

# “ALS BALSEM. NIET ALS VITRIOOL.”



## DE WAARDERENDE BENADERING ALS UITGANGSPUNT VOOR VISITATIE EN BEOORDELING

“Wat een heerlijk geschenk: een goed gesprek in het midden van de dag.” Zo opent An Kint onze bijeenkomst. An is directeur van het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg – waar ze sinds 2013 aan de slag is – en voorzitter van de adviescommissie voor sociaal-cultureel volwassenenwerk die minister Gatz adviseert over de organisatie van de beoordeling en de evaluatie binnen het nieuwe decreet.

Aan tafel zit ook Annet van de Wetering. Zij is in Nederland trainer/consultant bij Metanoia. De baseline van Metanoia vertelt meteen waar Annet voor staat: ‘Samen leren voor een beter resultaat’. Omwille van haar expertise wordt ze door de Vlaamse overheid ingeschakeld om mee na te denken over de integratie van de waarderende benadering in de visitatieprocedure en om de visitatoren te trainen in het ‘onderzoeken vanuit een waarderende benadering’. Wat ontstaat is een geanimeerd gesprek over het hoe en waarom van die waarderende benadering.

### **Socius: Waarover gaat de waarderende benadering?**

Annet: *Waarderend benaderen en onderzoeken* is in wezen een ontwikkelaanpak die zich richt op wat wel werkt en op wat je wel wil. Daarbij gebruik je de potentie, de kwaliteiten en krachten van mensen en organisaties als hefboom om het gewenste doel te realiseren. Het probleemgericht werken focust voornamelijk op wat je niet wil. Dat geeft minder energie én je loopt het risico dat je het probleem uitvergroot. Waarderend onderzoeken is dus oog hebben voor wat er goed gaat en voor het potentieel van mensen en organisaties. Het onderzoeken is eigenlijk belangrijker dan het waarderen. Echt onderzoeken betekent dat je je oordeel uitstelt. In onze communicatie zit meer oordeel dan we denken. Op het moment dat je oordeelt, stop je met onderzoeken. Als je gaat

visiteren, is die onderzoekende houding wezenlijk om je rol als visitator op een goeie manier in te vullen.

*Waarderend onderzoeken is oog hebben voor wat er goed gaat en voor het potentieel van mensen en organisaties.*

**Socius: Wat was jullie motivering om de waarderende benadering te gebruiken?**

An: We zijn in de adviescommissie vertrokken vanuit de vraag: wat is de bedoeling van de overheid? En waar willen we van daaruit dan precies naar kijken? Uit de toon van het decreet haalde ik dat de overheid vooral naar het potentieel van de organisaties wil kijken en dat men vooruitgang en dynamiek wil zien. Het is geen zoeken naar een norm voor perfectie, maar naar beweging en kritische zelfreflectie. Daarom moeten we de hoogte ingaan en een helikopterview ontwikkelen. En ons afvragen wat we precies willen aantonen.

Van daaruit zijn we aan de slag gegaan rond het begrip ‘kwaliteitscultuur’. We willen zien dat in organisaties een levendige oriëntatie bestaat op het realiseren van kwaliteit. De waarderende benadering zegt dan iets over de grondhouding van de visitatie- en beoordelingscommissies en de manier van onderzoeken. Het gaat over een combinatie tussen een waarderende grondhouding enerzijds, en de kwaliteitscultuur als bril anderzijds. Die kwaliteitscultuur vormt daarbij een bruikbare bron om een onderbouwde argumentatie te geven bij de evaluatie en de beoordeling. Aanbevelingen en suggesties moeten dan ook vanuit dat kader geformuleerd worden.

