



Met Perspectieven op Kwaliteit.NL brengen de auteurs in beeld hoe de kwaliteitskunde zich ontwikkelt. Hoe kijken bestuurders, managers en deskundigen aan tegen het vak? Welke trends zijn er? En hoe draagt de kwaliteitskunde bij aan het slank organiseren van goed werk?

We zien heldere trends. Het vakgebied verbreedt zich maar krijgt ook andere dimensies. Het accent verschuift van systemen naar het werk van mensen, naar waardetoevoeging. We zien nieuwe antwoorden gloren op de vraag hoe we kunnen bevorderen dat mensen goed werk leveren. Naast het streven naar perfectie komt er aandacht voor reflectie.

De bijdragen in deze bundel hebben een divers karakter. Zij vormen begrippenkader, geven nieuwe visies of laten op een verhalende manier zien hoe kwaliteit ontstaat in de praktijk. Sommige bijdragen zijn algemeen, andere richten zich op specifieke branches en sectoren, zoals zorg, politie en non-profit. Er is ook ruime aandacht voor de nieuwe kwaliteitsprofessional. Dit boek biedt met 63 reflecties en vergezichten een beeld van Kwaliteit Next Level en voldoende materiaal om de dialoog over de toekomst van het vakgebied aan te gaan.

PERSPECTIEVEN OP KWALITEIT.NL *verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht*



Perspectieven op Kwaliteit.nl

*verdieping, verbreding,
bundeling en daadkracht*

Teun Hardjono, Arend Oosterhoorn,
Kees de Vaal, Joost Vos en 68 co-auteurs

PERSPECTIEVEN OP KWALITEIT.NL

verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht

COLOFON

Auteurs

Teun Hardjono, Arend Oosterhoorn, Kees de Vaal (eindredactie), Joost Vos en 68 co-auteurs

Productie

Hanneke Bruintjes, B Publishing

Druk

Ipskamp Drukkers BV, Enschede
(www.ipskampdrukkers.nl)

Dit is een uitgave van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK)
(www.nnk.nl). Deze pdf-versie is in 2021 opnieuw samengesteld uit de beschikbare
afzonderlijke pdf-bestanden. Daarbij is ook de paginering in de inhoudsopgave aangepast.

ISBN 978-90-820125-0-7

Copyright © 2012 Prof. dr. ing. T.W. Hardjono, drs. A.D. Oosterhoorn, ir. C.D.R. de Vaal en
dr. J.J. Vos

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de
uitgave opgenomen illustraties geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te
kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Alles uit deze uitgave mag alleen na voorafgaande schriftelijke toestemming van
de uitgever worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën,
geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook.

PERSPECTIEVEN OP KWALITEIT.NL

verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht

INHOUD

Teun Hardjono, Arend Oosterhoorn, Kees de Vaal en Joost Vos	Inleiding	8
Leo Monhemius	De bodem onder Lean & Six Sigma, het grensvlak tussen borgen en verbeteren, de rol van de leidinggevende	16
Wim Lagendijk	Focus op de klant	22
Everard van Kemenade	Persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden cruciaal voor kwaliteitsmanagers in tijden van transformatie	26
Ben van Lier	Kwaliteit in netwerken	34
Jos van Oosten	Kwaliteit was mijn ding!	38
Chris Visser	Kwaliteit van het gedrag	42
Martin Talen	Ontmoetingen met menselijke kwaliteit	46
Bart van de Ven	Doe het graag en zoals het hoort!	50
Hans Luijten en Hans van Houcke	Kwaliteitsmanagement: niet (meer) doen!	54
Marcel van Marrewijk	Fasegewijze oriëntatie op kwaliteitsmanagement	62
Henk de Vries	Doelgericht kwaliteitsmanagement – van verbreding naar verdieping	68
Hans Vermaak	De kracht van kleine kwaliteit	72
Ton Wentink	Van kwaliteitsmanagement naar klantwaarde-management: een paradigmaverschuiving	80
Fred Brands	“Let’s make lips smile”	88
Wouter Hart	Weg met INK, ISO en HKZ	92
Henk Bobbink	Kwaliteit, wat bedoel je?	96
Harry Gundlach	Alle Menschen werden Brüder	102
Sjoerd Hooftman	Corporaties ontdekken nieuwe license to operate	106
Bob Alisic	Trends in kwaliteitsmanagement	110
Hermine Tien	Veelzijdige kwaliteit! Hoe we er beter van worden...	114
Ad Tempelaars	De gekleurde wereld: Kwaliteitszorg	118
Peter Noordhoek	De toekomst van kwaliteit is de toekomst van het vak is een vector	124
Wouter ten Have en Steven ten Have	Weg van verandering: systematisch besturen als basis voor effectieve doelrealisatie	128
Rob Zijderhoudt	Synergie vóór betere kwaliteit	134
Martien Kromwijk	Bezieling als kwaliteit	138
Frits van Engeldorp Gastelaars	Tolerantie: deugd of ondeugd?	142
Marius Buiting en Henk den Uijl	Een kwestie van afkijken	148
Janneke Stegink	Tob niet, 't komt toch anders	154
Meta Peek	Kwaliteit: kies en doe wat echt werkt!	158

Inge Borghuis	Transitie naar een nieuwe zorgorganisatie	162
Jan van der Poel	Cloud, crowd en kwaliteit?	168
Nico Lemmens	Van rationalistisch naar redelijk kwaliteitsmanagement	172
Hans Groothuis	Heeft kwaliteitsmanagement haar volwassenheid bereikt?	176
Ab Spaan	If you can't write the book of crime, you're not in business...	180
Paul Hilhorst	Het persoonlijke is kwaliteit	186
Renco Bakker	Kwaliteit is horizontaal organiseren	192
Maurice de Valk	Kwaliteit en 'Human being management'	196
Mirko Noordegraaf	Kwaliteiten organiseren; leren dat kwaliteit geen last is	200
Eric Eggermont	Een verfrissende blik	206
Cees Hoogendijk	Kwaliteit moet je misschien mee-maken...	210
Tineke Jacobs	De toekomst van de kwaliteitsmanager	214
Arnold Roozendaal	Kwaliteitsmanagement in de 21 ^e eeuw, baanbrekende innovatie voor de kwaliteitsmanager	218
Jan Veuger	Ik gun het Epke	224
Philip Bakker	De vetergang	228
Jan-Joost Kroon	De toekomst van kwaliteit ligt in de keten	234
René van Velzen	Kwaliteits'systeem' vanuit meerdere oriëntaties	238
Huib Vinkenburg	Stimuleren tot reflectie	242
Jeroen Hoff	Procedures? Wie leest er nou nog procedures?	246
Hans van Mulekom	De ontwikkeling van de SQA-functie in de industriële toelevering	250
Antonie Reichling	Een vernieuwde visie	256
Wouter Neerings	Kwaliteit is mensenwerk	262
Bart Hamming	Kwalitatief hoogwaardige kwaliteit	266
Arie Ouwens	In deze dwarsstraat kom je mooie dingen tegen	270
Engbert Breuker	Het scenario van de hoop	276
Piet Dijkshoorn	Evaluatie van de kwaliteitszorg bij de politie	280
Aad van Dorp	De toekomst verdient kwaliteit	284
Kees Ahaus, Mona van de Steeg en Matthijs Zwier	Focus, eenvoud en betrokkenheid	288
Ruud Stassen	Quality is in the eye of the beholder	294
Ben van Schijndel	Kwaliteit is en blijft mensenwerk	298
Tanja Ineke	Kwaliteit: op weg naar geluk	304
Marc Rouppe van der Voort	Duurzaam processen verbeteren lukt alleen als mensen groeien	310
Marjan Hoogendijk	Weg met kwaliteit	316
Cees Beek	Komt kwaliteitsmanagement in de levensmiddelenindustrie voorbij systeemniveau?	320



Prof. dr. ing. Teun. W. Hardjono (1949) is directeur van CSR Academy, een netwerk voor kennis en advies over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Hardjono is ondermeer lid van de klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen van het VNO-NCW. Hij werkte mee aan de ontwikkeling van het European Business Excellence/EFQM Model en het INK-model en was samen met het NNK initiatiefnemer van de Dutch Academy for Quality. Hardjono was de eerste Nederlander die werd gevraagd lid te worden van de International Academy for Quality. Hij promoveerde in 1995 op het proefschrift Ritmiek en organisatiedynamiek en is sinds 1998 bijzonder hoogleraar aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. Meer informatie: www.hardjono.nl.



Drs. Arend D. Oosterhoorn (1955) startte zijn loopbaan in de automobieliindustrie. Vanuit zijn eigen bureau ondersteunt hij al vele jaren organisaties bij hun verbeterinspanningen en kwaliteitsmanagement. Hij is een gedreven trainer en begeleider van Lean en Six Sigma trajecten en vertoelt het liefst op de werkvloer waar de echte actie plaatsvindt. Samen met de medewerkers zorgen voor steeds betere prestaties is zijn passie. Het centrale thema daarbij is 'sneller, beter en goedkoper'. Hij is ervan overtuigd dat er nog veel te winnen is in de huidige processen. Meer informatie: www.oosterhoornadvies.nl; www.6sigma.nl.



Ir. C.D.R. (Kees) de Vaal (1953) heeft zich gedurende bijna 30 jaar in de high-tech industrie bezig gehouden met veel aspecten van kwaliteitsmanagement, onder meer het begeleiden van het INK-verbetertraject bij Ericsson Telecommunicatie, in 1997 bekroond met de INK-prijs.

Recent werkte hij als manager bij het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van certificatieschema's. Kees is/was voorzitter van Colleges van Advies of bestuurslid van diverse certificatie-instellingen. Hij verzorgt regelmatig gastcolleges en is verbonden aan Schouten & Nelissen University (MKM) en NCOI.

Kees was van 2000 tot 2005 voorzitter van EFQM-NL en is sinds 2006 bestuurslid van NNK, DAQ (Dutch Academy of Quality) en voorzitter van de jury voor de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement van NNK.

Meer informatie: www.devaaladvies.nl.



Dr. Joost J. Vos (1960) werkt als organisatieadviseur bij TNO management Consultants. Hij beschouwt publiek management als zijn vak en hij richt zich in het bijzonder op samenwerking tussen maatschappelijke organisaties. Veel van zijn opdrachten bevinden zich binnen de domeinen van zorg of justitie, of op het grensvlak tussen deze beide domeinen. Joost Vos schreef een boek over resultaatgericht management en een proefschrift over de Munchhausenbeweging. In dit proefschrift beschrijft hij hoe een bijzondere groep bestuurders een beweging voor ketensamenwerking creëert. En daarmee de zorg voor kwetsbare Rotterdammers verbetert.

Meer informatie: www.tno-managementconsultants.nl.

INLEIDING

Storm

Het stormt. Bladeren vliegen in het rond en bomen vallen om. De wind lijkt tot binnen door te dringen. Is er verandering op til? We schrijven januari 2007. Wintercamp. Met zo'n twintig anderen maken we ons drie dagen vrij om te ontdekken waar het heen kan gaan met kwaliteitszorg. We bouwen een stad van de toekomst. En we lezen in het boek met antwoorden op alle vragen. Na dit eerste Wintercamp volgen er nog vijf met verschillende thema's. 'De modellen voorbij', 'Kwaliteit van meten en meten van kwaliteit', 'Kwaliteit: het moet kloppen', 'De grens van het onbekende'. Steeds is het met de deelnemers weer reflecteren op kwaliteit, kwaliteitsmanagement, wat er staat te gebeuren en wat onze eigen rol daarin is. En daar wordt genoemd wat we achter ons willen laten. En er wordt aangeraakt wat we zoeken: nieuw perspectieven op kwaliteit die inspireren en die recht doen aan organiseren als mensenwerk. Steeds weer inspirerend, maar beperkt tot de groep deelnemers.

We drijven op de golven van verandering van het vak. Kwaliteit lijkt in Nederland volledig tot wasdom te zijn gekomen. Van aandacht voor de kwaliteit van producten zijn we via aandacht voor kwaliteit van diensten gegroeid naar aandacht voor de kwaliteit van processen. Niet alleen de 'uitvoerende' processen worden beter, ook de dienstverlening door professionals wordt bespreekbaar. De aandacht voor de kwaliteit van de gehele organisatie heeft zich ook steeds meer ontwikkeld. De eerste normen voor organiseren waren sterk voorschrijvende normen in de vorm van eisen. De ontwikkeling van verschillende kwaliteitsmanagementnormen is steeds meer modelmatig geworden en gebaseerd op 'best practices'. De ontwikkeling naar meer abstracte modellen voor kwaliteitsmanagement geeft de mogelijkheid met enige afstand te reflecteren op wat er in de organisatie gebeurt en of dat ook de bedoeling is. Klopt het nog wat we doen, is dan de vraag.

De uitbreiding van ons gedachtegoed naar kwaliteit van de samenleving, naar duurzaamheid, lijkt een logische stap. Dit kwam ook uitvoerig aan de orde tijdens het Wintercamp van 2012. In het denken over deze uitbreiding van de scope van kwaliteitszorg borduren we voort op bestaand gedachtegoed en instrumentarium. De *body of knowledge* van kwaliteitsmanagement lijkt vruchtbaar te zijn voor het werken aan de kwaliteit van de samenleving. Daarmee ontstaat een nieuwe uitdaging om tot nieuwe kennis en inzichten te komen. Met andere woorden, om het kwaliteitsdenken een nieuwe en krachtige impuls te geven. De praktijk blijkt weerbarstig. Denkers en werkers aan de kwaliteit van de samenleving - al dan niet in termen van maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaamheid - richten zich niet tot de kwaliteitswereld. En de kwaliteitswereld lijkt op haar beurt geen aansluiting te vinden bij die ontwikkelingen. Een meervoudig gemiste kans dus. Kwaliteitsmanagement en veranderkunde liggen dicht bij elkaar. En uit de veranderkunde weten we dat verandering pas dan een kans maakt als de noodzaak daartoe indringend wordt gevoeld, als het stormt. Dan is het zaak om zo veel mogelijk denkkraft te mobiliseren en van daaruit een veelvoud aan mogelijke (deel-)oplossingen te genereren. De verwachting is dat er synergie ontstaat tussen twee velden die nu nog gescheiden optrekken. En dat er een basis wordt gelegd voor iets nieuws. Dat is een belangrijke gedachte achter dit boek.

Het stormt buiten. Klimaat, energie, water, grondstoffen, bevolkingsgroei. Begrippen die alleen nog maar met het begrip 'probleem' verbonden lijken te kunnen worden. Intussen storten onze instituties ineen of vallen van hun voetstuk. Denk aan ons financieel systeem, de manier waarop we de democratie hebben georganiseerd, media - zowel oud en nieuw - en het wetenschappelijk bedrijf. Kwaliteitsproblemen genoeg, of ligt het toch anders? Hebben al die mooie kwaliteitsmodellen en -instrumenten dit niet weten te voorkomen en vallen ze daarom uit de boot of richtten ze zich te veel op controle en *continuous improvement*? Zijn doorbraken en fundamentele innovaties nodig en leent kwaliteitsmanagement zich daar niet voor? Als het antwoord op die vragen "ja" is, is het dan niet tijd om de hand in eigen boezem te steken en aan de slag te gaan? Zo niet, waarom weten we onze kennis niet onder de aandacht te brengen?

En het stormt binnen. Onder druk van buiten veranderen organisaties. De financiële druk accentueert het belang om slank te organiseren. Het leidt tot een terugkeer naar kleinschaligheid. Naar organisaties die uitblinken in specifieke producten en diensten. Daarbij zien we dat de klant en – in diens verlengde – de uitvoerend professional in het centrum van de aandacht komen. Maximaal aandacht geven aan de werkvloer. En alles weghalen uit organisaties dat niet bijdraagt om goed en zinvol werk te leveren. Een 'vraag voor de spiegel' is of het vakgebied die focus wel goed genoeg in de gaten gehouden heeft. Is het ja – en kunnen we die kennis dan overdragen. Of moet ook hier de hand soms in de eigen boezem?

De storm leidt tot taaie vraagstukken en tot discontinuïteiten. We moeten steeds meer rekening houden met complexiteit. Samenwerking in ketens en netwerken knaagt aan ons vermogen om te sturen. Uitkomsten zijn nooit precies voorspelbaar. En juist dat doet ons

kwaliteitsmensen wankelen op ons voetstuk. Want veel kwaliteitsbenaderingen lijken er voor te zijn om juist dat te vermijden. We wilden graag zeker stellen dat het goed komt. Toetsbaar en reproduceerbaar. Al lang weten we van de begrenzingen van een maakbare wereld. Maar de consequentie schuiven we voor ons uit. Zijn we te vasthoudend in een streven naar beheersing. Of is onze bijdrage aan beheersing in een steeds weerbarstiger wereld juist de kern van ons vak?

Verbreiding van de zoektocht

Met dit boek verbreden we onze zoektocht. Vele van de auteurs die bijdragen aan dit boek zijn vroeger of later reisgenoot geweest op de Wintercamps. Anderen zijn gezaghebbende specialisten in kwaliteitsmanagement of in verwante vakgebieden. Weer anderen zijn bestuurders, managers of specialisten die indruk op ons maken met de manier waarop ze zorg besteden aan kwaliteit in hun organisatie. We vroegen hen naar hun 'Perspectieven op Kwaliteit'. Om met ons te delen hoe een nieuw denken over kwaliteit zich trots kan manifesteren als een bijdrage aan een betere wereld.

We kregen massaal reactie. Bijna iedereen die we uitnodigden, haakte aan. Met elkaar produceerden zij een rijkdom aan perspectieven op kwaliteit. Te verschillend om een eenduidige conclusie te trekken. Dat hoeft ook niet, sterker nog, het was ook niet de intentie. De intentie is de discussie op gang te brengen en dit boek biedt daarvoor in ruime mate materiaal.

Om recht te doen aan ieders bijdrage, is er geen indeling, geen structuur. De bijdragen zijn willekeurig gerangschikt. Om u als lezer uit te nodigen en uit te dagen te bladeren door de bundel, en alles te overdenken. We willen de rijkdom niet versoberen met een analyse die fileert tot het bot. Juist de grote verscheidenheid aan gedachten en zienswijzen voedt het denken. En biedt een rijke bron voor gesprek, dialoog en verdere ontwikkeling.

Toch dringt zich één oorverdovend heldere uitkomst aan. We zijn de modellen voorbij. Uit de bijdragen wordt zichtbaar dat kwaliteit veel meer is dan meten, weten en systematiseren. Kwaliteit is mensenwerk. Het gaat ook over verantwoordelijkheid, zingeving en ethiek. En over plezier, lef en creativiteit. De mens staat centraal. Dat is geen nieuwe bevinding. Maar het is bemoedigend dat deze bundel tal van handreikingen biedt om deze gedachte toepasbaar te maken in kwaliteitszorg.

De belofte niet te ordenen, betekent niet dat we geen orde zien. Thema's zijn er te over. Wij stippen de thema's aan die ons het meeste in het oog sprongen. En daarmee geven we een aantal ankerpunten voor een verkenning van het materiaal in dit boek.

Wezen van kwaliteit

Uit de bijdragen ontstaat het beeld dat kwaliteit zich ontwikkelt zich van een historische focus op technisch realisme naar waardetoevoeging. Het begrip kwaliteit krijgt een bredere betekenis in de zin van waarde en als (maatschappelijk) filosofisch concept. Van het objectief

waarneembare naar de subjectieve beleving. De scope van kwaliteit breidt zich steeds verder uit, van product naar dienst, naar klant en organisatie, naar samenleving. We zien meermaals een - bijna traditionele - verwijzing naar Pirsig. Een verwijzing naar essenties. Maar ook een verwijzing naar de praktijk: 'de kunst van het motoronderhoud.'

Recht doen aan verwachtingen

Kwaliteit wordt zichtbaar als recht doen aan dat wat klanten, partners, medewerkers en de maatschappij van ons mogen verwachten. Kwaliteit is het inlossen van een belofte, met nadrukkelijke aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die aandacht voor verwachtingen van stakeholders vormt een centrale focus, die bij sommigen krachtig geaccentueerd wordt, met een oproep tot dialoog, een open blik, en het meten van uitkomsten. In andere bijdragen blijft het soms meer impliciet. Maar wie er op let ziet ook hier dit centrale thema doorschemeren.

Kleinschaligheid

Ook zien we een hernieuwd pleidooi voor kleinschaligheid. Organiseer het overzichtelijk. En dicht bij de klant. Het lijkt een stap terug in de tijd. Maar het wordt wel geïllustreerd met echt nieuwe ontwikkelingen. Zoals de opkomst van kleinschalige specialistische zorg. Kleinschaligheid lijkt kansen te bieden voor betere resultaten. En biedt ruimte voor bezieling in organisaties en mogelijkheden tot sturing op kwaliteit. Kleinschaligheid leidt tot meer aandacht op de plek waar waarde wordt toegevoegd: de werkvloer. De plek waar praktische kennis is en waar verbeteringen werkelijk resultaat opleveren.

Mens

Met dit alles staat de mens centraal. Als stakeholder, maar ook als medewerker. We zien een oriëntatie op de kwaliteit van het gedrag van mensen en de kwaliteit van de relatie tussen mensen. Met haar aandacht voor systemen lijkt het kwaliteitsmanagement soms weggedreven te zijn van de werkelijkheid. En heeft het zich er wellicht niet altijd in voldoende mate rekenschap van gegeven dat zowel het leveren als het beoordelen van kwaliteit in eerste instantie mensenwerk is. Vakmanschap en professie zijn van belang.

Waarden

De centrale rol van de mens lijkt verbonden te zijn met sterke aandacht voor waarden. En daarbij gaat het niet alleen om het belang van een moreel kompas. Je moet je daar ook aan houden, elkaar op aanspreken en op waardenniveau verantwoording kunnen en durven afleggen. Toezicht wordt daarbij niet geschuwd.

Leiderschap

Misschien wel de grootste nieuwkomer in dit boek is aandacht voor verschuivend leiderschap. Verantwoordelijkheid bij medewerkers betekent niet langer terughoudendheid van de leider. Het accent verschuift van leiders die delegeren naar leiders die aandacht geven. Verantwoording laten op de werkvloer én leiderschap in nabijheid. Leiders die zich niet verlaten op prestatie-indicatoren, maar die weten wat er speelt. Die met hart en ziel

meedoen en die hun kennis en inzicht beschikbaar maken voor de organisatie. Met gezag en met autoriteit. Met daadkracht en toezicht. Het stamhoofd als leider van de clan.

Wat betekent dit voor de rol van kwaliteitszorg?

De vraag is wat al deze ontwikkelingen betekenen voor de rol van kwaliteitszorg. Wij stellen vast: in essentie niets. De rol van kwaliteitszorg blijft steeds dezelfde. Het gaat om het helder maken van de bedoelingen. En om de acties van de organisatie om deze bedoelingen te realiseren. In het veranderende domein krijgt die rol wel een andere kleur. Hij is steeds minder technocratisch en steeds meer van mensen en door mensen. In het streven naar een betere wereld – in het kleine en in het grote – acteert de mens. Aandacht voor het handelen is dan ook van steeds eminenter belang.

Wat betekent dat voor ons begrippenkader?

Begrippen worden diffuser. Productkenmerken zijn relatief waardenvrij te specificeren. De vraag naar een toetsing van de bedoeling van mensen, organisaties en breder nog – van de samenleving – is stukken taaier. Het vormgeven van begrippenkader van ons vakgebied vraagt dan ook een steeds grotere betrokkenheid van mensen. We worden het gemakkelijk eens over de wenselijkheid van vrijheid, vrede, samen delen, integriteit, duurzaamheid. Goede deugden die nastrevenswaardig zijn, maar die ieder verschillend zal definiëren. Taal vormt daarin een krachtig instrument. Met de verschuiving van 'dingen' naar menselijke waarden betreden we een nieuw jargon. Dat we met zorg zullen moeten ontwikkelen en koesteren.

Wat betekent dat voor instrumenten?

Zijn we de systemen voorbij? Kunnen we het zonder al die instrumenten die het kwaliteitsmanagement met zoveel verve heeft aangedragen aan het veld? Niets is minder waar. We zien blijvende aandacht voor de technieken van procesmanagement, Lean organiseren, de *theory of constraints* en Six Sigma. We zien aandacht voor benchmarking en voor risicomanagement. Door dat alles heen zien we een oproep om dit gedoseerd in te zetten. En om de combinatie te vinden met de mensgerichte aanpak. We zien een verschuiving van 'meten is weten' naar peer reviews en reflectie. We zien combinaties van harde en zachte informatie in auditmethodieken die er nadrukkelijk op gericht zijn om aandacht te geven aan prestaties én aan het handelen van mensen. En daarmee lijkt er een verschuiving te zijn van het instrumentarium. Vanuit de waarheidstoets steeds meer naar de wilstoets. Het gaat om de praktijk van het samenleven van de mens en de systemen. De verhouding is daarbij een kwestie van maatwerk. De uitkomst van die balans is zichtbaar anders bij professionals in de zorg dan bij de sturing van fabrieken.

Bijzonder is de aandacht voor verhalen. Auteurs kiezen niet zonder toeval een verhalende vorm. Het levert beelden die ons dicht bij de praktijk brengen. Sommigen bepleiten de waarde van story telling als instrument voor kwaliteitszorg. Het doet denken aan de uitspraak van Yiannis Gabriel – autoriteit op het gebied van story telling – dat verhalen net zo krachtige instrumenten zijn als modellen en statistieken. De aandacht voor verhalen strookt

met de eerder genoemde ontwikkeling in het leiderschap. Verhalen brengen aandacht naar de praktijk. En dragen er toe bij dat de praktijk sturend is voor keuzen in de organisatie.

Wat betekent dit voor de kwaliteitsmanager?

De kwaliteitsmanager van de toekomst kent vele gedaantes. De klassieke expert van meten en analyseren blijft nodig in bepaalde omgevingen. De KAM-specialist ziet zijn werkveld uitgebreid worden met MVO. Aan de andere kant van het spectrum treffen we de 'change agent' die als adviseur van het topmanagement veranderingen in organisaties begeleidt en daarvoor over andere persoonlijke kwaliteiten dient te beschikken. Het veld van kwaliteitsmanagement wordt daarmee diffuser. Maar niet minder waardevol. Er is ruimte voor een trotse groep van kwaliteitsprofessionals die ieder vanuit een eigen focus en vakgebied bijdragen aan een gezamenlijke opgave: "to make the world a better place."

Uitnodiging

Met deze bundel perspectieven op kwaliteit hopen we ramen te openen en nieuwe vergezichten te schetsen. Zonder een vast zicht op de toekomst. Wat waarheid is of wordt blijft ongewis. Op het moment dat we het boek lezen, waarderen wat ons aanspreekt en het er soms misschien hardgrondig mee oneens zijn, veranderen we de koers al. En daarmee zijn we invloedrijk. Als beroepsgroep dragen we bij aan de toekomst. We hebben de *stepping stones* in handen.

Het stormt om ons heen. Een mooie tijd om de krachten te bundelen en er samen sterker uit te komen. Met verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht!

Teun Hardjono

Arend Oosterhoorn

Kees de Vaal

Joost Vos



Leo Monhemius (Dutch Six Sigma) is 57, en opgeleid als natuurkundig ingenieur. Via de afstudeerrichting systeem- en regeltechniek kwam hij eerst bij DSM terecht (1980). Daarna stapte hij over naar Philips Integrated Circuits (nu NXP) waar hij in SPC en Six Sigma terecht kwam, toen het nog niet algemeen bekend was. In 1990 ging het slecht met Philips (en DAF en Fokker en vele andere bedrijven), na een massaontslag ging hij bij de TU/e werken, en daarnaast parttime als adviseur. Sinds 2005 werkt hij volledig zelfstandig aan begeleiding van Lean Six Sigma programma's en training.

De structuur van deze bijdrage is als volgt:

1. [vakmanschap] Primair vakmanschap is altijd de basis. En werkvoorschriften vormen een aanvulling voor de specifieke situatie. Hier zien we altijd een spanningsveld, sommige organisaties hebben de processen zodanig goed vastgelegd, dat met minder gekwalificeerd personeel kan worden gewerkt. Andere organisaties kiezen voor een hoog opleidingsniveau en volstaan met minimale aanvullende voorschriften. Essentieel is dat alle werknemers het werk op dezelfde wijze uitvoeren.
2. [checks en schema] In de meeste organisaties is een structuur aanwezig van schema's en planning om routinewerkzaamheden uit te kunnen voeren. Dit is een niveau dat boven individuele werknemers uitstijgt, maar ook weer een spanningsveld geeft. Wanneer een werknemer een schoonmaaktaak niet zo grondig doet als bedoeld, laat hij extra werk liggen voor collega's. Wanneer de schoonmaakresultaten onvoldoende zijn, zou het management kunnen kiezen voor een hogere frequentie van schoonmaken. Maar dan wordt het nog erger!
3. [best practise] Binnen iedere organisatie is veel meer kennis aanwezig dan we denken. Ervaren werknemers hebben geleerd om te gaan met lastige problemen en hebben de vrijheid tussen vakmanschap en werkvoorschriften maximaal benut. Vaak wordt deze kennis weliswaar gedeeld op informele wijze, maar voor het management is dit een onzichtbaar deel van het kwaliteitssysteem. Daardoor is het mogelijk nieuwe werkvoorschriften of schema's in te voeren die in botsing komen met deze ontwikkelde 'best practises'. Dit kan zichtbaar worden als 'weerstand tegen verandering' wanneer de reden van de weerstand niet goed wordt herkend. Het antwoord is: een best practise (3) altijd opnemen in de werkvoorschriften (1) of in de werkschema's (2).
4. [kaizen] Pas wanneer 1, 2 en 3 goed worden begrepen zijn we toe aan 'kaizen' of het toelaten van een proces van voortdurende kleine verbeteringen. Problemen, die zijn ontstaan door een gebrek in 1, 2 of 3 moeten immers op die niveaus zelf worden opgelost en niet worden toegedekt met een nieuwe creatieve werkmethode.



Voorbeeld vanuit de leidinggevende gezien

Een enthousiaste, juist ingewerkte verpleegster komt bij haar afdelingshoofd met een goed idee. Mevrouw X had ernstige doorligwonden en haar idee gaat over betere behandeling van doorligwonden. Het afdelingshoofd moet natuurlijk goede ideeën aanmoedigen. Maar zij heeft ook te maken met collega-afdelingshoofden die hetzelfde proces managen. En hoewel een kleine verbetering altijd moet worden nagestreefd, moet ook worden voorkomen dat nieuwe fouten ongemerkt worden geïntroduceerd. Continu verbeteren is natuurlijk altijd belangrijk, en deze bijdrage laat zien hoe belangrijk de koppeling met de basisprocessen is. Zonder de verpleegster te ontmoedigen zal het afdelingshoofd zich een aantal vragen moeten stellen:

¹ SOP = Standard Operating Procedure

DE BODEM ONDER LEAN & SIX SIGMA, HET GRENSVLAK TUSSEN BORGEN EN VERBETEREN, DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

Deze bijdrage is ontstaan uit diverse worstelingen bij Lean & Six Sigma projecten. Juist in deze tijd gaan organisaties tot het uiterste om verbeteringen door te voeren. Toch heeft iedere organisatie een grens waar de basisprocessen in gevaar worden gebracht. Die grens is nooit zuiver te trekken, mensen zijn immers flexibel. We houden het nog even vol wanneer de grens wordt overschreden. Dit kan zich uiten als weerstand tijdens de 'controllfase' van projecten. Het is een signaal dat de organisatie tegen de grens geduwd wordt. Maar erger is het nog, wanneer de leidinggegenden het verzet hebben opgegeven. Zij zijn de grip op de processen kwijtgeraakt. U hebt de weerstand tegen verandering doorbroken, en het programma lijkt gelukt, maar een serie incidenten zal u wakker schudden. Omdat het heel lastig is uit een dergelijke situatie terug te komen, is het beter dit tijdig te signaleren en te voorkomen.

Veel weerstand wordt binnen de organisatie zelf veroorzaakt. Harder duwen helpt niet, 'gras groeit niet harder wanneer je eraan trekt'. We gebruiken termen als 'weerstand tegen verandering', maar vaak is die weerstand gerechtvaardigd en veroorzaken wij die zelf door ongenueanceerd zaken door te drukken. Daarmee doen wij ook onrecht aan de primaire taak van leidinggegenden om de balans te bewaren tussen procesbeheersing en procesverbetering. De basis van Lean management is uitgaan van de inbreng van de werknemers. Zij zullen zelf nooit veranderingen voorstellen die de basistaken in gevaar brengen. Maar onder druk van de aandeelhouders is het verleidelijk om individuele werknemers te stimuleren tot verbetervoorstellen, die voor de andere werknemers niet aanvaardbaar zijn. Op het eerste gezicht lijkt het een succesvol Lean & Six Sigma programma, maar de basis van Lean management wordt niet goed uitgelegd. Daardoor zal het programma zeker falen.

1. Ten eerste willen we geen probleem oplossen dat eigenlijk niet had moeten ontstaan. Wanneer mevrouw X gewoon volgens de opleidingsregels is verzorgd en verpleegd, zou dan de doorligwond wel zijn ontstaan?
2. Vervolgens vraagt het afdelingshoofd zich af of mevrouw X wel volgens het behandelingschema is verzorgd en verpleegd? Is het misschien een keer overgeslagen? Doordat er geen gekwalificeerd personeel was of doordat mevrouw X bij familie is geweest? Misschien is het schema wel te mager voor de toestand van mevrouw X?
3. En wanneer 1 en 2 in orde zijn, misschien zijn er ervaren verpleegsters die het werk op een slimmere manier doen? Zij zouden gefrustreerd raken wanneer een idee van een jonge verpleegster onmiddellijk wordt aangenomen zodat hun vakmanschap wordt miskend.
4. Wanneer dit allemaal niet het geval is, kunnen we het idee wellicht uitvoeren. Maar misschien is het voorstel zelf niet volledig bruikbaar en moet dit nog verder worden ontwikkeld? Maar ook dan heeft het ingediende idee het denken over een oplossing in gang gezet.

Daarmee zijn de ideeën nog steeds heel waardevol maar moeten heel voorzichtig worden afgewogen.

Stelling 1: de meeste ideeën zijn creatieve oplossingen voor een werkelijk probleem, dat misschien anders moet worden opgelost dan de indiener denkt. Beloon dus vooral de melding van het probleem en pas in de tweede plaats de voorgestelde oplossing.

Vaak zal een aanscherping van de verpleeginstructies (1) de vereiste actie zijn; soms zijn het de behandelingschema's (2) of zelfs beide. Voor een klein aantal gevallen blijkt de formele verpleeginstructie inderdaad het probleem niet te beheersen, maar meestal hebben ervaren mensen toch een manier van werken ontwikkeld (3). Wanneer we die ontdekken, naar aanleiding van het ingediende idee, zullen ook weer (1) en (2) moeten worden aangepast. Het topje van de ijsberg wordt gevormd door ideeën die nu nog overeind zijn gebleven. Deze kunnen leiden tot een werkelijke verbetering, die niet precies het ingediende voorstel hoeft te zijn:

1. Ten eerste moet iedereen getraind worden in de praktische uitvoering.
2. Misschien moeten de behandelingschema's en de wijze van verpleging worden aangepast?
3. Het idee moet misschien eerst worden besproken tussen de jonge verpleegster en de ervaren verpleegsters om frustraties te voorkomen en om het goede van beide te behouden. Alleen zo kan worden voorkomen, dat de ervaren verpleegsters hun eigen eerder ontwikkelde slimme methode blijven gebruiken.
4. En we moeten natuurlijk bedacht zijn op onverwachte neveneffecten van de verbeterde werkwijze.

Het voorbeeld illustreert het doel van deze bijdrage, juist het afdelingshoofd moet het evenwicht bewaren tussen het handhaven van de basisprocesbeheersing en het invoeren van verbeteringen. Iedere verbetering vereist ook een aanpassing van de basisprocesbeheersing. En dat is meer dan alleen de werkvoorschriften aanpassen.

In een snel veranderende organisatie wordt een afdelingshoofd zwaar belast. Het zou niet verantwoord zijn veranderingen door te drukken op een wijze waardoor zij de veranderingen niet meer overziet. Want dan zou de organisatie grip op de basisprocessen kunnen kwijtraken waardoor onveilige situaties kunnen ontstaan.

