

## RECEPT 5

# Hoe ondersteun je kwaliteitsbewustzijn bij professionals?

*Een recept voor professionals die kwaliteit zich eigen maken*



**Consult Zorg**

# 1 Het gerecht

Het resultaat: gemotiveerde professionals met een sterk kwaliteitsbewustzijn. Professionals die verantwoordelijkheid krijgen en nemen en op eigen initiatief werken aan het continu verbeteren van kwaliteit van zorg. In recept 1 is beschreven hoe je kwaliteit levert middels persoonsgerichte zorg. Bij persoonsgerichte zorg spelen professionals een essentiële rol. Kwaliteit ontstaat immers in het primair proces en in het bijzonder in de relatie tussen de professional en de cliënt. Hierbij zijn een goed contact en prettige interactie van groot belang. Op deze manier kan de professional achterhalen wat kwaliteit van zorg voor de cliënt betekent. Even belangrijk is dat de professional de ruimte en het vertrouwen krijgt om daadwerkelijk persoonsgerichte zorg te leveren en waar nodig een kwaliteitsverbetering te realiseren. In recept 5 beschrijven we hoe je professionals het beste kunt begeleiden bij het krijgen en behouden van een sterk kwaliteitsbewustzijn.

“Kwaliteit ontstaat in het primair proces en in het bijzonder in de relatie tussen de professional en cliënt. Daar is het contact, de zorg en de ervaring”

## 2 Ingrediënten

Het recept bestaat uit vier ingrediënten<sup>1</sup>:

- inzicht geven in de randvoorwaarden;
- stimuleren van persoonlijk leiderschap bij professionals;
- inspelen op leervoorkeuren van professionals;
- maken van tijd en ruimte voor reflectie en interactie binnen het team.

<sup>1</sup>Het binden en boeien van professionals is buiten beschouwing gelaten. Hoewel dit een essentieel onderdeel is voor betrokken en enthousiaste professionals valt het buiten de scope van het boek 'De kwaliteitskeuken'.

RECEPT 5 Hoe ondersteun je kwaliteitsbewustzijn bij professionals?

### Kwaliteit van zorg

Een werkplek en cultuur waarin kwaliteit van zorg wordt gewaardeerd, uitgedragen en doorontwikkeld, vraagt om:

- enthousiaste professionals die vanuit hun intrinsieke motivatie doen waar zij goed in zijn: het verlenen van zorg;
- betrokken professionals die de organisatiebelangen kennen en deze in balans brengen met de zorg voor de cliënt;
- gemotiveerde professionals die ruimte en vertrouwen krijgen;
- deskundige professionals die worden begeleid en die zich kunnen (door)ontwikkelen.



# 3 Bereidingswijze

Bij de invulling van de kwaliteitskeuken (en specifiek recept 1 t/m 4) is het een valkuil om puur vanuit de systeemkant aan de slag te gaan. Maar de echte beweging die je wilt maken is een versterking van het kwaliteitsbewustzijn in de organisatie. Recept 5 en recept 9 gaan expliciet in op hoe je het (nieuwe) gedachtegoed wilt laten landen in de organisatie. Het is belangrijk om te realiseren dat het implementeren van een (nieuw) gedachtegoed niet zo maar iets is. Als je nog ver van dit gedachtegoed afstaat, dan kan het om een (groot) verandertraject gaan. Een traject dat vraagt om een goede voorbereiding en uitvoering.

Het stimuleren van kwaliteitsbewustzijn bij professionals begint met duidelijke uitgangspunten aan het begin van het (verander)traject. Vervolgens speel je zoveel mogelijk in op de wensen en behoeften van de professional en laat je hem aan zet in zijn eigen ontwikkeling.

## Inzicht geven in de randvoorwaarden

Voordat je je op de professionals richt, is het belangrijk om de uitgangspunten voor een (verander)traject helder te hebben. Het gaat om het inzichtelijk maken van 1) de elementen die de organisatie belangrijk vindt, 2) de scope van het traject en 3) de kaders voor verantwoordelijkheden binnen het traject. Vanuit deze basis kun je starten.

