



# KWALITEITSVOLLE, HAALBARE EN DRAAGBARE THUISVERPLEGING.

DE ZORGORGANISATIE  
ALS VOEDINGSBODEM



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

Prof. dr. em. Johan Van de Kerckhove  
NVKVV Oostende  
24.03.09

1



## Verpleegkundig consult en de zorgorganisatie : De praktijk

1. Weerstand
2. Volgens de letter : Proceduraal legalisme
3. Vol goede wil
4. Hefboom tot vernieuwing en pro-activiteit

Organisatorisch  
Professioneel  
Relationeel

Voor dit laatste perspectief willen we denkkaders bieden.  
De concrete oplossingen vindt de organisatie zelf.



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

2

## OVERZICHT

1. Kwaliteitsvolle zorg
2. Effectiviteit in organisaties
3. Persoonlijk meesterschap
4. Kiezen maakt energie vrij



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

3

## OVERZICHT

1. **Kwaliteitsvolle zorg**
2. Effectiviteit in organisaties
3. Persoonlijk meesterschap
4. Kiezen maakt energie vrij



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

4



# Gezondheid WGO 1948

Fysisch  
Psychisch  
Sociaal

welbevinden

Gezondheidszorg // welzijnszorg



www.kernkracht.be

5



# Spanningsvelden in de zorg

Vrij naar H. Kunneman 1996

Bio - medisch	Psycho - sociaal
Expertbenadering	Bejegening
Individualiserend	Contextualiserend



www.kernkracht.be

6



## Aandachtspunten voor haalbaarheid en draagbaarheid voor de zorgenden

### 1. Verdieping: contact met oorspronkelijke inspiratie

kwaliteit van de communicatie  
energetische aanwezigheid  
de boodschap van "zijn"  
zorgen door geen verantwoordelijkheid over te nemen

### 2. Verbreding: de zorg voor de zorgende

de zorg voor een gezonde welzijnsorganisatie  
Hoe verpleegkundigen gemotiveerd houden ?



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

7



## Kwaliteit als aangrijpingspunt voor vernieuwing

### Mechanische :

output, product, dienst  
nadruk op wat  
belang uiterlijke, objectiveerbare, meetbare

### Organische :

proces  
nadruk op hoe  
belang van verbinding, bezieling  
'zijns'kwaliteit



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

8

# Kwaliteit zorg

= prestatie x relatie<sup>2</sup>

= cure x care<sup>2</sup>

tijd  
aandacht  
respect  
contact



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

9

Zelfzorg

= patiëntenzorg

zelfrespect

respect

ontspannen

geduld

grensbewaking

luisterbereidheid



[www.kernkracht.be](http://www.kernkracht.be)

10



Gezondheidszorg // Welzijnszorg

Kwaliteit zorg // Kwaliteit relatie

Kwaliteit relatie // Kwaliteit zelfzorg

Kwaliteit zelfzorg // Kwaliteit organisatie

**INTERN // EXTERN**

bij zorgverstrekkers en zorgvragers  
in de eigen organisatie en in de zorgorganisatie  
telkens ook tussen beide

**Verbinding als de grote uitdaging**

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

11



**WELZIJN = VERBINDING = PRO-ACTIVITEIT**

1. MEZELF worden wie ik ben : zelfrespect  
contact met wortels:energiebron  
ver-antwoord-elijkheid : kiezen
2. ANDEREN respectvol  
voedende relaties  
ethisch appél en dienstbaarheid
3. OMGEVING echt contact met de natuur  
respect voor milieu  
vreugdevol genieten
4. SAMENLEVING doen wat men te doen heeft  
zinnvolle taak, roeping, missie  
aandacht voor ruimer geheel  
in ruimte en tijd