**Socius: Van visitatoren wordt een waarderende grondhouding verwacht. Tegelijk is er een zekere ‘techniciteit’ verbonden met het waarderend onderzoeken. Een bepaalde manier van vragen stellen, bijvoorbeeld. Kan je een voorbeeld geven van hoe een waarderend onderzoek er dan concreet uitziet?**

Annet: Waarderend onderzoek vertrekt van de vraag naar een concreet geslaagd moment – een moment dat je dan verder gaat onderzoeken. Als je bijvoorbeeld wil doorgaan op ‘diversiteit’ als beoordelingselement, zou een traditionele vraag kunnen zijn: “Waarom lukt het niet goed? Wat zijn de oorzaken van problemen in het omgaan met diversiteit in de praktijk?”

Vanuit waarderend onderzoeken stel je de vraag anders: “Vertel eens over een geslaagd moment waarop jullie een goeie omgang met diversiteit in de praktijk hebben kunnen waarmaken?”. Deze concrete situatie ga je verder analyseren. “Wat gebeurde er in die situatie? Wat heb je daar zelf aan bijgedragen? Wat zijn succesfactoren?” Je haalt hierbij zowel de reflectie als de betrokkenheid naar boven. Je herbeleeft eigenlijk dat moment, wat kan bijdragen aan een positieve energie in een visitatiegesprek.

*In plaats van je problemen te analyseren, analyseer je je successen en de strategieën die daaraan ten grondslag liggen.*

In plaats van je problemen te analyseren, analyseer je je successen en de strategieën die daaraan ten grondslag liggen. Dat geeft inzicht en maakt vooral ook bewust van hoe de samenhang in elkaar zit. Dat is precies waar een gesprek op de visitatie kan toe bijdragen: het versterken van het bewustzijn van het hoe en het waarom van je werk. Het zet je aan tot reflectie. En dat kan dan weer leiden tot het optimaliseren van de kwaliteit van de organisatie.

**Socius: Organisaties geven aan dat ze veel beter dan vroeger moeten weten wat ze willen en hoe ze het hele verhaal aan elkaar moeten rijmen. Ze moeten betere vertellers worden. Klopt dat?**

An: Het gaat over meer dan vertellen. In deze manier van visiteren en beoordelen ligt de nadruk op het bewust expliciteren van wat je wil en op het aantonen van de samenhang. Hoe beter je weet wat je wil, hoe gericht je dat ook kan gaan realiseren. Misschien komen een aantal spelers uit de sector nog uit een ander tijdperk of een andere cultuur, waarin de bestaansreden van hun organisatie vanzelfsprekend was. Die zullen met deze uitdaging moeten omgaan.

**Socius: Een vraag die in de sector leeft: “Hoe rijm je een beoordeling met mogelijke consequenties voor de subsidiëring met een ‘waarderende benadering’?”**

An: Ik begrijp dat de sector zich hierover vragen stelt. Je zou kunnen vrezen dat iedereen op de duur zo empathisch wordt, dat het lijkt alsof je niet mag zeggen dat iets niet voldoende is.

Annet: Die term ‘waardierend’ kan mensen inderdaad op het verkeerde been zetten, omdat het lijkt alsof je alleen maar oog hebt voor wat goed gaat. Dat kan natuurlijk niet als visitor: je dient het beoordelingskader te evalueren. Pijnpunten blijven pijnpunten. Daarover moet je als commissie duidelijk zijn. Anders werkt de terminologie als een soort versluiering.

*Pijnpunten blijven pijnpunten. Daarover moet je als commissie duidelijk zijn.*

Ik verkies om de methodiek te formuleren als ‘visiteren gericht op leren’ in plaats van ‘waarderen’. Elke organisatie heeft successen en troeven. Het wordt interessant als je gaat kijken naar de strategie die daaraan ten grondslag ligt. Je krijgt hierdoor inzicht en je leert hoe dat succes precies tot stand gekomen is. Als je samen constateert dat er een pijnpunt is, dan benoem je dat, en vervolgens ga je kijken wat je daar uit kan leren om dat punt te optimaliseren.

