

# HOEZO, ZORG ?!

## KWALITEIT IN DENKEN EN DOEN

Bijlage 1- p.12

## OVER HET BOS EN DE BOMEN

Werken in de (gezondheids)zorg en welzijnssector is werken in een complexe realiteit. Je merkt vaak dat er heel wat dingen zijn waar je geen vat op hebt, maar toch wil je alles begrijpen, ook al kan je niet alles controleren. Let op: complexiteit betekent hier niet dat het te moeilijk is om te begrijpen, dat het te ingewikkeld is om uit te leggen. Wat dan wel? Dat je te maken hebt met een ingewikkelde samenhang van verschillende onderdelen, die voortdurend veranderen en elkaar beïnvloeden.

### Net als een bos

Je zou die complexiteit kunnen vergelijken met het ecosysteem van een bos. Je ziet de bomen en de struiken boven de grond, maar ondergronds gebeurt er nog veel meer: denk maar aan de wortels die groeien en verstrengeld raken... In de biologie is een rizoom een wortelstok, het ondergronds deel van een stengel. Van daaruit kreeg de term bredere betekenis als een manier om te kijken naar de werkelijkheid, naar connecties, betekenis en beweging, net zoals een ecosysteem waarbij verschillende elementen elkaar continu beïnvloeden in een steeds veranderende context.

### Ken je dat, een rizoom?

Ook in de zorg krijg je te maken met die ingewikkelde samenhang van verschillende onderdelen die elkaar voortdurend beïnvloeden. Je zou de complexiteit binnen zorg en welzijn kunnen beschouwen als een bos, met een eigen ecosysteem. Elk bos kent een bovenlaag met bomen, struikgewas, een humuslaag ... Als je door een bos wandelt, is dat wat je ziet. Waar je je minder bewust van bent, is dat het bos als ecosysteem vooral bepaald wordt door het rizoomnetwerk dat ondergronds de verschillende wortelstelsels met elkaar verbindt. In het rizoom is er verbondenheid zonder samenhang. De wortels van de bomen groeien alle kanten op en vormen verbindingen met andere wortels. Die kluwens zijn niet afgesproken, ze ontstaan spontaan en veranderen voortdurend. In de wortelstructuur van een bos zijn alle delen met elkaar verbonden, maar ze groeien ook onafhankelijk van elkaar en er is geen duidelijk patroon in de verbindingen die ontstaan. De verbindingen en betekenissen zijn dus spontaan, veranderlijk, tijdelijk en vaak ook toevallig. Het is de kwaliteit van die verbindingen die het bos als ecosysteem al dan niet tot een werkend geheel maakt. Zie je de parallel met organisaties binnen de wereld van zorg en welzijn?

# Vijf elementen van goed bosbeheer

Om een bos gezond te laten blijven, is goed bosbeheer nodig.  
Ook hier kan je een parallel trekken met zorg en welzijn.

1. Goed bosbeheer vraagt om een **non-lineaire aanpak** die rekening houdt met het ecosysteem en de subtiële balans ervan in het bos. Processen in zorg en welzijn zijn ook vaak niet voorspelbaar of rechtlijnig.
2. **Onderlinge relaties zijn belangrijk.** Het gaat niet (alleen) om het volgen van protocollen en procedures, maar vooral om de kwaliteit van de relaties tussen alle betrokkenen. De manier waarop mensen met elkaar omgaan en communiceren, speelt een cruciale rol.
3. Go with the flow: in het bos moeten alle planten en dieren zich aanpassen aan de omstandigheden van de natuur. **Flexibiliteit** en aanpassingsvermogen zijn ook van groot belang in zorgsystemen en -processen. Continu kunnen reageren op veranderingen en tegelijkertijd aanpassen aan de specifieke behoeften: ze zijn allebei nodig.
4. Eén boom is geen bos; alleen samen vormen alle planten, dieren en struiken een bos. **Co-creatie** is ook in de zorg een belangrijk concept. Zorgen doe je samen, het is een gedeelde verantwoordelijkheid van zorgprofessionals, patiënten/cliënten en hun omgeving, van beleidsmakers, van iedereen die erbij betrokken is.
5. Goed bezig, in dat bosbeheer? Af en toe moet je een paar stappen terugzetten en nadenken over je plan van aanpak, wat er goed was, wat er beter kan ... Die **reflexiviteit** heb je ook nodig om met de complexiteit in de zorg en welzijn om te gaan. Je leert elke dag bij. Zijn we goed bezig? Doen we het goed(e)? Zelfevaluatie is één ding; een lerende cultuur op je werk helpt je ook om continu bij te leren en evolueren.