## Wat vindt de organisatie belangrijk (randvoorwaarden)?

De verantwoordelijkheid voor kwaliteit, verbetering en vernieuwing ligt (steeds meer) bij de professionals. Bij hen ontstaat kwaliteit. Daarom is het nodig dat professionals weten wat de organisatie belangrijk vindt op het gebied van kwaliteit. Welke kwaliteitselementen mogen niet ontbreken in een (verander)traject? Het model van Knoster biedt inzicht in elementen die aanwezig moeten zijn om als organisatie te

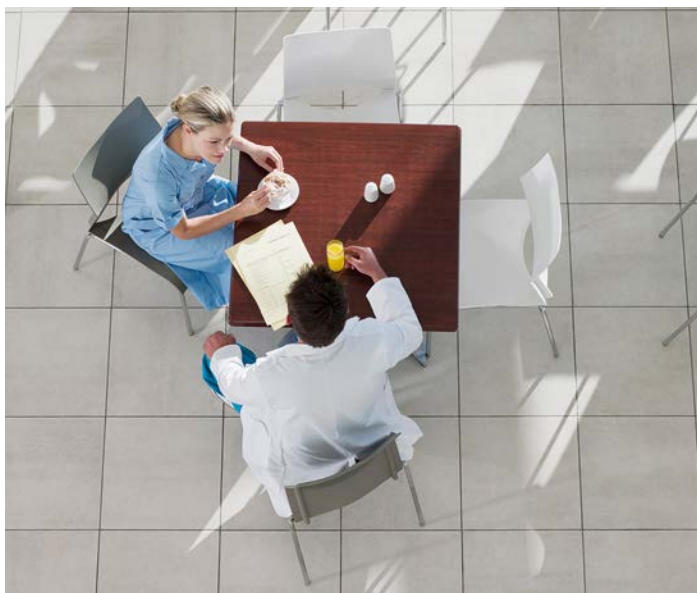


RECEPT 5 Hoe ondersteun je kwaliteitsbewustzijn bij professionals?

veranderen en te verbeteren. Het helpt om de juiste voorwaarden voor verandering te scheppen, en geeft een duidelijke visie en motivering van wat je verwacht van professionals. Meer informatie over het model van Knoster vind je in recept 9.

### Voor welke scope kiezen we?

Een volgende randvoorwaarde is het kiezen van de scope van het (verander)traject. Je kunt kiezen of je traject direct wilt doorlopen met de gehele organisatie of via een pilot met een klein deel van de organisatie. Wanneer je start met kleine teams kan de manier waarop professionals worden begeleid indien nodig verder worden vormgegeven, aangepast en aangescherpt. Vervolgens kunnen deze teams hun ervaringen en enthousiasme over het project uitdragen in de organisatie. Hiermee wordt de betrokkenheid vanuit de professionals vergroot.



## RECEPT 5 Hoe ondersteun je kwaliteitsbewustzijn bij professionals?

### Wie heeft welke verantwoordelijkheid?

Voordat de teams aan de slag gaan is het noodzakelijk om met het bestuur en management kaders over verantwoordelijkheden op te stellen, zeker als er binnen de organisatie sprake is van een vorm van zelforganisatie. De teams dienen de kaders scherp te stellen en ook te spiegelen op hun eigen rol. Welke ruimte krijgen de professionals wel en niet? Wat vraagt dit van het bestuur en management? En waarin kunnen zij de professionals faciliteren (denk aan bijvoorbeeld systemen, voorwaarden en tijd)?

Bij een grootschalige verandering is het van belang dat de gehele organisatie bereid is om het verandertraject aan te gaan. Essentieel is om te zorgen voor directe betrokkenheid van (een afvaardiging van) de professionals bij het vormgeven van de visie op kwaliteit. Je kunt dit bijvoorbeeld doen door:

- professionals te betrekken bij het vullen van de Kwaliteitswijzer (recept 2);
- professionals te betrekken bij het uitwerken van de Kwaliteitswijzer (recept 3);
- professionals mee te nemen in en te informeren over de Kwaliteitswijzer en de stappen die de organisatie gaat zetten, inclusief de in te zetten instrumenten. Handvatten voor een zorgvuldige start van dit traject krijg je in recept 9.