An: Het grote verschil zit in twee dingen: het oordeel uitstellen en met een open blik kijken naar het verhaal van de organisatie, goed wetende dat mogelijke pijnpunten moeten gedeeld worden. De manier waarop suggesties en aanbevelingen worden geformuleerd gebeurt daarbij anders. In het verleden was dat vaak een tip van een visitor, bedacht vanuit zijn eigen ervaring of denkkader. Nu zullen aanbevelingen of suggesties eerder het gevolg zijn van het samen onderzoeken van de mogelijkheden van de organisatie. Of ze zijn het gevolg van het zichtbaar maken van de aangrijpingspunten in de organisatie waar toch enig succes is rond dat beoordelingselement. Suggesties en aanbevelingen zullen dus eerder in de lijn liggen van het potentieel van de organisatie.

**Socius: Hoe verhoudt een beoordelingskader zich tot de eigen missie en visie van de organisatie?**

Annet: Als je de beoordelingselementen op een rij zet, zie je een consequent terugkoppelen naar visie en missie bij bijna alle elementen. Je kijkt samen naar de maatschappelijke context, gekoppeld aan je missie en visie om van daaruit ambities te formuleren, organisatiedoelen te stellen en praktijken te ontwikkelen. En dus is het logisch dat het onderzoek van de kwaliteit van werken ook uitgaat van de keuzes en de frames die de organisatie zelf als uitgangspunt neemt.

De formulering van het beoordelingskader is vanuit de hoogte opgezet, vanuit een ‘helikopterview’. Het is geen checklist geworden die alles tot in het detail regelt. Dit kader dwingt je als visitor om op basis van de documentatie die de organisatie zelf aanreikt, keuzes te maken waarover je tijdens het gesprek dieper wil op ingaan. Daarnaast kan de commissie afspreken op welke andere vlakken het beeld al voldoende duidelijk is om een geargumenteerde evaluatie te maken. De commissie moet haar tijd goed benutten. Door waardierend te onderzoeken kies je ervoor om meer de diepte in te

gaan. De resultaten van de visitatie en beoordeling zijn daarom 'duurzaam' en dat is inherent aan de methode van waarderend visiteren.

*Het beoordelingskader is geen checklist geworden die alles tot in het detail regelt.*

An: Als je consequent uitgaat van het eigen verhaal van de organisatie, heb je bijna automatisch een diepgaand gesprek. Bovendien is het belangrijk om binnen te komen bij een organisatie met een goede bril en de juiste vragen. Je wil als auditor elke organisatie benaderen vanuit die missie/visie die ze zelf geformuleerd hebben. De bril die je dus moet opzetten is de bril van de organisatie.

**Socius: In de sector leeft de zorg of de visitatoren dat allemaal wel kunnen. Delen jullie die vraag?**

Annet: De mensen die ik heb ontmoet tijdens de trainingen zijn zeer leergierig en hebben een zuivere intentie om te werken vanuit dat waarderende kader. Maar het is uiteraard wel een zoektocht en het is en blijft een interactie tussen mensen. Ik heb er alle vertrouwen in dat daar een mooi, leerzaam, constructief gesprek gecreëerd kan worden, mits je allebei – visitatoren en organisaties – vanuit een open houding vertrekt.

An: Als ik het goed begrijp, volgen 90 van de 110 kandidaat-commissieleden zo'n vorming. Dat is een redelijk hoog aantal. Ik ben aangenaam verrast. Dat toont voor mij de betrokkenheid en de wil om het goed te doen. Het neemt niet alle zorg weg, maar het is hoopvol.

**Socius: Mogen we visitatoren daar ook op aanspreken, dat ze ons waarderend visiteren?**

An: Mijn zorg is omgekeerd ook aanwezig: gaat de sector deze opportuniteit ten volle aanpakken? Zullen de organisaties ook de kansen zien die hier nu liggen? We nodigen organisaties uit dit als een opportuniteit te beschouwen, om een visitekaartje van henzelf en van de sector op tafel te leggen. Organisaties kunnen zich ook waarderend voorbereiden op de visitatie. In elk gesprek krijgen zij een kwartier de gelegenheid om een goede praktijk of om het eigen organisatieverhaal naar voor te brengen.

