



Doen wat er gedaan moet worden

Pleidooi voor een praktijkgedreven benadering van kwaliteit

In de kwaliteitskunde hebben we te weinig aandacht gehad voor de manier waarop mensen het verschil maken. Het belang van de menselijke kwaliteit is niet miskend, maar we ontwikkelden onvoldoende methoden en technieken voor het versterken van en het verantwoorden over deze kwaliteiten. In deze bijdrage wordt gepleit voor een benadering van praktijkgedreven kwaliteit.

Praktijkgedreven kwaliteit is een aanpak voor dienstverlenende organisaties die werken met complexe problematiek. De professionals in die organisaties moeten breed kunnen kijken en bereid en bevoegd zijn baanbrekend te handelen. Het versterken van hun kwaliteit vraagt om reflectie. Daar zijn cliënten, professionals, managers en bestuurders bij betrokken. In deze bijdrage wordt een presentiemodel gepresenteerd als instrument voor praktijkgedreven kwaliteit. Het model biedt vier perspectieven voor het beoordelen van het werk. Het draagt bij aan een rijke benadering van het vak en aan plezier in het leren.

Droge gronden en drassige laaglanden

De circa veertig 'Veilig Thuis'-organisaties in Nederland zetten zich in voor een plek die geborgen moet zijn, maar dat nu even niet is; er moet iets veranderen. Het werk van Veilig Thuis begint bij een adviesvraag of een melding van een vermoeden van kindermishandeling of huiselijk geweld. Langs de stappen van een handelingsprotocol bevragen de medewerkers van Veilig Thuis de melder, geven voorlichting over de werkwijze en maken afspraken over wat er gaat gebeuren en over de waarborgen voor privacy. Dan vindt een weging plaats en wordt een vervolgtraject of onderzoek in gang gezet. Daarbij zijn er richtlijnen voor het informeren van de melder en van het netwerk en voor de dossiervorming.

Hoe goed doen zij dit werk? De basiskwaliteit van het werk bij Veilig Thuis wordt geborgd door heldere richtlijnen over werkwijzen, een helder mandaat en afspraken over de inzet van capaciteit en de daarbij behorende prestaties. Dat is belangrijk, maar het vormt niet het hart van de werkelijk geboden kwaliteit.

Gaat er ook écht iets veranderen in het gezin? Dat hangt af van de kwaliteit van het handelen op het moment van contact. Hoe wordt de telefoon opgenomen? Hoe kom je tot een goede inschatting van de situatie? Hoe stap je binnen bij het gezin? Hoe verbind je je met de vaak weerbarstige vragen van dat specifieke gezin? En hoe draag je bij aan een antwoord op deze vragen?

Hoe goed dit gaat, is een vraag naar kwaliteit. Die gaat over het geheel van bovenstaande gang van zaken. Kwaliteit begint bij de routine van het opnemen van de telefoon en mondt uit in de weerbarstige momenten waarop een hulpverlener in staat is een kanteling tot stand te brengen in vastgelopen gezinssituaties. Schön gebruikt de metafoer van droge gronden en drassige laaglanden. De hoge droge gronden verbeelden situaties waar standaard werkwijzen passen. Het laagland verbeeldt in deze metafoer het 'gemodder' van de professional die 'met zijn voeten in de klei' geplaatst wordt voor taaie vraagstukken en daarin betekenisvol wil zijn. Juist dat weerbarstige werk is voor de betrokkenen en voor de samenleving van het grootste belang.

Dossier: Kritische kwaliteitskunde

Het model dat Joost Vos beschrijft, wortelt in de 'Presentietheorie'. De geestelijk vader daarvan, Andries Baart (2003), licht toe:

'De presentie houdt kritisch afstand tot het interventionisme in zorg, welzijn, geestelijke verzorging, onderwijs, etc. en zoekt de trouwe nabijheid en de relatie met de ander die op hulp en steun is aangewezen als plek om te bepalen wat er gedaan zal worden. Dat vergt een radicale andere manier van waarnemen, afstemmen, keuzen maken en dus van professioneel handelen.'

De bijdrage van Joost hoort thuis in de Reflectieve school van de kwaliteitskunde. Het draait om personen en de relaties tussen personen.

