

Leadership Model

27. März 2021 - ZHAW



Inhalt

1. Präsentation Swiss Nurse Leaders
2. Leadership Model
3. Zukünftige Entwicklungen

Swiss Nurse Leaders

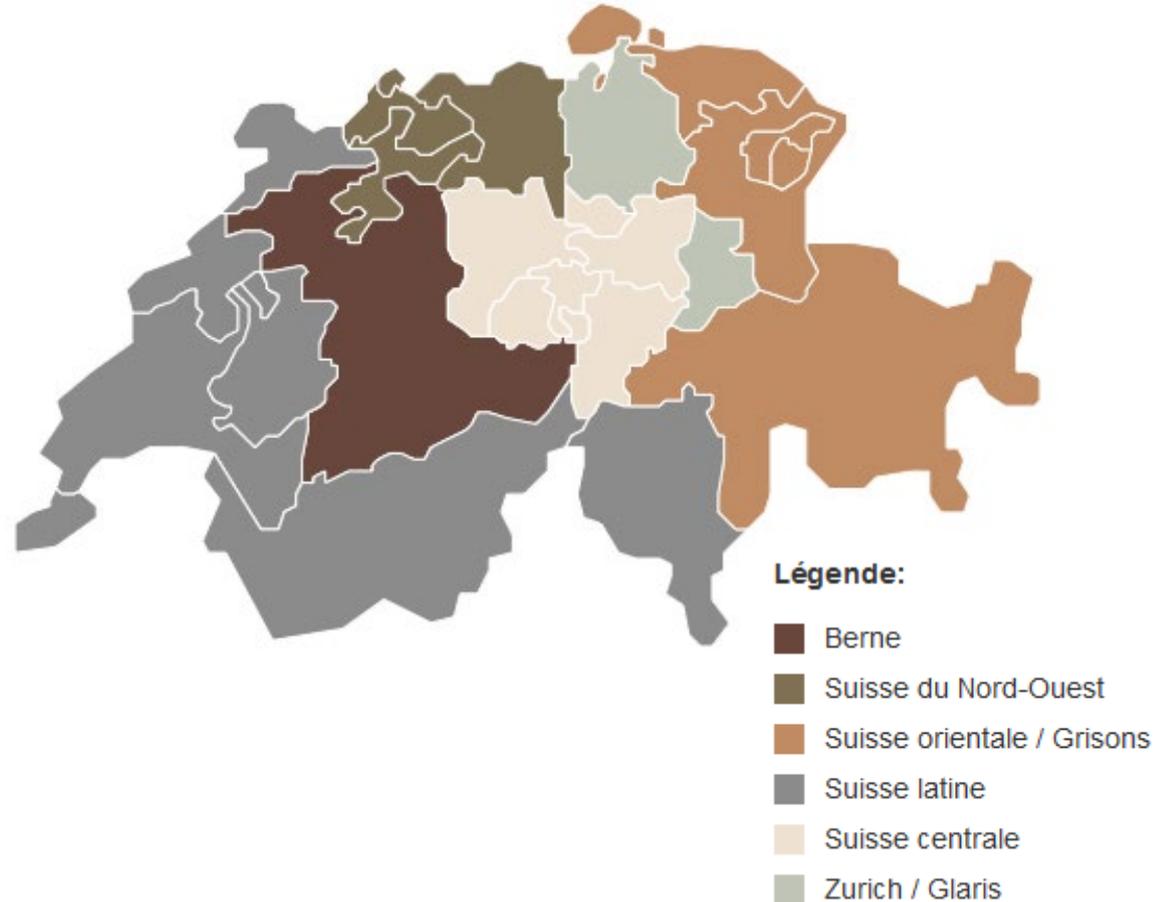
Die führende Organisation des Pflegemanagements in der Schweiz





Swiss Nurse Leaders verbindet...

- Mitglied Netzwerk Pflege
- 320 Mitglieder aus allen Sprachregionen
- 6 Regionalgruppen
- 10 Vorstandsmitglieder
- 2 Mitarbeiterinnen auf der Geschäftsstelle
- Mandatsträger innerhalb von Kommissionen, Projekten, Gremien, usw.,
- Ein Transformationsprozess im Gang !



Swiss Nurse Leaders

setzt Prioritäten in folgenden Bereichen:

- Gesundheitspolitik
- Bildung / Bildungspolitik
- Führung und Innovation
- Positionierung



Schwerpunkte des neuen Präsidiums :

- Leadership & Management in der Pflege ist ein Fachgebiet
- Netzwerk Pflege
- Transformationsprozess : Öffnung & neue Plattformen

Leadership Model

Leadership und Management in der Pflege, ein Fachgebiet





Die Welt verändert sich schnell.....

