



# HOE DE KRACHT VAN MENSEN IN EEN ZORGRELATIE EEN GEZONDE VOEDINGSBODEM GEVEN GEVEN

Een systemische visie

**Prof. dr. em. Johan Van de Kerckhove**

Blankenberge, 24.04.09



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

1

## INHOUD

1. De systemische visie
2. De kracht van mensen
3. De zorgrelatie
4. De organisatie als voedingsbodem
5. Zelfmanagement



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

2

## INHOUD

1. De systemische visie
2. De kracht van mensen
3. De zorgrelatie
4. De organisatie als voedingsbodem
5. Zelfmanagement



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

3

## Een systemische visie

1. Een verdere uitwerking van de systeemaanpak en de contextuele benadering in de therapie
2. Kreeg een concrete toepassing in familie-opstellingen en later in organisatieopstellingen en structuur-opstellingen
3. Biedt ons nieuwe inzichten en perspectieven
4. Leert ons op een andere manier naar de werkelijkheid kijken
5. Maakt ons voortdurend duidelijk dat alles met alles en iedereen in **verbinding** staat.



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

4

## De andere werkelijkheid van de systemische visie

1. De feiten van vandaag zijn de resultante van processen en denkbeelden van gisteren
2. Feiten zijn de buitenkant. De binnenkant is vaak veel belangrijker : de heersende paradigma's en denkbeelden, de gevoelens en emoties, de visies en de waarden.
3. Feiten en cijfers hebben een zekere relevantie : ze tonen ons een bepaalde realiteit, maar verbergen tegelijk een andere.
4. Het latente, het verborgene en het onbekende hebben vaak een veel grotere invloed in een systeem. Hier zit de echte kracht en energie.
5. Wat niet gezegd kan worden maar wel diep wordt aanvoeld is van essentieel belang.
6. De energetische werkelijkheid is de meest fundamentele.



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

5

## INHOUD

1. De systemische visie
2. De kracht van mensen
3. De zorgrelatie
4. De organisatie als voedingsbodem
5. Zelfmanagement



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

6

## De grote vraag in alle projecten, teams en organisaties

Waardoor doen mensen dingen?

Van waar komt hun basismotivatie?  
Van waar komen de voornaamste impulsen?  
Waaruit halen ze energie?  
Waar komt hun kracht vandaan?  
Waar zit de levenskracht?

= vraag naar            zingeving  
                                  verbinding  
                                  inspiratie

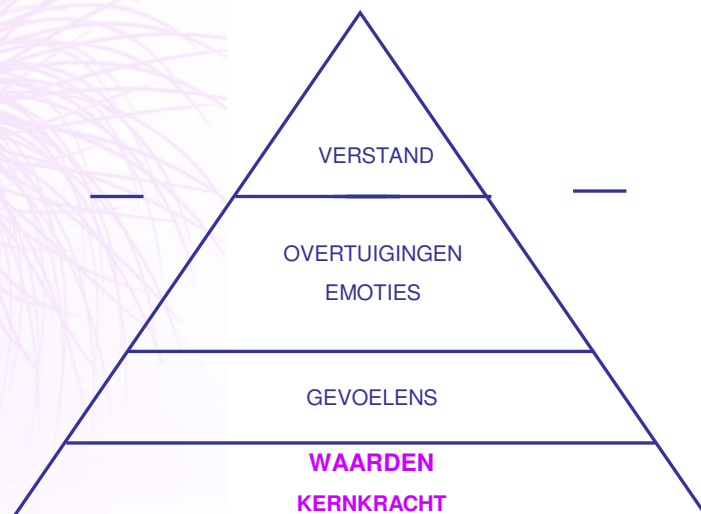
= een blinde vlek voor het management (O.Scharmer)



www.kernkracht.be

7

## De kracht van mensen



www.kernkracht.be


8



## WELZIJN = VERBINDING = KRACHT

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

9



## De kracht van mensen

Strategisch gedrag	authentiek gedrag
↓	↓
<b>macht</b>	<b>kracht</b>
↓	↓
weerstand	contact
↓	↓
werk-last	werk-ing
↓	↓
stress	vreugde

10



KRACHT	EN	WELZIEN
Zijn	+	Doen
Intuïtief	+	Rationeel
Wijsheid	+	Kennis
Intentie	+	Prestatie
Inspiratie	+	Transpiratie
Innerlijk	+	Uiterlijk
Hoe	+	Wat
<b>Werking</b>	<b>+</b>	<b>Werk</b>

