

Case Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen

Gedeeld leiderschap met zelfsturende teams

Zorgondersteuning VZW

18-01-2018 – Danielle Van Landuyt

Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen

- Dienst voor thuisverpleging
- ° 1937
- 24/24u, 7/7dagen
- > 4.000.000 huisbezoeken per jaar
- 1750 fantastische collega's waarvan 1500 zorg

Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen

Vroeger: klassieke hiërarchische lijnorganisatie

- Grote groepen van medewerkers (60p)
verspreid over 30 locaties
- Aangestuurd door een hoofdverpleegkundige
- Bijgestaan door een kwaliteitsbegeleider,
administratief medewerker

Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen

Nu: gedeeld leiderschap met zelfsturende zorgteams

- 133 teams verspreid over 51 locaties
- Gemiddeld 10 à 12 personen
- Bijgestaan door o.a. teamcoaches,
planningsbegeleiders, 4 teamondersteuningspunten



Van waaruit is onze behoefte om te
veranderen ontstaan?

Aanleiding

- Externe uitdagingen
 - Stijgende zorgvraag door vergrijzing.
 - Recruitering zorgmedewerkers onder druk.
 - Patiënten en doorverwijzers willen een vast vertrouwd gezicht, snelle beslissingen en aanpassingen op maat.
 - Overheid zoekt nieuwe organisatievormen voor uitdagingen zorg.
- Interne uitdagingen
 - Knelpunten in werkorganisatie ondanks proefprojecten
 - Langer bevlogen en gezond werken.



Hoe werd de verandering
aangepakt?

Geïntegreerde aanpak: van visie naar inrichting

De visie op zorg als gemeenschappelijk referentiepunt en toetssteen

***WGK wil de referentie zijn in thuisverpleging binnen
maatschappelijk verantwoorde totaalzorg***

Meer **wendbaarheid** door kortere en snellere communicatielijnen

Werk maken van **vast vertrouwd gezicht**

Lokaal zeer goed **samenwerken** met andere zorgactoren

Geïntegreerde aanpak: van visie naar inrichting

Zelfsturende zorgteams als **middel** om de visie op zorg te realiseren:

- hebben zorgproces van A tot Z in handen
- rapporteren rechtstreeks aan directie
- hebben inzicht in doelen en werking via teamdashboard
- hebben meer regelruimte en autonomie dan voorheen
- werken binnen een afgesproken kader met essentiële afspraken waarover geen eigen beslisruimte mogelijk is (visie, wetgeving, praktisch,...).

Inrichting : structuur

- Weghalen van 2 hiërarchische lagen tussen medewerkers en directie → kortere communicatielijnen, snelheid
- Grote afdelingen met 60p vervangen door 133 zorgteams van min. 8p en max. 15p → wendbaarheid
- Kleine teams regelen zorg binnen een geografisch gebied → vast vertrouwd gezicht

Inrichting leiderschap: van hiërarchisch naar gedeeld

- Teams rapporteren rechtstreeks aan directie.
- Teams samen verantwoordelijk voor de patiënten, voor de resultaten en hebben hiervoor meer regelruimte en autonomie.
- Teams worden ondersteund door diverse functies o.a. teamcoaches, teamondersteuningspunten,...
- De visie en de kaderafspraken vormen gemeenschappelijk referentiekader en zijn niet vrijblijvend.
- Managementaansturing o.b.v. outcome en kwaliteit van resultaten eerder dan op het “hoe”.

Inrichting HR: van hiërarchisch naar gedeeld

- Teams rapporteren rechtstreeks aan directie.
- Teams samen verantwoordelijk voor de patiënten, voor de resultaten en hebben hiervoor meer regelruimte en autonomie.
- Teams worden ondersteund door diverse functies oa teamcoaches, teamondersteuningspunten,...
- De visie en de kaderafspraken vormen gemeenschappelijk referentiekader en zijn niet vrijblijvend.
- Managementaansturing obv outcome en kwaliteit van resultaten eerder dan op het “hoe”