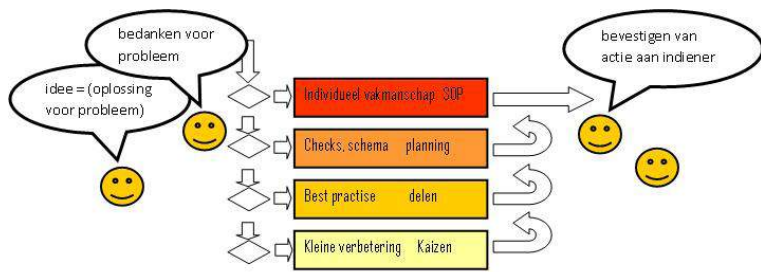
Stelling 2: We moeten accepteren dat de direct leidinggevenden een begrenzing geven aan het proces van voortdurende verbetering. Zij zijn de enigen, die de balans tussen borgen en veranderen kunnen bewaken.

De goede afloop: op een bijeenkomst van afdelingshoofden komt dit voorval ter sprake. Er blijken meer afdelingshoofden met hetzelfde soort probleem te zitten. Het hogere management maakt tijd vrij voor de ervaren mensen om jongeren, die volledig zijn opgeleid, de fijne kneepjes te leren. Ook worden die kneepjes waar mogelijk in de instructies opgenomen. Voor het behandelen van doorligwonden worden in dit geval foto's van de kwetsbare plekken van mevrouw X in de werkvoorschriften opgenomen. De frequentie wordt niet verhoogd. Er wordt niet gemasseerd. En de ervaren verpleegsters zijn blij met de erkenning. Het verpleegtehuis heeft een opvallend laag aantal doorligwonden; de verpleging is daar trots op.

De slechte afloop: Door de hoge werkdruk zijn niet alle afdelingshoofden bij het werkoverleg. Daar is trouwens toch geen tijd om op details in te gaan. Het gaat immers om de grote lijnen. Omdat het aantal doorligwonden begon op te vallen en omdat het behandelen ervan teveel tijd ging kosten, is voor iedereen de frequentie in dag- en avonddiensten naar twee uur gebracht. Deze verhoogde frequentie werd pas na managementoptreden werkelijk doorgevoerd. Door de behandelkaarten te checken en vooral door de ervaren krachten er op aan te spreken. Het aantal doorligwonden nam een beetje af, hoewel het nog steeds hoog bleef. Eén van de twee ervaren verpleegsters zocht een andere baan buiten het ziekenhuis. De andere was drie maanden thuis met een burn-out, en heeft daarna gekozen voor een parttime aanstelling. Het aantal doorligwonden blijft hoger dan elders maar dat wordt verklaard uit de kwetsbare patiëntenpopulatie. De verpleging voelt zich soms opgejaagd door de intensieve schema's. Het management is trots op de krachtige aanpak van dit probleem.

Voortdurende verbetering: rol van de leidinggevende

We vatten het voorgaande samen in een figuur. De leidinggevende ontvangt het probleem en gaat na op welk niveau het probleem is ontstaan. Misschien doet de leidinggevende dit samen met de medewerker. De leidinggevende probeert het op zo laag mogelijk niveau op te lossen. En eenmaal opgelost, moet hij alle tussenliggende niveaus opnieuw nalopen. En waarschijnlijk is er op iedere tussenlaag een aanpassing nodig. Wanneer het gaat om een organisatie met ploegen of diensten, moet hij ook nagaan of de veranderingen overal nodig zijn.



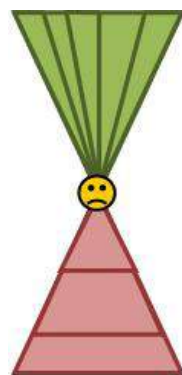
Behalve met andere ploegen of diensten zal de leidinggevende wellicht ook met stafdiensten moeten afstemmen. Dit proces is niet zo eenvoudig als hier beschreven. Allerlei stafdiensten bemoeien zich ermee. Het individuele vakmanschap zal moeten worden overlegd met een trainingsafdeling. Terwijl de planning en schema's door de arts (zorg) of door de onderhoudsafdeling (industrie) worden vastgesteld. Het delen van *best practises* zou natuurlijk eigenlijk door de trainers moeten worden opgepakt, maar misschien is het wel de toegeëigende taak van het kwaliteitsprogramma. Tenslotte zijn de kleine verbeteringen te ingrijpend om zomaar in te voeren, waarschijnlijk moeten die worden ingediend als wijziging. De leidinggevende zal minstens de ontvangende partij zijn voor zijn of haar medewerkers. De wijze waarop de leidinggevende dat doet, is bepalend voor de werking van het gehele kwaliteitssysteem. Blijft de medewerker enthousiast meedenken? Of gaat de medewerker gewoon op zichzelf verder?

De hier omschreven rol is een wezenlijke rol voor een Lean manager. De basistaak is 'gewoon leidinggeven', wat al een zware taak is. Het uitvoeren van de basistaak en daarbij nog enthousiasme uitstralen voor de voorstellen van de medewerkers kan alleen wanneer de leidinggevende niet dagelijks met de rug tegen de muur aan het werk is. Maar dat is helaas wel de werkelijkheid in veel organisaties.

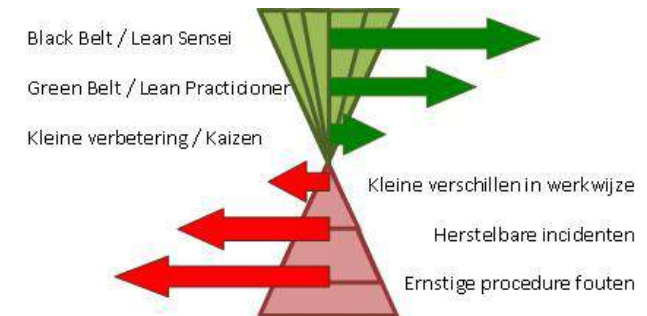
Leidinggevende wordt overspoeld met initiatieven

De leidinggevende heeft al een volledige taak aan het primaire leidinggeven en het stimuleren van continue verbetering. Maar naast deze continue verbetering worden vaak allerlei projecten doorgevoerd. Het hogere management ziet natuurlijk die projecten ook als verbetering; maar voor de leidinggevers vormt het een voortdurende extra werklast.

Dit is geïllustreerd in de figuur; de leidinggevende ziet de wereld van de organisatie als een aantal disciplines, die allemaal een beroep op hem doen, terwijl de werkorganisatie hiërarchisch is ingericht zodat ieder individu alle disciplines tegelijk moet bevatten.



We illustreren hiermee dat ook organisaties die streven naar Lean, dit in de praktijk tegenspreken door deze extra activiteiten af te dwingen. Dit geeft een conflict voor de productieorganisatie en met name voor de leidinggevers. Iedere minuut die wordt bespaard met continu verbeteren lijkt te worden ingenomen door nieuwe bureaucratie.



Leidinggevers zijn de spil voor borging en preventie van onkosten

Waarom is deze situatie ongewenst en zelfs gevaarlijk? Vanuit het management gezien lijken de basistaken en de dagelijkse procesvoering vanzelfsprekend. Zij gaan ervan uit, dat dit een basis vormt waarop voortdurende verbetering wordt toegepast, zodat de kosten steeds verder kunnen worden verminderd. De leidinggevers voeren hier een ongelijke strijd. Waar Belts en projectleiders met veel tijd en energie een klein onderwerp kunnen afdwingen (groene pijlen), zullen leidinggevers altijd in de verdediging zijn omdat zij een groot aantal mogelijke fouten gelijktijdig moeten voorkomen. Het is moeilijk een harde grens te stellen. Toch zijn juist de leidinggevers de enigen in de organisatie die het evenwicht kunnen bewaken tussen de groene verbeteringen en de rode onkosten.

Conclusie

Deze bijdrage is een poging om de rol van de voorman in een moderne, Lean organisatie te bespreken. Het is ontstaan uit een aantal verandertrajecten, waarin deze groep medewerkers onder grote druk leek te staan. Hun rol wordt dan niet gewaardeerd, terwijl zij in feite de organisatie behoeden voor een ongecontroleerde veranderingsnelheid en grote incidenten.



Wim Lagendijk is afgestudeerd als Werktuigbouwkundige (HTS Rijswijk, 1973). Hij heeft in een tiental functies gewerkt bij de KLM en zich als bedrijfskundige ontwikkeld. Zijn eerste opdracht was om de wachttijden in de vertrekhal te beheersen en naast andere projecten was de meest uitdagende een nieuwe roosterregeling voor het KLM-personeel invoeren. Vanaf 1997 was hij kwaliteitsmanager bij KLM Cargo en later lid van het KLM Cargo managementteam. Vanaf 2007 heeft hij de functie Hoofd Kwaliteit en Transportveiligheid bij GVB, Amsterdam vervuld. De laatste jaren geeft hij colleges kwaliteit, KAM en logistiek aan parttime-studenten op de hogeschool Avans, Breda. Contact: wimlag@gmail.com.

met daarbovenop Arbo-, milieu- en veiligheidscertificaten is de 'container kwaliteit' ruim volgestouwd. Ik heb diverse managers horen verzuchten: "wat heeft de klant nu aan al die audits, certificaten, normen en onderzoeken?"

Klantkwaliteit

Kwaliteit heeft vele invalshoeken en heeft zich voortdurend aangepast aan nieuwe organisatie structuren en ontwikkelingen in de maatschappij. Desondanks vind ik dat bij het werken aan kwaliteit de klant (cliënt, patiënt, burger, afnemer) altijd het beginpunt moet blijven. Hij bepaalt de kwaliteit en met die kennis kan het management de organisatie inrichten. Het meenemen van de belangen van stakeholders kan alleen indien de klantbelangen voorop blijven staan. De klantbelangen altijd voorop zetten kan door bij elk besluit, van hoog tot laag, te vragen: "wat heeft de klant eraan?"

Het valt niet mee om van de klant te horen of het geleverde product of de dienst aan zijn wensen voldoet. Het is vervolgens een uitdaging om de reacties van de klant te vertalen naar strategische, tactische en operationele acties. Gebleken is dat met een korte vragenlijst, opgesteld en uitgevoerd door de direct betrokkenen, en een snelle doorlooptijd de verbeteracties eenvoudig worden vastgesteld en ingevoerd. De rol van de kwaliteitsmanager is om de lijnmanagers en medewerkers te ondersteunen bij het 'luisteren' naar de klant en met de verbeteracties.

Case 'Effectief luisteren naar de klant, pas na een jaar worstelen!'

Een internationaal bureau kreeg de opdracht om een klanttevredenheidsonderzoek op te zetten. Het ontwikkelen van vragenlijsten, het corrigeren van de antwoorden voor culturele verschillen, een centraal klantenbestand valideren, en de resultaten per land/continent analyseren en toelichten resulteerde in een doorlooptijd van meer dan 6 maanden. Nadat de directie de samenvatting had beoordeeld was de opdracht om de wereldwijde tevredenheidsscore van 7,1 naar 7,3 te brengen. Het bureau werd gevraagd om de belangrijkste verbetergebieden aan te wijzen. Na 3 maanden waren die bekend ... Het mag duidelijk zijn dat in de snel veranderende omgeving geen tijdige verbeteracties vastgesteld konden worden.

Kwaliteit is van iedereen

Directie en management bepalen op basis van de kwaliteitsperceptie van de klant de strategie. Met een klantgerichte organisatie en door het beheersen van de klantcontactmomenten kan deze strategie eenvoudig jaarlijks aangepast worden. Managers en medewerkers gebruiken analyse- en verbeter technieken om verspillingen te voorkomen en om ten gunste van de klant een kostenbewust en flexibel voortbrengingsproces in te richten. Om dit proces continu te verbeteren is het ontwikkelen van een lerende organisatie van belang. Hierbij is de klantbehoefte voor iedere medewerker de basis om voortdurend met verbetervoorstellen te komen.

In veel MKB's en grotere organisaties is het gedachtegoed van kwaliteit nauwelijks doorgedrongen. Er kan nog veel verbeterd worden als iedereen in een organisatie de

FOCUS OP DE KLANT

Mijn ervaring als kwaliteitsmanager is dat vooral de klant, de afnemer zo u wilt, bepaalt of de bedoelingen gerealiseerd zijn. Kwaliteit zou de klant altijd als beginpunt moeten nemen. Kwaliteit gaat dus niet over processen beheersen, maar over het beheersen van klantprocessen met als doel de beleving van de klant verbeteren.

Schoenmaker blijf bij je leest

Met stijgende verbazing lees ik in literatuur en e-discussies over ontwikkelingen rond het begrip kwaliteit met als laatste 'trend': de kwaliteit van de samenleving. Het gevolg is dat de kwaliteitsmanager vindt dat hij zich overal mee mag of wil bemoeien. Ik vind dat het begrip kwaliteit uit de bocht is gevlogen, het contact met de dagelijkse praktijk is verloren.

De klant is de reden van het bestaan van elke organisatie. Werken aan proces- en organisatiekwaliteit of duurzaam managen mag niet los gezien worden van klantkwaliteit. Als kwaliteitsmanager bij KLM Cargo, GVB Amsterdam en parttime docent Hogeschool Avans heb ik ervaren dat effectief werken aan kwaliteit begint met het doorgronden hoe de klant je producten en diensten beleeft. De kwaliteitsmanager heeft veel instrumenten tot zijn beschikking. Het is de rol van de kwaliteitsmanager om in samenspraak met de managers de juiste instrumenten in te zetten om naar de klant te luisteren en te verbeteren.

Case 'De manager met kwaliteitsinstrumenten van het werk afhouden'

Kwaliteit is een containerbegrip en dat komt goed uit als je bij de KLM Cargo kwaliteitsmanager bent (gewest). De meeste internationale organisaties in Nederland hadden in de jaren 2000 zelfsturende teams, verbeter teams, ISO-certificeringen, INK-onderscheidingen, stakeholder-, klant-, medewerkers- en imago-onderzoeken. Dit rijtje is al een kakofonie aan kwaliteit. En

principes van kwaliteit kent en toepast, zoals procesmatig werken waardoor zowel het horizontaal als verticaal samenwerken van de verschillende afdelingen verbeterd. De rol van de kwaliteitsmanager is om een verbindende factor te zijn tussen managers, specialisten en medewerkers om het gebruik van kwaliteitstechnieken te bevorderen.

Case ‘Zonwering bv concurreert alleen op prijs’

De directeur haalt de opdrachten van aannemers binnen. Door de verkoopafdeling wordt voor de offerte een conceptbestek opgesteld en een verkoopprijs vastgesteld. Nadat de order binnengehaald is, gaat de werkvoorbereider aan de slag. In ruim de helft van de gevallen is de kostprijs tot verbazing van de verkoopafdeling hoger dan de eigen inschatting. Als reactie hierop heeft de verkoopafdeling de gewoonte ontwikkeld om aanvullend werk uit te lokken en daarbij de winstmarge zeker te stellen. De klant is daardoor duurder uit en het werk wordt later dan afgesproken opgeleverd.

Kwaliteit als haarlemmerolie

Kwaliteit heeft zich erg breed ontwikkeld. Kwaliteit bemoeit zich immers met strategie, marketing, arbeid, cultuur, organisatieontwikkeling, etc. Het kwaliteitsgedachtegoed levert immers bij alles een belangrijke bijdrage. Het gevolg is dat andere disciplines zich verbaasd afvragen: waar bemoeit de kwaliteitsmanager zich mee? De kwaliteitsmanager zou zich kunnen beperken tot het ondersteunen van de organisatie om de klant (cliënt, patiënt, burger) het product/dienst te leveren wat hij verwacht. Met deze focus is de kwaliteit helder voor de andere disciplines die zich ook met de klant bezig houden, ieder vanuit hun invalshoek. De rol van de kwaliteitsmanager met zijn focus op de klant is om zijn taakinvulling met andere disciplines tijdig af te stemmen.

Case ‘Van wie is de klant’

De voor- en nadelen van een concept-klanttevredenheidsonderzoek wordt voorgelegd aan de directie. De directie wil dat het managementteam een besluit neemt. Tot verbazing van de kwaliteitsmanager vindt de communicatiemanager dat het zijn terrein is want dit onderzoek gaat toch over imago; de marketing manager zegt dat hij de klanten moet ondervragen om innovatieve producten te kunnen ontwikkelen; de productiemanagers vinden dat de vragen over de prestaties van zijn proces moeten gaan; de customer service manager vindt dat hij de meeste contacten met de klanten heeft en dus eigenaar moet zijn van het onderzoek; de sales manager vindt een klantonderzoek niet nodig, want als iemand vragen over klanten heeft, weet hij wel wat die wil.

ISO 9001

De huidige ISO 9001 norm is helder en pragmatisch in te voeren. Deze norm legt de nadruk op klanttevredenheid en biedt een kader om klantprocessen te verbeteren en kwaliteitskosten te verminderen. Dit kader ondersteunt het management om structureel te werken aan de kwaliteit van de processen, kostenbeheersing en innovatie met als doel de kwaliteitsperceptie van de klant te verbeteren. Veelal blijft men steken bij het ontwikkelen van procedures of voornamelijk aandacht geven aan ondersteunende processen of blijven uitvoeren van

systeemaudits in plaats van verbeteraudits. Het is de rol van de kwaliteitsmanager om aan te tonen dat een managementsysteem verbeteringen voor de klant oplevert.

Case ‘Ketenaudits in de logistiek’

In 2002 had naast elke business unit, ook de Nederlandse operatie en de Wereldwijde Customer Service een eigen ISO-certificaat. Deze 5 ISO-certificaten bevorderden de interne samenwerking niet. De klant die van alle business units producten afnam, begreep niets van de verschillende certificaten. De directie zag een toename aan kwaliteitsmanagers en auditoren. In samenwerking met de certificerende instantie is tot één ISO 9001-certificaat gekomen voor alle producten en wereldwijde services. De kern van dit certificaat: elk half jaar met de externe auditor en een eigen auditteam een ketenaudit uit voeren.

De directie gaf aan welke (grote) klant klachten had. De auditopdracht werd pas ná een auditbezoek aan de klant met de klachten door het auditteam gedefinieerd. Tijdens de audit werd naar verbeterkansen gezocht bij zowel leverancier, operatie als afnemer. Door in samenwerking met de klant een audit in de keten uit te voeren werden de relaties van de operatie met de klant en leverancier versterkt.

Het perspectief van kwaliteit: focus op de klant

In deze bijdrage geef ik aan dat de theorie hoogtij viert maar de toepassingen achterlopen. Dus kwaliteit niet breder, maar naar een focus: de klant. De klant is meer dan ooit een uitdaging want die is merkontrouw, beeldschermgericht, volgt vrienden, is grillig, zoekt naar de beste prijs/prestatie verhouding, vraagt snelheid, etc.

Een kwaliteitsmanager zou het volgend kader kunnen gebruiken:

- gebruik als beginpunt altijd de belevingservaringen van de klant;
- leer nog beter te luisteren naar de klant;
- breng het verbeteren naar de werkvloer;
- maak de relatie met andere vakgebieden duidelijk;
- focus bij gebruik van kwaliteitsnormen en -modellen meer op de klant.

Kwaliteitsmanagers met als focus de klant zijn in staat om in veel meer organisaties en MKB's dan nu het geval is het gedachtegoed van kwaliteit in te voeren.

Referenties

Klantcontactmomenten: Carlzon, Jan (1989). *Moments of Truth*. London: HarperCollins.

Belevingservaringen: Pine II, B. Joseph en James H. Gilmore (2012). *De belevingseconomie*. Den Haag: Academic Service.

Kwaliteitsmanagement: Corbey, S. (2006). Belofte van kwaliteitsmanagement: wat kunnen we bereiken? *Sigma*, nr. 1.



Everard van Kemenade studeerde in 1978 af in de Moderne Nederlandse Letterkunde aan de toenmalige Katholieke Universiteit Nijmegen. Hij startte zijn loopbaan als docent en ontwikkelde zich van daaruit tot consultant op het gebied van onderwijsinnovatie. Vanaf 1985 begon hij met het begeleiden van opleidingen op weg naar onderwijsvisitaties. Van 1995 tot 2001 was hij kwaliteitsmanager van de faculteit Gamma van Fontys Hogescholen. Langzamerhand werd hij steeds meer internationaal actief. In de onderwijs community of practice van de European Foundation for Quality Management (EFQM), als voorzitter van de European Training and Activities Group van de European Organisation for Quality (EOQ). Sinds 2004 is hij als consultant en trainer quality management actief op de buitenlandse markt, op dit moment bij MeduProf-S. In 2009 promoveerde hij in de bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam met een proefschrift over accreditatie in het hoger onderwijs. Zijn motto is: 'because excellence in the end is a personal journey'.

PERSOONLIJKE EN INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN CRUCIAAL VOOR KWALITEITS MANAGERS IN TIJDEN VAN TRANSFORMATIE

Introductie

In deze bijdrage staat de kwaliteitsmanager centraal in het huidige stadium van ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Een belangrijke inspiratie voor mijn visie op de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement was de discussie binnen de European Organisation for Quality (EOQ) over kwaliteitsparadigma's geïnitieerd door Jouslin de Noray en verder gebracht onder andere door Shiba en Hardjono. In Nederland komt Vinkenburg komt de eer toe een dergelijke discussie te hebben aangezwengeld toegespitst op zijn drie kwaliteitsscholen. Velen hebben aan die discussie bijgedragen onder andere in Synaps en Sigma. Die discussies krijgen pas betekenis als ze worden doorgeleid naar de consequenties voor de kwaliteitspraktijk van alle dag. Als onderwijsman interesseren mij dan de consequenties ten aanzien van de rol en de competenties van de kwaliteitsmanager. Wat moet een kwaliteitsmanager in de eenentwintigste eeuw doen en welke vaardigheden heeft deze daarvoor nodig? Zodat de volgende stap gemaakt kan worden: hoe kan iemand zich die kennis en vaardigheden eigen maken, m.a.w. hoe kun je het vak leren?

Vier manieren van kijken naar kwaliteitsmanagement

In de jaren negentig van de vorige eeuw vond binnen de EOQ een discussie plaats over de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Op basis van de ideeën van Jouslin de Noray,

Beck en Cowan, Shiba, Hardjono en Wilber heb ik in mijn proefschrift de basis gelegd voor een overzicht van vier manieren van kijken of perspectieven¹ in kwaliteitsland: control, continuous improvement, commitment en breakthrough.

Het control of beheersingsperspectief focust op *producten en processen*. Belangrijk uitgangspunt is *orde*. De organisatie benadrukt haar *materieel* vermogen. Vanuit beheersing ontwikkelde zich een nieuw perspectief, dat van continue verbetering. Daarvan is de gehele *organisatie* het object. Belangrijk uitgangspunt is *succes*. De organisatie benadrukt haar *commercieel* vermogen. In de loop van de tijd blijkt er binnen kwaliteitsmanagement steeds meer aandacht voor de menselijke factor. In navolging van Vinkenburg noem ik dat het betrokkenheidsperspectief. Centraal staat de *interactie* tussen mensen. Belangrijk uitgangspunt is de *gemeenschap*. De organisatie benadrukt haar *socialisatie* vermogen. In een geglobaliseerde wereld is continue verbetering of betrokkenheid niet meer voldoende. Organisaties moeten zich kunnen transformeren. Shiba noemt dat breakthrough: 'a fundamental change in an organisation's direction—as response to an abrupt, radical change in the business environment'. Het gaat om *de organisatie in haar context*. Dit transformatie perspectief heeft *synergie* als uitgangspunt en legt de nadruk op het *spiritueel* vermogen.

Kwaliteitsscholen

In Nederland initieerde Huub Vinkenburg de discussie over wat hij het vak kwaliteitsmanagement noemt, aan de hand van kwaliteitsscholen die zich met name onderscheiden door elkaar in de tijd opvolgende objecten. Hij spreekt van een Empirische, Normatieve en Reflectieve school. De *Empirische school*² propageert kennis van de werkelijkheid (product en proces) te vergaren op grond van concrete, specifieke en actuele ervaring, zintuiglijke waarneming. De *Normatieve school*³ werkt met normen en modellen. Het oordeel over 'systeem en organisatie' wordt (deductief) gevormd door te zoeken naar 'gevallen' uit de werkelijkheid, die 'aantonen' dat aan de eisen kan worden (normen) of is voldaan (modellen). De *Reflectieve school*⁴ gaat ervan uit dat 'de werkelijkheid' (als complex van producten, processen, systemen, organisaties, personen en relaties) niet bestaat, maar door 'iedereen' anders kan worden waargenomen (perceptie) en beschreven (interpretatie).

De relatie tussen de vier perspectieven en de drie scholen van Vinkenburg is niet simpel. Vinkenburg stelt, dat zeker de Empirische school maar vaak ook de Normatieve school werken

1. Er is bewust gekozen voor het begrip perspectief boven paradigma. Het is niet zeker dat het in alle gevallen werkelijk over nieuwe paradigma's (in de terminologie van Kuhn) gaat.
2. Voornamelijk gevormd door (bedrijfskundige) statistici, zoals: Shewhart, Deming, Juran, Veen, Mulder, Does, Oosterhoorn.
3. Voornamelijk gevormd door (bedrijfskundige) statistici, zoals: Shewhart, Deming, Juran, Veen, Mulder, Does, Oosterhoorn.
4. Nog te vormen door kwaliteitskundigen die zich kunnen vinden in de ideeën over 'reflectiviteit' als werkzaam principe.

vanuit het beheersingsparadigma. Wanneer we een perspectief onderscheiden dat ik continue verbetering genoemd heb, past de Normatieve school daar m.i. in. De Reflectieve school past niet in een van de vier perspectieven. Kenmerkend is juist dat de kwaliteitsdeskundige binnen de school eigen keuzes kan maken. Dat leidt Vinkenburg tot de uitspraak, dat wie veronderstelt dat de Reflectieve school werkt vanuit het betrokkenheidsparadigma, “niet bij voorbaat gelijk heeft”. In een artikel in Sigma bepleitte ik dat er een vierde school is, die ik de contextuele school genoemd heb. Haar object is de organisatie in haar context. Deze past binnen het perspectief van transformatie. Samengevat leidt dat tot het overzicht (tabel 1).

Tabel 1 Karakteristieken van de vier perspectieven

Visie op KM	Beheersing	Continue verbetering	Betrokkenheid	Transformatie
Kenmerken				
<i>Object</i>	Product/Proces	Organisatie	De menselijke factor	Product, proces, organisatie en mens in de context
<i>Quality =</i>	Fitness for use (Juran)	Stakeholders value	A cultural change process	Transformation
<i>Kwaliteit adagium</i>	Metten is weten	Satisfy or delight customer's expectations	Optimize interaction between all stakeholders	Adjusting to the context
Theoretische concepten				
Hardjono	Materieel vermogen	Commercieel vermogen	Socialisatie vermogen	Spiritueel vermogen
Beck & Cowan	Order (blue)	Success (orange)	Community (green)	Synergy (yellow)
Wilber	It (outer, individual)	I (inner, individual)	We (inner, collective)	Its (outer, collective)
Shiba and Walden	Control	Continuous improvement	-	Breakthrough
Vinkenburg	Beheersing	Betrokkenheid		
	Empirische school	Normatieve school		
Reflectieve school				
Kemenade	Contextuele school			

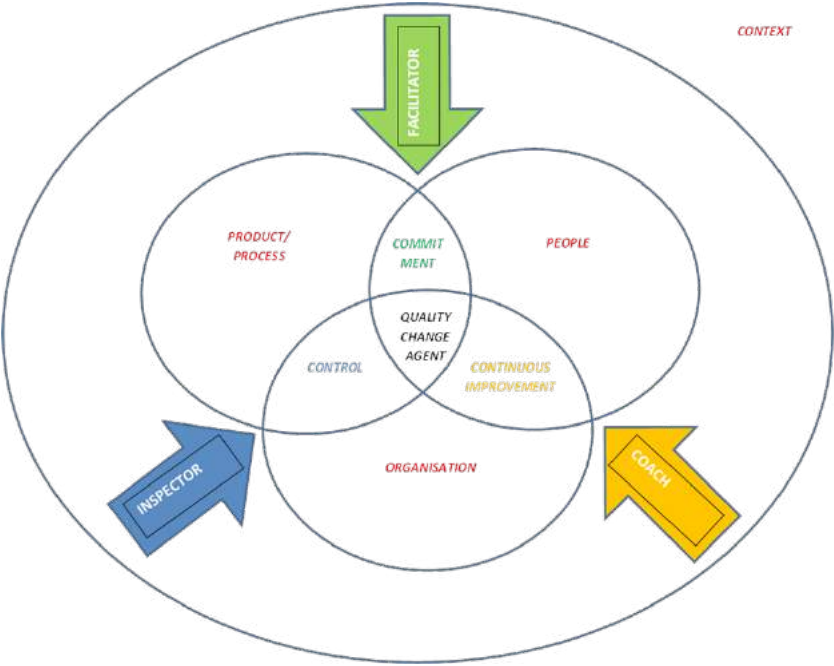
De kwaliteitsmanager

Een interessante vraag is nu, wat de verschillende perspectieven betekenen voor de rol en vaardigheden van de kwaliteitsmanager in een organisatie. In een internationaal literatuurreview naar de vereiste competenties van kwaliteitsmanagers (Kemenade, 2012) wordt naast inhoudelijke kennis en vaardigheden gepleit voor interpersoonlijke en intrapersoonlijke vaardigheden. Vaak wordt dan de term soft skills of emotionele intelligentie gebruikt. Het belang daarvan is uitgebreid erkend en onderzocht in allerlei beroepen, zoals piloten en managers; in allerlei culturen en door verschillende niveaus van functies heen. Er wordt in de onderzochte literatuur geen onderscheid gemaakt in de rol

van de kwaliteitsmanager tussen verschillende perspectieven op kwaliteitsmanagement. De vaardigheden zijn vaak vaag gedefinieerd. Het valt op dat persoonlijke vaardigheden, zoals self management skills totaal niet worden genoemd.

In de discussies over de rol van de kwaliteitsmanager van de laatste tien jaar in Nederland is dat zeker niet het geval. Zelf-kennis wordt wel degelijk van belang geacht. In discussies komt naar voren dat de kwaliteitsmanager vele rollen moet kunnen vervullen. Dat loopt uiteen van hofnar, adviseur, expert, implementator, auditor, facilitator, innovator, strateeg, communicator, bruggenbouwer, verbinder, activeerder, debater tot docent, illustrator, denker, charmeur en formateur.

In de vier perspectieven past de rol van kwaliteitscontroleur of kwaliteitsinspecteur bij het beheersingsperspectief. Je kunt daarbij denken aan het belang van statistische vaardigheden. Het continu verbeterperspectief is voor (kwaliteits)managers, die de organisatie stimuleren tot verbetering. Coachingsvaardigheden zijn hier centraal. De kwaliteitskundige in het betrokkenheidsparadigma is de facilitator, die de mensen stimuleert tot verbetering. In het transformatie perspectief hebben we een veranderkundige kwaliteitsmanager nodig (quality change agent, zie figuur).



Figuur Roles of the quality manager (Kemenade & Vanremoortele, 2012)

De rollen die een kwaliteitsdeskundige vervult en de vaardigheden die hij daarvoor nodig heeft kunnen worden gekarakteriseerd als steeds “softer”, steeds meer gericht op het interpersoonlijke en het intrapersoonlijke . Bovendien verandert de mate van sturing. Van een inspecteur (die vertelt wat je moet doen) ontwikkelt hij zich naar coach (die je helpt te beslissen wat te doen), naar facilitator (die de situatie creëert waarin verbetering kan

plaatsvinden). De quality change agent combineert deze competenties en is in staat te bepalen wanneer welke vaardigheid moet worden ingezet en in welke mate de mensen in de organisatie sturing nodig hebben. Voor de rol van de kwaliteitsmanager in het perspectief van transformatie heeft een technische werkgroep van de EOQ een Quality Change Agent competentieschema ontworpen op basis waarvan in de toekomst ook (persoons)certificering mogelijk moet worden (tabel 2).

Tabel 2 Karakteristieken van de kwaliteitsmanager in de vier perspectieven

Paradigms	Control	Continuous improvement	Commitment	Breakthrough
Characteristics of the Quality Manager				
(Main) role of quality manager	Inspector	Coach	Facilitator	Quality Change Agent
Competences of the quality expert	Technical skills - statistical data analysis skills - precision	Adding performance management and political skills - skills to support staff in quality improvement - promoting customer focus - skills to support improvement programs and self-assessment	Adding self-management and interpersonal skills	Competences of (EOQ) Quality Change Agent

De Quality Change Agent

Zoals de titel al zegt, focust de quality change agent op de kwaliteitsmanager als veranderaar. De EOQ Quality Change Agent bezit de competenties om verandering in een organisatie te implementeren en een kwaliteitscultuur te bevorderen. Dat betekent dat deze in staat moet zijn om:

- 1. verandering in gang te zetten;
- 2. de impact van verandering te voorzien;
- 3. verandering voor te bereiden en te faciliteren;
- 4. veranderprocessen en –projecten uit te voeren;
- 5. verandering te leiden;
- 6. te leren;
- 7. aanwezig te zijn;
- 8. verandering te evalueren, rapporteren en consolideren.

De kennisbasis voor deze rol bestaat onder andere uit veranderkundige theorieën en praktijken, organisatiepsychologie, maar uiteraard ook uit de kwaliteitskunde (tabel 3).

Tabel 3 Het competence scheme van de EOQ quality change agent

Learning taxonomy		
A recognize (have an overview of)		
B understand		
C apply		
D analyze results and evaluate them		

Task descriptions for Quality Change Agent	Related competences: the quality change agent should be able to	Learning taxonomy
1. Initiate quality change	create the case for change, secure credible sponsorship, open the hearts for change, inspire people for the change by influencing the change culture in a positive way, show passion for the change, show presence.	C
2. Foresee the change impact	orient on the context, scope the breadth, depth, sustainability and returns of a quality change strategy, analyse interdependencies in the organisation, status of organisation/department in view of the overall organisational strategy.	C
3. Facilitate and prepare change	help others to gain insight in the human dynamics of change and to develop the confidence to achieve the change goal use change intervention techniques, visualize the change.	C
4. Execute change processes/projects	formulate and guide the implementation of a credible quality change project/process, apply Quality Management principles and methods to specific processes/projects (cf. EOQ Quality manager), moderate creative workshops.	C
5. Lead change processes/projects	influence and enthuse others, build a team, work with large groups, deal with different people and stakeholders, handle conflicts in a diplomatic way.	C
6. Learn	scan, self reflect, identify learning issues, show learning progress.	D
7. Be present	demonstrate high personal commitment to achievement of change goals through integrity and courage while maintaining objectivity and individual resilience, be there for people to stimulate change and individual growth.	D
8. Evaluate	evaluate, report and consolidate the results of a change process/project in view of the overall organisational strategy.	D

Samengevat

Er is een ontwikkeling te zien in het perspectief van kwaliteitsmanagement van control naar continue verbetering, naar commitment, naar transformatie. In elk van de perspectieven ligt een ander accent op de rol van de kwaliteitsmanager: van inspecteur, naar coach, naar facilitator naar change agent. De laatste twee perspectieven vragen in toenemende mate soft skills (inter- en intrapersoonlijke vaardigheden) van de kwaliteitsmanager. Een nieuwe set van competenties voor de rol van Quality Change Agent is ontwikkeld door de EOQ. Gebaseerd op dit competentie schema kunnen kwaliteitsmanagers worden getraind of bijgeschoold voor de vaardigheden die zij nodig hebben in een tijd van transformatie.

Referenties

Kemenade E.A. van (2012). *Soft skills for TQM in times of breakthrough*, under review by Total Quality Management & Business Excellence.

Kemenade E.A. & Vanremoortele M. (2012). *Module format Training Quality Change Agent*, MeduProf-S/VCK, Eindhoven/Antwerpen.

Kemenade, E.A. van & Hardjono, T. W. (2011). Van vier paradigma's naar vier scholen en een Wintercamp. *Synaps*, nr. 32, p. 28-35.



Ben van Lier is werkzaam als account directeur overheid bij Centric, een Nederlands ICT-bedrijf met o.a. vestigingen in België, Duitsland, Noorwegen, Zweden en Roemenië. Hij houdt zich in die functie o.a. bezig met onderzoek en analyse van ontwikkelingen op het grensvlak van organisatie en technologie binnen de centrale en lokale overheid en de rampen- en crisisbeheersing. Voor hij bij Centric werkte, heeft hij directie- en managementfuncties bekleed binnen de overheid en not-for-profit organisaties. Naast zijn werkzaamheden bij Centric is hij gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit op een onderzoek naar hybridisering, interoperabiliteit van informatie en netcentrisch werken.

