

# Handreiking kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen

Een methodiekbeschrijving

Anja Knoope



Anja Knoope

# Handreiking kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen

Een methodiekbeschrijving



Anja Knoope

Handreiking kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen

mei 2017

Grafisch ontwerp: René de Haan, Den Haag / renehaan.net  
Verzorging manuscript: Michelle Bax-Driehuijs

© Anja Knoope

Alle rechten voorbehouden.



*pag*

## Inhoudsopgave

6		Voorwoord
6	1.	Inleiding
6	1.1	Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen bij MDRplus
8	2.	Kwaliteitsbewustzijn
8	2.1	Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen
10	2.2	Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen in het welzijnswerk
11	2.3	Relationeel werken
11	2.4	Normatieve professionaliteit
12	3.	Deugdenkader
13	3.1	Deugdenoefening
15	4	Omgangsoverleg
16	4.1	Methodiek omgangsoverleg
17	5	Voorwaarden & Tips
20		Literatuur

## Voorwoord

Voor u ligt de handreiking 'Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen' binnen het welzijnswerk. De in deze handreiking beschreven instrumenten komen voort uit een actieonderzoek, uitgevoerd met maatschappelijk werkers van MDRplus. <sup>1)</sup> Daarnaast zijn de instrumenten ingezet binnen leerkringen van de Wmo-werkplaats Rotterdam in het voorjaar van 2016; de ervaringen die toen zijn opgedaan worden in de handreiking als varianten beschreven.

Medio 2016 is de Wmo-werkplaats Rotterdam overgegaan naar de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid, waarin momenteel zeven gemeenten samenwerken <sup>2)</sup>. Die werkplaats zal ook leerkringen op maat aanbieden voor sociale wijkteams in die gemeenten en 'Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen' zal daarbij een van de bouwstenen zijn waaruit kan worden gekozen. De handreiking kan ook elders worden ingezet, bijvoorbeeld door werkplaatsen sociaal domein in de rest van het land.

De handreiking is een aanzet om met methodische aanknopingspunten relatiegestuurde hulp- en dienstverlening aan te leren, bijvoorbeeld binnen wijkteams of onderdelen van welzijnsorganisaties. De handreiking wil een bijdrage leveren aan goede hulpverlening waarin naast protocollen en andere (externe) instrumenten tevens relationele aspecten meegenomen worden in het kwaliteitsbeleid.

<sup>1)</sup> De onderzoeksrapportage is te downloaden via de site van de Wmo-werkplaats Rotterdam (zie <http://www.werkplaatssociaaldomeinzhz.nl/over-de-wmo-werkplaats-rotterdam/implementatietraject/blog-wijkteams/producten-1/rapport-en-handreiking-over-kwaliteitsbewustzijn-ontwikkelen-bij-outreaching-werken/>) en omvat onder meer een procesverslag Groeiend kwaliteitsbewustzijn.

<sup>2)</sup> Vanaf september 2016 is in Zuid-Holland Zuid de Werkplaats Sociaal Domein actief. Vanuit de overkoepelende invalshoek 'integraal werken in de wijk' werken twee hogescholen, zeven gemeenten, 70 wijkteams en betrokken uitvoerende zorg- en welzijnsorganisaties uit de regio samen in de werkplaats. We delen, verbinden en ontwikkelen samen (praktijk)kennis waarbij we vanuit verschillende perspectieven zoeken naar nieuwe waarden en nieuwe manieren om het 'dragend vermogen' van de samenleving te vergroten en te versterken. Meer weten? Kijk op [www.werkplaatssociaaldomeinzhz.nl](http://www.werkplaatssociaaldomeinzhz.nl).

Ik wil hier een woord van dank richten aan Andries Baart voor de theoretische basis in zijn essay *Waakzaam Kwaliteitsbewustzijn* (dat essay was onderdeel van het onderzoek dat door Stichting Presentie bij ActiZ-zorginstellingen is verricht). Dit essay en het onderzoek bij ActiZ vormden de inspiratiebron voor het onderzoek bij MDRplus. Daarnaast dank ik Eveline Bolt voor haar praktische adviezen bij de uitvoering van het onderzoek en het door haar ontwikkelde omgangsoverleg als structuur om relatiegerichte gespreksvoering vorm te geven. Tenslotte veel dank aan Nellie Labrie en haar team van MDRplus voor hun bijdrage aan het onderzoek naar kwaliteitsbewustzijn (dat zoals gezegd de basis vormt voor deze handreiking)

# 1 Inleiding

Deze handreiking *Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen* presenteert twee instrumenten, die ten dienste kunnen staan om dit kwaliteitsbewustzijn te ontwikkelen in het welzijnswerk in het algemeen en in de setting van relatiegestuurde hulp- en dienstverlening in het bijzonder. Het gaat bij deze instrumenten om een **deugdenkader** en het **omgangs-overleg**. Beide instrumenten worden overzichtelijk beschreven. Daarna volgt een korte puntsgewijze opsomming van tips en voorwaarden om hantering van deze instrumenten meer kans van slagen te geven.

