



VAN MORELE STRESS NAAR EEN CULTUUR VAN MORELE VEERKRACHT

HANDLEIDING

Stappen in de groei naar morele veerkracht met hulp van Re•Mo•Ve

Realisatie in kader van een TETRA-project 2017-2018



INLEIDING

‘Groeien naar een cultuur van morele veerkracht!’ Het kan wanneer een organisatie een langetermijnvisie voor morele veerkracht ontwikkelt zodat elke operationele actie bijdraagt tot een **duurzaam proactief beleid** inzake morele veerkracht.

Het Tetra-project biedt organisaties een **stappenplan** aan dat hen de kans geeft die groei naar morele veerkracht waar te maken.

Dit stappenplan geeft een organisatie de ruimte en kans om een **denk- en doe-proces op eigen maat** te ontwikkelen. Hoe dit gebeurt wordt in de **Handleiding van Morele Stress naar een Cultuur van Morele Veerkracht** hieronder beschreven. De Handleiding is het startpunt van een succesvol stappenplan naar morele veerkracht.

Zodra je de Handleiding doorneemt, merk je meteen dat ook onze **digitale tool Re•Mo•Ve** (www.removetool.be) een cruciaal hulpmiddel is. Het stelt op een vlotte manier een resem aan instrumenten ter beschikking, instrumenten die je ook terugvindt op deze site.

Re•Mo•Ve staat voor Résilience Morale/Morele veerkracht. De term ‘Remove’ beschouwen we als een proces van bewegen, rust en herbewegen... om uiteindelijk te groeien naar morele veerkracht!

Re•Mo•Ve is een digitaal instrument dat is ontwikkeld om **morele stress op een methodische, procesmatige en continue wijze in de voorziening/het bedrijf aan te pakken en morele veerkracht te verankeren.**

NOOT:

- Alle documenten waarnaar verwezen wordt zijn terug te vinden op www.morelestress.be
- Re•Mo•Ve is terug te vinden op www.removetool.be

Contact: Ann Vandegehuchte
ann.vandegehuchte@howest.be
0496 50 36 81

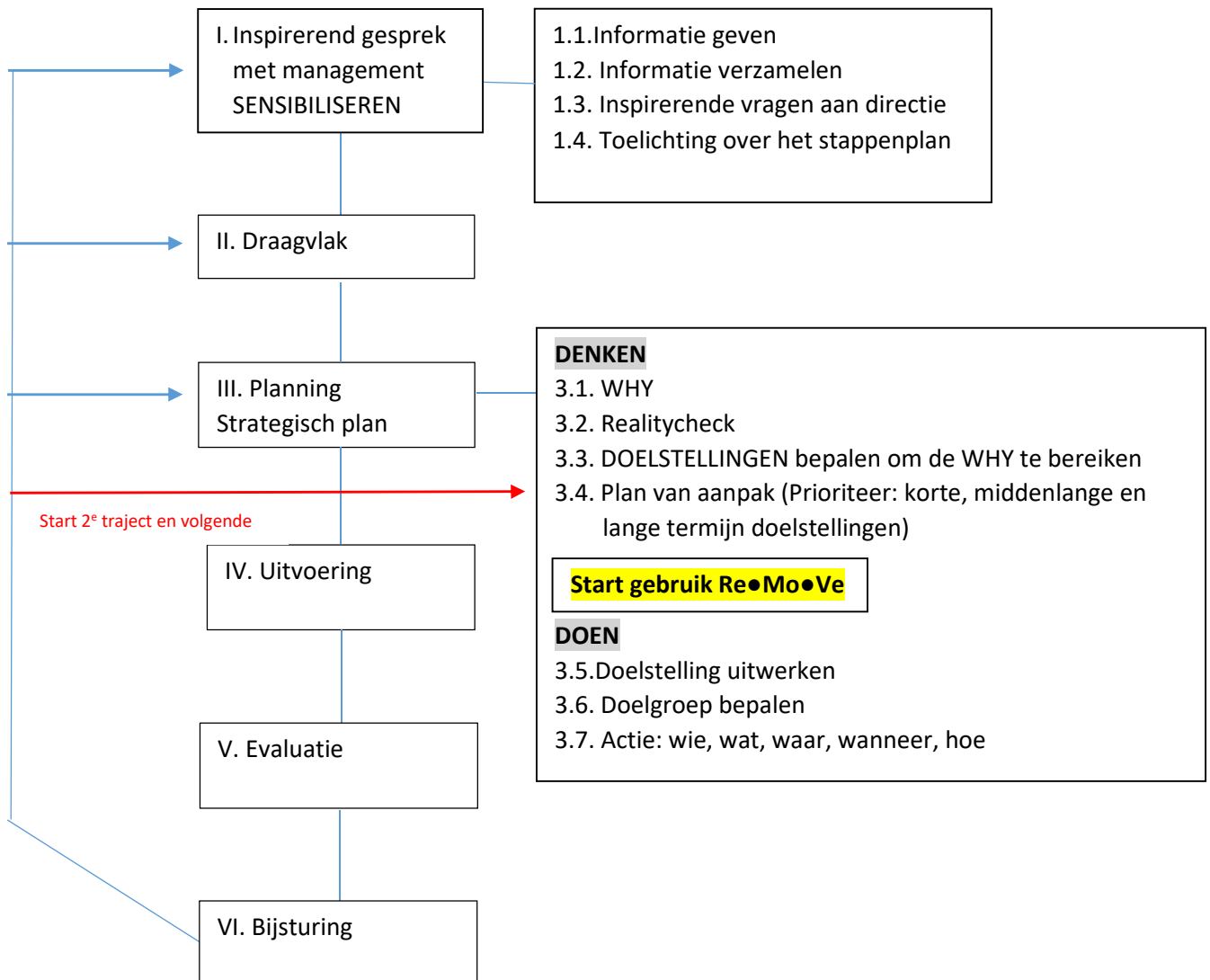
Veronique Hoste
veronique.hoste@howest.be
0476 98 50 19

INLEIDING.....	3
DEEL 1: HET STAPPENPLAN.....	5
Schema: Het stappenplan.....	5
I. Inspirerend gesprek met management	6
1.1. Informatie geven	6
1.2. Informatie verzamelen	6
1.3. Inspirerende vragen aan de directie.....	7
1.4. Toelichting over het stappenplan	7
II. Draagvlak creëren.....	9
2.1. Doelstelling	9
2.2. Participanten	9
III. Planning: Strategisch actieplan.....	11
3.1. DENK: WHY	11
3.2. DENK: Reality-check.....	12
3.3. DENK: Doelstellingen bepalen	13
3.4. DENK: Plan van aanpak.....	14
3.5. DOEN: Doelstelling uitwerken	15
3.6. DOEN: Doelgroep bepalen.....	15
3.7. DOEN: Actie: wie, wat, waar, wanneer, hoe	15
IV. Uitvoering	16
V. Evaluatie	16
VI. Bijsturing.....	16
DEEL 2: DIGITALE TOOL Re•Mo•Ve.....	17
I. Login en wachtwoord	17
1.1. Eerste maal inloggen	17
1.2. Aanvaarden van gebruiksvoorwaarden.....	19
1.3. Je organisatie	20
II. Welkom in de tool	21
2.1. De zijbalk.....	21
2.2. Ingeven van de WHY en Realitycheck via Re•Mo•Ve	22
2.3. Medewerker aanmaken.....	23
2.4. Doelstellingen uitwerken via Re•Mo•Ve	24
2.4.1. Uitwerken van doelstellingen in trajecten	24
2.4.2. Maak een nieuw traject aan	25
BIJLAGEN.....	34

DEEL 1: HET STAPPENPLAN

Schema: Het stappenplan

Het stappenplan helpt je op weg bij het ontwikkelen van een cultuur van morele veerkracht.



I. Inspirerend gesprek met management

Een 'Inspirerend gesprek' (zie stappenplan - punt I) heeft tot doel de directie te betrekken zodat deze op haar beurt ruimte maakt voor cultuurvorming. Het inspirerend gesprek kent 4 stappen.

1.1. Informatie geven

Directies zijn niet altijd vertrouwd met het begrip 'Morele stress'. Het begrip is onbekend en wordt vaak opgenomen onder de noemer werkstress en/of emotionele stress.