KWALITEIT IN NETWERKEN

'Internet of Things'

Wij zijn ons er niet altijd van bewust, maar in onze dagelijkse leef- en werkomgeving worden we steeds meer opgenomen in netwerken. Netwerken waarin technologie en technologische toepassingen een grote rol spelen. In de afgelopen decennia zijn mensen over de gehele wereld onderling verbonden in netwerken, zoals het internet. In de komende jaren worden ook steeds meer objecten met het internet verbonden. Deze ontwikkeling wordt het 'Internet of Things' genoemd. In het onderzoeksrapport *Visions and challenges for realizing the 'Internet of Things'* stelt Sundmaeker c.s.: "If we consider not only machine-to-machine communications but communication of all kinds of objects, then the potential number of objects to be connected to the internet arises to 100.000 billion".

Het Internet of Things groeit langzaam maar zeker uit tot een dynamisch netwerk van ontelbare en (draadloos) aangesloten 'dingen' die in staat zijn onderling te communiceren. De communicatie tussen deze objecten wordt ook wel aangeduid met de term machine-to-machine communicatie. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD) definieert deze vorm van communicatie in het onderzoeksrapport *Machine to Machine Communications: Connecting Billion of Devices* als: "devices that are actively communicating using wired and wireless networks, that are not computers in the traditional sense and are using the internet in some form or another". Als mens worden wij steeds meer een *actor of node*, een object binnen een netwerk. In dat netwerk delen wij verantwoordelijkheden met technologie en technologische toepassingen waarmee wij verbonden zijn. Dit laatste geldt uiteraard niet alleen voor individuen, maar ook voor organisaties. Volgens de Duitse socioloog Baecker is de ontwikkeling naar netwerken dan ook dé uitdaging voor organisaties. "This will challenge the traditional mechanisms of uncertainty absorption of the organisation structure as we know it."

Systeemtheorie

De bioloog Von Bertalanffy constateerde in 1966 al dat de combinatie technologie en samenleving zo complex is, dat traditionele wetenschappelijke benaderingen en wijze van betekenisgeving niet meer voldoende zijn. Naar zijn mening zijn meer holistische (of systeemgeoriënteerde) en meer generieke en interdisciplinaire benaderingen noodzakelijk. Hij formuleerde daarom de algemene systeemtheorie: een doctrine of verzameling goedgekeurde en onderbouwde principes en methoden, die van toepassing zijn op alle mogelijke vormen van systemen zoals deze binnen verschillende wetenschappelijke disciplines onderwerp van onderzoek zijn. Von Bertalanffy definieert een systeem als een complex van met elkaar interacterende elementen. Met interactie wordt in deze omschrijving bedoeld dat de elementen in een bepaalde relatie tot elkaar staan en elkaar beïnvloeden. Dit laatste is onverkort van toepassing op de ontwikkeling van het Internet of Things. De ontwikkeling naar in netwerken verbonden mensen en objecten levert nieuwe vragen op over de wijze waarop organisaties daarmee omgaan en over de gevolgen voor het proces van organiseren en het denken over kwaliteit in organisaties. In de nieuwe werkelijkheid zijn organisaties en hun omgeving immers hybride systemen die in toenemende mate afhankelijk zijn van informatie uit met elkaar in netwerken verbonden systemen en entiteiten. Moderne organisaties zijn echter over het algemeen nog gestructureerd en vormgegeven op basis van verticale principes, waarin informatie van boven naar beneden wordt georganiseerd. Dit verticale uitgangspunt wordt in toenemende mate aangetast door het proces van hybridisering, het gebruik en de toepassing van steeds meer verbindingen en het uitwisselen en delen van informatie over deze verbindingen. Door deze ontwikkelingen zijn organisaties in hun uitvoering steeds meer horizontaal door middel van informatie met elkaar verbonden.

Verbindingen

"Tegenwoordig zijn er bijna geen fenomenen, gebeurtenissen of uitvoeringen meer die niet ergens onderling met elkaar zijn of worden verbonden of met elkaar produceren in netwerken", zo stelt Baecker vast. In veel situaties is het onduidelijk of onzichtbaar of er communicatie en interactie plaatsvindt tussen twee of meer mensen, twee of meer machines of een willekeurige combinatie van beiden. Dit geheel van in netwerken met elkaar verbonden, interacterende en communicerende systemen wordt onderhouden op basis van informatie uit willekeurige combinaties daarvan. In deze context kunnen we organisaties steeds meer beschouwen in het kader van de metafoor van de hersenen, zoals de econoom Morgan in zijn boek *Beelden van organisaties* opperde. Morgan baseerde deze metafoor op het uitgangspunt dat ieder aspect van het functioneren van een organisatie afhankelijk is van een of andere vorm van informatieverwerking. De organisatie vormt daarmee een min of meer gesloten systeem van informatieverwerking, waarbinnen informatie met elkaar is of wordt verbonden en omgezet in nieuwe relaties met de omgeving, op basis van het uitwisselen en delen van informatie en bijbehorende acties. Het denken en opereren van organisaties in op informatie gebaseerde netwerken vraagt echter om nieuwe inzichten.

In het boek *Linked* beschrijft de wiskundige Barabasi als een van deze nieuwe inzichten dat echte netwerken bestaan uit 'communities', die op hun beurt weer bestaan uit nodes die

onderling sterk met elkaar zijn verbonden, sterker dan met andere nodes in het netwerk. Het netwerk ontstaat dan vanuit de som van interactie en communicatie tussen de verschillende hubs of nodes in het netwerk. De uitgangspunten van Barabasi leiden tot de conclusie dat de ontwikkeling van organisaties als hybride systeem in de toekomst enerzijds sterk afhankelijk is van verbindingen en het uitwisselen en delen van informatie. En anderzijds van het proces van het organiseren van dit samenstel aan verbindingen en communicatie. Informatie en informatieverwerking binnen en tussen organisaties moet een integraal onderdeel zijn in het denken over kwaliteit binnen organisaties.

Netwerken

De ontwikkeling en het succes van organisaties in hun omgeving wordt dus in toenemende mate bepaald door hun mogelijkheden te functioneren als hub in hun deel van het netwerk. Oftewel, de mate waarin organisaties hun (informatie)verbindingen met andere nodes (individueën, technologische toepassingen en andere organisaties) organiseren en in het proces van organiseren in staat zijn informatie uit te wisselen en te delen. Volgens Baecker maken wij als gevolg daarvan op het vlak van organisaties veranderingen door. Veranderingen in het denken over het organiseren en inrichten van organisaties. Met als resultaat dat die organisaties en hun leidinggevenden mee moeten veranderen. Het denken verandert van een hiërarchisch en functioneel ingestelde benadering in een meer horizontale en op verbindingen georiënteerde benadering. Deze nieuwe benadering richt zich vooral op het ontwikkelen en onderhouden van de relaties tussen de binnenwereld van het hybride systeem en de omgeving van dit systeem. De organisatie als hybride systeem zal zowel sociaal, technologisch als economisch steeds meer worden opgenomen in de netwerken in haar omgeving. Het kunnen en willen opereren in deze netwerken wordt dan ook een grote uitdaging voor de bestaande organisatiestructuren zoals wij die tot op de dag van vandaag kennen. Tegelijkertijd zal de organisatie als sociaal systeem, dat is gebaseerd op traditionele uitgangspunten zoals de hiërarchie, niet snel of gemakkelijk een andere vorm van zichzelf accepteren of zichzelf daartoe als vanzelfsprekend (laten) transformeren. Om een dergelijke ontwikkeling te sturen zijn nieuwe theoretische inzichten noodzakelijk. Deze inzichten moeten organisaties helpen bij het ontwikkelen van nieuwe uitgangspunten en het realiseren van nieuwe verbindingen tussen de organisatie als systeem en de hub in het netwerk voor het uitwisselen en delen van informatie.

Organisaties als organisme

Dit betekent volgens Baecker niet dat hiërarchieën of organisatorische gelaagdheden door verbindingen en het uitwisselen en delen van informatie in hun geheel verdwijnen. Wat hij bedoelt, is dat aan de hiërarchieën nieuwe functionaliteiten worden toegevoegd om de onzekerheden te absorberen die eigen zijn aan het opereren in netwerken. In deze veranderende omgeving is informatie een essentiële grondstof voor het functioneren en voortbestaan van organisaties. Met een steeds meer horizontale in plaats van verticale informatiestroom moeten organisaties echter nieuwe en meer ecologische vormen van leiding en beheersing ontwikkelen en implementeren. Deze nieuwe vormen van sturing en beheer moeten zich niet langer alleen richten op de directe beheersing van de uitvoering

of het controleren van de beschikbare informatie, maar ook op zelforganisatie en -sturing van en door kleine hybride systemen. Organiseren wordt daarmee steeds meer gericht op het creëren van kleinere deelsystemen. Die deelsystemen organiseren - binnen het grotere geheel - zelfstandig en op basis van vooraf geformuleerde kaders hun verbindingen en wisselen informatie uit met hun omgeving of delen die. Daarmee leveren zij niet alleen een bijdrage aan de ontwikkeling en groei van dit subsysteem, maar ook aan de ontwikkeling van het systeem als geheel. Organisaties organiseren zichzelf als netwerken, worden als vanzelfsprekend in netwerken om hen heen opgenomen en vertonen daarmee steeds meer overeenkomsten met een levend organisme in een levend samenstel met andere organismen. Het denken over de kwaliteit van organisaties moet naar mijn mening mee-evolueren naar een benadering van organisaties als informatieverwerkend geheel, die door middel van het uitwisselen en delen van informatie in verbinding zijn met hun omgeving.

Conclusie

Langzaam maar zeker groeien we toe naar een onderling sterk verbonden wereld, waarin mensen steeds meer met autonome objecten in netwerken communiceren en samenwerken. In deze netwerken ontstaan op basis van beschikbare verbindingen en beschikbare informatie als vanzelfsprekend nieuwe en nu nog onbekende toepassingen. Deze nieuwe toepassingen eisen op hun beurt weer een eigen rol op in het bestaande netwerk. Een dergelijke sterk met elkaar verbonden wereld vraagt om benaderingen uitgaande van het geheel of het systeem waarin mensen en machines met elkaar zijn verbonden en als vanzelfsprekend informatie uitwisselen en delen. In een systeembenadering van organiseren en kwaliteit moet anders dan in traditionele benaderingen aandacht worden besteed aan de onderlinge verbindingen tussen de afzonderlijke componenten in het netwerk of systeem. Dat geldt ook voor de informatie die tussen de afzonderlijke componenten wordt uitgewisseld en gedeeld. Het zijn tenslotte steeds meer de verbindingen en de informatie die het geheel maken tot dat wat door ons als mens als geheel of systeem wordt ervaren of beleefd.

Referenties

- Bertalanffy, L. von (1969). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, Inc. ISBN 9780807604533.
- Sundmaeker, H., P. Guillemin, P. Friess and S. Woelffle (2010). *Vision and Challenges for realising the Internet of Things*. Publication office of the European Union.
- OECD (2012). *Machine-to-Machine communications: Connecting billions of devices*. OECD Digital Economy Papers no.192. OECD.
- Baecker, D. (2001). Managing corporations in networks. *Thesis Eleven*, no. 66, p. 80 - 98.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. New York: Sage publications. ISBN 9071542745.
- Barabasi, A.L. (2002). *Linked. How everything is connected to everything else and what it means for business, science and everyday life*. New York: Penguin Group. ISBN 07382 06679.



Jos van Oosten is ondernemer en coach. Hij zet zijn schouder onder duurzame ontwikkelingen. Voor meer informatie over zijn activiteiten, zie www.knooppunteverdingen.nl.

Voor contact: jos@knooppunteverdingen.nl of @josvanoosten.

KWALITEIT WAS MIJN DING!

Soms zie ik, voel ik dat het klopt, heb ik een klik, word ik geraakt. Deze afgelopen vakantie had ik dat met mijn nieuwe Havaianas teenslippers. Potverdorie wat zijn dat een perfecte dingen. En dat heb ik ook met mijn Freitag tas, of met een heerlijke Frozz, mijn Citroën DS die straks elektrisch rijdt, de Botter EB25 uit 1895 waar ik af en toe schipper op ben. Bij de NS begint dat gevoel een klein beetje terug te komen, de OV-fiets helpt daar aan mee, en de Car2Go straks misschien nog wel meer. Het zijn dingen die kloppen, ze leven voor mij, hebben kwaliteit. Kwaliteit heeft mij altijd geboeid. Op mijn reis door de Sahara las ik het boek van Pirsig, dat heeft mij nooit losgelaten, en daarna volgden er nog vele boeken. En toen heb ik er mijn beroep van gemaakt. En misschien is er daarmee wel iets misgegaan, zeg ik nu achteraf. Ik ben het begrip kwaliteit steeds verstandelijker gaan benaderen, gaan rationaliseren. Toen was ik ervan overtuigd dat als je weet wat kwaliteit is, dat je het vanuit die wetenschap ook altijd kunt plannen en maken, op allerlei terreinen en op ieder moment. Nu geloof ik dat niet meer.

In die afgelopen bijna twintig jaar heb ik een hoop gezien, en ben ik ook anders naar 'de werkelijkheid' gaan kijken. En inmiddels heb ik mijn belangstelling verlegd naar een andere vorm van kwaliteitszorg. Dat denk ik tenminste en daarover wil ik wel wat kwijt. Natuurlijk, *Quality Assurance* in de luchtvaart, of in om het even welke kritische productie of dienstverlenende organisatie dan ook, heeft ons veel gebracht en voor veel ellende behoed en is ook niet iets dat voorbij is. Het maakt het werk beheersbaar en voorspelbaar. We willen niet dat auto's er zomaar mee ophouden, dat ons salaris niet op tijd wordt betaald, dat de netspanning wegvalt en we alle klokken thuis weer moeten instellen. Lang leve kwaliteitsborging en kwaliteitszorg! Ik dank Ren Hilverdink, de eerste *Quality Assurance Officer* in Europa (hij was dat bij de luchtmacht voor het Starfighter project in de zestiger jaren) voor de manier waarop hij mij daarmee vertrouwd heeft gemaakt. Ik krijg op dit moment alleen niet zo veel energie meer van die benadering van kwaliteit. Het lijkt minder relevant voor de vraagstukken waar ik mee geconfronteerd wordt, soms zelfs een averechts effect te hebben.

Ik meen te zien dat we met z'n allen met dergelijke kwaliteitssystemen ook een hoop ellende veroorzaken, regelrechte zooi maken. Dat onze oplossing, zoals wel vaker, nu ook een probleem wordt. Ik denk dan aan van die nep-havaianas teenslippers, waar je na de eerste honderd meter al blaren van hebt, maar ze waren wel goedkoop! Of kijk eens in een badplaats naar al die schepjes, emmertjes en meer van die ellende. Dat wil toch geen mens, niet maken, niet verkopen, niet kopen, laat staan een kuil mee graven! En toch wordt die zooi waarschijnlijk in een gecertificeerde fabriek gemaakt, door snelle verkopers aan net zo snelle winkelketens aangeboden, door ouders van zeurende kinderen aangeschaft en over onze stranden uitgestort. Wie vertelt de producent dat zo'n schepje na de eerste schep nat zand krom staat, breekt, en kinderen en hun ouders tot wanhoop drijft. Hoe kan dat zo lang bestaan? Wie grijpt hier in? Weten al die betrokken partijen wel waar ze mee bezig zijn, of hebben ze zich helemaal teruggetrokken op de beheersing van hun eigen proces. En daar stopt het kijken, niet verder dan de eigen neus lang is. Het zijn stapelingen van op zich beheerste processen, die gezamenlijk een resultaat leveren waar niemand op zit te wachten. En toch gebeurt het, en blijft het gebeuren. En dat bedoel ik met een oplossing die nu een probleem begint te worden. Het lijkt goed geborgd! Eenzelfde mechanische aanpak werkt in de voedselsector. Ons voedsel voldoet aan de kwaliteitseisen, maar we willen niet weten hoeveel kilometer een stuk vlees of fruit afgelegd heeft, voordat het op ons bord ligt. Daar worden we met zijn allen toch niet blij van. Hoe leren we die kwaliteit te zien en daarop te reageren?

Het principe van voorspelbaarheid en beheersbaarheid is niet verkeerd. Maar het kan er klaarblijkelijk toe leiden dat de menselijke maat uit zicht raakt. Dat we te geconcentreerd zijn op het eigen proces en de verbinding met het geheel uit het oog verliezen. We stapelen processen in systemen die te groot worden om met diezelfde principes van voorspelbaarheid en beheersbaarheid in toom te houden. Het resultaat is niet meer wat we eigenlijk willen. Ons financieel systeem wankelt door de effecten van financiële producten die zo worden geknipt en geplakt dat niemand meer weet hoe het nog precies werkt. Kwaliteit plus kwaliteit is niet per definitie weer kwaliteit. De complexiteit van het geheel van al die processen die op zich al of niet beheerst zijn en met de beste intenties worden bestierd, dat heeft nu mijn interesse. Ik ben op zoek naar de mechanismen die in die complexiteit er voor kunnen zorgen dat er geen dingen gebeuren die we eigenlijk niet meer willen. En met we bedoel ik dan de mensheid als geheel. Niet zozeer de aarde, want die blijft zonder mensen ook wel bestaan. Het gaat om mijn generatie en de generaties die volgen. Hoe kan dat bewustzijn eruit zien? Dat is volgens mij een nieuw fenomeen, het kwaliteitssysteem oude stijl voorbij, zonder er overigens afscheid van te nemen. Mensen die een auto hebben, blijven tenslotte ook gewoon lopen ... En met kreten als *Corporate Social Responsibility*, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, *Duurzaamheid*, *Social Venturing*, *Impact Investing* en ga zo maar door kan ik nog even niet zo veel. Ik zie nu vooral mensen uit de 'kwaliteitswereld', aanhangers van 'procesmanagement', etc. met dit soort kreten de boer op gaan, en daar geloof ik niet in. Hoe kunnen we nu al weten welk gedrag straks het passende blijkt te zijn? Ik geef de voorkeur aan een onderzoekende houding. Wat we precies nodig hebben om in dit nieuwe tijdperk te

overleven is volgens mij iets dat zich nog moet manifesteren, waar we misschien wat naar kunnen gissen, globale contouren kunnen herkennen en schetsen, maar wat we onmogelijk nu exact kunnen weten en prediken. Daarom zoek ik mijn heil in de voorbeelden, in cases waarin ik denk dat zich iets van die nieuwe mechanismen begint af te tekenen, cases die inspireren!

En voorbeelden zijn er wat mij betreft te over. De afgelopen 14 jaar heb ik met heel veel plezier voor diverse aspecten van het Politiewerk mogen helpen met het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Bij deze opdrachten heb ik leren inzien dat ook zonder systeem, misschien juist wel door het ontbreken van een eenduidige commandostructuur, de agent op straat in staat is passend bij de omstandigheden te reageren. Het is bijna niet meer voor te stellen, maar vroeger surveilleerden agenten zonder een expliciete opdracht. Je deed je ronde en acteerde op basis van wat je zag en zelf relevant vond. Als een agent nu op straat is, heeft hij of zij altijd één of meer expliciete opdrachten op zak, zoals ‘controleer fietsverlichting’ of ‘hou de overlastgevende jongeren in de gaten’. Dit soort opdrachten, hoe eenvoudig ook, kunnen de verbinding van deze agenten met de burgers en hun echte vraagstukken in de weg staan. Het ontnemt ze de mogelijkheid om op zoek te gaan naar de manier waarop de burgers zelf betekenis geven aan wat er op straat gebeurt, wat er volgens hen belangrijk is om op te reageren. De ideale agent doet wat hij moet doen, gewoon omdat hij zich als ideale agent verdiept in zijn omgeving. Maar wat hebben we liever? Sturing op het politiewerk vanuit de Minister, of vanuit de Burger. De huidige reorganisatie, de vorming van de Nationale Politie staat in ieder geval voor het eerste, duidelijke sturing vanuit de organisatie zelf, al of niet vanuit een wantrouwen ten opzichte van de agent en de burger op straat. Gelukkig zie ik in de politiepraktijk nog tal van voorbeelden van het laatste, de wijkagent ‘*gaming the system*’. Niet gestuurd door een systeem van ‘planning en control’, maar gedreven door een goed begrip van de context, een betrouwbaar beeld van wat er in de omgeving speelt. Die eigenwijze wijkagent zou je misschien tot een soort onderstroom kunnen rekenen. Deze vorm van sturing, contextgedreven in plaats van systeemgestuurd, zie ik ook buiten de politie gelukkig steeds vaker. Een paar voorbeelden die wat mij betreft aangeven dat er duidelijk sprake is van een maatschappelijke trend, een sterke onderstroom: Neem het fenomeen ‘Klushuizen in Rotterdam’. In plaats van een kant-en-klaar huis te kopen, kun je in Rotterdam, en inmiddels ook op veel andere plaatsen, een gedeeltelijk gerenoveerd huis kopen waarvan de basis goed is, met karakteristieke details uit het verleden, en verder naar eigen smaak af te maken. Zwoegen, zweten en dan de trots! Dat geldt voor de individuele bewoners en ook voor de hele straat of wijk! Als je zo’n klushuis koopt, wordt je door coaches begeleid bij de afbouw, en in de praktijk blijkt dat de buurt zelf ook de handen ineen slaat. De samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen bij aan een hechte gemeenschap. Toen ik belde met de kwaliteitsmanager van de organisatie die die klushuizen oplevert, bleek dat dit een idee was van ‘marketing en verkoop’ en hij het maar ‘zo zo’ vond, eigenlijk niet goed wist wat zijn rol hier kon zijn. Is een klushuis nu kwaliteit? Voor mij wel, juist een vorm van sociale kwaliteit, ongetwijfeld moeilijk meetbaar, met een impact op de lange termijn. De diversiteit en sociale cohesie staat voor mij in groot contrast met een wijk van rijtjeshuizen in een nieuwbouwwijk met identieke ‘Gamma-schuttingen’ voor de noodzakelijke privacy.

Onze scholen zitten tegenwoordig zo vast in hun leerdoelen en plannen, dat er in de lessen geen tijd is om op de actualiteit in te gaan! Het lijkt wel een productieproces waarvan de interactie met de omgeving zoveel mogelijk moet worden uitgesloten om verstoringen van het leerproces te voorkomen. Zo werkt het niet bij de Knowmads in Amsterdam. Als je je daar als student meldt, ben jij het die bepaalt wat je wilt leren. De studenten kiezen voor projecten die door maatschappelijke en commerciële ondernemingen worden *gepitched*. Vervolgens helpt iedereen in de school je de kennis te verwerven die je voor het uitvoeren van je project nodig acht. Het leerproces is eigendom van de studenten zelf. Sterker nog, de hele school wordt gedragen door de studenten, die georganiseerd zijn in Tribes. Je zult begrijpen dat deze school volledig buiten ons van overheidswege gereguleerde onderwijssysteem staat. Studenten verlaten na een jaar de Knowmads zonder diploma, maar met een enorm netwerk, een geweldige ervaring en de bevestiging dat als ze echt iets willen, ze dat ook kunnen! Inmiddels is het mogelijk om als student van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) voor studiepunten een tijd bij de Knowmads door te brengen. Ik sprak zo’n student, en hij gaf aan zich op de HvA wat verloren te voelen, lamgeslagen door de theorie. De periode bij de Knowmads had hem veel gebracht, vooral het gevoel “dat het met hem echt wel goed komt, als hij er maar voor zorgde dat hij ‘in zijn element was’, doen wat hem energie geeft”. In alle eerlijkheid gaf hij overigens ook aan dat een aantal collega-studenten van hem het helemaal niks vonden, de structuur mistten en daardoor de weg kwijt raakten. Voor hen zijn er gelukkig traditionele scholen genoeg. Voor mij staan de Knowmads voor een kwaliteit die we in deze tijd hard nodig hebben: gedrevenheid, innovativiteit, authenticiteit en gezamenlijkheid. Het voorbeeld van Buurtzorg Nederland van Jos de Blok, hoef ik hier, denk ik, verder niet toe te lichten. Kwaliteitszorg werkt daar volgens andere principes. Net als je kunt lezen in het boek *Eckart’s notes* van de te vroeg overleden Eckart Wintzen.

Powermatching City ‘Hoogkerk’ is een dorp in het noorden van ons land waar geëxperimenteerd wordt met het zoveel mogelijk zelf in de energiebehoefte voorzien. Technisch heet de oplossing een *smart grid*. Wasmachines doen de was juist op het moment als de zon schijnt of de wind hard waait. Deze techniek staat wat mij betreft model voor een ‘smart samenleving’. Rekening houden met elkaar en je bewust zijn van het effect van jouw handelen op jouw omgeving. Kwaliteit hebben de oplossingen die de mensen in zo’n context zelf bedenken. Google eens op *Transition Towns*. Transition Towns bestaan uit groepen enthousiaste burgers in steden, dorpen of buurten, die met elkaar aan de slag zijn om hun manier van wonen, werken en leven minder olieafhankelijk, meer duurzaam en meer sociaal te maken. Het leidt tot een ‘Do It Yourself’ manier van leven met verbluffende resultaten, echt Kwaliteit zoals ik het nu graag zie, waar ik energie van krijg en velen met mij!

Afijn, zo kan ik nog wel even doorgaan. Dit is mijn verhaal, dit zijn een paar van mijn voorbeelden waarmee het begrip kwaliteit voor mij een nieuwe betekenis krijgt. Ik ben nieuwsgierig naar de voorbeelden van anderen. Ik wil niet meer dicteren wat kwaliteit is, maar hecht vooral veel aan de dialoog om met elkaar te onderzoeken wat kwaliteit KAN zijn. En dat begint met onbevooroordeeld kunnen waarnemen. Ik hoop dat ook bij andere bijdragen in dit boek de nadruk ligt op voorbeelden en onderzoeken. Want dat vind ik leuk, samen kwaliteit (her)ontdekken ...



Chris Visser (Enschede, 1971) heeft een Master in kwaliteitsmanagement en is werkzaam als Quality Assurance Manager bij Xycarb Ceramics in Helmond. Tevens is hij lid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (www.nnk.nl).

KWALITEIT VAN HET GEDRAG

Kwaliteitszorg heeft in de afgelopen decennia grote sprongen voorwaarts gemaakt en zijn stempel gedrukt op het volwassener worden van menig organisatie. Niet alleen hebben de ISO-normeringen daaraan bijgedragen, maar ook diverse management modellen, statistische technieken en technologische ontwikkelingen. De meeste van deze voorwaartse sprongen zijn op het harde vlak van de kwaliteit en gericht op het beheersbaar maken van de input en output van de processen. Het is echter een te eenzijdige benadering. Vinkenburg merkt terecht op dat het beheersingsparadigma een blinde vlek heeft voor wat betreft de menselijke kant, namelijk die van de betrokkenheid van de medewerker (Vinkenburg, 2006). Met betrokkenheid wordt meestal gerefereerd naar de emotionele band die een medewerker heeft met de organisatie als geheel, en die zich uit in het gedrag en het verantwoordelijkheidsgevoel van die medewerker. Maar betrokkenheid heeft ook te maken met betekenisvol bezig zijn. En al richt Vinkenburg zich in het artikel tot de dienstverlening, men zou kunnen stellen dat betrokkenheid een even belangrijke rol speelt bij het tot stand komen van een product. Want het is toch de medewerker, ongeacht de functie en het niveau waarop deze acteert, die het verschil maakt? Laten we eens kijken naar een voorbeeld uit de praktijk.

Ik had afgelopen winter een goed gesprek met de bedrijfsleider van de lokale vestiging van mijn supermarkt. Het had die nacht flink gevroren en het was spek en spek glad voor de ingang van de winkel. Ik ging zelf bijna onderuit, maar een oudere heer achter mij had minder mazzel en klapte hard om. Omstanders schoten hem te hulp, en hielpen hem moeizaam weer overeind. Ik vroeg aan de eerste de beste medewerker die ik zag of er wellicht voor de deur gestrooid kon worden. “Nee, dat is toch echt de verantwoordelijkheid van de gemeente”, zei deze vriendelijk. Ik vroeg of ik de bedrijfsleider mocht spreken, die ik achter in de winkel kon vinden. Ik herhaalde mijn vraag en kreeg van hem een gelijksoortig antwoord. En bovendien was zijn eigen voorraad met strooizout op, dus jammer. “U heeft toch gewoon zout in de schappen liggen?”, vroeg ik. “Ja, dat klopt. Maar

als ik dat gebruik om te strooien dan heb ik niks meer om te verkopen.” Ik was verbaasd, plaagde hem met het feit dat ik niet wist dat de winst van de supermarkt uit de verkoop van het zout kwam en vroeg hem wat hij liever had. Een klant die voor zijn deur uitglijdt en in een ambulance wordt afgevoerd of eentje die met een volle kar met boodschappen, maar zonder het zout, de deur uit loopt. Na een kort momentje van reflectie riep de beste man: “Kevin! Niels! Pakken jullie eens enkele pakken zout uit de schappen en ga meteen voor de deur strooien. De klanten kunnen met die gladde wandelpaden de winkel niet veilig bereiken!”

Het bovenstaande voorbeeld illustreert wat in veel organisaties voorkomt: het niet nemen van verantwoordelijkheid om een situatie te verbeteren wanneer dat nodig is. Het is niet zo dat dit gedaan wordt met kwaad in de zin, maar wel in een beperkte context. Met dat laatste bedoel ik dat er met een beperkte spanwijdte naar een probleem wordt gekeken, waardoor het probleem zelf onvoldoende begrepen wordt. Oplossen wordt dan lastig, omdat er dan sub-optimalisatie plaats vindt op basis van halve informatie in plaats van borging van processen. In het voorbeeld vindt de supermarktmanager dat het niet zijn taak is de stoep voor zijn winkel ijsvrij te maken, maar wel de taak van de gemeente. Maar hij legt daardoor niet de link naar wat dit voor zijn winkel kan betekenen, namelijk dat klanten niet zonder risico van vallen naar de winkel of de auto kunnen. Dit beperkte denken in oorzaak – gevolgrelaties is vaak een bepalende factor waarom mensen in staat zijn foutgevoelige situaties te creëren of juist in stand te houden. Want de bedrijfsleider had zich bijvoorbeeld kunnen afvragen hoe realistisch zijn aanname is dat de gemeente het maar moest doen. Had de gemeente wel genoeg strooizout en middelen beschikbaar om alle winkels in de stad af te gaan? Was er überhaupt genoeg strooizout door hem zelf ingekocht? Zullen de klanten het met de supermarktmanager eens zijn dat het de gemeente is die moet strooien? En waarom was het niet zijn verantwoordelijkheid op het pad ijsvrij te maken? Want het zijn toch **zijn** klanten...?

Hoe moet het dan anders? In essentie gaat hier om wat de medewerker doet en denkt (gedrag) in relatie tot wat men wil bereiken (doel). In tegenstelling tot wat men vaak denkt, wordt het groepsgedrag voor een groot deel bepaald door hoe leidinggevendens zich **gedragen**, en niet door wat ze **zeggen**. Door het vertonen van voorbeeldgedrag. Ter illustratie een kort voorbeeld uit de praktijk over gedrag.

In mijn verleden werkte ik bij een bedrijf waar het management besloten had het magazijn niet meer voor iedereen toegankelijk te maken. Toegang werd alleen verkregen als je op basis van je dagelijkse werkzaamheden er iets te zoeken had. Kort na het invoeren van het zogenaamde gesloten magazijn liep een van de managers met zijn zojuist gekochte lunch via het magazijn naar zijn werkplek, omdat dit de kortste route was. Ik sprak hem aan op het feit dat hij niet conform de regels bezig was, hij lachte mij vriendelijk toe en liep verder. Het duurde dus niet lang voordat het gesloten magazijn semi-gesloten was. En ik dacht voortaan wel een tweede keer na voordat ik die manager weer zou aan spreken op iets.

Arend Ardon haalt in zijn boek *Doorbreek de cirkel!* aan dat managers vaak zichzelf niet op de spreekwoordelijke foto van het probleem zetten. Ze blijven veilig achter de camera staan, en praten op een afstandelijke manier over de problematiek (Ardon, 2011). Kortom, zij zien zichzelf niet als onderdeel van het probleem. En dat vond de bedrijfsleider van de supermarkt en de medewerker die ik als eerste aansprak, in eerste instantie dus ook. Want waarom zou de 'gewone' medewerker zich wel verantwoordelijk voelen en het juiste gedrag vertonen als zijn baas dat zelf niet doet?

De combinatie gedrag en het (mogen en kunnen) nemen van verantwoordelijkheid beïnvloeden samen sterk de betrokkenheid. Het werkelijk excelleren van een organisatie vindt namelijk plaats op deze drie aspecten. Dus niet alleen op het harde vlak met het doen van bijvoorbeeld FMEA's, SPC of Six Sigma programma's, want daar haal je naar mijn bescheiden mening 'slechts' de 70% mee. Maar juist in combinatie met de zachte kant, door een hoge mate van betrokkenheid te creëren. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door het coachen van de medewerkers die het product tot stand brengen of de dienst leveren. Elkaar aanspreken en feedback geven over de dingen die goed gaan en over de zaken die anders moeten. Delegeren van resultaten en daardoor de medewerkers meer zelfsturend laten zijn. Mensen de ruimte geven om te leren van de fouten en successen die op de werkvloer gebeuren. Spelregels helder op tafel leggen en kunnen verklaren waarom dit de juiste spelregels zijn in relatie tot de werkzaamheden. Maar dus ook door het vertonen van voorbeeldgedrag door de leidinggevenden!

Een belangrijke voorwaarde om betrokkenheid bij medewerkers te creëren is het hebben van aanjagers en spiegelaars die de organisatie helpen het juiste te doen. Want betrokkenheid ontstaat zelden spontaan, er moet een basis zijn. Mensen die de normen en waarden ter discussie durven te stellen wanneer dat nodig is. Of die in teamverband hardnekkige problemen aanpakken. Die de andere medewerkers en de organisatie een spiegel kunnen voorhouden over de huidige gang van zaken. (Voorbeeld)gedrag en het consequent uitdragen daarvan is bepalender dan men algemeen denkt. Ik maak hier vaak het vergelijk met het opvoeden van kinderen. Je kunt tien keer een regel naleven en één keer niet. Het inconsequente is wat de kinderen onthouden en wat uiteindelijk tegen je gebruikt wordt. Bij uitstek is de rol van aanjager en spiegelaar er eentje voor de kwaliteitsmedewerkers, omdat zij een min of meer onafhankelijke positie kunnen aannemen tussen de interne (afdelingen, disciplines) en externe (leveranciers, klant) samenwerkingsverbanden. Maar in principe zou elke medewerker deze rol kunnen en mogen hebben. Want een betrokken medewerker, ongeacht de positie of functie die hij vervult, zal namelijk op basis van eigen inzicht en kundigheid ingrijpen als er iets niet goed gaat of beter kan.

Referenties

Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel!* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Vinkenburg, H. (2006). Dienstverlening; Paradigma's, deugden en dilemma's. *Kwaliteit in praktijk*.



Martin Talen:

- *Ondernemer en autodidact op diverse gebieden*
- *Opgeleid als schildergezel en ondernemer*
- *Aannemer B&U*
- *HAS HandelsAvondSchool*
- *Diverse opleidingen en cursussen*
- *De manager als coach*
- *Hoger management*
- *KOK: Kijk op Kwaliteit*
- *Resultaatgerichte bedrijfsvoering*
- *INK/Balanced ScoreCard*
- *DGA van Talen Vastgoedonderhoud sinds 1987.*

ONTMOETINGEN MET MENSELIJKE KWALITEIT

KWALITEIT 2.0

“Het is toch werkelijk ongelofelijk”, denk ik hardop, terwijl ik mijn auto door het drukke verkeer richting de autodealer stuur. Daarmee vat ik de gebeurtenissen van vandaag samen, zowel in positieve als in negatieve zin. Dat mijn auto na slechts één jaar gebruik al naar de garage moet voor een dak dat begint te roesten en dus overgespoten moet worden, is de eerste aanleiding voor mijn hardop uitgesproken gedachte. Sinds ik mij en mijn organisatie, Talen Vastgoedonderhoud, heb laten bijscholen in het Lean gedachtegoed, was ik zeer onder de indruk van de auto-industrie. Maar die indruk heeft bij de ontdekking van mijn roestende dak inmiddels wel een deukje opgelopen; blijkbaar is het overal moeilijk om altijd kwaliteit te leveren.

Na een uur bij de garage gewacht te hebben, stap ik balend in mijn leenauto: een Golf met een vies geurtje, mijn thuisbasis voor de komende vier dagen. Jammer genoeg moet ik weer op mijn eigen navigatiekwaliteiten vertrouwen want een navigatiesysteem ontbreekt. Stiekem heb ik wel eens gedacht dat een TomTom voor het bedrijfsleven ook handig zou zijn: een adres voor vijf jaar in de toekomst intypen en de organisatie dan gewoon die kant op sturen. Min of meer hebben wij die navigatiefunctie nu wel geïmplementeerd door het hanteren van het A3-jaarplan: handig, overzichtelijk en duidelijk te monitoren. Onze missie ‘De opdrachtgevers faciliteren bij het vormgeven en uitvoeren van hun onderhoudsstrategie’ is inmiddels in alle lagen van de organisatie bekend.