Voorafgaand zal kort ingegaan worden op het onderliggende onderzoek en worden enkele termen rond kwaliteitsbewustzijn nader omschreven.

## 1.1 Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen bij MDRplus

In 2014 heeft Marion Matthijssen binnen het kader van de Wmo-werkplaats Rotterdam <sup>3)</sup> het onderzoek Activering Sociale Netwerken uitgevoerd. <sup>4)</sup> Hierin is de praktijk van outreachende hulpverleners bij Maatschappelijke Dienstverlening Rotterdam (MDR) <sup>5)</sup> in kaart gebracht. Binnen MDR wordt gewerkt met mensen die als zorgmijndend bekend staan en een beperkt netwerk hebben. In het onderzoek van Matthijssen is bekeken in welke mate de dienstverlening van MDR bijdraagt aan het zelfredzaam worden van de burgers en welke lessen hieruit zijn te trekken voor professionals en bestuurders.

<sup>3)</sup> Zie voor meer informatie over de Wmo-werkplaats Rotterdam:

<http://www.wmowerkplaatsrotterdam.nl/>

<sup>4)</sup> M. Matthijssen (2014).

<sup>5)</sup> Oorspronkelijk heette de instelling Maatschappelijke Dienstverlening Alexander (MDA). In de tussentijdse periode heeft er een naamswijziging plaatsgevonden van MDA naar MDRplus. In deze tussenrapportage wordt structureel verwezen naar MDR, waar mogelijk (in tijd) MDA dan wel MDRplus wordt bedoeld. Door het opheffen van de deelgemeenten beperkt de dienstverlening zich niet langer tot Prins Alexanderpolder, maar is deze uitgebreid naar andere gebieden binnen Rotterdam (en daarbuiten). De inhoud van het werk is ongewijzigd gebleven. Maar met de komst van de wijkteams wordt de werkwijze wel meer bepaald door de gemeente. De geformuleerde doelstelling is en blijft: *Maatschappelijk werk binnen MDRplus verleent vraaggerichte eerstelijns sociale dienstverlening met als doel de redzaamheid van de burgers te vergroten. Het behouden en (her)vinden van een plek in het maatschappelijke leven en daarmee het vergroten van diens bijdrage aan de samenleving* (MDA, Blijvend in Beweging, Jaarverslag 2014).

De drie aanbevelingen uit het onderzoek zijn:

1. Kaders scheppen om sociale netwerken te activeren
2. Normen ontwikkelen om de kwaliteit van sociale netwerken te beoordelen
3. Ontwikkelen van een meetinstrument voor de beoordeling of en in hoeverre deze activering geslaagd is.

Er was onzekerheid bij de outreachend maatschappelijk werkers van MDR of kwaliteitseisen in de zin van zelfredzaamheid haalbaar zijn voor de doelgroep. Er werd al gewerkt met een zelfredzaamheidsmatrix en de vraag leefde of nog een instrument van toegevoegde waarde zou zijn. Vergroot het niet de administratieve last die toch al behoorlijk is? En gaat dat niet ten koste van de tijd die besteed kan worden aan cliënt-contacten?

Een van de onderliggende vragen was hier eigenlijk: Hoe weet ik of ik mijn werk goed doe?

Op basis van de aanbevelingen is binnen de Wmo-werkplaats Rotterdam in samenspraak met MDR besloten tot een vervolgactie, waarbij werd ingezoomd op het ontwikkelen van kwaliteitsbewustzijn aan de hand van actieonderzoek. Dit onderzoek betreft een vervolgactie in de praktijk die samen met de professionals van MDRplus uitgewerkt is.

Het ging in dit onderzoek om aandacht voor kwaliteitstoetsing van binnenuit. Hierin worden – naast regelgeving – ook relatieaspecten meegenomen in het beoordelen van wat goede begeleiding is. Collegiale toetsing is, zo beschouwt, een instrument om (uiteindelijk) bij te dragen tot verbetering van de kwaliteit van begeleiden.

De rapportage van dit actieonderzoek *Groeiend kwaliteitsbewustzijn* vormt de basis van de handreiking.