- Verschaf informatie over wat morele stress is, wat de impact ervan is op onze werksituatie en waarom zouden we er aan werken is noodzakelijk om de stap te zetten naar een cultuur van morele veerkracht.
- Sluit je informatiemoment af door te vragen of zij dit binnen hun organisatie herkennen en voorbeelden kunnen geven op de verschillende niveaus (individu, leidinggevend, teams, organisatie)

Ondersteunende vragen

Welke instrument ter sensibilisatie uit www.morelestress.be helpt jou bij het overbrengen van informatie aan de directie?

.....

Welke informatie heb je nog nodig bij het informeren en inspireren van de directie?

.....

1.2. Informatie verzamelen

Graag willen we meer zicht op de bestaande **STRUCTUUR** en **CULTUUR** van de organisatie.

Aan de hand van de nota 'Voorwaardescheppende criteria op organisatieniveau tot het groeien naar een cultuur van morele veerkracht' is te peilen in welke mate de organisatie reeds een structuur en cultuur heeft die een goede voedingsbodem is om met morele stress om te gaan.

Op basis van literatuur en verworven praktijkinzichten beschrijven we enkele criteria die hierin richtinggevend zijn.

De criteria hebben betrekking op 4 thema's:

- Een waardengedreven organisatie in de zorg
- Een organisatievisie
- Een ethisch reflectieve zorgcontext
- Het belang van leiderschap

Deze criteria zijn mogelijks niet volledig maar wel voorwaardescheppend!

Ondersteunende vragen

Welke randvoorwaarden zijn van belang in de context van jouw organisatie?

.....

Waar aan hebben jullie als organisatie nog werk?

.....

Benoemen van sterktes: wat is er al aanwezig (qua fundamenten) in jouw organisatie?

.....

Hoe zou je deze sterktes meenemen in het verhaal van morele stress naar morele veerkracht?

.....

1.3. Inspirerende vragen aan de directie

Graag willen we meer zicht op de **STRATEGIE in de groei naar een cultuur van morele veerkracht**. Hier polsen we hoe de directie denkt over een 'cultuur van morele veerkracht in de organisatie'?

Vinden ze het belangrijk om 'moreel veerkrachtig' te zijn? Stimuleer hen om in 1 krachtige zin te formuleren hoe hun organisatie er zou uitzien mocht die moreel veerkrachtig zijn.

Later in de nota, bij het verder verfijnen van de strategie zullen wij dit de '**WHY**' noemen. Het is als het ware je hoger doel – het ultieme waar we naar streven.

Ondersteunende vragen om de 'WHY' te definiëren.

Waarom wil je als directie een moreel veerkrachtige organisatie hebben?

Wanneer noem je als directie je organisatie moreel veerkrachtig?

Hoe ziet je organisatie er uit als deze moreel veerkrachtig is?

1.4. Toelichting over het stappenplan

Indien we interesse ervaren bij de directie is te peilen hoe de directie kijkt naar verdere actie?

Ondersteunende vragen

Welke investering/inspanning wil je directie maken in de groei naar morele veerkracht?

- Tijd
- Middelen.....
- Mankracht.....
- ...

Wat wil de directie op korte termijn bereiken?

.....

Wat wil de directie op lange termijn bereiken?

.....

WAT IS HET HEN WAARD?

II. Draagvlak creëren

2.1. Doelstelling

Het draagvlak is een vertegenwoordiging van alle doelgroepen/betrokkenen in de organisatie die het proces naar een cultuur van morele veerkracht uitwerken en opvolgen.

Het 'draagvlak' is de DENKER, MOTOR, AMBASSADEUR in de groei naar morele veerkracht.

Doelstellingen:

- Een gedragen beleid uitdenken en formuleren door stap III zorgvuldig uit te werken.
- Als motor het continue proces van denken, uitvoeren, opvolgen en bijsturen opvolgen.
- Als Ambassadeur met enthousiasme de kracht van morele veerkracht uitdragen.

2.2. Participanten

Participatie is noodzakelijk om mensen te motiveren en om het **draagvlak** te creëren. Bijgevolg is een **representatieve vertegenwoordiging van de verschillende doelgroepen die in de organisatie aanwezig zijn** wenselijk.

Vormen van draagvlak:

- een werkgroep
- een bestaande overlegstructuur

Suggesties van doelgroepen/betrokkenen:

- **Beleid/directie** om de waardengedreven beleidsvisie ter bevordering van morele veerkracht op de werkvloer in te voeren en te implementeren.
- **Ethiek** om het werken aan GOEDE ZORG VOOR DE PATIENT op te volgen door het stimuleren en ondersteunen van communicatie/reflectie van medewerkers en teams bij de confrontatie met morele casussen, ethische dilemma's.
- **HR** om goede zorg voor en ontwikkeling van elke medewerker.
- **Kwaliteitszorg** om de integratie van het waardengedreven beleid op de diverse afdelingen te bewaken en op te volgen.
- **Arts-vertegenwoordiger** om morele stress bij collega-artsen te onderkennen en hen mee te motiveren tot groei naar een cultuur van morele veerkracht voor de hele organisatie.
- **Andere disciplines van medewerkers**
- **Patiënten/cliënten en hun vertegenwoordigers**

Streef naar een evenwichtige samenstelling en qua omvang naar een werkbare haalbare groep. De werkgroep duidt iemand aan die de werkgroep aanvoert en **een mandaat krijgt van de directie** om de nodige stappen te zetten die leiden tot een cultuur van morele veerkracht.

Ondersteunende vragen:

Wie krijgt het mandaat om het draagvlak samen te stellen?

.....

Welke doelgroepen doen binnen de organisatie reeds iets rond morele veerkracht, waardengericht werken, werken rond 'het goede doen in de zorg'?

.....

Welke doelgroepen moeten in jouw organisatie zeker in het draagvlak opgenomen worden en waarom?

.....

Welke vertegenwoordigers van die doelgroepen zie jij in je organisatie in het draagvlak zetelen?

.....

Wat maakt hen als sterke vertegenwoordiger om in het draagvlak te zetelen?

.....

Welke verwachtingen stelt onze organisatie 'inhoudelijk' ten aanzien van de vertegenwoordigers van het draagvlak?

.....

Welke verwachtingen stelt onze organisatie 'structureel' ten aanzien van de vertegenwoordigers van het draagvlak?

.....

Is een nieuwe werkgroep of een bestaande structuur wenselijk om het proces naar morele veerkracht te (bege)leiden?

.....

Welke concrete acties neem je om je draagvlak te vergroten?

.....

III. Planning: Strategisch actieplan

Het strategisch actieplan is op gedeeld in 2 delen:

1. DENK-proces:

‘WHY’; reality-check; doelstellingen bepalen om de WHY te bereiken en plan van aanpak

2. DOE-proces:

Doelstelling aanduiden en uitwerken; doelgroep bepalen; Actie: wie, wat, waar, wanneer, hoe

3.1. DENK: WHY

De **WHY** is de beschrijving van **het ultieme doel** wanneer je jouw **organisatie moreel veerkrachtig** noemt. **De WHY is de richting waar we naar toe werken!**

We ontwikkelen de WHY op ‘organisatieniveau’.

In ‘punt 1’ nodigden we ter inspiratie de directie reeds uit hierover na te denken. De WHY, ‘Waarom willen we een moreel veerkrachtige organisatie zijn?’, willen we kennen van de betrokkenen van de gehele organisatie. Vandaar het belang van een representatief draagvlak.

De WHY delen we op in het maken van ‘een slagzin’ en ‘welke waarde willen we creëren’.

Gebruik eventueel al de antwoorden op de vragen uit ‘punt 1.3.’ toen de directie de WHY definieerde.

- **Een slagzin**

We streven naar ‘een slagzin’ waar alle medewerkers zich in herkennen en onmiddellijk weten waarvoor de organisatie staat en waarvoor ze gaat!

1 SLAGZIN Organisatie X is moreel veerkrachtig:
--

- **De waarde**

De waarde is de winst die je hebt wanneer je moreel veerkrachtig is!

- Waaraan zul je zien dat je die WHY bereikt hebt?
- Welke ‘waarde’ heb je gecreëerd voor wie binnen de organisatie als je moreel veerkrachtig zal zijn? (deze moet klaar en duidelijk zijn)

Ondersteunende vragen om de ‘WHY’ (slagzin en waarde) te definiëren.

Waarom willen we een moreel veerkrachtige organisatie zijn?
Wanneer noem jij je organisatie moreel veerkrachtig?
Hoe ziet je organisatie er uit als deze moreel veerkrachtig is?