### Stimuleren van persoonlijk leiderschap bij professionals

In de zorg hebben we veel oog voor de cliënt, maar soms te weinig voor de professionals. Een gemiste kans. Want wanneer het goed gaat met de professionals, zijn cliënten daar ook bij gebaat. In een optimaal werkklimaat kunnen de professionals de beste zorg leveren.

*Iedere organisatie, ieder team en iedere professional is uniek: er is geen 'one size fits all' oplossing. Wat verstaat onze organisatie onder kwaliteit? Wat betekent dat voor onze professionals? Wat verwachten wij van hen? En wat hebben onze professionals van de organisatie nodig om de visie op kwaliteit te kunnen verwezenlijken?*

Persoonlijk leiderschap is het stimuleren van eigen regie over de persoonlijke ontwikkeling. Hierbij staan de volgende vragen centraal: Wat heb jij nodig? Waar wil jij naartoe? Wat wil jij bereiken?

Het gaat erom professionals in hun persoonlijke ontwikkeling (persoonlijk leiderschap) te begeleiden. Het 'klassiek opleiden' - waarbij vaak alleen sprake is van 'algemene kennisoverdracht' - is belangrijk, maar niet het enige ontwikkelinstrument. Door in te steken op persoonlijk leiderschap kom je bij de wensen en behoeften van de individuele professional. Zo wil de ene professional graag meer kennis opdoen van een specifiek ziektebeeld en wil de andere professional zich ontwikkelen tot teamleider. Persoonlijk leiderschap leidt tot enthousiaste professionals die de regie pakken over hun eigen ontwikkeling.

### **Inspelen op leervoorkeuren van professionals**

Professionals hebben verschillende leervoorkeuren en het is belangrijk om hier als organisatie rekening mee te houden. Dat kan door het aanbieden van verschillende leervormen. Allereerst kijk je naar de manier waarop leren in de organisatie nu is

georganiseerd: Welke soorten professionals zijn er? Welke manier van leren en ontwikkelen past bij hun leervoorkeuren?

Iedere professional heeft een of meerdere leervoorkeuren. De kunst is om de juiste afstemming te vinden tussen enerzijds wat geleerd moet worden en anderzijds de leervoorkeuren van professionals. Bijvoorbeeld: het aanleren van een risicovolle handeling sluit beter aan bij 'kennis verwerven' en 'oefenen', en minder goed bij 'ontdekken'. Probeer hierin de balans te zoeken en denk verder dan alleen klassikaal opleiden. Als organisatie heb je hierin een faciliterende rol. Je zoekt naar wat de professional nodig heeft om gemotiveerd aan de slag te gaan met bekende of nieuwe thema's.



## Leervoorkeuren

Ruijters (2014)<sup>2</sup> onderscheidt vijf leervoorkeuren. Deze leervoorkeuren gaan over de context waarin een persoon graag leert.

- 1 Kunst afkijken:** Leren in de spanning van de praktijk. Mensen met deze leervoorkeur observeren graag anderen. Zij analyseren wat bruikbaar is en passen dat toe in hun eigen werk.  
Voorbeelden: meelopen met een ander team of met collega's, meekijken in het lerend netwerk.
- 2 Participeren:** Leren door te sparren met anderen. De reacties en ideeën van anderen voeden het eigen leerproces. Mensen met deze leervoorkeur klankborden graag met anderen.  
Voorbeelden: in een intervisiegesprek bespreken hoe je als professional omgaat met een specifieke cliënt, casusbesprekingen of spiegelgesprekken met cliënten en collega's.
- 3 Kennis verwerven:** Leren door de theorie uit te pluizen of door de kennisoverdracht van een expert.  
Voorbeelden: het volgen van een opleiding of training of het bijwonen van lezingen/presentaties.
- 4 Oefenen:** Leren door te oefenen: iets nieuws uitproberen in een veilige omgeving. Mensen met deze leervoorkeur leren het liefst door nieuwe dingen te doen. Zij durven fouten te maken.  
Voorbeelden: werken met een verbeterbord, direct met elkaar reflecteren of begeleiding op de werkplek (een collega loopt mee en geeft feedback op het werk).
- 5 Ontdekken:** Leren door zelf iets uit te vinden. De organisatie geeft een opdracht mee en de professional mag hier zelf invulling aan geven op een manier die bij hem past.  
Voorbeelden: aan de slag gaan met het aanleren van een 'zachte' vaardigheid, zoals de benadering van een cliënt.

