

ZORGZAME ONDERNEMERS IN DE ZORG

Reflecties vanuit Ethisch-Economisch
Perspectief

Yvonne Denier

Stafmedewerker Ethiek Zorgnet Vlaanderen
Postdoctoraal onderzoeker K.U.Leuven

Studiedag Vlaams Welzijnsverbond - Leuven, 27 oktober 2010

Prelude....

□ Over de ethisch-economische reflectie

□ Economie

- 'Oikonomia' : huishouding – gebruik van middelen
- 'Chrematistikè' : verwerven van middelen

□ Ethische reflectie

- Kritisch nadenken over kwesties die zich aandienen in de context van ons handelen en dit in het licht van de vraag: "Wat is het goede om te doen?"

Aristoteles
384-322 vC

Prelude...

□ Over zorgvoorzieningen als huishoudens

□ Een midden tussen

- Warm en liefdevol maar naïef idealisme
 - Door zorg gedreven arbeidsintensief engagement
 - Gericht op het welzijn van alle betrokkenen
- Koele berekening van de zakelijkheidsmoraal
 - Zorgvoorzieningen zijn moderne ondernemingen geworden
 - Maar: “We’re only in it for the money”? - Neen
 - Het bedrijfsmatige toont zich in het managementtype, aspecten van praktische organisatie, efficiënt beheer van de middelen...
 - MAAR: het bedrijfsmatige is een middel **voor een ander doel!**

“Thuis”

“The sky ≠
the limit”

Prelude...

□ Over organisatie-ethiek

- ≠ klinische ethiek
 - Binnen de directe zorgrelaties
- Breder, globaler, overkoepelend
- Het “geweten” van organisaties, zorgvoorzieningen
 - Wat betekent dit?
 - Hoe kunnen we het vormgeven?
 - Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het ons gedrag, onze beslissingen, onze beleidkeuzes inspireert en richting geeft?

Visie,
Waarden,
Deugden

Ethisch Advies n° 6

- Felicitaties!
 - ▣ Fundamentele bakens voor organisatie-ethiek
 - ▣ Niet alleen theoretisch, maar ook praktisch
- Geschenken



*“Het mooiste geschenk is iets om over na te denken”
(Kulderzipken)*

2 Geschenken

Geschenk n° 1: Aanpak

Reflectie over de aanpak van een organisatie-ethische werking

- Management van ethiek:
 - ▣ doelgerichte en planmatige activiteit
- Deming-Cyclus
 - ▣ Plan:
 - Formuleer en operationaliseer doelen
 - ▣ Do
 - Voer maatregelen uit om de doelen te bereiken
 - ▣ Check
 - Controleer of de maatregelen hebben geleid tot de doelen
 - ▣ Learn
 - Evalueer en doorloop het proces opnieuw, met nieuwe informatie



1 Plan - *Ethische uitgangspunten en beleidsdocumenten*

- **Schriftelijke basis van het ethiekbeleid:**
 - **Zorg- of beleidsvisies**
 - Kernwaarden van de organisatie (missie, visie) – het hart en de identiteit
 - Abstract, rijk aan betekenis, motiverend inspirerend, appellerend – ‘warm’
 - **Beleids- en discussienota's**
 - Toepassingen van de visie op aandachtsgebieden, meningsvorming stimuleren, expliciteren van basiswaarden mbt een concreet onderwerp
 - **Gedragscodes**
 - Personeelsniveau: omgangsregels, communicatiecodes, bejegening...
 - Organisatie-ethisch niveau: samenwerking, gevoelige informatie, fraude, sponsoring...
 - **Ethische protocollen**
 - Concrete handelingsregels mbt een ethisch gevoelig onderwerp
 - Duidelijkheid verschaffen over hoe te handelen; begripsomschrijvingen; toewijzen verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden; stappenplan...

1 Plan - *Ethische uitgangspunten en beleidsdocumenten*

- **Essentieel:**
 - **Samenhang**
 - Interne verwijzing en afstemming
 - **Integrale aanpak**
 - Bv. Protocollen verbinden met kernwaarden
 - Bv. Protocollen ophangen aan beleidsnota's
 - **Samenhang verticaal & horizontaal**
 - Niet alleen tussen de besluitvormingsniveaus
 - Ook binnen verschillende divisies en domeinen (bv. kwaliteitsbeleid, milieubeleid, sociaal beleid, aankoopbeleid ...)