## 2 Kwaliteitsbewustzijn

Baart (2014) heeft als onderdeel van onderzoek naar leermiddelen voor professionals in verpleeghuizen het begrip *waakzaam kwaliteitsbewustzijn* geïntroduceerd. Verzorgenden in verpleeghuizen leren zelf te beoordelen of de gegeven zorg ook 'goede' zorg is binnen de eigen context van relatiegericht werken. Naast richtlijnen en formats worden 'zachte', meer persoonlijke aspecten van zorg betrokken bij het beoordelen van de zorgkwaliteit. Reflectie op ervaringen werkt toe naar een cultuur van kwaliteitsbewustzijn en handvatten om begeleiding niet alleen te kunnen 'verantwoorden' maar ook als *'goed afgestemde begeleiding'* te kunnen beoordelen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op wat volgens Baart de moeilijkheid is van het beoordelen van 'goede zorg'. Daarna wordt besproken wat het ontwikkelen van kwaliteitsbewustzijn van werkers vraagt. Er worden koppelingen gemaakt met het welzijnswerk en begrippen als relationele hulpverlening en normatieve professionaliteit worden toegelicht.

### 2.1 Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen

Baart stelt dat in de betrekking tussen zorggever en zorgontvanger duidelijk wordt welke zorg op welk moment gegeven moet worden om voor de betrokkene passend, zinvol en batig te zijn. De zorgrelatie is zo de plek waar de zorg daadwerkelijk ontstaat en afgestemd wordt op die ene zorgvrager binnen de mogelijkheden van die ene zorgverlener.

De relatie zelf is vaak al een vorm van zorg voor de ander: gezien, gehoord, serieus genomen worden werkt heilzaam (Baart, 2014, p. 69). Goede zorg is dus relationeel ingerichte en afgestemde zorg. Het punt is dat we dit gegeven van 'zorg op menselijke maat' nastrevenswaardig vinden, maar dat dit in het registreren en bevorderen van kwaliteit van zorg nauwelijks terug te vinden is. De moeilijkheid ligt in de 'lokale geldigheid': op dát moment, op die plek, en in die betrekking van mensen. Om te kunnen zien of zulke zorg goed is, volstaat het niet om van buitenaf te kijken, maar moet men in de actuele situatie kijken zoals die zich voordoet in het begrijpen van de context: situatie, geschiedenis, sociale afhankelijkheden en loyaliteiten. En ook moet men de aard, verlangen en draagkracht kennen van de individuele zorgvrager (Baart, 2014).

Baart legt kwaliteitsbewustzijn uit als een gecontextualiseerde aandacht voor kwaliteit. Kwaliteit wordt steeds gezien in relatie tot de situatie van de cliënt en in de relatie tussen begeleider en cliënt. *'Het gaat daarbij om een goed gevoed, steeds onderhouden en kritisch bewustzijn van kwaliteit bij de zorggevers zelf, waarin ook narratieve en fenomenologische kwaliteitstoetsen een plek hebben'* (Baart, 2014, p. 71). Het accent ligt dus niet op het volgen van protocollen, richtlijnen en methoden, maar op het mengen van deze voorschriften in wat op dat moment wenselijk is. Hij wijst er nog op dat de cruciale wending niet naar de warme menselijke kant is, maar een gecontextualiseerde aandacht voor de kwaliteit die gaat om ingebedde kwaliteit die door werkers zelf duurzaam onderhouden wordt: kwaliteitsbewustzijn dus.

### **Cultiveren van kwaliteitsbewustzijn: leren anders te kijken, te duiden en te doen**

Met kwaliteitsbewustzijn bedoelen we dat je als professional voortdurend bedacht bent op de inhoudelijke vraag naar kwaliteit en het bewustzijn hebt dat je handelen en de gevolgen daaraan afgemeten moeten worden. Het gaat om een zekere wakkerheid en het besef dat je handelen wellicht gestuurd wordt door richtlijnen, protocollen of gewoontes, maar dat dat niet per se voldoende is. Je er voortdurend de vraag bij moet stellen: Doe ik daar goed aan voor de cliënt? Die wakkerheid, het anders willen kijken, duiden en doen, moet daarbij uit jezelf komen en niet afhankelijk zijn van wat door 'buiten' (bv. door de Inspectie) wordt ingegeven: ook zonder de cq en andere kengetallen of registratie-eisen is men kritisch betrokken op de kwaliteitsvraag. Met het cultiveren ervan bedoelen we dat het een goede gewoonte mag worden op deze wijze voortdurend met kwaliteit – het goede doen voor de cliënt – bezig te zijn. Daardoor kan zich een inhoudelijk idee van goede zorg ontwikkelen en een identiteit in de organisatie van waaruit men kan zeggen: 'Zo doen wij hier de dingen voor onze cliënten' en daar mogen we elkaar op aanspreken. Dit cultiveren wordt in de bedoelde leerprocessen gestimuleerd, is de grondslag voor voortdurende professionalisering en moet door de organisatie ondersteund worden (Bolt, Baart & Palmboom, 2014, p. 16).