# WAT IS KWALITEIT VAN ZORG?

Hoe weet je of je goed bezig bent, dat je kwalitatieve zorg levert? Kan je dat meten? En wat is dat dan, kwalitatieve zorg?

## ‘Wat zijn volgens jou de meest essentiële elementen van kwaliteit van zorg?’

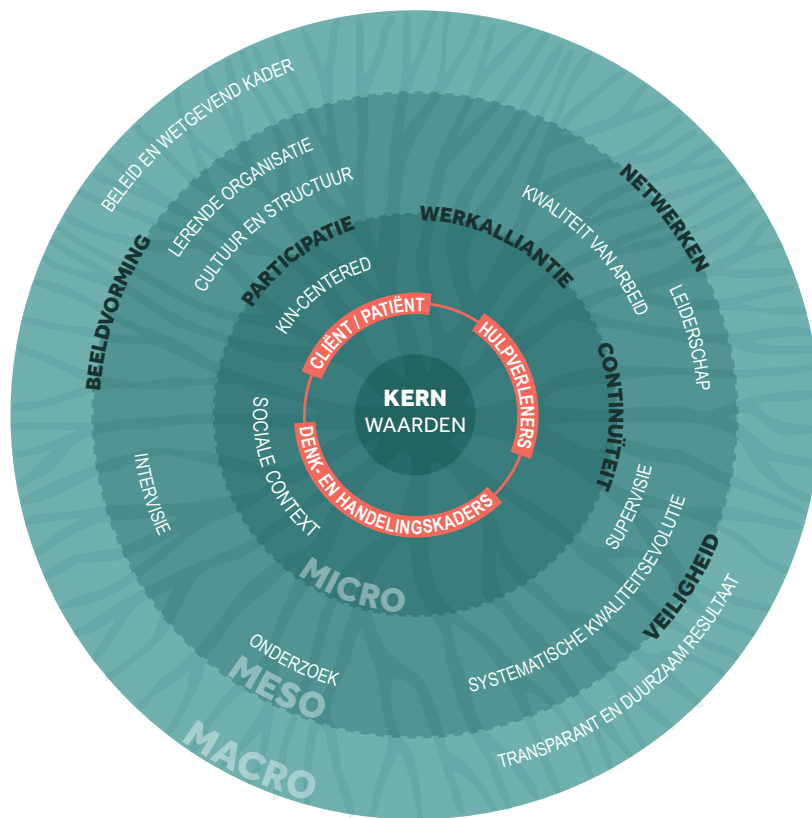
Die vraag vormde bij Emmaüs het begin van een driejarig project en werd zo breed mogelijk gesteld aan alle betrokkenen bij Jeugdzorg Emmaüs, Bethanië geestelijke gezondheidszorg, Monnikenheide-Spectrum en AZ Sint-Maarten. Vanuit een driejarig participatief onderzoek ontstond de basis voor een intersectoraal en waardengedreven kader voor kwaliteit van zorg.

De kern van het kader zijn de waarden die verbonden zijn met de visie op de mens en de wereld bij de betrokken organisaties. Welke waarden vinden we belangrijk? Om tot een gedragen en duidelijke visie te komen, moet je daarover in gesprek gaan. Niet één keer, maar elke keer opnieuw: de wereld verandert voortdurend en organisaties in zorg en welzijn moeten zich hierop houden. Is onze visie nog actueel en relevant?