## Maken van tijd en ruimte voor reflectie en interactie binnen het team

Reflectie en interactie is niet alleen belangrijk in het contact tussen cliënt en professional, maar ook binnen het team. Het team maakt samen het proces van continu verbeteren waar (zie ook recept 4). Dit kan alleen als het team bestaat uit professionals die elkaar scherp houden en elkaar durven aanspreken. Het gaat om een '(h)echt' team van professionals die samen met de cliënt kwaliteit 'doen en beleven'. Om dit te bereiken is het belangrijk te werken aan de 'teamvolwassenheid'. Dit betekent dat het team zich kan ontwikkelen op verschillende vlakken, zoals: open communicatie, probleemoplossend vermogen, eigenaarschap, respect en onderling vertrouwen. Reflectie en interactie ontstaan doorgaans niet vanzelf. Geef leidinggevenden en teams tijd en ruimte om dit op te zoeken en waardeer de stappen die zij hierin individueel en als team zetten.



<sup>2</sup> Ruijters (2014). Liefde voor Leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties. Vakmedianet, Deventer.

# 4 Variatietips uit het veld

## Tip 1

Plan vooraf meerdere evaluatiemomenten in om stil te staan en te reflecteren op de behaalde resultaten in het kwaliteitsproject. Vier successen en heb aandacht voor de verbeterpunten!

## Tip 2

Koppel het leren aan de werkelijkheid van de professional. Zet waar mogelijk werkplekleren in.

## Tip 3

Geef professionals de ruimte om te benoemen wat zij nodig hebben om meer plezier te hebben in hun werk en om hun werk beter uit te kunnen voeren. Hiermee ontstaat de wens om te ontwikkelen vanuit de medewerker in plaats van uit de organisatie.

## Tip 4

Bestuur en management zijn ook professionals. Welke visie en kracht hebben zij om kwaliteit weer van deze tijd te maken?



“Reflectie en interactie is niet alleen belangrijk in het contact tussen cliënt en professional, maar ook binnen het team”



## 5 Het smaakpanel zegt

“Kwaliteit is moeilijk te omschrijven en vast te leggen in indicatoren: het is iets wat gebeurt tussen de professional en de cliënt. Gaat het dan om bejegening en vriendelijkheid? Het zit in het gedrag: spreek elkaar aan op de werkvloer, werk met bespiegeling op gedrag. Hoe toetsen we beleving? Dat is een belangrijke vraag.”

“Een goed ontwikkeltraject kent een balans tussen het toepassen van methodieken en tools en aandacht voor gedrag en borging in de organisatie. De meer structurele verandering en de praktische en concrete ‘herinrichting’ kan alleen slagen en duurzaam zijn met goede interventies op de culturele en personele aspecten. Het stimuleren van professionals om verantwoordelijkheden te nemen en maatwerk te leveren staat centraal en is in balans met de organisatieverandering (bestuur, leiderschap enzovoort). Deze twee sporen (‘herinrichting’ en verbetertrajecten) versterken elkaar wanneer ze goed op elkaar worden afgestemd. De gecombineerde aanpak zorgt voor een optimaal ingerichte afdeling en een cultuur van continu verbeteren.”

“Een stip op de horizon zorgt ervoor dat professionals weten welke richting we op gaan. Iedereen kan invloed uitoefenen. Mensen durven elkaar meer aan te spreken en het zorgt voor het ontstaan van een open feedbackcultuur.”

“Niet iedereen zal mee kunnen komen, daar moet je je vooraf bewust van zijn. Durf dan ook afscheid van elkaar te nemen.”