*Dossierhouder: Huub Vinkenburg
(huub.vinkenburg@hetnet.nl)*

Een praktijkgedreven benadering van kwaliteit

Bij de zestigste verjaardag van Sigma kijken we terug op decennia van kwaliteitsdenken. Deze hebben ons veel gebracht. We hebben bijgedragen aan standaardisatie van producten en processen en dat verfijnd met een benadering van continu verbeteren. Met de komst van Total Quality Management (TQM) hebben we ons kwaliteitsdenken verbreed van producten en processen naar kwaliteit van de totale organisatie en van de keten. Ons denken is daarbij vaak gericht geweest op het bevorderen van stabiliteit en beheersing.

Voor de hiervoor beschreven situaties heeft dat denken een beperkte waarde. Zulke situaties doen een beroep op de kwaliteit en flexibiliteit van individuele mensen en van de organisatie. Het zoeken is dan ook naar een kwaliteitsbenadering die persoonlijk en klantgericht werken ondersteunt en die flexibiliteit bevordert.

In oktober 2010 stelt Huub Vinkenburg als gastredacteur van Synaps de vraag naar de derde school van kwaliteitskunde. Daarin verruimt hij het object van de kwaliteitskunde met aandacht voor de individuele mens en de relatie tussen mensen. Hij noemt deze school de 'reflectieve school'. Het doel is om betrokkenen te leren kritisch te kijken naar

In minder dan 50 woorden

- Kwaliteitskunde vraagt zowel aandacht voor routinematige processen als voor maatwerk in weerbarstige situaties.
- Er ontstaat een derde generatie kwaliteitskunde die zich kenmerkt door een praktijkgedreven aanpak.
- Het presentiemodel biedt een robuuste basis voor evaluatie van de kwaliteit van het werk.
- Meedoen kan in de LinkedIn-groep [Praktijkgedreven Kwaliteit](#).

de kwaliteit van het eigen handelen en dat van de interacties met anderen. Daarbij gaat hij ervan uit dat de werkelijkheid niet bestaat, maar dat deze door iedereen anders kan worden waargenomen en beschreven. Dit betekent dat professionals verschillend naar situaties kunnen kijken. Ook de cliënt verandert. Professionals hebben meer dan ooit tevoren te maken met een variëteit aan klanten waarvan sommigen zeer mondig zijn. Zij vragen om partnerschap en om kwaliteit door coproductie.

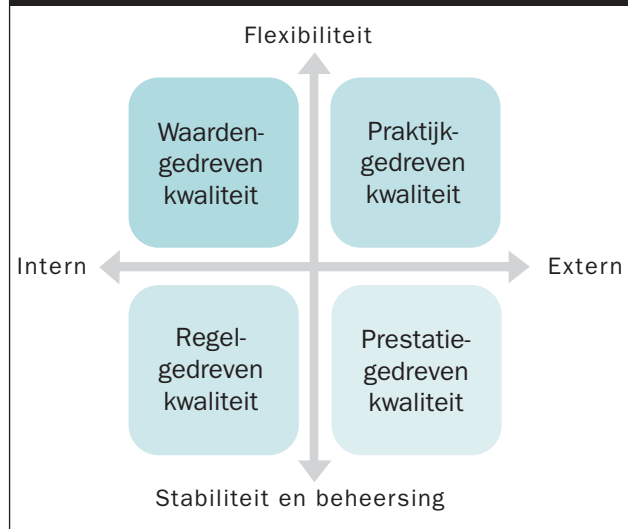
In deze bijdrage bouw ik voort op deze lijn en ik verbind daaraan het begrip 'praktijkgedreven kwaliteit'. In deze benadering van kwaliteit mogen mensen maatwerk leveren. Kwaliteit groeit door aandacht voor de handelende mens, voor zijn interpretaties van de situatie en voor zijn intenties. Het gaat niet om 'kwaliteit die moet' naar om 'kwaliteit die kan'. Zulke kwaliteit ontstaat als professionals de ruimte en de ondersteuning ervaren om te doen wat er gedaan moet worden. En als zij plezier ervaren aan het leren. Zo ontstaan interventies die van grote betekenis zijn in de levens van mensen (zie figuur 1).