Rond die kern werden drie cirkels getrokken: op micro-, meso- en macroniveau.

- In het *microniveau* komen cliënten en hun sociale context in contact met zorg- en hulpverleners.
- Het *mesoniveau* verwijst naar de organisatie waarin zorg of hulpverlening wordt geboden.
- Het *macroniveau* is de ruimere samenleving waarbinnen organisaties in zorg en welzijn actief zijn en waarbinnen tegelijkertijd ook individuele mensen hun leven uitbouwen.

Verbindingen of relaties ontstaan en werken binnen én tussen al deze niveau's – rizoom, weet je nog? Je werkt nooit alleen maar met je cliënt of patiënt, je werkt binnen je organisatie, krijgt te maken met familie of verwanten, met collega's binnen je organisatie, met collega's van andere organisaties, met een veranderende wetgeving in een bepaalde context ...



Verbindingen kunnen maken is belangrijk, de kwaliteit van die verbindingen ook. Het betekent dat je werkt in een lerende cultuur en structuur binnen jouw organisatie. Kwaliteit van arbeid is essentieel voor de kwaliteit van zorgverlening. Wil je kwaliteitsvolle zorg en hulpverlening voor cliënten/patiënten? Dan zijn kwaliteitsvolle jobs nodig voor de professionals die in het proces betrokken zijn.

## ORGANISATIES ZIJN MENSEN

Organiseer je het werk in een kwaliteitscultuur of werk je aan kwaliteit binnen een organisatiecultuur? Kwaliteit of organisatie? Het is geen of-verhaal, het is een en-verhaal: werken aan kwaliteit doe je in de context van een gedragen organisatiecultuur. Daarbij mag je niet vergeten dat je werkt met mensen. Mensen spelen een cruciale rol in elke organisatie. Meer nog: organisaties zijn mensen. Het zijn mensen die de missie en visie van een organisatie bepalen. Het zijn mensen die strategieën bedenken en ook uitvoeren. Het zijn mensen die andere mensen in een organisatie aansturen, systemen uitbouwen en gebruiken, structuren bedenken en zich daarin bewegen. Het zijn mensen die de cultuur binnen organisaties bepalen en uitdragen. Het zijn mensen die elke dag opnieuw weer samenwerken om zo goed mogelijk zorg te verlenen en mensen te helpen. In je eentje kan je dat niet; daarom drukt de mens zich uit in organisaties die vorm geven aan die zorg en dat welzijn.

Iedereen kijkt naar de wereld door een bepaalde lens. Meer bepaald: door vier verschillende lenzen, vier verschillende dimensies. Die dimensies (her)kennen maakt het makkelijker om de vragen in het reflexief proces zelf te begrijpen en sturen. Waarom lukt het niet om na te denken? Waarom denken we wel na, maar verandert er niets? Die vier dimensies hebben te maken met contact als basis, met de verhouding van jezelf – of je lichaam – tot de wereld, met afspraken en regels om autonomie mogelijk te maken en met een doel, met name het vormen van je eigen identiteit.

## Het begint met... contact

Contact is de basis om verbinding te maken met andere mensen. Contact op microniveau, met je patiënt of cliënt, maar ook op mesoniveau, de hechting binnen je team. Als die onveilig is, wordt (samen)werken moeilijk. Afstemming, veiligheid, vertrouwen en hechting vormen ook in organisaties en teams de basis: verbinding vraagt vertrouwen. Voel je je daarbij goed in je vel? Die verhouding tussen je eigen lichaam en de wereld is belangrijk: kan jij je geven in je werk en voelt dat goed? Of ben je in een werksituatie beland waarin je je gebruikt of zelfs misbruikt voelt? Dat kan zowel in een zorgcontext gebeuren – op microniveau dus – als op mesoniveau naar je werkgever toe. Ook werkgevers kunnen zich gebruikt voelen; het werkt in twee richtingen. Als je in een kwaliteitscultuur werkt, moet er wederkerigheid zijn tussen medewerkers en hun organisatie. Het is geven en nemen: als werknemer geef je het beste van jezelf, een kwaliteitsorganisatie geeft jou de mogelijkheid en de autonomie om dat te kunnen doen. Daarvoor zijn afspraken en regels nodig. Die worden mee bepaald op de verschillende niveaus (micro, meso en macro). Zo bouw je continu aan je identiteit, als mens, maar ook als organisatie, in een steeds veranderende wereld.