Inrichting HR: van hiërarchisch naar gedeeld

- Bepaalde competenties dienen gewaarborgd op teamniveau i.p.v. individueel
- Rolverdeling binnen het team voor regeltaken naargelang interesse en competenties
- Andere inrichting performantiecycclus
 - Indicatoren via dashboard
 - Werkbezoek directeur zorg aan team
 - Jaarlijkse teamreflectie ‘zijn wij goe bezig’ ondersteund door teamcoach
 - Ernstige / aanhoudende functioneringsproblematieken =>directeur zorg en P&O

Teamcompetentiematrix

NAAM TEAM:				Naam:	Naam:	Naam:		NAAM TEAM:		
Technische competenties verpleegkundigen		alle VP	enkele VP of GT	VP	ZK	ZK	alle ZK	Technische competenties zorgkundigen		
Algemeen	Rast de bandhygiëne correct toe		Intake talent				gekend	Rast de bandhygiëne correct toe	Algemeen	
	Rast de beschermingsmaatregelen toe in functie van de besmettelijke aandoening		Intake talent				gekend	Rast de beschermingsmaatregelen toe in functie van de besmettelijke aandoening		
	Maaft gebruik van protocollen, wetjes, in het met, zodat technieken correct uitgevoerd worden	gekend						gekend		Maaft gebruik van protocollen, wetjes, in het met, zodat technieken correct uitgevoerd worden
	Rast de ergonomische principes toe in de organisatie van het werken en de werkomgeving	gekend						gekend		Rast de ergonomische principes toe in de organisatie van het werken en de werkomgeving
	Rast de ergonomische principes toe door het correcte gebruik van hulpmiddelen	gekend						gekend		Rast de ergonomische principes toe door het correcte gebruik van hulpmiddelen
Rast de verplaatsingstechnieken correct toe	gekend						gekend	Rast de verplaatsingstechnieken correct toe		
Bevordert voortname wanneer nodig	gekend						gekend	Bevordert voortname wanneer nodig		
Voert een littoel op een correcte manier uit	gekend						gekend	Voert een littoel op een correcte manier uit		
Reageert adequaat in acute crisissituaties (bvb: verslikken, hartaanval, verbrand,...)	gekend						gekend	Reageert adequaat in acute crisissituaties (bvb: verslikken, hartaanval, verbrand,...)		
Diabeteszorg	patiënt		enkele talent						Diabeteszorg	
	Doet een goede voorbetrokkenheid en noteert adequaat in het dossier	gekend								
	Rast de zonerdiëet correct toe	gekend								
	Kan insuline toedienen met de verschillende penen	gekend								
	Kan een penfilvrij vaststellen	gekend								
Wondzorg	Kan de glycemie bepalen via een glucometer	gekend							Wondzorg	
	Kent de mogelijke complicaties van diabetes	enkele talent								
	Treedt correct op bij voorkomende complicaties	gekend					gekend	Signaleert complicaties aan de begeleidende verpleegkundige		
	Rast de principes van sterieliteit toe	gekend								
	Maaft een correct gebruik van korte of lange rek	gekend								
Brengt de compressie therapie aan met de juiste druk	gekend					gekend	Doet steunkous aan en uit			
Gebruikt het juiste wondzorgproduct (dfr, wondzorgkaart) en overlegt hierover met de huisarts	enkele talent					gekend	Signaleert afwijkingen aan de begeleidende VP			
Hygiënische zorg	Vult het wondzorgdocument in volgens de geboden richtlijnen	gekend	GT						Hygiënische zorg	
	Wisselt buitenanulie tracheostoma	GT	gekend							
	Wisselt binnenanulie tracheostoma of tracheostoma	gekend								
	Aspieert tracheostoma of tracheostoma	gekend								
	Wisselt buitenanulie tracheostoma	GT	gekend				gekend	Simuleert de zelfzorg		
Inspuitingen	Simuleert de patiënt tot zelfzorg	gekend					gekend	Doet een correct voorsel tot zelfzorg van patiënten	Inspuitingen	
	Soort patiënten goed en vult de lijst in	gekend					gekend	Observeert patiënten en signaleert de gewijzigde zorgafhankelijkheid aan de begeleidende VP		
	Overveert patiënten en registreert de gewijzigde zorgafhankelijkheid	enkele talent					gekend	Zorgfrequentie is in verhouding tot de noden van patiënt / mantelzorg / andere hulpverleners		
	Zorgfrequentie is in verhouding tot de noden van patiënt / mantelzorg / andere hulpverleners	enkele talent					gekend	Heeft aandacht voor decubitus preventie		
	Heeft aandacht voor decubitus preventie	gekend					gekend	Rast de detailzorg toe in functie van de afspraken in de organisatie		