De praktijkgedreven benadering van kwaliteit is gericht op maatwerkoplossingen voor weerbarstige vraagstukken. Deze benadering wordt gevoed vanuit de sociale wetenschappen en vanuit de bedrijfskunde. Het gaat om inzicht in de drijfveren van de handelende mens én om toepassing van bedrijfskundige kennis.

Praktijkgedreven kwaliteit is een antwoord op de vragen die een groep van vakgenoten sinds 2007 jaarlijks bespreekt in de Wintercamps van het NNK (Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement). Wij stellen ons vragen naar ontwikkelingen in het vak en nieuwe impulsen voor de zorg voor kwaliteit. Een publicatie onder redactie van Hardjono, Oosterhoorn, De Vaal en Vos vormt een weerslag van het denken van de Wintercamps. Met ruim zestig auteurs maken we zichtbaar dat we als vakgenoten op zoek zijn naar benaderingen van kwaliteit die zich kenmerken door aandacht voor de handelende mens. Kwaliteit wordt daarbij meer mensgedreven en minder systeemgedreven.

De hier gepresenteerde aanpak sluit aan bij het denken van Kees Ahaus die pleit voor kwaliteitsontwikkeling vanuit een houding van waarderend onderzoeken. Hij vraagt aandacht voor de omgang met complexe vraagstukken en voor de waarde van dialoog. Hij bepleit dat we meebewegen met de aandacht in de wetenschappelijke literatuur voor cultuur en leiderschap, in combinatie met bottom-up benadering en aandacht voor *evidence based practices*. Jan Nap pleit voor waardevolle praktijkontwikkeling bij de politie. De praktijk is bron van ontwikkeling. Daarbij zijn leidende vragen: 'Werkt het, deugt het en doet het deugd'?

Figuur 1. De positie van praktijkgedreven kwaliteit ten opzichte van andere benaderingen



Wouter Hart en Marius Buiting maken school met een benadering van kwaliteit waarbij de leefwereld centraal staat en er een radicaal omdenken wordt gevraagd: niet organiseren vanuit de systemen maar vanuit de bedoeling.

Het zoeken naar nieuwe invalshoeken voor omgang met kwaliteit in situaties die vragen om maatwerk bij weerbarstige vraagstukken, is alom aanwezig. De vraag is of het vakgebied van de kwaliteitskunde ook hiervoor 'methoden en technieken' kan ontwikkelen en aanbieden.

Hoe is dit anders?

In een praktijksituatie in een netwerkoverleg diende zich de vraag aan hoe de samenwerking tussen vier betrokken partijen kon worden gestroomlijnd. Er is onduidelijkheid over de rolverdeling tussen de organisaties. Voor een toezicht houdende taak vraagt men zich af wie deze het beste kan uitvoeren en hoe de partijen bij de uitvoering van deze taak met elkaar moeten communiceren. In een bespreking benoemen de aanwezige managers wat de opgaven van de eigen organisatie zijn en waarom het voor hen al dan niet logisch is om het voortouw te nemen in de uitvoering van deze taak. Het gesprek vertrekt vanuit de logica van de rolverdeling, vanuit het perspectief van de organisaties. Tal van argumenten gaan over tafel. Het blijkt lastig te zijn om op basis van deze argumenten tot heldere keuzen te komen. Uit een nabespreking blijkt dat sommige deelnemers het gevoel kregen dat organisatiebelangen bepalend waren. Anderen hadden het gesprek niet op deze wijze beluisterd.

Halverwege de bespreking kantelt het gesprek. We zoeken een oplossing door vijf recente casussen te evalueren. Veel van die casussen zijn goed gegaan, maar twee waren lastig. Juist die waren aanleiding voor de vraag naar de

Figuur 2. Presentiemodel voor praktijkgedreven kwaliteit


rolverdeling. In de praktijk bleek dat de beide casussen verschillend zijn opgelost. Niet de rollen van de organisaties waren bepalend, maar het zelfvertrouwen van de betrokken professionals en hun relaties met de betreffende cliënten. De aanwezigen tonen vertrouwen in de afloop van deze twee casussen. Daarom wordt besloten om het team van professionals de ruimte te geven om de toezichthoudende taak naar eigen inzicht te verdelen. Het wordt de vaste taak van het overleg om afspraken te maken over de uitvoering van het toezicht. Ook wordt afgesproken om na drie maanden te evalueren. Mocht de praktijk niet werkbaar zijn, dan wordt hij aangepast en mocht er een aanzienlijke verschuiving van werkzaamheden zijn opgetreden, dan worden geldstromen daarop aangepast.