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

12



## Overzicht

1. Kwaliteitsvolle zorg
2. Effectiviteit in organisaties
3. Persoonlijk meesterschap
4. Kiezen maakt energie vrij



www.kernkracht.be

13



## Krachtenvelden in organisaties

Vrij naar Harry Kunneman, 2004

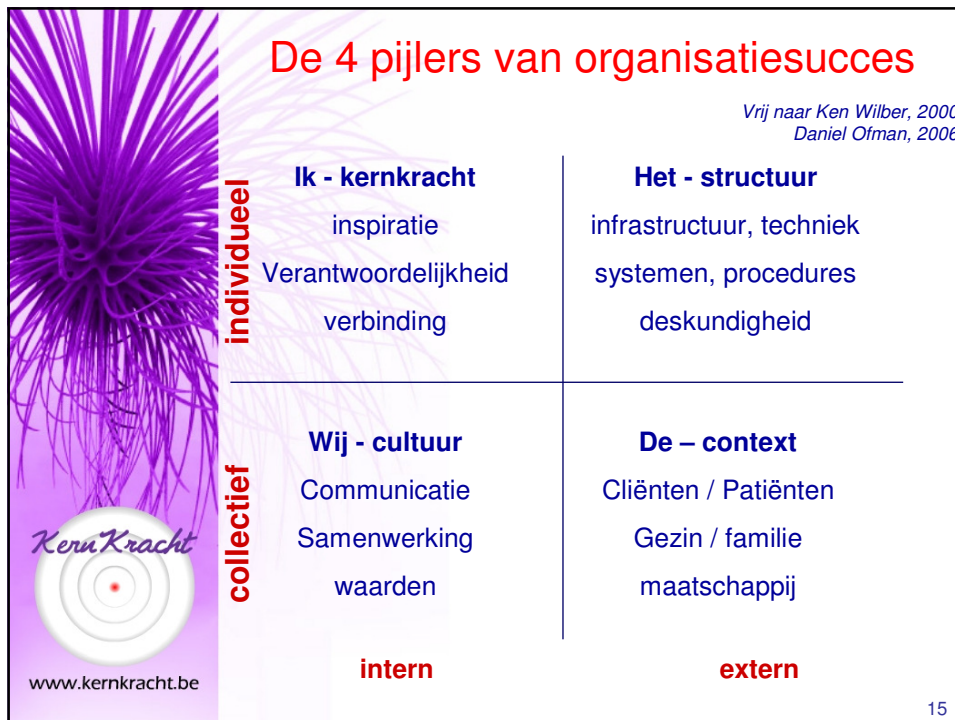
1. Persoonlijke zingevingsprocessen
  - Wie ben ik ?
  - Wat wil ik doen?
2. Relatieve draagvlak
  - Hoe werken we samen ?
  - Wie is wij ?
3. Interne dynamiek van organisatieprocessen
  - Kwaliteit ?
  - Financieel draagvlak ?
4. Maatschappelijke verantwoordelijkheden
  - Volksgesondheid ?
  - Algemeen welzijn ?



www.kernkracht.be

Hoe tegenstrijdige krachten optimaliseren ?

14



## Samenhang

- De 4 pijlers zijn noodzakelijk.
- Het ene lukt niet zonder het andere.

## Evenwicht

- Vaak eenzijdige nadruk op de het-kant
  - economisch – financiële
  - technisch – procedurale
  - deskundigheid - professionaliteit
- Soms ook overdrijving van de andere pijlers  
de - wij - ik

**Integraal werken voor energiebalans**

16

# Effectiviteit in organisaties

Vrij naar Kernconsult

Samenwerkingskracht

Voedingskracht

wij

de

Verpleegkundige

Realisatie

Visie-vorming

het

ik

Vormkracht

Beeldkracht



www.kernkracht.be

17

## Op zoek naar evenwicht in synergie

**De:** voedingskracht : de patiënt

tevreden patiënten creëren voedende relaties

als we weten wat de patiënt nodig heeft stimuleert en motiveert dat

via patiënt komt ook financieel draagvlak

**Ik:** beeldkracht : de verpleegkundige

In welke mate is er verbinding met de organisatie en de patiënten ?

Heeft men een duidelijk beeld van wat verwacht wordt ?

Is er voldoende commitment, verantwoordelijkheidszin en maturiteit?



www.kernkracht.be

18

## Op zoek naar evenwicht in synergie

**Wij:** **Samenwerkingskracht** : teamwork

Worden de competenties optimaal ingezet ?

In welke mate steunt men mekaar en leert men van mekaar?

Is er een open cultuur en duidelijke communicatie ?

Zijn de onderlinge relaties voedend en voelt men zich gesteund en gedragen door de organisatie?

**Het:** **Vormkracht:** infrastructuur en middelen.

Zijn er voldoende financiële (en andere) middelen ?

In welke mate kan men het gewenste ook praktisch vorm geven?

Is er voldoende planning en procesbeheersing ?

