

2.16 Collegiale toetsing

*ir. J. Maas
M. Hoogendijk*

2.16.1. Inleiding

Collegiale toetsing is een belangrijk instrument om het professioneel handelen van kenniswerkers te sturen. Onder kenniswerkers (verder benoemd als professionals) verstaan we personen die voor de uitoefening van hun taken veel kennis en praktijkervaring nodig hebben. Daarnaast kenmerkt hun werk zich door de omgang met complexe informatie en/of documentatie. Verder is een typerende karakteristiek dat men een type maatwerk levert waarvoor moeilijk van te voren specificaties zijn vast te stellen [4]. Als men bij de opdrachtaanvaarding de eisen niet kan vaststellen, betekent dit echter niet dat men maar wat aanrommelt. Professionals werken in deze situatie sterk autonoom en de eisen aan hun werkprestaties worden in deze gevallen iedere keer opnieuw vastgesteld, meestal ook in goed overleg met de opdrachtgever. De professional hecht grote waarde aan deze autonomie. Voor een organisatie is het werkresultaat daardoor maar beperkt beheersbaar en bestuurbaar. Er is bovendien een duidelijk aanwijsbare belangentegenstelling tussen professionals en de organisatie. Terwijl een organisatie naar onderlinge samenwerking en verhoging van synergie streeft, neigt de professional naar solistisch optreden. De organisatie wil op een efficiënte wijze de markt bedienen, maar de professional richt zich op zijn persoonlijke ontwikkeling en het leveren van technisch inhoudelijke hoogstandjes [3]. Hoewel het op individuele kennis en ervaringen gebaseerde handelen een barrière kan vormen voor het invoeren van collegiale toetsing kan de behoefte om bij te blijven in het vakgebied juist een stimulans betekenen voor deelname. Deze belangentegenstelling tussen het individu en de organisatie kan met collegiale toetsing voor een deel worden overbrugd.

Het doel van collegiale toetsing is niet alleen om het eigen werk ter discussie te stellen, maar vooral om ervoor zorgen dat kennis en ervaring efficiënt worden toegepast. Zonder een vorm van toetsing is het maar beperkt mogelijk om lering te trekken uit gemaakte fouten, laat staan lering te trekken uit fouten die anderen hebben gemaakt. Zonder toetsing is het al helemaal zeldzaam om één van de basisprincipes uit de integrale kwaliteitszorg het 'foutpreventief werken' te realiseren. Bovendien vraagt de toenemende specialisatie om afstemming met andere disciplines, hetgeen ook via collegiale toetsing kan worden gerealiseerd.

Toetsingen dienen een zakelijk karakter te hebben. Men dient te bedenken dat slechts weinig medewerkers ervaring hebben met het geven of ontvangen van kritiek op eigen of andermans werk. Daarom dient het toetsingsproces, zeker in de beginfase te worden begeleid door een onafhankelijke trainer (facilitator) die niet de directe chef mag zijn. Hierbij is vakkennis uiteraard een voordeel.

Collegiale toetsing kan betrekking hebben op een breed scala van activiteiten, die zowel met het hoofd en het hart als met de handen kunnen worden uitgevoerd. Daarbij valt te denken aan de technisch ontwerper van hardware en software, medische specialisten, advocaten, notarissen, organisatie-adviseurs, maar ook aan restaurateurs, cuisiniers, sportcoaches, smaakdeskundigen en bedrijfsmaatschappelijke werkers. De vormen van toetsing zijn eveneens velerlei. Deze vormen worden aangeduid als tweede lezing, supervisie, visitatie, consultatie, intercollegiale toetsing, intervisie en projecttoetsing. In de volgende paragrafen wordt hierop ingegaan.

2.16.2. Typologie

Zoals reeds in de inleiding werd vermeld, bestaan er in het dagelijkse spraakgebruik en binnen diverse vakdisciplines een groot aantal termen en definities die elkaar gedeeltelijk overlappen en aanvullen. Vooral in de gezondheidszorg zijn veel begrippen geïntroduceerd die in andere branches een andere betekenis hebben gekregen. Een belangrijk onderscheid dat op de eerste plaats moet worden gemaakt, is dat tussen de formele en de informele toetsing. Toetsing wordt in de meest uiteenlopende situaties toegepast. In zijn eenvoudigste vorm neemt een collega het werk door aan de hand van een checklist en in een open discussie. Het andere uiterste is een meerdaagse formeel georganiseerde activiteit, waarbij een team van deskundigen aan de hand van vooraf vastgestelde criteria een advies uitbrengt ofwel een beslissing neemt. In dit hoofdstuk spreken wij voornamelijk over de formele toetsing. Deze wordt als volgt gedefinieerd:

‘Collegiale toetsing is een formeel gedocumenteerd systematisch onderzoek van een onderwerp met het doel een oordeel te vormen over:

- het professioneel handelen;
- toegepaste richtlijnen en criteria;
- de mate waarin de dienstverlening voldoet aan vooraf gestelde klanteneisen en professionele normen en waarden;
- gesignaleerde problemen en daarvoor gevonden oplossingen.’

Een tweede onderscheid kan worden gemaakt naar het doel. Het accent van de toetsing kan óf op de geleverde werkresultaten óf op het profes-

sioneel handelen liggen. Bij projecten, tweede lezing en consultatie is de toetsing erop gericht om vast te stellen of de geleverde dienst en het dienstverleningsproces voldoen aan de door de opdrachtgever/klant gestelde eisen van kwaliteit, levertijd en kosten. Daarentegen zijn intervisie, supervisie, intercollegiale toetsing en visitatie minder gericht op één specifieke output, maar meer op algemeen toegepaste kennis, vaardigheden, werkmethoden, ethiek, gedragsregels en gebruikte criteria. Een derde onderscheid ligt in het feit of dezelfde ofwel verschillende vakdisciplines de kern van een toetsingsteam uitmaken. In tabel 2.16.1 is deze indeling van formele collegiale toetsingen schematisch weergegeven.