Stomazorg	Rast de detailzorg toe in functie van de afspraken in de organisatie	gekend					gekend	Rast de detailzorg toe in functie van de afspraken in de organisatie	Stomazorg	
	Heeft aandacht voor mondhygiëne	gekend					gekend	Heeft aandacht voor mondhygiëne		
	Gebruikt incontinentiemateriaal aangepast aan de noden van de patiënt, condoombatheter	gekend					gekend	Gebruikt incontinentiemateriaal aangepast aan de noden van de patiënt, condoombatheter		
	Rast het voorlichting correct toe	gekend								
	Dient de juiste dosering toe	gekend								
STVV's uitgezonderd verpleeg-assistenten	Doet een correcte plaatsbepaling	gekend							STVV's uitgezonderd verpleeg-assistenten	
	Gebruikt de juiste naam	gekend								
	Maaft correct gebruik van de naaldcontainer	gekend								
	Simuleert de patiënt tot zelfzorg	gekend					gekend	Simuleert de patiënt tot zelfzorg		
	Gebruikt het juiste stoma materiaal in functie van de patiënt (keuze 1- of 2-dekg systeem)	gekend								
Blaas zorg	Gebruikt de juiste hulpmiddelen/beschermingsmiddelen in functie van de patiënt	gekend							Blaas zorg	
	Vooront hulpproblemen	gekend					gekend	Vooront hulpproblemen		
	Kent de mogelijke complicaties bij een stomapatiënt en volgt dit op	gekend								
	Geeft een stomaadvies en een correcte manier	gekend								
	Verzorgt een gehele stoma (= min. 3 ma)	gekend					gekend	Vanaf 1/1/14, verzorgt een gehele stoma (= min. 3 ma)		
Medicatie	Raast een subcutane medicatiepomp op een correcte manier	enkele talent							Medicatie	
	Vult de medicatiespuit en -pomp aan en stelt ze in	gekend								
	Wisselt elke producten niet mogen gecombineerd worden	gekend								
	Verzorgt een Pock catheter op een steriele manier	gekend								
	Verzorgt een Hickmann catheter op een steriele manier	gekend								
Blaasafname	Brikt een poortkatheter op een steriele manier aan	enkele talent							Blaasafname	
	Koppelt een poortkatheter op een steriele manier af	enkele talent								
	Rast de beschermingsmaatregelen toe in functie van de gebruikte medicatie	enkele talent								
	Dient de medicatie / voeding op een correcte manier toe	enkele talent								
	Heeft aandacht voor de juiste dosering en debiet	enkele talent								
CAPD	Stelt een voeding pomp in	enkele talent							CAPD	
	Raast een maagsonde	enkele talent								
	Herpaaft een suprapubische sonde correct	gekend								
	Sondeert intermittent	gekend								
	Raast de verblifsonde correct	gekend								
Palliatieve zorg	Voert vaginale irrigatie correct uit	gekend							Palliatieve zorg	
	Voert blaaspoeling correct uit	gekend								
	Gebruikt Venject correct	enkele talent								
	Gebruikt Venject met vleugelhak correct	enkele talent								
	Legt medicatie / medicatieplekster die klaarligt, correct toe	gekend					gekend	Dient medicatie / medicatieplekster die klaarligt, correct toe		
Ethiek	Dient een chronische oogdruppel op een correcte manier toe	gekend					gekend	Dient een chronische oogdruppel op een correcte manier toe	Ethiek	
	Kent de bodemhygiëne van geneesmiddelen	gekend								
	Dient hormonale medicatie correct toe	gekend								
	Dient anticoagulantia correct toe en schat ze correct in	gekend								
	Kent de farmacologie van de geneesmiddelen	gekend								
Psychiatrische zorg	CAPD	GT							Psychiatrische zorg	
	Overveert pijn en symptomen	gekend								
	Kent de principes van comfortzorg en past deze toe	gekend								
	Herkent / effectieve symptomen en weet dat de terminale fase naby is	gekend					gekend	Herkent de euthanasielevraag en raadpleegt het stappenplan		
	Herkent de euthanasielevraag of advanced careplanning en raadpleegt het stappenplan	gekend					gekend	Herkent de euthanasielevraag en geeft ze door aan de begeleidende VP		
Psychiatrische zorg	Kent de wet op de patiëntenrechten en bewaakt dit	gekend					gekend	Herkent de wet op de patiëntenrechten en bewaakt dit	Psychiatrische zorg	
	Herkent de noden, het afwijkend gedrag en zoekt ondersteuning	gekend					gekend	Herkent afwijkend gedrag bij gekende psychiatrische patiënten		
	Heeft weet van patiëntenrechten	gekend					gekend	Heeft weet van patiëntenrechten	Psychiatrische zorg	