Na de eerste ‘baalmomenten’ van deze dag heb ik er wel weer zin in. Ik ben uitgenodigd bij de Manager Vastgoed van een corporatie waarvoor wij momenteel een groot project uitvoeren.

Zij hebben ons het project toegekend nadat wij goede gesprekken hebben gevoerd over hun langetermijnvisie en de aansluiting van ons aanbod daarop.

Fred, de Manager Vastgoed, komt mij grijnzend tegemoet: “Leuk je weer te zien, Martin”. Fred begroet mij met een ferme handdruk, waarna hij mij zijn kamertje in duwt. Ik heb een goed gevoel bij Fred, niet in de laatste plaats omdat hij enkele maanden geleden de eerste was die een pilot voor ons ‘Betaalbaar Wonen, Duurzaam Investeren-concept’ mogelijk maakte. Fred steekt gelijk van wal: “Onze directie is zeer tevreden over het project. Ik ben erg blij dat jullie mij een mogelijkheid hebben geboden om meer investeringsruimte te krijgen want nu kan ik beargumenteren dat B geen handige investering is voor de toekomst”. Ik realiseer mij gelijk dat Fred een ongekende hoeveelheid aan vaktaal uitsprekt en gelukkig kan ik hem bijbenen. Om wonen in de toekomst betaalbaar te houden, is beperking van de energielasten noodzakelijk. Verbruik, onafhankelijk van gedrag, is het best beheersbaar in een passiefwoning. Dat vraagt echter een grote investering, vaak te groot om het hele bezit van een corporatie in één keer te kunnen opschalen. Ik ben best blij dat wij daarom een nieuwe aanpak hebben ontwikkeld in de vorm van een energetisch stappenmodel. Hierin kan beheerst en verantwoord, stap voor stap, het passieflabel worden bereikt. Elke ingreep is doordacht en beoordeeld met het oog op de toekomst. Dat is duurzaam en voorkomt desinvestering. Het stappenmodel kent drie varianten: de Basiswoning (B-label), de Beterwoning (B+ met doordachte maatregelen om naar passieflabel te kunnen komen) en tenslotte de Zekerwoning (passiefwoning met woonlastengarantie).

Fred heeft het met deze visie op woonlasten voor elkaar gekregen om te gaan voor een Beterwoning en om toekomstig te budgetteren voor het opschalen naar een Zekerwoning. Intussen praat Fred door en dan blijkt dat er - ondanks de goede insteek - ook nog wel een hoop te winnen valt voor Talen Vastgoedonderhoud. “Martin, ik mag je graag en ik waardeer de visie waarmee jullie in een project stappen, maar ik krijg een aantal klachten van bewoners waar ik niet blij mee ben. Ik zou het waarderen als je samen met je uitvoerder naar mevrouw Blom gaat en je excuses aanbiedt.” Wat van mijn stuk gebracht, probeer ik te achterhalen wat er aan de hand is maar Fred wil er verder geen tijd aan besteden. Een kwartier later sta ik enigszins overrompeld weer buiten.

“Dat is dan lekker”, zeg ik en ik betrap mezelf erop dat dit al de tweede keer is vandaag dat ik hardop tegen mezelf praat. Vertrouwend op mijn eigen navigatiekwaliteiten raak ik toch de weg kwijt, niet in de laatste plaats omdat het gesprek met Fred mij enorm bezighoudt. Hoe is het mogelijk dat wij, nadat wij in de aanloop van het project een bewonersenquête en een informatiebijeenkomst hebben gehouden, gesprekken houden, waarbij onze uitvoerder bekend staat als een heel toegankelijke en schappelijke kerel, en dat er toch nog klachten zijn?! Maar wat ik eigenlijk nog het meest erg vind, is dat ik dat van onze opdrachtgever heb moeten vernemen. Waarom heeft niemand in mijn eigen organisatie de moeite genomen om mijn hulp in te roepen?

Nog boos, en diep in gedachten, kom ik uiteindelijk op het project aan. Om de vieze geur van de leenauto wat kwijt te raken, adem ik diep in en ik ruik dat Piet, onze uitvoerder, al op onze komst heeft gerekend: de koffie staat klaar. Ik zie dat Piet een beetje zenuwachtig is en ik vraag hem waarom. Piet draait wat op zijn stoel, kijkt naar het plafond en zegt dan: “Het zal wel over mevrouw Blom gaan”, waarna er een golf aan klachten over ‘dat mens’ over mij uitgestort wordt. Door de uitbarsting van Piet ben ik mijn eigen boosheid kwijt en kan ik weer ruimte maken om te luisteren. “Dus het komt erop neer dat mevrouw Blom boos is omdat de corporatie haar al jaren een nieuwe keuken, extra stopcontacten en een lamp in de berging heeft beloofd en dat wij nu alleen een nieuwe geïsoleerde houten gevel, een dak en vloerisolatie komen aanbrengen?” Piet kijkt mij fronsend aan, draait weer wat op zijn stoel en zegt dan: “Ja, als je al het gevloek en getier weglaat, dan is dat het wel ongeveer een beetje. Ik snap er niets van hoe zij bijvoorbeeld bij die keuken komt want in de werkschrijving staat heel duidelijk wat ik moet doen”.

Een uurtje later verlaat ik het project, nadat ik met Piet heb rondgelopen en een aantal zaken, zoals het ontbreken van een vochtmeter, met hem heb besproken. Het belangrijkste advies dat ik Piet nu heb meegegeven, is om voortaan eerder ‘aan de bel te trekken’ en mij en de rest van de organisatie erin te betrekken als er zaken op de werkvloer worden aangetroffen die verbeterd kunnen worden.

Terwijl ik weer naar kantoor rijd, beseft ik dat de ambitieuze visie en doelstellingen die wij op energetisch gebied hebben vastgesteld helemaal niet gecommuniceerd zijn met de bewoners van de woningen. Ik rijd naar kantoor en bespreek daar met projectleider Bert en werkvoorbereider Mieke de situatie. Ook vraag ik hen of zij op de hoogte waren van het conflict met mevrouw Blom. Mieke krijgt een blos: “Tja, zij had het wel vermeld in het enquêteformulier maar omdat wij van de Manager Vastgoed enkel aan de energetische doelstelling mochten werken, heb ik het genegeerd”, bekent ze. Ik vraag Bert of hij op de hoogte is van ons concept en de strategiewijziging die de corporatie daarmee inzet. Zowel Bert als Mieke laten mij weten dat zij helemaal niets weten over de oorspronkelijk strategie met het complex. Ik begin mij ongemakkelijk te voelen. Daar hadden wij onze medewerkers natuurlijk wel over moeten inlichten. Nu daag ik Bert en Mieke uit om de hele organisatie te benutten en de kwaliteit blijvend te borgen.

Nadat ik in mijn kamer na heb zitten denken, besluit ik Fred te bellen. Als ik tips aan mijn medewerkers geef, dan moet ik die ook zelf ter harte nemen, al vind ik het lastig om de ontstane situatie bespreekbaar te maken. Na ruim een uur hang ik opgelucht op: Fred was wel boos maar hij had gelijk. In mijn eerste reactie had ik de verantwoordelijkheid voor de miscommunicatie met de bewoner weer bij de corporatie gelegd. Toen Fred mij echter wees op onze missie ‘het faciliteren van onze opdrachtgevers met het vormgeven en uitvoeren van hun onderhoudsstrategie’, moest ik hierop terugkomen. Hij had gelijk: wij hebben een nieuw concept neergezet en zijn dus óók verantwoordelijk voor het uitleggen van de bedoeling hiervan aan de bewoner. Met Fred sprak ik af dat ik samen met Piet mevrouw Blom zou bezoeken, haar een uitleg zou geven, en naar een oplossing zou zoeken.

Terwijl ik na een lange dag eindelijk terugrijd, krijg ik wat meer begrip voor de auto-industrie en het principe van continu verbeteren. Dat is niet alleen nodig omdat er in het streven naar perfectie altijd een lange weg te gaan is, maar ook omdat de tijden veranderen en kwaliteit gerealiseerd wordt door mensen. Een wijziging in het beleid van een corporatie heeft grote gevolgen voor het totale proces. Ik prijs mij gelukkig met onze betrokken medewerkers, die uiteindelijk allemaal werken aan ‘de bedoeling’ en deze voor alle mensen begrijpelijk proberen te maken. Elke dag proberen wij weer een ongelooflijke prestatie waar te maken!

Referentie

Dit document is geschreven aan de hand van ‘Storytelling handboek, Organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers (2009) van Suzanne Tesselaar en Annet Scheringa, Uitgeverij Boom te Amsterdam’. Storytelling is een efficiënt managementtool: een enkele metafoor drukt een organisatievisie duidelijker uit dan een droge opsomming van doelen. Een verhaal voegt elementen van de werkelijkheid samen tot een betekenisvol geheel. Elkaar verhalen vertellen, bindt individuen tot een systematisch geheel met gemeenschappelijke beelden.



Bart van de Ven is een allround manager, in staat om projecten te leiden en om mensen aan te sturen. Zijn persoonskenmerken zijn: krachtig in zijn presentatie, positieve uitstraling, creatief, pragmatisch, doelgericht, analytisch en energiek. De kerncompetentie van Bart van de Ven kan worden omschreven als 'het aangaan van verbindingen tussen mensen onderling, hun omgeving en het werk waar ze voor staan om van daaruit op basis van een gedegen draagvlak resultaat te kunnen bereiken'. BrainShare is de naam van de adviespraktijk van waaruit Bart werkt.

DOE HET GRAAG EN ZOALS HET HOORT!

Doe het graag en zoals het hoort!

Ik zou mijn perspectief op kwaliteit willen beginnen met een verwijzing naar een website. Een site waar ik gewoon af en toe zelf naar kijk om inspiratie te vinden over hoe het kan. Over hoe het eigenlijk zou horen. Over hoe eenvoudig je dingen kunt maken. En over de kracht van leuk! De website (de referentie volgt) laat verschillende voorbeelden zien. Voorbeelden van dingen waar we ons soms allemaal aan storen en/of over verbazen als we ermee worden geconfronteerd. Het voorbeeld dat mij direct greep, was dat van rotzooi op straat! Ik kan mij zo verschrikkelijk boos maken over wat mensen achteloos en respectloos op straat achter laten! En natuurlijk geef ik zelf het goede voorbeeld, spreek ik mensen aan op hun gedrag en raap ik af en toe iets op wat ik een paar meter verderop in een afvalbak kan gooien. Mijn favoriete website laat een afvalbak zien, die 'zomaar' ergens in een park wordt neergezet. Op de zijkant van de afvalbak wordt de tekst geplaatst: 's-Werelds diepste afvalbak!'. En de afvalbak wordt een beetje opgeleukt: er wordt iets van elektronica in aangebracht, zodat je een 'val-en-plof-geluid' hoort, zodra je iets in de afvalbak gooit. Een stukje verderop een verborgen camera en draaien maar! Het resultaat laat zich raden: toevallige voorbijgangers worden nieuwsgierig van het geluid en met name de reactie die dat teweeg brengt bij de gebruikers van de afvalbak. De afvalbak wordt significant meer gebruikt dan andere afvalbakken in het park en in no-time wordt de directe omgeving van de afvalbak volledig schoon gemaakt, doordat zelfs de laatste snippet wordt opgeraapt en in de afvalbak wordt gedaan. Voor zij die het filmpje nog niet kennen of er gewoon ook graag nog een keer naar willen kijken: <http://youtu.be/cbEKAwCoCKw> (of via www.thefuntheory.com; een project van Volkswagen Zweden).

Het filmpje van de afvalbak illustreert naar mijn stellige overtuiging veel van waar het bij kwaliteit en kwaliteitsbeleving om gaat:

- Doorgaans weten we wel hoe 'het' hoort. Toch maken we vaak - al dan niet bewust - een keuze om daarvan af te wijken.
- We passen ons gedrag vaak snel aan onze omgeving aan; we stappen (soms) letterlijk over de rotzooi (van anderen) heen. En voor we het weten, zien we dat niet eens meer!
- Er is niet zo veel voor nodig om in ieder geval 'awareness' te krijgen over het feit dat we én weten dat we eigenlijk niet helemaal goed bezig zijn én mensen uit te nodigen hun gedrag aan te passen.
- En het is niet eenvoudig om te bewerkstelligen dat het gewenste gedrag ook daadwerkelijk beklijft.

De laatste bullet lijkt energie weg te nemen bij het vurige betoog dat ik wil voeren om aan te tonen dat werken aan kwaliteit leuk is om te doen! Maar, het gaat om de waarheden waarmee we verder kunnen komen:

- De focus moet staan op waar het écht om gaat. Zoek naar de vanzelfsprekendheid van wat je (in een organisatie, met een proces, etc.) wilt creëren. Als je de vanzelfsprekendheid te pakken hebt, hoe je zoveel minder uit te leggen; zoveel minder op te schrijven; zoveel minder te controleren! Je gaat tijd over houden voor andere dingen.
- We moeten onze medewerkers (en leidinggevenden, ketenpartners en klanten) uitnodigen om bij te dragen aan de kwaliteit die we nastreven. Dit bijdragen moet betrekking hebben op een tweetal aspecten:
 1. Het vaststellen waaruit kwaliteit zou moeten bestaan (ik had het eerder al over kwaliteitsbeleving);
 2. Bepalen wat er voor nodig is om de kwaliteit te kunnen bereiken.

Kwaliteit blijft een betrekkelijk begrip. Het is bijzonder effectief om zo goed mogelijk vastgesteld en opgeschreven te krijgen, wat kwaliteit voor een organisatie betekent. Het helpt ook om de drijvende kracht onder kwaliteit uit te drukken in een pakkende slogan. Echter, ik ben er vooral van overtuigd dat bij dit soort exercities het proces belangrijker is dan het resultaat.

Bij het gesprek over kwaliteit is de ruimte aanwezig om het over het waarom te hebben. Vanaf het moment dat het wordt opgeschreven, ontstaat welhaast als vanzelf de vraag hoe de kwaliteit geborgd kan worden. En daarna gaan we meten. Met het meten zijn we de beleving vaak direct kwijt. Meten heeft twee ellendige eigenschappen:

1. Meten beïnvloedt het proces. Zodra bekend is wat gemeten wordt, hebben we de neiging om onze resultaten te richten op wat gemeten wordt. Dat is niet per definitie negatief, maar dat wordt het wel als het resultaat van de kwaliteitsmeting in belang afneemt van het resultaat dat voor de klant belangrijk is;

2. Meten is vrijwel altijd correctief. Om te kunnen meten is een prestatieniveau vastgesteld. Zolang we dat halen, zijn we goed bezig; maar zodra we daaronder duiken, hebben we iets uit te leggen. En uit moeten leggen is niet leuk!

Kwaliteit hoort in de mensen te zitten. De beste kwaliteit wordt mijns inziens bereikt als je een organisatie kunt creëren, waarin medewerkers onderling hun ervaringen uitwisselen, zoeken naar oplossingen voor vraagstukken waarmee ze in de praktijk worden geconfronteerd, open staan voor ideeën van anderen, luisteren en ondersteuning bieden waar dat nodig is. Uiteindelijk is het de beleving van kwaliteit die bepaalt wat medewerkers bereid zijn te doen. Een kwaliteitsnorm die niet van de medewerker is, waar de medewerker zich niet mee kan identificeren, zal amper bijdragen aan de verbetering van de prestatie van de organisatie. Een dergelijke kwaliteitsnorm zal vooral tot gevolg hebben dat de 'ja-maar' prestatie versterkt wordt.

Eigenlijk zou je een organisatie moeten hebben waarin het goed is om fouten te maken! Goed, omdat het leuk is om de fouten op te lossen en leuk is om ervan te leren! Daar gaat veel meer motivatie van uit dan uitleggen waarom iets niet goed is gegaan met de belofte dat niet nogmaals te zullen doen. Uiteraard moet het maken van fouten geen doel worden. Het tegendeel is natuurlijk waar. Maar het gaat om de grondhouding in de organisatie. Belangrijk is dat er gewerkt wordt aan de kwaliteit van de organisatie als het gaat om de ambitie om de klant zo goed als mogelijk te kunnen helpen. Dat is niet altijd eenvoudig, omdat er randvoorwaarden gesteld kunnen zijn waar je in de uitvoering van je taak last van hebt. Maar juist dan is het belangrijk dat je als organisatie de flexibiliteit ontwikkeld hebt, waarmee de best mogelijke oplossing voor de klant gezocht wordt. Elkaar daarin inspireren en de ruimte geven. De energie laten stromen. Het leuk laten zijn!

Mijn punt is dus dat we moeten werken aan de kwaliteit van ons gedrag! Als we daar winst weten te bereiken, kunnen er mooie dingen ontstaan. Veel van de bijzondere dingen die mogelijk zijn gebleken, zijn ontstaan vanuit gedrag. Vanuit doen. Vanuit de grondgedachte dat je weet wat nodig is en je daarvoor gaat. In een omgeving waarin je je onzekerheden kunt delen.

Bezien vanuit dit kader is kwaliteit dus niets iets wat je gemakkelijk kunt meten. Wellicht dat je het zelfs niet op kunt schrijven. Maar over kwaliteit kun je wel praten! Kwaliteit kun je gebruiken als toetssteen of wat de klant krijgt past bij wat hij nodig heeft. Want dat is zoals het hoort te zijn! Zo heeft de klant het graag!



Prof. dr. Hans Luijten is vanaf het begin werkzaam voor het INK om het gedachtegoed van het INK-managementmodel te verspreiden en uit te dragen. Vooral het implementeren van deze methodiek van bedrijfsvoering heeft zijn belangstelling. Zijn speelveld is dan ook de wereld van Defensie, Politie, Justitie, Brandweer en Opsporings- en Veiligheidsdiensten. Hij promoveerde in 2002 op het onderwerp 'INK-managementmodel en de Nederlandse Politie' aan de Universiteit van Tilburg.

Naast zijn werkzaamheden voor het INK is hij buitengewoon hoogleraar aan de BeNeLux University te Antwerpen, bij de Leergang Opsporing. Bovendien is hij gasthoogleraar o.a. in Madrid en Valencia. Hij is een veelgevraagd dagvoorzitter en houdt lezingen, vooral over Risicomanagement, Verandermanagement, Total Quality Management en Leiderschap. Hans is lid van de programmaraad MKM van Schouten & Nelissen University.



Hans van Houcke (1948) is als bestuursadviseur vanaf 1995 betrokken bij het Kwaliteitsstelsel Politie en heeft vele korpsen ondersteund bij hun organisatieontwikkeling op weg naar een 'vitale' organisatie. Is momenteel klankbord bij de implementatie van het sturingsconcept van de Nationale Politie. Hij is directeur-eigenaar van de Adviesgroep Leren Excelleren en Associé van TNO Management Consultants.

Hans van Houcke bekleedde diverse functies in het management van Volvo/NedCar en ITT-NSEM, is in de eerste jaren van het Instituut Nederlandse Kwaliteit bestuursadviseur en ambassadeur geweest en is sinds 1996 zelfstandig adviseur met name in de veiligheidsketens en het maatschappelijk werkveld. Volgde de VNO/NCW Commissarissencyclus op Nyenrode en was tot 2011 commissaris bij Transcoop BV.

KWALITEITSMANAGEMENT: NIET (MEER) DOEN!

Kwaliteitsmanagement: niet (meer) doen!

Het ontbreekt ons niet aan technieken, methodieken en systemen.

Waar het om gaat is aandacht voor menselijk gedrag als succesfactor.

Waar het ook om gaat is de juiste attitude op strategisch en institutioneel niveau.

Wat bijvoorbeeld moeilijk te hanteren is voor managers, is de paradox tussen 'meer ruimte voor de basis' en 'meer sturing vanuit de top'.

Over falende certificering...

ROTTERDAM - Tankopslagbedrijf Odfjell in Rotterdam functioneert volgens de zogeheten ISO-normering goed. Daarvoor kreeg het maanden geleden nog twee certificaten.

Daarmee kon het bedrijf voor de verzekering aantonen dat het voldoet aan allerlei eisen. SP-gedeputeerde Rik Janssen vindt het vreemd dat dat kan gebeuren in een tijd dat de onderneming aan alle kanten faalde. Janssen vindt dat de Onderzoeksraad voor Veiligheid daarom ook moet kijken naar de wijze van certificering bij dergelijke bedrijven. Hij vindt het op zijn minst vreemd dat een onafhankelijk bureau dergelijke certificaten heeft afgegeven. "Zo kon Odfjell zich blijven verzekeren. Dat is belangrijk, want als dat niet meer kan, moet het bedrijf sluiten", zegt Janssen. Volgens het bureau Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) in Rotterdam, dat de certificaten toekende, kent Odfjell een goed milieumanagementsysteem (ISO 14001). Dat richt zich op het beheersen en verbeteren van prestaties op milieugebied. Bij het bedrijf lekte echter vorig jaar nog 200 ton butaangas en een hoeveelheid benzine.



Over falend toezicht...

Meer en meer komen er berichten naar buiten over falend toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de grotere (semi) publieke organisaties, ZBO's of woningcorporaties maar zeker ook om maatschappelijk georiënteerde en gesubsidieerde stichtingen. Met alle goede bedoelingen en sociale motivatie, al dan niet gedreven door het willen bereiken van maatschappelijke status van de individuele toezichthouders, is het niet alleen een kwestie van het juiste profiel, maar ook van het organiseren van managementkracht, sturingskracht en de bijbehorende moderne planning & control methodieken.



Over wantrouwen en control...

De administratieve lasten bij de politie zijn te hoog, waardoor politiemensen teveel tijd achter het bureau zitten. De bureaucratie moet daarom omlaag met 25%, zodat politieagenten meer op straat zijn om overlast en criminaliteit aan te pakken: de rittenadministratie van politieauto's wordt afgeschaft, de jaarverslagen worden beperkt tot 2 A4-tjes, 16 veelgebruikte formulieren in de Basisvoorziening Handhaving (BVH) worden aangepast, de opbouw van het proces-verbaal Minderjarigen (PVM) wordt vereenvoudigd, waardoor niet meer voor alle jeugdstrafzaken een volledig dossier wordt opgemaakt.



Kwaliteitsmanagement: waar komt het vandaan ?

Ver in de vorige eeuw, voordat ISO 9001, INK, EFQM of Six Sigma in beeld waren, had het principe van ruilhandel - geld ruilen voor goederen en diensten - een naam: kwaliteitsmanagement. Deming werd beroemd door zijn Demingcyclus. Hij toonde aan hoe managers bedrijfsprocessen kunnen sturen vanuit het idee dat 80% van de kwaliteitsproblemen hun oorzaak vindt bij het management. Plan, Do, Learn, Adapt van Shewart werd Plan, Do, Check, Act en hierdoor instrumenteler dan Deming ooit bedoeld heeft. Hij combineert zijn regelkaarttechniek (of Shewart chart) met de technieken van zijn collega Juran, die al met histogrammen, Pareto-analyses en verbeterteams werkt. Vervolgens wordt daar nog Just In Time management (JIT) aan toegevoegd en zo ontstaat een set aan managementtechnieken die voor iedere manager standaardbagage zouden moeten zijn.

Masaaki Imai combineert dit alles in zijn boek Kaizen. De in het Westen bedachte concepten worden door het Japanse bedrijfsleven slagvaardig en succesvol toegepast. Continu de kosten verlagen, terwijl de kwaliteit omhoog gaat. Het doel is producten te leveren die goedkoop zijn en voldoen aan de wensen en eisen van de klant. Dit alles tezamen noemden de Japanners: kwaliteitsmanagement. Dit kwaliteitsmanagement heeft zich verder ontwikkeld langs de lijn: productkwaliteit, proceskwaliteit en uiteindelijk organisatiekwaliteit.

Het INK-managementmodel en het EFQM-model zijn integrale, stakeholdergerichte orderings- en sturingsmodellen. De 90-er jaren hebben ons een werkbare combinatie gebracht van aanpakken uit Europa, Japan en de USA.

Complexe veranderingen : gevolgen voor profit en not for profit

Sinds de jaren 70 zijn er vele nieuwe vormen van bestuur en organisatie opgekomen. Nieuwe technologieën, economisering en individualisering, globalisering en democratisering zijn ontwikkelingen die bepalend zijn geweest. De klant wordt koning. Bedrijven worden geconfronteerd met veelsoortige en steeds hogere eisen. Naast efficiency en effectiviteit worden flexibiliteit en innovativiteit overlevingsvoorwaarden. Ondernemen en managen wordt een vak, waar men zelfs academisch in kan afstuderen. Veel theorieën en hypes hebben echter een hoog 'bohica-gehalte' (Bend Over Here It Comes Again).

De burger kijkt veel kritischer naar of en hoe publieke middelen zorgvuldig en zuinig aangewend worden. De individuele burger is zich klant gaan voelen en wil waar voor zijn geld. Met schaarser wordende middelen moeten steeds meer eisen en wensen vervuld worden. Publieke organisaties worden met steeds grotere complexiteit geconfronteerd. Er is sprake van grotere druk en meer ontevredenheid bij falen. Er moet van alles, maar er kan niet veel. Bedrijven ondervinden de gevolgen van teruglopende economische omstandigheden, een minder gunstig investeringsklimaat en dientengevolge een nog zwaardere druk op de kostenkant van de balans.

Dit alles brengt een verhoogd verlangen naar sturen en beheersen met zich mee. Het verlangen naar maakbaarheid en 'in control' zijn heeft geleid tot politiek-bestuurlijke en organisatorische hervormingen. In het bedrijfsleven zien we een afrekencultuur en een op

korte termijn gerichte 'resultaat- paranoïa'. Shareholder value, bonussen, herstructureringen, overnames, efficiency-drives zijn aan de orde van de dag. Langetermijnperspectieven en strategisch gezond gedrag worden steeds schaarser. De waan van de dag regeert. Internet- en andere bubbles beheersen de dagelijkse discours. De overheid moet kleiner en goedkoper worden. De overheid moet beter presteren en meer bedrijfsmatig gaan werken. Publieke organisaties worden steeds meer door managers aangestuurd. Publieke en not-for-profit sectoren worden meer op een bedrijfsmatige en marktgerichte wijze ingericht. Beleidsorganisaties, ziekenhuizen, politiekorpsen en scholen moeten zoveel mogelijk als een normaal bedrijf gerund worden, zodat klantgerichtheid en efficiency centraal staan en er afgerekend kan worden op prestaties.

Ook ondernemerschap wordt gestimuleerd. Er moet meer probleemgericht samengewerkt gaan worden met private partijen. De sterke greep vanuit de overheid wordt dus steeds losser. Als gevolg van het afstoten en privatiseren van overheidstaken ontstaan hybride organisaties als ZBO's en Agentschappen. Nieuwe vormen van management als netwerk- en ketenmanagement komen op.

Al deze ontwikkelingen doen de vraag om meer in-control te zijn toenemen. Naarmate de organisaties autonomer worden, meer met elkaar gaan samenwerken in ketens, meer afgerekend worden op prestaties, neemt de vraag naar (kwaliteits)managementtools toe. Maar vormen deze tools dan de oplossing?

Perspectief: herkennen is begrijpen

Inmiddels heeft kwaliteitsmanagement in weerwil van bovenstaande bij veel bestuurders en ondernemers een heel andere betekenis gekregen. Bij het horen van het woord kwaliteit denken zij bijna automatisch aan een ISO-certificaat of ander certificeringssysteem. Procedures, handboeken, voorschriften, standaards en audits staan in de belangstelling. Hier is overigens niets mis mee, mits gebruikt als ondersteuning van echt nadenken over succes hebben en streven naar excellentie. Te vaak worden acties en verbetertrajecten gestart met een hoog window dressing karakter. We zijn dus behoorlijk verafgedwaald... We moeten terug naar de basis. Kwaliteitsmanagement dat soms ook kwaliteitszorg wordt genoemd, heeft vaak een negatieve klank, maar oorspronkelijk betekent het gewoon: leveren wat de klant heeft gevraagd, bij minimale variatie. Een organisatie die dat het beste lukt, werkt tegen de laagste kosten, maakt winst en overleeft.

Kwaliteit is in onze ogen niet het domein van de kwaliteitsingenieur of kwaliteitsmanager. Strategische top en alle leidinggevendenden zijn uiteindelijk bepalend voor succes, overleven, voortdurend veranderen en verbeteren van de organisatie. Aandacht voor kwaliteit blijft een terugkerend onderwerp in organisaties. Om zo'n oriëntatie te bereiken zijn nieuwe (kwaliteits)methodieken en systemen mogelijk behulpzaam, maar niet cruciaal. Het (top)-management zorgt voor het 'in control' zijn van hun organisatie, niet alleen vanuit financieel perspectief, maar vanuit integraal en systematisch besturen. Een 'goede' koers wordt gevaren met de juiste consistentie in een samenhangende aanpak van de beschikbare managementprocessen en met een adequaat feedbacksysteem.

Het vakgebied kwaliteitsmanagement is geen afgebakend vakgebied, maar het komt terug in alle delen van het management van een onderneming. Het verbeteren van de kwaliteit is iets waar een organisatie op kan sturen. Kwaliteitsmanagement als contingentiebenadering, wat wil zeggen dat er niet één juiste manier bestaat, maar dat er meerdere juiste aanpakken mogelijk zijn. Kwaliteitsmanagement houdt zich tevens bezig met het verbinden van de verschillende bedrijfsonderdelen die output leveren aan het uiteindelijke resultaat. De kwaliteitsmanager houdt de organisatie scherp en stelt de klant in de (bedrijfs)processen centraal. De kwaliteitsmanager is continu op zoek naar verbeteracties en is gericht op innovaties en het implementeren hiervan. Zijn rol is eerder initiërend, faciliterend en weglerend dan sturend en beheersend. Kwaliteitsmanagement is geen apart onderdeel, maar dient geïntegreerd te zijn in de bedrijfsvoering. Dit is niets nieuws, de kneep zit hem in de toepassing en het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid van toezicht en management zonder afschuiven daarvan naar kwaliteitskundigen in stafposities. In dit licht zien wij een beperkte rol voor de kwaliteitskundige als het gaat om de verantwoordelijkheid voor het 'in control' zijn van de organisatie. Kwaliteit wordt een vanzelfsprekendheid in Raden van Toezicht, Raden van Commissarissen en op directieniveau. Zij zijn de mensen die er echt over gaan. Kwaliteitsmanagement wordt steeds minder gezien als een aparte discipline. Dat is in onze optiek het nieuwe perspectief.

Waar gaat het vakgebied naar toe?

Er is niets nieuws onder de zon. In 1982 kwamen Peters en Waterman (*In search of excellence*) al met hun acht kenmerken waardoor excellente, innovatieve ondernemingen zich bleken te onderscheiden. Aan actiegerichte oriëntatie, klantgerichtheid, ondernemingsgeest en productiviteit door inzet van mensen ontbreekt het vaak niet, maar vooral aan het waardenbewustzijn van topmanagement. Extern zou de focus moeten liggen op het promoten en uitdragen van waarden en normen. Intern is dan de balans tussen 'vertrouwen schenken aan de professional op de werkvloer' en 'het sturen op strakke uitdagende kaders' in het huidige tijdsgewricht de belangrijkste succesfactor.

Volgens ons is integratie van de drie zorgsystemen (kwaliteit, arbo, milieu) in één systeem daarbij een vanzelfsprekendheid. Bovendien is het 'opgaan' van vakmethodieken in die van andere disciplines als HRM en MBA denkbaar. Het kwaliteitsvak (is het echt een vak?) zal een verschuiving laten zien van kwaliteitsbeheer naar normen- en waardenbeheer. Vanuit het in kaart brengen van waarden ontstaan weer normen. Daar waar de quality engineer zich meer en meer richt en ontwikkelt op het vlak van methoden (FMEA, Taguchi, e.d.) en inhoud geeft aan productkwaliteit, moet het strategisch en tactisch management meer gaan aansturen op de afstemming van eigen waardenpatronen met de waardenpatronen van potentiële afnemers van hun producten en diensten. Dit vraagt een sterkere aandacht dan voorheen voor een proces- en systeembenadering. Om deze systemen en processen aantoonbaar te beheersen en ervan te leren zal, gezien het evenwicht tussen sociale en technische processen, het beheerssysteem een integraal zorgsysteem zijn. De rol van de kwaliteitsmanager verschuift steeds meer naar die van ondersteuner en procesbegeleider. De verschuiving die ook wordt weergegeven in het groeimodel van het INK van activiteit-

via proces- en systeem- naar organisatieniveau, zal deze rol krachtiger en eenduidiger maken, vooral gezien door de 'systeembril'. Het INK-groeimodel is nu eenmaal geen lineaire aangelegenheid in een organisatie.

Denkbare acties voor de toekomst

Waar visie ontbreekt, grijpen de boekhouders de macht.

Wij zien op drie fronten een doorbraak in het denken en werken van organisaties die systematisch willen sturen op ambitieuze plannen in economisch turbulente omgeving: acties ter ontbureaucratisering, acties om de professional centraal te stellen en acties gericht op 'kwaliteit' als onderdeel van strategisch management.

Ontbureaucratisering

De perverse effecten van prestatie-instrumenten, met als kenmerken objectivering, rationalisering en optimalisering zijn genoegzaam bekend. Veel professionals klagen dat ze te weinig initiatief mogen nemen, betutteld worden en veel tijd verliezen met verantwoording achteraf. Er zijn al bewegingen op gang gebracht om de verantwoordingsdrang in te perken. Toch leggen bedrijven hun medewerkers steeds meer regels op, maar realiseren zich tegelijkertijd dat dit de werkvreugde aanzienlijk kan verminderen. Met de beste bedoelingen probeert het management meer ruimte te bieden, meer vertrouwen te geven, meer initiatief te stimuleren. Maar deze pogingen zijn paradoxaal genoeg al een indicatie dat het hieraan ontbreekt en het laat tevens zien dat ruimte, vertrouwen en initiatief nieuwe 'management-control-instrumenten' zijn. De valkuil van 'neo-tayloristische top-down-controle' ligt op de loer. Ook de overheid wil de strijd aanbinden met de toenemende administratieve lasten. Wanneer professionals met prestatie management of andere bedrijfsmatige systemen moeten werken, is vaak het gevolg dat die systemen een eigen leven gaan leiden. Dit leidt niet tot betere prestaties maar tot betere handboeken en notulen. Doel en middel worden verward. Veel – door de staf – opgelegde procedures, convenanten, handboeken, statuten en voorschriften verworden tot rituelen. Er ontstaat strategisch gedrag om zo goed mogelijk te scoren of aan te kunnen tonen dat de schuld van falen bij anderen ligt. Die organisaties die verder willen gaan dan het traditionele monitoring systeem op strikte doelen en daar bijvoorbeeld overtuigingsystemen (gericht op kernwaarden), grenssystemen (gericht op risico's) en interactieve feedbacksystemen (gericht op strategische onzekerheden en veranderingen) aan toevoegen, zullen bij een goede coaching van hun professionals stappen kunnen maken. Een belangrijke vaardigheid, waar kwaliteitsdeskundigen een rol bij kunnen spelen, is het terugbrengen van complexe strategieën, inclusief kwaliteitsaspecten, tot enkele overzichtelijke en samenhangende documenten zoals nu opgeld doet met de zogenaamde 'A3-methodiek', een *one paper strategy*, waarbij vanuit een integrale benadering focus wordt aangebracht in strategische en tactische (jaar)plannen. Missie en visie zijn daarbij leidend, naast de geformuleerde succesbepalende factoren als belangrijkste beleidsaccenten die voor succes moeten zorgen.

De professional centraal

De praktijk blijkt hardnekkig, maar bij de verschuiving die wij zien voor de kwaliteitsdeskundige van productniveau naar strategisch en institutioneel niveau, past tegelijkertijd een hernieuwd vertrouwen in de vakman, de professional. Een echte professional begrijpt zijn of haar speelruimte en weet dat er rekening gehouden moet worden met de procesketen waarin hij of zij bijdragen levert. Hier ligt een rol voor het leiderschap in organisaties: het lef om de professionals centraal te stellen naast het keurslijf dat nodig is voor een beheerst proces.