Tabel 2.16.1. Typologie van formele collegiale toetsing

	Doel		Deelname	
	werkresultaat	professioneel handelen	één vakdiscipline	meer disciplines
Tweede lezing	X		X	
Projecttoetsing	X			X
Intervisie		X		X
Intercollegiaal		X	X	
Supervisie		X	X	
Visitatie		X	X	
Consultatie	X		X	

2.16.3. Informele toetsing

Vooraf bij langdurige activiteiten en omvangrijke projecten vinden veel informele toetsingen plaats door leidinggevend of toezichhoudend personeel en door collega's. Het is nuttig om ook in deze activiteiten structuur aan te brengen, zonder dat het altijd noodzakelijk is dezelfde strikte regels te handhaven als bij een formele toetsing. Het belang van informele toetsing is onder meer dat veel impliciete kennis van deskundigen wordt gebruikt. Voor een organisatie is het waardevol om deze kennis zoveel mogelijk expliciet te maken. Dit wordt des te belangrijker als men een ontwikkeling in gang heeft gezet naar kennismanagement en kennisbeheer. Eén van de dilemma's bij het besturen van een professionele organisatie is immers dat de kracht van de dienstverlening juist ligt in die impliciete kennis van excellente individuen. Het individu wil zijn autonomie bewaren, maar de organisatie wil meer synergie en individuele kennis ook toegankelijk maken voor collega's. Een vorm om dit uit te voeren, is via persoonlijke logboeken. Het verdient dus aanbeveling om de professionals te motiveren, tips en problemen die bij deze informele toetsingen naar voren komen te laten opschrijven in hun eigen logboek.

Op een later tijdstip kan deze informatie worden geconsolideerd in verbeterde checklists en richtlijnen voor het professioneel handelen. Het is dan ook van belang om bij informele toetsing een werksfeer te scheppen waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van deze checklists en richtlijnen, waarin de collectieve ervaringen zijn verwerkt.

2.16.4. Tweede lezing

Tweede lezing is de meest eenvoudige vorm van een formele collegiale toetsing. In veel organisaties, zoals bij consultants, accountants, juristen en onderzoekscentra wordt dit als een vanzelfsprekende activiteit uitgevoerd. Elk rapport en elk memo dat commerciële en/of vakinhoudelijke aspecten bevat, dient door een collega of toezichthoudend manager te worden beoordeeld voordat het de afdeling en de organisatie verlaat. Hierbij dient het vrijblijvende karakter te worden geëlimineerd. Dit kan worden georganiseerd door een secretaresse of een bureaumanager via een eenvoudige registratie toezicht op de naleving te laten uitoefenen. Dit kan bijvoorbeeld door opsteller en toetsers van de relevante uitgaande stukken te registreren. De tweede lezing dient behalve op de inhoud ook betrekking te hebben op cosmetische aspecten, zoals opbouw van het document, zinsbouw, toegankelijkheid, schrijfstijl en huisstijl. In tabel 2.16.2 is een voorbeeld gegeven van een checklist voor tweede lezing.

Tabel 2.16.2. Aandachtspunten tweede lezing

- Concrete werkresultaten en afspraken beschikbaar
- Helder Nederlands taalgebruik
- Eenduidige informatie
- Uitvoerbare voorstellen en aanbevelingen
- Voorstellen en conclusies onderbouwd
- Analyses uitgevoerd op basis van algemeen erkende methoden
- Begrijpelijk voor de doelgroep
- Volledige analyse van de onderzoeksgegevens
- Aansluiting met huidige praktijk
- Volledigheid van het rapport
- Stijl en vorm van de rapportage

Onder tijdsdruk bestaat vaak de neiging om de tweede lezing over te slaan. Maar ook spellingfouten, stijl- en vormtekortkomingen kunnen schade toebrengen aan de geloofwaardigheid van de organisatie en de professional. De klant kan meestal geen oordeel vellen over de vakinhoudelijke aspecten. Hij vormt zich dan een beeld via cosmetische aspecten. Als zijn naam verkeerd wordt geschreven of als er een telfout in de declaratie zit, trekt hij daaruit een analoge conclusie over inhoudelijke aspecten.

lijke aspecten. Zo'n eenmaal geschapen vooroordeel is moeilijk te corrigeren.

Een variant op deze vorm van tweede lezing is om de opsteller van het rapport de inhoud zelf nader te laten toelichten. Indien men wordt gedwongen aannames en methodieken te presenteren, ontdekt men vaak zélf de tekortkomingen in de berekeningen, werkmethode of diagnostiek.

Ondanks de tweede lezing blijft de opsteller van het document zélf verantwoordelijk voor vorm en inhoud. Deze vorm van toetsing moet er niet toe leiden dat de professional zich bedreigd voelt in zijn autonoom handelen. Men kan de toetsers er uiteraard wél op aanspreken als hij grote tekortkomingen niet heeft aangemeld, maar ook als hij alles naar een eenheidsworst tracht te sturen die niet past bij de vrijheid van werken kenmerkend voor de kennisintensieve dienstverlening.

2.16.5. Supervisie

Supervisie is een werkwijze waarmee op formele wijze door de leiding van een organisatie toezicht wordt gehouden op afwijkingen, afspraken en regels. Het professioneel handelen wordt met de getoetste personen doorgesproken en zonodig gecorrigeerd. Deze aanpak lijkt sterk op de methodiek van de interne audit zoals bekend uit kwaliteitssystemen. De aanpak en het gebruikmaken van checklists heeft verder een grote analogie met de methodiek van de tweede lezing. Het verschil ligt in de doelstelling. Supervisie richt zich op het professioneel handelen, terwijl tweede lezing zich richt op een specifiek werkresultaat.