A. Technische veranderingen

A. Technische veranderingen

Teamreflectie: “zijn we goe bezig?”

DAGELIJKSE WERKING IN TEAM

TAAKVERDELING

- Welke patiënten zijn gestopt? Welke nieuwe patiënten?
- Drukke van de lijsten in orde?
- Felicitaties
- Klachten
- Continuïteit van zorg en opvang van afwezigheden (ziekte, verlof ...)
- Opleidingsbehoefte?
- Hulp van ander lokaal team/van gespecialiseerd team/ van mobiele equipe (van KB/HV/referent)?
- Inplanning patiëntenbespreking
- Coachen nieuwe medewerkers
- Begeleiden van stagiairs en jobstudenten
- Zorgkundige werking

INDICATOREN

- Wat valt op?
- Wat zijn aandachtspunten?
- Bijsturingen nodig? Welke acties gaan we ondernemen?
- Was onze vorige bijsturingactie succesvol?

MIDDELEN / WERKOMGEVING

- Schort, sets/materiaal, EVD, gsm, auto, sleutelkastjes ...

INFO / HOORTE MEDEDELINGEN

- Infovergadering
- Snelbericht
- Snelbericht/kruispunt
- Nieuws uit de regio

TIPS EN TRICKS

- Wat kunnen we leren we van elkaar? Iemand iets goed gevonden? Goede ideeën?

AFSPRAKEN

- Wie doet wat tegen wanneer?
- Volgende meeting

ALS HAN/PREEHPUNT VOOR PATIËNTEN, MANTELZORG, DOORVERWIJZERS MET DE BLIJ OP TOTAALZORG?

Zijn onze patiënten tevreden? Zijn onze mantelzorgers tevreden?

- Hoe weten we dit?
- Hoe gaan we als team om met eventuele klachten?
- Werken we aan het verhogen/behouden van de zelftracbaarheid?
- Hebben we oog voor totaalzorg?
- Welk doel stellen we ons om de tevredenheid nog te verhogen?

Zijn de huisartsen tevreden?

- Hoe weten we dit?
- Hoe gaan we als team om met eventuele klachten?
- Werken we aan de relatie met de huisarts, vertrouwen in het vast vertrouwd gezicht?
- Welke behoeften/verwachtingen van onze huisartsen worden momenteel niet afgedekt? Wat doen we daarmee?
- Welk doel stellen we ons om de samenwerking te verbeteren?

Hoe is de samenwerking met andere zorgverleners?

- Contacteren wij spontaan andere zorgverleners wanneer er nood is aan extra zorg buiten verpleging?
- Wat kan ons helpen om deze contact/samenwerking nog beter te maken?
- Welk doel stellen we ons om de samenwerking te verbeteren?

ALS VAHBEKWAME PROFESSIONALS?