Bieden systemen, standaarden procedures ook voldoende soepelheid ?



www.kernkracht.be

19

## Mechanische aanpak Probleemaanpak

Samenwerkingskracht

Voedingskracht

wij

de

Verpleegkundige

Realisatie

Visie-vorming



het

ik

Vormkracht

Beeldkracht



www.kernkracht.be

20



## De valkuilen van een probleemaanpak

**Het :** Zorg te sterk gestroomlijnd in functie van de financiering, de nomenclatuur, de verpleegkundige diagnostiek en de technische competenties en instrumenten en medicatie. (Broodroostermodel: H. Kunneman)

Het algemeen risico van de mechanische management-benadering : meten is weten, doelstellingen en strategieën

**De :** Overdreven tijd en aandacht voor de patiënt  
Te veel verantwoordelijkheid (weg-) nemen  
Het risico van mateloze zorg  
Perfectionisme : te goed willen doen....  
Onvoldoende rekening houden met de collega's en de organisatorische context



www.kernkracht.be

21



## De valkuilen van een probleemaanpak


**Ik :** Ik wil [het] heel goed doen  
Ik kan onvoldoende relativiseren  
Ik voel me "de redder" in nood en heb veel 'macht'  
Ik zit in mijn valkuil van bemoederen, bemoeien en slaaf zijn.  
Ik heb grote nood aan persoonlijke feedback en afstemming met collega's

**Wij :** Onvoldoende collegiaal draagvlak  
Er wordt te sterk individualistisch gewerkt op basis van objectieve criteria en rationele deskundigheid.  
De organisatie wordt steeds meer gebureaucratiseerd en proceduraal gestructureerd.



www.kernkracht.be

22




## Organisch beleid Organisatieontwikkeling


Samenwerkingskracht      Voedingskracht  
**wij**                              de

Realisatie      Verpleegkundige      Visie-vorming

**het**                              **ik**

Vormkracht                      Beeldkracht



  
 www.kernkracht.be

23



## Uitdagingen in een ontwikkelingsstrategie

*Alle polen komen evenwichtig aan bod:*

**De patiënt :**

- Optimale zorg rekening houdend met alle factoren in de concrete situatie
- Correcte goede zorg die haalbaar en betaalbaar blijft
- Rekening houdend met de niet-technische persoonlijke en situationele criteria

**IK verpleegkundige :**

- Werk vanuit professionaliteit
- Zelfkennis, persoonlijke groei en zelfzorg zijn daarbij essentieel
- Ik heb mijn nodig-zijn niet meer nodig
- Ik kan met beperkingen en onvolmaaktheid leven
- Ik voel me mede-verantwoordelijk voor het grotere geheel

  
 www.kernkracht.be

24

## Uitdagingen in een ontwikkelingsstrategie

### Wij :

- Hoe steunen we mekaar ook in moeilijke omstandigheden?
- Is er voldoende ruimte voor ont-moeting ? Waar ?
- Wij zoeken samen naar een optimale organisatie met regelmatig overleg waarbij "optimale zorg" telkens opnieuw gedefinieerd wordt.
- We bevragen mekaar over onze waarden, referentiekaders en vooronderstellingen

### Het :

- Vanuit professionaliteit en competentie
- Uitgaande van de verpleegkundige diagnostiek, rekening houdend met de voorhanden zijnde competenties, middelen, standaarden en procedures.
- Kostenbewust zoeken naar een optimale situatie



www.kernkracht.be

25

## Nieuwe visie op de ontwikkeling van teams en organisaties

1. De Ik- en wij- dimensie worden steeds belangrijker
2. De belangrijkste determinant in de **ontwikkeling** van teams en organisaties is persoonlijke groei (vooreerst van de leidinggevenden)
3. Organische en mechanische aspecten optimaal integreren



www.kernkracht.be

26

# DE NIEUWE AANPAK

Vrij naar H. Reitsma

- 
- Succesvolle actie
  - prioriteiten stellen
  - openhartig feedback geven
  - interesse voor elkaars eigenheid
  - gelijkwaardigheid
  - respect voor elkaar
  - acceptatie van verschillen

www.kernkracht.be

27

## De succesvolle en kwaliteitsvolle organisatie

- = Kennismanagement
- = Creativiteit en innovatie
- = Zelfsturende teams
- = Lerende organisatie
- begint bij pro - actieve mensen
  - Leidinggevend
  - medewerkers