2 Do - *Ethische kwesties, beleid en ondersteuning*

□ Maatregelen op vlak van ethiek

□ Door reflectie: Krijgen ethische kwesties de benadering die ze verdienen?

■ Zorg-ethisch vlak

- Bv. Bejegening, privacy, wachtlijsten, autonomie, culturele diversiteit, vrijheidsbeperking, informatie-uitwisseling ...

■ Organisatie-ethisch vlak

- Bv. tewerkstellingskwesties (allochtonen, mensen met functiebeperkingen, genderkwesties), milieu-aspecten (afval, energie), gezinsvriendelijkheid (kinderopvang), financieel-economische kwesties (sponsoring), sociaal beleid (solidariteit)...

□ Door actie:

- Commissie voor ethiek, ethische werkgroep, werking rond ethiek...

2 Do - *Ethische kwesties, beleid en ondersteuning*

□ Aanduiden van

- Beleidscorrespondenties
- Beleidsdeficiënties



Uitdagingen

□ Tendensen

- Toenemend besef dat beroepsinhoudelijke en managementvraagstukken moreel verweven zijn
- Niet te onderschatten = invloed van de media!
- Morele competentie als lijn- ipv staffunctie
 - Moreel leiderschap – waarderend leiderschap
 - Voorbeeldgedrag (integriteit van het management) en actieve ondersteuning van medewerkers (management van integriteit)

Integrale
aanpak!

2 Check & 3 Learn – Verantwoording en controle

□ Meten en evalueren

□ Maatschappelijke verantwoording

- “ Het proces waarbij een organisatie reflecteert over haar maatschappelijke en sociale impact en haar ethisch gedrag, dit meet, evalueert, rapporteert en bijstuurt in functie van haar eigendoelstellingen en waarden en die van de stakeholders” (Reynaert, 1998)

□ Groeiend fenomeen van verantwoording en rapportage

- Verhogen van de reputatie van de zorg door adequate informatie-uitwisseling en transparantie
- Organisaties geven inzicht in hun prestaties, waarbij het beleid en de vormen van dienstverlening onder publieke kritiek kunnen worden gesteld door bv. media en consumentenorganisaties
- Verslaglegging en verantwoording (ethische accounting, sociale audit, ethische audit, duurzaamheidsverslag, ...)
- Inzichtelijk voor de diverse belanghebbenden: van de individuele patiënt/cliënt naar de samenleving als geheel

Geschenk n°2: Slaagkansen

Reflectie over de noodzakelijke voorwaarde voor succes

□ Kritische reflectie en inschatting

- Doordacht en evenwichtig

□ SWOT-analyse

- Strengths
 - Sterktes (intern aan de organisatie)
- Weaknesses
 - Zwaktes (intern aan de organisatie)
- Opportunities
 - Kansen (extern aan de organisatie)
- Threats
 - Bedreigingen (extern aan de organisatie)



1) Sterktes (intern)

Bezieling &
Spirit

Goede ethische werking creëert:

- Duidelijkheid
 - Ontstaansgeschiedenis en bestaansreden van de zorgvoorziening
 - Inspirerende grond: "Waarom doen we wat we doen?"
- Dynamiek
 - Regelmatig onderhoud (vgl tuin) creëert schoonheid, leven, 'goesting' – warme, verbindende elementen
 - Ethiek als integraal onderdeel van de gehele zorgverlening
 - Houdt ons bij de leest – kritische functie: ethiek is niet per definitie sympathiek (luis in de pels)
- Richting
 - Keuzes begeleiden (zowel in beleid als in zorgprocessen)
 - Richtinggevend voor iedereen
 - Bv. Waarderend/inspirerend leiderschap
 - Bv. Menswaardigheidsbevorderende zorgverlening
- Verbondenheid
 - Ploeg, team, groep – "thuis"

2) Zwaktes (intern)

Inschatting van
de realiteit

Terug te voeren tot de organisatiecultuur

- Visie of missie?
 - Niet bestaand, niet gekend, niet gecommuniceerd, niet actief?
- Gebrek aan integrale benadering?
 - Verticaal: kloof tussen "boardroom" & "bedside" – sterk hiërarchische cultuur – weinig contact?
 - Horizontaal: geen koppeling tussen de verschillende departementen of divisies?
- Beleidsdeficiëntie?
 - Geen overeenkomst tussen "woorden" en "daad"?
 - Window-dressing?
- Leiderschap?
 - Zwak of autoritair, niet-betrokken, niet-participatief, niet inspirerend, niet integer?
 - Gebrek aan vertrouwen want gebrek aan goede voorbeelden?