**IN EEN ZORGRELATIE**

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

11



## INHOUD

1. De systemische visie
2. De kracht van mensen
- 3. De zorgrelatie**
4. De organisatie als voedingsbodem
5. Zelfmanagement

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

12



# Gezondheid WGO 1948

Fysisch  
Psychisch  
Sociaal

welbevinden

Gezondheidszorg // welzijnszorg



www.kernkracht.be

13



# Kwaliteit in de zorgrelatie

**Mechanische :** output, product, dienst  
nadruk op wat  
belang uiterlijke, objectiveerbare  
meten is weten

**Organische :** proces, relatie  
nadruk op hoe  
belang van verbinding, bezieling  
Zijnskwaliteit, zelfkennis, zelfzorg



www.kernkracht.be

14

# 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)

15

Zelfzorg

= bewonerszorg

zelfrespect  
ontspannen  
grensbewaking

respect  
geduld  
luisterbereidheid



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

16



Gezondheidszorg // Welzijnszorg

Kwaliteit zorg // Kwaliteit relatie

Kwaliteit relatie // Kwaliteit zelfzorg

Kwaliteit zelfzorg // Kwaliteit organisatie

**INTERN // EXTERN**

bij zorgverstrekkers en zorgvragers  
in de zorg-organisatie  
telkens ook tussen beide

**Verbinding als de grote uitdaging**

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

17



**Kwaliteit is vaak** = missie, visie, waarden, objectieven  
= sectorspecifieke kwaliteitseisen  
= kwaliteitssysteem  
= procedures

**Kwaliteit is vooral = VERBINDING  
= WERKING**

≠ verplichting  
≠ karwei  
≠ ondankbare plicht

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

18



## Steeds diepere dimensies in de zorgrelatie

- **Bio-medisch:** professionaliteit  
rationeel – instrumenteel  
expertbenadering
- **Psycho-sociaal:** aandacht voor het echte levensverhaal  
voedende omgevingsfactoren mobiliseren  
emotionele intelligentie
- **Persoonsgericht:** belang autonomie, privacy, participatie  
echte dialoog in verbondenheid, presentie  
maturiteit en wijsheid
- **Energetisch:** accent op "zijn" en authenticiteit  
bejegening, vrijheid in nabijheid  
spirituele intelligentie



www.kernkracht.be

19



## INHOUD

1. De systemische visie
2. De kracht van mensen
3. De zorgrelatie
4. De organisatie als voedingsbodem
5. Zelfmanagement



www.kernkracht.be

20



## Twee dynamieken in alle levende systemen

		
	<p><b><u>Integratie</u></b></p> <p><i>Van mensen in organisaties</i>  <i>Van organisaties in de globale samenleving</i></p> <p>- rationeel            - wetenschap   - efficiëntie          - gevoelsmatig   - waarden       - effectiviteit</p>	<p><b>Orde</b></p>
	<p><b><u>Zelfverwezenlijking</u></b></p> <p><i>Van mensen</i>  <i>Van organisaties</i></p> <p>- Rationeel            - I.Q.            - macht          - Gevoelsmatig   - E.Q.            - kracht</p>	<p><b>Vrijheid</b></p>



www.kernkracht.be

21



## Een ervaring uit onze praktijk

### Twee soorten projecten, teams en organisaties

- Deze die vanzelf gaan; die energie genereren; waarin de projectleider nauwelijks lijkt te sturen; waarin creativiteit volop aanwezig zijn.
- Deze waarin de worsteling voorop staat ; de worsteling met elkaar; de materie; met de beperkte middelen