- 1993
- 189 verschiedene Profile
- 3 Kulturen
- « Definitely VUCA»



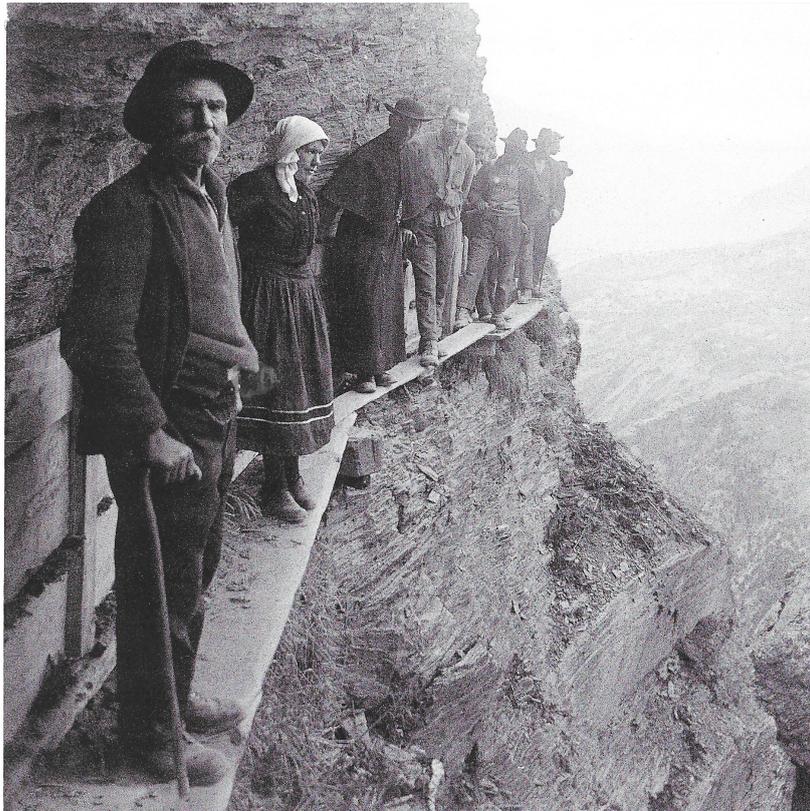
.... die Aktivität einer Pflegedirektorin auch



- Die Besonderheiten erkennen
- Evidenced Based Management
- Geteilte Führung (Shared Governance)
- Neue Herausforderungen, neue Funktionen
- Reiz für die Führungsfunktionen rückläufig



° März 2017 → 11 Schritte → Mai 2019



Étape 1	Revue de littérature – Mars 2017 <ul style="list-style-type: none">- Recherche ciblée des activités assurées par une direction de soins, ceci dans différents milieux de soins. Evaluation critique et sélection selon la méthodologie Prisma
Étape 2	Groupe d'experts (N = 10) Comité Swiss Nurse Leaders – Juin 2017 <ul style="list-style-type: none">- Revue critique des domaines et activités retenues- Exploration information additionnelle : organigrammes, descriptifs de fonctions- Exploration curricula de formations en leadership et management
Étape 3	Développement Questionnaire – Aout 2017 <ul style="list-style-type: none">- Traduction Française et Allemande : Modèle V1- Design SurveyMonkey® Prototype, Echelle de Likert 10 points, perception personnelle de la situation actuelle (IST) et situation souhaitée (SOLL)- Test du prototype par un groupe d'experts (N=10)
Étape 4	Groupe d'experts (N= 4) délégués comité Swiss Nurse Leaders – Aout 2017 <ul style="list-style-type: none">- Analyse des résultats du prototype & définition du processus de diffusion- Affinage et ajustement du questionnaire
Étape 5	Groupe d'experts lors de l'Assemblée Générale (N= 42) – Septembre 2017 <ul style="list-style-type: none">- World café, Semi Structuré, révision critique du modèle et ses composantes- Intégration des propositions et suggestions, vérification de cohérence
Étape 6	Enquête (N= 320)– Décembre 2017 à Janvier 2018 <ul style="list-style-type: none">- Survey de décembre 2017 à janvier 2018 (1 mois) – (N= 320 tous les membres); 1 rappel.- Taux de réponse 30%, soit 100 directrices et directeurs des soins
Étape 7	Groupe d'experts (N= 4) délégués comité Swiss Nurse Leaders – Février 2018 <ul style="list-style-type: none">- Analyse des résultats- Actualisation du modèle- Préparation des Sounding Boards
Étape 8	Sounding Boards – Février 2018 à Juin 2018 <ul style="list-style-type: none">- A travers la Suisse, animés par les membres du comité: 7 Sounding Boards; N= >77 Participants,- Présentation des résultats, discussion et propositions- Synthèse et interprétation données qualitatives
Étape 9	Groupe d'experts (N= 5) délégués comité Swiss Nurse Leaders – Octobre 2018 <ul style="list-style-type: none">- Intégration des retours d'information, commentaires, e-mails, etc. et affinement du modèle- Vérification linguistique, élaboration visuel et stratégie de communication

...