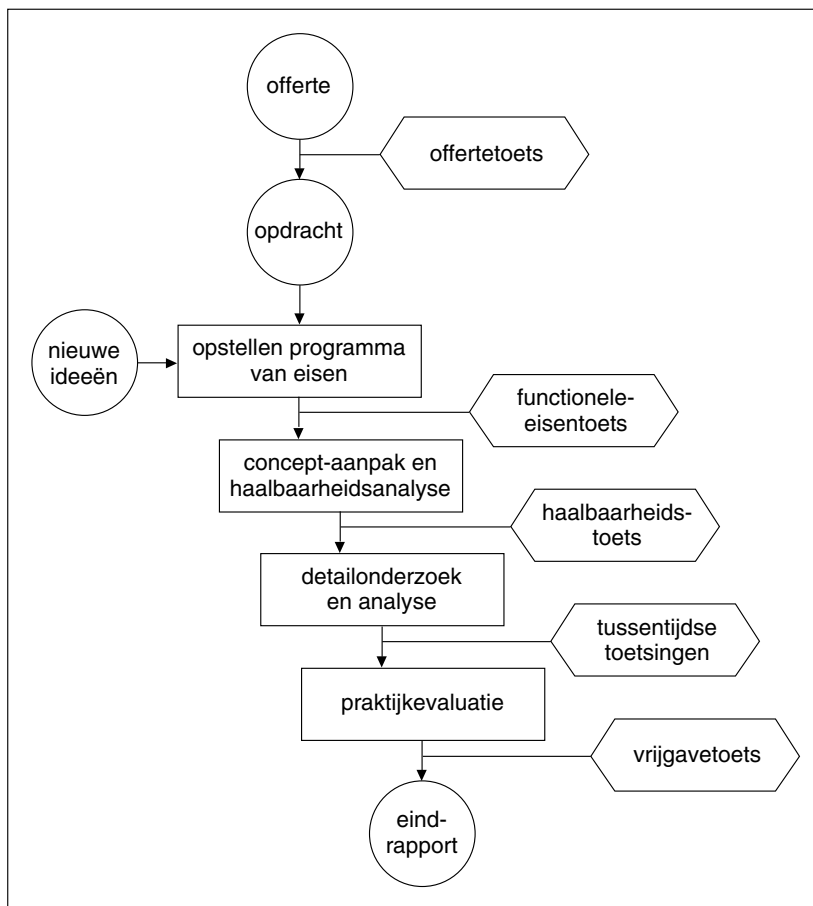
Omdat bij supervisie het toezichthoudend management is betrokken, is het extra belangrijk om duidelijk te stellen dat toetsen en ook supervisie geen beoordelingsgesprek betekenen. Het gaat erom het professioneel handelen kritisch te bekijken. Niet of men schuldig is aan fouten, maar om fouten te voorkomen en om aan te geven hoe men het werk beter kan doen. De twee minimale voorwaarden waaraan supervisie moet voldoen, zijn:

- er moeten normen zijn waaraan men toetst;
- de toetsende manager moet deskundig zijn.

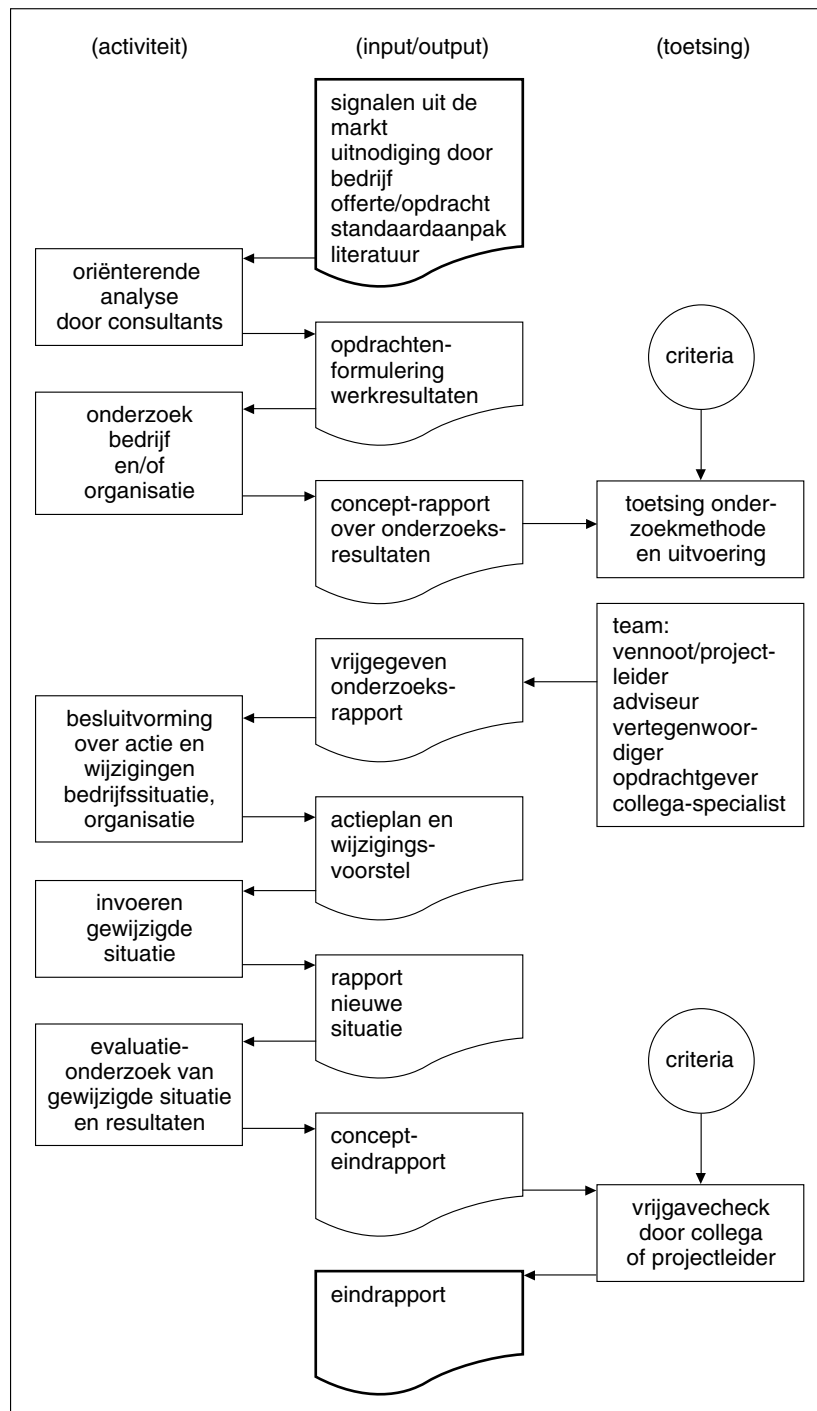
2.16.6. Projecttoetsingen

Projecttoetsingen zijn een doeltreffend middel om risico's te verminderen die optreden bij complexe activiteiten die over langere tijd worden uitgevoerd. Wanneer zulke activiteiten met een projectteam en gefaseerd worden uitgevoerd, bieden de toetsingen de mogelijkheid om allerlei er-

varingen van klanten en dienstverleners bij elkaar te brengen en daardoor problemen die bij analoge projecten zijn opgetreden te voorkomen. Bovendien kan bij deze toetsingen worden nagegaan of aan alle aspecten van het programma van eisen zoals opgesteld bij de start van het project wordt voldaan. Tevens kan worden getoetst of de juiste aanpak en handelwijze worden gevolgd. Bij projecttoetsing is altijd sprake van een formele activiteit waarbij een team van deskundigen aan de hand van vastgestelde criteria beoordeelt of een project naar de volgende fase kan overgaan. Deze formele toetsing is gekoppeld aan de projectfasering. In afb. 2.16.1 zijn de belangrijkste fasen en toetsmomenten weergegeven.