Bijkomende vragen ter inspiratie in de zoektocht naar 'Waarom morele veerkracht'?

- Wat is je doel?
- Wat wil je bereiken?
- Waar droom je van als je de organisatie moreel veerkrachtig noemt?
- Waar wil je uitkomen als je de organisatie moreel veerkrachtig noemt?
- Wat zou je anders willen zien dan er nu is?
- Hoe stel je jouw moreel veerkrachtige organisatie voor?
- Hoe zal het zijn als je je organisatie moreel veerkrachtig kan noemen?
- Waaraan zal je merken dat je moreel veerkrachtig bent?

Ter inspiratie kan het draagvlak zich ook informeren bij de medewerkers: (na toelichting wat morele stress-morele veerkracht is)

- Bevraging medewerkers aan de hand van 2 vragen:
 - Wanneer zou jij jouw organisatie/bedrijf een moreel veerkrachtige organisatie/bedrijf noemen?
 - Wat heb je nodig om naar die cultuur van morele veerkracht toe te kunnen werken?
- Interview bij een representatieve steekproef van je medewerkerspopulatie aan de hand van bovenstaande ondersteunende vragen.

3.2. DENK: Reality-check

Het verkennen van de realiteit is

- A.** enerzijds weergeven waar het goed loopt en waar verbetering vatbaar is in de groei naar morele veerkracht
- B.** anderzijds de hulpbronnen en contexten in kaart brengen die nu reeds bijdragen aan een cultuur van morele veerkracht.

Ondersteunende vragen om de realiteit te verkennen:**A. Waar goed en verbetering vatbaar**

- Hoe loopt het nu ?
- Wat draagt sterk bij in het bereiken van de 'WHY' in je organisatie?
- Waar loopt het goed?
- Wat werkt goed?
- Waaraan zie je, hoor je dat, voel je dat?
- Wat beperkt of vertraagt de groei naar de 'WHY' in je organisatie?
- Waar zit het vast?
- Waar leid je dat uit af?
- Wat mis je in hoe het nu loopt – connectie naar WHY?
- Wat wil je niet meer zien, meemaken, horen?

B. Hulpbronnen en contexten

- Wat heb je nodig om de WHY te bereiken?
- Welke elementen, die je bovenstaand in situaties herkende, dragen reeds bij aan het bereiken van de WHY?
- Waar zie je nog ongebruikte hulpbronnen?
- Wat zou je nog kunnen helpen?
- Wie zie je dingen doen die bijdragen aan morele veerkracht? Beschrijf dit en zou dit ruimer inzetbaar zijn?

3.3. DENK: Doelstellingen bepalen

Nu we onze 'WHY' kennen en weten wat we al of niet in huis hebben om de 'WHY' te bereiken kunnen we brainstormen over wat we allemaal willen aanpakken.

Bij het formuleren van doelstellingen:

- Hou de 'WHY' in gedachte.
- Vertrek van de 'Reality-Check': wat is er reeds sterk, wat zou er beter kunnen?
- Kijk op de instrumentenmatrix **op welke niveaus en doelen je doelstelling wil formuleren** in de groei naar morele veerkracht – richting je WHY.

Niveaus Doelen	Individueel	Team	Leidinggevende	Organisatie
Sensibiliseren				
Detecteren				
Bespreekbaar maken				
Hanteren				

- Kijk binnen het morele veerkrachtshuis of er thema's zijn die moeten aangepakt worden in de groei naar morele veerkracht – meer informatie zie www.morelestress.be



- Gebruik het 'doelstellingenoverzicht' om je doelstellingen te bepalen en duidt daarop alle doelstellingen aan die nodig zijn om de WHY te realiseren.

Document op www.morelestress.be

- **Zie bijlage 1: Doelstellingenoverzicht:** Op dit document werden tal van doelstellingen geformuleerd die een stap kunnen zijn in de groei naar morele veerkracht. Kies de doelstellingen op maat van jouw organisatie die je helpen jouw WHY te realiseren.

3.4. DENK: Plan van aanpak

Na het bepalen van de doelstellingen gaan we deze ordenen op korte, middenlange en lange termijn.
We maken de weg naar de WHY nu meer behapbaar!

Formuleer de doelstelling die je op korte, middenlange en lange termijn wil uitvoeren in je organisatie.

Ondersteunende vragen

Hoe definieer je korte, middenlange en lange termijn in jouw organisatie om te groeien naar een cultuur van morele veerkracht?

.....

Welke doelstelling wil je op korte, middenlange en lange termijn bereiken?

.....

Welke doelstellingen zijn op korte termijn te realiseren in je organisatie?

.....

Hoe zal je alle betrokkenen in je organisatie mee in het traject krijgen?

.....

Betrekken van medewerkers

- Cultuurvorming veronderstelt dat alle betrokkenen mee stappen om de 'WHY' te bereiken.

Ondersteunende vragen

Werden alle betrokkenen/doelgroepen binnen je organisatie betrokken in het uitwerken van je actieplan?

.....

Hoe en waaraan zul je zien dat iedereen de 'WHY' begrijpt?

.....

Hoe en waaraan zul je zien dat iedereen de 'WHY' naleeft?

.....

Geef een voorbeeld hoe je alle betrokkenen in je organisatie in de cultuurvorming naar morele veerkracht betrekt?

.....

In welke stap van het stappenplan wil je de medewerkers sensibiliseren?

.....

In welke stap van het stappenplan zou het een meerwaarde zijn om de medewerkers te betrekken?

.....

Op welke momenten van het stappenplan informeer je wie in het project?

.....

3.5. DOEN: Doelstelling uitwerken

Na het doordacht bepalen van de doelstellingen ga je deze concreet uitwerken.

We werken doelstelling per doelstelling uit zoals bovenstaand bepaald.

3.6. DOEN: Doelgroep bepalen

Per doelstelling bepaal je bij welke persoon/groep deze doelstelling moet worden uitgevoerd.

Dit kan een volledige organisatie, 1 afdeling, groep leidinggevend, ... zijn.

3.7. DOEN: Actie: wie, wat, waar, wanneer, hoe

Per doelstelling bepaal je vervolgens:

- WIE: Wie werkt en voert de doelstelling uit?
- WAT: Wat is de beste manier om de doelstelling te realiseren?
- WAAR: Waar moet de doelstelling uitgevoerd worden?
- WANNEER: Wanneer laten we dit best plaats vinden?
- HOE: Hoe pakken we dit aan?
Voor de 'hoe' kan je een instrument KIEZEN uit de instrumentenmatrix
(www.morelestress.be)

IV. Uitvoering

Voer de doelstelling uit zoals werd voorbereid.

V. Evaluatie

De evaluatie van de uitgevoerde doelstelling is essentieel voor het succes van toekomstige interventies. Het is perfect mogelijk dat niet alle gekozen werkvormen even effectief waren of dat er verschillende zaken tijdens het proces anders liepen dan verwacht. Wanneer je een duidelijk zicht krijgt op kracht- en pijnpunten, creëer je een goede basis om op verder te werken.

We onderscheiden hier twee soorten evaluaties - waarbij we proces- en beleidsevaluatie samen nemen:

- **De effectevaluatie – invloed van interventie op gedrag!**
 - Hier stellen we ons de vraag: 'Is de doelstelling bereikt?'
- **De procesevaluatie**
 - Zijn de juiste doelstellingen gekozen?
 - Zijn de juiste acties gekozen om de doelstelling te bereiken?
 - Verkreeg je een verwachte uitkomst?
 - Werd de tijdslijn gerespecteerd?
 - Waren er belemmeringen door interne en externe factoren?
 - Was er bijsturing nodig?

VI. Bijsturing

In de bijsturing bekijk je de evaluatie van je uitgevoerde doelstelling en bepaal je of de vooropgestelde doelstellingen uit punt 3.3. en 3.4. kunnen gehandhaafd worden of een bijkomende doelstelling moet gerealiseerd worden.

Na de bijsturing ga je door met de **uitwerking van de volgende doelstelling** – terug naar stap 3.3.

DEEL 2: DIGITALE TOOL Re•Mo•Ve

Voor je met Re•Mo•Ve van start gaat is het raadzaam om eerst de handleiding door te nemen.