Literatur + Erfahrung + Bedürfnisse + Auswertung

Nursing AND Leadership 13239	Nursing AND Management 260055	Nursing AND Hospital Administration [MeSH] 57177	Nursing AND Hospital Patient relations [MeSH] 10229	Nursing Homes AND Nursing AND Leadership 472
233	4159	810	122	11
415 records screened for relevance (titles and abstracts reviewed)				
172 full text articles assessed for eligibility				
X full text articles Included for qualitative analysis				

- Gewährleistete Aktivitäten
- Institutionstypen
- Neu
- Literatur «Grau»
- 2017 und 2019

Eine Veränderung initiieren = frühzeitige Involvierung

- Verschiedene Erfahrungen und Horizonte
- Einbezug der Mitglieder
- Sich Zeit geben, Iteration
- Sich überraschen lassen



[zeitgemässer Ansatz]



Swiss Nurse Leadership Model



[100 repräsentative CNO]

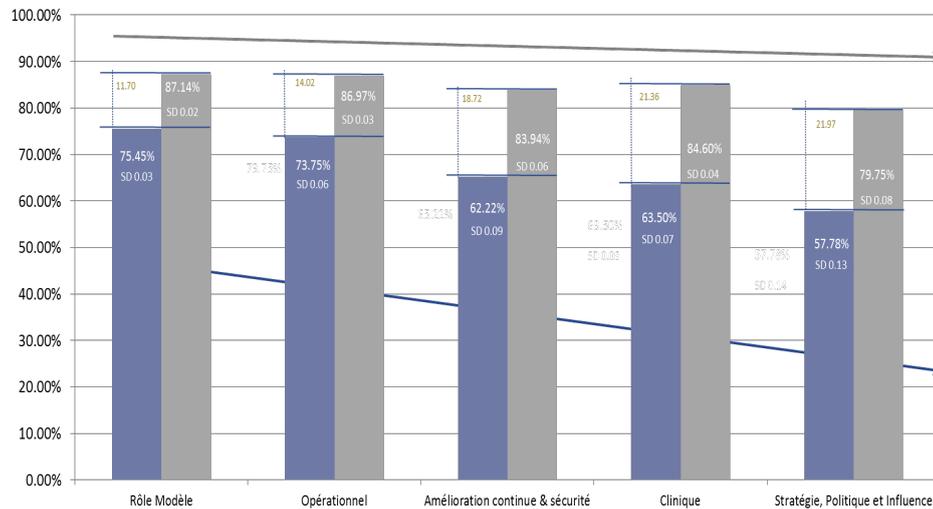
Erfahrung in der heutigen Funktion

< 1 Jahr	5
1 – 5 Jahren	31
> 5 Jahren	31

Erfahrung Pflegedirektion

< 1 Jahr	2
1 - 5 Jahren	21
5 - 10 Jahren	13
10 - 15 Jahren	13
> 15 Jahren	20

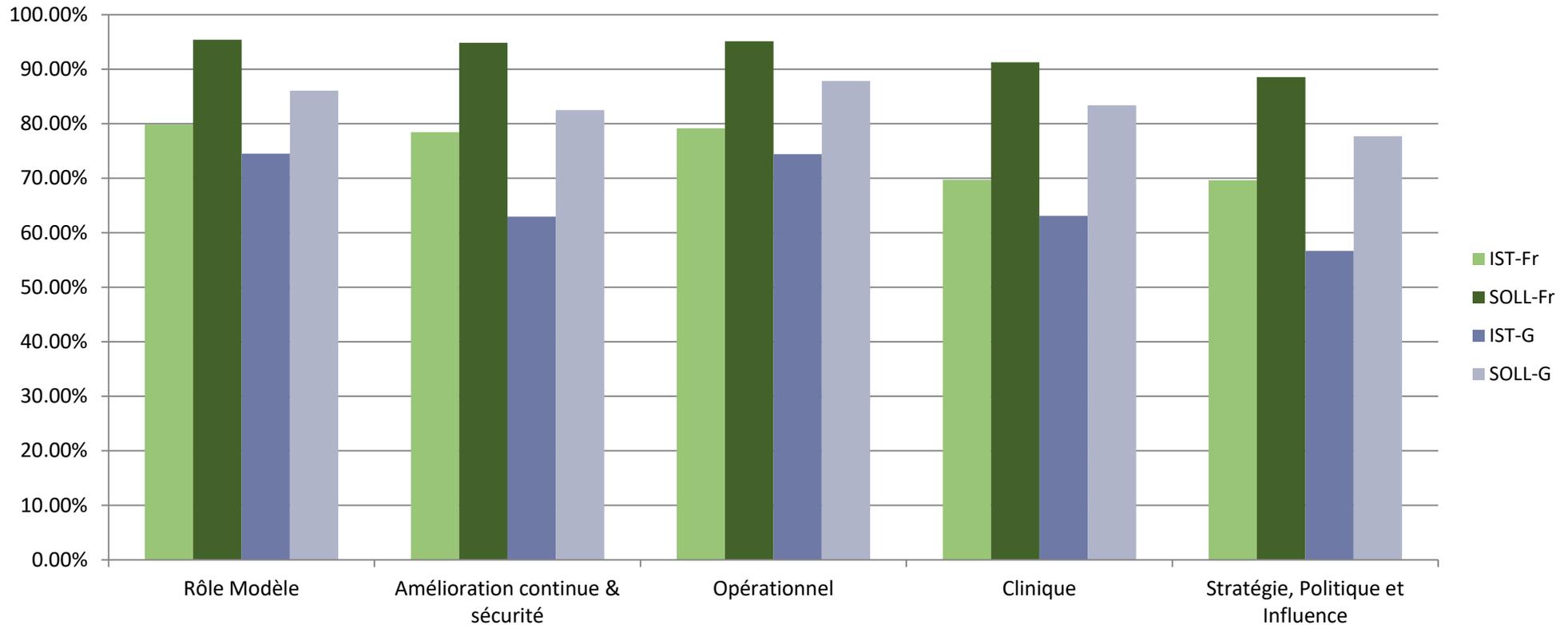
IST vs SOLL (N= 100, Januar 2018)



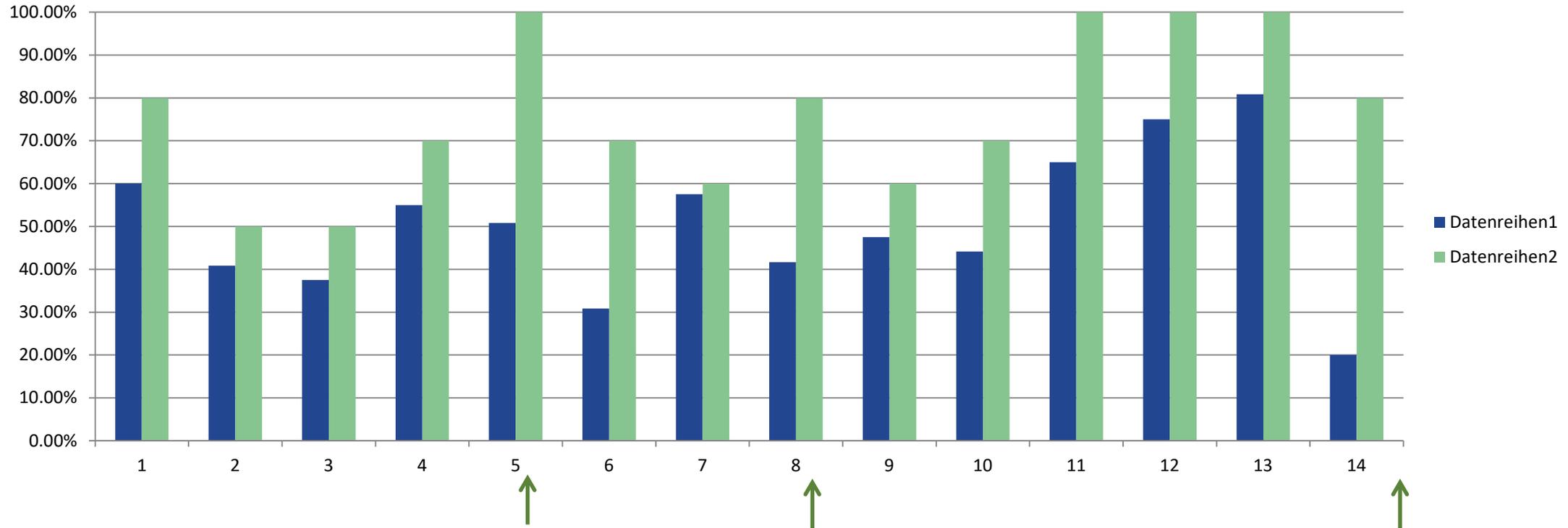
- Représentatif und konsequent
- Abdeckung Aktivitäten
- «Operational» > Strategie
- Delta-Strategie und klinische Aktivität
- Besonderheiten