Kwaliteit als onderdeel van strategisch management

Terug naar de bedoeling, betekenis en zingeving van toezicht, handhaving en 'in control' zijn. Uitgaan van de wijsheid en ervaring van de echte werkers op de vloer. Het *professionele perspectief* relateert maakbaarheid. Het lukt toch niet om greep te houden op alle ontwikkelingen in een snel veranderende wereld. Werken aan invulling van dit professionele perspectief door zelfreflectie, leren van elkaar en van fouten. Er moet een eigen toezichtplan zijn, waarbij de koers consistent en in samenhang bepaald wordt. Via het processenbouwwerk van sturende, primaire en ondersteunende processen wordt de core business gerealiseerd. Snelle en praktische feedback is noodzakelijk van hoog tot laag in de organisatie om waar te maken 'waartoe de organisatie op aarde is'. Kwaliteit krijgt een bredere inhoud en richt zich op de prestaties van de totale organisatie. Kwaliteit is dan een strategisch issue en wordt voortdurend gemonitord en bijgestuurd.

Slotbeschouwing

Private en publieke organisaties zijn steeds complexer aan het worden. Veel verschillende stakeholders, veel soorten management en leiderschap, verschillende, vaak tegengestelde belangen, gevechten om posities en toenemende verantwoordingsvraagstukken. Dit vraagt om een nieuw evenwicht tussen sturing en toezicht gericht op afrekenen en sturing en toezicht om van te leren.

Echte wijsheid zit niet in het 'snappen', maar in het 'doen'. Er is nog steeds discrepantie tussen 'praat- en doegedrag'. Als in bedrijven de nadruk komt te liggen op 'intra-preneurship' en eigen inbreng, als zelfredzaamheid wordt gevraagd van burgers en de overheid zich terugtrekt, heeft dit grote gevolgen voor de inrichting van onze organisaties. Zowel voor het bedrijfsleven als voor de publieke sector. Steeds sterker wordt de roep om eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en management. Kwaliteit wordt daarbij gezien als ieders verantwoordelijkheid. Afzonderlijke kwaliteitsfuncties zijn aan het verdwijnen. De kwaliteitsfunctie wordt een topadviesfunctie die de strategische top bij de les houdt, strategische plannen helpt ontwikkelen als beleidsmaker en strateeg. De neiging om als maar meer toezicht, verantwoording en controle te vragen staat haaks op de uitdaging en de opdracht 'meer kwaliteit *in all aspects*' te willen.

Daarom ons Leitmotiv: "ALS JE EEN VARKEN VAKER WEEGT, WORDT HET NIET VETTER".



Marcel van Marrewijk is directeur van Research to Improve, lid van HRKracht, partner van Eforis en NieuwLeren en auteur van het boek *Cubrix*, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering. Contact: www.cubrix.nl | email: marcel@vanmarrewijk.nl.

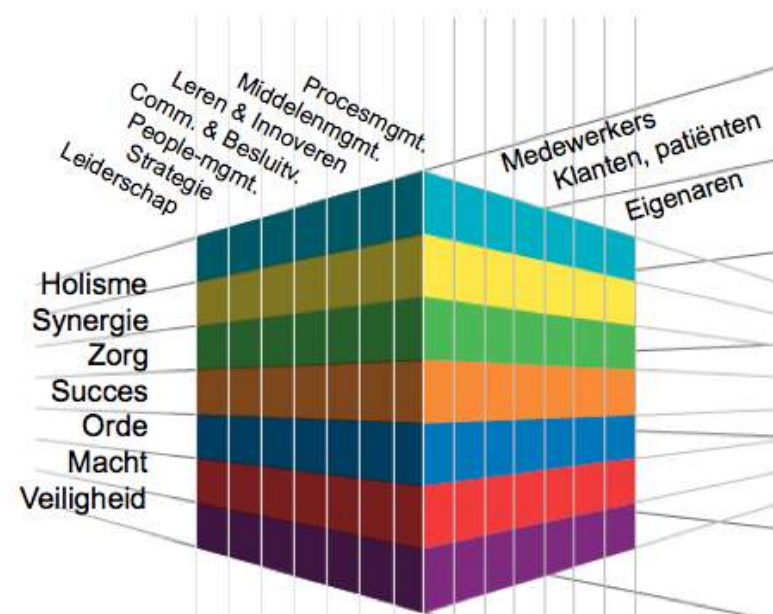
FASEGEWIJZE ORIËNTATIE OP KWALITEITSMANAGEMENT

Het is de context die bepaalt of een interventie effectief en welk perspectief op kwaliteit het meest geschikt is. Van Marrewijk ontwikkelde een raamwerk dat de diverse niveaus van complexiteit en daaraan gerelateerde waardesystemen differentieert waardoor onder meer een overzicht ontstaat van verschillende perspectieven op kwaliteit, gangbaar in het verleden, het heden en de toekomst.

Auteur Marcel van Marrewijk introduceert in zijn recent verschenen boek *Cubrix*, *zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering*, de Cubrix als een innovatief en alomvattend raamwerk dat voor alle bedrijfskundige doeleinden is in te zetten. Een raamwerk waaruit leidinggevend, adviseurs en professionals kunnen afleiden welke interventies en verbeteraanpakken het meest effectief zijn. Of welke leiderschapsvaardigheid het meest effectief aansluit op bepaalde situaties, welk type strategie het meest geschikt is voor een organisatie en waarom sommige lang gebruikte methoden in onbruik raken. Kortom, een raamwerk dat een overzicht geeft van het verleden, het heden en de toekomst van organisatieontwikkeling.

Kwaliteitsmanagement

De Cubrix maakt onderscheid tussen zeven ontwikkelstadia, elk met een kleurcode (zie figuur) en gekoppeld aan een typerende organisatievorm. In iedere fase ontstaat een nieuw perspectief op kwaliteit, coherent afgestemd op de overige kenmerken van de betreffende organisatievorm. Grof beschouwd doorloopt de evolutie van kwaliteit de stadia van macht, controle en betrokkenheid, en een glijdende schaal van extrinsieke naar intrinsieke normen ten aanzien van kwaliteit. Kwaliteit wordt in iedere fase 'gekleurd', anders ingevuld, specifiek aansluitend op de typerende context, op de complexiteit van de omstandigheden. Het zijn namelijk de omstandigheden, de context, die een waardesysteem doet ontwikkelen: een set van waarden die mensen en organisaties in staat stellen adequate antwoorden te bieden voor de kenmerkende uitdagingen van die context.



Figuur De Cubrix

De *Cubrix* is gebaseerd op de zeven waardesystemen – of ontwikkelniveaus – van *Spiral Dynamics* en de zeven ontwikkelpaden en resultaatgebieden van het *Global Excellence Model (GEM)*. Het raamwerk is multi-level, multidisciplinair en multi-stakeholder.

Hier volgt een overzicht van de zeven ideaaltypische beschrijvingen van kwaliteitsmanagement, gerangschikt naar de complexiteit van contexten en benoemd naar het daaraan gerelateerde organisatietype.

Clanorganisatie

In een 'mysterieuze', moeilijk begrijpbare omgeving biedt de 'clan' veiligheid en geborgenheid. De saamhorigheid wordt voortdurend bevestigd door soms ingewikkelde patronen van persoonlijke wederkerigheid. Je valt je collega's nooit af en je beschermt elkaar tegen het kwaad van buiten.

De wijzen waarop activiteiten worden uitgevoerd, liggen vast in rituelen en de wijze waarop werkzaamheden van vader op zoon, meester op gezel, zijn overgebracht. Hoe het was, zo behoort het te blijven. Iedere aanpassing is een inbreuk op de 'heilige' traditie. De door clans gehanteerde gewoonten en rituelen zijn betekenisvol voor de leden. Dit versterkt hun 'bonding' met de groep en bevestigt hun identiteit en herkomst. Zo worden nieuwe leden geïnitieerd (zoals volwassenheidsriten) en langzaam in de cultuur en gebruiken opgenomen. Dikwijls is er een 'bewaker' van deze rituelen. In authentieke clans kennen we de medicijnman en de sjamaan, maar de moderne kwaliteitsfunctionaris heeft ook nadrukkelijk een paarse fundament. Medewerkers in clanorganisaties ervaren kwaliteit voornamelijk als een 'set ongeschreven regels'.

Machtsorganisatie

In een omgeving waarin (absolute) schaarste centraal staat, waar geleefd wordt zoals in een jungle, ontstaan machtsstrategieën om te zorgen dat je krijgt wat je nodig hebt. Het recht van sterkste – soms de slimste – resulteert in een hiërarchie en de baas staat aan de top. In machtsorganisaties worden posities bevochten en daarbij wordt rattengedrag niet geschuwd. Als de kruitdampen zijn opgetrokken is het wel helder wie bepaalt wat er gebeurt. Kwaliteit in deze context wordt daarom nadrukkelijk bepaald door wat de leidinggevendenden als norm stellen. Ook als dat telkens verandert en de norm op willekeur begint te lijken. Direct toezicht is een belangrijk uitgangspunt, want er bestaat niet veel vertrouwen in de bereidheid en vaardigheden van de uitvoerenden. Daarbij geldt: 'Zonder wrijving geen glans'. Met directe confrontaties en impulsieve correcties worden uitvoerders op de huid gezeten, in de overtuiging dat dat nodig is, want de mens wordt door leidinggevendenden als lui en gemakzuchtig ervaren.

De opdrachten en instructies van leidinggevendenden zijn nog niet zo gedetailleerd en planmatig verantwoord als in bureaucratische organisaties, waardoor de uitvoerende medewerkers betrekkelijk veel vrijheidsgraden behouden voor een individuele invulling van de werkzaamheden. Dit geeft medewerkers een gevoel van macht, een privilege dat zij zichzelf verschaffen en dat zij niet graag afstaan voor een gestandaardiseerde werkwijze van de bureaucratische organisatie.

Bureaucratische organisatie

In een stabiele omgeving, zodat de toekomst in hoge mate voorspelbaar is, ontstaan hiërarchische structuren waarbinnen producten en diensten worden voortgebracht die voldoen aan gedetailleerde plannen en richtlijnen. Kwaliteit in deze context is meetbaar aan de hand van objectieve maatstaven. In bureaucratische organisaties wordt gestandaardiseerd, genormeerd en gekwantificeerd. Kwaliteit kan daarom worden gedefinieerd in normen, richtlijnen en procedures en dat draagt bij aan de voorspelbaarheid van productieprocessen, waardoor de variaties tenderen naar de genormeerde uitkomsten en de beoogde 'kwaliteit' van de eindproducten. In handboeken en administratiesystemen worden de normen beschreven, helder en secuur.

Uitvoerders worden geacht zich nauwkeurig aan de normen te conformeren. Via auditing en andere controlemethoden wordt nagegaan of normen adequaat zijn toegepast. Aanpassing van de normen vindt uitsluitend plaats door de gepaste autoriteiten. Een uitgebreid systeem van certificering en kwalificaties wordt gehanteerd om de kennis en vaardigheden van de uitvoerders te borgen. Het toezichthoudend proces voor handhaving en rapportage informeert, vanaf de werkvloer, stapsgewijs uiteindelijk de top van de organisatie.

Effectieve organisatie

In een omgeving waarin 'meerdere wegen naar Rome leiden', waarin een beste aanpak moet worden gekozen uit een veelheid van mogelijkheden, is succes de maatstaf der dingen. Productiefactoren, resources, worden geoptimaliseerd zodat een zo hoog mogelijk rendement

wordt behaald. De behoefte aan controle en de noodzaak meer flexibiliteit toe te passen culmineert in een procesmatige aanpak. Kwaliteit is niet langer uitsluitend een check op de extrinsieke kenmerken van het eindproduct of de levering van een dienst, maar een optelsom van alle processtappen die leiden tot de totstandkoming van het product of de dienst. Een proces moet de doorstroming in stand houden en dit vereist een andere logica en werkwijze dan van bureaucratische organisaties.

In effectieve organisaties wordt kwaliteit gerelateerd aan prestaties en het scoren op (kwantitatieve) kengetallen en benchmarks. De kwaliteit van de processen bepaalt in hoge mate het succes van een organisatie. Met name het procesontwerp en de procesindicatoren spelen een grote rol. Het vaststellen hiervan is nog steeds een hiërarchische bedoening, maar de kennis en ervaring van de uitvoerders wordt steeds beter benut. De nadruk blijft dus op beheersing. De processen worden planmatig aangestuurd, maar via monitoring wordt de effectiviteit van de aanpak beoordeeld en vinden feedback plaats en aanpassingen waar nodig. De processen worden zodanig ingeregeld dat incrementele verbetering voortdurend kan plaatsvinden. De kosten, baten en kwantitatieve en kwalitatieve bezetting van het bedrijfsproces worden voortdurend tegen elkaar afgewogen. Er is in dit proces aandacht voor specifieke talenten van medewerkers, want in dit waardesysteem weet men dat, naast de benodigde functiekwadificaties, met name werkhouding en persoonlijke drijfveren het verschil kunnen maken in de competitieve omgeving waarin de organisatie moet presteren.

Professionele organisatie

De gemeenschap van professionele medewerkers streeft naar een aantrekkelijke werkomgeving die de samenwerking faciliteert en die individuele medewerkers weet te boeien en te binden aan de organisatie. De kwaliteit, tot dusver geborgd in processen, kan verder worden verhoogd indien professionals zich intrinsiek gemotiveerd tonen, betrokken zijn en in hoge mate bereid zijn te voldoen aan de behoeften van stakeholders. De professionele organisatie wenst de belangen van stakeholders tegemoet te komen in haar bedrijfsvoering. Door het ontluikende ketendenken wordt strategische samenwerking met toeleveranciers relevant. In professionele organisaties is samenwerking aan de orde van de dag waardoor verschillende processen beter op elkaar worden afgestemd tot een geïntegreerd geheel. Kwaliteit slaat in deze context op de organisatie als geheel en op de mate waarin professionals zich committeren bij te dragen aan het geheel. Extrinsieke facetten, zoals de richtlijnen en handboeken, worden aangevuld met de intrinsieke motivatie bij te dragen aan 'kwaliteit'.

Onder het motto '*We take care of the people, the people take care of the business*' wordt gewerkt aan de ondersteuning en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van alle medewerkers. De mensen vormen immers het kapitaal van de organisatie. De randvoorwaarden voor een effectief kwaliteitsbeleid is een cultuur van vertrouwen en een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers. Vertrouwen 'opent' de communicatie, waardoor mensen ook hun eigen fouten durven te delen en meer alert zijn op het onderpresteren van collega's. Wederzijds vertrouwen vormt ook de basis voor een gemeenschappelijke inspanning voor

gedeelde doelen. Sturen op vertrouwen is nadrukkelijk een breuk met het beheersingsparadigma dat de voorgaande typen organisaties in meer of mindere mate beïnvloeden.

Netwerkorganisatie

Pas als de interne cultuur gekenmerkt wordt door vertrouwen, zal een organisatie in staat zijn vertrouwensrelaties op te bouwen en te onderhouden met externe belanghebbenden. Waar de professionele organisatie in staat is alle interne processen op elkaar af te stemmen tot een coherent geheel, ziet de netwerkwerkorganisatie kans processen te integreren op ketenniveau. De strategie van de netwerkorganisatie is namelijk gericht op het verbinden van de kwaliteiten en potenties van mensen en organisaties. Kwaliteit in netwerkorganisatie is gericht op het duurzaam creëren van waarden, voor mens, organisatie en maatschappij. Ketensamenwerking kan goed in deze context worden georganiseerd omdat de softefactoren zoals inlevingsvermogen en vertrouwen zijn geborgd.

Netwerkorganisaties werken met kaders, ambities, rollen en verantwoordelijkheden en toetsen of mensen in deze complexe, uitdagende omgeving hun weg kunnen vinden en zich staande kunnen houden. In een frequente dialoog geven de (zelfstandige) professionals aan wat hun drijfveren zijn, persoonlijke ambities, ervaringen met het werk en uitdagingen daarin, maar ook wat ze willen leren, in welke kennis en vaardigheden zij zich willen bekwamen. Dit leertraject is de kern van de samenwerking tussen organisatie en medewerker. Zolang toegevoegde waarde wordt gecreëerd voor beide partijen blijft de samenwerking bestaan, zo niet dan gaan partijen uiteen, op zoek naar nieuwe coalities en samenwerkingsverbanden waarin zij beter hun ambities kunnen realiseren en kwaliteiten kunnen benutten. In deze context is kwaliteit volledig intrinsiek.

Netwerkorganisaties stellen mensen in staat hun potentie te ontplooien – hun kwaliteit te ontwikkelen – in de context van de werkomgeving. Zij brengen talentontwikkeling in lijn met de ambities van de organisatie en creëren synergie in de verbinding tussen collega's en partners. Het doel is om de kwaliteit van mensen te kapitaliseren in een hogere omzet, waardoor toegevoegde waarde ontstaat voor alle betrokkenen. Kwaliteit manifesteert zich wanneer alle belanghebbenden voordeel realiseren.

Fluide organisatie

Met de kwaliteit van leven als centraal uitgangspunt worden processen alsmede de diensten en producten die ermee worden voorgebracht, afgestemd op het maatschappelijk belang. Werd in de voorgaande organisatievorm de toegevoegde waarde in de keten geoptimaliseerd, nu staat de maatschappelijke oriëntatie centraal. Duurzaam functioneren impliceert een circulaire aanpak: de gebruikte middelen zijn voor zover mogelijk zo ontworpen dat ze na gebruik weer volledig kunnen worden benut als input voor een volgende toepassing van gelijkwaardig niveau (*cradle to cradle*).

Mensen gecentreerd in turkoois werken onvoorwaardelijk voor het geheel en zijn niet primair gericht op de beloning die hen in staat stelt te leven. Als je waarde levert, van betekenis

bent voor derden, zal een vergoeding ontstaan, via een transactie, of langs wegen die je niet kunt voorzien. Het uitgangspunt is het volste vertrouwen in de balansgedachte dat wanneer je handelt in verbondenheid met het geheel, je ook over voldoende middelen kunt beschikken om het leven te leven dat je toekomt.

Consequenties in de praktijk

De meest geschikte definitie of duiding van kwaliteitsmanagement is afhankelijk van de omstandigheden waarin de organisatie functioneert. De invulling die het best aansluit op de complexiteit van de omgeving voegt de meeste waarde toe. Is de omgeving stabiel en de toekomst voorspelbaar? Dan is een stapsgewijze, bureaucratische aanpak afdoende. Als optimalisatievraagstukken een grote rol spelen dan is een procesaanpak geboden. Als beheersbaarheid een illusie blijkt en betrokkenheid van mensen en stakeholders geboden is, dan dient kwaliteit zich te verdiepen tot intrinsieke facetten. Als complexiteit verder toeneemt, is het zinvol medewerkers nog meer ruimte te bieden zodat vormen van zelforganisatie ontstaan waarin professionals nadrukkelijk eigen verantwoordelijkheid dragen en persoonlijk leiderschap tonen. In een dergelijke context impliceert kwaliteitsverbetering de ontwikkeling van potenties en talenten van mensen en het gericht verbinden en afstemmen van persoonlijke en collectieve doeleinden.

De aard van fasegewijze ontwikkeling impliceert dat iedere nieuwe fase de voorgaande fasen omvat en overstijgt. In de praktijk tref je daarom een breder perspectief aan kwaliteiten aan dan de afzonderlijke organisatievormen suggereren. Dit impliceert dat de effectiviteit van kwaliteitsmanagement niet alleen wordt bepaald door de context, maar ook door de wijze waarop voorgaande – onderliggende – vaardigheden ten aanzien van kwaliteit zijn geïncorporeerd. Proceskwaliteit impliceert een effectieve basis opgebouwd uit alle voorgaande kwaliteitsperspectieven. Dit vergt wel aanpassingen. De rigide kwaliteit van bureaucratische organisaties dient afgestemd te worden op de behoefte van een volgend niveau, zodat het proceskwaliteit goed kan ondersteunen. Zo dien je ook proceskwaliteit aan te passen wanneer je intrinsieke elementen van kwaliteit toevoegt.



Henk de Vries is Universitair Hoofddocent aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University, Vakgroep Management van Technologie en Innovatie. Hij doet onderzoek naar en geeft onderwijs over standaardisatie en normalisatie. Eerder werkte hij voor het Nederlands Normalisatie-instituut NEN. Henk is voorzitter van de European Academy for Standardisation EURAS en van de International Cooperation for Education about Standardization ICES, en Special Advisor voor de International Federation of Standards Users IFAN. Hij is (co)auteur van 300 publicaties op het gebied van standaardisatie en normalisatie. Zie <http://www.rsm.nl/hdevries>.

DOELGERICHT KWALITEITSMANAGEMENT – VAN VERBREIDING NAAR VERDIEPING

Doelgericht kwaliteitsmanagement – van verbreding naar verdieping

Kwaliteitsmanagement verbreedt zich. Van gerichtheid op de eigen organisatie of de klant naar gerichtheid op een veelheid van partijen. Van productkwaliteit naar ook dienst- en proces- en organisatiekwaliteit, en verder naar ketenkwaliteit en maatschappelijke kwaliteit. Van beheersing naar ook verbetering of zelfs innovatie. Van één aspect (technisch) naar veel aspecten (ook milieu, arbeidsomstandigheden, maatschappelijke rechtvaardigheid). Van een beperkt instrumentarium (vooral statistische methoden) naar een breed pallet aan instrumenten (ook allerlei sociale instrumenten zoals 360-graden-feedback of organisatorische zoals het EFQM-model). Maar dan wordt kwaliteitsmanagement bijna hetzelfde als 'goed management' en is het begrip zo vaag geworden dat er niets van overblijft. Daarom in deze bijdrage eerst een positiebepaling van kwaliteitsmanagement: wat is het? Daarin zal ik het typeren als: het doelgericht houden van waardetoevoegende processen en deze doelgerichtheid verder verbeteren. Vervolgens leidt dit tot de vraag: klopt het nog wat we doen? Waartoe zijn we op aarde? Wat kan het antwoord op deze catechismusvraag betekenen?

Waardetoevoegende processen doelgericht houden

'Kwaliteit' staat nooit op zichzelf, het gaat altijd om de kwaliteit van iets: product, activiteit, proces, organisatie, keten. Dit 'iets' krijgt aandacht omdat een organisatie er wat mee wil bereiken – direct of indirect is er een relatie met het doel van de organisatie en met de processen in die organisatie die 'waarde toevoegen' om dat doel te bereiken. Daarom gaat het in kwaliteitsmanagement om waardetoevoegende processen, om de uitkomst van die processen (product, dienst) en om dat wat nodig is voor die waardetoevoegende processen (mensen, systemen, methoden, materialen, hulpmiddelen/machines, 'ondersteunende'

processen). Deze waardetoevoegende processen zijn niet beperkt tot bedrijven, maar zijn ook te vinden in bijvoorbeeld zorginstellingen of scholen. En ze spelen zich niet alleen af binnen organisaties, maar ook over organisatiegrenzen heen: ketens en netwerken. Kwaliteitsmanagement is erop gericht om die waardetoevoegende processen doelgericht te houden en die doelgerichtheid steeds verder te verbeteren.

Doelen van organisaties

De doelen van elk proces zijn een afgeleide van het doel van de organisatie als geheel. Welke doelen hebben organisaties? Veel ondernemers zullen wellicht antwoorden: winst maken. Of: continuïteit van mijn bedrijf. 'Waarde' leveren aan klanten, in de vorm van producten of diensten, is dan middel, geen doel. Maar zou dit niet het doel moeten zijn, waarde bieden aan klanten? Dan staat het bedienen van de klant centraal, en dat is ook veel inspirerender voor de medewerkers van het bedrijf.

Een zorginstelling is een wezenlijk andere organisatie. Waardetoevoeging is daar: patiënten helpen, door genezing en verzorging. Inge Borghuis, door het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement uitgeroepen als Business Improvement Manager 2012, wist mooie resultaten te behalen door de patiënt weer centraal te zetten, en daarom extra aandacht te geven aan een persoonlijke benadering en professionaliteit van de zorgverleners. Meer maatwerk, met hoger gekwalificeerd personeel. Dit leidde tot meer tevredenheid van zowel patiënten als zorgverleners. Omdat de patiënt zelf meer aandacht kreeg, kwam er ook meer zicht op zijn omgeving, zodat ook familie beter in beeld kwam. Een 'neveneffect' was toename in mantelzorg, en dit alles tezamen leidde tot lagere in plaats van hogere kosten. In feite is het geheim dus dat Inge Borghuis en haar teams wisten terug te gaan naar datgene wat zorg echt behoort te zijn. Dat is ook de uitdaging voor bedrijven en andere organisaties: zich afvragen waartoe zij op aarde zijn.

Waartoe zijn wij op aarde? Niet om targets te halen!

"Waartoe zijn wij op aarde?" Vraag 1 uit de (Katholieke) Schoolcatechismus voor Nederland. Het antwoord: "Wij zijn op aarde om God te dienen en daardoor hier en in het hiernamaals gelukkig te zijn." Bijzonder is dat hier het doel wordt geformuleerd als: God dienen. Wij zijn gewend dat er allerlei 'targets' worden gesteld. Vaak in financiële termen geformuleerd, zoals 2 % omzetgroei, maar soms ook anders, bijvoorbeeld 20 % minder CO₂-uitstoot binnen een jaar. Targets voor de hele organisatie worden vaak doorvertaald tot afdelingsniveau en uiteindelijk naar elke medewerker apart. Die maakt dan, in afstemming met zijn baas, een 'persoonlijk ontwikkelingsplan' waarin zijn individuele targets worden vastgelegd. De doelen liggen dan vast, de weg waarlangs je ze moet bereiken niet.

Met God dienen als hoofddoel gaat dat toch anders. "Uw woord is een lamp voor mijn voeten, uw woord is een licht op mijn weg" (Psalm 119:105, Willibrordvertaling). God geeft geen schijnwerper waarmee het doel wordt beschenen, maar Hij verschaft licht om stapje voor stapje verder te gaan, met Hem. Wie zijn wij ook, om zo'n doel te kunnen definiëren? "En nu u die zegt: 'Vandaag of morgen gaan wij naar die en die stad, wij zullen er een jaar doorbrengen

en handel drijven en winst maken', u weet niet eens wat de dag van morgen zal brengen! Wat is uw leven? Een nevel die een ogenblik verschijnt om weldra te verdwijnen. U zou moeten zeggen: 'Als de Heer het wil, zullen wij in leven zijn en dit of dat doen.'" (Jacobus 4:13-15). Het doel ligt kennelijk in (de omgang met) God zelf en al het andere is de vrucht daarvan: "Zoek eerst het koninkrijk van God en zijn gerechtigheid, dan krijg je dat alles erbij." (Mattheüs 6:33). Hier worden geen targets gezet. De gelovigen wandelen met God en dan ontstaan resultaten.

In de gelovige omgang met God kunnen overigens soms ook doelen worden vastgesteld, lees bijvoorbeeld het Bijbelboek Nehemia, waar Nehemia plannen maakt voor het herstel van Jeruzalem. Hij wandelde met God, combineerde gebed met praktische maatregelen en bereikte zijn doel. Mozes kreeg ook een doel, het bereiken van het beloofde land, maar de weg erheen bleek eveneens belangrijk te zijn. Opstandigheid van het volk leidde ertoe dat de weg naar het doel een woestijntocht van 40 jaar werd (Num. 14:26-35) en eigenmachtig handelen van Mozes, buiten God om, was er de oorzaak van dat hij zelf het doel niet meer bereikte (Num. 20:12). Kennelijk geen targets als een doel in zichzelf, en de weg ernaar is belangrijk: zien we onderweg de ander of de Ander nog staan?

Een voorbeeld van een ondernemer die zo leefde en handelde is Willem de Clercq (1797-1844) – o.a. graanhandelaar en directeur van de Nederlandsche Handels-Maatschappij. Dubois schrijft over hem¹: "De Clercq verheugde zich over de gunstige ontwikkeling van de Twentse textielindustrie die een steeds toenemende hoeveelheid textielproducten voor de Indische markt produceerde, die vervolgens met door de Maatschappij gecharterde schepen naar Nederlands-Indië werden vervoerd. Hij was er echter verre van dit louter als een economische aangelegenheid of mensenwerk te zien. Ook hier kwam God de eer toe. Terugkomende van een inspectiereis door Twente in 1836 zag hij, zo schreef hij aan Da Costa, hoe hier het werk Gods temidden van alle menselijke strijd met majesteit voortging. En in een voor de Maatschappij geschreven rapport in het daaropvolgende jaar, dat natuurlijk een zakelijker toon droeg dan de brief aan een vertrouwde vriend en broeder die, evenals hijzelf héél het leven in geloofslicht zag, beschreef De Clercq de gunstige veranderingen in Overijssel sinds de laatste jaren: 'De geheele uiterlijke toestand des lands draagt blijken van toenemende verbetering. Het ontbreekt aan handen tot daarstelling van gebouwen en inrigtingen waaraan vroeger niet gedacht werd. Iedere vordering van beschaving wordt wel is waar door eigenaardige nadeelen vergezeld, doch dit belet niet dat het voor elken onbevooroordeelden duidelijk is, wat deze provincie, wat het geheele land gewonnen heeft, door de vestiging van deze belangrijke takken van nijverheid.'"

In het christelijk-sociaal denken hebben niet alleen individuen, maar ook maatschappelijke organisaties, inclusief bedrijven en overheidsorganisaties, zo'n roeping, of ze zich dit nu bewust zijn of niet. Mag deze bijdrage een uitnodiging zijn om daarover na te denken. Dan kan kwaliteitsmanagement zich verdiepen.

Referenties

Ir. Hans van Roon & dr.ir. Henk J. de Vries (2003). *Ondernemen met God – Christelijke visie op arbeid en ondernemen*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.

Henk de Vries (1999). *Kwaliteitszorg zonder onbehagen – Praktische analyse van ISO 9000-kwaliteitszorg uit christelijk-filosofisch perspectief*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn / Rotterdam: KDI.

Henk J. de Vries (2010). Kwaliteitskunde: zorgen voor doelgerichtheid van waardetoevoegende processen. *Synaps*, nr. 31, p. 20-21.

1. O.W. Dubois (2006) Willem de Clercq – Vroom en gevoelig zakenman. In: Paul E. Werkman & Rolf E. van der Woude (Red.) *Geloof in eigen zaak – Markante protestantse werkgevers in de negentiende en twintigste eeuw*. Passage Reeks 24. Hilversum: Verloren, p. 39.



*Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Hij richt zich op veranderingen rond complexe vraagstukken en is associate partner van Twynstra Gudde. Hij is tevens associate partner van Sioo, waar hij de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vormgeeft. Hij publiceert over veranderkunde, systeendenken, leerprocessen en onderzoek. Zo was hij co-auteur van de boeken *Leren Veranderen*, *Leren in organisaties*, *Creative consulting* en *Onderzoekende professionaliteit*. In 2009 promoveerde hij cum laude op het boek *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken dat bekroond werd met de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement* en ook een prijs kreeg van de *Orde van Organisatieadviseurs*. Zijn publicaties zijn te raadplegen op de kennisbank www.hansvermaak.nl.*

DE KRACHT VAN KLEINE KWALITEIT

Een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg

Kwaliteit om van te houden

Ik hou ervan als iets kwaliteit heeft. Zelfgekweekte tomaten, de gelijkheid van mijn I-mac, de hulpvaardigheid van de XS4ALL-helpdesk, de steunende scherpte van promotor, de retorische vingervlugheid van de West Wing televisieserie en het meedenken van de nurse-practitioner toen een familielid kanker had. Onvergelijkbare zaken – maar in alle deze gevallen ben ik geraakt en geeft kwaliteit het leven kleur. Ik heb dat het meest waar zaken complex worden. Waar het niet meer voorspelbaar is hoe iets betekenisvol tot stand kan komen en het op maat moet worden geproduceerd door meerdere mensen vanuit meerdere invalshoeken. Kwaliteit heeft dan iets emergents en magisch.

Het is wellicht niet verrassend dat ik op dat soort kwaliteitspuzzels in mijn advieswerk opzoek: complexe vraagstukken die in het hart van primaire processen spelen en waarvan succesvolle hantering meerwaarde oplevert voor een buitenwereld, de identiteit van de organisatie voedt en de beroepstrots van professionals raakt. Denk aan de grensoverschrijdende samenwerking in de jeugdzorg van instellingen rond en met het gezin. Of het scheppen van duurzaamheid van producten en processen. Dit advieswerk doe ik meestal met direct betrokkenen onder de vlag van 'innovatie', 'professionaliteit' of 'effectiviteit'. Wat curieus is dat ik dat *nooit* onder de noemer van kwaliteitsmanagement doe en zelden met kwaliteitsfunctionarissen. Dat intrigeerde me des te meer toen ik van de NNK voor een boek over 'taaiere vraagstukken' de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement kreeg. Ik had nooit bedacht dat het boek daar over ging. 'Wat is hier aan de hand?' dacht ik.

Risico van hardnekkige eenzijdigheid

Toen ik eind jaren '80 het adviesvak inrolde kwam ik meteen in aanraking met kwaliteitszorg. Ik bemoeide me met de zorg voor milieu en dat werd vaak gekoppeld aan kwaliteit en arbo. Toen ik begin jaren '90 bij Twynstra Gudde ging werken keek ik de kunst af op het gebied van 'verbetermanagement': een vorm van kwaliteitszorg met Huub Vinkenburg als voorvechter. De kundigheid van collegae en de robuustheid van modellen gaven me houvast. Maar in de jaren die volgden viel me te vaak tegen wat veel organisaties van kwaliteitszorg maakten. Ik herinner me een school waar ik meedacht over kwaliteitsmanagement. Het verplichte karakter van kwaliteitszorg in de sector en de hete adem van de onderwijsinspectie in de nek bleken de belangrijkste stimulansen. De zorg werd uitgewerkt in procedurele handboeken waarin alle aspecten van de organisatie aan de orde kwamen. EFQM- en INK-modellen werden als hulpmiddel gebruikt. Kwaliteitscoördinatoren deden de bulk van het werk en de medewerkers – en in mindere mate het management – drukten hun snor en zagen het als corvee. Wat me bijstaat is dat er zinnige zaken op papier kwamen, maar dat de impact op het primair proces nauwelijks merkbaar was. Sommige ondersteunende zaken (bv. roostering) verbeterden iets, maar de school als leeromgeving werd er niet spannender van: de aandacht van docenten voor leerlingen, de innovatie van het curriculum, de samenwerking van docenten onderling, de verbinding met de werkpraktijk of de zelfsturing van leerlingen.

Het is één observatie die niet uniek is voor kwaliteitszorg: in de onderwijssector leiden vele vormen van 'organiseer- en veranderdrukte' veelal eerder af van leerprocessen dan dat het die verder helpt. Het is een observatie die ook niet generiek is voor kwaliteitszorg: onder de vlag van kwaliteitsmanagement gaan vele verschillende verschijningsvormen schuil. Soms richt kwaliteitszorg daarin op organisatiebrede onderwerpen als besturing en inrichting, soms richt het zich juist op de vele professionele micropraktijken op de werkvloer. Soms volgt kwaliteitszorg de weg van standaardisering en protocollering, soms die van leren en ontwikkelen. Toch durf ik hier de stelling aan dat in al deze verscheidenheid in de praktijk van kwaliteitsmanagement een hardnekkig patroon te zien is. Dat patroon is dat er in de vormgeving van kwaliteitszorg overmatig gekozen wordt voor wat ik hier de weg van 'grote kwaliteit' noem: verplichte organisatiebrede trajecten van bovenaf. En dat de uitvoering van die weg regelmatig veel te instrumenteel wordt afgewerkt. Het is dus een tweeledig patroon: een verkeerde situationele keuze voor 'grote kwaliteit' en een platvloerse uitwerking ervan. Ik heb in de tabel de prominente eenzijdigheden van deze patroonmatige vormgeving opgesomd. In mijn perceptie kruipen deze eenzijdigheden steeds de praktijk van kwaliteitsmanagement in als we niet uitkijken. Waar dit geschiedt veroorzaken ze dat de praktijk van kwaliteitszorg – ondanks de beste intenties – te vaak niet levert wat het beoogt en zelfs in de weg kan staan van mooi werk.

