



Janneke Stegink is 15 jaar werkzaam in verschillende vormen van zorg, met name voor kinderen en gehandicapten, zowel in het vrijwillig als gedwongen kader. Zij heeft zeer diverse functies gehad zowel in de uitvoering, als vanuit staf. Daarnaast is zij nog auditor geweest. Zij wil graag theorie en praktijk doorgaand verbinden en zet graag, samen met anderen, goede ideeën om in concrete resultaten die er toe doen.

TOB NIET, 'T KOMT TOCH ANDERS.

Tob niet, 't komt toch anders.

De ingevoerde kwaliteitsmodellen en -instrumenten hebben geholpen om de processen en resultaten te verbeteren. Toch wordt er over kwaliteit geklaagd, mensen vinden het bureaucratisch en belemmerend. Dat komt mede doordat veel kwaliteitsinstrumenten weinig ruimte bieden aan menselijke eigenzinnigheid, die ook het resultaat beïnvloedt. Deze bijdrage gaat over deze eigenzinnigheid, moeten we dit opvatten als risico en zoveel mogelijk beperken of biedt ze juist mogelijkheden om waarde toe te voegen? Beide benaderingen zie ik gebeuren binnen 'de zorg'. Het antwoord op deze vraag bepaalt de wijze waarop het werk wordt georganiseerd en heeft dus effect voor medewerkers, managers en kwaliteitskundigen. Is de rol van de kwaliteitskundige die van risicomanager of die van stimulan generator? Wordt de kwaliteit georganiseerd of ontstaat hij in de beweging van mensen?



De kwaliteitskundige als risicomanager

Een risicomanager heeft als taak om risico's zoveel mogelijk uit te sluiten. Hierbij gaat men uit van inventarisaties en analyses van wanneer dingen fout kunnen lopen en extra maatregelen om dit te voorkomen.

Bij een risicomanager past een organisatie die strak is ingeregeld. Om risico's te beperken en efficiënt te werken is er fors geïnvesteerd in het uitdenken van ideale processen, die wel systematisch en continu verbeteren. Een voorbeeld uit de Jeugdzorg: bij de intake worden situatie, problemen en risico's in kaart gebracht. Na de kennismakingsperiode komt er een plan, inclusief SMART doelen, om de problemen op te lossen en de risico's te beperken. Dit plan bespreekt men met de klant, omdat gebrek aan motivatie de grootste faalfactor is voor een traject. De klant ondertekent het plan waardoor verwacht wordt dat hij gaat meewerken. Na een afgesproken periode vindt er een evaluatie plaats waarin men bepaalt welke doelen zijn behaald en waar nog aan gewerkt moet worden. Idealiter wordt het proces afgesloten als de doelen zijn bereikt, wat zou impliceren dat de problemen zijn verholpen en de risico's zijn beperkt. Dit soort processen laat zich kenmerken door duidelijkheid: de kosten, duur en te verwachten resultaten zijn vooraf bekend. Net als de risico's die worden beheerst of geaccepteerd. Wanneer zich toch incidenten voordoen vraagt dit om nader onderzoek. Men bekijkt of elk onderdeel is geregistreerd en de methode juist is uitgevoerd. Bij dit soort onderzoeken is er altijd wel een fout te vinden. In de registratie, bij de uitvoerder of in de procesomschrijving. Vanuit deze kennis worden de procedures en de sturing op het methodisch handelen en de registraties aangescherpt, zodat vergelijkbare incidenten voorkomen kunnen worden.

De managers hebben bij deze benadering de taak om te sturen op de gewenste resultaten en ervoor te zorgen dat de trajecten en processen voldoen aan alle eisen die de klanten, verzekeraars, wet- en regelgeving hieraan stellen, binnen het budget dat hiervoor beschikbaar is. Of zij hierin slagen wordt zichtbaar met behulp van prestatie- en procesindicatoren, die aangeven of de processen nog volgens verwachting verlopen.

De rol van de kwaliteitskundigen is faciliterend aan het management en controlerend naar de processen. Vooraf vindt er een prospectieve risicoanalyse plaats. Ook audits en trendanalyses van fouten, afwijkingen, incidenten, enzovoorts geven informatie. Daarnaast dragen ze bij aan de toetsing van het effect van de verbetermaatregelen. De kwaliteitskundigen voorzien het management van informatie over de resultaten en werking van de processen. Bij deze benadering wordt er continu gewerkt om het systeem van processen, procedures en prestatie-indicatoren te verfijnen en risico's op ongewenste uitkomsten te verminderen. De resultaten zijn meetbaar en kunnen geaggregeerd worden voor verantwoording naar bijvoorbeeld externe toezichthouders. Hiermee wordt gesuggereerd dat de resultaten te organiseren en dus maakbaar zijn. Maar er is weinig ruimte voor menselijke impulsen die buiten de ontwikkelde processen vallen.

De kwaliteitskundige als stimulan generator

Een stimulan is een prikkel die leidt tot beloning en erkenning waardoor gewenst gedrag wordt gestimuleerd, aldus Wikipedia (nl.wikipedia.org/wiki/Stimulan). De kwaliteitskundige, als stimulan generator, spant zich in om continu, op verschillende wijzen het gewenste gedrag te (laten) ontlocken.

