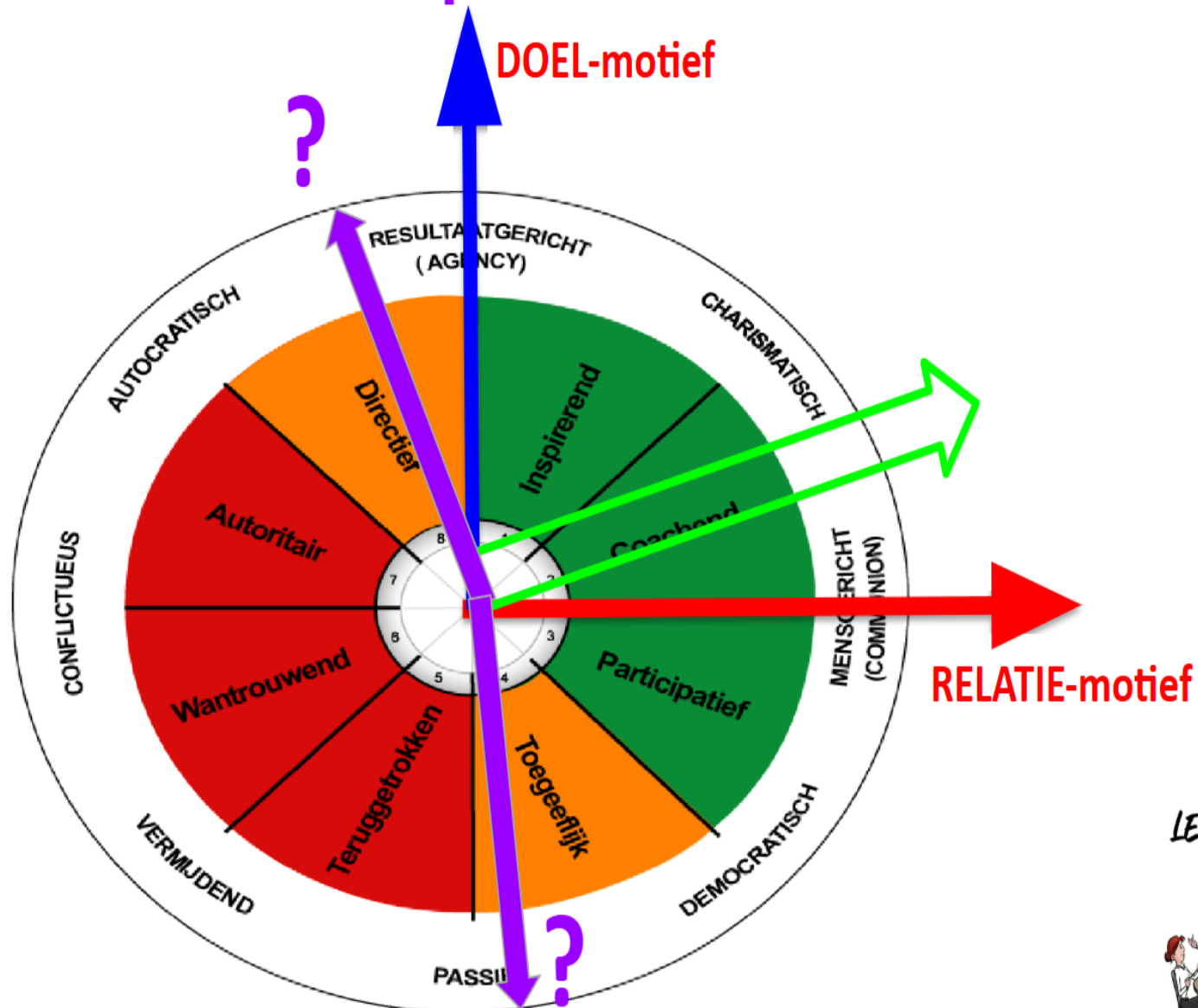


Bron: Lotte Linsen, WGK-Limburg

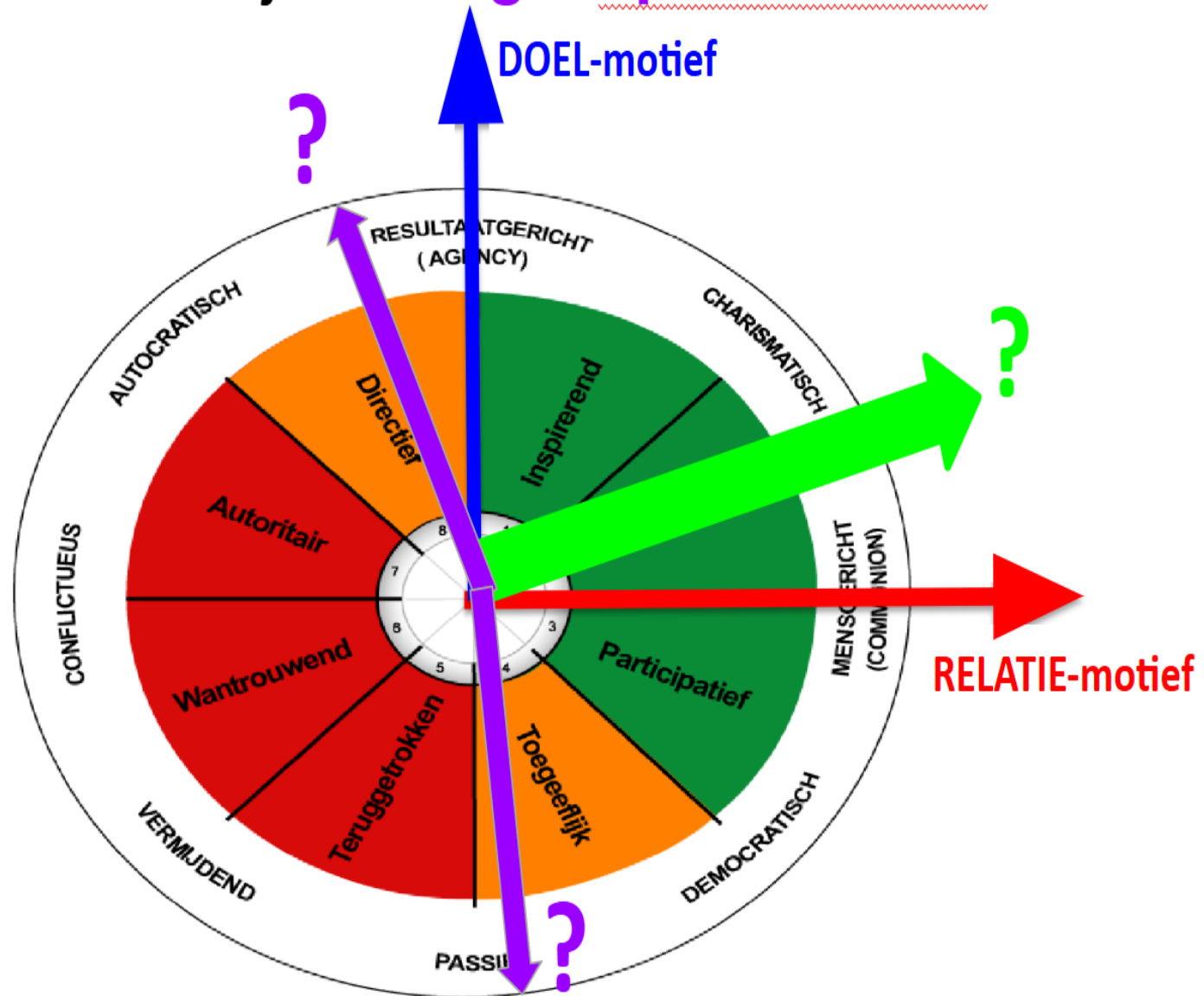