## 2.2 Kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen in het welzijnswerk

De voorgestelde ontwikkeling van kwaliteitsbewustzijn biedt een reflectiekader aan de professionals op relatiegestuurde begeleiding waarbij leren van en met elkaar centraal staat en zodoende 'kwaliteitsbewustzijn' gestalte krijgt. Zorg en begeleiding, die beoordeeld wordt, zoveel als mogelijk bezien in het gehele netwerk van betrekkingen waarin ze tot stand komt: de sociale banden van de zorgvrager, de biografie van de betrokkene, de mogelijkheden en beperkingen van de zorgverleners, etc. De werkcontext van welzijnswerkers is zodanig ingericht dat in de regel niemand over je schouder meekijkt bij een huisbezoek of in de spreekkamer. Het goede doen is op dát moment, in díe situatie de verantwoordelijkheid van de individuele werker. Er is discretionaire ruimte om het goede naar eigen inzicht te doen, maar hierdoor wordt tevens de individuele verantwoordelijkheid groter.

Leren van en met elkaar gebeurt niet door 'de kunst afkijken' in het gezamenlijk optrekken, maar door het uitwisselen en collegiale consultatie in de informele sfeer en daarnaast formeel gerichte feedback en reflectieprocessen, die vaak onder de noemer van intervisie vallen. Daarom is in dit leren van kwaliteitsbewustzijn bij MDRplus gekozen om dichtbij de werkvloer te blijven en daarin te kiezen voor het intensiveren van intervisiebijeenkomsten om kwaliteitsbewustzijn te beoefenen en tot cultuur te maken. Ook in andere settings is het aan te raden dicht bij de reeds ingevoerde wijze van consultatie- of intervisiebijeenkomsten te blijven. Hierbinnen bestaat de mogelijkheid om de 'oude traditie' van intercollegiaal overleg om te vormen naar het opbouwen van kwaliteitsbewustzijn. Aandacht wordt besteed aan het leerproces in de groep, waarbij vooral meekijken in elkaars verhaal en elkaar bevragen op zowel individuele als gedeelde (stilzwijgende) ideeën, opvattingen en gewoonten geëxpliciteerd worden. Dit leidt tot het verkennen van meer en betere leermogelijkheden dan van individuele reflectie (Bolhuis, 2009, p. 215). Ook Baart (2004) geeft aan dat reflectie bij voorkeur gedeeld moet worden om kritiseer- en corrigeerbaar, en zo gemakkelijk ook zelfkritisch te worden.

## 2.3 Relationeel werken

Baart (2013) benoemt in 'De Zorgval' een aantal betekenissen van relationele zorg.

Hij ziet de relatie als de plek waar de zorgontvanger erkenning krijgt: *"Jij, je vraag en je behoeften doen er (voor mij) toe; je hebt rechten en het is mij niet om het even hoe het verder met je gaat en je waardigheid legt bij mij gewicht in de schaal."* Daarnaast ziet hij de relatie als het afstemmingskader en als podium waarop iemand zich kan laten zien en laten kennen, de relatie als veilige ruimte waarbinnen de cliënt kan oefenen bijvoorbeeld om zich uit te spreken, zichzelf onder ogen kan komen. Maar deze relatie kan ook gezien worden als minimale band waarbij de cliënt tenminste voor iemand in tel is, nog vóór behoeften in beeld komen. De relatie kan de bron van legitimatie zijn. Naast formele kaders legitimeert de relatie het beste waarom je raad geeft aan de cliënt, de cliënt achter de broek zit, bestraft of corrigeert (Baart & Carbo, 2013, p. 57-58).

## 2.4 Normatieve professionaliteit

Normatieve professionalisering wordt door Van Ewijk en Kunneman (2015) gezien als een bijdrage aan het goede leven en aan goede zorg voor burgers door goed werk vakkundig en met smaak te doen. Normatieve professionaliteit wordt door hen gedefinieerd als de individuele en collectieve ontwikkeling van de kwaliteit van het professioneel handelen verbonden met goed werk doen in de ethische, esthetische en instrumentele zin. Zij stellen dat professionals moeten ontdekken dat hun keuzes, hun werkwijze, hun interactie doordeesemd zijn van moraliteit, smaak en vakmanschap. De waarde-kant van het werk zal tot recht moeten komen en ze zullen zich in moeten spannen om met elkaar een kompas te ontwikkelen voor het "morele, methodische, smaakvolle van hun cliënt, in de relatie in de interactie en in henzelf" (Van Ewijk & Kunneman, 2015, p. 60-61).