**Het belangrijkste verschil :  
de kwaliteit van de verbinding**



www.kernkracht.be

22



## De 2 grote beleidsopties

<p><b>Mechanisch</b></p> <p>deskundigen</p> <p>korte termijn</p> <p>weerstand</p>	<p><b>Organisch</b></p> <p>verbondenheid</p> <p>redelijke termijn</p> <p>goodwill</p>
---	---



www.kernkracht.be

23



## Levenskrachtige organisaties respecteren levenskrachten

Joseph H. Brandon  
Profit for live, 2006

<p><b><u>Mechanisch</u></b></p> <p>Materiële</p> <p>Winst</p> <p>Geld</p> <p>Producersen</p> <p>Exploitatie</p> <p>Korte termijn</p> <p>Eigen systeem</p> <p>Winst</p> <p>Transpiratie</p>	<p><b><u>Organisch</u></b></p> <p>Menselijke</p> <p>Levenskrachten</p> <p>Energie</p> <p>Leren</p> <p>Respect</p> <p>Lange termijn</p> <p>Groter geheel</p> <p>Ruimere missie</p> <p>Inspiratie</p>
--	---



www.kernkracht.be

24



**Gras**

**groeit niet**

**door er aan**

**te trekken**

www.kernkracht.be

25



**De inzet en strategieën van verzorgenden**

Vrij naar A. Declercq, 2000

**1. Doelmatigheid**

- uniformisering en objectivering van de verzorging
- normalisatie van de bewoners-situatie met bijzondere aandacht voor de eigenwaarde
- sturing in de communicatie om angst en onrust te vermijden

**2. Betrokkenheid**

- overleg en afweging van prioriteiten in team
- acceptatie van verschillen en bejegening (N. Cuvelier)
- Gezonde dosering van de betrokkenheid met aandacht en respect voor ieders grenzen

www.kernkracht.be

26



## Perspectieven van managers

Vrij naar A. Declercq, 2000

**Idealistisch** waarden staan centraal  
 zorg als roeping  
 enthousiasme en bezieling  
 voorbeeldfunctie van leidinggevenden  
 relatie centraal

**Pragmatisch** doelmatigheid staat centraal  
 zorg door professionalisering  
 technische deskundigheid en innovatie  
 meetbare kwaliteitseisen  
 gezonde competitie

**Proceduraal** onzekerheidsreductie door procedures  
 zorg als kritisch rationeel meedenken  
 meten is weten  
 autoriteit volgens positie en bevoegdheden  
 prestatie centraal

www.kernkracht.be

27



## Verbinding en zorgorganisaties

Vrij naar A. Etzioni, 1961

BELEID \ INZET	PROCEDURAAL	PRAGMATISCH	IDEALISTISCH
BEPERKT	<b>X</b>		
DOELMATIGHEID		<b>X</b>	
BETROKKENHEID			<b>X</b>

**X meest voorkomende evenwichtige types**

www.kernkracht.be

28



## Het grote risico in de zorgorganisatie

- De zorg en de zorgrelatie zoeken naar verdieping en grotere betrokkenheid
- De organisatie dreigt de mechanische procedurale weg op te gaan
- Deze paradox loopt het grote risico van opgelost te worden in de richting van minder verbinding, motivatie en energie.



www.kernkracht.be

29



## Voorwaarden voor een energetische verbinding

### Vanuit het beleid

1. Eerlijke en aanstekelijke missie
2. Management van het onzichtbare
3. Dienend leiderschap

### Vanuit de medewerkers

1. Persoonlijke verbinding met taak en energie
2. Professioneel deskundig
3. Energetische verbinding met het team en de organisatie



www.kernkracht.be

30



## DE NIEUWE AANPAK



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



*KernKracht*

www.kernkracht.be

31



## De organische olie voor de organisatiemachine

- autonomie
- betrokkenheid
- sociaal contact
- creativiteit

- erkenning
- (zelf-)respect
- samenhorigheid
- zelfontplooiing



*KernKracht*

www.kernkracht.be

32



## Energie in organisaties

- via de maturiteit van de mensen
- via echt leiderschap
- via de verbindingen
- van de oorspronkelijke inspiratie
- van de huidige missie
- van de authenticiteit
- van de uitwisseling met de klanten



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

33



## Energie die organisaties verbindt

Leiding en medewerkers met :

1. de eigen bron en het universum
2. mekaar in teams en systemen
3. de missie en de doelstellingen
4. de kwaliteit en de klant
5. de omgeving en het milieu
6. het breder geheel in ruimte en tijd



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

34




## Energiemanagement

1. In welke richting wil de energie stromen?
2. Waar wordt deze energiestroom geblokkeerd?
3. Waar zit nog energie die kan worden vrijgemaakt?
4. Welke negatieve energiestromen kunnen omgepoold worden?
5. Wie zijn de belangrijkste energiebeheerders?

