

Voorwaardescheppende criteria

tot het groeien naar een cultuur van morele veerkracht in een organisatie

1. Definities

- Morele stress: het wrange gevoel dat zorggevers ervaren wanneer zij hun waarden en visie op goede zorg niet in de praktijk kunnen brengen.
- Morele veerkracht : het vermogen om het evenwicht te herstellen of te behouden na een ingrijpende, langdurig en/of frequent voorkomende ervaring(en) van morele stress.

2. Voorwaarde scheppende criteria ^{1 2 3 4}

'VERZORGDE' MEDEWERKERS LEVEREN GOEDE ZORG

Deze criteria zijn mogelijks niet volledig maar wel voorwaardescheppend! Ze zijn geschreven vanuit de meest ideale situatie. We starten bij de huidige context van de organisatie om te komen tot een cultuur waar morele veerkracht grote kans krijgt te gedijen.

De voorwaardescheppende criteria zijn geschreven voor organisaties die met zorg bezig zijn (thuiszorgdiensten, woonzorgcentra, ziekenhuizen, voorzieningen voor specifieke doelgroepen.)

Medewerkers: alle mensen binnen een organisatie tewerkgesteld of met een zorgopdracht aan de organisatie verbonden.

Zorgvragers: cliënten, patiënten, bewoners en hun naasten

- **Een WAARDENGEDREVEN ORGANISATIE IN DE ZORG**
 - o Waardengedreven werken vertrekt vanuit een persoonsgerichte visie⁵. Mogelijke graadmeters hiervoor zijn eerbied hebben voor de menselijke persoon en een menswaardig bestaan voor elke persoon. In een zorgorganisatie is 'de persoon' elke medewerker en elke zorgvrager!
 - o Morele stress ontstaat wanneer overtuigingen, alsook de waarden en de visie van een persoon op goede zorg in conflict komen met de realiteit. In concreto waarden van een maatschappij, organisatie, collega's, zorggevers, zorgvragers en hun naasten.
 - o We gaan er van uit dat elke medewerker die kiest om in de zorg te staan zich bewogen voelt om goede zorg te geven. Elke startende medewerker is in principe

¹ Van Dartel, H. & Malewijk, B. (red) (2014) In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk. Amsterdam – Boom.

² Ethisch advies 17: Waardegedreven ondernemen in de zorg. (juni 2014). Zorgnet Icuuro.

³ Jacobs, L., Benders, J. Woonzorgcentra eenvoudig en slim organiseren, hoe pak je dat aan?, Inspiratienota voor een herontwerp volgens de principes van Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) in WZC. Flanders Synergy en CESO KU-Leuven

⁴ L. Vanlaere, J. Lemiengre, L. De Wachter, L. Van Ooteghem Ethisch leiderschap in de zorg. Verkenning vanuit de zorgethiek. Garant.

⁵ Woonzorgdecreet 2009

moreel sensitief! Dit betekent dat de medewerker eigen waarden en normen heeft die hem gevoelig maken en drijven om het goede te doen!

- Elke zorgorganisatie beschrijft in z'n **VISIE/MISSIE** de **REDEN VAN BESTAAN** en de **WAARDEN** die de morele sensitiviteit en de ethische grondinspiratie van de organisatie weerspiegelen. We beschouwen deze Visie/Missie als het fundament van de organisatie waarop iedereen binnen de organisatie aanspreekbaar is. Alle beleidsvraagstukken, alsook alle operationele processen worden bij voorkeur afgetoetst aan deze bestaansredenen en waarden. Dit brengt ons tot een gedeelde en gedragen strategische visie!⁶
- 'Van morele stress naar morele veerkracht' kadert binnen deze algemene organisatiestrategie. Morele stress heeft effect op zorgkwaliteit en retentie van medewerkers. Het zich kunnen identificeren als medewerker van de eigen waarden met deze van de organisatie is een eerste belangrijk stap naar het bekomen van morele veerkracht en vervolgens het leveren van goede zorg! In dat opzicht zit het zorgethisch beleid met aandacht voor morele veerkracht verankerd in het personeelsbeleid, financieel beleid en kwaliteitsbeleid die samen de brug vormen naar goede zorg aan het bed van de zorgvrager.
- De waarden zijn de kern van de organisatiecultuur die op een subtiele manier de boodschap geeft 'Zo doen we dat hier' – 'Zo ZIJN we hier'. Van bestuurders wordt verwacht dat ze de waarden actief uitdragen en ervoor zorgen dat er zo weinig mogelijk ruis ontstaat in de signalen die de medewerkers en zorgvragers ontvangen.

- De ORGANISATIEVISIE ⁷

- De organisatievisie vormt de identiteit van de organisatie en is richtinggevend. Wanneer de visie duidelijke handen en voeten krijgt is ze het houvast dat finaal uitnodigend werkt en de medewerkers fier maakt om voor deze organisatie te mogen werken. **Het maakt ook de mogelijkheden van de organisatie duidelijk aan de zorgvrager.**
Duidelijkheid bieden stuurt aan tot morele veerkracht.
- De visie is mens- en zorggericht en wordt gemaakt voor en door alle betrokken partijen (medewerkers, zorgvrager en naaste). Een verhoogde betrokkenheid verhoogt het verantwoordelijkheidsgevoel wat het verankeren van de WAARDEN tot in de kern van de organisatie mogelijk maakt en de tevredenheid van de medewerker aan de zijde van de zorgvrager voelbaar maakt.
Mede-eigenaarschap en inspraak leiden tot morele veerkracht.
- De visie impliceert een intern en extern engagement. Dit vraagt een kritische reflectie over de organisatiewaarden ten opzichte van de samenleving, de inbedding in beleidskeuzes en de toepassing op klinisch niveau waar men binnen de zorgrelatie van zorgvrager en zorggever nadenkt en handelt in het licht van 'Wat is hier het goede om te doen?'. Je eigen waardenkader kunnen kaderen in een groter geheel bevordert morele veerkracht.
- Zo wordt niet de regelgeving binnen de organisatie bepalend voor het gedrag, maar wel de visie, die door iedereen gedragen wordt.