Slechts na het bepalen van de WHY (3.1.), het voeren van de Reality-check (3.2.) en het bepalen van de doelstellingen (3.3.) kan je met Re•Mo•Ve aan de slag. Re•Mo•Ve is een digitaal instrument dat is ontwikkeld om **elke doelstelling zorgvuldig uit te werken en uit te voeren. (DOE-proces)**

Er is in Re•Mo•Ve ruimte voorzien om je WHY en Realitycheck weer te geven.

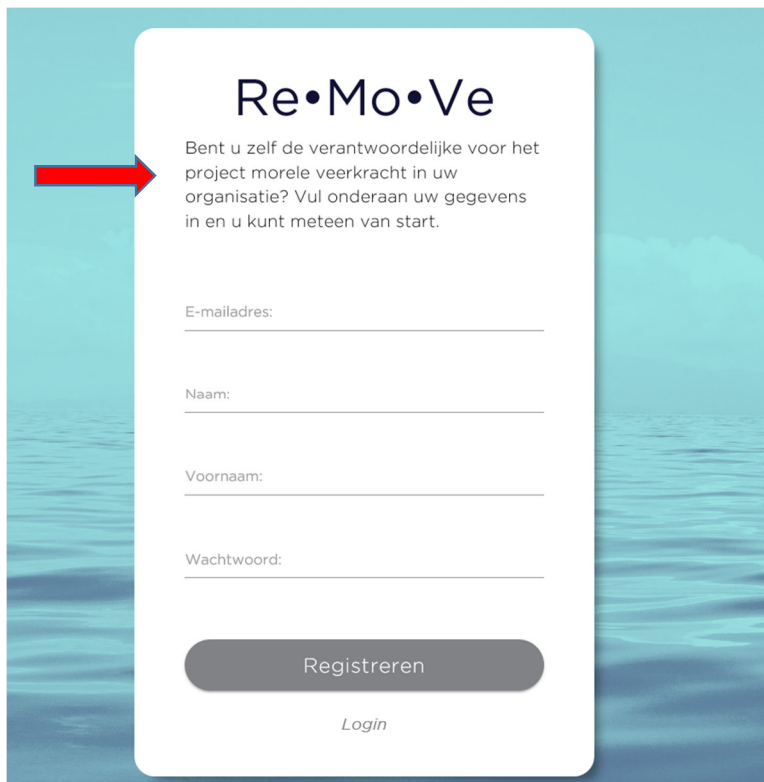
I. Login en wachtwoord

De digitale tool Re•Mo•Ve start met een login. Per organisatie is er 1 login.

1.1. Eerste maal inloggen



Voor de allereerste login ga naar
'Ik wil met REMOVE aan de slag '



Re•Mo•Ve

Bent u zelf de verantwoordelijke voor het project morele veerkracht in uw organisatie? Vul onderaan uw gegevens in en u kunt meteen van start.

E-mailadres: _____

Naam: _____

Voornaam: _____

Wachtwoord: _____

Registreren

Login

De verantwoordelijke van de organisatie of de persoon die de verantwoordelijkheid draagt over 'het project morele veerkracht' kan zich hier registreren voor de allereerste keer.

Iedereen kan een login aanmaken/registreren. MAAR:

- Ben je de verantwoordelijke van een organisatie dan kan je je onmiddellijk registreren.
- Deze verantwoordelijk kan medewerkers die trajecten zullen uitwerken binnen de organisatie uitnodigen en een paswoord toesturen. Zo behoudt de verantwoordelijke zicht op welke trajecten opgestart worden in de groei naar morele veerkracht.

Morele veerkracht, een proces van bewegen, rust en herbewegen!



Re•Mo•Ve
Résilience Morale | Morele veerkracht.

E-mailadres: _____

Wachtwoord: _____

☐ Onthoud mijn gegevens

Log in

Wachtwoord vergeten?

Ik wil met REMOVE aan de slag.



1. Je kent je wachtwoord. Je kan nu inloggen.

2. Indien je je wachtwoord vergeten bent kan je een nieuw wachtwoord aanvragen. Deze ontvangt u per mail.

Welkom bij Re•Mo•Ve.

Wachtwoord Gebruiksvoorwaarden

Stap 1: Pas je wachtwoord aan

In deze stap kunt u een persoonlijk wachtwoord kiezen zodat u in de toekomst makkelijk kan inloggen.

Nieuw Wachtwoord:
 •••••

Herhaal Nieuw Wachtwoord:
 •••••

Accepteren en doorgaan

i

STAP 1:

Iedereen wordt sowieso na een eerste login nog even uit veiligheidsoverweging gevraagd zijn wachtwoord aan te passen of te herhalen.

Na aanvraag van een nieuw wachtwoord: in de eerstvolgende stap kan u uw wachtwoord wijzigen en doorgaan.

1.2. Aanvaarden van gebruiksvoorwaarden

Welkom bij Re•Mo•Ve.

Wachtwoord Gebruiksvoorwaarden

Stap 2: Gelieve akkoord te gaan met de gebruiksvoorwaarden om gebruik te maken van Re•Mo•Ve.

Re•Mo•Ve is toegankelijk voor elke zorgorganisatie met een eigen login en wachtwoord. Door gebruik van deze tool aanvaard je de gebruiksvoorwaarden en verbind je je ertoe deze na te leven.

Gebruiksinfo
 Re•Mo•Ve wordt gratis aangeboden en kan door elke zorgvoorziening gebruikt worden.
 Indien je voor een optimale procesbegeleiding een externe dienst/persoon inschakelt, mag deze de zorgvoorziening niets aanrekenen voor het gebruik van de tool, wel voor de dienstverlening die ze daarbij leveren.
 Jouw gegevens worden enkel zichtbaar voor de externe dienst wanneer jij hen daartoe een login geeft.

Accepteren en doorgaan

STAP 2:

Alleen als de gebruiksvoorwaarden geaccepteerd worden, kan er ingelogd worden!

1.3. Je organisatie

The screenshot shows a registration form titled 'Welkom bij Re•Mo•Ve.' with a progress bar at the top indicating three steps: 'Wachtwoord', 'Gebruiksvoorwaarden', and 'Organisatie'. The current step is 'Stap 3: Je Organisatie'. The form contains the following fields: 'Naam Organisatie:', 'Straat:' and 'Nr:', 'Postcode:' and 'Plaats:', and 'Andere campus:' with a '+' icon. A green button at the bottom is labeled 'Accepteren en inloggen'. An information icon (i) is located in the bottom right corner of the form area.

STAP 3:

Hier geef je de identificatie van je organisatie weer.

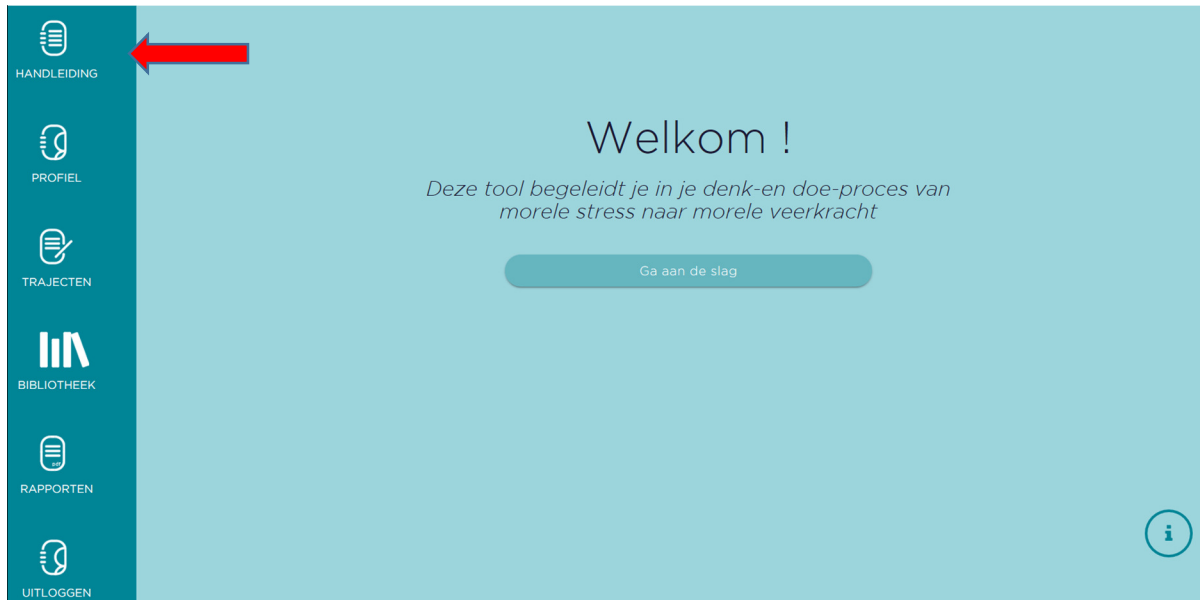
Je kan eventueel meerdere campussen ingeven. Extra campussen voeg je toe door op '+' te klikken.