IST – SOLL (N= 100, Januar 2018)- Röstigraben



IST (N= 100, janvier 2018)- **Institutions**-graben



Strategie, Politik, Einflussnahme IST

I.14 Das Image der Pflegenden in den Medien fördern

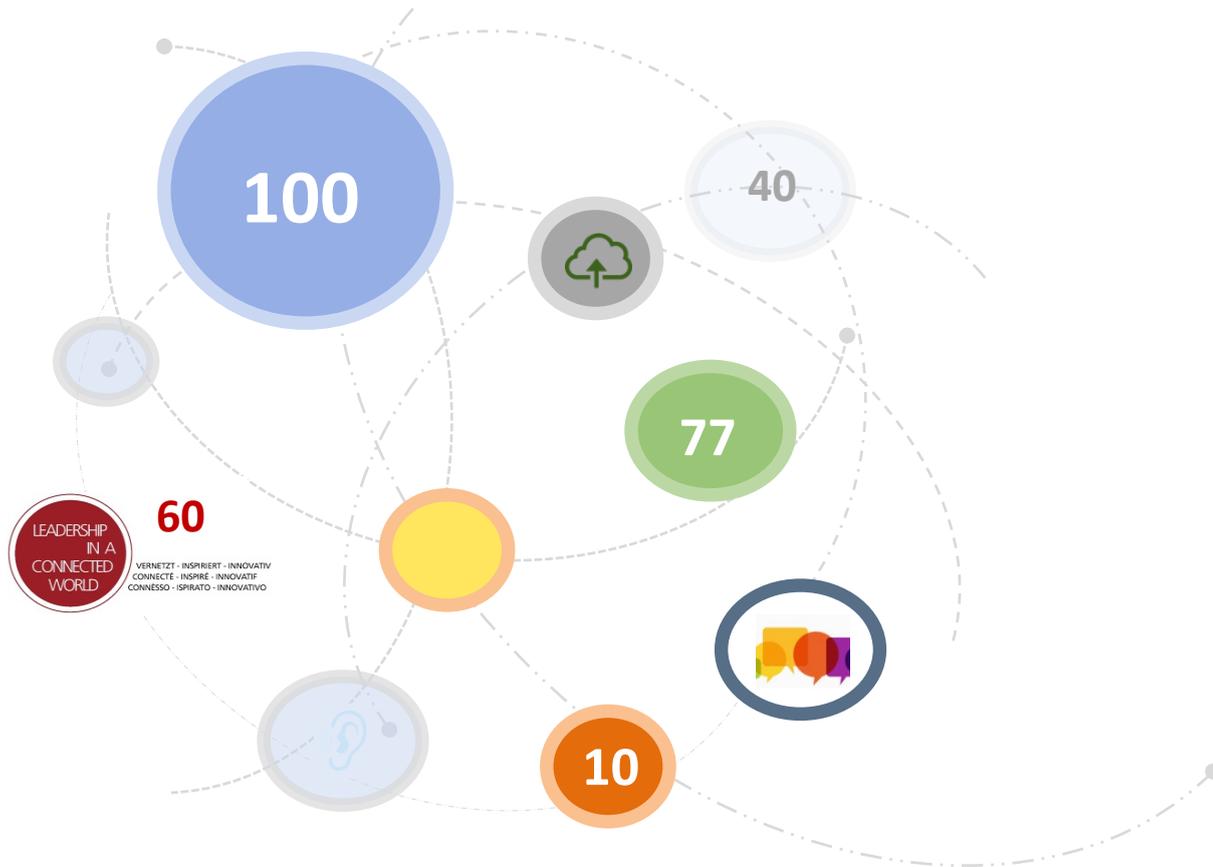
I.8 Die Forschung und Auswertung stärken um die Gesundheitspolitik zu dokumentieren

I.5 Eine Globalstrategie zur Implementierung einer gemeinsamen Führung, Schaffung von Verantwortungsstrukturen, ... EBP erarbeiten

EMS = Pflegeheim



Vernetzen + Inspirieren + Innovieren



- World Café
- «Sounding boards»
- Mitgliederversammlung
(2X)
- Regionalgruppen



Die Wirkung des Dialogs

- Patient ⊖ Top 50
- Leadership ≠ Status
- Sinn vs esoterisch
- Linguistik α

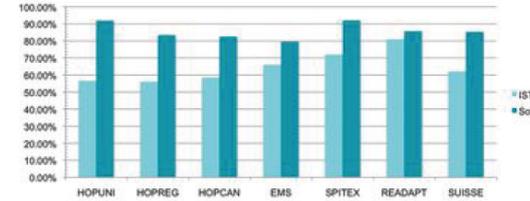
L'expérience du patient est elle aussi importante que les états financiers?