www.kernkracht.be

28



1. Kwaliteitsvolle zorg
2. Effectiviteit in organisaties
3. **Persoonlijk meesterschap**
4. Kiezen maakt energie vrij



www.kernkracht.be

29



## Belang van persoonlijk meesterschap voor organisaties

- 1. Grotere maturiteit en zelfsturing**
  - afstand kunnen nemen van direct eigenbelang
  - aandacht voor anderen en onderlinge afstemming
  - betere communicatie en teamwerking
  - wijzere besluitvorming
- 2. Concurrentievoordeel**
  - groter lerend vermogen
  - betere creativiteit en geestelijke gezondheid
  - attractief op krappe arbeidsmarkt
  - hechtere verbinding
  - diepere motivatie



www.kernkracht.be

30

# Vrouwelijke kwaliteiten dagen uit...

Zorgen	verstikken
Behulpzaam	bemoederen
Empatisch	ontzien
Gevoelig	overgevoelig
Verantwoordelijk	slaaf zijn
Enthousiasme	overdrive
zacht	sentimenteel
verbinden	samenvloeien
vertrouwen	naïef
luisteren	afhankelijk

**Uitdaging = vrijheid**



www.kernkracht.be

31

**Kernkwaliteit**

**BEHULPZAAM**

Negatief  
tegenovergestelde

**ONVERSCHILLIG**

**Allergie**

**Valkuil**

**BEMOEDEREN**

Positief  
tegenovergestelde

**LOSLATEN**

**Uitdaging**

Teveel  
van het  
goede

+

-

Teveel  
van het  
goede

**wordt**



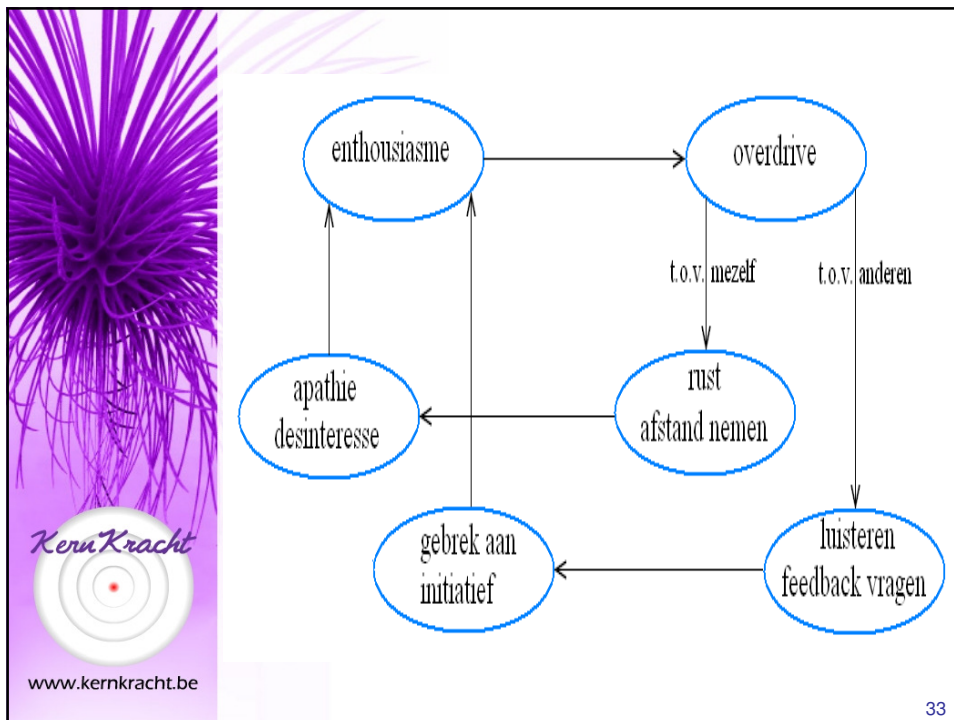
www.kernkracht.be

Bemoezucht ← behulpzaam

Kern  
bron

over-loslaten → onverschilligheid

32



## Zelfmanagement is essentieel voor :

- 1. Zelfsturing** roeping, krachtbron, wijsheid, inspiratie, intuïtie, creativiteit, verantwoordelijkheid van cruciaal belang in kennismaatschappij
- 2. Teamwork** In welke mate klopt mijn zelfbeeld? welke zijn mijn blinde vlekken? zelfkennis als basis voor samenwerking
- 3. Afstemming** wat wil ik? pas ik in deze organisatie? loop ik warm voor deze visie en missie?
- 4. Coaching** eigen ervaring en beleving als achtergrond zelfkennis als basis van empathie
- 5. Zorg** kwaliteit van de in-wezigheid (*Levinas*) contact met eigen vragen, zoeken en pijn
- 6. Leren** zodra leren meer wordt dan mentaal-rationeel bezig zijn het buiten de eigen vastgeroeste kaders kunnen bekijken emotionele en spirituele intelligentie