Is dit een gemakkelijke uitkomst, waarbij het probleem wordt doorgeschoven naar de werkvloer? Leidt dit tot willekeur? Of kunnen we stellen dat dit een verantwoorde aanpak is die past bij de complexiteit van deze taak? Nederland is druk met de transformatie van het sociale domein. Hierin worden taken gedecentraliseerd en wordt regie verschoven. Het accent ligt op meer zelfredzaamheid van burgers; van professionals die aan keukentafels in gesprek met de burger komen tot toewijzen en coördineren van benodigde zorg; van managers die de benodigde samenwerking faciliteren. Dit lukt alleen als professionals vertrouwen ontwikkelen in burgers en als managers keuzen over kunnen laten aan professionals. Van hen vraagt het dat zij bij taaiere vraagstukken in staat zijn om samen te leren omgaan met de dilemma's die zich aandienen. Daarbij zijn keuzen allermindst vrijblijvend.

Vier vragen kunnen leidend gemaakt worden bij de beoordeling van de keuzen:

1. Doen we wat er gedaan moet worden?
2. Bieden we goed vakmanschap?
3. Werken we goed samen?
4. Hoe kunnen we ons verantwoorden?

Het presentiemodel

Waarom een model voor praktijkgedreven kwaliteit? Een van de eerder aangehaalde Wintercamps had als titel 'De modellen voorbij'. We constateerden dat modellen ons gemakkelijk verleiden om in de systeemwereld te schieten, om vanuit standaarden te denken en zo in de weg te staan van een kwaliteit van maatwerk. Maar we zagen ook in dat modellen de kracht bieden om te ordenen. Om te zorgen dat de juiste vragen gesteld worden bij het denken over het werk. Goed maatwerk leveren vraagt om een reflectieve praktijk. Doen en reflectie wisselen elkaar af en zo ontstaat een cyclus van 'act' en 'reflect'. Een model helpt bij de reflectie op het werk als het model een open en uitnodigend karakter heeft. Daarom wordt dit model geïntroduceerd als een model van vragen (figuur 2). Het is bedoeld voor de reflectieve praktijk. Voor workshops en groepsbijeenkomsten waarin aan de hand van reële casuïstiek systematisch wordt stilgestaan bij vragen naar de kwaliteit van het werk.

De vier bovengenoemde vragen hangen samen met vier perspectieven op het werk. Bovenaan staat het perspectief van de presentie. De centrale vraag is of we de juiste dingen deden. Waren we aanwezig met de juiste capaciteit? Hadden we aandacht voor het vraagstuk en voor de

In praktijkgedreven kwaliteit mogen mensen maatwerk leveren; van kwaliteit die moet, naar kwaliteit die kan.

daarbij betrokken mensen? Konden we – samen met de cliënt – antwoord geven op de problematiek en zo het verschil maken?

De tweede vraag is gericht op professionaliteit. Waren we bevoegd om te doen wat we oppakten? Zijn we bekwaam en beschikten we over kennis van (bewezen) effectieve interventies? En waren we zichtbaar als betrouwbare professionals die relevante waarden respecteren?

De derde vraag is gericht op integraliteit. Zagen we het geheel en plaatsten we de vraag in zijn context? Deelden we onze informatie? En werkten we goed samen?

De vierde vraag gaat over legitimiteit. Creëerden we het vertrouwen bij onszelf en bij anderen dat we de goede dingen deden? En kunnen we ons handelen verantwoorden voor onszelf en naar de verschillende stakeholders die verbonden zijn met de drie andere perspectieven? Daarbij hoort ook de vraag naar de deugdelijkheid van het handelen: werkt het, deugt het en doet het deugd?