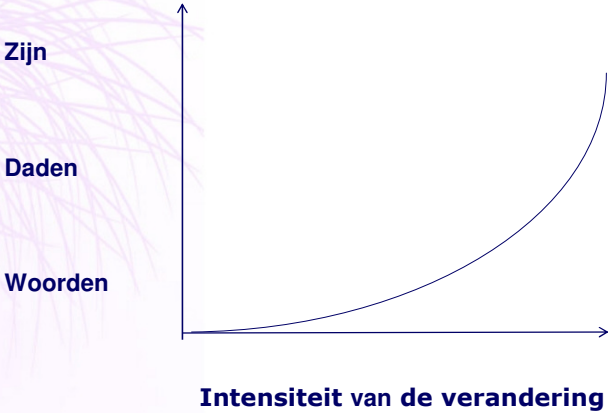


www.kernkracht.be

35



## Verandering




Zijn

Daden

Woorden

Intensiteit van de verandering



www.kernkracht.be

36



Waarden visies missie cultuur strategie structuur



Persoonlijke sfeer

Zakelijke sfeer



www.kernkracht.be

37



## Waarden

Wat vinden wij het meest waarden-vol?

- Geld?
- Carrière?
- Groep?
- Familie?
- Geluk?
- Vreugde?
- Worden wie ik ben?
- Dienstbaarheid?



www.kernkracht.be

38



## Kwaliteit van de missie

1. Winst op korte termijn
2. Lotsverbondenheid
3. Dienst aan de samenleving
4. Dienen van de mensheid als geheel

**= kwaliteit van de verbinding**



www.kernkracht.be

39



## Een nieuwe visie op de zorg - organisatie

1. Breng meer de (zorg-)relatie naar de organisatie en minder de organisatie naar de (zorg-)relatie
2. Dit biedt niet alleen meer kwaliteit, maar is veel mensvriendelijker, meer motiverend en effectiever.
3. Door meer de nadruk te leggen op organische relaties dan op mechanische processen kan de zorgorganisatie een laboratorium worden voor nieuwe organisatievormen.
4. Dit biedt veel meer perspectieven dan dat men een late afgeleide is van de (voorbijgestreefde) industriële organisatie.



www.kernkracht.be

40



## De nieuwe uitdagingen :

1. Zoeken naar nieuwe mogelijkheden ipv varen op berekende zekerheden.
2. Doelstellingen uit proces laten groeien ipv traditionele strategie.
3. Nadruk op de energie in de organisatie ipv op de externe markt.
4. Dynamiek (leven) prioritair op structuren.
5. Kader creëren voor zinvolle waarden.
6. Zelfsturing bevorderen ipv beheersing.
7. Verbinding realiseren ipv concurrentie
8. Duurzaamheid belangrijker dan winst



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

41



## Op zoek naar nieuwe leiders :

- Contact en luisterbereidheid
- Energetische communicatie
- Creativiteit en inspiratie
- Autonoom en authentiek
- Ruime verantwoordelijkheid
- Moraliteit meer dan legaliteit
- Bezielend vanuit contact met de eigen bron
- Bewustwording van niet weten
- Kracht door zelf – management



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

## INHOUD

1. De systemische visie
2. De kracht van mensen
3. De zorgrelatie
4. De organisatie als voedingsbodem
5. **Zelfmanagement**



www.kernkracht.be

43

## 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

44



## 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



www.kernkracht.be

45



## 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

46



## Een bezielde organisatie

*Vrij naar L. Schuijt, 1999*

1. Balans van waarden
  - Economische doelstellingen nooit dominant
  - Hogere waarden : ethisch ondernemen, duurzaam ondernemen: people, planet, profit en - combinatie met solide basis voor bedrijfsaspect
2. Bezieling in alle facetten
  - Leiding
  - Besluitvorming
  - Processen
  - Medewerkers
  - Producten
3. Hoogste kwaliteit
  - Natuurlijke gevolg van bezielde inzet
  - Pro-actieve en organische kwaliteit
  - Dynamiek van vernieuwing
4. Oog voor valkuilen
  - een dwingende normencultuur ipv aandacht voor verscheidenheid van meningen enz
  - scherpe scheiding tussen binnen en buiten ipv grote openheid
  - zeker conservatisme ipv frisse wind

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

47



## 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.

*KernKracht*  
www.kernkracht.be

48



- 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 theemutscultuur 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.

49



- 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.

50