

Programma vanaf 2023 - Programme à partir de 2023

| Titel | Titre |
|--|---|
| <p>GOVERNANCE EN (KLINISCH) LEIDERSCHAP</p> <p>Leiderschap en kwaliteitscultuur: bewustwordingstool voor ziekenhuizen</p> | <p>GOUVERNANCE ET LEADERSHIP (CLINIQUE)</p> <p>Leadership et culture de la qualité: outil de sensibilisation pour les hôpitaux</p> |

| Belang van het thema in het kader van de federale programma's over kwaliteit van zorg en patiëntveiligheid voor algemene en psychiatrische ziekenhuizen. | Importance du sujet dans le cadre des programmes fédéraux sur la qualité des soins et la sécurité des patients pour les hôpitaux généraux et psychiatriques. |
|--|--|
| <p>Leiderschap is belangrijk voor het bevorderen van een kwaliteitscultuur en noodzakelijk op alle niveaus¹. Op microniveau kunnen zorgverleners bijdragen tot het bevorderen van de cultuur voor kwaliteit en patiëntveiligheid. Klinisch leiderschap is hiertoe vitaal ².</p> <p>Zorgverleners die anderen inspireren, motiveren en beïnvloeden worden ook wel klinische leiders genoemd. Klinische leiders zijn de rolmodellen of sleutelfiguren in een team. De eigenschappen van een klinisch leider ³ vertonen parallellen met de kenmerken van een kwaliteitscultuur⁴. Bijv. Klinisch leiders zetten in op innovatie en verandering en daardoor ook op kwaliteitsverbetering³. Via effectieve communicatie zetten klinische leiders aan tot het leren identificeren wat werkt en wat niet werkt, en delen ze deze kennis ^{3,4}.</p> <p>Door in te zetten op klinisch leiderschap kan een shift in de kwaliteitscultuur verwacht worden. Momenteel is het echter onduidelijk welk leiderschapspotentieel aanwezig is onder zorgverleners in de Belgische ziekenhuizen. Bewustwording van individuele en omgevingskenmerken</p> | <p>Le leadership est important pour favoriser une culture de la qualité et est nécessaire à tous les niveaux ¹. Au niveau micro, les soignants peuvent contribuer à promouvoir la culture de la qualité et de la sécurité des patients. Le leadership clinique est essentiel à cet égard ².</p> <p>Les soignants qui inspirent, motivent et influencent les autres sont également appelés leaders cliniques. Les leaders cliniques sont des modèles ou des personnes clés pour une équipe. Les caractéristiques d'un leader clinique sont similaires à ce qu'on attend d'une culture de la qualité⁴. Par exemple, les leaders cliniques s'engagent à favoriser l'innovation et le changement, et donc à améliorer la qualité des soins ³. Grâce à une communication efficace, les leaders cliniques encouragent l'apprentissage pour identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et partagent ces connaissances ^{3,4}.</p> <p>On peut s'attendre à ce que le leadership clinique change la culture de la qualité. Cependant, on ne sait pas encore très bien quel est le potentiel de leadership des soignants dans les hôpitaux belges. La connaissance des caractéristiques</p> |

¹ World Health Organization (2020). Quality health services: a planning guide. Geneva. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. [Internet] Geraadpleegd op 3 februari 2022, beschikbaar op: 9789240011632-eng.pdf

² McSherry & Pearce (2016). What are the effective ways to translate clinical leadership into health care quality improvement? *Journal of Healthcare Leadership*, 8, 11-17.

³ Chávez, E. & Yoder, L. (2014). Staff Nurse Clinical Leadership: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 50 (2), 90-100

⁴ Cummings GG, Tate K, Lee S, Wong CA, Paananen T, Micaroni SPM, Chatterjee GE. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016.

omtrent klinisch leiderschap zijn dan ook eerste stappen in het bewerkstelligen van leiderschapsontwikkeling en een kwaliteitscultuur. Voor de ziekenhuissector ontbreekt het momenteel aan valide praktijkgerichte tools om dit leiderschapspotentieel in beeld te brengen.

Voor het meerjarenplan 2023-2024 wensen UZ Gent, Universiteit Gent, UCL en Arteveldehogeschool in te zetten op het ontwikkelen van een bewustwordingstool voor klinisch leiderschap en kwaliteitscultuur.

individuelles et environnementales du leadership clinique est donc le premier pas vers son développement et celui d'une culture de la qualité. Nous ne disposons pas pour l'instant des outils valables et pratiques pour cartographier ce potentiel de leadership dans les hôpitaux.

Pour le plan de soutien 2023-2024, l'hôpital universitaire de Gand, l'Université de Gand, l'Université Catholique de Louvain et l'Arteveldehogeschool souhaitent se concentrer sur le développement d'un outil de sensibilisation au leadership clinique et à la culture de la qualité.

Doelstellingen

DOELSTELLING 1

Aan de hand van de bewustwordingstool kunnen (1) leidinggevendenden het leiderschapspotentieel in hun teams in beeld brengen, (2) ziekenhuizen hun klimaat voor leiderschapsontwikkeling identificeren, evenals aandachtsgebieden, en (3) inzichten verworven worden over de leiderschapskenmerken van bed-side zorgverleners in België.

DOELSTELLING 2

Aan de hand van een individueel rapport en de afsluitende workshop worden de deelnemende organisaties begeleid om het klimaat voor leiderschapsontwikkeling in hun organisatie te identificeren en te optimaliseren.

Om deze doelstellingen te realiseren omvat het programma **VIJF FASES**:

- In een eerste fase wordt een self-awareness tool ontwikkeld om kenmerken m.b.t. (klinisch) leiderschap in beeld te brengen. De tool peilt naar de individuele kenmerken en het omgevingsklimaat voor leiderschap en kwaliteitscultuur. In 2018 werden twee tools voor leiderschapsbewustwording ontwikkeld voor toepassing in de woonzorgcentra: een self-awareness tool ⁵ en de ACCES tool ⁶. Voor de ziekenhuissector dienen bestaande tools ⁷ geactualiseerd en uitgebreid te worden met context indicatoren ⁸.

Objectifs

OBJECTIF 1

L'outil de sensibilisation permet (1) aux managers de visualiser le potentiel de leadership de leurs équipes, (2) aux hôpitaux d'identifier leur climat de développement du leadership, ainsi que les domaines sur lesquels ils doivent se concentrer, et (3) de se faire une idée des caractéristiques de leadership des soignants au chevet des malades en Belgique.

OBJECTIF 2

Sur la base d'un rapport individuel et de l'atelier, les organisations participantes sont guidées pour identifier et optimiser le climat de développement du leadership dans leur organisation.

Pour atteindre ces objectifs, le programme comprend **QUATRE PHASES**:

- Première phase : un outil sera développé pour identifier les caractéristiques liées au leadership (clinique). L'outil évalue les caractéristiques individuelles et le climat environnemental pour le leadership et la culture de la qualité. En 2018, deux outils de sensibilisation au leadership ont été élaborés qui conviennent à des centres de soins résidentiels gériatriques: un outil de conscience de soi ⁵ et l'outil ACCES⁶. Pour les hôpitaux, les outils existants ⁷ doivent être mis à jour et complétés par des indicateurs de contexte ⁸. Deuxième phase : l'outil sera testé pour son contenu, sa validité et sa fiabilité.

⁵Nachtergaele, S., Cornelis, E., & De Roo N. (2018). Clinical leadership in woonzorgcentra: groeikaart. Arteveldehogeschool Gent.

⁶Nachtergaele, S., Cornelis, E., & De Roo N. (2018). Clinical leadership in woonzorgcentra: Awareness for concept, context and environment survey (ACCES). Arteveldehogeschool Gent.

⁷Nachtergaele, S., Cornelis, E., & De Roo N. (20xx). Clinical leadership: tool for self-awareness. Arteveldehogeschool Gent.

⁸Duprez V., Dhont L., Hafsteinsdottir T., Mertens F., vander Cinghel M., & Malfait S. (2021). Understanding strategies that foster nurses to act as clinical leader in hospitals? A realist review protocol. Prospero database.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> In een tweede fase wordt de tool gevalideerd op inhoud, validiteit en betrouwbaarheid. In een derde fase gebeurt een nationale meting naar leiderschapskenmerken onder zorgverleners van algemene ziekenhuizen. Deze meting laat toe het potentieel, omgevingsklimaat en aandachtsgebieden m.b.t. leiderschapsontwikkeling te identificeren. In de vierde fase wordt een afsluitende workshop georganiseerd waarbij de deelnemende organisaties begeleid worden om het klimaat voor leiderschapsontwikkeling in hun organisatie te identificeren en te optimaliseren. | <ul style="list-style-type: none"> Troisième phase : une enquête nationale sera menée sur les caractéristiques de leadership parmi les soignants dans les hôpitaux généraux. Cette enquête permettra d'identifier le potentiel, le climat environnemental et les domaines d'attention en matière de développement du leadership. Quatrième phase : un atelier sera organisé au cours duquel les organisations participantes seront guidées pour identifier et optimiser le climat pour le développement du leadership dans leur organisation. |
| Doelgroep | Groupe cible |
| Algemene ziekenhuizen in België. Er wordt uitgegaan van een <i>total sample approach</i> . Alle zorgberoepen met een <i>bedside</i> functie kunnen deelnemen. | Hôpitaux généraux en Belgique. <i>Une approche par échantillon total</i> est utilisée. Toutes les professions de santé ayant une <i>fonction au chevet</i> du patient peuvent participer. |
| Data | Dates |
| <ul style="list-style-type: none"> Vorbereidend overleg U(Z)Gent en Arteveldehogeschool: 26.01.2022, 16.02.2022 Vorbereidend overleg U(Z)Gent en UCL: 02.02.2022, 04.02.2022, 18.02.2022 Individuele rapporten: beschikbaar in september 2024 Workshop: november 2024 | <ul style="list-style-type: none"> Consultations préparatoires U(Z)Gent et Arteveldehogeschool : 26.01.2022, 16.02.2022 Consultations préparatoires U(Z)Gent et UCL : 02.02.2022, 04.02.2022, 18.02.2022 Rapports individuels : disponibles en septembre 2024 Atelier : novembre 2024 |
| Meer info: actieplan in bijlage I | Pour plus d'information: le plan d'action en annexe I |
| Programma | Programme |
| Workshop (4u) voor alle deelnemende ziekenhuizen Topics: <ul style="list-style-type: none"> algemene inleiding: leiderschap en kwaliteitscultuur klinisch leiderschap: eigenheid en betekenis voor de praktijk, leiderschapstool: algemene bevindingen interactieve sessies: betekenis en interpretatie, vertaling naar eigen ziekenhuispraktijk | Atelier (4h) pour tous les hôpitaux participants Thèmes : <ul style="list-style-type: none"> introduction générale : leadership et culture de la qualité leadership clinique : unicité et signification pour la pratique, outil de leadership : conclusions générales sessions interactives : signification et interprétation, traduction dans la propre pratique hospitalière |
| Sprekers (onder voorbehoud) | Conférenciers (sous réserve) |
| <ul style="list-style-type: none"> Prof. dr. Kristof Eeckloo (U(Z)Gent) Sabrina Nachtergaele (Arteveldehogeschool) Cécile Piron (Université Catholique de Louvain) Veerle Duprez (UZ Gent) | <ul style="list-style-type: none"> Prof. Dr. Kristof Eeckloo (U(Z)Gent) Sabrina Nachtergaele (Arteveldehogeschool) Cécile Piron (Université Catholique de Louvain) Veerle Duprez (UZ Gent) |
| Plaats | Lieu |
| Workshop in gebouwen FOD Volksgezondheid (online bij covid-19 restricties) | Atelier dans les locaux du SPF Santé publique (en ligne sur les restrictions covid-19) |