## Verbinding en vertrouwen

Om die identiteit te kunnen ontwikkelen, is verbinding en vertrouwen nodig. Vertrouwen is een positieve houding, die uitgaat van openheid en wederkerigheid. Alleen in een klimaat van vertrouwen, in een 'veilige' werkplek, kan je je als professional kwetsbaar opstellen. Alleen in teams of organisaties waar voldoende vertrouwen en verbinding is, kan een kwaliteitscultuur gedijen, alleen daar is (zelf)reflectie mogelijk.

## Goed geregeld?

Verbinding en vertrouwen maken ook autonomie mogelijk. Regels, protocollen en afspraken zijn nodig, maar je moet het gevoel hebben autonoom genoeg te kunnen werken, niet enkel als uitvoerend instrument. Genoeg autonomie zorgt ervoor dat je betrokken bent bij de taken die je uitvoert en genoeg regelruimte ervaart. Zo doe je je werk met plezier én kwaliteitsvol. Genoeg autonomie geeft je tevredenheid over je werk. Het zorgt ervoor dat je verantwoordelijkheid wil opnemen en creatief kan zijn, dat je verantwoordelijk voelt voor wat je doet en hoe je dat doet. Die professionele betrokkenheid is een belangrijke voorwaarde om kwalitatieve zorg te kunnen geven. Het zorgt voor een gedrevenheid die vanuit jezelf komt, voor engagement.

## Doen we het goede? En doen we het goed?

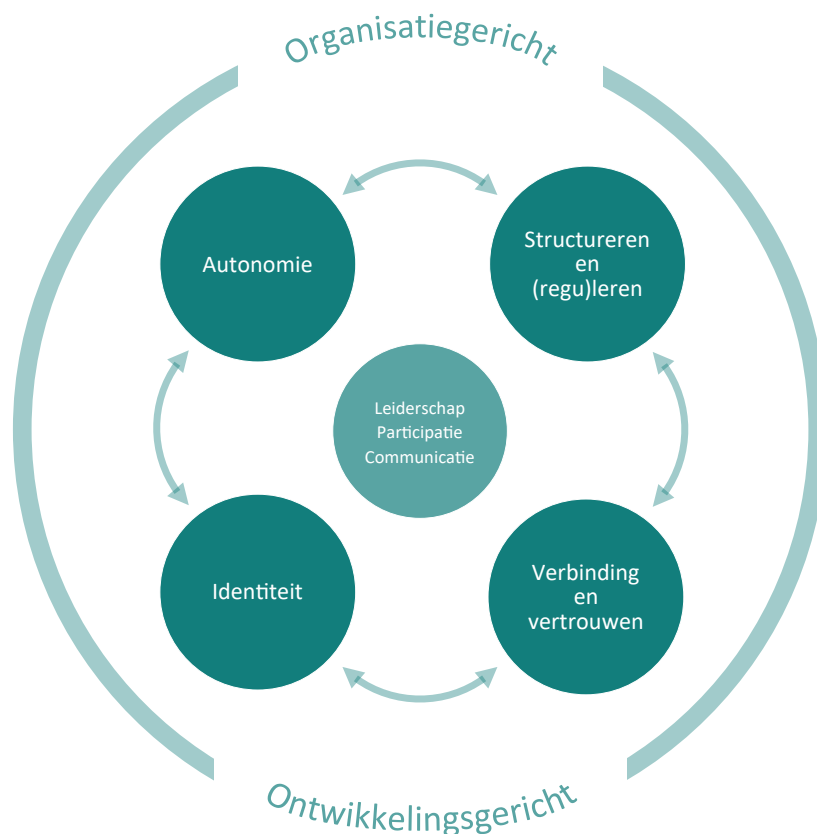
**Verbinding en vertrouwen** is de basis, de combinatie **autonomie** en **regels en afspraken** zijn het fundament om een eigen **identiteit** te ontwikkelen. Al deze elementen hangen samen en zorgen ervoor dat je als mens groeit en evolueert. Hetzelfde geldt voor organisaties. Als deze elementen in balans zijn, kan je als organisatie of team vlot samenwerken. Samen creëren ze een gedragen kwaliteitscultuur.