Dit speelt uiteraard niet alleen in de onderwijssector. In de zorgsector zie ik een overmatige nadruk op het herontwerpen en standaardiseren van processen (in zorgpaden) zonder dat daarmee nou vanzelf de samenwerking tussen medisch specialisten, verpleging en patiënten tot briljantere zorg leidde. Een ander voorbeeld is de politieke druk op TBS-klinieken om middels kwaliteitszorg incidenten te *Tabel Grote kwaliteit versus kleine kwaliteit*

Patroonmatige vormgeving: 'Grote kwaliteit'	Alternatieve vormgeving: 'Kleine kwaliteit'
Interne gerichtheid om de eigen werkprocessen (incl. Besturing en organisatie) te optimaliseren	Externe gerichtheid om voor in concrete diensten en producten meer voor de buitenwereld te betekenen
Integrale prescriptieve modellen waarin alles moet passen	Selectie uit vele contrasterende modellen per concrete situatie
Standaardisering en herontwerpen van werkprocessen	Steeds 'op maat' vormgeven van een diversiteit aan werkprocessen
Instrumentele 'meting' van kwaliteit zoals mate van normnavolging	Betekenisgeving van kwaliteit door direct betrokken met elkaar
Veel schriftelijke vastlegging in handboeken, procesbeschrijvingen, auditrapportages	Nadruk op het goede gesprek en optimale conflicten: verandering via conversaties.
Symptoomgerichtheid en een streven naar het vermijden van fouten	Doorgronden van onderliggende dynamieken en het exploreren van mogelijkheden
Top down traject, vaak vanwege externe verplichtingen	Bottom up traject, vanwege een professionele gedrevenheid
Stafdiensten zijn de spil: kwaliteitscoördinatoren met verleidingstrategieën	Professionals op de werkvloer zijn de spil: beter in je werk worden door leerstrategieën
Werkzaamheden komen 'bovenop' het reguliere werk en worden ervaren als corvee	Werkzaamheden vinden in en op het werk plaats als onderdeel van reguliere werkzaamheden
Lineaire veranderaanpakken van kwaliteitszorg - van visie naar aanpak naar implementatie	Iteratieve en emergente veranderaanpak: kwaliteitszorg krijgt al doende vorm en betekenis
Vooruitgangdenken: volwassenheidsstadia naar een 'kwaliteitscultuur' in de organisatie	Kwaliteit dwing je elke dag opnieuw met elkaar af middels klussen, kennis en contacten.

voorkomen: niet de acceptatie van een lastig zorgproces staat dan centraal maar het vermijden dat er ook maar één iemand ontsnapt. De bureaucratisering die uit het 'dichtregelen' van de kliniek volgt kan juist haaks staan op het verbeteren van zorgkwaliteit. In de dienstensector zie ik een wildgroei aan gestandaardiseerde klantensurveys en -evaluaties die je krijgt na een hotelovernachting, een helpende desk of een cursus. Ik ervaar ze vaak als mosterd na de maaltijd. Ik heb liever dat de betrokken dienstverlener met mij praat *terwijl* hij mij helpt. Dan ben ik als klant niet de enige die moeite doet, maar doen we het evalueren *samen*. Dan kunnen we doorvragen en *uitzoeken* wat werkt en heeft het *meteen impact* op de hulp die ik krijg. Ik ervaar dan kwaliteit en respect per direct. Ik ben niet tegen zorgpaden, incidentmanagement of klantensurveys, maar wel tegen de overmatige en instrumentele toepassing ervan: die riskeert namelijk dat kwaliteit eronder lijdt in plaats van erdoor groeit.

De kracht van kleine kwaliteit

Als ik de linkerkolom van de tabel gemakshalve de wereld van 'grote kwaliteit' noem, dan staat de rechterkolom voor 'kleine kwaliteit': een benadering die niet voor de hand ligt bij besturings- of inrichtingsvragen, maar juist wel als het gaat om het primaire proces. Mijn ervaring in het werken aan professionaliteit, innovatie, meerwaarde vanuit de werkvloer is

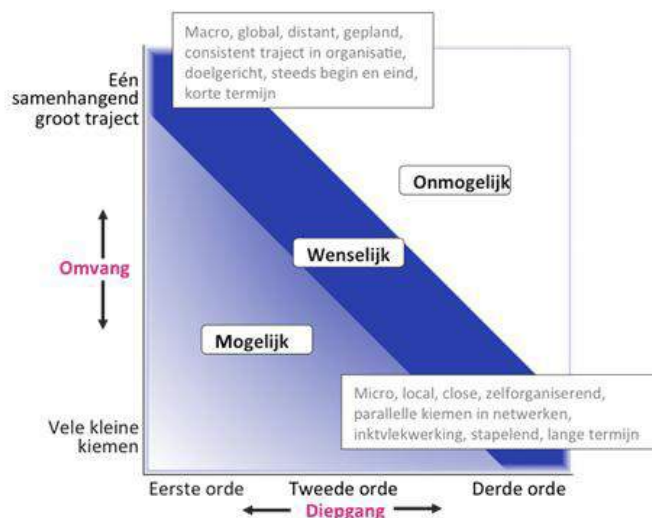
dat die rechterkolom daar meer voor elkaar bokst dan de linkerkolom. Of – anders gezegd – dat je het zonder de rechterkolom niet redt. Dat lijkt met name zo bij complexe opgaven zoals het geven van onderwijs, het leveren van goede zorg of het innoveren van diensten. Of... dichterbij huis: het opvoeden van je kinderen, het koken van een mooi maal, het schrijven van een vlammend betoog of het scheppen van een prettige buurt. Of ik nou adviseer in de wereld van ontwikkelingssamenwerking, jeugdzorg, of milieubescherming: het staat of valt met geëngageerde personen die hun werk onder de loep nemen, al doende leren wat werkt, zo kennis en kunde vergroten, kansen en contacten aangrijpen om dat verder te verdiepen en hun inspiratie delen in een gemeenschap van vakgenoten. Stuk voor stuk zijn dat kenmerken die passen in de rechterkolom.

Zowel in de praktijk als in de literatuur is er lang veel verwarring geweest over 'ambitieuze verandering'. Soms kreeg dit de betekenis van omvang ('de hele organisatie gaat om') en soms de betekenis van 'diepgang' ("we gaan het op een heel andere manier doen"). Vaker nog liepen beide betekenissen dwars door elkaar. Langzaam is helder geworden dat omvang en diepgang bij verandering haaks op elkaar staan, zoals gevisualiseerd in de figuur. De typering van omvang ligt voor de hand, maar die van diepgang vraagt wat toelichting. Je kan diepgang typeren in 'ordes'. Eerste orde is 'meer van hetzelfde': je doet het met bekende opvattingen en aanpakken. Er is geen reden om dat kleinschalig te doen: iedereen heeft aan een half woord genoeg. Denk aan de aanpak van reorganisaties die iedereen al tig keer eerder heeft meegemaakt. Tweede orde is handelen op basis van andersoortige ideeën en benaderingen die iemand van buitenaf inbrengt. Derde orde is dat betrokkenen zelf continu op zoek gaan naar nieuwe ideeën en insteken: een soort 'leren leren'. Je kan je voorstellen dat innovatie en kwaliteit een functie zijn van dit soort continue zelfgestuurde exploratie. Dat doen betrokkenen slechts als ze de vraagstukken belangrijk genoeg vinden en er warm voor lopen. Derde orde verandering geschiedt daarom nooit organisatiebreed: het gaat om 'kiemen' van voorlopers die ongevraagd aan de slag gaan om iets voor elkaar te krijgen ook al staat dat haaks op huidige routines. Weick spreekt hier over het werken middels 'small wins', waarbij je via vele kleine stappen een vraagstuk steeds beter leert begrijpen en hanteren. Denkers en doeners werken hierin samen en boeken na verloop van tijd aardig wat winst door vele kleine stappen te stapelen.

De figuur visualiseert hoe diepgaande organisatiebrede verandering een contradictio in terminis is. Als een leidinggevende bijvoorbeeld suggereert dat in het hele bedrijf de cultuur wordt 'omgeslagen', dan zijn er maar twee opties. Of hij weet niet waar hij het over heeft of hij liegt er op los. Cultuur laat zich niet via de 'grote' weg omslaan via bijvoorbeeld gedragscodes of zeepkist sessies. En dat hoeft ook niet want er zijn andere wegen voor. Andersom geldt dat kleine kiemen weliswaar eerste orde optimaliseringslagen kunnen doen, maar dat het een beetje zonde van de energie is. Bij eerste orde veranderingen sluit de aanpak namelijk allang aan bij wat mensen denken en kunnen: waarom zou je dan niet gewoon de verandering met grote stappen snel thuis met zijn allen doen. Dat scheelt veel energie en werkt zeker zo goed. Wat zo overblijft als meest wenselijke veranderaanpakken hoort thuis in de schuine balk die loopt van kleinschalige derde orde vernieuwing tot grootschalige

eerde orde optimalisering. In de tijd kan een vernieuwing ook in die balk omhoog schuiven: het succes van de kiemen van het eerste uur kan zich onderlangs organisch spreiden naar verwante geesten waardoor nieuwe kiemen ontstaan. Zo kan een derde orde verandering in verloop van tijd een tweede orde verandering worden en zelfs op termijn een eerste orde verandering: het is dan 'ingeweekt' en 'geland' in de organisatie en heeft omvang gekregen. Maar zo'n spreidingsproces laat zich niet forceren: als het te snel gaat, gaat het de vermogens van volgers te boven en oogsten die teleurstellende resultaten waarmee ze de vernieuwing effectief om zeep helpen.

Figuur Omvang en diepgang van verandering staan haaks op elkaar.



Onbedoelde sabotage van kleine kwaliteit

Het is mijn ervaring dat het werken aan 'kleine kwaliteit' middels 'small wins' de manier bij uitstek is om diepgaand iets tot stand te brengen rond complexe opgaven want juist daar moet je puzzelen. Het is dus niet een panacee voor alle kwaliteitsopgaven, maar veelal wel de krachtigste weg om kwaliteit in het hart van het primair proces te vergroten. De vraag is dan waarom we er niet meer gebruik van maken. Waarom komen we zo vaak in een eenzijdige en te instrumentele invulling van 'grote kwaliteit' terecht? Slaapt het vakgebied? Nee, het vakgebied blijft steeds in staat kritiek serieus te nemen en zijn concepten aan te passen door elementen van de rechterkolom erin op te nemen. Een goed voorbeeld is de aanpassing van het INK-managementmodel over de jaren. De klassieke objectgerichte meetcyclus werd gecombineerd met een subjectgerichte leerproces. Betekenisgeving door betrokkenen kwam centraler te staan en dialoog werd een kernbegrip. De interne gerichtheid werd ketengericht en vervolgens zelfs partnergerichtheid. De maatstaf werd minder de normen op zich, maar meer de waarde die een organisatie kan en wil hebben naar de buitenwereld volgens betrokkenen, inclusief waarden als duurzaamheid. Kortom: het kwaliteitsgebied lijft juist elke nieuwe trend in. Maar hoe professioneel dat ook oogt en hoe lerend de betrokkenen zich daar ook in opstellen, ik denk dat dit toch niet goed genoeg is. Snelle inlijving reduceert

het echt onderzoeken waarom patroonmatige eenzijdigheden blijven bestaan. Het sust de contrasten de wereld uit en het impliceert dat aanpassingen makkelijk zijn. Dit camoufleert eventuele systemische mechanismen achter eenzijdige vormgeving van kwaliteitszorg. Mijn stelling is dat die er zijn. Eenzijdige vormgeving van kwaliteitsmanagement is er niet vanwege gebrek aan opties of foute intenties. Die is er vanwege onbedoelde onderwaarding en sabotage van de weg van 'kleine kwaliteit'. Laat ik ter beeldvorming twee van zulke systemische mechanismen uitlichten.

Een eerste mechanisme is de emotionele geruststelling die uitgaat van een aanpak die linkerkolom-taal gebruikt. Integraliteit geeft de indruk dat alles gedekt wordt, planmatigheid en meetnadruk dat de boel onder controle is, schriftelijke vastlegging dat alles transparant wordt, etc. Waardes als eenheid, controle, transparantie en stabiliteit zitten achter het gros van onze managementconcepten, worden onderstreept in onze managementopleidingen en zijn bijna onomstreden geworden – alsof ze altijd functioneel zijn. Ze geven een belofte van maakbaarheid die zowel de politiek als management op prijs stellen. Zulke waardes kunnen aardig passen bij sommige besturings- en inrichtingsvraagstukken. Maar dezelfde waardes staan bij andere opgaven – zoals de kwaliteit van het primaire proces – kwaliteitsverbetering juist in de weg. Met name rond complexe vragen. Bij zulke opgaven heb je meer aan contraire waarden als variëteit, ondernemerschap, aandacht voor het verzwegene en dynamiek. De tragiek is dat juist bij lastig maakbare complexe opgaven de roep om de magie van integrale planmatige benaderingen toeneemt – terwijl die juist daar disfunctioneel is. Wanneer zulke benaderingen vervolgens niet blijken te werken, zet het spel der belangen de geschiedschrijving onder druk om het falen ervan te verdoezelen. Het nadeel daarvan is dat uit de mislukking geen lessen worden getrokken. Dat draagt er dan vervolgens weer aan bij dat men in de toekomst per ongeluk opnieuw emotionele geruststelling aan deze utopieën ontleent en teleurstelling oogst.

Een tweede mechanisme is dat 'kleine kwaliteit' niet alleen minder indrukwekkend oogt, successen ermee zijn vaak ook onbekender in organisaties. Dat komt omdat de activiteiten vooral op maat, in het klein en verspreid over veel plekken plaatsvinden. Deze alternatieve kwaliteitsbenadering is zeer waarneembaar voor direct betrokkenen, maar onzichtbaar voor omstanders (zoals management of toezichthouders) want gaat niet gepaard met dikke generaliseerbare modellen, rapportages, handboeken of processtandaarden. Zo weet ieder van ons vaak nog welke leraar op je middelbare school goud waard was, maar dat haal je niet uit een kwaliteitssysteem. De kleine kwaliteit raakt daar onzichtbaar. Deze onzichtbaarheid richting omstanders is vaak ook behulpzaam. Waar kwaliteit geschapen wordt door het anders te doen dan eigenlijk 'hoort', is opereren 'onder het maaiveld' een belangrijk conditie voor succes. Want bij echte innovatie telt dat 'hoe het hoort, niet werkt' en 'hoe het werkt, niet hoort'. Dat doe je liever zonder alle bemoeienis van omstanders. Het nadeel is echter dat 'kleine kwaliteit' daardoor gemakkelijk ondergewaardeerd wordt. De successen zijn gefragmenteerd en worden niet zomaar onderkend. Het totstandkomingsproces is lastig te generaliseren en blijft impliciet. De kracht van kleine kwaliteit scoort mede daardoor bijvoorbeeld moeilijk in bestuurskamers.

Activistische kwaliteitszorg als perspectief?

Mijn betoog is dat het 'updaten' van kwaliteitsmodellen met nieuwerwetste inzichten nooit zal volstaan om dit soort systemische druk te keren. Dat komt omdat dit oprekken van de kwaliteitsmodellen naar weer een nieuwe standaard die druk niet doorbreekt, maar eerder bevestigt. Dat uit zich bijvoorbeeld in nog completere modellen die nog steeds alles integraal proberen te dekken (het streven naar eenheid). Ook wordt het managen van dit soort vraagstukken en de maakbaarheid ervan niet zomaar geproblematiseerd (het streven naar controle). Het probleem is verder dat allerlei contradicties en tegenstellingen toegedeckt worden waardoor kwaliteit een containerbegrip kan blijven dat op alles kan slaan en kwaliteitszorg zo'n beetje elke soort aanpak kan behelzen. Alsof die contrasterende concepten en aanpakken elkaar niet moeten bijten (streven naar stabiliteit). Dit alles maakt het ook moeilijk om je tegen kwaliteitsmanagement te verzetten: wie is er nou tegen kwaliteit als het alles kan zijn? Ook moet je van goeden huize komen om in de overmaat en compleetheid aan modellen gaten te kunnen schieten. Sommigen argumenteren dat kwaliteitszorg hiermee non-democratisch is geworden omdat weinigen genoeg opgeleid zijn om de kwaliteitsexperts en het gedachtengoed de maat te nemen. Dit geldt voor betrokkenen even hard als voor veranderingkundige vakgenoten. De normatieve geur van kwaliteitsmanagement – zichtbaar in pleidooien voor gedeelde waarden geborgd in een 'kwaliteitscultuur' van de organisatie – werkt disciplinerend verder in de hand (streven naar controle). De schaduw hiervan is dat innovatie juist gedijt bij tegenstellingen en moreel gedrag begint bij het onderzoeken van de grijze gebieden. Het blijvend onderschrijven van eenzijdige waarden werkt blokkerend.

Ik denk dat de kwaliteitswereld een stevige stap voorwaarts kan zetten door drie dingen meer te doen. Allereerst het ferm relativiseren van de integrale complete modellen. Die zijn slechts in sommige situaties behulpzaam. Laten we dus volstrekt verschillende betekenissen van kwaliteit en ermee corresponderende contrasterende aanpakken onderkennen: een soort contingentiebenadering waarbij de verschillende vormen van kwaliteitsmanagement juist sterk mogen contrasteren. Zo zeer zelfs, dat ze soms meer van elkaar zullen blijken te verschillen dan van wat er elders in veranderland te koop is. Een tweede stap is om uit de groef van de verleidingsstrategie te stappen waarin wordt benadrukt waar het goed voor is en hoe alles beter kan worden. Laat er een plaats zijn om ook regelmatig te problematiseren: om verzwegen verhalen en systemische patronen uit te lichten en daarmee onderzoekbaar te maken. Je kunt pas uit patronen stappen als je door hebt hoe die in de praktijk schade doen. Diepgaande kwaliteitszorg vraagt het ongevraagd en soms polemisch onthullen van dit soort verhalen en patronen. Het impliceert het op de hak nemen van onomstreden managementopvattingen en het thematiseren van machtsvraagstukken waar nu vaak omheen wordt gelopen. Een derde stap is om de meest recessieve vorm van kwaliteitszorg – die van 'kleine kwaliteit' middels 'small wins' – goed onder de knie te krijgen en te onderbouwen waarom die meer krediet verdient. Ik vond het opvallend dat bij de genomineerden voor de NNK Business Improvement Manager van het jaar vele interne adviseurs met lange adem vaak dit soort kwaliteitszorg praktiseerden. Het vieren en begrijpen van hun successen helpt ons verder.

Bovengenoemde drie stappen versterken elkaar: het onderscheiden van contrasterende vormen van zorg (eerste punt) maakt het mogelijk de overwaardering van 'grote kwaliteit' te problematiseren (tweede punt) en ruimte te maken om de kracht van 'kleine kwaliteit' toe te eigenen (derde punt). Noem het een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg.

Referenties

- C.A. Reeves & D.A. Bednar (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), p. 419-445.
- D. Knights & D. McCabe (1998). Dreams and designs on strategy: a critical analysis of TQM and management control. *Work, employment and society*, 12, p. 433-456.
- H. Vermaak (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Weick, K.E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychology*, 39(1), p. 40-49.



Prof. dr. Ton Wentink (1941) is bijzonder hoogleraar in 'Management van Productiviteit en Kwaliteit' aan de TiasNimbas Business School van de Tilburg University. Hij is academic director van het executive master programma 'Management en Organisatie' (general management).

VAN KWALITEITSMANAGEMENT NAAR KLANTWAARDEMANAGEMENT: EEN PARADIGMAVERSCHUIVING

Van Kwaliteitsmanagement naar Klantwaardemanagement: een paradigmaverschuiving

Het paradigma van kwaliteitsmanagement staat onder druk. Niet omdat kwaliteit (van producten, processen en systemen) er niet meer toe doet maar omdat een nieuwer aanpalend paradigma - dat van Customer Value Management of klantwaardemanagement - kwaliteit (in relatie tot kosten) en de klant centraal stelt. De aanzet hiertoe is gemaakt in de nieuwe versie van ISO 9004 en in de moderne opvattingen over marketing. Reeds in 1994 is de basis hiervoor gelegd door Bradley Gale in zijn boek *Managing Customer Value*. In deze bijdrage zal ik op dit paradigma en op haar relatie met kwaliteitsmanagement ingaan.

Een paradigma bevat voorstellingen, opvattingen en beelden van de organisatorische werkelijkheid, zoals waarden, opvattingen, handelwijzen, methoden en instrumenten, die leden van een sociale groep construeren, teneinde in staat te zijn om denkbeelden en acties te integreren. Een paradigma levert regels en standaarden of normen, alsmede voorbeelden van aanvaarde en succesvolle praktijken, theorieën, methoden, technieken, instrumenten en toepassingen. Paradigma's komen en gaan. Nieuwe waarnemingen die niet in de bestaande paradigma's passen, leiden tot paradigmaverschuivingen wanneer een nieuwe zienswijze en theorie succesvol blijken te zijn en een grotere aanhang krijgen. De sterkte en houdbaarheid van een paradigma wordt bepaald door de hoeveelheid problemen - van een toenemende complexiteit - die effectief kunnen worden opgelost.

Kwaliteitsmanagement en managing van kwaliteit kent vele paradigma's. In de afgelopen honderd jaren zijn er tientallen ontwikkeld die voor kortere of langere tijd enthousiast zijn toegepast. Oude paradigma's verdwijnen niet altijd uit beeld, zij kunnen in een nieuwe constructie weer worden toegepast; een voorbeeld hiervan zijn neo-tayloristische managementmodellen van business process management, business reengineering en Lean

management. Kwaliteitsmanagement richt zich op het systematische en continue verbeteren van de kwaliteit van goederen en diensten en van de processen die deze voortbrengen. Kwaliteitsdenken is ingebed in het bedrijfsmatige denkkader dat gericht is op beheersing en efficiëntie, voorspelbaarheid en meetbaarheid en gebruik van statistische methoden om productieprocessen beheersbaar te maken. Het denken vanuit de discipline van 'industrial engineering' benadrukt dat kwaliteit van producten en processen wordt verkregen door het systematisch voldoen aan vooraf opgestelde product- en processpecificaties.

Vanuit marketingprincipes zijn de verwachtingen, behoeften, wensen en ervaringen van de klant uitgangspunt in het kwaliteitsdenken. Informatie over de klant worden systematisch vertaald in adequate productontwerpen onder meer door gebruik te maken van de methode van 'quality function deployment'. Vorderingen op het gebied van kwaliteitsverbetering worden statistisch getoetst in een 'quality accounting system'. Onder invloed van Japanse successen in de jaren 1980-90 is cultuur als drager van kwaliteit in het vizier gekomen. Harmonie en culturele integratie leveren een sterke cultuur op voor kwaliteitsverbetering, gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden (alle neuzen in dezelfde richting), een gezamenlijk gevoel van missie (we gaan ervoor) en inspirerend leiderschap met toewijding aan het leveren van excellente prestaties (het kan altijd beter).

Een lange geschiedenis

Kwaliteitsmanagement heeft zich ontwikkeld van inspectie van producten in het productieproces waarbij het opsporen van defecten centraal staat tot Quality Control, Quality Assurance en tot strategisch kwaliteitsmanagement. Quality Control wil door middel van statistische technieken de variantie van kwaliteit in processen beheersen. Kwaliteit wordt in het product en in de interactie tussen mens en machine in processen ingebouwd. Quality Assurance gaat over borging van kwaliteit(ssystemen), beheersing van kwaliteitskosten, total quality control van de gehele waardeketen, 'zero defects' met accent op preventie en systematisch en continu verbeteren (bijvoorbeeld Kaizen en ISO). In strategisch kwaliteitsmanagement wordt kwaliteit van processen en producten vanuit de druk van de markt en de technologie verankerd in de strategie van de organisatie die functioneert in ketens en netwerken. Integrale ketenkwaliteit is nauw verbonden met de verlegging van de grenzen van organisaties die steeds meer opereren als partners in ketens en netwerken.

Aanvankelijk is kwaliteitsmanagement vooral gericht geweest op zogenaamde 'conformance quality' (Deming, Crosby) waarbij kwaliteit beheersing van processen betekent zodat productie overeenstemt met specificaties. De leidraad daarbij is dat 'doing things right the first time' zal leiden tot betere producten tegen lagere kosten. We weten inmiddels dat conformance quality niet per se tot succes leidt. Leveranciers van producten met 'zero defects' maken klanten nog niet noodzakelijk tevreden. Door de introductie van awards kwam 'customer satisfaction' centraal te staan. Zoal David Kearns van Xerox reeds in 1987 verwoordde: "het doel van kwaliteitsprogramma's is om tevreden klanten te krijgen". Niet de processen maar de klanten zijn vertrekpunt. The Baldrige Award in de V.S. en de EFQM-Award in Europa hebben daartoe een aanzet gegeven.

Customer Value Management

Kwaliteitsmanagement krijgt het karakter van Customer Value Management waarmee de strategische verankering van het kwaliteitsbeleid wordt versterkt. Kwaliteitsmanagement komt daarmee in het spoor van 'corporate' of 'strategic' of 'business performance' management. Hoe wordt optimale waarde verschaft zodat de onderneming op langere termijn scoort voor alle 'stakeholders'? Customer Value Management of management van klantwaarde met de daaraan verbonden 'customer value analysis' of klantwaarde-analyse is volgens Bradley Gale (1994) het laatste stadium in een ontwikkelingspad naar versterking van de concurrentiekracht van een onderneming. Dit pad wordt afgelegd in vier etappes:

- 1 De start is 'conformance quality': het gaat om functionele en technische kwaliteit van goederen en professionele en relationele kwaliteit van diensten waarbij voldaan wordt aan de vereiste specificaties. Centraal staat beheersing van processen onder meer door Statistical Process Control, zodat de output daarvan aan de aangereikte productspecificaties voldoet. Het gaat er om met 'doing the things right the first time' betere producten tegen een lagere prijs voor te brengen. Zo komt de klant in beeld en wordt de productbenadering vervangen door benadering vanuit de klant en de mate waarin deze tevreden is.
- 2 'Customer satisfaction' of klanttevredenheid; de functie van kwaliteitsprogramma's is tevredenheid bij klanten te scheppen. 'Conformance quality' is daarvoor een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde. Zo staat in het model van de Amerikaanse Baldrige Quality Award 'customer focus and satisfaction' centraal. Product- en dienstenkwaliteit, productiviteitsverbetering, reductie en eliminatie van verspillingen en kwaliteit van en bij leveranciers leveren een hoge absolute en relatieve klanttevredenheid vergeleken met concurrenten op. De vergelijking met concurrenten is nu in beeld.
- 3 Als uit onderzoek blijkt dat een hoog niveau van klanttevredenheid geen garantie is voor behoud en vergroting van marktaandeel, verschuift de focus naar 'market-perceived quality and value versus competitors', of kwaliteit en waarde zoals die door de markt in vergelijking met concurrenten worden gepercipieerd. Klanttevredenheidsonderzoek geeft weinig of geen informatie over niet-klanten, en geen betrouwbaar beeld over hoe de eigen klanttevredenheid zich verhoudt tot die bij de belangrijkste concurrenten. Als bij een hoog niveau van tevredenheid van de eigen klanten de concurrenten in staat zijn een hogere klanttevredenheid te scoren doordat zij sneller en beter hun klantwaarde weten te vergroten, dan is er sprake van een relatieve achterstand. We moeten steeds vergelijken wat wij aan klantwaarde te bieden hebben en de voortdurende verbetering daarvan met wat concurrenten op dit punt presteren. Dit betekent dat niet alleen bij klanten moet worden geïnformeerd hoe tevreden zij zijn met onze producten, maar dat er ook moet worden gevraagd naar de tevredenheid met de producten van relevante concurrenten. Geleverde en door de klanten gepercipieerde kwaliteit als aspect van klantwaarde heeft weinig om het lijf als we die niet vergelijken met de waardering van kwaliteit van en bij concurrenten.
- 4 Customer value management is het managen van 'relative market-perceived quality' in relatie tot 'relative market-perceived price'; het richt zich op een strategische benadering van klantwaarde vanuit twee invalshoeken. In de eerste plaats de marketing

die ons informeert over welke waarde voor wie geleverd moet worden, of welke waarde-attributen in klantwaardeprofielen relevant zijn. In de tweede plaats welke waardedrijvers hier achter zitten en hoe deze tot stand komen in de bedrijfsprocessen. In klantwaardemanagement komen de externe oriëntatie vanuit de marketing en de interne oriëntatie in operational excellence bij elkaar.

Klantwaarde is vertrekpunt

Kwaliteitsmanagement is er op gericht om optimale klantwaarde of 'customer value' te leveren. Klanten zijn het uitgangspunt; zij verwachten waarde voor een bepaalde prijs ('value for money'). Organisaties leveren betere prestaties en resultaten als zij in staat zijn om efficiënt en effectief de gewenste waarde aan hun klanten te leveren. Klantwaarde is de relatie tussen de prijs die de klant betaalt en de moeite die de klant moet doen om het product te verwerven ten opzichte van het nut en plezier die het product voor hem opleveren, hoe hij het product krijgt en het gevoel dat hij daarbij heeft. Klantwaarde is de som van de voordelen die een klant door een aankoop geniet minus de geïnvesteerde kosten. De voordelen bestaan uit het verbeteren van de positie of het verhogen van het genot van de klant. De kosten bestaan zowel uit de financiële kosten voor het aanschaffen en het onderhoud, tijd besteed aan de aanschaf, fouten en ongemak. Materiële en immateriële kosten verlagen de klantwaarde. Prijs, kwaliteit en het uiterlijk van een product, maar ook het aankoopgemak, verkrijgbaarheid, service en advies kunnen de klantwaarde verhogen of verlagen, afhankelijk van de verwachtingen die de klant heeft. Klantwaarde neemt vooral toe als de kwaliteit wordt verhoogd en de prijs wordt verlaagd. Klantwaarde stijgt eveneens bij dezelfde kwaliteit tegen een lagere prijs en bij hogere kwaliteit tegen dezelfde prijs.

Bij kwaliteit van het product gaat het om functionele kwaliteit ('fitness for use'), het nut van het product of de mate waarin de behoefte van de klant met het product worden bevredigd en het gemak om het product te gebruiken. Daarnaast moet er technische kwaliteit worden geleverd ('conformance to specification') bij goederen en professionele kwaliteit of betrouwbaar vakmanschap bij diensten. Er is relationele kwaliteit of empathie; het is de betrokkenheid op de klant, begrijpen wat de klant wil en het gevoel dat de klant heeft dat hij wordt begrepen. Een steeds belangrijkere factor is tijd en tijdigheid: op tijd leveren en voorkomen van wachttijden en onnodige handelingen. Bij diensten zijn toegankelijkheid en veiligheid belangrijke kwaliteitsaspecten. De prijs bestaat uit de kosten en de marge die de producent en leverancier wil genieten. Om de prijs te kunnen verlagen moet de bedrijfsvoering een hoog niveau van efficiëntie aan de dag leggen. Methoden en technieken van logistiek management en 'operational excellence' dragen hieraan bij.

Kwaliteit en productiviteit vormen de twee aspecten van het leveren van klantwaarde. De prijs is sterk afhankelijk van de productiviteit van de productiefactoren die in voortbrengingsprocessen worden ingezet. De productiviteit van de factor arbeid, of de arbeidsproductiviteit is een belangrijke prestatievariabele; dit geldt te meer in arbeidsintensieve, met name dienstverlenende, organisaties waar de arbeidskosten een belangrijk deel van de kostprijzen vormen. Het is hier de moeite waarde om op

arbeidsproductiviteit te sturen. Hoge kwaliteit en hoge productiviteit vergroten de klantwaarde en de klantopbrengst. Een hoog niveau van productiviteit kan leiden tot lagere kosten waardoor bij gelijkblijvende of hogere kwaliteit de klantwaarde toeneemt. En omgekeerd: bij ondoelmatige productie en distributie en gelijke kwaliteit neemt de klantwaarde af. Ondernemingen (profit en sociaal) die in staat zijn om tegelijkertijd betere kwaliteit en hogere productiviteit te realiseren zullen beter presteren en hogere resultaten behalen.

Klant-waarde =	Resultaat: <i>Wat krijg ik?</i> • producten • diensten • ondersteuning • infrastructuur	+	Afhandeling: <i>Hoe krijg ik het?</i> • levering • interacties • interfaces • service-herstel	+	Emotie: <i>Wat voel ik positief?</i> • imago • reputatie • positieve ervaringen
	Prijs: <i>Hoeveel kost het?</i> • prijsstelling • prijsfluctuaties • prijsdifferentiatie	+	Moeite: <i>Wat moet ik ervoor doen?</i> • tijd • energie • zorg, onveiligheid	+	Emotie: <i>Wat voel ik negatief?</i> • negatieve ervaringen

Klantwaarde = ontvangen en door de klant gepercipieerde Kwaliteit ten opzichte van de Prijs

Klantopbrengst = geleverde Kwaliteit gedeeld door de Kosten + Marge

De klantwaarde voor de afnemer, consument en gebruiker wordt hoger als

- de kwaliteit van producten wordt verbeterd;
- de kwaliteit en de productiviteit van de daaraan ten grondslag liggende processen wordt versterkt; en
- er voortdurend innovatie van producten, processen, organisatie en haar management plaatsvindt.

Operational excellence

De kern van verbeteren van bedrijfsprestaties is operational excellence dat betrekking heeft op analyseren, meten, benchmarken en verbeteren van alle operationele activiteiten in de voortbrengingsketen. Excellence gaat verder dan kostenbesparingen; het gaat ook om verkorting van doorlooptijden, verhoging van de leverbetrouwbaarheid, introduceren van lean thinking, verlaging van voorraden, verhoging van de productiviteit en continue en systematische verbetering en vernieuwing van producten, processen en systemen. Outsourcing en offshoring komen eveneens in beeld.

Operational excellence is het vermogen tot verbetering en vernieuwing van de voortbrengingsprocessen, producten en diensten. Het gaat daarbij zowel om incrementele verbeteringen ('continuous improvement') als om ingrijpende vernieuwingen ('business process reengineering'). Transformatieprocessen en operationele systemen zijn daarbij gericht op het realiseren van operationele doelstellingen. Operational excellence dient te worden verankerd in de strategie van de organisatie en vraagt om herontwerpen van de organisatie, van processen, activiteiten, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het gaat om het

maximaliseren van de operationele toegevoegde waarde door feilloos en snel lopende primaire bedrijfsprocessen met zo effectief en efficiënt mogelijk inzet van middelen, capaciteiten en bekwaamheden om te voldoen aan de vraag vanuit de markt, c.q. samenleving. Het richt zich op het leveren van producten en diensten met uitmuntende operationele prestaties. Deze komen tot uiting in lage prijs, snelle en betrouwbare levering, goede service en kwaliteit. Voor de klant, afnemer en gebruiker leidt dit over het gehele proces van selectie, aanschaf, gebruik en onderhoud tot de beste klantwaarde als relatie tussen kwaliteit en prijs. Het is de route om te komen tot excellente prestaties en optimale resultaten. Om suboptimalisatie te voorkomen beperkt het zich niet tot de afzonderlijke organisatie maar beslaat de keten(s) en de netwerken waarvan die organisatie deel uit maakt. Het doel is om operationele waarde te creëren voor stakeholders.

Focus op innovatie

Ondernemingen en instellingen leveren betere prestaties en betere resultaten, indien zij:

- een hoge productiviteit realiseren, mate name een hoge arbeidsproductiviteit;
- kwaliteit tonen, zowel in producten als in processen;
- flexibel zijn, zodat zij hun organisatie snel kunnen omzetten en omschakelen als de (markt)omgeving en technologische ontwikkelingen daarom vragen;
- innovatief zijn in producten, processen en systemen, ook in hun sociale systemen.

Organisaties die excellente performance laten zien, kenmerken zich door geïnspireerde innovatie. Zij brengen 'iets nieuws' succesvol naar de markt of zij passen een volledig nieuwe technologie toe. Zij bieden een slimme combinatie van bestaande concepten. Zij ontwikkelen nieuwe distributiekkanalen. Zij gaan strategische allianties en samenwerkingsverbanden aan met andere innovatieve bedrijven. Kortom zij ontwerpen voortdurend een nieuwe 'business roadmap' waarin wordt vastgelegd welke nieuwe producten op welk moment met welke nieuwe en bestaande technologieën, met welke partners op welke bestaande en nieuwe markten geïntroduceerd gaan worden.

Succes komt tot stand door samenwerken met klanten en leveranciers op gebied van logistiek in collaborative planning en forecasting, co-design, co-innovation en co-engineering met partners in de keten of in allianties. Betere prestaties vragen om een efficiënte bedrijfsvoering of 'operational excellence' door betrouwbaarheid, snelheid en lage kosten met name door ontwerpen van geïntegreerde processen, integraal kwaliteitsmanagement, logistieke procesoptimalisatie, leren van 'best practices' en door intelligente toepassing van IT voor ondersteuning van bedrijfsprocessen. De afstemming van bedrijfsstrategie, IT-strategie, bedrijfsstructuur en processen en IT-infrastructuur en toepassingen is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

Het doel van kwaliteitsprogramma's verandert geleidelijk; het gaat er meer om tevreden klanten te krijgen. Niet de processen maar de klanten komen centraal te staan. The Baldrige Quality Award in de V.S. en de EFQM-Award in Europa hebben daartoe een aanzet gegeven. In hun modellen staat 'customer statisfaction' centraal. Dit geldt ook voor de gewijzigde versie

van ISO 9000. Het accent verschuift vervolgens naar het bereiken van superieure 'market-perceived quality and value versus competitors'. Niet de manier waarop de leverancier denkt dat hij de klanttevredenheid realiseert, maar de wijze waarop de klanten zelf kwaliteit ervaren ('perceived quality') in vergelijking met wat de concurrenten aanbieden staat voorop. Er worden daarbij vragen gesteld als: welke productattributen/eigenschappen zijn in de koopbeslissing doorslaggevend, welk gewicht heeft elke eigenschap/aspect en hoe waardeert men elk kenmerk op een prestatieschaal? Het gaat er om de eigen prestatie in de markt ten opzichte van de concurrenten te kennen: 'market-perceived quality' in plaats van 'customer perceived quality'. Customer Value Management komt dan uitdrukkelijk in beeld. Dit vraagt om een strategische verankering van kwaliteitsbeleid; kwaliteitsmanagement wordt geïntegreerd met strategisch management.