Afb. 2.16.1. Fasering en toetsing bij projecten



Afb. 2.16.2. Voorbeeld projecttoetsing bij inventariserend onderzoek door een organisatie-adviesbureau

Bij sommige projecten is het aan te bevelen ook in de voorfase een aantal toetsingen (minimaal tweede lezing) uit te voeren die in verband staan met klantspecifieke informatie. We denken hierbij aan een offerte of een opdrachtbevestiging. De specifieke klantenwensen die hier zijn vastgelegd, dienen uiteraard bij de vervolgttoetsingen opnieuw aan de orde te komen.

De projecttoetsing is onder de naam ‘ontwerptoetsing’ bij veel grotere industrieën reeds lang ingevoerd [1]. De ISO 9001-norm voor kwaliteitssystemen stelt ook eisen aan deze toetsing. De aanpak bij de productenindustrie met ontwerptoetsingen kan als voorbeeld dienen voor andere branches, dienstverlening en overheid. Dat betekent dus per fase opstellen van beslissingscriteria, benoemen van een multidisciplinair team en de deelnemers in dit toetsingsteam trainen in vergadergedrag, toetsingsregels en beslissingsregels. In afb. 2.16.2 is via een stroomdiagram een voorbeeld gegeven van een eenvoudige projecttoetsing.

Voor projecttoetsingen kan het nuttig zijn om de klant/opdrachtgever en externe deskundigen bij de toetsing te betrekken. Dit levert een leerzame situatie op indien er een open communicatie bestaat. Commerciële belangen, onzekerheid over het eigen functioneren en angst om de eigen onderhandelingsruimte te verliezen, kunnen echter barrières zijn voor het inschakelen van deze externe deskundigheid. Men moet geduld betrachten om het klimaat te scheppen waarin deze externe deskundigen willen participeren.

2.16.7. Intercollegiale toetsing

Deze vorm van toetsing kenmerkt zich door het feit dat de toetsing op het professioneel handelen is gericht en wordt uitgevoerd door collega's van dezelfde vakdiscipline. Praktijkvoorbeelden vindt men vooral in de gezondheidszorg, bij het onderwijs en bij overheidsinstellingen. In het algemeen dáár waar men minder wordt afgerekend op een concreet afgeleverd werkresultaat. De ervaringen uit deze vakdisciplines worden nu onder meer opgepakt in de IT-branche, door accountants, advocaten en organisatie-adviseurs. Omdat het hoofddoel het oplossen van problemen en het verbeteren van het professioneel handelen is, is de uitkomst van dit type toetsingen meestal een concrete richtlijn of een reeks criteria. In het overleg worden ervaringen en inzichten onderling vergeleken. Men toetst aan bestaande standaards en criteria, maar het opstellen van nieuwe criteria kan ook een doel op zichzelf zijn.

Voorbeeld: Procedure Intercollegiale toetsing bij een arbodienst (ICT)

1. Doel

Verbeteren van de vaktechnische kennis en het professioneel handelen van professionals van dezelfde beroepsgroep

2. Toepassingsgebied

Op wie: bedrijfsartsen, veiligheidskundigen, arbeidshygiënisten, psychologen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en A&O-deskundigen

Op wat: vaktechnische werkresultaten en voortbrengingsprocessen. Deze procedure betreft niet tweede lezing, projecttoetsing, supervisie, intervisie, consultatie. Intervisie wordt in Procedure 2.3.5 beschreven.

3. Verantwoordelijkheden

Hoofd afdeling Produktontwikkeling en Kwaliteit (P&K)

- frequentie en agenda van collegiale toetsing per vakdiscipline worden vastgesteld;
- vaktechnische richtlijnen worden opgesteld;
- evaluatie van het proces van intercollegiale toetsing.

Professionals

- persoonlijke ervaringen en inzichten worden tijdens de toetsingsvergaderingen ingebracht;
- verplichte deelname aan intercollegiale toetsing.

Procesbegeleider

- bijeenkomsten worden georganiseerd en gefaciliteerd

Vakadviseur

- een voorstel tot verbeterde richtlijn wordt opgesteld

Manager

- er wordt voldoende tijd voor ICT aan medewerkers beschikbaar gesteld

4. Werkwijze

Het proces bestaat uit de volgende stappen:

1. het vaststellen van de frequentie, deelnemers, agenda en plaats van de toetsingsbijeenkomst en opstellen van de toetsingscriteria;
2. het uitvoeren van de toetsingsvergadering en het registreren van conclusies en overeengekomen acties;
3. het uitvoeren van overeengekomen acties;

4. het opstellen en/of aanpassen van richtlijnen;
5. evaluatie van het proces van intercollegiale toetsing.

5. Registratie en evaluatie

De volgende documenten worden besproken en gearhiveerd:

<i>Welk document</i>	<i>Wie archiveert</i>	<i>Door wie besproken</i>
Richtlijnen	Hoofd P&K	Aanwezige deskundigen, vakmanager
Agenda, besluiten- en actielijst	Officemanager	Aanwezige deskundigen, vakmanager

2.16.8. *Intervisie*

Intervisie is een toetsingsvorm die uitgaat van een praktijkvoorbeeld/casus. De deelnemers zijn multidisciplinair. De onderwerpverantwoordelijke ofwel een procesbegeleider leidt het onderwerp in en beschrijft zijn aanpak en uitgangspunten. De collega's geven hun visie op het geheel. Soms kan dit worden gedaan door een strak schema van vragen, brainstormen en antwoorden aan te houden. De uitkomst is geen van te voren afgesproken expliciet werkresultaat. In de verslaglegging staan tips en aanbevelingen die eventueel tot vervolgacties kunnen leiden. Men toetst in feite aan de impliciet aanwezige kennis en ervaring van collega's. Deze vorm heeft alleen succes als er een sfeer van wederzijds respect en vertrouwen bestaat. In de gezondheidszorg is de methode goed toepasbaar. Bij hoger onderwijs bestaat nog wel eens zó'n sterke onderlinge rivaliteit dat deze methode daar slechts moeizaam van de grond komt. De meeste kennisintensieve dienstverleners ervaren deze vorm van onderlinge toetsing echter als inspirerend en nuttig. Op blz. 11 is een voorbeeld van een intervisie-aanpak gegeven.