Van daaruit kan je de antwoorden zoeken op deze twee vragen:

**Doen we de dingen goed?**

**Doen we goede dingen?**

Die vragen kunnen beantwoord worden op micro-, meso- en macroniveau. Het is belangrijk om dat op regelmatige basis te doen: vertrekken vanuit de expertise van de betrokkenen om te reflecteren over de kwaliteit van de zorg.



## In de praktijk

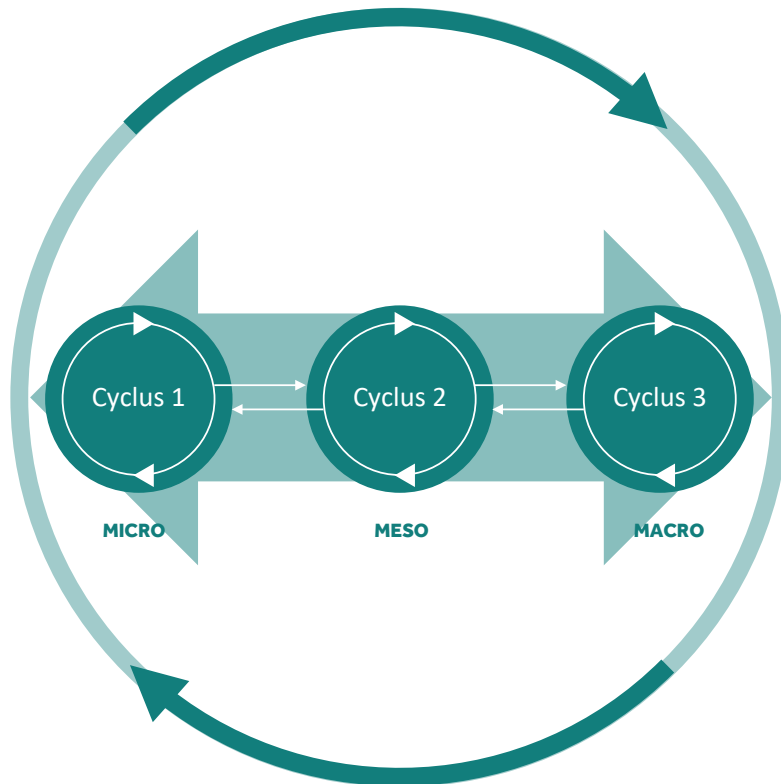
Hoe kan je dat concretiseren? Een bevraging, een ronde tafel, een beschrijvend verslag ... Er zijn heel veel verschillende manieren om dat - goed - te doen. Het gaat niet om één reflectiemoment, wel om een reflectiecyclus waarbij binnen en tussen verschillende niveaus verbindingen gemaakt worden.

Om dat proces gestructureerd te laten verlopen, kan een *critical friend* ingeschakeld worden, iemand die niet rechtstreeks betrokken is op de afdeling, in het team of de organisatie waar het reflectieproces zich afspeelt, maar wel voldoende vertrouwd is met de werking ervan en ook voldoende vertrouwen heeft van de betrokkenen. Dat kan één persoon zijn, maar net zo goed een expertencommissie. Zo iemand signaleert de blinde vlekken en zorgt voor het nodige buitenperspectief.