Na 'Accepteren en inloggen' kan je met de tool aan de slag.

II. Welkom in de tool

2.1. De zijbalk

Toelichting bij de zijbalk.



- HANDLEIDING:
 - o Deze handleiding is hier volledig terug te vinden.
 - o  Op elke pagina is dit icoon terug te vinden. Een uittreksel uit de handleiding werd getrokken op elke desbetreffende pagina.
- PROFIEL:
 - o In het profiel zijn de identificatiegegevens van je organisatie zichtbaar.
 - o In het profiel is de WHY (slagzin + motivatie) en Realitycheck zichtbaar die in het DENK-proces werd bepaald. Hoe je de WHY inbrengt wordt in punt 2.2. toegelicht.
- TRAJECTEN:
 - o Traject= stapsgewijs uitwerken van een doelstelling.
 - o Per uit te werken doelstelling wordt een traject opgestart die je stap per stap uitwerkt onder begeleiding van Re•Mo•Ve.
 - o In het luik trajecten krijg je een overzicht van alle doelstellingen die in een traject worden uitgewerkt en nog lopende zijn.
- BIBLIOTHEEK:
 - o In de bibliotheek vind je alle instrumenten die werden ontwikkeld om het groeiproces naar morele veerkracht te ondersteunen.
 - o Alle instrumenten kunnen geselecteerd worden obv. doel, niveau en thema's uit het morele veerkrachtshuis.
 - o In de bibliotheek kun je zelf instrumenten opladen – naar doel, niveau en thema van het morele veerkrachtshuis.

- **RAPPORTEN:**
 - o Een traject waarbij alle stappen zijn doorlopen genereert een rapport. Alle rapporten zijn hier terug te vinden.
 - o Je kan een voorlopig rapport consulteren van een lopend project onder 'rapporten'.
- **UITLOGGEN:**
 - o Hier kan u Re•Mo•Ve verlaten.

2.2. Ingeven van de WHY en Realitycheck via Re•Mo•Ve

De allereerste keer in de tool als verantwoordelijke.

Klik op 'Ga aan de slag'.

Bij de allereerste keer in de tool inloggen kan je de WHY en Realitycheck ingeven.

AANDACHT:

De WHY (handleiding p.9) en de Realitycheck (handleiding p10) zijn onderdeel van het **DENK-PROCES** (zie het stappenplan) dat vooraf werd gevoerd. Je kan hier het resultaat van dat denkproces ingeven.

Scherf om de WHY in te vullen.

- Slagzin en toelichting

De WHY is vervolgens op elk scherm bovenaan te lezen.

Scherf om de Realitycheck in te vullen.

Na het invullen van de WHY en Realitycheck zijn deze terug te vinden in 'Profiel' op de zijbalk.

De WHY is blijvend voor de gehele organisatie en is op elk scherm zichtbaar.

2.3. Medewerker aanmaken

Als verantwoordelijke van het project 'Morele veerkracht' zal je misschien niet alle trajecten zelf uitwerken, maar wil je wel zicht hebben op alle trajecten die binnen de organisatie worden opgestart.

Daarom kan je medewerkers uitnodigen om trajecten uit te werken.

Bv. De personeelsdienst is verantwoordelijk voor het gehele project. De personeelsdienst geeft aan alle hoofdverpleegkundigen een login zodat ze per afdeling trajecten kunnen uitwerken.

De verantwoordelijke houdt zicht op alle trajecten, de medewerker enkel op deze die hij zelf opstart. Het aanmaken van een medewerker moet steeds voor de opstart van een traject gebeuren.

- Hoe kun je medewerkers toevoegen:



Ga in de zijbalk naar 'Trajecten'.

Klik op 'Voeg werknemer toe'.

Vul de gegevens van de medewerker op die trajecten zal uitwerken.

Klik op 'Uitnodiging versturen'

AANDACHT:

- De medewerker krijgt nu een mail met paswoord en kan nu via www.removetool.be inloggen in de digitale tool ReMoVe.
 - o De medewerker doorloopt eveneens
 - STAP1. Hier kan hij zijn paswoord aanpassen
 - STAP2. Aanvaarden gebruiksvoorwaarden
 - o Daarna kan de medewerker een nieuw traject opstarten.
- Deze medewerkers kunnen geen eigen WHY of realitycheck meer doen – want dat heeft de verantwoordelijke (in overleg met draagvlak) op organisatieniveau al gedaan.
- Het is raadzaam dat de medewerker ook de handleiding op voorhand leest!

2.4. Doelstellingen uitwerken via Re•Mo•Ve

2.4.1. Uitwerken van doelstellingen in trajecten

Na inloggen kom je op het scherm 'TRAJECTEN'. Je kan ook dit scherm ook bereiken via de rubriek 'Trajecten' in de zijbalk.

2.4.2. Maak een nieuw traject aan

We doorlopen de verschillende stappen (=traject) om een doelstelling uit te werken. Een traject bestaat uit een Planning, Uitvoering, Evaluatie en Bijsturing.

A. PLANNING: STUDIE (zie bijlage 1: doelstellingenoverzicht)

De eerste stap is de voorstudie 'Welke doelstellingen wil ik uitwerken om de WHY te bereiken'. (= stap 3.3. in het stappenplan - **DENKPROCES**).

Trajecten > Nieuw traject

Why: Van zelfreflectie naar reflectie

Planning Uitvoering Evaluatie Bijsturing

Studie Doelstelling Doelgroep Acties

Doelstellingen bepalen: DENK

*Dit is een voorbereidende stap.
Download en print de pdf.
Eventueel kan u in deze pdf voor jezelf jouw stappenplan voorbereiden en doelstellingen bepalen.*

DOWNLOAD PDF

< Terug Opslaan en doorgaan

- Hier kan je het document 'Doelstellingenoverzicht' downloaden (Bijlage 1) en eventueel afprinten. Dit is een belangrijk denkmoment. Neem de tijd om te bepalen welke doelstellingen je nodig acht om de WHY in je organisatie gerealiseerd te krijgen. Kruis deze allemaal aan. Je mag gerust ook zelf bijkomende doelstellingen formuleren. Later zal je die zelf kunnen invoegen in Re•Mo•Ve.
- Overdenk vervolgens in welke volgorde je elke doelstelling zal uitwerken. Een doelstelling per keer!
- Ken je de volgorde van je doelstellingen dan kan je starten met het uitwerken van je eerste doelstelling – Klik 'Opslaan en doorgaan'.

Na het doorlopen van elk traject (na evaluatie en bijsturing) word je telkens uitgenodigd om na te gaan of de eerstvolgende doelstelling om uit te werken nog steeds dezelfde is als aanvankelijk werd gepland.

Handleiding 'Van morele stress naar een cultuur van morele veerkracht' - Re•Mo•Ve

B. PLANNING: DOELSTELLING, DOELGROEP en ACTIE

Hier kom je in stap 3.5. – **DOE-proces**

- Nieuw traject

The screenshot shows the 'Nieuw traject' form in the 'Planning' stage. At the top, there's a progress bar with four steps: 'Studie', 'Doelstelling', 'Doelgroep', and 'Acties'. A red arrow points to the 'Doelstelling' step. Below the progress bar, the form has two input fields: 'Naam traject:' with the text 'Detecteren morele stress bij Team A' and 'Uitleg:'. At the bottom, there are two buttons: '< Terug' and 'Opslaan en doorgaan'.

- Geef het traject een naam waarin je je doelstelling zal uitwerken.

Bv. 'Detecteren morele stress bij team A'

Bepalen van een naam kan o.b.v. de matrix (doel en niveau – doelgroep)

- Er is mogelijkheid om wat toelichting te geven. Dit is facultatief.
- Klik op 'Opslaan en doorgaan'.