Logo: KernKracht  
www.kernkracht.be

34



## Persoonlijke maturiteit en zelfsturing

- Kan eigenbelang regelmatig opzij zetten
- Moet zich niet meer bewijzen
- Voldoende zelfvertrouwen
- Kan op langere termijn werken
- Heeft contact met diepere zingeving
- Werkt vanuit persoonlijke kernkracht



www.kernkracht.be

35



## Gedragsoriëntatie

1. Re-actief: gedrag wordt extern bepaald  
zeer onvrij -> energieverlies
2. Responsief: gedrag wordt nog sterk extern bepaald  
we hebben ons nodig-zijn nodig (**zorg** !)
3. Pro-actief: vrije keuze van binnenuit  
(mijn diepste verlangen en kernkracht)  
waardengeoriënteerd en toekomstgericht



www.kernkracht.be

36



# Persoonlijk meesterschap

- Begint op de eigen levensweg
- door de eigen roeping te vinden
- en zelf op weg te gaan
- aandachtig uitkijkend naar de tekens (spiegels) op de weg



www.kernkracht.be

37



# Op weg naar persoonlijk meesterschap

-	0	+
Reactief Slachtoffer Ego-behoeften	Transformatie	Pro-actief Verantwoordelijk Eco-behoeften
zelfkennis zelfaanvaarding zelfwaardering zelfontplooiing zelfbewustzijn	Op weg naar	verantwoordelijkheid vrijheid blijheid



www.kernkracht.be

38

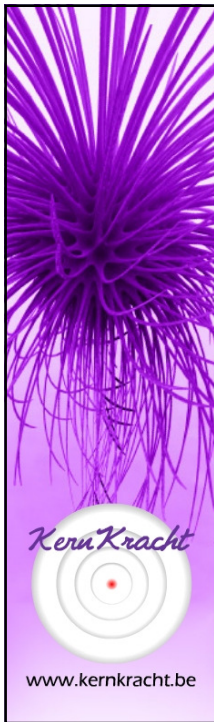


## Persoonlijk meesterschap impliceert **kracht**

- Zelf verantwoordelijk en pro-actief worden
- Daardoor katalysator zijn in eigen leven en werk
- Van daaruit de kracht ontwikkelen tot fundamentele verandering

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

39



POSITIE	→	PERSOONLIJKHEID
↓		↓
<b>MACHT</b>	→	<b>KRACHT</b>
↓		↓
weerstand		groei
↓		↓
win-verlies		win-win
↓		↓
beperkend		duurzaam

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

40



## Aandachtspunten voor zorgenden

Vrij naar H. Nathans, 2002

1. **Levend weten**  
 eerst zelf zoveel mogelijk ervaren en beleven vooraleer aan anderen iets te leren
2. **Persoonlijke ontwikkeling is noodzakelijk**  
 eigen leven leven  
 persoonlijk proces doormaken  
 eigen patronen leren kennen  
 vrij worden van mechanismen
3. **Problemen van overdracht en tegen-overdracht**
4. **Geen goeroe-aspiraties**  
 maar eerlijkheid en authenticiteit



www.kernkracht.be

41



<b>WELZIJN</b>	<b>in</b>	<b>ZORG</b>
<b>Zijn</b>	+	<b>Doen</b>
<b>Intuïtief</b>	+	<b>Rationeel</b>
<b>Wijsheid</b>	+	<b>Kennis</b>
<b>Intentie</b>	+	<b>Prestatie</b>
<b>Inspiratie</b>	+	<b>Transpiratie</b>
<b>Innerlijk</b>	+	<b>Uiterlijk</b>
<b>Hoe</b>	+	<b>Wat</b>
<b>Werking</b>	+	<b>Werk</b>



www.kernkracht.be

42



1. Kwaliteitsvolle zorg
2. Effectiviteit in organisaties
3. Persoonlijk meesterschap
4. **Kiezen maakt energie vrij**



www.kernkracht.be

43



**“Je eigen legende waarmaken**  
is de enige verplichting van de mens.  
Alles is één  
En als je iets wilt  
spant het hele universum samen  
Om ervoor te zorgen  
Dat je je droom verwezenlijkt”