## EVEN NADENKEN...

Nadenken, evalueren: reflectie is belangrijk in zorg en welzijn en binnen de gezondheidssector. **Reflexiviteit kan je op verschillende manieren invullen.** Het is de reactie van een individu op wat er gebeurt in haar of zijn omgeving, om die ervaringen en die kennis te verwerken tot kennis die nodig is om weloverwogen keuzes te maken. In tweede instantie kan het ook gaan om een kritische manier om te kijken naar hoe je dingen professioneel aanpakt. De dingen die je vanzelfsprekend doet, hoe vanzelfsprekend zijn die? Waarom doe je ze, waar is die kennis op gebaseerd, welke (machts)relaties beïnvloeden die? Deze vorm van reflexiviteit is het vermogen om de professionele kennis die je gebruikt in je werk, in vraag te stellen en te monitoren. Een derde vorm van reflexiviteit heeft te maken met emoties: waarom reageer jij - of je cliënt, je patiënt, je collega ... - op een bepaalde manier? Meer inzicht in emoties kan leiden tot een betere werkaliantie tussen jezelf en de andere betrokkenen.

**Reflexiviteit** betekent dat je jezelf en je professionele kennis in vraag stelt. Dat creëert natuurlijk ook **onzekerheid**: als je jezelf continu in vraag stelt, kan je dan nog wel op een professionele manier je werk doen? Kan je dan nog wel beslissingen nemen? Toch wel: reflexiviteit creëert onzekerheid, maar helpt tegelijkertijd om in te zien dat die onzekerheid hoort bij het werk. Reflexiviteit maakt je bewust van de complexiteit van zorgen in de welzijns- en gezondheidssector. Het hele reflectieproces kan leiden tot een **betere praktijk**.



## KRITISCH EN CONSTRUCTIEF

Kritisch zijn over jezelf, over het werk, over je organisatie: het is een grote meerwaarde. Tenminste: als je kritische vragen kan (leren) stellen op een constructieve manier, waarbij de veiligheid, het vertrouwen en de nieuwsgierigheid binnen je groep niet ondermijnd worden.

Reflexiviteit binnen kwaliteit van zorg zou je daarom kunnen omschrijven als het **open, intentioneel, gestructureerd en cyclisch bevragen van wat belangrijk is in functie van kwaliteit van zorg**.

**Open:** niet enkel op individueel niveau, maar binnen en tussen verschillende niveau's, van team tot organisatie tot de brede samenleving. Daarbij moeten ook alle betrokkenen hun inbreng kunnen hebben. Dat kan enkel binnen een open, lerende organisatiecultuur. Het is telkens opnieuw in vraag stellen, bijsturen, aanpassen. Het betekent ook dat nieuwe methodes of inzichten niet opgelegd worden, maar ingebed raken in de open, steeds veranderende kwaliteitscultuur.

**Intentioneel:** Reflectieprocessen over kwaliteit van zorg moeten bewust en gericht ingezet worden.

**Gestructureerd:** welke veranderingen, problemen en evoluties opduiken, is anders voor elke sector. Uiteraard moet het reflectieproces aansluiten bij wat er elke dag gebeurt in de praktijk van de hulpverlening. Een duidelijke structuur is nodig bij elk reflectieproces, maar die moet wel aangepast zijn aan de context. Daarom is het nodig om een eigen, heldere taal te ontwikkelen voor de uitdagingen binnen elke sector. Als je de resultaten van een reflectieproces niet kan omzetten naar de praktijk van elke dag, is het weinig zinvol. Hoe dat moet gebeuren verschilt uiteraard van team tot team, van afdeling tot afdeling, van organisatie tot organisatie, maar de kans dat dat lukt, is veel groter bij een goed gestructureerde reflectie.

**Cyclisch:** kwaliteit in denken en doen? Dat is werk van elke dag. Het betekent dat reflectieprocessen telkens opnieuw nodig zijn en elkaar beïnvloeden. De steeds veranderende context of omgeving waar je zorgt, vraagt erom om telkens opnieuw de vragen te stellen: doen we het goede? En doen we het goed?