Binnen dat kader spreekt Baart van 'de praktisch wijze professional'. In een reeks artikelen (serie in *Zorg+Welzijn*, 2016: Peeters & Kamergorodski (2016) en Oude Egberink & Vonk (2016 a, b, c, d en e) wordt door hem een pleidooi gehouden om morele verstandigheid een plaats te geven in zorg en hulpverlening. Hij stelt dat professionaliteit en regelgehoorzaamheid lijken samen te vallen en dat dit de professional gemakkelijk belemmert om te zien wat eigenlijk gedaan moet worden. Het leren hiervan heeft met reflectie te maken die niet gaat over het hóe maar over het waartoe en dat de professional meer bronnen van kennen en weten leert gebruiken.

Hierin gaat het ook om het (naast vakcompetenties) deugden te ont-plooien zoals compassie, welwillendheid en trouw en dat geleerd wordt om affecten en emoties kritisch aan te wenden. Hij stelt dat het begint bij het erkennen van de complexe werkelijkheid in de plaats van enkelvoudige handelingen en van 'leefwereld' in plaats van een klinische situatie.

De reeks artikelen geeft een scala van voorbeelden en reflectie hierop waarin praktische wijsheid beoefend wordt op verschillende terreinen van zorg en welzijn (Zie: <https://www.zorgwelzijn.nl/home/dossiers/infopagina-praktische-professional/>)

### 3 Deugdenkader

Voor het bespreken en toetsen van de kwaliteit is een gezamenlijk referentiekader van belang. We kiezen hier voor een deugdenkader. Volgens Van Tongeren (2008, p. 57) is de deugd een houding die met keuzes te maken heeft waarin het maken van de juiste keuze ingegeven wordt door wat binnen de gegeven situatie het meest verstandige is.

Deugden kun je leren en oefenen door het volgen van voorbeeldgedrag. Oefenen kan maken dat je als vanzelfsprekend tot dat handelen bent geneigd. *'Het juiste midden vinden'* is terug te voeren naar Aristoteles en is binnen de deugdenethiek de juiste houding. Het zoeken naar 'het midden' is je binnen de situatie steeds afvragen: wat is in deze specifieke situatie het goede om te doen (Van Tongeren, 2008).

Om die reden past een deugdenkader bij het ontwikkelen van kwaliteitsbewustzijn binnen de context van het uitoefenen van een hulpverlenend beroep. Het juiste doen is namelijk altijd situatie-gebonden en het deugdenkader kan behulpzaam zijn om in voorkomende situaties 'het goede' te benoemen. Het benoemen van deugden en hierover het gesprek met elkaar aangaan kan ondersteunend zijn in het ontdekken en taal geven aan de door Van Ewijk en Kunneman genoemde waarde-kant in het werk zodat deze nóg beter tot recht kan komen (Van Ewijk & Kunneman, 2015, p. 60-61).

### 3.1 Deugdenoefening

Bij kwaliteitsbewustzijn is het belangrijk in voorkomende situaties 'het goede' te doen. Het 'goede doen' bepaal je met elkaar door visie en doelstellingen in deugden te benoemen. Het 'juiste midden' bepaalt in concrete situaties wat het 'goede doen' is. Het koppelen van deugden aan eigen praktijkvoorbeelden geeft inzicht in de gekozen omgang met de cliënt.

Praktische uitvoering:

- Eerst in tweetallen deugden benoemen.
- Daarna op flipover alle deugden die gezamenlijk belangrijk gevonden worden opschrijven.
- Dan gezamenlijk in de linker kolom het gedrag dat je ziet als iemand te weinig van de betreffende deugd uitoefent en in de rechter kolom het gedrag wat je ziet als iemand te veel van de betreffende deugd uitoefent.

#### **Een fictief voorbeeld**

Te weinig	Professionele deugd	Te veel
Afstandelijk	Betrokkenheid	Overnemen
Onverschilligheï	Empathie	Jezelf wegcijferen
Grenzeloos	Respect	Grenzeloos
Aan je lot overlaten	Behulpzaamheid	Betuttelen
Ondoordacht	Verantwoordelijkheid	Eigenaar

- Nadat dit is gebeurd met elkaar nog eens het hele schema doornemen of de omschrijvingen correct zijn of dat er nog aanvullingen zijn.
- Daarna in tweetallen een of meerdere deugden betrekken op een recente praktijksituatie en reflecteren of vanuit het midden of te veel of te weinig van de deugd gehandeld is.
- Uitwisselen van deze praktijkverhalen.
- Delen in het team.

Evaluatie:

- Wat heeft deze oefening opgeleverd?
- Wat is bruikbaar in je praktijk?