2.16.9. *Consultatie*

Een aantal branches met een hoog financieel risico of een hoog veiligheids- of gezondheidsrisico kennen de verplichte consultatie. In de gezondheidszorg is dit voor een aantal handelingen zelfs wettelijk verplicht. Analoog aan de projecttoetsing zijn de criteria waaraan wordt getoetst en de beslissingsregels van te voren vastgesteld. De toetsing geschiedt door deskundigen uit een onafhankelijke organisatie maar van dezelfde vakdiscipline. De toetsing is gericht op één handeling en/of werkresultaat.

Deelnemers gebruiken concreet materiaal voor het vormen van een eigen standpunt.

Er wordt een korte situatieschets gegeven door de procesbegeleider die uitmondt in een beslissingsmoment en eindigt met de vraag: 'Wat doet u in zo'n geval?'. De beschreven situatie doet een appèl op de eigen oordeelsvorming. De gelegenheid wordt geboden om tot een eigen standpunt te komen. Hiervoor wordt een gestructureerde procedure gevolgd.

De incidentmethode is in de praktijk een effectief middel om de betrokkenheid van de deelnemers te stimuleren en de verschillende mogelijkheden van aanpak met elkaar te vergelijken.

Procedure

- Voorlezen/uitdelen van de situatieschets.
- Analyse van de situatie.
De deelnemers bespreken in tweetallen welke aspecten er aan het probleem zitten.
- Standpuntbepaling.
De deelnemers schrijven voor zichzelf op wat zij in dit geval zouden doen.
- Inventarisatie van de mogelijke oplossingen.
Elke deelnemer leest zijn eigen oplossing/aanpak voor, zonder dat daarbij commentaar wordt geleverd. Alles wordt op een flip-over genoteerd.
- Groepsdiscussie.
De verschillende mogelijke oplossingen worden met elkaar vergeleken en kunnen op de voor- en nadelen worden getoetst.
- Individueel opschrijven van aandachtspunten.
Aan welke oplossing/aanpak had u voor uzelf niet zo vlug gedacht?

2.16.10. *Visitatie*

Bij het onderwijs en in de gezondheidszorg kent men het fenomeen van de visitatie. Bij deze vorm van toetsing bezoeken externe deskundigen van dezelfde vakdiscipline periodiek de instelling of dienstverlener. De indrukken worden vastgelegd en getoetst aan van te voren vastgestelde criteria. Het doel van de methode is om de praktijkuitvoering bij te stellen. De methode is meer op corrigerende maatregelen gericht dan op verbetering van het professionele handelen. In zijn essentie dus meer een inspectie- en monitoringfunctie dan collegiale toetsing. De hiervóór beschreven collegiale-toetsingsmethoden hebben alle gemeen dat wordt getracht de professional zijn eigen werkresultaat in een open sfeer ter discussie te doen stellen. De deskundige krijgt een spiegel voorgehouden, zodat ook zijn zelfevaluatie meer objectiviteit kan krijgen. Dit aspect ontbreekt grotendeels bij de visitatiemethode tengevolge van het inspectiekarakter door externe functionarissen. Daardoor ontstaat een bestraffend karakter, wat niet goed past bij de huidige opvattingen over kwaliteitszorg in de kennisintensieve dienstverlening.

2.16.11. Het toetsingsteam

Toetsing kan worden uitgevoerd, afhankelijk van de complexiteit en het stadium van een project, op verschillende niveaus of met een toetsingsteam van wisselende samenstelling:

- ‘zelftoetsing’ door kritische beoordeling van bereikte resultaten door de projectleider of door collega’s;
- door betrokkenen van dezelfde organisatie buiten het project;
- door externe autoriteiten;
- onderzoekscentra, universiteiten, Consumentenbond, overheidsdiensten enz.;
- door vertegenwoordigers van de opdrachtgever.

Zoals in de inleiding reeds vermeld, zal in de meeste organisaties een training van de teamleden noodzakelijk zijn, zeker indien men geen ervaring heeft met het geven en ontvangen van kritiek. In par. 2.16.13 wordt hierop verder ingegaan. Verder is de houding van de deelnemers belangrijk. Enkele regels die het teamgedrag vergemakkelijken, zijn:

- Wees vriendelijk en tracht een open wederzijdse communicatie te bewerkstelligen.
- Denk aan het taalgebruik. Dit dient zakelijk te blijven. Overdrijving dient te worden vermeden.
- Indien men een negatief punt naar voren brengt, dient dit door een positief aspect te worden gevolgd om de balans van zakelijke kritiek in evenwicht te houden.
- Breng potentiële problemen naar voren, maar probeer ze niet in de toetsingsvergadering op te lossen.
- Beperk de toetsingen tot het professioneel handelen en de geleverde werkresultaten (de kwaliteit van de houding van de beroepsuitoefening, zoals tonen van respect en scheppen van vertrouwen horen niet in een teamvergadering thuis, maar in een bespreking van de persoonlijke taakuitvoering).
- Toets het geleverde product en/of de dienst en niet de dienstverlener. De kwaliteit van de dienst wordt onderzocht en niet die van de professional.

De opleiding van de toetsingsteams richt zich op de onderlinge samenwerking, de communicatieverbetering en de omgangsstijl. Programma’s die tot succes leiden, leggen de nadruk op de vaardigheidstraining. Dat betekent ca. 1 dag kennisoverdracht en oefeningen en daarna een aantal sessies onder begeleiding van een facilitator aan de hand van de dagelijkse praktijkuitoefening of een project. De onderwerpen die bij de training aan de orde komen, staan vermeld in tabel 2.16.3.

Tabel 2.16.3. Elementen van een opleidingsprogramma voor toetsingsteams

- Gesprekstechnieken en persoonlijke presentaties
- Vergadergedrag en onderhandelen
- Gemeenschappelijke methoden van probleemoplossen en besluitvorming
- Omgaan met tegenstellingen, het geven en ontvangen van kritiek
- Teamontwikkeling en groepsdynamica
- Opstellen van checklists en criteria
- Consultatie- en interviewmethodieken

2.16.12. Spelregels bij toetsingen

Regel 1: Deelnemers aan toetsingsbijeenkomsten moeten hun bijdrage zorgvuldig voorbereiden!

Daartoe dienen ze tijdig in het bezit te zijn van de relevante informatie (opdrachtesen, specificaties, onderzoeksrapporten enz.).