- Doelstelling bepalen: DOEN

The screenshot shows the 'Doelstelling bepalen: DOEN' matrix. At the top, there's a progress bar with four steps: 'Studie', 'Doelstelling', 'Doelgroep', and 'Acties'. A red arrow points to the 'Doelstelling' step. Below the progress bar, the matrix is displayed. The matrix has four columns: 'Individueel', 'Team', 'Leidinggevend', and 'Organisatie'. The rows are 'Sensibiliseren', 'Detecteren', 'Bespreikbaar maken', and 'Hanteren'. The 'Detecteren' row and 'Team' column intersection is highlighted in dark blue and labeled 'DETECTEREN TEAM'. At the bottom, there are two buttons: '< Terug' and 'Opslaan en doorgaan'.

- Duid op de matrix aan welk doel/niveau je met je doelstelling wil uitwerken.
- Klik op 'Opslaan en doorgaan'.

- Alle vooropgestelde doelstellingen uit het document 'Doelstellingenoverzicht' (Bijlage 1) worden zichtbaar binnen het vakje dat je hebt aangevinkt.

- Klik de doelstelling aan die je wil realiseren.
- Voeg eventueel zelf een doelstelling toe.
- Klik op 'Opslaan en doorgaan'.

- Doelgroep(en) en actie(s) bepalen

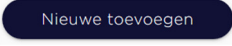
- Bepaal een of meerdere doelgroepen waar je de doelstelling wil realiseren.
- **Klik op ✓ om een doelgroep toe te voegen.** Je kan meerdere doelgroepen toevoegen – waar je dezelfde doelstelling realiseert.
- Enkel als je alle doelgroepen hebt toegevoegd waar je de doelstelling wil uitwerken mag je klikken op de knop 'Opslaan en doorgaan'.
- Klik op 'Opslaan en doorgaan' om naar volgende scherm te gaan. (Doe dit nadat je alle doelgroepen hebt aangeduid.)

- Acties bepalen
 - o Je kan per doelgroep de 'ACTIE' bepalen.

Een instrument kiezen uit de ReMoVe-bibliotheek kan je door op 'instrument naam' te klikken. Uitleg volgt later.

- Naam Actie
 - Bv. Bevraging morele stress bij team A
 - Vul aan :
 - Wie dat zal doen: bv. Veronique, HR-medewerker
 - Wat er zal gebeuren: bv Afname situationele vragenlijst
 - Waar dat zal gebeuren: bv. op afdeling A
 - Wanneer: bv. 3/12/2018 – 17/12/2018
 - Klik op 'Instrument naam'

- Alle instrumenten die beschikbaar zijn om morele stress op teamniveau te detecteren worden zichtbaar.

-  Je kan deze instrumenten openen, lezen en afdrucken door het 'blauwe symbool' aan te klikken.
 -  Vink vooraan het hokje van het instrument aan dat je wil gebruiken.
 - Het rode veld 'bestaande Remove-tool' zijn de instrumenten die je terug kan vinden op www.morelestress.be en hier vlot te downloaden zijn.
 -  Je kan eventueel een eigen instrument toevoegen.
Klik 'nieuw toevoegen'.
Duid aan op welk 'Doel&Niveau' van de matrix je dit wil toevoegen.
Laad je file op + naam
'Opslaan' (Eens opgeslagen is het instrument ook in de bibliotheek zichtbaar)
 -  Heb je alle instrumenten die je wil gebruiken – Klik dan 'Bevestigen'.
-  bevestig een actie steeds met het groene vinkje.
 - Heb je een tweede team (in ons voorbeeld Team B) waarbij je dezelfde doelstelling wil realiseren, dan klik je bovenaan 'Team B' aan en vul je de actie opnieuw in. Bevestig opnieuw met het groene vinkje.
 - Heb je geen bijkomende acties: Klik op 'Opslaan en doorgaan'.

Een popup venster vraagt nog even of je al je teams en acties gedefinieerd hebt. Zo ja klik op 'Bevestigen'.



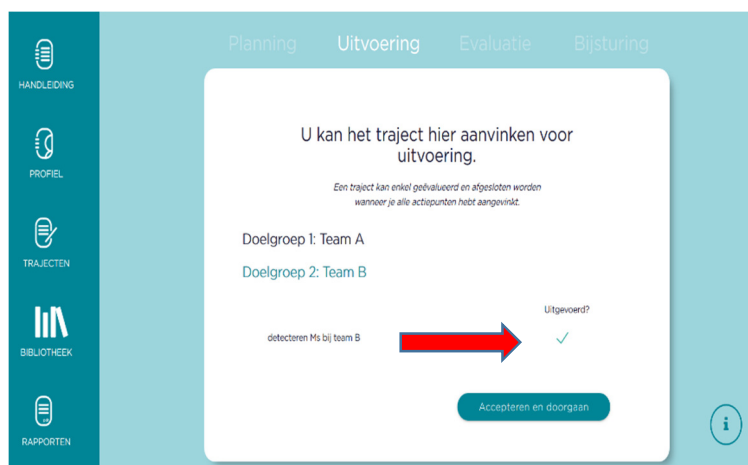
Na deze klik kan je in de planning niets meer veranderen. De knop 'terug' verdwijnt.

C. UITVOERING

Je komt op een overzichtsscherf waar alle lopende trajecten zichtbaar zijn en in welke fase ze zitten.



Bij het luik 'Uitvoering' zie je je doelstelling nu staan. In ons voorbeeld: 'Detecteren morele stress bij team A'.



- Voer de actie uit.
- Indien uitgevoerd: Log opnieuw in en ga in de zijbalk naar 'Trajecten' – 'Bestaande trajecten'.
- Kijk in luik uitvoering en klik het traject 'Detecteren morele stress bij team A'.
- Bevestig wanneer de vooropgestelde ACTIE werd uitgevoerd, laat open bij niet uitvoering – zie rode pijl.
- Klik vervolgens 'Accepteren en doorgaan'.

D. EVALUATIE



Welkom bij de evaluatie van je Doelstelling en Uitgevoerde actie. We evalueren doelstelling en actie naar 'Effect' en 'Proces'.

Klik in het overzicht in kolom 'Evaluatie' op het traject. In ons voorbeeld: 'Detecteren morele stress bij team A'. Je kan nu de effect- en procesevaluatie maken van dit traject.

- Effectevaluatie

- Kruis aan of de doelstelling met deze actie bereikt werd en licht eventueel toe?
- Heb je meerdere doelgroepen, vergeet dan niet de evaluatie ook voor de 2^e doelgroep te doen.
- Klik daarna 'Opslaan en doorgaan'.
- In het vakje 'doelen' – zie je de doelstellingen die je eerder aanduidde en nu evalueert.

- Procesevaluatie

Procesevaluatie

Een traject kan enkel afgesloten worden wanneer u alle doelstellingen hebt aangevinkt.

Doelgroep 1: Team A

Doelgroep 2: Team B

	Ja	Voldoende	Onvoldoende	Nee	Licht je antwoord toe
Zijn de juiste doelstellingen gekozen?	☒	☐	☐	☐	Opmerkingen:
Zijn de juiste acties gekozen om de doelstellingen te bereiken?	☒	☐	☐	☐	Opmerkingen:
Verkeeg je een verwachte uitkomst?	☐	☐	☐	☐	Opmerkingen:
Werd de tijdslijn gerespecteerd?	☐	☐	☐	☐	Opmerkingen:
Waren er belemmeringen door interne en externe factoren?	☐	☐	☐	☐	Opmerkingen:
Was er bijsturing nodig?	☐	☐	☐	☐	Opmerkingen:

< Terug
Opslaan en doorgaan

MTAyNA==#goal1

- Kruis de vragen aan en licht eventueel toe?
- Klik 'Opslaan en doorgaan'.

- Aandacht: bij meerdere doelgroepen (Team A, Team B, ...) – vergeet deze niet allen te evalueren voor je 'Opslaan en doorgaan' klikt!

E. BIJSTURING

Wat leert de evaluatie jou? Is alles vlot verlopen? Vind je dat er na het realiseren van deze doelstelling bijsturing nodig is?

Klik op de doelstelling van ons voorbeeld 'Detecteren morele stress bij team A' in het luik 'Bijsturing'.

Re•Mo•Ve

Trajecten > Bestaande trajecten

Why: Van zelfreflectie naar reflectie

Planning Uitvoering Evaluatie **Bijsturing**

Handleiding

Profiel

Trajecten

Bibliotheek

Rapporten

Uitloggen

Detecteren MS
Doel: Detecteren
Niveau: Team

Sensibiliseren MS bij team A
Doel: Detecteren
Niveau: Team

Hier kun je je besluiten geven na dit traject en eventuele suggesties tot bijsturing formuleren.