Referenties

Gale, Bradley T. (1994). *Managing Customer Value*. New York: The Free Press.

Wentink, Ton (2007). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatie-ontwikkeling*. Amsterdam: Boom.

Wentink, Ton (2008). *Business Performance Management; sturen op prestatie en resultaat*. Amsterdam: Boom.



Fred Brands (1970) is werkzaam als Associate Director Quality Assurance & Product Management Banknotes bij Joh. Enschedé Security Print in Haarlem. Hij is afgestudeerd aan de Hogeschool van Amsterdam, de Business University Nyenrode en de VU en gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op het proefschrift Duurzaamheid van (kwaliteits)Managementconcepten binnen de grafische industrie.

“LET’S MAKE LIPS SMILE”

Iets te schrijven over kwaliteit is altijd leuk. Het is een mooi, boeiend en uitdagend vakgebied waarbinnen ik al jaren werkzaam ben als manager en nu als directeur. Toen de vraag kwam om mee te werken aan het schrijven van het boek *Perspectief op kwaliteit.NL* was ik direct enthousiast. Hierbij moest ik wel even goed nadenken wat ik dan wilde schrijven. Ik kon iets schrijven over mijn ervaringen op het gebied van kwaliteit(management), maar het moest vooral iets zijn waar de lezer ook iets mee kan. Toen ik hierover nadacht, kwam bij mij de oude strijdkreet “Let’s make lips smile” naar boven. Afkomstig van een vorige werkgever bij het invoeren van een ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem begin jaren negentig. Het doel van deze tekst was toen om in één beknopte zin duidelijk te maken waar kwaliteit voor staat, zowel intern als extern. Nu vele jaren later vormt deze strijdkreet nog altijd de rode draad in mijn werk en zo ook in dit verhaal. Mijn verhaal zal dan ook gaan over mijn persoonlijke ervaringen, inzichten en verwachtingen op het gebied van kwaliteitsmanagement.

Kwaliteit zie ik onlosmakelijk verbonden met het (top)management. Zonder een duidelijke visie en betrokkenheid van (top)managers komt er van kwaliteit weinig tot niets terecht. Het blijft bij loze beloftes zonder enige betekenis. Maar minstens zo belangrijk is de zogenaamde werkvloer. Dit zijn de mensen die in al hun werkzaamheden kwaliteit moeten leveren. En daar zit nu net de kracht van de kwaliteitsmanagers. Deze speciale groep mensen heeft de mogelijkheid bruggen te slaan tussen deze twee werelden.

Mijn verhaal bestaat uit vier fasen. In de eerste drie geef ik mijn bevindingen weer over de start van mijn loopbaan als kwaliteitsmanager tot nu toe. In het laatste gedeelte geef ik mijn beeld op de toekomst.

Fase 1, in den beginne

In de jaren negentig kreeg ik voor het eerst professioneel te maken met kwaliteit(management) in de vorm van het implementeren en certificeren van een ISO 9001 systeem. Van de

toenmalige directie kwam de boodschap dat wij op zouden gaan voor een ISO-certificering: constructief werken aan verbeteren en het leveren wat de klant echt wil hebben. Het ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem werd geboren. De slogan was toen “Let’s make lips smile”. De introductie vond plaats met behulp van een adviesbureau. Deze vormde direct kleine teams om de implementatie te kunnen bewerkstelligen. De focus, een budget en de volledige aandacht van het management was hierbij noodzakelijk. Binnen een jaar was het felbegeerde certificaat (ook wel als diploma gezien) binnen. Ik weet nog goed dat dit toen uitbundig werd gevierd met de hele directie en de bijbehorende bonussen. Het werd gezien als belangrijke stap in de geschiedenis van het bedrijf. Kort hierna volgden snel andere systemen (HACCP, ERP, SQA) welke allemaal onder de paraplu van ISO 9001 werden geschaard. Naarmate de tijd vorderde, werd het kwaliteitssysteem beter ingebed in de organisatie. Het werd een totaal systeem en hiermee werd het onderhouden van het systeem steeds belangrijker. Dit werd zo belangrijk dat er een manager werd aangesteld. Deze werd verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud van het kwaliteitsmanagementsysteem. De eerste tekenen van een kloof tussen kwaliteitsmanagement en de productie werden toen al voorzichtig zichtbaar. Het diploma was binnen en de aandacht ging weer naar de dagelijkse werkzaamheden.

Fase 2, de berusting

Naarmate de tijd vorderde, werd het steeds duidelijker dat het onderhouden van een kwaliteitsmanagementsysteem steeds makkelijker ging. Het systeem was volledig ingevoerd (volwassenheid) en bood weinig tot geen nieuwe uitdagingen meer voor de organisatie. De kloof tussen de productie en de verantwoordelijke kwaliteitsmanager werd hiermee voor het eerst zichtbaar.

Ook de wijziging naar de nieuwe ISO 9001:2000 norm bood weinig meerwaarde voor de organisatie. Voor het behalen van het nieuwe certificaat was weinig aandacht vanuit de directie. Het beheren van het certificaat met de bijbehorende audits werd de hoofdtaak van de kwaliteitsmanager en kwam hiermee steeds verder te staan van het productieproces. De kloof werd groter. Tijdens een externe audit werd de directie gevraagd: “Wie is verantwoordelijk binnen uw organisatie voor kwaliteit?”. Het antwoord hierop was: “Dat is de kwaliteitsmanager (Fred Brands)”. In het begin, moet ik eerlijk zeggen, streefde dit mijn ego. Erkenning vanuit de directie was in deze periode belangrijk. De strijdkreet “Let’s make lips smile” gold ten slotte ook voor mij.

Fase 3, de kentering

In deze fase ontstaan twee ‘nieuwe’ stromingen: de eerste is het steeds vaker voorkomen van klantaudits en daarnaast het stroomlijnen van processen op de productieafdelingen. Dit laatste werd mede aangewakkerd door de veranderende markt. De kostprijs kwam onder druk te staan en de concurrentie werd steeds heviger. De aandacht van de organisatie kwam te liggen op het financiële vlak. Kwaliteit werd nog wel gezien als belangrijk, maar niet meer als het belangrijkste. In deze fase komt de kwaliteitsmanager bijna helemaal los te staan van het productieproces. Dit kwam met name door ‘nieuwe’ managementconcepten welke gouden bergen beloven. Zo ook bij ons. De adviesbureaus kwamen binnen en brachten: de Business

Balanced ScoreCard, Six Sigma, Stroomlijn, Lean, enz. De stroom leek niet op te houden.

De eerste stroming is een duidelijke trend dat klanten steeds vaker langs kwamen voor een audit. Eerst nog onder het mom van 'vriendelijke bezoeken'. Maar later kregen deze bezoeken steeds meer een formeel karakter. De eerste audits waren nog vaak gebaseerd op ISO-normen, waarbij de klant een gecertificeerd systeem volledig accepteerde. De audit bleef dan ook vaak beperkt tot een rondleiding op alle afdelingen. Maar ook dit veranderde snel. De audits door klanten overtreffen de ISO-standaarden met gemak. De klant weet inmiddels waar afwijkingen kunnen zijn en kan door ervaring heel gericht zoeken tijdens een audit. Een audit heeft dan ook vaak het karakter van een bezoek om aan te tonen dat de organisatie fouten in het systeem heeft. Met deze veranderingen kwam de organisatie, en dus ook de kwaliteitsmanagers, in een soort spagaat terecht: aan de ene kant moest de organisatie zo slank mogelijk met zo min mogelijk mensen verder, aan de andere kant werd de klant steeds mondiger en eiste een steeds maar stijgend kwaliteitsniveau van het eindproduct. Daarnaast zijn ook nieuwe eisen met betrekking tot Arbo, Milieu en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) opgenomen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Een uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek laat zien dat de klant ISO-certificeringen belangrijk vindt. Maar op de vraag of de klant hiervoor extra wil betalen was het antwoord: "NEE". De strijdkreet "Let's make lips smile" kreeg hiermee een totale nieuwe dimensie!

Fase 4, het nieuwe tijdperk

Nu ik de vorige drie fasen heb beschreven, kun je je wel eens afvragen wat er nog over is van de boodschap "Let's make lips smile"? Is er nog wel een rol voor de kwaliteitsmanager in de toekomst? Is een ISO-systeem nog wel nodig? De klant komt toch steeds vaker langs om persoonlijk te verifiëren of een organisatie nog wel conform hun specifieke eisen functioneert. Mijn antwoord is een duidelijk JA! U zult natuurlijk zeggen: "dat had ik ook niet anders verwacht van een kwaliteitsmanager". Maar ik zal u uitleggen waarom. Veranderingen in de markt zullen altijd blijven en mensen die werken met kwaliteitssystemen zullen hier altijd rekening mee moeten houden. In de toekomst zal steeds minder beschreven worden. Dit is een duidelijke trend die al jaren aan de gang is. Mensen krijgen een steeds grotere afkeer tegen geschreven procedures en regels. Maar aan de andere kant komt er door het internationaal zaken doen en een steeds kritischer wordende klant steeds meer wet- en regelgeving. Ook zal de kwaliteitsmanager steeds vaker betrokken worden bij procesmatige verbeteringen. Mijn verwachting voor de toekomst is ook dat voor consumenten van producten en diensten de kwaliteit van een product belangrijker wordt dan ooit. Zeker in het licht van milieu, duurzaamheid, mensenrechten en de overige MVO-gedachten zullen bedrijven producten gaan maken welke voldoen aan deze criteria. Stilstaan is geen optie. Het blijven stimuleren van medewerkers, maar ook het kritisch blijven richting het (top)management aangaande 'nieuwe' managementstromingen, blijft een belangrijke taak van de kwaliteitsmanager. Om dit binnen een organisatie goed te kunnen stroomlijnen wordt een groter beroep gedaan op de creativiteit van een kwaliteitsmanager. Hierbij kan de kwaliteitsmanager zijn toegevoegde waarde zichtbaar maken en wordt de kloof gedicht. Het denken in toegevoegde waarden dient dus als ware een tweede natuur van de kwaliteitsmanager te worden. Veel meer dan nu het geval is. Maar voor mij blijft de strijdkreet "Let's make lips smile" nu en in de toekomst overeind staan!



*Wouter Hart (1977) is oprichter/adviseur bij Verdraaide organisaties. Vanuit zijn creatieve, niet- bedrijfskundige achtergrond onderzoekt hij de patronen onder het huidige organisatiedenken en hoe met minder beheersbaarheid veel betere prestaties kunnen worden gerealiseerd. Daarover geeft hij lezingen, workshops en trainingen (zie www.verdraaideorganisaties.nl). Op zijn 27e schreef Wouter samen met Harry Sonnenschein het boek *Leiders van vandaag - Lessen voor morgen* dat in 2009 genomineerd werd als managementboek van het jaar.*

WEG MET INK, ISO EN HKZ

Weg met INK, ISO en HKZ

Voor mijn boeken *Verdraaide organisaties* (2012) en *De wending* (verwacht medio 2013) ben ik op zoek gegaan naar (zorg)organisaties die excelleren in kwaliteit. Ik heb daarbij ook een aantal bestuurders geïnterviewd van deze zogenaamde *High performance* organisaties. Een van de opvallende bevindingen was dat deze bestuurders zo veel als mogelijk afscheid hebben genomen van kwaliteitsmodellen als ISO, INK en HKZ. Dat was opvallend omdat ze het zeiden af te schaffen juist omdat ze het thema kwaliteit zo serieus namen.

Hans Becker - de voormalig bestuurder van Humanitas - illustreerde deze paradox als volgt: "Wat ik met kwaliteit heb? Het hangt er van af welke kwaliteit je bedoelt. De gangbare kwaliteit - de inspectiekwaliteit en HKZ-kwaliteit - vind ik niets en die wil ik dus ook niet verbeteren. Aan de andere kant - als het gaat om de échte kwaliteit dan is dat het hart van ons werk."

Weg van kwaliteit

Twee soorten van kwaliteit die volgens deze bestuurders bijna haaks op elkaar staan en allebei het resultaat van een eigen manier van denken over kwaliteit en vooral over hoe dat tot stand komt.

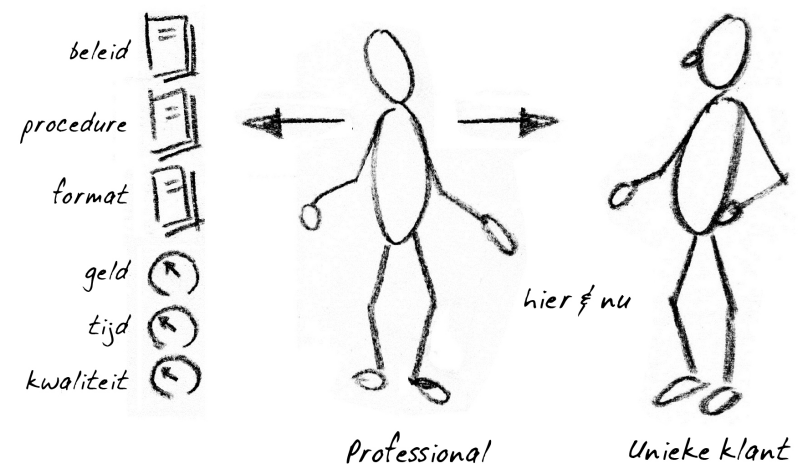
De eerste vorm - die past bij de gangbare kwaliteit - zou je architectuurdenken kunnen noemen. De manier van werken aan kwaliteit is daarbij het ontwerpen van een perfect raamwerk. Een raamwerk waarin op allerlei gebieden in een organisatie de juiste afspraken worden gemaakt en dat dat op zo'n manier gebeurt, dat alle gebieden onderling elkaar maximaal versterken. De gedachte is dat wanneer deze puzzel goed ontworpen is, de mensen in de praktijk weten wat ze moeten doen om de klant zo goed mogelijk te helpen. De kwaliteit van de puzzel voorspelt de kwaliteit in de praktijk.

De tweede vorm van denken - en die past bij deze bestuurders - zou je 'praktijkdenken' kunnen noemen. In deze vorm van denken is het niet interessant of de puzzelstukjes compleet zijn, maar is uitsluitend belangrijk wat directe klantwaarde creëert en wat van daaruit de uitvoerende professional nodig heeft om deze klantwaarde zo goed mogelijk te beantwoorden.

Deze twee vormen van denken komen in iedere organisatie voor en leiden tot wat spanningen. De praktijkdenkers irriteren zich aan de architectuurdenkers omdat ze het gevoel hebben te worden lastiggevalen met het leggen van een puzzel die maar omslachtig bijdraagt aan de problemen die zij in de praktijk ervaren en veelal zelfs haaks staat op wat goed is voor de klant. Andersom irriteren de architectuurdenkers zich aan de praktijkdenkers die niet lijken te beseffen dat het inefficiënt is wanneer iedereen opnieuw het wiel uitvindt en dat klanten wel met het hele systeem te maken hebben en daar dus een consistentie in moet worden gebracht.

Tussen twee krachten gevangen

Maar niet alleen tussen personen ontstaan spanningen, want de twee denkrichtingen komen ook bij iedere professional in de organisatie samen en werken als het ware als tegengestelde krachten op iedere professional in. Wanneer we bijvoorbeeld naar de uitvoerende professional kijken, zie je dat deze aan de ene kant te maken heeft met de praktijk: de klant in het hier en nu die per definitie uniek is en dus een mate van variatie vraagt. Aan de andere kant de gestandaardiseerde systeemwereld - de puzzel - die iets zegt over dat hier en nu, maar het unieke hier en nu én de uniekheid van de klant daarin feitelijk in haar nuance niet kent.



Wat doet een callcentermedewerker die in een organisatie zit met veel architectuurdenkers aan de telefoon als jouw vraag niet past in hun systeem? Waar kiest de callcentermedewerker dan voor? Wat doet de basisschoolleraar voor jouw kind als jouw kind een afwijkende leerbehoefte heeft? Waar kiest de leraar dan voor?

Kwaliteit volgens de architectuurdenkers gaat over het kunnen aantonen dat er conform de protocollen en afspraken wordt gewerkt - met een focus op standaardisatie. Kwaliteit volgens de praktijkdenkers gaat er uitsluitend om om de klant op de juiste wijze te bedienen - met een focus op variatie. Wanneer de klantvraag afwijkt van de legpuzzel is het dus de vraag waar de professional voor kiest. Hoe meer architectuurdenkers in dat geval op hem ingepraat hebben - en naarmate hij daar gevoeliger voor is - des te groter is de kans dat de professional de klant de rug toekeert en kiest voor het vasthouden aan de regels. Zeker wanneer de beoordeling daarop gericht is. Aan de andere kant: hoe meer praktijkdenkers op hem ingepraat hebben, des te groter is de kans dat de professional de grote legpuzzel de rug toekeert.

De verkeerde mentaliteit

Het toepassen van externe criteria - zoals die via INK, ISO en HKZ vaak de organisatie binnen worden gebracht en zoals dat vooral past bij de architectuurdenkers - is gevaarlijk om twee redenen.

De eerste reden werd prachtig geïllustreerd door professor Teun Hardjono toen ik met hem en een groep van dertig internationale kwaliteitskundigen aan het reflecteren was op het thema kwaliteit. Teun stoorde zich eraan dat het de hele tijd ging over 'hét kwaliteitssysteem' en hoe dat er uit moest zien en bijna niet over kwaliteit zelf (daar is de paradox weer). Teun gaf aan dat hij nog nooit heeft begrepen wat 'het kwaliteitssysteem' nu was. Hij kreeg er het beeld bij dat hij zijn eigen bril aan een ander kon geven met de boodschap: "hier - dit is vanaf nu jouw bril want ik kan er goed door zien". Ofwel: de criteria die de een passen, hoeven de ander niet even goed te passen.

Het tweede gevaar van externe - en dus ook extern opgelegde - criteria is dat het de architectuurdenkers een te snel en gemakkelijk houvast geeft vanuit een 'extern referentiepunt'. En wat nu bij al de organisaties die we bezocht hadden zo opvallend was, was dat ze juist zo veel tijd gestoken hebben aan het vinden van een 'intern referentiepunt'. Een eigen en dus per definitie uniek houvast dat logischerwijs voortkomt vanuit een diep begrip van het dienstverleningsconcept en hoe daaraan een optimale invulling kon worden gegeven.

Neem diezelfde Hans Becker met zijn Humanitas. Hij vond als zorgconcept het 'geluksrestaurant' uit en wist dat door te zetten naar een aantal fundamentele principes zoals 'het vergroten van regie bij de bewoner', 'use it or lose it', 'ja-cultuur' en 'extended family' (Veel over te vinden op internet). Van daaruit ontstond binnen de organisatie door de tijd heen als het ware een *internal frame of reference*. Vanuit het concept en de principes werd beredeneerd wat er nodig was om kwaliteit te realiseren. Zo'n intern referentiepunt heeft boven het externe referentiepunt niet alleen als voordeel dat het beter zal aansluiten bij de unieke organisatie, maar ook dat er veel begrip zal zijn voor de gekozen oplossingen omdat de denklijn logisch in het verlengde ligt van de beleving van de praktijkdenkers. Tot

slot is het juist het proces zelf waardoor de kwaliteit ook echt in de mensen zelf gaat zitten. De lange weg is op den duur wellicht de korte ...

De waarde van INK, HKZ en ISO

Toen ik zelf begon als kwaliteitsfunctionaris heb ik de baan aangenomen op voorwaarde dat ik geen kwaliteitsopleiding zou hoeven volgen, geen literatuur zou hoeven lezen en geen externe criteria zou hoeven bekijken. Na een jaar van samen met de uitvoerende professionals en de directeur reflecteren op wat kwaliteit was, wat er nodig was om die zo hoog mogelijk te krijgen en aan die voorwaarden te voldoen, stond 'ons managementsysteem' - twee dunne handboeken en een handvol sjablonen. Op dat moment heb ik de CERTIKED-criteria gepakt - die zijn afgeleid van het INK-managementmodel - waarlangs we beoordeeld zouden worden. Daaruit heb ik nog een paar hele waardevolle aanvullingen gevonden. We behaalden onze certificering met vlag en wimpel.

Wanneer de interne oriëntatie zo sterk is dat de externe criteria ondersteunend blijven aan de interne oriëntatie zijn INK, ISO en HKZ heel waardevol - en zo zijn ook ooit bedoeld! Maar zonder die interne oriëntatie zijn ze heel gevaarlijk. Een mooie toetssteen of de externe criteria goed gebruikt worden is of ze in het gebruik ertoe leiden dat er 'antwoord' gegeven wordt op de criteria en dat 'er aan wordt voldaan' of dat ze gebruikt worden de juiste vragen te stellen in de organisatie. Dan wordt de 'leercultuur' weer belangrijker dan de POP-gesprekken, of de PDCA-cyclus. Dan wordt de 'aansprekcultuur' belangrijker dan de beoordelingsgesprekken. Dan wordt het hebben van contact met de klant belangrijker dan de tevredenheidsmeting en bovenal wordt dan kwaliteit niet het aapje op de schouder van de staf, maar een diepgewortelde overtuiging in de beleving en het handelen van de professionals en het lijnmanagement.



Henk Bobbink (1957) is sinds 2004 als hoofddocent verbonden aan de opleiding Bedrijfskunde MER van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, voor de vakgebieden organisatiekunde, bedrijfsprocessen en kwaliteitsmanagement. Vanuit het lectoraat 'Total Quality Management in Organisatienetwerken' werkt hij sinds het voorjaar van 2010 aan een promotieonderzoek met als onderwerp de verschillende (filosofische) scholen binnen het kwaliteitsdenken. Als man van de praktijk is hij doorgegroeid via verschillende banen en studies naar een wetenschappelijke omgeving.

Henk heeft een loopbaan doorlopen van verkoper van scheepshulpdieselmotoren, via schoonmaker, machinist bij de NS, racefietsenmaker, opleider voor vluchtelingen, vakbondsbestuurder, docent vakbondsschool en bedrijfsopleider (soms gelijktijdig en in willekeurige volgorde) naar personeelsadviseur en plaatsvervangend hoofd P&O bij de NS. In 2000 is Henk gestart met een eigen personeel- en organisatieadvies- en trainingsbureau. Sinds 2004 is Henk fulltime docent aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

voornamelijk dienst doet als naslagwerk, 'versierd' met aantekeningen, accentueerstift en 'post its' als bladwijzers. Het zal in 2008 zijn dat ik ook 'Lila', het tweede boek van Pirsig, heb gekocht. Ik heb het in z'n geheel gelezen. Ook hier weer een verhaallijn in een romandeel en overdenkingen over kwaliteit in een filosofisch deel. Persoonlijk vind ik de filosofische uiteenzetting van 'Lila' beter dan 'Zen...', maar het romandeel, hoewel functioneel als verbinding in het boek, vind ik een stuk minder dan in 'Zen...'

Kwaliteit, iedereen weet wat het is, maar iedereen denkt er wel anders over. Kwaliteit is een subjectieve beleving. Waarom is 'Zen...' voor de één een draak van een boek en voor de ander een meesterwerk? Waarom wordt er nog steeds uit geciteerd? (De) Kwaliteit (van het boek) is blijkbaar subjectief en bovendien contextafhankelijk. Duidelijk voor mij is dat de mensen in mijn omgeving, de waardering die zij voor dit boek uitspreken, (mee) bepalend zijn voor mijn beleving. Zeker is dat mijn persoonlijke ontwikkeling door de jaren heen hierbij een factor is. Mijn ontwikkeling en de invloed van anderen geeft voeding aan het uithoudingsvermogen dat ik kan opbrengen om me door dit boek heen te worstelen, en de keuzes die ik maak over welke stukken ik wel lees en welke ik niet meer kan opbrengen. De inhoud van het boek, dat wat het mij brengt, verandert ook met de inzichten die ik verkrijg door de jaren heen. De filosoof Jurgen Habermas noemt dit verschijnsel de invloed van de leefwereld. De leefwereld kan volgens Habermas worden opgevat als een geheel van cultureel doorgegeven interpretatiekaders; een reservoir van de culturele overlevering waaruit door de sociale actoren wordt geput bij het bereiken van de gemeenschappelijke definitie van de situatie waarin zij verkeren. Dit geheel vormt een onproblematische achtergrond, waaruit geput wordt voor zover dat voor de definitie van een specifieke situatie noodzakelijk is (Kunneman, 1985: 101). Deze onproblematische achtergrond is, een op de achtergrond altijd aanwezig gemeenschappelijk referentiekader (unproblematic background knowledge), dat door Karl Popper is geïntroduceerd en dat te beschouwen is als een voorloper op dat wat Kuhn een paradigma noemt (Popper, 1959: 422; Popper, 1963: 524; Kunneman, 1986: 21; Kuhn, 1962). Er is dus een subjectief beleven dat *mede* door een sociale structuur wordt vormgegeven.

Hoewel het begrip kwaliteit een subjectieve beleving is, worden er toch pogingen gedaan het te objectiveren; bijvoorbeeld door het te definiëren. De woordenboeken Van Dale en ook Koenen komen met een soortgelijke definitie: kwaliteit is een hoedanigheid van stoffen en waren, de deugdelijkheid (Van Dale, 1984, boek 2; Koenen, 1984). Het gaat hier duidelijk om tastbare kwaliteit: de deugdelijkheid van stoffen en waren. Hardjono kruipt hier tegenaan met zijn definitie: kwaliteit is de hoedanigheid van een entiteit (Hardjono, 2006: 49). Hij laat hiermee meer ruimte voor invulling wat betreft entiteit en hoedanigheid. Joseph M. Juran geeft al meer ruimte voor het subject als gebruiker: "Quality is fitness for use" (Juran, 1992: 28). Maar of deze pogingen om te komen tot een definitie ook duidelijkheid geven over wat nu kwaliteit is, is voor mij een retorische vraag.

Kwaliteit als begrip wordt gebruikt voor allerhande momenten, gebeurtenissen, entiteiten. Kwaliteit zegt iets over cultuur, gedrag, boeken, gebruiksartikelen. Van toepassing zijn

KWALITEIT, WAT BEDOEL JE?

Kwaliteit, wat bedoel je?

"Ofschoon van kwaliteit geen definitie kan worden gegeven, weet je toch wat kwaliteit is." (Pirsig, 1976: 186) Kortgeleden vroeg Teun Hardjono aan mij wat dat toch is, dat er na al die jaren nog steeds uit 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' geciteerd wordt, overigens zonder een antwoord op die vraag te verwachten. Hoewel het boek al jaren meegaat, is het als fenomeen in z'n totaliteit, de 'romantische kwaliteit' daarvan, zoals Pirsig het zelf zou noemen, een mooie casus om mijn betoog mee op te bouwen. Waarschijnlijk in 1998 las ik dit boek voor het eerst. Ik las het als een roman en na ruwweg 150 pagina's had ik het wel gehad met alles wat Phaedrus betrof. Ik scande de pagina's en las daar waar het over de reis van vader en zoon ging; hun ontmoeting gaandeweg de reis. Het filosofische deel was niet om door te komen. Persoonlijk vond ik dat romandeel wel aardig, maar naar mijn idee geen 'bestseller'. Maar wanneer je op zoek gaat naar recensies van 'Zen...' dan vind je veel verschillen, uiteenlopend van hele verhandelingen over de psychologische lading tussen vader en zoon, maar ook worden er parallellen gelegd tussen beide verhaallijnen (zie bijv. Huub Vinkenburg in Synaps 22 van 2007). In de zomer van 2007 heb ik het boek, na een halfslachtige poging een paar jaar eerder, voor de tweede keer gelezen. Ook nu weer na ongeveer 150 pagina's sla ik delen over, echter nu die delen die vader en zoon betreffen, en ga op zoek naar alles wat het denken van Phaedrus betreft. Het boek is nu, nadat het

hierbij begrippen als waarde, leefwereld (Habermas), paradigma (Kuhn), dus ook het individuele gedrag binnen sociale structuren (de aloude structure-agency discussie). Om het begrip kwaliteit meer handvatten te geven, om er grip op te krijgen, lijkt er behoefte aan een andere benadering. Robert Pirsig, David Garvin en Huub Vinkenburg proberen het door het begrip kwaliteit in te delen in domeinen. Pirsig probeert het met een tweedeling in 'klassieke kwaliteit', waarbij het object wordt opgedeeld in analyseerbare delen, en 'romantische kwaliteit' waarbij het object in z'n geheel wordt beschouwd (Pirsig, 1976: 74 ev). Garvin onderscheidt, verdeeld over de vijf aspecten transcendent, productgericht, gebruikgericht, productiegericht en waardegericht, elf definities van kwaliteit (Garvin, 1988: 40 ev). Vinkenburg maakt een indeling in empirische kwaliteit, normatieve kwaliteit en reflectieve kwaliteit (Vinkenburg, 2010: 3-5). Hardjono voegt daar nog pragmatische kwaliteit als vierde indeling bij (Van Kemenade en Hardjono, 2011). Wat hier overwegend wordt genegeerd is dat kwaliteit een subjectieve beleving is. Door er woorden aan te geven en het daarmee kritiseerbaar te maken (vgl. Popper, 1975: 25 en 120) wordt wel getracht het te objectiveren, maar subjectief blijft het.

De gangbare praktijk van kwaliteitskunde en in het verlengde daarvan kwaliteitsmanagement is dat wat Vinkenburg beschrijft als empirische en normatieve kwaliteit. Vinkenburg omschrijft een empirische school als een richting die registreert en controleert op grond van uiterlijk waarneembare kenmerken van entiteiten zoals hoeveelheid, afmeting, massa, kleur en kosten: meten is weten. Om kwaliteit te managen in de empirische school wordt, volgens Vinkenburg, gebruik gemaakt van evidence based, statistische methoden als Seven Tools en Six Sigma, om procesvariabelen terug te dringen. Bij de normatieve school gaat het om het toepassen van modellen waarlangs organisaties beoordeeld worden in termen van zo hoort het. Een goede beoordeling mondt uit in het toekennen van een prijs of een certificaat. Hierbij worden totale organisaties bekeken door middel van zelfevaluatie, accreditatie en certificatie aan de hand van standaarden of modellen als ISO, HKZ, NIAZ, INK, BSC, NVAO en dergelijke (Vinkenburg, 2010: 3-4). De oordelen moeten objectief van aard zijn, maar kunnen niet meer dan intersubjectief zijn (wat maximaal objectief is volgens Popper), waarbij een in monoloog opgestelde beoordeling in de praktijk voorkomt. Het een en ander mondt uit in een vergelijking tussen IST en SOLL, waarna verbeter- en veranderprocessen ingezet kunnen worden.

Kwaliteitsmanagement is dus in werkelijkheid procesmanagement waarbij procesmanagementmethodes als Seven Tools, Lean en Six Sigma en Systeem assessmentmodellen als INK, BSC, HKZ en ISO en dergelijke toegepast worden. Het streven is om, gerelateerd aan de strategie van de organisatie, te komen tot efficiënte processen en een effectieve organisatie. Hierbij is dus vooral sprake van het optimaal inrichten van bedrijfsprocessen op een zodanige manier dat het geheel een efficiënt en effectief systeem vormt.

Kwaliteitsmanagement op deze manier vormgegeven bevindt zich in termen van het paradigmamodel van Burrell en Morgan in het 'functionalistisch paradigma' dat ontstaat

d.m.v. de twee oriënteringen, objectivisme en (sociale) regulering (Burrell and Morgan, 1979); waarbij de behoeften van het individu ondergeschikt worden gemaakt aan het systeem (Essers, 2007: 115), om te komen tot vooraf gemaakte afspraken. De term kwaliteitsmanagement staat om, onder meer, de volgende redenen onder druk. (1) Kwaliteit is een subjectieve beleving en kan dus niet empirisch getoetst worden volgens standaarden en normen waaruit volgt (2) dat er geen uniforme kwaliteit afgeleverd wordt, echter een expliciet of impliciet geformuleerde afspraak wordt nagekomen waarbij (3) de individuele behoefte van zowel de ondergeschikte in de organisatie als ook de klant ondergeschikt wordt gemaakt.

Op dit punt aangekomen is het goed om het laatste item wat nader te verklaren. Immanuel Kant onderkende twee domeinen, het domein van de dingen voor zover ze gedacht kunnen worden (noumena) en het domein van de dingen voor zover ze aan ons verschijnen (phaenomena) (Kant, 2004: B 306). Het (transcendentiaal) *kennend subject* maakt kennis van het *kenbaar object* in de empirische buitenwereld pas mogelijk (Kant, 2004: B XXV- BXXVI). We nemen niet de 'Dingen an sich' waar, maar het subject structureert de ervaring. Dat wat zich in het domein van de dingen die we denken afspeelt, is niet zichtbaar te maken. Wel is er via een hersenscan activiteit te zien, maar niet de inhoud van die activiteit. Bovendien is de inhoud van deze transcendentale activiteit niet te meten, niet te kritiseren en dus niet intersubjectief (objectief) te maken. Pogingen daartoe ondernomen door woorden uit te spreken en/of op te schrijven raken nooit exact aan het transcendentale *a priori* begrip van de zender, maar zullen vergeleken worden met dat wat bij de ontvanger van de boodschap al bekend is en passen in het, onder invloed van de leefwereld, binnen het geldende taalspel (Wittgenstein, 1976: bijv. §19), gevormde begrippenkader. Of zoals Kant dit zegt: "..., aanschouwingen zonder begrippen zijn blind" (Kant, 2004: B 75). Dat wat wij dus als transcendentiaal begrip 'Kwaliteit' zelf bedenken, zal nooit in deze *a priori* vorm kenbaar gemaakt kunnen worden aan de buitenwereld. De zintuiglijke overdracht via de (niet aan het *a priori* begrip rakende) uitgesproken of geschreven woorden zal binnenkomen in het begrippenkader van de ontvanger. Deze zal het ontvangen begrip vormen en structureren naar eigen ervaring, leefwereld en paradigma. Als we de klant nu als zender veronderstellen, zal deze het transcendentiaal gevormde *a priori* begrip van kwaliteit dus niet exact over kunnen brengen aan de leverancier/producent van de dienst of het product. De producent/leverancier zal echter op de een of andere manier moeten komen tot een binnen verschillende structuren aanvaard gemeenschappelijk beeld van deze kwaliteit en op basis daarvan standaarden en normen ontwikkelen. Deze ontwikkeling vindt bovendien overwegend plaats binnen het 'functionalistisch paradigma', (resultante van objectivisme en (sociale) regulering); wat er één op één toe leidt dat de individuele behoeften van de ondergeschikten in dat systeem zich moeten richten naar de strategisch doelstellingen van de organisatie.

Dat wat wij als kwaliteitsmanagement zien is in werkelijkheid procesmanagement. De kwaliteit als subjectieve beleving, van de klant, is niet te managen anders dan via beïnvloedingsmethoden zoals wel gebruikelijk bij marketing en promotiecampagnes. Kwaliteit bestaat alleen als transcendentiaal *a priori* begrip bij een individu. De consequentie

van deze constatering is dat marketing veel meer kwaliteitsmanagement is dan dat wij tot nu toe onder kwaliteitsmanagement verstaan, en dat de ultieme poging te komen tot een product of dienst die door de klant wordt afgenomen procesmanagement is dat toewerkt naar een vooraf gemaakte afspraak. Afsluitend wil ik dan ook komen tot de volgende stellingen:

1. Kwaliteit is een transcendentiaal, *a priori*, begrip.
2. Kwaliteitsmanagement probeert de leefwereld van de klant te beïnvloeden via marketing- en promotiemethoden.
3. Een kwaliteitskundige houdt zich bezig met het ontwerpen en inrichten van processen.

Referenties

Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot: Grower. ISBN 0566051494.

Essers, J.P.J.M. (2007). *Incommensurabiliteit en organisatie: De reconstructie van een academische patstelling*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, RSM Erasmus University Rotterdam. ISBN 9789058921338.

Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press. ISBN 0029113806.

Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M. (2006). *Management van processen*. Deventer: Kluwer. ISBN 9013034446.