⁶ Weggeman et al

⁷ H. van der Loo, J. Geelhoed, S Samhoud (2015). Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken. Academic Service, Amsterdam.

- **Een ETHISCH REFLECTIEVE ZORGCONTEXT**^{8 9}

- De voedingsbodem van ethiek is de dagelijkse praktijk waarin we streven '**het goede te doen om de goede reden**', met name wat de zorgvrager zegt wat goed voor hem is!
- Het beleid van een organisatie is bij uitstek een ethisch beleid. Dit is een beleid dat in alle vezels van de organisatie vervat zit en iedereen in de organisatie toelaat om vragen in verband met verantwoordelijkheden en expertise op een systematische wijze te bekijken en in goede banen te leiden. Hierdoor kun je tekenen van morele stress detecteren en die vervolgens aangrijpen om de zorgpraktijk bij te sturen zodat motivatie en betrokkenheid van medewerkers terug stijgen.
- Bij voorkeur is een ethisch beleid een evident beleid, doorleefd van Raad van Bestuur tot op de werkvloer. Een ethisch beleid komt via een PARTICIPATIEF PROCES tot leven en groeit uit in een ethisch reflectieve zorgcontext.
In bepaalde organisaties zal hiervoor een specifiek ethische zorginfrastructuur opgezet worden. Dit is een overkoepelende naam voor plaatsen, personen, momenten waar medewerkers terecht kunnen met vragen, bedenkingen, ideeën rond goede zorg en morele dilemma's. Deze infrastructuur is bij voorkeur zichtbaar en laagdrempelig en heeft bij uitstek tot doel iedereen te betrekken en te laten participeren in de ethisch reflectieve zorgcontext.
(Voorbeelden van ethische zorginfrastructuur: gesprek met collega's, referentiepersoon ethiek, agendapunt op een teamvergadering, cliënt-, patiënt- of bewonersbespreking, werkgroep ethiek, commissie ethiek, ethicus, structureel moreel beraad, brochures, ...)
- De ethische zorgcontext draagt bij aan een open transparante gesprekscultuur in alle geledingen van de organisatie. Het leert medewerkers waarden en drijfveren naar elkaar toe uit te spreken en leert hen reflecteren rond aanleidingen die leiden tot waardenconflicten. Bijgevolg is een waardencultuur richtinggevend voor een reflectieve cultuur. Het kunnen en mogen in debat en dialoog gaan rond zowel de impliciete en expliciete waarden en normen helpt evenwichten te herstellen of te behouden na ingrijpende gebeurtenissen. Dit leidt tot MORELE VEERKRACHT.
- Kiezen voor een reflectieve cultuur en bijhorende infrastructuur dient door het beleid mee gedragen en ondersteund te worden. Het is het beleid dat letterlijk en figuurlijk voorziet in RUIMTE om te mogen en te kunnen reflecteren. Dit vanuit de overtuiging dat ruimte voor formele en informele bespreekbaarheid kan bijdragen tot morele veerkracht en bevlogen medewerkers!

- **Het belang van LEIDERSCHAP**

- Morele veerkracht groeit bij medewerkers en teams die autonomie in hun werk ervaren. Weliswaar autonomie in verbondenheid waarbij de teamleden afhankelijk zijn van elkaar en alles wat nodig is om het proces en de taken uit te voeren ook binnen het team vinden. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het hele zorgproces naar de zorgvragers waar het team verantwoordelijk voor is.

⁸ R. Piers et al. (2016) Levensende naar een ethisch kader. Een werkboek voor zorgverleners. Lannoo

⁹ Y. Denier, L. Dhaene. (2013) De kracht van mensen. Over waardegedreven leidinggeven in de zorg. Zorgnet Vlaanderen.

- De visie is hierbij richtinggevend, samen met een duidelijk kader van taakafspraken op organisatieniveau en op teamniveau. Duidelijke grenzen waarbinnen een team vrij kan functioneren geeft ademruimte en klaarheid. Ook bepaalde regelende taken kunnen bij een teamlid met de nodige competenties gelegd worden.
- Het samen mogen en kunnen verantwoordelijk zijn veronderstelt het formuleren van rollen binnen een team die via interdisciplinaire samenwerking het gemeenschappelijk doel van het team verwezenlijkt.
- De leidinggevende van zo'n team is empathisch en moreel sensitief, houdt de vinger aan de pols bij het team, heeft aandacht voor signalen van morele stress, ziet en erkent dat zorggevers soms niet de goede zorg kunnen verlenen die ze willen verlenen, weet dat een fout maken ook een groeikans kan inhouden en waardeert de momenten van goede zorg. Het wordt bij uitstek een team met gedeelde verantwoordelijkheid en een ondersteunende-coachende leider die betrokkenheid faciliteert en het groepsgevoel versterkt door de waarden, talenten en competenties van personen op de juiste plaats in te zetten.
- Het blijft echter het beleid dat de grote lijnen uitzet en voorziet in voldoende middelen en ondersteuningsmaatregelen. Dit bepaalt of de cultuur van morele veerkracht een kans tot groeien krijgt!

Een cultuur van morele veerkracht in de organisatie laten gedijen is een **PROCES** dat nooit af is en stap per stap gerealiseerd wordt. Het visueel maken van bepaalde stappen in het proces, op een eenvoudige maar doordachte manier, helpt mensen dicht bij de VISIE te blijven.