Coopérer avec les patients, les proches et le personnel inclut l'intégration de leur expérience dans l'adaptation des processus de soins et le développement de l'organisation.

Selon l'Institute of Healthcare Improvement, l'expérience du patient, la santé de la population et la diminution des coûts par cas sont les trois leviers qui permettent de transformer les systèmes sanitaires. Plusieurs études indiquent que la prise en compte de l'expérience du patient impacte positivement les indicateurs de résultats des patients (satisfaction, qualité et sécurité des prestations), des soignants (satisfaction, motivation) et de l'institution (renommée, niveau de performance).

Capter l'expérience du patient

Comment capter cette expérience pour ajuster nos organisations? En voici un exemple. L'échelle soin individualisé (ICS), utilisée dans plusieurs pays et dans différents contextes, permet de croiser le regard du soigné et celui du soignant. Elle couvre trois domaines: la situation clinique (peurs, angoisses, auto-soin, besoins, etc.), la situation personnelle (habitudes, activités, séjours précédents, etc.), et l'implication dans la prise de décision (souhaits personnels, contraintes, etc.).



Transformer l'organisation et les processus des soins en fonction de l'expérience des patients par types d'institution. Différences selon le type d'institution. (Ist = situation actuelle; Soll = situation souhaitée)

Measures) et les PROMS (Patient-reported Outcome Measures) pointent le bout du nez, la FMH a pris l'initiative du PCOR (Patient Centered Outcome Registry), les espaces d'écoute et de dialogue entre le patient et le service s'ancrent de plus en plus. Le monde anglo-saxon invente le «Patient Experience Officers» et le «Chief Experience Officer (CXO)» c'est-à-dire des cadres supérieurs responsables de l'expérience globale

des francophones, 82 % du côté des germanophones). Et cette activité n'entre pas dans les 50 activités quotidiennes les plus importantes, mais loin derrière des activités dites opérationnelles et financières.

Un élément cardinal

Les résultats de notre enquête ont été présentés à nos membres. Un processus itératif, des «soundingboards» et des discussions ont suivi. Le thème de l'expérience



Leadership Model



5 Gebiete

4 Kernelemente

- Erläuterung
- Voraussetzungen

I Strategie, Politik und Einflussnahme

- Trends erkennen und eine Vision daraus ableiten
- Den strategischen Rahmen festlegen
- Belangen von Pflegepersonen, Patienten und ihrer Angehörigen vertreten
- In der Geschäftsleitung mitwirken, Prioritäten setzen

II Vorbildrolle und beispielhaftes Handeln

- Ethische Führung vorleben
- Kultur des Feedbackgebens und des gegenseitigen Lernens fördern
- Veränderung auf individueller und kollektiven Ebene erleichtern
- Ein für die Pflegepraktiken günstiges Arbeitsumfeld schaffen

III Prozesse und Projekte

- Ein Kontinuum sicherer Pflege schaffen
- Bewährte Managementpraktiken anwenden
- Erneuerungen fördern und ermöglichen
- Veränderungen antizipieren, einleiten und modellieren

IV Klinische Settings und Umfeld

- Patienten und Angehörige einbeziehen
- Zusammen mit den Mitarbeitern aufbauen
- Dienstleistungen entwickeln und bewerten
- Benutzung von evidenzbasierten Daten verlangen

V Führung und Management im Alltag

- Planmässig und unternehmerisch steuern
- Effizienz und Sicherheit gewährleisten
- Delegieren, bewerten und kontrollieren
- Budgetprozess gestalten und verantworten

5 Gebiete

- Strategie, Politik und Einflussnahme
- Vorbildrolle und beispielhaftes Handeln
- Prozesse und Projekte
- **Klinische Settings und Umfeld**
- Führung und Management im Alltag



4 Kernelemente

Klinische Settings und Umfeld

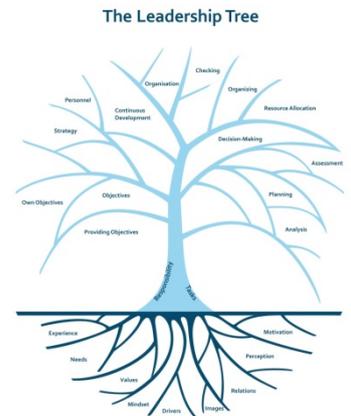
- Patienten und Angehörige einbeziehen
- Zusammen mit den Mitarbeitern aufbauen
- Die Leistungen auswerten und entwickeln
- Die Benutzung von evidenzbasierten Daten verlangen





Erläuterung

- Mit den Patienten, den Angehörigen und dem Personal kooperieren. Das beinhaltet die Berücksichtigung ihrer Erfahrung betreffend Anpassung der Pflegeprozesse und Entwicklung der Organisation.