Why: Van zelfreflectie naar reflectie

Planning
Uitvoering
Evaluatie
Bijsturing

Bijsturen

Geef aan waar je vanuit dit Traject verder wil op inzetten.

Doelgroep 1: Team A

Doelgroep 2: Team B

Uitleg:

< Terug
Sluit traject af en genereer het eindrapport

Maak nieuw traject aan en genereer eindrapport

- Vergeet dit opnieuw niet te doen voor meerdere doelgroepen als je deze hebt aangeduid.
- Na het formuleren van het besluit en bijsturing
 - Klik 'Sluit rapport af en genereer het eindrapport'.
 - Het eindrapport geeft je een overzicht van de verrichte doelstelling(en) en actie(s).
 - Het eindrapport is terug te vinden in de zijbalk 'Rapporten'.
 - Sla elk rapport ook op op je eigen server of computer. Na 48 maanden worden rapporten binnen Re•Mo•Ve gewist.
- Vervolgens bent je klaar om een nieuw traject op te starten
 - Een nieuw traject is de uitwerking van je volgende doelstelling
 - Ga eerst terug naar stap 3.3. in het stappenplan – check op de eerstevolgende doelstelling in je planning – start dan een nieuw traject op in Re•Mo•Ve.
 - Ga voor het opstarten naar zijbalk 'Trajecten' – daar kan je onmiddellijk een nieuw traject opstarten of een bestaand traject verder zetten.

SAMEN-WERKEN AAN MORELE VEERKRACHT STOPT NOOIT MEER

BIJLAGEN

Bijlage 1: Doelstellingenoverzicht

Niveaus Doelen	Individueel	Team	Leidinggevende	Organisatie
Sensibiliseren				
Detecteren				
Bespreekbaar maken				
Hanteren				

Doelstellingen

De doelstellingen zijn opgedeeld volgens de velden van bovenstaande matrix. De cijfertjes verwijzen naar de instrumenten die je ook kan terugvinden op www.morelestress.be – Morele Veerkracht - Instrumenten – Hanteren – Workshopbundel. Ga je aan de slag met Re•Mo•Ve dan worden de instrumenten automatisch zichtbaar naargelang de doelstelling die je hebt aangevinkt.

1. Sensibiliseren – Individu 1,12, filmpje, ppt, folder

De medewerker :
☒ Kent het begrip morele stress
☒ Kent het onderscheid met andere vormen van stress (zoals emotionele stress, werkstress)
☒ Kent het begrip morele veerkracht
☒ Weet dat morele stress iets positief is en om te buigen is naar morele veerkracht

2. Sensibiliseren – Team 1,9,12, filmpje, ppt, folder25

Het teamlid :
☒ Kent het begrip morele stress
☒ Kent het onderscheid met andere vormen van stress (zoals emotionele stress, werkstress)
☒ Kent het begrip morele veerkracht
☒ Weet dat morele stress iets positief is en om te buigen is naar morele veerkracht

3. Sensibiliseren – Leidinggevenden 1,12, filmpje, ppt, folder

Handleiding 'Van morele stress naar een cultuur van morele veerkracht' - Re•Mo•Ve

	De leidinggevende:
☒	Kent het begrip morele stress
☒	Kent het onderscheid met andere vormen van stress (zoals emotionele stress, werkstress)
☒	Kent het begrip morele veerkracht
☒	Weet dat morele stress iets positief is en om te buigen is naar morele veerkracht

4. Sensibiliseren – Organisatie **1,12, filmpje, ppt, folder**

	De directie:
☒	Kent het begrip morele stress
☒	Kent het onderscheid met andere vormen van stress (zoals emotionele stress, werkstress)
☒	Kent het begrip morele veerkracht
☒	Weet dat morele stress iets positief is en om te buigen is naar morele veerkracht
	De directie weet dat in de groei naar een cultuur van morele veerkracht gewerkt wordt op alle niveaus (individu, team, leidinggevende, organisatie).

5. Detecteren – Individu **10,13, individueel detectie-instrument, morele stressthermometer**

	De medewerker kan eigen ervaringen van morele stress herkennen en erkennen.
	De medewerker kent eigen lichamelijke reacties als antwoord op morele stress-ervaringen
☒	Fysisch
☒	Psychisch
☒	Emotioneel

6. Detecteren – Team **Situationele vragenlijst**

	Teamleden herkennen en erkennen morele stress bij zichzelf
	Teamleden herkennen en erkennen morele stress bij hun collega's

7. Detecteren – Leidinggevenden **individueel detectie-instrument, morele stressthermometer, Situationele vragenlijst**

	Leidinggevenden herkennen en erkennen morele stress bij zichzelf
	Leidinggevenden herkennen en erkennen morele stress bij hun medewerkers
	Leidinggevenden kennen de gevolgen van morele stress bij hun medewerkers

8. Detecteren – Organisatie **Situationele vragenlijst, risicoanalyse**

	Binnen de organisatie kennen we allen de bronnen van morele stress
	De directie kent de bronnen van morele stress in de organisatie

9. Bespreekbaar maken – Individu **1,2,3,4,11,12,13,14,19,20,21,23,38**

Handleiding 'Van morele stress naar een cultuur van morele veerkracht' - Re•Mo•Ve

	De medewerker kan zijn eigen persoonlijke waarden benoemen die hem in zijn werk stimuleert om 'het goede te doen'
	De medewerker kan die situaties of omstandigheden die hen morele stress bezorgen, benoemen
	De medewerker kan morele stress-ervaringen bespreekbaar maken

10. Bespreekbaar maken – Team

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,14,15,16,17,19,20,21,22,25,26,27,29,30,39,45,46

	De leidinggevenden herkennen en erkennen morele stress bij hun medewerkers
	De medewerkers herkennen en erkennen morele stress bij zichzelf, in team, in de organisatie
	De medewerkers kennen de waarden van hun team
	De medewerkers kunnen morele stresssituaties in een omgeving van vertrouwen inbrengen in team
	De medewerkers kunnen morele stress bespreekbaar maken

	De medewerker is leergierig en is benieuwd vanuit welke beweegredenen de ander handelt
	De medewerker kan morele stress-ervaringen aanbrengen, benoemen en erover reflecteren

11. Bespreekbaar maken – Leidinggevenden **1,2,3,4,5,7,8,9,15,16,17,19,20**

	De leidinggevende maakt het thema morele stress bespreekbaar bij zijn medewerkers ☒ De leidinggevenden creëert ruimte, gelegenheid voor medewerkers om het te hebben over goede zorg en morele stress ☒ De leidinggevende organiseert teammomenten waarbij medewerkers momenten van morele stress kunnen aankaarten
--	--

	De leidinggevende kan morele stress-ervaringen aanbrengen, benoemen en er samen met een medewerker of een team van medewerkers over reflecteren
	De leidinggevende werkt aan een gunstig teamklimaat – door: ☒ Het ontwikkelen van een teamvisie ☒ Het ontwikkelen van teamwaarden
	De leidinggevende brengt ervaringen van morele stress ter sprake en begeleidt medewerkers in een gesprek
	De leidinggevende biedt een platform/moment aan om morele stress-ervaringen in te brengen ☒ Teambespreking ☒ Patiëntenbespreking
	De leidinggevende moedigt inleven en medeleven aan
	De leidinggevende waardeert morele moed en moedigt dit ook aan
	De leidinggevende geeft op constructieve wijze feedback
	De leidinggevende werkt vanuit een waarderende houding
	De leidinggevende gaat samen met het team op zoek naar mogelijke oplossingen en stellen samen een actieplan op ☒ Coachende en empowerende vaardigheden

12. Bespreekbaar maken – Organisatie 1, filmpje, ppt, folder

	Directie en leidinggevenden zijn alert voor de aanwezigheid van morele stress
	De directie herkent, erkent morele stress en brengt deze in de organisatie ter sprake
	De directie zet aan en ondersteunt het werken naar een cultuur van morele veerkracht
	De directie ontwikkelt methodes voor reflectie en onderzoek ☒ Pauzes inlassen om duidelijkheid, inzicht en nauwkeurige waarneming in een situatie te krijgen – ethisch reflectieve groei installeren ☒ Peer-support installeren - Situatie in perspectief plaatsen - Stabiliteit creëren door grenzen uit te klaren en verantwoordelijkheden te duiden
	Ontwikkel vaardigheden voor ethisch redeneren ☒ De organisatie voorziet in forums voor dialoog met klinische ethici, permanente educatie wat leidt tot ethisch overleg ter ondersteuning van medewerkers en teams