Regel 2: Beperk het aantal deelnemers aan een toetsingsbijeenkomst tot maximaal twaalf: de kerngroep en de specialisten!

Vooral in organisaties waar het aantal betrokkenen groot is in verband met bijvoorbeeld complexe dienstverlening, zoals ziekenhuizen en researchinstituten, is het doelmatig om een kerngroep te installeren waarin de hoofdfuncties zijn vertegenwoordigd. Al naar gelang de agenda van de individuele bijeenkomst kan men diverse specialisten uitnodigen ter ondersteuning van het toetsingsproces. Dit kunnen ook externen of klanten zijn.

Regel 3: Kies de voorzitter zorgvuldig op grond van de volgende overwegingen:

- Tact en sociale vaardigheden.
- Brede vaktechnische kennis en ervaring zodat hij een aanvaardbare gesprekspartner is voor de betrokken specialisten.

De belangrijkste taken van de voorzitter zijn:

- Het (doen) voorbereiden van de bijeenkomsten door het distribueren van de agenda en de relevante informatie aan de deelnemers (en hun chefs).
- Het creëren van een zodanige sfeer dat de vergadering constructief blijft; destructief optreden verhinderen.
- De te bereiken resultaten bij de opening van de vergadering duidelijk specificeren: wat moet deze bijeenkomst opleveren?
- Het tijdschema bewaken: op tijd beginnen en op tijd stoppen.
- Zorgen dat alle deelnemers hun bijdrage kunnen leveren: geen debatten, geen problemen uitwerken tijdens de bijeenkomsten. Mogelijke

problemen dienen naar voren te worden gebracht, ze moeten niet ter plekke worden opgelost.

- Formuleren van conclusies, afspraken en het actieprogramma.
- Formuleren van de overwegingen die ten grondslag liggen aan de conclusies en afspraken.
- Toezien op de verslaglegging, volledigheid, juistheid en snelheid.

De voorzitter dient de vergadering niet te domineren maar moet onnodige uitweidingen en interventies onderkennen en afkappen. Hij moet zorgen dat alle aanwezigen bij de bespreking tot hun recht komen. Als 'sfeerbewaker' heeft hij een belangrijke rol. In een goed geleide vergadering, waar een enthousiaste actieve stemming heerst, worden resultaten geboekt doordat de aanwezigen elkaar stimuleren.

Regel 4: De agenda met de bijbehorende vakinhoudelijke informatie zal een grondige voorbereiding voor de bijeenkomst mogelijk dienen te maken!

In de toetsingsvergadering wordt aandacht besteed aan onderwerpen waarvoor groepsinteractie nodig is. Dus onderwerpen die de visie vereisen van meerdere disciplines. Om deze onderwerpen voldoende te kunnen voorbereiden, dient een geannoteerde agenda te worden verspreid. De annotatie houdt in dat per onderwerp wordt aangegeven:

- Waar het over gaat: welk onderzoek, offerte, rapporten.
- Welke aspecten zullen worden behandeld.
- Welke specifieke problemen aan de orde zullen komen.
- Welke toelichtingen, presentaties, inleidingen van wie worden verwacht.
- Waartoe de vergadering zal moeten leiden (het werkresultaat).

De verslaglegging verdient even veel aandacht als het voorzitterschap. Het verslag dient essentiële informatie te bevatten, hetgeen inhoudt dat de secretaris ook vaktechnische kennis en ervaring dient te hebben. Bij ieder verslagpunt dienen het probleem, de belangrijkste overwegingen en de getrokken conclusies en/of gemaakte afspraken te worden vermeld. Het verslag dient binnen vijf dagen te zijn ontvangen door de geadresseerden van de agenda.

Regel 5a: Alle beslissingen over het onderwerp worden genomen door de verantwoordelijke professional!

De toetsingsactiviteiten vormen voor de professional bijdragen tot zijn besluitvorming en aanzetten voor zijn voortdurende activiteit tot verbetering van zijn professioneel handelen. De professional blijft de verantwoordelijkheid dragen. Sommige besluiten die met betrekking tot het onderwerp moeten worden genomen, zijn belangrijk voor de gehele or-

ganisatie. Het basisdossier wordt in deze omstandigheden door de leiding geautoriseerd en vrijgegeven. Deze situatie leidt tot de volgende spelregel bij het toetsingsproces.

Regel 5b: De voorzitter van de toetsingscommissie heeft de bevoegdheid vast te stellen wie bij de besluitvoorbereiding zullen worden betrokken!

Deze regel wordt toegepast als de consequenties van het besluit een bredere impact hebben dan het werkgebied van de verantwoordelijke professional.

Regel 6: Benoem een notulist of schrijver bij de toetsingsvergadering.

Wanneer in een organisatie geen traditie van toetsingen bestaat, kan de kwaliteitszorgafdeling, als die er is, een initiërende rol spelen door deze schrijver te leveren en de regelmaat en de werkmethode te bewaken. Deze schrijver kan tevens de redactie van het eindrapport verzorgen.

2.16.13. Het geven en ontvangen van kritiek

Bij toetsingen worden de deelnemers geconfronteerd met kritiek van belanghebbenden bij de dienstverlening. De procedure waarbij deze kritiek schriftelijk en/of mondeling wordt gepresenteerd, moet door de voorzitter van het toetsingsteam zorgvuldig worden geleid. Indien de toetsers te kritisch zijn, hun kritiek in afbrekende vorm presenteren, te voorzichtig zijn of te weinig flexibel, kan dit betekenen dat dit bij de professionals weerstand oproept om nieuwe voorstellen te initiëren ofwel veranderingen te accepteren. In het toetsingsteam is het van wezenlijk belang dat de teamleden elkaar redelijk onbevangen een spiegel kunnen voorhouden. In de meeste organisaties zal dit geen vanzelfsprekende situatie zijn. Zeker wanneer de deelnemers elkaar niet uit de dagelijkse werkomgeving kennen. Training van het toetsingsteam in deze vaardigheden is dan vereist. F. Oomkes [2] geeft diverse voorbeelden van deze vaardigheden. Hierbij komen de volgende aspecten aan de orde:

- Vermijden van gezichtsverlies.
Wat men onder vier ogen nog wel kan accepteren, wordt vaak ondraaglijk als er anderen bij zijn. Indien publiek aanwezig is, werken negatieve opmerkingen over zowel het professioneel handelen als de geleverde werkresultaten als een verwijt aan de persoon. De opmerkingen dienen in een ontspannen en gemoedelijke sfeer te worden uitgesproken en moeten zo mogelijk gepaard gaan met voorstellen en activiteiten tot verbetering, die zich niet op de persoon maar op de organisatie en de werkmethoden richten.