5 Gebiete

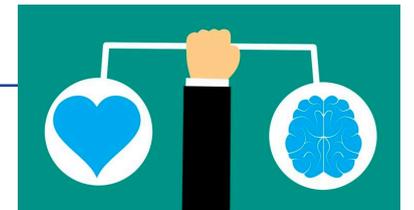
- Strategie, Politik und Einflussnahme
- Vorbildrolle und beispielhaftes Handeln
- Prozesse und Projekte
- Klinische Settings und Umfeld
- Führung und Management im Alltag



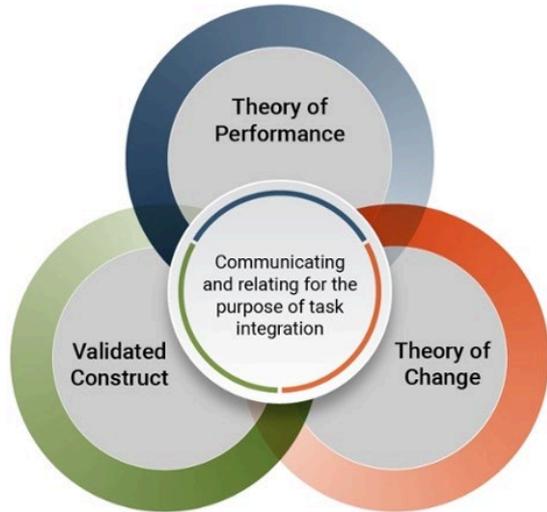
4 Kernelemente

Vorbildrolle und beispielhaftes Handeln

- Eine ethische Führung vorleben
- Eine Kultur des Feedbacks und **des gegenseitigen Lernens** pflegen
- Die **Veränderung** der **individuen** und der **Organisation** erleichtern
- Ein für die **Pflegepraktiken** günstiges Arbeits**umfeld** schaffen

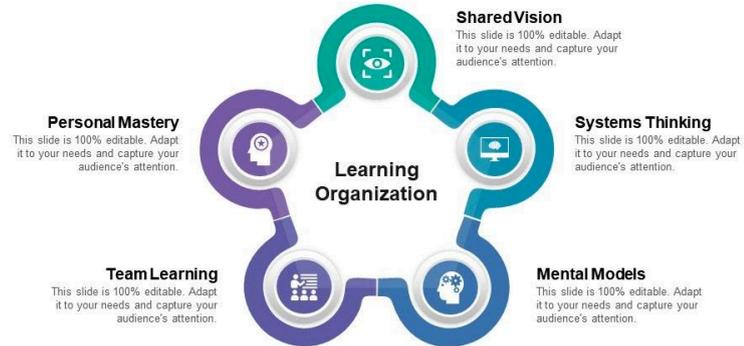


Erläuterung^{plus}



RELATIONAL COORDINATION
RESEARCH COLLABORATIVE

Learning Organization Defining Shared Vision ...



Gegenseitiges Lernen ;

Individuum & Organisation;