**Paulo Coelho**  
**De Alchemist**



www.kernkracht.be

44

## KIEZEN > WILLEN > MOETEN

moeten = machteloosheid

willen en niet kiezen = stress

kiezen = in eigen kracht komen



www.kernkracht.be

45

## Kiezen maakt energie vrij

### Keuze van:

1. oprichters
2. directie
3. kader
4. medewerkers

### Aard van de keuze:

kleine wil	ego	valkuil
grote wil	kern	kernkwaliteit



www.kernkracht.be

46

## Keuzeniveaus

1. Opportunistische
2. Persoonlijke
3. Fundamentele



www.kernkracht.be

47

## Verantwoorde keuze

1. Mezelf  
diepste wensen  
hoogste waarden
2. Omstandigheden  
concrete uitdagingen en mogelijkheden die  
realistisch waar te maken zijn
3. Evenwicht  
niet te groot : bij voorbaat verontschuldigd  
niet te klein : geen uitdagende dynamiek



www.kernkracht.be

48

# Kenmerken van een bezielende keuze

Vrij naar D. Ofman

- Reactief of proactief
- Voordeel voor mezelf of voor het groter geheel ?
- Fundamenteel, persoonlijk of opportunistisch ?
- Mate van onvoorwaardelijkheid
- Concreet actievermogen en verantwoordelijkheid
- Relatie met fundamentele waarden
- Inclusief of exclusief ?
- Criteria : energie, concrete realisatie, toe-val



www.kernkracht.be

49

# Bibliografie

- Barrett, R., Naar bedrijfsvoering met een ziel. Een managementstijl die mens en wereld ten goede komt en ruimte geeft. Symbolon. 2002.
- Bos, J.,E. Harting , red. Projectmatig creëren, Scriptum Management, Schiedam, 1998.
- Coelho, P. De alchemist. De arbeiderspers, Amsterdam, 1995.
- Covey, S.R., De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Contact, Amsterdam, 1997.
- Declercq, A., De complexe zoektocht tussen orde en chaos, Een sociologische studie naar de differentiatie in de institutionele zorgregimes voor dementerende ouderen. Proefschrift Doctor Sociale Wetenschappen, Kuleuven,2000.
- Frits, R., De weg van de minste weerstand. Ankh-Hermes bv, Deventer, 1990.
- Greenleaf, R., De dienaar als leider. Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- Hylkema, J.K., Management vanuit compassie. Bres bv. Amsterdam, 1998.



www.kernkracht.be

50



- Ganzevoort, J.W., Spiritualiteit in leiderschap. Valkhof Pers, Nijmegen, 2003.
- Jaworski, J., Synchroniciteit. De innerlijke weg naar leiderschap. Indigo, Zeist, 2000.
- Korteweg, H., J. Voigt. Helen of delen. Over de transformatie van mens en organisatie. Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1990.
- Kunneman, H., Van themutscultuur naar walkman-ego. Contouren van post-moderne individualiteit. Boom, Meppel, 1996.
- Kunneman, H., Post-moderne moraliteit. Boom, Meppel, 1998.
- Ofman D., Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire, Utrecht, 1992.
- Ofman D., G. Verpaalen. HET is niet te geloven. Servire, Utrecht, 2006
- Quinn, R.E., Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf. Academic Service, Schoonhoven, 1997.

51



- Quinn, R.E., Verander de wereld. Hoe gewone mensen buitengewone prestaties kunnen leveren. Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Senge, P, a.o. Presence, Human purpose and the field of the future. SOL, Cambridge, 2004.
- Sheldrake, R., Seven experiments that could change the world. Fourth Estate, London, 1994.
- Tolle, E., Een nieuwe aarde, Dé uitdaging van deze tijd. Ankh-Hermes bv, Deventer, 2005.
- Van de Kerckhove, J., Het profiel van de effectieve manager, In: Management voor Ingenieurs, Kluwer, KVIV, Deventer, 1992.
- Van de Kerckhove, J., Van beheersing naar bezieling in de zorgsector, In : Implementeren van een missie, Intercongregatieel samenwerkingscentrum voor de gezondheidszorg, Gent, 2000.
- Van de Kerckhove, J., De kwaliteit van de verbinding. In : Van kwaliteitszorg naar kwaliteitsmarkt. Oikonde, Leuven, 2006, 2.
- Zohar, D. Marshall, I, Spirituele waarde, over spiritualiteit en management. Servire, Utrecht, 2004.

52