- Dosereren van negatieve opmerkingen.
Indien men zijn kritiek oppot, heeft dit naar twee richtingen een nadelig effect. De kritiek zal op een gegeven moment als een ontlasting losbarsten. De aangesproken collega krijgt het gevoel dat hij een vuilnisemmer over zich krijgt uitgestort en zal zich terugtrekken uit de discussie. De persoonlijke relaties kunnen ernstig verstoord raken. Bovendien werkt het oppotten nadelig voor degene die de negatieve oordelen en verwijten opspaart want hij verzuurt ook zelf. Er is maar één manier:
- Houd het kort en to-the-point.
Indien men te veel negatieve punten tegelijk naar voren brengt, zal de ander snel geneigd zijn in de verdediging te gaan. Het gesprek ontwikkelt zich dan al snel in de richting dat de onderlinge relatie tussen de kritiekgever en -ontvanger ter discussie wordt gesteld. Emoties gaan een steeds sterkere rol spelen en het te toetsen aspect, de professionaliteit en de kwaliteit van de geleverde diensten raken op de achtergrond. De vuistregel hier is om alleen concreet gedrag te bespreken en niet de achterliggende motieven. Niet de persoon staat ter discussie maar de toegepaste werkmethoden en de beschikbare kennis en vaardigheden. Men dient daarom eveneens te vermijden om te veel naar algemeen geaccepteerde handelwijzen en normen te verwijzen. Dit trekt een discussie eveneens naar de persoonlijke relatie omdat de kritiekontvanger dat zal aanvoelen alsof de kritiekgever zich boven hem wil verheffen. Beter is het om te vertellen welke aspecten u aan het twijfelen brengen, of de aanpak en/of conclusies juist zijn, dan om een oordeel uit te spreken van goed en/of fout.
- Rekening houden met emoties.
Negatieve opmerkingen over iemands' handelwijze zijn altijd vervelend. In een zakelijke omgeving kan het ook bedreigend zijn. Als de ander het niet kan opbrengen om te luisteren, zal hij in de verdediging gaan. Dit manifesteert zich door ontkenkend gedrag, van onderwerp veranderen, alles toegeven om ervan af te zijn, een tegenaanval over een ander onderwerp. Aanval lokt verdediging uit. Dit is dus een begrijpelijke reactie, maar men moet daar niet te diep op ingaan, echter wel nagaan of de ander u heeft begrepen. Als het defensieve gedrag zeer sterk emotioneel wordt, is vermoedelijk een van de regels van het geven van kritiek overtreden.
- Kritiek ontvangen.
Goed omgaan met het ontvangen van negatieve opmerkingen is wellicht nog belangrijker dan de regels voor het geven van kritiek. Om een constructieve sfeer te handhaven, zal de ontvanger een bijna vanzelfsprekende emotionele reactie moeten zien te vermijden. Hij moet niet vluchten in ontwijkend gedrag of een ontken-

ning, evenmin moet hij zich verontschuldigen door zijn handelwijze te bagatelliseren, noch in de aanval gaan. De positieve benadering bestaat eruit dat hij goed actief luistert en toetst of hij de waarnemingen van de ander heeft begrepen. Tevens moet hij doorvragen naar details. Negatief beoordeelde waarnemingen worden meestal in algemene termen gesteld. Door te vragen naar specifieke tekortkomingen bij de toegepaste kennis, methoden en vaardigheden krijgt men een beter begrip voor het vaak impliciet aanwezige uitgangspunt van de collega-deskundige. Bij een positieve benadering hoort ook dat u instemt met de waarheid en erkent dat de ander recht heeft op een eigen mening. Als men het volstrekt oneens is met de geleverde kritiek kan men vaak een open discussiesfeer handhaven door met nadruk dit recht op eigen mening bij de ander te respecteren, maar wel aan te vullen wat dan volgens u de waarheid is.

2.16.14. Gebruik van checklists

Toetsingen worden, zoals reeds beschreven, op meerdere niveaus uitgevoerd. Voor ieder niveau moeten er checklists worden gemaakt van eisen waaraan moet worden voldaan en de randvoorwaarden die moeten worden aangehouden.

Bij de voorbereiding van checklists voor toetsingen verdient een aantal punten aandacht.

- Houd de lijst zo kort en to-the-point als praktisch is.
- Zorg voor flexibiliteit. Veranderingen door gewijzigde omstandigheden moeten eenvoudig zijn aan te brengen.
- Bij het opstellen moet ervoor worden gezorgd dat de gebruiker voldoende inspraak heeft.
- De vraagstelling dient bij voorkeur zó te zijn dat niet slechts met een eenvoudig 'ja' of 'nee' kan worden geantwoord.
- Het doel van iedere checklist is tevens het invoeren van een vorm van zelfcontrole.
- Checklists moeten zo vaak als nodig worden bijgewerkt. Iedere nieuwe uitgave dient te worden voorzien van een datum en de naam van de auteur.

Checklists zijn er ook in grote verscheidenheid. Het verdient aanbeveling om voor de eigen organisatie of branche eigen lijsten te ontwikkelen. Door dit samen te doen met degenen wiens werk wordt getoetst, kan een snellere acceptatie van toetsingen worden bewerkstelligd. Deze acceptatie is belangrijk omdat de toetsing niet alleen controleert, maar ook aspecten van innovatie en brainstorming in zich heeft.

Deze laatste aspecten komen moeizaam van de grond als er geen volledige acceptatie en sfeer van vertrouwen zijn.

Tabel 2.16.4 geeft een overzicht van typen checklists voor toetsingen.

Tabel 2.16.4. Vormen en typen van checklists in de kennisintensieve dienstverlening

- Gedragsregels
- Acquisitie attentiepunten
- Tweede lezing
- Projectfase, overgangscriteria
- Spreekuur attentielijst
- Aandachtspunten bij het organiseren van een workshop
- Vrijgavecriteria
- Beoordelingslijst

Overigens is een niet te verwaarlozen aandachtspunt bij het opstellen van checklists en criteria voor de toetsing van kennisintensieve dienstverlening dat bij professionals niet alles is te specificeren. Hoe mooi is mooi en hoe goed is goed [5]. De specificatie wordt vaak voor één keer met de klant afgesproken. De werkresultaten waarop men wordt afge-rekend, zijn alleen voor die ene opdracht geldig. Ook de wijze waarop de evaluatie en toetsing plaatsvinden, zijn vaak alleen maar voor een specifieke opdracht geldig. Dit vergt dan in een toetsingsteam een be-hoorlijke inspanning om elkaar duidelijk te maken waar men het over heeft, hoe men waarneemt en hoe men de waarnemingen interpreteert. Van de andere kant levert deze inspanning wel een ingang om de impli-ciete kennis en ervaring van een professional expliciet te maken. De daaruit ontstane synergie is van grote waarde voor de kwaliteit van de organisatie.