2) Zwaktes (intern)

Inschatting van
de realiteit

Terug te voeren tot management van ethiek

- Wanneer onvoldoende aandacht voor
 - Inbedding in de Deming-cyclus – gebrek aan geduld, gestage opbouw en werking
 - Inbedding in de eigen realiteit en specificiteit van de zorgvoorziening
- Wanneer onvoldoende rekening met grenzen
 - Praktisch:
 - Niet alles is te communiceren (veel van de ethiek zit “in de muren”, in de stille goedheid)
 - Verslaglegging is altijd een selectieve bewerking van de realiteit
 - Zorg is dynamisch – zelfs met de mooiste protocollen blijft er onzekerheid – aard van de zorg in se: nooit helemaal vast te leggen – “zorg als relatie” ipv “als product”
 - Morele grenzen:
 - Privacy van patiënten en hulpverleners (midden tussen “bevraging” en “vrijblijvende informatieverschaffing”)
 - Onbedoelde effecten (middel-doel-omkering) – authenticiteitskwestie: niet het ethisch ‘zijn’ komt op de eerste plaats, maar wel het ethisch ‘overkomen’

2) Zwaktes (intern)

Inschatting van
de realiteit

Terug te voeren tot management van ethiek

- De paradox van vertrouwen
 - een te groot streven naar transparantie doet gemakkelijk afbreuk aan de opbouw van een vertrouwensrelatie
 - Vertrouwen:
 - Veronderstelt onzekerheid (in wat er komen zal)
 - Is gebaseerd op de verwachting
 - dat er geen misbruik wordt gemaakt van de afhankelijkheidssituatie die ontstaat door de onzekerheid
 - Dat er met betrokkenheid en inzet van deskundigheid een gezamenlijke weg wordt gezocht door de onzekerheid heen
 - Deze verwachting impliceert openheid, vrijheid, inventiviteit – “scharrelen” (A. Baert)
 - Blijven aandringen op volledige zekerheid kan overkomen als een blijk van wantrouwen ipv vertrouwen
 - Idee dat geven en verwerven van zoveel mogelijk informatie de toekomst volledig beheersbaar maakt gaat aan de specifieke eigenaardigheid van de zorgrelatie voorbij

3) Kansen (extern)

Duidelijke
identiteit en
reputatie

- Identiteit en reputatie
 - Men staat ergens voor
- Externe verantwoording
 - Transparant, adequaat, inzichtelijk, integer
 - Dialoog met de stakeholders als bron van aanspraak op maatschappelijke legitimiteit
 - Directe stakeholders: cliënten, medewerkers, managers, artsenverenigingen, huisartsen, inspectie, overheden, vakbonden, farma-industrie en andere leveranciers, concullega-zorgaanbieders
 - Indirect: omwonenden, lokale gemeenschap, beleidsmakers, journalisten, milieu-organisaties, ... iedereen die de organisatie op haar verantwoordelijkheid kan aanspreken
- Opportuniteiten
 - Voor samenwerkingsvormen op verschillende niveaus
 - Contacten met andere zorgvoorzieningen
- Leidt tot betere zorgverlening (bv. zorgcontinuïteit)

4) Bedreigingen (extern)

Samenlevings
klimaat

- Maatschappelijke tendensen en evoluties
 - Infocrativering – “Meten is weten”
 - Economisering – efficiëntie, financiële stromen, commercialisering, ...
 - Juridisering – patiëntrechten, aansprakelijkheid, ...
 - Responsabilisering – standaarden, verantwoordingsklimaat (bv. mediastorm)



Gezonde, evenwichtige reflectie en inschatting van deze evoluties is nodig

Besluit

- Ethisch Advies n° 6 → zorgzaamheid in organisatie en beleid van zorgvoorzieningen

- Over het belang van bezieling en zorgzaamheid in alles wat we doen
 - Gezonde ambitie: beoogt meer dan mooie woorden
 - Welbegrepen bescheidenheid: Het goede ligt vaak in kleine dingen.



***“Wie een mens helpt, heeft de wereld geholpen”
(N. Mandela)***

- Meewerken aan een menswaardige samenleving voor iedereen die zorg nodig heeft
 - Bezieling en zorgzaamheid op *alle* niveaus, in *alle* keuzes en in *alles* wat we doen

**Hartelijk dank
voor uw aandacht!**