Mijn eigen voorkeursstijl...? (= je 'DNA')



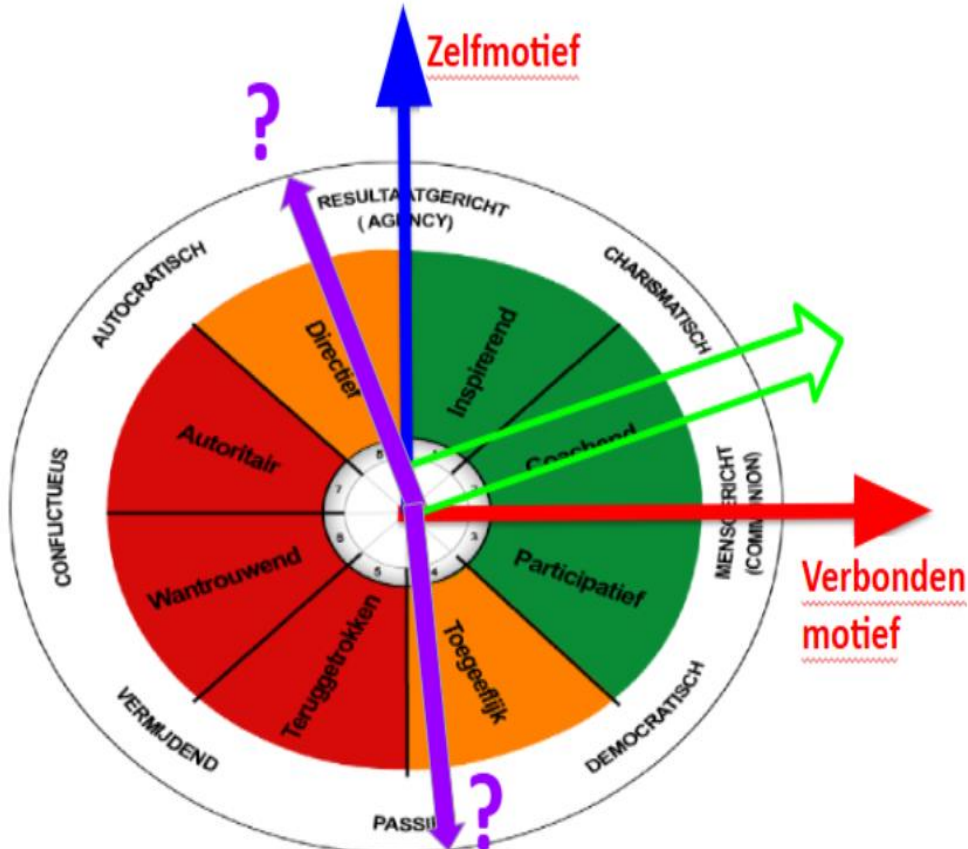
Mijn eigen voorkeursstijl én mijn huidige 'spreid-stand'...?



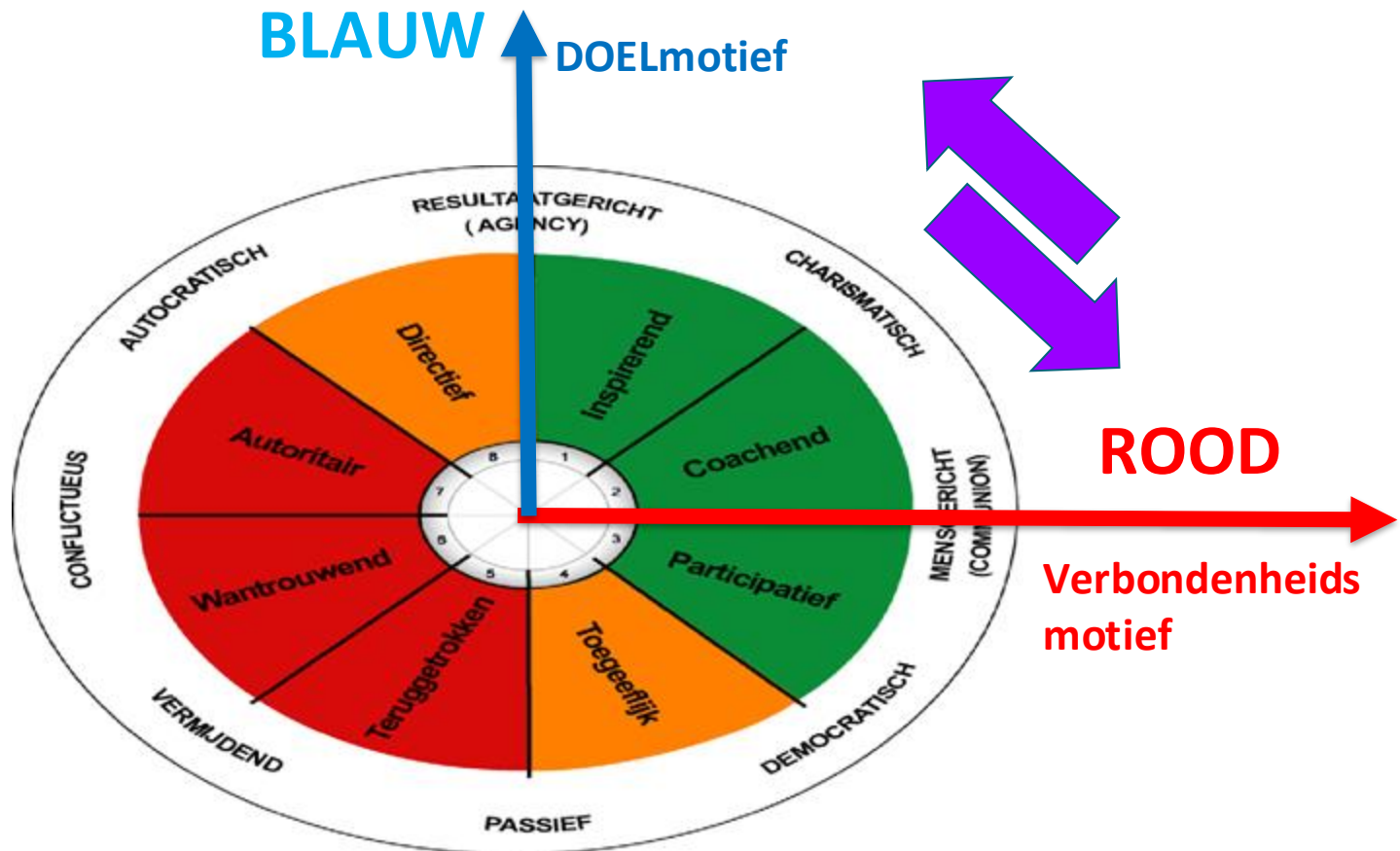
Tekenen maar...: mijn eigen **voorkeursstijl** én mijn **huidige 'spreid-stand'...**?



Even met mijn 'buur-buddy' bespreken...?



Oefenen...en nog eens oefenen...in '50-tinten-paars'...is oefenen in **KLINISCH LEIDERSCHAP** !



SOS-Piet...



“Wat hebben we geleerd vandaag...?”

OF

Wat neem ik mee naar mijn dagdagelijkse
praktijk...?

Enkele echo's uit de groep...



Nog
vragen...?



Bedankt voor jullie aandacht...!!!