Het presentiemodel biedt een referentiekader voor praktijkgedreven kwaliteitsontwikkeling. Het kader biedt handvaten voor reflectie op het niveau van professionals en op het niveau van teams, organisaties en organisatie-overstijgende samenwerkingsverbanden. Op alle niveaus zijn de vragen gerechtvaardigd die gaan over presentie, professionaliteit, integraliteit en legitimiteit. De inzet van het model start bij reflectie op het handelen. En biedt aanknopingspunten voor systematische evaluaties over het geheel en over specifieke vragen.

De vier perspectieven van het model zijn verbonden met vier groepen van stakeholders. In de aangegeven volgorde betreft het de burgers/cliënten, de professional, ketenpartners en bestuur & financiers van de organisatie.

Het model is niet statisch. De vier perspectieven bieden invalshoeken voor het gesprek over kwaliteit. Deze invalshoeken zijn generiek en zijn verbonden met actuele debatten in de wetenschappelijke literatuur. Voor specifieke werkvelden of organisaties kunnen de perspectieven anders gekozen of geordend worden en kunnen andere namen worden gekozen.

Bij een reflectieve benadering van kwaliteit is taal belangrijk. De woorden en de daarmee gelegde accenten moeten aansluiten bij de organisatie en bij het werkveld. Praktijkgedreven kwaliteit is gericht op kwaliteit in maatwerksituaties. Deze eigenschap geldt ook voor haar instrumentarium.

Een beweging voor praktijkgedreven kwaliteit

Er is een onstuitbare beweging gaande van mensen die op zoek zijn naar een praktijkgedreven benadering van kwaliteit. Zij zien de urgentie omdat de traditionele kwaliteitsbenaderingen geen houvast bieden voor het werken in weerbarstige situaties. Zij vormen een omslag in het denken. Zij maken zichtbaar dat goed werk kan bloeien als mensenwerk de eerste plaats krijgt in ons denken over kwaliteit. Talloze collega's zoeken naar wegen om dit mogelijk te maken. Laten wij de krachten bundelen en bijdragen aan deze beweging. Om zo een impuls te geven aan het werk van professionals die zich bekommeren om weerbarstige vraagstukken én aan de ontwikkeling van ons eigen vak van kwaliteitskunde.

Een eerste ontmoetingsplaats vormt de LinkedIn groep Praktijkgedreven Kwaliteit. Ieder die zich inzet voor een dergelijke kwaliteitsbenadering is van harte welkom om zijn of haar ervaringen te delen op deze groep. Dit is een start. In de hoop dat ook wij plezier zullen ervaren aan het leren.

Literatuur

- Schön, D. (1987) *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Huub Vinkenburg (2010) Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, Vol 9., Nr. 31, p. 3-5.
- Hardjono, T., Oosterhoorn, A., De Vaal, K., Vos, J. (2012) *Perspectieven op Kwaliteit*, NNK
- Kees Ahaus (2006) *Kwaliteit uit waardering*, RUG / Kluwer
- Kees Ahaus (2015) Waar gaat het met de kwaliteitsbeweging heen? *Sigma 1*, 2015
- Jan Nap (2014) Macht ten goede?! Sterke arm in een complexe samenleving. Politieacademie, Apeldoorn, p. 9.
- Wouter Hart (2012) *Verdraaide Organisaties*, Kluwer, Deventer
- Osbourne, S. (red) (2010) *The New Public Governance*, Routledge, New York
- Hans Vermaak, *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*, Kluwer, Deventer, 2009

Auteur

Joost Vos Managing Consultant bij TNO Management consultants. Hij is actief op het terrein van dienstverlening in het publieke domein. Belangrijks advies- en onderzoekopdrachten gaan over samenwerking in de jeugdzorg, in veiligheidshuizen, in Veilig Thuis, aan de jeugdbeschermingstafel, etc. Verder verzorgt hij trajecten voor de vernieuwing van kwaliteitszorg bij tal van opdrachtgevers.

Ik bedank de mensen die met hun kritische reflecties bijdroegen aan dit artikel: Kees Ahaus, Kathinka Bruinsma, Marius Buiting, Henk Doeleman, Jan Nap, Janneke Stegink, Paul van Tiel, Bart van der Ven, Harriet Verkleij, Huub Vinkenburg.