2.16.15. Besluitvorming

Bij het invoeren van een vorm van collegiale toetsing moet men inspelen op de eigenaardigheden van het vakgebied. Een raadgevend ingenieur is eerder bereid om zijn handelen ter discussie te stellen dan iemand uit een medische vakdiscipline. Het omgaan met materialen is immers min-der gebaseerd op persoonlijke inzichten en ervaringen dan het omgaan met mensen. Hoe meer impliciete kennis door een professional wordt toegepast, hoe meer hij geneigd zal zijn om de toetsing als een op zijn persoon gerichte aanval te beschouwen. En omdat professionals zo sterk aan hun autonomie hechten, zijn goede afspraken over de besluit-vorming van wezenlijk belang om de gewenste openheid in de toetsing te verkrijgen.

In grotere organisaties zijn vakdisciplines vaak gescheiden afdelingen waardoor de belangen van sommige functies kunnen worden ondergewaardeerd. Men kan communicatiestoornissen en coördinatieproblemen voorkomen door multidisciplinaire teams te formeren.

Bij Xerox worden beslissingen over nieuwe ontwerpen en/of wijzigingen hieraan door ontwerpteam genomen. In zo'n team participeren behalve de ontwerpers ook vertegenwoordigers uit productie, kwaliteitszorg en service-organisaties. Binnen het team streeft men naar consensusbeslissingen. Indien deze niet worden bereikt, wordt het probleem naar een hoger managementniveau gebracht waar een team dat uit dezelfde disciplines is samengesteld de beslissing dient te nemen. Het individuele verantwoordelijkheidsgevoel van de teamleden zorgt ervoor dat slechts een zeer beperkt aantal beslissingen (minder dan 0,1%) wordt doorgespeeld naar het directieniveau.

Bij besluitvorming onderscheidt men respectievelijk: de voorbereidingsfase, de keuze tussen een aantal alternatieven en de invoeringsfase met de evaluatie.

Door een goede voorbereiding ontstaat in vele gevallen al een consensus ten aanzien van het gekozen alternatief, hetgeen de acceptatie van het genomen besluit sterk bevordert. Daar waar echter tegenstrijdige gegevens, opvattingen en/of voorstellen naar voren komen, zal een bevoegde instantie op grond van weging van de ingebrachte informatie een uitspraak dienen te doen. Het verdient de voorkeur om bij aanvang van een project deze hiërarchie in de organisatie vast te leggen, om bij voorkomende problemen aldus tijdswinst te boeken (zie het genoemde Xerox-voorbeeld). Door deze duidelijkheid omzeilt men vruchteloos politiek gemanoeuvrer. Een gestructureerd beslissingsproces biedt uitkomst om de traditioneel elkaar tegenwerkende krachten van tijd en kwaliteit met elkaar in evenwicht te brengen. Deze benadering biedt tevens het voordeel om de discussie te vrijwaren van te sterke emotionele invloeden.

2.16.16. Slotwoord

Overall waar de uitvoering van taken een grote mate van vakkennis en ervaring vereist en waar een zich niet herhalend denkwerk nodig is om deze taken tot een goed einde te brengen, is collegiale toetsing een belangrijk hulpmiddel voor kwaliteitsbeheersing van zowel individuele taakuitvoering als professionele organisaties. De toenemende complexiteit van de gevraagde dienstverlening vraagt om een continue afstemming met de eigen vakgenoten en met andere disciplines.

De diverse vormen van collegiale toetsing hebben gemeen dat de professional zijn eigen werkresultaat ter discussie stelt. De toetsing geschiedt

nooit vrijblijvend. Er zijn van te voren gedragsregels, beslissingscriteria en de kwalificaties van de toetsende collega's vastgesteld. De invoering in een specifieke organisatie is afhankelijk van de cultuur in de desbetreffende vakdiscipline. In een universitaire gemeenschap, waar de wetenschappelijke medewerkers hun eigen gedachtengoed willen afschermen, heeft men andere barrières te overwinnen dan bijvoorbeeld bij accountants, die reeds vanuit hun opleiding gewend zijn om controle op het werk van professionals uit te voeren. Organisatie-adviseurs hebben weer moeite om afgesproken regels niet continu aan te passen aan hun persoonlijke situatie. Hoewel het concept van collegiale toetsing en de methodiek dus eenvoudig zijn en bij verschillende vakdisciplines een grote analogie vertonen, is de invoering een complex veranderingsproces dat geduld en overtuigingskracht vraagt. Voor organisaties die echter meer willen zijn dan een losse verzameling van specialisten, is collegiale toetsing een machtig hulpmiddel om impliciet aanwezige kennis en ervaring expliciet toegankelijk te maken. Daardoor versterkt men de synergie tussen de medewerkers en de concurrentiekracht van de organisatie. Men krijgt een hulpmiddel om op complexe marktfragen in te spelen. Vooral als schaalvergroting van de professionele organisatie een rol speelt, zal een systeem moeten worden opgezet waarmee men op efficiency en kwaliteit kan sturen. Collegiale toetsing kan een significante bijdrage leveren in deze besturing en daarnaast voldoende ruimte laten voor de specifieke wensen van autonomie en persoonlijke vakontwikkeling bij professionals.

Literatuur

- [1] Maas, J. en J. Bollen, *Kwaliteit bij Ontwikkeling en Ontwerp*. Kluwer, Deventer, 1994.
- [2] Oomkes, F. en A. Garner, *Praten met plezier*. Boom, Meppel, 1987.
- [3] Poucke A. van en H. van Wijk, *Besturing van professionele organisaties*. Van Gorkum, 1995.
- [4] Warmoes, S., 'Integraal kennismanagement' in: *Beleidsinformatietijdschrift*. CBL Leuven, 1995.
- [5] Weggeman, M., *Leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit*. Kluwer, Deventer, 1992.