Deze benadering past bij visiegedreven organisaties die aansluiten bij wat een klant wil en nodig heeft. Dit en niet de voorgeschreven trajecten vormt het uitgangspunt. Bij complexe dienstverlening waarbij de interactie tussen de dienstverlener en klanten centraal staat, wijst onderzoek uit dat de effectiviteit van een traject voor het grootste deel beïnvloed wordt door de klant. In een onderzoek naar maatschappelijk werk vormt deze invloed bijvoorbeeld 80% (Sjef de Vries, 2007). Het lastige van dergelijk onderzoek is om te onderscheiden wie wat bij wie veroorzaakt. Is de hulpverlener duidelijk of luistert de klant goed? Toch klinkt het aannemelijk. Wanneer ik gecoacht wordt, zijn de resultaten afhankelijk van wat ik wil en kan veranderen. De coach kan dit niet bepalen. Hij kan wel zijn werkwijze aanpassen aan mijn kennis, ervaring en karakter. Het gaat over de verbinding tussen zijn deskundigheid en mijn regie.

Deze benadering betekent dat elke klant zijn eigen proces doorloopt. Hierbij is vooraf niet bekend, hoelang het duurt en wat de kosten zijn. Ook de resultaten zijn moeilijk te meten. Zij worden bepaald door een dialoog over meningen, een intersubjectief oordeel. De klant geeft aan waarover hij wel en niet tevreden is en de dienstverlener bespreekt, of hij het optimale heeft bijgedragen. Bij deze benadering is het niet duidelijk wie wat heeft bijgedragen aan het succes of de ellende, het is een samenspel, er valt niet te zeggen wie de glimlach heeft veroorzaakt. De menselijke maat staat centraal bij deze benadering. Dit vraagt om een cultuur die vertrouwen en openheid om twijfels, knelpunten en successen uit te wisselen, stimuleert. Mensen delen ervaringen en leren met elkaar. De taak van het management is om de medewerkers, die werken met de klanten, te ondersteunen en daarnaast helder te zijn in wat wel en niet binnen de visie, bedoeling en mogelijkheden van de organisatie past.

De rol van de kwaliteitskundigen is om feedback te geven over de beweging die zij waarnemen in (delen) van de organisatie. Bij deze beweging wordt geëxpliciteerd of deze in de richting gaat die gezamenlijk bepaald is, naar aanleiding van de visie en missie. Die kwaliteitskundigen kunnen los staan van de hectiek op de werkvloer. Dit helpt om een breder beeld te vormen dat het management ondersteunt bij bewustwording en keuzes. Bij deze benadering worden ook de kwaliteitskundigen uitgedaagd om met hun deskundigheid aan te sluiten bij de anderen. Dit kan gaan over menselijke processen maar ook over hoe onderdelen handiger georganiseerd kunnen worden. De focus van deze benadering is de toegevoegde waarde voor mensen. In eerste plaats voor de klanten en daardoor ook voor familie, medewerkers, managers en uiteindelijk de maatschappij, omdat zij allemaal van invloed zijn op het welzijn van deze klanten. Niet de processen maar deze klanten bepalen, zoveel mogelijk, wat wenselijk is. Het lastige is wel dat meningen niet te aggregeren zijn wat

verantwoording ingewikkeld maakt. Het vraagt dus ook lef van toezichhoudende organen, om te accepteren dat het maakbare beperkt is en daarmee organisaties ruimte te bieden voor deze benadering. Zij kunnen dan niet checken of de cijfers, in verhouding met andere, een acceptabel beeld laten zien, maar zullen op basis van hun professionele intuïtie en geëxpliciteerde beweging in de organisatie hun taak moeten uitvoeren.

De keuze, beheersen of bewegen?

Het voordeel van de eerste benadering is dat veiligheid en zekerheid kan worden georganiseerd. Althans dat wordt verondersteld en is voor veel mensen een aantrekkelijk idee. Wanneer iets tegen zit, is de kunst om aan de goede knop te draaien, waardoor het beter wordt. Het voordeel van de tweede benadering is dat de eigenzinnigheid veel ruimte krijgt waardoor onverwachte resultaten behaald kunnen worden en mensen de regie houden.

Eerder dacht ik, dat het ging om het vinden van de juiste balans tussen beide benaderingen. Organisaties en dus ook kwaliteitskundigen zouden processen en menselijke inbreng in evenwicht moeten brengen en houden. Bijvoorbeeld de plannen zouden met de klant opgesteld moeten worden en de tijdigheid van rapportages, als prestatie-indicator, geeft een signaal of het proces naar wens verloopt. Na enkele jaren gebalanceerd te hebben ben ik ervan overtuigd dat organisaties die complexe dienstverlening bieden waarbij de relaties de kern zijn van het werk, een principiële keuze moeten maken. Kiezen zij ervoor om in hun core business de beheersing van processen of de beweging van mensen de boventoon te laten voeren? Wordt de organisatie ingericht op het beperken van risico's of op het vergroten van de toegevoegde waarde voor mensen? Ik kies bij dergelijke dienstverlening voor de mensen en hun tempo en creativiteit en niet voor de grote hoeveelheid regels die ongewenste uitkomsten zou moeten voorkomen. Bij dienstverlening die niet enkel draait om de relatie heb ik vaak ook de voorkeur voor de beheersing, want ook ik wil weten hoe laat mijn trein aankomt.

Kortom, tob niet meer om beheersing en beweging in alles te combineren maar kies bij complexe dienstverlening voor beweging, het is mensenwerk en komt toch anders.

Referentie

Janssen, Jo (2007). Wat werkt? Een interview met Sjef de Vries. *Kintakt*. jrg. 9, nr 8, p. 12-14.