### **Variatie op toepassing van deugden**

In leerkringen, die in de periode januari t/m juli 2016, zijn uitgevoerd vanuit de Wmo-werkplaats Rotterdam is een variatie op deze oefening ontwikkeld. Deze kan gebruikt worden om met elkaar de belangrijkste deugden te bewerken tot de visie en uitgangspunten van het team. Dit kan als zodanig een opstap zijn om kwaliteitsbewustzijn te beoefenen. Hiervoor worden bestaande deugdenkaarten ingezet. <sup>6)</sup>

- *Ronde 1:* Iedereen kiest elk één deugdenkaart. In een eerste ronde noemt iedereen zijn deugd, leest de begeleidende tekst op het kaartje hardop voor en motiveert kort de keuze. De gekozen deugden worden op een flipover opgeschreven. De deugdenkaarten die niet zijn gekozen 'verdwijnen' uit het spel.
- *Ronde 1:* In de tweede ronde wordt er in drie groepen gewerkt. De opdracht is om uit de eerder geselecteerde kaarten een top drie te vormen en dit op te schrijven. Deze top drie wordt plenair gedeeld en gemotiveerd.
- *Ronde 1:* In de derde ronde is de vraag een top drie te maken voor het wijkteam als geheel. Bij iedere deugd wordt geformuleerd wat er aan de hand is als je er te veel van hebt en als je er weinig van hebt of wat als iemand te weinig of juist te veel van de betreffende deugd uitoefent.

<sup>6)</sup> 100 kleurrijke deugdenkaarten, uitgegeven door ACT on Virtues

Vervolgens worden de ingevulde schema's plenair teruggekoppeld. Het is aan te raden het onderstaande schema (leeg, zonder voorbeelden) onder de groepjes uit te delen:

Te weinig	(Professionele) deugd	Te veel
Afstandelijk	Betrokkenheid	Overnemen
Onverschilligheid	Empathie	Jezelf wegcijferen
Grenzeloos	Respect	Grenzeloos

Wanneer iedereen zich kan vinden in de gekozen deugden (en de ingevulde kolommen 'te weinig' en 'te veel') vraagt de begeleider of iemand een deugd wil adopteren. Iemand neemt zo de verantwoordelijkheid op zich om ervoor te zorgen dat deze deugd wordt behouden dan wel versterkt in het team.

Binnen de groepjes kan ook ervoor gekozen worden deugden te betrekken op een recente praktijksituatie en te reflecteren of er vanuit het midden of juist te veel of te weinig van de deugd gehandeld is. Deze praktijkverhalen worden vervolgens plenair uitgewisseld om er op te reflecteren.

Bij de debriefing is het belangrijk te vragen wat deze oefening heeft opgeleverd en op welke wijze dit bruikbaar is in de praktijk.

#### 4 Omgangsoverleg

'Omgangsoverleg' als gespreksmodel sluit aan bij relatie-gestuurde hulpverlening. Omgangsoverleg biedt een kader aan professionals om te reflecteren op relatie-gestuurde begeleiding, waarbij leren van en met elkaar centraal staat. Dit model bevat een fasering en brengt expliciet het perspectief van de cliënt naar voren. Het deugdenkader is goed bruikbaar binnen het omgangsoverleg. Bijvoorbeeld door bij de start van het gesprek aan te geven welke deugden in het geding zijn volgens de inbrenger van de casus en volgens de andere deelnemers. Het helpt om focus aan te brengen in de reflectie door binnen de fasen aandacht te schenken aan 'het goede doen'.



## 4.1 Methodiek Omgangsoverleg

De methodiek van het omgangsoverleg bestaat uit vier fasen aan de hand van richtvragen:

1. Verkennen op wat gaande is in de omgang/de relatie tussen jou en de cliënt: Wat is daarvan waarneming en wat daarvan interpretatie?
2. Onderzoeken van opties voor wat wel/niet gedaan kan worden. Wat zie je vanuit het perspectief van de cliënt en hoe kun je daarbij aansluiten en daarmee afstemmen?
3. Besluitvorming ten aanzien van het vervolg. In hoeverre is dat anders dan je op basis van je eerste impuls wilde doen en wat maakt dat je tot deze keuze komt?
4. Wat leren we hiervan op metaniveau? Is er sprake van afwijken van afspraken/protocollen en hoe verantwoorden we dat dan? <sup>7)</sup>

Het omgangsoverleg geeft aanknopingspunten om systematiek aan te brengen in waarneming, begrijpen, beoordelen, doen en verantwoorden en dus om kwaliteit te leren. Bij het reflecteren hierop kan het onderstaande kader behulpzaam zijn.

1. Waarnemen De zorgverlener steeds scherp en vrijelijk in de zorgsituatie kan waarnemen;
2. Begrijpen en beoordelen De zorgverlener adequaat kan verstaan en waarderen wat hij of zij waarneemt;
3. Doen De zorggever een afgestemde, praktische respons kan geven die aansluit bij de betekenis en waarde van wat hij of zij waarneemt;
4. Verantwoorden en desgevraagd kan verwoorden en uitleggen wat er goed is aan wat hij of zij zo doet in de zorg voor een ander (Baart, 2014, p. 71).