Umfeld, Magnet & Pathway



Mehrwert für die Praxis

Die Arbeit sichtbar machen

Nach den verschiedenen Hierarchiestufen darstellen

Die Kaderausbildungen anpassen

Stoff für Diskussionen und Stellungnahmen liefern

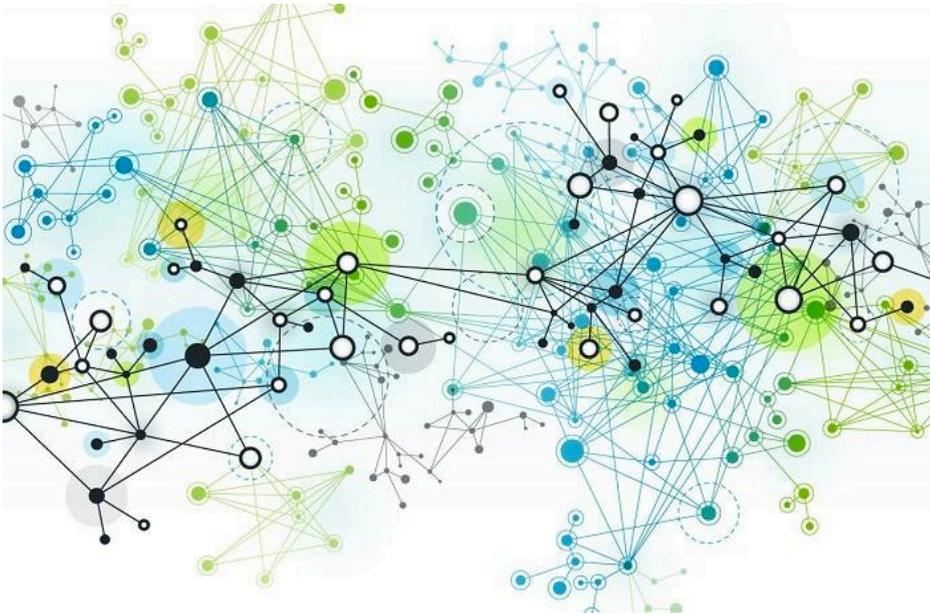
Die offiziellen Stellen informieren

Zukünftige Entwicklungen

Die Integration des Modells, die Leadership & das Pflegemanagement festigen



Next Steps

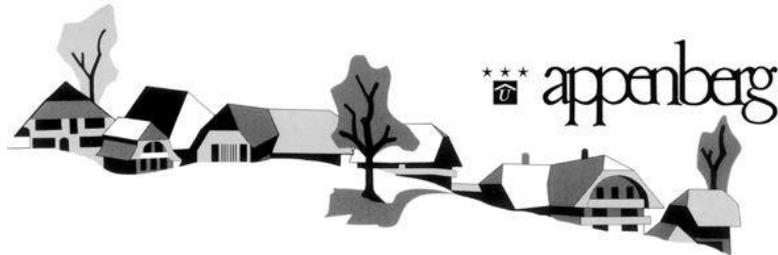


Auto-Evaluation

Mitarbeit innerhalb des Netzwerks Pflege um das Gleichgewicht Management & akademische Wissen zu festigen (SRAN- agenda), und

Die Welt verändert sich weiter, wir müssen unser Modell auf dem neuesten Stand halten

Und weiter



SVPL → SNL → Leadership Model



Competence-Partner

Swiss Nurse Leaders im Wandel – Dialog und Komplementarität

Seit November haben die Mitglieder von Swiss Nurse Leaders ein neues Präsidium. Dessen Start fällt in eine herausfordernde Zeit für das Gesundheitswesen. / Depuis novembre, les membres de Swiss Nurse Leaders se sont donné une nouvelle présidence qui affronte d'emblée d'importants défis.

Wie werden Sie diese Organisation verändert haben, wenn Sie dereinst das Präsidium wieder abgeben?

En quoi cette organisation aura été modifiée le jour où vous quitterez la présidence?

Daniela Bieri (nachstehend DB): Ich hoffe, dass sich möglichst alle Führungsverantwortlichen der Spitäler, Spitex, Rehab und Alters- und Pflegeheime für unsere Organisation interessieren und sich bei den Swiss Nurse Leaders laufend informieren können, Unterstützung erhalten in der Entwicklung

Was wünschen Sie sich für die Zukunft von Swiss Nurse Leaders?

Que souhaitez-vous pour l'avenir de Swiss Nurse Leaders?

DB: Ein Miteinander über alle Sprachregionen für mehr Stärke und Gehör auf nationaler Ebene, um in den wichtigen Themen des Gesundheitswesens Einfluss nehmen zu können und nie aus den Augen zu verlieren, dass wir einen wunderschönen Beruf haben, der uns immer wieder sehr bereichert.

MD: Je souhaite que l'organisation contribue

DB: Es ist eine herausfordernde Zeit, viele Propheten haben den Kollaps des Gesundheitssystems vorausgesagt. Wie sehr war das Pflege-Management in Taskforce-Entscheidungen wohl involviert? Ich wünsche mir, dass das Pflege-Management in die wichtigen Entscheidungsprozesse einbezogen wird, dass viel mehr regional und überregional in solchen Krisensituationen verhandelt und gehandelt wird.

MD: Brian G. Dyson (ancien PDG de Coca-Cola) disait: «Imaginez la vie comme un jeu



Every Nurse a Leader



«Leadership generates leadership»

Team :

- Bieri Daniela
- Desmedt Mario
- Hürlimann Barbara
- Lüthi Regula
- Rieder Ursi
- Schweingruber Ruth
- Spirig Rebecca
- Teunissen Arda
- Tuma Jean-Luc
- Willems Cavalli Yvonne
- Willi Studer Mechtild



vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit