

AFGIFTE LEUVEN 1

BELGIE-BELGIQUE
P.B.
LEUVEN 1
2/878

OIKONDE
L E U V E N

OE KAN DA?

**VAN KWALITEITSZORG
NAAR KWALITEITSMARKT**

Tien columnisten spreken

Driemaandelijks
35° jr., nr. 2, 2 trim. 2006
V.U.: Dirk Verdonck
Tiensevest 17
3010 Kessel-Lo
☎ 016/22.96.13
Fax: 016/22.76.47
E-mail: oikonde@oikondeleuven.be
oikondenieuws@oikondeleuven.be
www.oikondeleuven.be
777-5964190-27

Met bijlage 't Middenveld

Ten geleide

Als je in iets gelooft, dan zie je niet om, dan ga je ervoor, dan ga je door...

April 1994 was het en ik zat aan een immens grote, blinkende tafel in het kasteeltje van Terlaenen. Een kleine basiswerker, een beetje verdoofd en niet echt op mijn gemak op mijn stoel schuifelend tussen toenmalig minister Wivina Demeester en een selectie exquisite welzijnsprominenten.

'Kwaliteitszorg' heette de boreling en zij zou het aanschijn van het welzijnswerk niet alleen veranderen, maar onbetwifelbaar ook drastisch verbeteren. "*Metten kan toch ook zweten zijn?*", opperde ik even, maar veel dialoog of weerwerk kwam er niet op gang. Kwaliteitszorg was de zegen van het verstand en dus zou Welzijnsland Kwaliteitszorg welkom heten.

En zo geschiedde. De sector werd op snelheid genomen. Van presentatie naar implementatie. Nauwelijks tijd voor communicatie of evaluatie was er...

Ondertussen trokken de diverse decreten diepe sporen door Welzijnsland. Niets heeft het welzijnswerk zo getekend als de decreten rond kwaliteitszorg. En niets in het welzijnswerk is wellicht uit zo weinig dialoog ontstaan.

De tijd van de *believers* versus de *non-believers* lijkt voorbij. Tijd misschien om eindelijk de dialoog aan te gaan en aan te durven. Hoog tijd om de - ongetwijfeld - goede effecten van de kwaliteitszorg te verbinden met de - ongetwijfeld niet bedoelde - neveneffecten ervan. Of, beter nog: om de kwaliteitszorg - na een eerste fase - op een hoger niveau te tillen, zoals verder gesuggereerd wordt.

Tien columnisten geven hier inspirerende voorzetten toe. Tien *kwaliteits-watchers* uit tien verschillende geledingen van het welzijnswerk. Beginnend met een voorzet vanuit de wetenschap, eindigend met een naspel uit Nederland, dat ook te denken geeft... Je leest zelf maar, je wikt en je beschikt. Of beter nog: mogen deze inspirerende voorzetten de aanzet zijn tot vernieuwde inzet en dialoog.

Eddy Van Tilt

**Reacties op dit themanummer zijn
hééél hartelijk welkom
en mogen verstuurd worden naar
oikondenieuws@oikondeleuven.be**

De kwaliteit van de verbinding

Prof. dr. J. Van de Kerckhove
hoogleraar K.U.Leuven, bezieler Lucina
johan.vandekerckhove@upv.kuleuven.be

De essentie van de kwaliteitszorg kan samengevat worden in één woord: *verbinding*. Dat is waar voor de profit-sector en des te meer voor de social-profit.

Het is trouwens opmerkelijk dat de zorgvoorzieningen met een redelijke vertraging het zorgsysteem van de productiebedrijven overnemen op het moment dat de tekorten van deze benadering reeds duidelijk zichtbaar zijn en worden gecorrigeerd. De Angelsaksische systeembenadering legt de nadruk op wat men de harde systeemelementen noemt: strategie, structuur en systemen. De software van de organisatie - de eigenschappen en verwachtingen van de medewerkers, de stijl van leiding geven, de organisatiecultuur en de verbindende waarden en doelstellingen - komt hierdoor eerder in de mist terecht.

Wanneer medewerkers vooral als rationeel-mechanisch wezens worden aangesproken, is de kans op verbinding en intrinsieke motivatie erg klein. Tegelijk verliest men de belangrijkste energiebron voor echte kwaliteit: de inzet en de verbinding van de medewerkers. Dit wordt bijzonder problematisch in een 'kennismaatschappij', die de inzet en de creativiteit van de medewerkers als belangrijkste bron van meerwaarde zou moeten promoten. Deze evolutie is nog problematischer in voorzieningen, waar verbinding tot de kern van de zorg behoort. Nog altijd blijft men hier te veel steken in de eerste fase van de kwaliteitszorg met de nadruk op resultaat en beheersing. In een tweede fase ligt het accent eerder op processen en verantwoording ten aanzien van de klant en de gemeenschap. En recent komen veeleer de cultuur en de waarden en het daartoe noodzakelijke leiderschap aan de orde.

Wanneer we de kwaliteitszorg in de gezondheids- en welzijnssector bekijken, dan zien we daarin niet alleen technisch-rationele prestaties maar ook essentiële relatiemomenten. Het gaat over 'cure' maar ook over 'care', over een cultuur waarin er tijd is voor aandacht, respect en contact. Kwaliteit is dan niet alleen missie, visie, waarden, objectieven en sectorspecifieke minimale kwaliteitseisen. Kwaliteit vraagt dan op de eerste plaats verbinding vanuit een diepe motivatie, waarbij de geleverde prestatie niet beleefd wordt als een verplichting of een karwei, maar eerder als een roeping vanuit een bezieling. Deskundigheid en hartelijkheid gaan daar hand in hand.

In de bestaande regelgeving ligt de nadruk sterk op de meetbare, mechanische aspecten van output, product of dienst en niet zozeer op de organische dynamiek van het proces, op het 'hoe', waarbij verbinding en bezieling op de voorgrond komen. De grote vraag is natuurlijk hoe je dit via decreten en uitvoeringsbesluiten zou kunnen regelen. Spinoza zei in 1650 reeds dat het ware doel van wetgeving altijd vrijheid zou moeten zijn en dat wetten vaak het risico inhouden om kwade neigingen te stimuleren. Lord Robens onderstreepte in zijn rapport van 1972 al dat regeltjes en procedures niet van aard zijn om persoonlijke motivatie en verantwoordelijkheid te stimuleren.

Een goed kwaliteitssysteem leidt niet vanzelf tot echte kwaliteit. Het biedt ons vaak alleen maar legaliteit, conformiteit met voorschriften en procedures. De centrale vraag wordt veeleer: *waardoor* doen mensen bepaalde dingen, hoe komen motivatie en bezieling tot stand?

Centraal hierbij staat het begrip *persoonlijk meesterschap*: mensen die in staat zijn om hun eigen energiebronnen aan te boren, zichzelf te motiveren en te verbinden en de persoonlijke roeping en verantwoordelijkheid op te nemen. Dit veronderstelt een cultuur waar er voldoende ruimte is voor deze dimensie. Dit vraagt voorzieningen, waar bezielende leiders in de plaats komen van regulerende en beheersende managers. Dit is duidelijk nog wat anders dan de peperkoeken sfeer van vrijheid/blijheid die

relatiegerichte directies proberen te creëren in een geest van participatie en zelfsturing. Indien zelfsturende teams niet geworteld zijn in een maatschappelijk project en bemand worden door zelfsturende medewerkers, dreigt men individualisme en egoïsme te stimuleren in plaats van verantwoordelijkheid en dienstbaarheid.

Het programma '*Clinical leadership*' dat in 1999 in het Royal College of Nursing in Londen werd gestart, is intussen in Vlaanderen aan zijn tweede editie toe. Dit leiderschap wil de persoonlijke verbinding van alle zorgverstrekkers realiseren via het aanzwengelen van de persoonlijke groei en het creëren van een stimulerende zorgomgeving. De uiteindelijke dynamiek van een systeem komt voort uit de persoonlijke groei van de leidinggevenden die door hun persoonlijke verbinding met hun eigen wortels, energieveld en persoonlijke roeping een anderssoortig energieveld creëren waarbinnen de tere plant van persoonlijke inzet en verantwoordelijkheid welig kan gedijen. Er komt dan een belangrijke waardenverschuiving tot stand van *hebben* naar *zijn* en van *meten* naar *ge-weten*.

Deze ontwikkeling veronderstelt een cultuur waarbij welzijn in zijn brede betekenis centraal staat. Welzijn voor de zorgbehoevende hangt samen met het welzijn van de zorgverstrekkers en van de zorgzame samenleving. Welzijn is niet alleen het resultaat van perfecte technische behandelingen en voorzieningen maar ook van een mensbetrokken cultuur met aandacht voor relationele aspecten en emotionele en spirituele gedragenheid. Welzijn heeft te maken met verbindingen op vier niveaus: de verbinding met mezelf, met de anderen, met de omgeving en met de ruimere samenleving. Deze kijk op welzijn is voor alle organisaties van belang, maar vooral voor de zorgsector waar het welzijn van de cliënt direct verbonden is met het welzijn van de zorgverstrekkers en waardoor meteen een essentiële invulling gegeven wordt aan het begrip kwaliteit.