### **Variatie in werkvormen**

Uit het onderzoek kwam naar voren dat werkers het trainen met behulp van het deugdenkader en het omgangsoverleg wat eentonig vonden.

<sup>7)</sup> Bron Eveline Bolt: *Toolkit Stichting Presentie*

Variatie in werkvormen en werken aan de hand van bijvoorbeeld thema's kunnen dit doorbreken. Belangrijk is het om reflectie op de relatie-gestuurde insteek in beeld te houden door gezamenlijk te reflecteren op passende thema's zoals: dilemma's rond grenzen, verantwoordelijkheden, afspraken, afstand nabijheid enz.

## 5 Voorwaarden & Tips

Om kwaliteitsbewustzijn te cultiveren is het van groot belang dat dit opgenomen wordt in het kwaliteitsbeleid van de organisatie. Dit geeft motivatie en ruimte om hiermee aan de slag te gaan. Het vormen van een lerende gemeenschap kan hier mede zorg voor dragen. Het aanleren van de methode vraagt om een begeleider die bij voorkeur geschoold is in relatie-gestuurd werken. Voor het aanleren van de methode is een reeks van 8 tot 10 gesprekken aan te raden. In die gesprekken moet tijd gereserveerd worden om op de methode te reflecteren en deze eventueel bij te stellen. Het is belangrijk om samen met de deelnemers keuzes te maken over opzet, voorbereiding, uitvoering, leermiddelen, feedback en evaluatie. In de voorbereidingsfase is het belangrijk gesprekken te voeren met het management en de doelgroep over de mogelijkheden van het team om met regelmaat bij elkaar te komen. In het team van MDRplus is ervoor gekozen om de intervisiebijeenkomsten om te vormen tot bijeenkomsten om kwaliteitsbewustzijn te oefenen. Daarbij is ook gekeken naar de haalbaarheid van huiswerk e.d.

Het is essentieel vooraf te bespreken welke bekendheid er is met relatie-gestuurd werken en normatieve professionaliteit en welke ruimte de professional heeft en voelt om in situaties 'het juiste' te doen. De leerplaats moet veiligheid bieden om te kunnen leren en groeien. Het is tevens belangrijk om stil te staan bij vertrouwdsheid met elkaar en de wijze waarop feedbackprocessen binnen het team verlopen. Een zekere mate van vertrouwdsheid is nodig om met elkaar op structurele wijze kwaliteitsbewustzijn te bespreken.

Om de beginsituatie te bepalen geven de volgende vragen richting:

- Welke kaders binnen de organisatie zijn voorhanden (visie/uitgangspunten)?
- Welke deugden liggen hieraan ten grondslag?
- Welke bekendheid is er en welke opvattingen leven er over relatie-gestuurd werken?
- In hoeverre is men vertrouwd met elkaar?
- Zijn feedbackprocessen op gang gebracht?
- Welke aandacht moet aan bovenstaande punten nog besteed worden binnen de gesprekken?
- Hoe is men gewend met elkaar in gesprek te gaan aan de hand van thema's of casuïstiek en hoe verlopen deze gesprekken?
- Worden bepaalde werkvormen gebruikt?
- Wat kan verbeterd worden?

### **Tip 1: Zorg steeds voor verbinding met alle betrokkenen**

Ter voorbereiding dienen een aantal concrete zaken te worden afgesproken: Wanneer bij elkaar komen, wie bereidt een casus voor, hoe om te gaan met privacy, enz.? Het is belangrijk de eigen overlegcultuur te kennen en daarbinnen afspraken te maken waar iedereen bij betrokken wordt en verbinding mee kan maken. Verbinding met betrokkenen gedurende het proces van aanleren en trainen, maar vooral van duurzaamheid beoefenen, wordt vergezeld door reflectie en evaluatie op de methode zelf waardoor een ieder zich hierdoor mede-eigenaar voelt.

### **Tip 2: Reflectie en evaluatie**

Tijdens de gesprekkenreeks bij MDPlus zijn twee momenten ingebouwd voor reflectie op de voortgang. Daarnaast is een aparte reflectiebijeenkomst gehouden om expliciet de gebruikte instrumenten en het geleerde te borgen binnen de organisatie. Hoe reflectie en evaluatie op de kwaliteitsslag precies vorm krijgt binnen de organisatie is afhankelijk van de eigen cultuur. Het proces van kwaliteitsbewustzijn ontwikkelen mag in ieder geval geen geïsoleerd proces zijn. Dit noopt tot nadenken over hoe dit in te bedden is in het kwaliteitssysteem. Niet alleen aanleren van kwaliteitsbewustzijn, maar tevens het onderhouden daarvan, maakt kwaliteit tot duurzame kwaliteit.