| Ontwikkelde instrumenten om kennis te delen en te verspreiden | Outils développés pour partager et diffuser les connaissances |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwordingstool voor klinisch leiderschap en kwaliteitscultuur • Handleiding voor interpretatie van de resultaten (beschikbaar tijdens de workshop) | <ul style="list-style-type: none"> • Outil de sensibilisation au leadership clinique et à la culture de la qualité • Guide d'interprétation des résultats (disponible pendant l'atelier) |
| Strategie om de impact van de opleidingen en de ontwikkelde instrumenten te meten | Stratégie pour mesurer l'impact des formations et des outils développés |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tijdens fase 2 vindt een piloottest plaats naar de begrijpbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van de tool • Inventariseren vragen vanuit de deelnemende organisaties + beantwoorden op basis van wetenschappelijke inzichten • Deelnemers evaluatie tijdens de workshop | <ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la phase 2, un test pilote aura lieu pour évaluer la compréhensibilité et la convivialité de l'outil • Inventorier les questions des organisations participantes + répondre sur la base d'éclairages scientifiques • Évaluation des participants pendant l'atelier |
| Andere informatie | Autres informations |
| <p>UCL is project partner, however is not assigned as scientific partner. The intellectual ownership of the project and the tool remains with the Ghent partners (U(Z)Gent/Artevelde). The activities will be delivered by the Public Health Faculty at UCL against an agreed fee. In case the project is accepted by FOD/SPF a contract will be made describing the subject and modalities for collaboration.</p> | <p>UCL is project partner, however is not assigned as scientific partner. The intellectual ownership of the project and the tool remains with the Ghent partners (U(Z)Gent/Artevelde). The activities will be delivered by the Public Health Faculty at UCL against an agreed fee. In case the project is accepted by FOD/SPF a contract will be made describing the subject and modalities for collaboration.</p> |
| Contact | Contact |
| <p>UZ Gent/ UGent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prof. dr. Kristof Eeckloo Hoofddocent Gezondheidszorg Management UGent, Strategisch beleidsdirecteur UZ Gent Kristof.Eeckloo@uzgent.be • Veerle Duprez Staf- en beleidsexpert Directie Verpleging UZ Gent Veerle.Duprez@uzgent.be • Evelyne Punnewaert Staf- en beleidsadviseur Strategische beleidscel UZ Gent, Verpleegkundige polikliniek Urologie UZ Gent Evelyne.Punnewaert@uzgent.be <p>UCL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mathieu Louiset Guest lecturer, Public Health Faculty, UCLouvain Mathieu.louiset@uclouvain.be • Cécile Piron Public Health Faculty, UCLouvain cecile.piron@uclouvain.be | <p>UZ Gent/ UGent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prof. dr. Kristof Eeckloo Hoofddocent Gezondheidszorg Management UGent, Strategisch beleidsdirecteur UZ Gent Kristof.Eeckloo@uzgent.be • Veerle Duprez Staf- en beleidsexpert Directie Verpleging UZ Gent Veerle.Duprez@uzgent.be • Evelyne Punnewaert Staf- en beleidsadviseur Strategische beleidscel UZ Gent, Verpleegkundige polikliniek Urologie UZ Gent Evelyne.Punnewaert@uzgent.be <p>UCL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mathieu Louiset Guest lecturer, Public Health Faculty, UCLouvain Mathieu.louiset@uclouvain.be • Cécile Piron Public Health Faculty, UCLouvain cecile.piron@uclouvain.be |

Arteveldehogeschool (externe partner) :

- Sabrina Nachtergaele
Teamlead Leiderschap in zorg Arteveldehogeschool
Gent, Lector Arteveldehogeschool Gent
sabrina.nachtergaele@arteveldehs.be

Arteveldehogeschool (partenaire externe) :

- Sabrina Nachtergaele
Teamlead Leiderschap in zorg Arteveldehogeschool
Gent, Lector Arteveldehogeschool Gent
sabrina.nachtergaele@arteveldehs.be



Bijlage I : Actieplan 2023-2024

Annexe I : Plan d'action 2023-2024

| | 01/2023-03/2023 | 04/2023-06/2023 | 07/2023-09/2023 | 10/2023-12/2023 | 01/2024-03/2024 | 04/2024-06/2024 | 07/2024-09/2024 | 10/2024-12/2024 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FASE 1 | | | | | | | | |
| Ontwikkeling tool | ←————→ | | | | | | | |
| Vertaling – basis | | | ←————→ | | | | | |
| FASE 2 | | | | | | | | |
| Inhoudsvalidering tool | | ←————→ | | | | | | |
| Vertaling – herwerkte versie | | | ↔ | | | | | |
| Online survey Vlaamse & Waalse ziekenhuizen | | | | ←————→ | | | | |
| Psychometrische validering | | | | | ←————→ | | | |
| FASE 3 | | | | | | | | |
| Dataverwerking | | | | | | ←————→ | | |
| Rapportering deelnemende ziekenhuizen | | | | | | | ←————→ | |
| WORKSHOP | | | | | | | | |
| Vorbereiding | | | | | | | ←————→ | |
| Workshops | | | | | | | | ←————→ |
| PROJECTOPVOLGING | | | | | | | | |
| Aansturing | ←————→ | | | | | | | |
| Rapportering | | | | | | | | ←————→ |