13. Hanteren – Individu 23,24,25,26,27,28,29,30,31,33,34,35,36,37,38,42,43

	De medewerker kent de visie, missie en waarden van de organisatie van bij de aanwerving
	De medewerker ontwikkelt zijn eigen persoonlijke missie in z'n werk
	De medewerker heeft aandacht voor de eigen morele sensitiviteit ☒ Alert voor eigen emotionele reacties ☒ Alert voor eigen cognitieve inschatting ☒ Alert voor eigen somatische antwoorden
	De medewerker spreekt over z'n morele stress ervaringen
	De medewerker durft steun in te roepen en weet waar die moet vinden
	De medewerker is alert voor en verzorgt zijn basismoden (eten, slapen, sociaal netwerk, ...)
	De medewerker kent zijn energiebronnen en energievreters
	De medewerker kent zijn hulpbronnen in de groei naar morele veerkracht
	De medewerker ontwikkelt coping-strategieën in het omgaan met morele stress

	Zelfzorg ☒ De medewerker kent z'n eigen persoonlijke waarden ☒ De medewerker kan reflecteren over de missie die hen drijft om in de zorg te staan ☒ De medewerker kent z'n energiebronnen en energievreters ☒ De medewerker kent z'n hulpbronnen in de groei naar morele veerkracht
--	---

14. Hanteren – Team 16,17,18,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,44,45,46

	De leidinggevenden houdt de vinger aan de pols inzake morele stress bij medewerkers ☒ hetzij op een informele manier, hetzij op een formele manier ☒ hetzij proactief, hetzij reactief (bij opvangen van signalen van medewerkers)
	Teamleden kennen en handelen volgens de organisatiewaarden

	Teamleden leren dat elk teamlid waarden, ervaringen, overtuigingen meeneemt in het bieden van zorg
	Teamleden zijn benieuwd vanuit welke motivatie en beweegredenen collega's naar een morele stresssituatie kijken
	Teamleden weten waar ze terecht kunnen met morele bezorgdheden
	Teamleden leren coping-strategieën in het omgaan met morele stress
	Teamleden kennen hun energiebronnen en energievreters
	Teamleden kennen hun hulpbronnen in de groei naar morele veerkracht

	Ik en mijn team
	☒ Elke medewerker leert dat iedereen waarden, ervaringen, overtuigingen meeneemt in het bieden van zorg ☒ Elke medewerker deelt visie en beeld op zorg met collega's ☒ Elke medewerker leert van elkaar copingstrategieën in het omgaan met morele stress ☒ Elke leidinggevende waardeert morele moed

15. Hanteren – Leidinggevenden 17

	De organisatie erkent het belang van leiderschap in de groei naar morele veerkracht
	☒ Er is een traject om leidinggevenden te laten groeien in een cultuur van morele veerkracht
	De leidinggevende is zelf veerkrachtig (zie Hanteren, individueel)

16. Hanteren – Organisatie Randvoorwaarden

	De organisatie betreft de medewerkers bij het ontwikkelen van de visie van de organisatie
	☒ De medewerker is mede-eigenaar van de visie
	De organisatie heeft een duidelijke visie en missie die duidelijk maakt waarvoor de organisatie staat en gaat
	☒ De missie is door iedereen in de organisatie gekend en toegankelijk ☒ De visie is door iedereen in de organisatie gekend en toegankelijk
	De organisatie werkt waardengedreven. 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'.
	☒ Het management draagt de waarden actief uit ☒ De waarden zijn door iedereen gekend en iedereen handelt ernaar ☒ De waarden zitten ingebed in het personeelsbeleid (in-, door, uitstroom)

	Het management erkent 'morele stress' als inherent aan het zorgend beroep
	Het management onderkent het belang van het besteden van aandacht aan 'morele stress' als een psychosociaal risico – en het ook te zien als een psychosociale kans
	☒ Er wordt aandacht besteed aan 'morele stress' op de drie niveaus van preventie: primaire preventie, secundaire preventie en tertiaire preventie
	Ethiek gaat over 'het goede kunnen doen'. Dit goede niet kunnen doen leidt tot morele stress bij medewerkers.
	Aandacht voor ethiek is verankerd in het algemeen organisatiebeleid

	☒ Personeelsbeleid ☒ Welzijnsbeleid ☒ Kwaliteitsbeleid ☒ Financieel beleid van de organisatie
	Focus op verandering van de werkomgeving. De organisatie is zich bewust dat organisatorische aspecten mogelijks aan de basis liggen van morele stress en bekijkt welke acties kunnen bijdragen om alsnog 'goede' zorg te kunnen bieden. ☒ Wat met besparingen, ☒ Wat met gebrek aan materialen, ☒ Wat met gebrek aan personeel ☒ Wat met procedures en regels, ☒

	De organisatie erkent dat zij een gedeelde verantwoordelijkheid draagt inzake morele stress ☒ Er is een cultuur van openheid en bespreekbaarheid ☒ Er is ruimte voor het kritisch in vraag stellen van de zorg ☒ Er is steun voor de leidinggevenden in het faciliteren van de bespreekbaarheid ☒ Er is ruimte voor formele en informele bespreekbaarheid
	De organisatie zet een 'draagvlak' op dat de cultuur naar morele veerkracht opvolgt en vorm geeft ☒ Werkgroep ☒ Ethische commissie ☒ ...
	De organisatie ontwikkelt systemen/structuren om ethische problemen en dilemma's te benoemen/bepalen/bespreken – ethische infrastructuur (moment, plaats, persoon, gelegenheid) ☒ Werkgroep ☒ Ethische commissie ☒ Ethicus, Ethisch referent persoon ☒ Aanspreekpunt ☒ Begeleidingsprogramma ☒ Opleidingsmogelijkheden ☒ Reflectie- en overlegmomenten ☒ Patiënten/cliënten/bewoners bespreking ☒ ...
	De organisatie ontwikkelt een ethische code als stimulering tot ethische reflectie (niet als pure nalevingsstrategie)

	De organisatie ontwikkelt strategieën met aandacht en beïnvloeding voor morele veerkracht bij hun medewerkers ☒ Ruimte om tot rust te komen ☒ Bewustwording van de impact van eigen emotionele gewaarwording en mogelijkheid tot even afstand nemen van een situatie ☒ Mogelijkheid tot peer-to-peer overleg en ondersteuning
--	--

	We willen/hebben een cultuur van Morele veerkracht ☒ Alle medewerkers weten wat Morele veerkracht in de organisatie betekent ☒ De organisatie werkt aan morele stress op niveau van de mens, team, leidinggevende en organisatie.
--	---

	☒ Alle medewerkers kennen de visie, missie en waarden van de organisatie en weten hoe morele veerkracht zich daarin verhoudt ☒ Alle medewerkers kennen hun eigen persoonlijke waarden in het streven naar het goede doen in hun job ☒ Alle teams kennen hun teamwaarden ☒ Alle medewerkers kennen de waarden van de organisatie en weten hoe deze vertaald worden in het dagelijks werk ☒ Alle medewerkers mogen aangesproken worden op het naleven van de organisatiewaarden
--	---

	We hanteren een ethische beleid in onze werking? ☒ We weten wat een ethisch beleid in de organisatie betekent ☒ We denken bij elke handeling na 'wat is hier het goede om te doen conform onze organisatiewaarden' ☒ We houden eraan elke morele stress ervaring in de organisatie bespreekbaar te maken door het aanbieden van een moreel beraad of afgeleide gespreksmethodiek ☒ Elke medewerker wordt zich bewust van en erkent de diepere betekenis van hun dagelijks handelen door het handelen te zien als een concretisering van waarden ☒ Het beleid is bereid ruimte (letterlijk en figuurlijk) te voorzien voor ethische reflectie
--	---

Bijlage 2: Voorwaardescheppende criteria tot het groeien naar een cultuur van morele veerkracht in een organisatie.

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!

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: Waardengedreven 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

- 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.
- 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 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

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.

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.

- 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

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.

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.

- 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.