*We nodigen organisaties uit dit als een opportuniteit te beschouwen, om een visitekaartje van henzelf en van de sector op tafel te leggen.*

Mijn advies is: vertrek vanuit je kracht. Wees daarbij bewust van je zwakke punten, maar bekijk ze vanuit de kapstok van de kwaliteitscultuur en de waarderende benadering en bedenk wat je zou kunnen ondernemen om stappen vooruit te zetten. Ik zou het bijzonder krachtig vinden als een organisatie zich in de voorbereiding of tijdens de visitatie realiseert dat ze een pijnpunt heeft, en kan beschrijven hoe ze ermee wil omgaan.

Annet: Je kan vanuit angst in zo'n gesprek stappen – maar ook vanuit vertrouwen. Wat wil je zelf inhoudelijk uit zo'n visitatiegesprek halen? Er zit zoveel expertise aan tafel die je bewust kan benutten om in de toekomst je ambities ten volle te realiseren en je krachten uit te spelen. Wat mij betreft is het 'waardierend voorbereiden' zeker aan de orde: waar je traditioneel in zekere zin de visitatie 'ondergaat', ga je bij waarderend visiteren er vanuit dat beide partijen iets leren uit het gesprek.

An: Als de commissies haar opdracht kan uitvoeren zoals wij dat bedoeld hebben, gaat de sector dat als balsem ervaren, en niet als vitriool. Dit is de manier om aan kwaliteit in de brede zin te werken.

Kwaliteit gaat niet om normen en eenmalige controles. Kwaliteit gaat over de brede organisatie meekrijgen in het verwezenlijken van wat je beloofd hebt te zullen doen.

Annet: Een visitatie kan een echte leerimpuls voor je organisatie zijn. Je leervermogen en je verandervermogen kunnen er door groeien.

**Socius: Organisaties zijn soms bezorgd om zelf pijnpunten te formuleren uit angst dat ze deze zullen terugkrijgen als aanbevelingen en dat dat hun subsidies in de toekomst zou beperken. Hoe denk je daarmee om te gaan?**

An: Dat is inderdaad een moeilijke kwestie. De adviescommissie nodigt de organisaties uit om vooraf te reflecteren over elk beoordelingselement: waar staan we, wat hebben we al gerealiseerd en wat willen we er rond ondernemen. Organisaties botsen daarbij op het spanningsveld 'eerlijk zijn' versus 'beoordeeld worden'. De aanbeveling van de adviescommissie is: "Wees eerlijk in jullie reflectie." Als er overeenstemming is tussen de beide analyses van pijnpunten en mogelijkheden zijn we al goed op weg.

Organisaties zullen erop moeten vertrouwen dat de commissie gewetensvol en kwaliteitsvol handelt. En op de intersubjectiviteit die in het systeem is ingebouwd. De commissie zelf heeft er weinig belang bij om een organisatie te fnuiken. Dat – in combinatie met het kader en de filosofie die we aanreiken, en met de voorziene vorming voor de visitatoren – moet ons het vertrouwen geven dat alles fair zal verlopen.

*Stel je voor: de kick die je als organisatie krijgt als je een positieve evaluatie of beoordeling krijgt? De energie die het met zich meebrengt als je dit verhaal mooi en positief afrondt? Dat is toch geweldig?*



**Auteur Gie Van den Eeckhaut**

Gie werkt 'in residence' vanuit de Thomas More Hogeschool voor Socius rond het thema 'maatschappelijk innoveren'. Hij is aanspreekbaar voor alles wat met maatschappelijk innoveren te maken heeft.

<https://www.socius.be/als-balsem-niet-als-vitriool/>