Looft ons team goede kwaliteiten? Hoe weten we dit?

- Bewaken we voldoende onze grenzen?
- Welke competenties moeten nog versterkt worden? Hoe gaan we dit doen?
- Zijn er bepaalde taken nog niet afgedekt in ons team?
- Welk talent zou ons team nog meer van pas kunnen komen?
- Hoe verloopt de samenwerking met andere lokale teams (hetzij expectatieruimte, hetzij overge-noms van de afdeling)?
- Hoe verloopt de samenwerking met gespecialiseerde teams?
- Hoe zit het met de groei van ons team? Vandaag en morgen?

ALS TEAM OP WEG NAAR ZELFSTURING?

Bejeken en bespreken we samen de resultaten van ons team (bij teamindicatoren)?

- Kunnen we de efficiëntie van ons team nog verbeteren?
- Staat iedereen achter de besluiten die we nemen binnen ons team?
- Hebben we dan respect voor elkaars mening?
- Heeft iedereen een gelijkwaardige inbreng?
- Durft iedereen aanspreken over iets dat we gehoord of gezien hebben, inbreng in de samenwerking?
- Is iedereen tevreden over de wijze waarop we samen, verlopen regelen?
- Hoe kunnen we onze kwetsbaarheid als team (bij competenties, organisatorisch, constructief ...) verkleinen?
- Is de teammatrix technische competenties actueel?
- Wanneer schakelen we de mobiele ploeg in? Enz.

Welke (korte) afspraken maken we over de rolverdeling binnen ons team?

- Hoe verloopt de samenwerking met de teamcoach? Welke verwachtingen werden ingelost/welke niet?
- Hoe verloopt de samenwerking met de expectatieruimte? Welke verwachtingen werden ingelost/welke niet?
- Hoe verloopt de samenwerking met de ondersteunende diensten? Welke verwachtingen werden ingelost/welke niet?
- Welk doel stellen we ons om onze samenwerking te verbeteren?

ALS TEAM OP VLAK VAN COLLEGIALITEIT?

Waar zijn we over de voorbije periode trots op?

- Waar kroegen we de voorbije periode energie van? Hoe kunnen we dat vasthouden?
- Zorgen alle teamleden onderling goed voor elkaar?
- Hebben wij elk iets voor een ander over?
- Draagt iedereen eindverantwoordelijkheid?
- Mogen er fouten gemaakt worden? Worden ze besproken? Leren we eruit?

ALS ONDERDEEL VAN EEN GROTE ORGANISATIE?

Zijn we in de voorbije periode een de slag gegaan met de feedback die we als team hebben gekregen?

- Hoe kunnen we nog meer leren van elkaar en van andere teams?
- Wat zijn we rondom ons gebeuren in het zorglandenschap? Zijn er belangrijke evoluties merkbaar die een invloed kunnen hebben op ons team/het WZK?
- Kunnen wij elk team daar praktisch iets mee doen?
- Kan WZK daar iets mee doen? Zo ja, hoe en aan wie maken we dit kanbaar?

Inrichting HR: van hiërarchisch naar gedeeld

- Teams hebben eindbeslissing o.v.v. werving van nieuwe medewerkers.
- Teams bespreken hun aanpak i.g.v. ziekteverzuim op basis van aangereikt kader.
- Teams kunnen binnen bepaald budget eigen keuzes maken bv.:
 - Vorming
 - Huishoudbudget

Effecten

- Maatschappelijke outcome studie i.s.m. KUL en Ugent
 - + beleving zelfregie, wissels, zelfredzaamheid, inschatting prof. handelen
 - = coördinatierol, beleving inzake betrokkenheid
- Bevlogenheid van onze medewerkers i.s.m. Resolved
 - = gemiddelde bevlogenheid (+ toewijding; = absorptie; - vitaliteit)
 - bronnen voor bevlogenheid : samenwerking in team; inspraak in beslissingen, verbeterde zorg voor patiënten
- Zoeken naar nieuwe evenwichten
 - Betrokkenheid versus balans werk-privé
 - Zelfsturing ondersteunen versus werken i.f.v. kader en outcome