Het verbinden van alle betrokkenen en onderdelen van de organisatie is een van de belangrijke uitdagingen om het proces van duurzaam kwaliteitsbewustzijn tot een succes te maken. Een lerende gemeenschap (soms ook leerkring genoemd) kan dit proces bewaken en voeden.

**Tip 3: Lerende gemeenschap**

Het vormen van een lerende gemeenschap, waarin beleidsmakers, leidinggevenden en uitvoerende professionals deelnemen, houdt vinger aan de pols over de kwaliteit van hulpverlening. Zij kunnen met regelmaat bij elkaar komen en reflecteren op het niveau van casuïstiek en hieruit leren welke *ingrediënten* nodig zijn om bepaalde problemen op te lossen. Een lerende gemeenschap leert, reflecteert, studeert en publiceert op verschillende niveaus (Baart & Grijpdonk, 2008, p. 223). Een lerende gemeenschap faciliteert en voedt lerende teams en ziet toe op verbindingen tussen alle lagen in de organisatie. Daarnaast is het essentieel de gemaakte keuzes van de organisatie te verantwoorden en te legitimeren in de samenwerking met externe partijen zoals gemeenten en andere organisaties met wie wordt samengewerkt.

## Literatuur

Baart, A. (2004). *Een theorie van de presentie*, 3e druk. Utrecht: Lemma.

Baart, A. (2014). Het politieke welkom aan de cultivering van kwaliteitsbewustzijn. In: E. Bolt, A. Baart & G. Palmboom, *Het cultiveren van kwaliteitsbewustzijn – Leren anders te kijken, te duiden en te doen. Een onderzoek naar de werking van leermiddelen* (p. 66-85). Utrecht: Stichting Presentie.

Baart, A., & Carbo, C. (2013). De betekenis van relatiegericht werken. In A. Baart & C. Carbo, *De zorgval* (p. 56-58). Amsterdam: Thoeis.

Baart, A., & Grijpdonk, M. (2008). Verpleegkunde en presentie *'Een zoektocht naar de betekenis van presentie voor verpleegkundige zorg'*. Den Haag: Lemma.

Bolhuis, S. (2009). *Leren en Veranderen*. Bussum: Coutinho.

Bolt, E., Baart, A., & Palmboom, G. (2014). *Het cultiveren van kwaliteitsbewustzijn*. Utrecht: Stichting Presentie.

Ewijk, H. van, & Kunneman, H. (2015). *Praktijken van normatieve professionaliteit*. SWP BV.

Knoope, A. M. (2015). *Groeiend kwaliteitsbewustzijn bij outreachend werkers van MDRplus*, Rotterdam: Lectoraat Dynamiek van de Stad, Hogeschool Inholland.

Matthijssen, M. (2014). *Activering Sociale Netwerken. Outreachend Aanpak Maatschappelijke Dienstverlening Alexander*. Rotterdam: Wmo-werkplaats Rotterdam.

Tongeren, P. van (2008). *Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdenethiek*. Amsterdam: SUN.

Oude Egberink, A. (2016c). Spijt heb ik niet, maar of ik het opnieuw zou doen? (2016). *Zorg + Welzijn*, 22(3), 24-26.

[doi: 10.1007/s41185-016-0033-8](https://doi.org/10.1007/s41185-016-0033-8)

Oude Egberink, A. (2016a). Als je volgt en voedt, gebeurt er veel meer moois. *Zorg + Welzijn*, 22(4), 24-26. [doi: 10.1007/s41185-016-0053-4](https://doi.org/10.1007/s41185-016-0053-4)

Oude Egberink, A. (2016d). We hadden geen idee wat nou het beste voor hem zou zijn. *Zorg + Welzijn*, 22(5), 26-28.

[doi: 10.1007/s41185-016-0077-9](https://doi.org/10.1007/s41185-016-0077-9)

Oude Egberink, A. (2016e). Wesley had vier maanden 'niks' nodig.

*Zorg + Welzijn*, 22(6), 24-26. [doi: 10.1007/s41185-016-0097-5](https://doi.org/10.1007/s41185-016-0097-5)

Oude Egberink, A. (2016b). Meer deugdelijk werk. *Zorg + Welzijn*, 22(7), 24-26. [doi: 10.1007/s41185-016-0118-4](https://doi.org/10.1007/s41185-016-0118-4)

Peeters, P. (2016). De regels belemmeren je te zien wat je eigenlijk moet doen: Andries Baart. *Zorg + Welzijn*, 22(1), 8-10.

[doi: 10.1007/s41185-016-0004-0](https://doi.org/10.1007/s41185-016-0004-0)