Juran, J.M. (1992). *Juran over Kwaliteitsmanagement: plannen, besturen, verbeteren*. Deventer/Antwerpen: Kluwer. ISBN 9020126873.

Kemenade van, E., en Hardjono, T.W. (2011). Van vier paradigma's naar vier scholen en een Wintercamp. *Synaps* nr. 32, p. 28-34.

Koenen, M.J. en Drewes, J.B. (1984). *Verklarend Handwoordenboek der Nederlandse Taal*. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 9001968228

Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago/London: The University of Chicago Press. ISBN 0226458083.

Kunneman, H. (1985). *Habermas' Theorie van het Communicatieve handelen; Een samenvatting door H. Kunneman*. Meppel: Boom. ISBN 9060095677.

Kunneman, H. (1986). *De waarheidstrechter: Een communicatietheoretisch perspectief op wetenschap en samenleving*. Meppel: Boom. ISBN 9060096932.

Pirsig, R.M. (1976). *Zen en de kunst van het motoronderhoud. Een onderzoek naar waarden*. Amsterdam: Ooievaar. ISBN 9057132176.

Popper, K.R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London/New York: Routledge Classics. ISBN 9780415278447.

Popper, K.R., (1963), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. London/New York, Edition: Routledge Classics. ISBN 978041285940.

Popper, K.R. (1975). *Objective knowledge; An Evolutionary Approach*. London: Oxford University Press. ISBN 0198750242.

Vinkenburg, H. (2010). Naar en derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps* nr. 31, p. 3-5.

Wittgenstein, L. (1976). *Filosofische onderzoekingen*. Meppel: Boom. ISBN 9060092082.



Harry Gundlach studeerde wis- en natuurkunde in Utrecht en Oxford. Na een promotieonderzoek op het FOM-Instituut voor Plasmafysica Rijnhuizen werkte hij 15 jaar in de elektrotechnische industrie als research manager. Vanaf 1982 tot zijn pensionering in 2005 was hij directeur van de Raad voor Certificatie, later Raad voor Accreditatie. Op 15 december 2005 is Harry Gundlach benoemd tot erelid van het NNK. Hij is vanaf de fusie in 2001 tot april 2004 voorzitter geweest van het NNK. Hiervoor was hij voorzitter van de VKN. Harry is 'Honorary Life Member van de International Accreditation Forum (IAF, Inc.)' en 'Distinguished Fellow of the Institute of Directors'.

ALLE MENSCHEN WERDEN BRÜDER

Alle Menschen werden Brüder

De vraag van de redactie is of het gedachtegoed, dat ten grondslag ligt aan de modellen voor kwaliteitsmanagement, kan worden uitgebreid naar de kwaliteit van de samenleving en duurzaamheid. In deze bijdrage zal ik de bestaande modellen m.b.t. kwaliteitsmanagement kort beschrijven en mijn mening geven over de mogelijkheid van een verdere uitbreiding.

Kwaliteit als losstaand begrip betekent niets, het gaat altijd om de 'kwaliteit van iets'. Kwaliteit kan worden gedefinieerd als de mate waarin een product of dienst voldoet aan je eisen en verwachtingen. Voor een product zijn ze relatief eenvoudig te bepalen. Toch niet voor alle producten. Wat is bijvoorbeeld een goed gedicht? De onlangs overleden schrijver Gerrit Komrij benaderde de vraag "Wat is goede poëzie?" vanuit het negatieve (NRC, 23 april 1998). Vanuit de eigenschappen van slechte poëzie. Een soort aftreksom om de grens te bepalen van wat opgeteld kan worden. Slechte poëzie heeft volgens Komrij een aantal duidelijke eigenschappen. Een slecht gedicht is bombastisch, speculeert op de welwillendheid, de sentimentaliteit en de tranen van de lezer, heeft een belerende toon en toont ongewilde/onbedoelde humor.

Kwaliteit van een dienst is moeilijker te bepalen. Een dienst is niet tastbaar, de resultaten hebben niet de vorm van een product. Dit zorgt er voor dat er veel minder kwaliteitsindicatoren beschikbaar zijn dan bij producten. Toch verwacht de burger, die zich tegenwoordig via het internet veel beter kan informeren dan vroeger, informatie over de kwaliteit van de dienstverleners. Met name in die sectoren van dienstverlening waar er sprake is van een (grote) kennisasymmetrie tussen dienstverlener en de klant. Momenteel bestaat er een aantal managementmodellen waarin klanten- en patiënttevredenheidsenquêtes, *mystery shopping* en klachtenevaluatie een rol spelen bij de bepaling van de kwaliteit van diensten.

Voor de kwaliteit van een organisatie bestaat sinds 1987 een internationale norm, de ISO 9001, waarvan de laatste versie stamt uit 2008. De norm bevat eisen voor het management van een kwaliteitssysteem van een organisatie. Zo moet bijvoorbeeld het kwaliteitsbeleid bekend zijn bij alle medewerkers. De organisatie moet erop gericht zijn dat de klantentevredenheid wordt verhoogd. Ook moet de organisatie de wettelijke eisen, die van toepassing zijn op het product of de dienst van de organisatie, in acht nemen. Onder de wettelijke eisen vallen steeds meer milieubescherpende eisen. Een andere bekende norm, de ISO 14001, richt zich op het management van milieusystemen. De norm stelt een organisatie in staat haar beleid en doelstellingen te ontwikkelen en te implementeren m.b.t. de bescherming van het milieu. Beide ISO-normen vormen, wereldwijd, de basis voor certificatie van managementsystemen voor kwaliteit en milieu.

Zelfs bestaat er een definitie over de kwaliteit van leven (Nationaal Kompas Volksgezondheid, versie 4.8, 14 juni 2012). Kwaliteit van leven is de mate van functioneren van personen op fysiek, psychisch en sociaal gebied en de subjectieve evaluatie daarvan. Kwaliteit van leven bestaat dus uit zowel relatief objectieve als uit subjectieve aspecten. Objectieve aspecten gaan over het feit of iemand als gevolg van zijn gezondheid bepaalde beperkingen heeft. Subjectieve aspecten zeggen iets over het oordeel van de persoon over (aspecten van) zijn gezondheid. Tijdens de onlangs gehouden discussie over de vergoeding van medicijnen voor mensen met de spierziekte van Pompe bleek dat er ook een standaard bestaat voor het meten van de kwaliteit van leven. De meest gebruikte standaard is de QALY (Quality-adjusted life-year). Eén QALY staat voor één jaar in leven in goede gezondheid.

Sinds 2010 is er een internationale richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de ISO 26000. Verwacht wordt dat de richtlijn heel invloedrijk zal worden. Het is een hulpmiddel voor bedrijven (en andere organisaties) bij de implementatie van een maatschappelijk verantwoord beleid ter bescherming van mens en milieu. Meer en meer dwingen marktpartijen bedrijven initiatieven te ontplooiën voor duurzaam ondernemen. Verschillende overheden hebben al afspraken gemaakt voor het duurzaam inkopen. Voor 2010, bijvoorbeeld, was de doelstelling van het Rijk 100% duurzaam inkopen. Per 2015 moeten alle overheden voor 100% duurzaam inkopen. Ook werd in 2011 een petitie aangeboden aan de Europese Commissie om bedrijven, die actief zijn in de EU, wettelijk aansprakelijk te stellen voor de schade die zij toebrengen aan mens en milieu.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een breed onderwerp dat kan worden samengevat in een aantal kernbegrippen. Volgens de richtlijn moeten organisaties verantwoordelijkheid nemen voor de impact die zij hebben op milieu en maatschappij. Ook moet er openheid zijn over activiteiten en beslissingen die invloed hebben op het milieu en de maatschappij. De organisatie dient de belangen van alle belanghebbenden te respecteren, niet alléén die van de aandeelhouders. Last but not least, een organisatie dient de mensenrechten te respecteren en de universele toepassing van mensenrechten te erkennen. Bovengeschetste ontwikkelingen tonen aan dat de zorg voor kwaliteit in de samenleving niet meer weg te denken is. In vrijwel alle maatschappelijke sectoren ziet men de zin ervan in

regelmatig stil te staan bij de bedoelingen, de gevolgde procedures en het eigen professionele handelen. In vele sectoren is de afgelopen decennia een stelsel van afspraken en regels ontwikkeld, waarin verscheidene kwaliteitbevorderende instrumenten zijn ingebed. Met name in sectoren met hoge veiligheidsrisico's en kennisasymmetrie.

De vraag was: kunnen we de denkbeelden en ideeën, die ten grondslag liggen aan bovenbeschreven modellen voor management van kwaliteit, uitbreiden naar c.q. toepassen op de kwaliteit **van** de samenleving zelf? Uiteraard is de impact van bovenbeschreven ontwikkelingen op de kwaliteit **binnen** de duurzame samenleving evident. Maar kwaliteit **van** de samenleving is een metabegrip. Kwaliteit van de samenleving bestaat uit meerdere belangen, t.w. milieutechnische, economische en sociale belangen. Uiteindelijk heeft het te maken met de mogelijkheden en het recht jezelf te kunnen zijn. Inherent aan dit recht is de vrijheid van de (politieke) keuzes die invloed hebben op de samenleving waarin we leven. Bij een duurzame samenleving is er een streven naar evenwicht tussen al deze belangen. De kwaliteit van zo'n samenleving zou je kunnen definiëren als 'de mate waarin een optimaal evenwicht is bereikt tussen die bovengenoemde belangen'. Het evenwicht wordt beïnvloed door de onderlinge afhankelijkheid van die belangen. Om bijvoorbeeld de economische ontwikkelingen in goede banen te kunnen leiden is het van belang met de grenzen van de draagkracht van de natuur rekening te houden. Meer productie betekent meer consumptie en dat is goed voor de economie. Maar deze groei kan ten koste gaan van het milieu door de toename van het energieverbruik en de hoeveelheid afval. De eerder genoemde richtlijn ISO 26000 dwingt de manager zich bewust te zijn van de consequenties voor het milieu van zijn streven naar meer omzet.

Het sociale belang is het moeilijkste aspect bij de bepaling van de kwaliteit van de samenleving. Sociale belangen hebben betrekking op de individuele behoeften van de burgers. Behoeftes die tot uiting komen in het omgang van mensen met elkaar staan hierin centraal, behoeftes die hen motiveren deel te nemen aan het sociale en economische leven op een door hen gewenste wijze. Ze zijn moeilijk vast te stellen, zeker in de huidige samenleving waarin de trend verzakelijking en individualisering is. Met als gevolg egocentrisme in vele verschijnselen die we langzamerhand normaal zijn gaan vinden, zoals psychisch gestoorden op straat, achterstandswijken, bonussen, etc. Egocentrisme is een grote bedreiging voor de kwaliteit van onze samenleving. Een belangrijke eigenschap die ons daartegen zou kunnen behoeden is het bestaan van empathie tussen de mensen. De empathische mens (onder)kent zijn gevoelens op het emotionele niveau en kan met anderen op het gevoelsniveau verkeren. Helaas heeft de wetenschap aangetoond dat mensen helemaal geen goed inzicht hebben in hun gevoelens. Want een groot deel van de mentale processen die bepalen wat we ergens van vinden, hoe we ons voelen en hoe we ons gedragen, speelt zich buiten het bereik van ons bewustzijn af.

Verbetering van de kwaliteit van de samenleving is bij uitstek een taak van de overheid. De belangen van groepen en individuen komen hier aan de orde en worden tegen elkaar

uitgespeeld c.q. tegen elkaar afgewogen. De politiek beïnvloedt direct de mate van evenwicht tussen de milieutechnische, economische en sociale belangen, ergo de kwaliteit van de samenleving. Echter wanneer het op onze politieke keuze aankomt kiezen we, egocentrisch, voor politici die onze eigen (financiële) toekomst veilig stellen. De kwaliteit van de politiek wordt, naast de deskundigheid van de individuele politicus, beïnvloed door transparantie. Maar transparantie maakt de politicus kwetsbaar. Het is tegen de natuur van de politicus, men houdt de kaarten zolang mogelijk voor de borst. Voor onze beroepsgroep is het een gevaarlijk terrein waarop al lang is aangetoond dat 'waar de politiek binnenkomt, kwaliteit de ruimte verlaat'.

'Make the world a better place' wordt wellicht de ondertitel van ons boek. U bent gewaarschuwd, 'schoenmaker blijf bij je leest'. In de Finale van zijn Negende Symfonie gebruikte Beethoven de door von Schiller geschreven *Ode an die Freude*. Dit gedicht geeft de door Beethoven gedeelde idealistische visie van Schiller weer, die alle mensen als broeders zag. Helaas leert de geschiedenis ons dat dit niet het geval is. Wees trots op het gerealiseerde gedachtegoed dat, mijns inziens, genoeg bijdraagt aan een betere wereld!



Sjoerd Hooftman (1966) is bedrijfsjurist, volkshuisvester en wereldverbeteraar. Inmiddels 20 jaar werkzaam in de Nederlandse woningbouw. Als jurist en manager bij Vereniging Eigen Huis, als bestuurssecretaris bij zowel de brancheorganisaties Bouwend Nederland als Aedes, en momenteel als directeur-bestuurder van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). KWH is een coöperatieve vereniging van circa 200 wooncorporaties met 1,2 miljoen sociale huurwoningen. De activiteiten van het kwaliteitscentrum zijn wooncorporaties inspireren in het werken aan de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit onder meer met onderzoek, auditing, benchmarking, benchlearning en themabijeenkomsten. Sjoerd Hooftman blogt regelmatig over actuele kwaliteitsvraagstukken via www.kwh.nl en is te volgen via twitter.com/KWHsjoerd.

CORPORATIES ONTDEKKEN NIEUWE LICENSE TO OPERATE

Authentieke kwaliteit van wonen en leven

Gedreven door het onvervangbare ideaal van de volkshuisvesting, zijn 400 woningcorporaties met 25.000 medewerkers in staat om voor 2,4 miljoen huishoudens authentieke kwaliteit van wonen en leven te realiseren. Betaalbaar en toegankelijk voor iedereen. Corporaties zijn hiertoe in staat door een unieke positie die ze te danken hebben aan het hybride bestel waarin zij krachtig zijn geworden. Hoe borgen we nu dat corporaties ook voor de komende generatie authentieke kwaliteit van wonen en leven blijven genereren? Het is immers geen vanzelfsprekendheid. Ruim zeventien jaar na de bruteringsoperatie, waarbij de financiële sturing van corporaties door de overheid grotendeels is opgeheven, hebben corporaties een beschadigd imago en kalft het draagvlak voor hun bestaan zelfs af. Dat corporaties de goede dingen goed doen, was altijd een groot goed. Maar die vertrouwde basis erodeert. De Tweede Kamer start een parlementaire enquête naar het wel en wee van deze sector die al een eeuw lang een grote invloed heeft op onze maatschappij. Hoog tijd voor een nadere beschouwing.

Marginalisering kwaliteitsmanagement

Buitenstaanders zijn het er over eens dat er binnen de woningcorporaties een nieuw perspectief op kwaliteit dient te ontstaan. Dit ondanks het feit dat er veel is bereikt. Corporaties zijn klantvriendelijke organisaties geworden. Sinds 1995 – het jaar waarin KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector) gestart is met klantmetingen – stijgt jaarlijks de klantwaardering. Momenteel scoren corporaties in de ogen van de klant gemiddeld een 8-. Ze nemen bovendien niet alleen de klant, maar ook meer en meer de lokale belanghouders als uitgangspunt voor hun handelen. Gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en andere ketenpartners worden actiever bij het beleidsproces

betrokken, waardoor corporaties prestaties zijn gaan leveren die beter aansluiten bij de lokale opgaven. Toch zijn er op alle niveaus binnen corporaties in de afgelopen periode gaten gevallen. Corporaties hebben – met de wind in de rug – het kwaliteitsmanagement laten marginaliseren tot aan de zijlijn van de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld: het managen van financiële en maatschappelijke risico's blijkt geen onderdeel van de (kwaliteits)strategie, maar wordt gezien als een ondersteunende functie die versnipperd is weggelegd in de organisatie. Het kwaliteitssysteem draagt maar weinig bij aan de risicobeheersing, terwijl dit in het huidige economische tijt wel mag worden verwacht, temeer omdat de huurders uiteindelijk de rekening betalen op het moment dat het mis gaat. Op afstand beschouwd, kan worden geconcludeerd dat de verantwoordelijkheid voor kwaliteit in de afgelopen jaren minder vaak bij de top van de corporatie heeft gelegen. Sterker nog: criticasters vinden dat bestuurders en commissarissen zich gemakkelijk laten verleiden tot onbezonnen, onbehoorlijk of onbesuisd gedrag. Niet voor niets wordt door de beroepsvereniging van de toezichhouders (VTW) voorgesteld om alle commissarissen van corporaties voortaan te onderwerpen aan een 'geschiktheidstoets'. Dit moet het kaf van het koren scheiden. Met als bijkomend voordeel dat daarmee van bovenaf ook meer focus komt op het professionaliseren, verzakelijking en kwaliteitsmanagement. Inmiddels is ook een snel groeiend aantal insiders het er over eens dat er een nieuw perspectief op kwaliteit dient te ontstaan. Door de crisis ontstaat er ruimte om het beter en slimmer te doen. Een kans die moet worden benut.

Kwaliteitsfocus te instrumenteel

Kwaliteitsmanagement is bij een groot aantal corporaties nog niet stevig geborgd. Een relevante groep werkt niet expliciet vanuit een modelmatige en/of integrale aanpak. Koplopers werken veelal met het INK-managementmodel. Dit model kent – zoals waarschijnlijk bekend – vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht. Ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt vastgesteld wat feitelijk is gerealiseerd. Het 'tiende aandachtsgebied' is de feedbackloop waarin centraal staat of en in hoeverre de organisatie leert van de ervaringen en behaalde prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen. Heel belangrijk is de samenhang tussen de tien aandachtsgebieden. Het gaat om de integraliteit. Dat laatste lijkt een vanzelfsprekendheid, maar is het niet. De corporaties zijn er nog nauwelijks in geslaagd om vanuit integraliteit het INK-managementmodel toe te passen. Veelal zijn de onderdelen van het model vertaald naar afgebakende thema's, die met behulp van afgebakende instrumenten worden belicht en beetgepakt. Het effect is dan ook dat bij deze corporaties in de loop van de tijd de focus instrumenteel van aard is geworden. Zo wordt de Plan-Do-Check-Act-cyclus doorgaans wel begrepen, maar niet altijd op de juiste wijze toegepast. Het gaat hier immers om de leer- en verantwoordingscyclus die ervoor moet zorgen dat gevoerd beleid wordt getoetst op effectiviteit om daarmee bijvoorbeeld de klant- en belanghouderstevredenheid te laten toenemen. Maar in de praktijk verengt de PDCA-gedachte zich soms tot het instrumentarium zelf: hebben we de acties uit de interne audits wel goed uitgevoerd? De toegevoegde waarde van het kwaliteitsmanagement boet

daardoor geruisloos aan waarde in. Kortom: er is ruis en vervuiling geslopen in de aanpak van kwaliteitsmanagement. Corporaties zijn daarin overigens niet uniek.

Bovenstaande ontwikkeling is relevant. Tegelijkertijd dient deze te worden beschouwd tegen de achtergrond van de trend dat corporaties zich momenteel herbezinnen op hun maatschappelijke rol. Corporaties moeten in de komende jaren hun taak vervullen met minder mensen en minder middelen. Ze moeten scherpe keuzes maken om te kunnen overleven. Corporaties komen terug op hun uitgedijde taakopvatting en willen terug naar de kern. Zij willen zakelijker en klantgerichter handelen. Corporaties verlangen naar inzicht op hun *impact on society*, zodat ze zich daarmee kunnen legitimeren. Ze zijn op zoek naar een nieuwe *license to operate*, nu de oude lijkt te zijn verlopen.

Nieuwe license to operate

Waarop zou een nieuwe license to operate geschraagd kunnen zijn? Het antwoord ligt in het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit onderwerp komt steeds meer in de belangstelling. Ook bij corporaties. Zij nemen verantwoordelijkheid voor de maatschappij, door verantwoordelijkheid te nemen voor het huisvesten van lagere inkomensgroepen en kwetsbare burgers en voor de fysieke en sociale leefbaarheid. Corporaties willen niet langer vereenzelvigd worden met het beeld dat ze gefocust zijn op financieel rendement of prestigieuze projecten. Het expliciet oppakken van het thema MVO kan aan de ene kant de aandacht voor kwaliteit een nieuwe impuls geven en aan de andere kant geweldig bijdragen aan het herstel van het imago van de sector. Een win-win situatie dus. Het invoeren en het borgen van MVO hoeft niet ingewikkeld te zijn. Het bestaande INK-managementmodel kan de inrichting van het begrip MVO volledig afdekken. Daarbij kan uitstekend gebruik gemaakt worden van de ISO 26000 guideline. Hierin zijn de zeven MVO-principes vervat: rekenschap afleggen, transparant zijn, ethisch gedrag, respect voor belanghouders, respect voor wetgeving, respect voor internationale gedragsnormen en respect voor mensenrechten. Ze lijken abstract, maar laat u zich hier niet door misleiden. Bij alle incidenten in de corporatiesector waren meerdere van deze principes stevig geschonden. De gedachte om de zeven MVO-principes geconcretiseerd op te nemen in het aandachtsgebied 'Beleid en Strategie' snijdt hout. Ook is het goed denkbaar om de aandachtsgebieden 'Bestuur en Financiers' en 'Maatschappij' in het model te wisselen. Dan ontstaat er een geactualiseerd model dat de inrichting en borging van MVO volledig afdekt en waar corporaties mee uit de voeten kunnen. Zaak is wel om het INK-managementmodel in haar dagelijkse toepasbaarheid meer behapbaar te maken. Het INK-managementmodel blijft dan 'fit for use'. De recente combinatie met de IMWR (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren) -cirkel is een goede aanzet. Deze cirkel is immers complementair aan de bestaande, rationeel getinte, PDCA-cyclus. Zij geeft invulling aan meer mensgerichte, sociaal-culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren. Het is de cirkel van de menselijke maat en de onmisbare passie. Conclusie: een geactualiseerd INK-managementmodel dat nog beter aansluit op de vraagstukken van nu zal een grotere doelgroep aanspreken.

Minder kwaliteitslabels

Dit heeft effect op onze rol vanuit KWH. Wij zullen moeten afstappen van het aanbieden van afzonderlijke kwaliteitslabels op deelterreinen. In het verleden hebben wij de vier resultaatsgebieden van het INK-model vertaald in afzonderlijke kwaliteitslabels. Wij moeten als certificerende organisatie - net als de corporaties - focussen op de kern. Wij moeten naar één integraal kwaliteitslabel waarin we vanuit het perspectief van de huurder de waardering tot uitdrukking laten komen op thema's die voortvloeien uit MVO in het algemeen en de dienstverlening aan de klant in het bijzonder. Dat kan een kwaliteitslabel zijn met uitdagende groei-gradaties. Voorwaarden voor succes en acceptatie zijn dat het geen opgelegde toetsing van de overheid is, maar dat het gedragen wordt door de sector zelf. Het kwaliteitslabel wordt vanzelfsprekend pas toegekend op het moment dat er een stevige, geobjectiveerde toetsing heeft plaatsgevonden vanuit een stevig en transparant kader. Langs deze band verwerven corporaties namens hun 2,4 miljoen klanten een nieuwe license to operate. In dat klantenperspectief zit de crux en dus meteen een belangrijk verschil ten opzichte van het huidige visitatiesysteem. Dat systeem kent geen herkenbare afzender, huurders komen er nauwelijks in voor. Huurders verdienen meer, huurders hebben recht op een woningcorporatie die een authentieke kwaliteit van wonen en leven realiseert op een wijze die overtuigend recht doet aan alle beginselen van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.



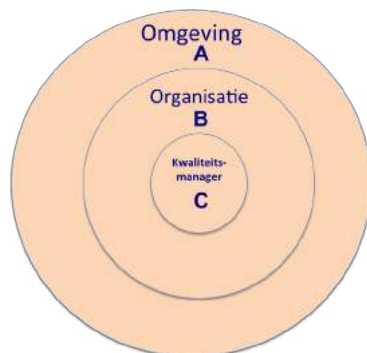
Ir. Bob Alisic is lid van ISO TC176 en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de internationale norm ISO 9004:2009. In 2007 gestart met consulting, training en auditing bedrijf ActinQ. Daarvoor een aantal jaren gewerkt als Principal Consultant bij Atos Consulting en KPMG Consulting op de gebieden Quality Management & Improvement en Change Management. Voor de overstap naar advies en training 20 jaar gewerkt voor Philips Electronics. Ervaring uit een groot aantal verbeterprogramma's in verschillende soorten processen zijn de belangrijkste fundamenten voor zijn activiteiten. Keynote spreker op internationale en nationale congressen met thema's als quality improvement, business excellence, supplier auditing, process en verandermanagement. Contact: bob.alisic@actinq.nl | www.actinq.nl.

TRENDS IN KWALITEITSMANAGEMENT

Trends in Kwaliteitsmanagement

Toen ik de vraag kreeg om ook een bijdrage te leveren aan een boek over de trends in kwaliteitsmanagement heb ik meteen enthousiast 'ja' gezegd, natuurlijk iets gaan schrijven over de toekomst van kwaliteitsmanagement is een uiterst boeiend onderwerp. Een paar dagen later dacht ik: er is al zoveel hierover geschreven, valt er eigenlijk nog iets aan toe te voegen waar de lezers ook iets aan zouden hebben? Een vraag waarop ik niet meteen een antwoord had. Toch, stap voor stap kwam op mijn netvlies een aantal observaties die samen mogelijk enkele trends aanduiden.

Kijkend op afstand zijn er drie groepen van trends te onderscheiden, gebaseerd op de plaats waar die als het ware 'hun oorsprong' zullen hebben: Omgeving van organisaties (A), de organisaties zelf (B) en de kwaliteitsmanagers zelf (C).



Groep A zijn de trends die ontstaan buiten de organisaties en die invloed zullen hebben op de organisaties (kunnen ook genoemd worden 'externe trends'). Groep B zijn de trends die zich vooral zullen laten zien binnen de organisaties en geïnitieerd worden door de organisaties zelf (kunnen ook genoemd worden 'interne trends'). Groep C zijn de trends die sterk verbonden zijn met de kwaliteitsmanagers zelf en grote invloed hebben op hun eigen activiteiten (kunnen ook genoemd worden 'persoonsgebonden trends'). Laten we nu dieper kijken naar de inhoud en de mogelijke consequenties van al deze trends.

Groep A (invloeden op de organisaties als geheel):

- Groeiende vraag van de klanten en andere belanghebbende partijen naar meer transparantie van de bedrijfsvoering. Er zijn voorbeelden genoeg aanwezig die deze trend duidelijk aangeven, extra versterkt door de effecten van de economische en financiële crisis van de afgelopen paar jaren;
- Belanghebbende partijen verwachten dat de organisaties zich meer maatschappelijk verantwoord gaan gedragen. Aanwijzing in deze richting is de grote belangstelling die het ontwikkelingsproces van de ISO-norm 26000 heeft gekend, alsook de grote interesse van de diverse spelers voor de toepassing daarvan zowel in profit alsook non-profit organisaties;
- Verwachting dat organisaties veel vaker en sneller met nieuwe producten komen die beter aansluiten bij de ideeën over de 'groene' producten. Wij beginnen ons met z'n allen meer en meer te realiseren dat er meer aandacht nodig is voor ons milieu, zowel voor vandaag alsook voor morgen.

Groep B (invloeden op het 'binnenwerk' van de organisaties):

- Integratie van de diverse managementsystemen. Om de effectiviteit, maar ook de efficiëntie van de diverse managementsystemen te verhogen zullen organisaties wegen zoeken om deze nu nog vaak losstaande systemen te integreren. Met de komst van de nieuwe generatie van de ISO-normen zou dat vergemakkelijkt kunnen worden met de inmiddels overeengekomen High Level Structure voor de standaards voor de diverse managementsystemen;
- Veel intensievere samenwerkingen met andere organisaties in de keten, met name in het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Geavanceerde IT-middelen die al beschikbaar zijn, maken deze verandering zonder meer haalbaar;
- Tijdelijke organisatieverbanden, zowel met de grote alsook met zeer kleine organisaties, tot en met de eenpersoonsbedrijven (zzp-er's). Vooral op het gebied van kennisintensieve projecten zullen dergelijke (tijdelijke) verbanden een grote rol spelen, inclusief de verbanden met diverse universiteiten en andere kenniscentra;
- Invloed van sociale media en van communicatie in beide richtingen met de klanten en andere belanghebbende partijen gaat verder zeer sterk toenemen. Deze media zijn niet meer weg te denken in de huidige globale en multinationale relatieverbanden;
- Wijze van communiceren met de omgeving (binnen en buiten de eigen organisatie) gaat sterk veranderen, beïnvloed door de gewoontes van de jongere generatie van vandaag. Teksten worden meer en meer vervangen door beelden, interactie is een heel gewoon iets;

- Het hebben van een passende IT-infrastructuur en -applicaties inclusief het gebruik en deels (eigen) ontwikkelde apps gaat nog grotere rol spelen in de komende jaren.

Groep C (invloed op de kwaliteitsmanagers zelf – hun competenties en gedrag):

- Veel nauwere samenwerking zal nodig zijn met de andere ondersteunende disciplines binnen een organisatie (HRM, Financiën, IT, Communicatie). Dit betekent voor de kwaliteitsmanager leren van de ‘talen van de andere disciplines’ en open staan voor opbouwen van zeer nauwe relaties met andere disciplines. Echte doorbraken in verbeteren van prestaties van een organisatie kunnen in de toekomst alleen tot stand komen via dergelijke samenwerkingen. Deze trend heeft zich al meer dan duidelijk getoond in de wetenschappelijke wereld;
- Het leren gaat een nog belangrijkere plaats krijgen binnen de organisaties. De kwaliteitsmanager krijgt de kans om de rol van ‘kennismakelaar’ in te vullen. Een van de essentiële voorwaarden hiervoor zal zijn het vermogen om zeer goed geavanceerde IT-middelen te gebruiken bij het vinden, organiseren en verspreiden van kennis;
- De kwaliteitsmanager gaat het woord ‘manager’ meer een meer weglaten uit zijn functieomschrijving en gaat zich veel meer richten op coachen, adviseren en trainen van anderen binnen de organisatie;
- ‘Beïnvloeden zonder macht’ zal in de toekomst een van de belangrijkste ‘gereedschappen’ van de kwaliteitsadviseur/coach zijn. In plaats van telkens te roepen: ‘mijn directeur luistert niet naar mij’, zal de nieuwe kwaliteitsadviseur/coach in staat zijn zijn boodschap te vertalen naar de taal van de persoon/partij waarop die boodschap gericht is. Verandermanagementvaardigheid zal zijn tweede vaardigheid zijn naast de kwaliteitskunde.

Deze drie groepen van trends zullen natuurlijk niet los van elkaar staan. Er zal ook beïnvloeding over en weer zijn, vaak zal het niet mogelijk zijn om te zeggen welke trend welke andere trend geïnitieerd of versterkt heeft.

Er zijn ook nog twee trends die ik persoonlijk liever niet nog verder zie opkomen. Ze zijn al aanwezig, maar gelukkig (nog) in de beperkte mate:

- a) Toename van de discussies over alle mogelijke scholen in ‘kwaliteitsland’. Ik zie veel liever dat we energie steken in combineren van de goede aanpakken uit de diverse scholen dan het zoeken naar de verschillen en argumenteren waarom de ene school beter is dan de andere;
- b) Om duidelijk te maken waar ik met de tweede ‘ongewenste trend’ naar toe wil, een voorbeeld van een ervaring, beter gezegd een wijze les die voor mij veel betekende.

Als klein jongetje wilde ik mijn eigen radio bouwen, nog in de tijd van radiobuizen. Van de vader van een van mijn vrienden kreeg ik een schema en wat onderdelen, ik kocht wat nog ontbrak en ging enthousiast aan de slag. Binnen paar dagen waren alle verbindingen (met losse draden nog) aangebracht, batterijen aangesloten en toen

kwam het grote moment: luisteren van het geluid ... zoeken en zoeken, maar niets, alleen wat gekraak. Een en ander geprobeerd, maar geen muziek. Teleurgesteld en ook wat ontevreden ging ik terug naar de vader van mijn vriendje met vraag of hij een ander, beter schema voor me had, omdat dit niet werkte. Hij keek me aan, beetje grijzend, en zei: “Nee, jij moet er eerst achter komen wat hier aan de hand is, dit werkend maken en pas daarna gaan we kijken naar een betere radio. Niet meteen opgeven zonder te begrijpen waarom dit niet werkt en overstappen naar een ander ontwerp.” En hij kreeg gelijk, ik had fouten gevonden, maar vooral begrepen hoe mijn eerste radio eigenlijk kon werken. Het was natuurlijk geen Hifi, maar er kwam wel muziek uit de luidspreker.

Wat heeft dit te maken met mijn wens over de trends in kwaliteitsmanagement? Veel. Ik zou graag willen zien dat organisaties als ze een aanpak of model voor verbeteren gaan gebruiken, dat ook voortzetten, ook als het blijkbaar na korte tijd niet voldoende ‘winst’ oplevert, en niet te snel overgaan naar een andere aanpak zonder te begrijpen waarom de eerstgekozen aanpak in hun situatie (nog) niet goed werkt.

Hoe dan ook, wij gaan een zeer boeiende tijd tegemoet, waar veel flexibiliteit en een groot vermogen om te leren, om zelf te veranderen en om de anderen te helpen om te veranderen de meest markante kenmerken van zijn.



Drs. Hermine Tien specialiseerde zich de afgelopen 12 jaar in paradigmatische veranderingen en begeleidt o.a. leidinggevend, bestuurders, organisaties en 'jong talent' bij de overgang naar nieuwe vormen van leven, werken en organiseren.

Ze werkte 10 jaar met Wim van Dinten (voormalig topman Rabobank NL, hoogleraar Erasmus Universiteit) in zijn organisaties, bekwaamde zich in zijn vernieuwende theorie over organiseren en de bijbehorende paradigmatische veranderingen - voor onze tijd onvermijdelijk.

Verdiepte zich ook grondig in de uiterst actuele visie op leidinggeven, leven en werken van de Duitse monnik Prof. dr. Anselm Grün, bedrijfskundige en internationaal bekend auteur, en vertaalde enkele van zijn boeken over Leiderschap.

Met z'n allen zijn we steeds hoger opgeleid en juist studies als bijvoorbeeld rechten, economie, bedrijfskunde en MBA doen een flink beroep op onze rationele en IK-kant. Dan treedt er gemakkelijk blikvernaauwing op en heb je de neiging om overal en altijd - ook daar waar het helemaal nergens op slaat - rationeel, instrumenteel, lineair en vanuit 't IK en eigenbelang te denken en te organiseren. Dit heeft onze kijk op wat *leven* is vertroebeld en ons mensbeeld scheefgetrokken. Rationaliteit domineert én het belang van *de ander* is weg. Dat heeft grote effecten op de manier waarop we met elkaar omgaan en waarop organisaties en het land op dit moment bestuurd en geleid worden: zie de banken, de politiek, de journalistiek, de zorg, het (hoger) onderwijs, ziekenhuizen, woningcorporaties ...

Vernieuwing

Voor al organisatiemensen zijn gefragmenteerd geworden en laten - zeker in hun werk - een groot deel van hun natuurlijke mogelijkheden ongebruikt, verspillen die in feite. In het belang van mensen en de samenleving moet de balans dringend hersteld, een grote vernieuwingslag gemaakt, die onze andere kanten weer aanboort en tot klinken brengt. Dat zal doorwerken in de manier waarop organisaties bezig zijn. Maar langs dezelfde route die de 'ellende' heeft veroorzaakt gaat dat niet lukken, dat besef dringt wel door. Ingesleten patronen zijn weerbarstig: politici bijvoorbeeld roepen nog steeds dat ze de 'crises' willen *oplossen* - lineaire taal die verwijst naar een lineaire methode zonder ruimte voor de nodige creativiteit. Als je herkent dat een uitweg alleen via paradigmatische verandering kan lopen, ben je bij het begin van vernieuwing.

Motorboot varen of zeilen?

Op dit moment werken veel organisaties alleen volgens de 'motorbootmethode': je organiseert rechttoe, rechtaan, realiseert wat je in je hoofd hebt, vraagt je niet af wat dat met mensen en de omgeving doet. Soms heel effectief ... Maar voor antwoorden op de grote kwesties van nu is de 'zeilbootbenadering' nodig: weten dat je niet rechtlijnig op je doel af kunt, dat je moet laveren, afhankelijk bent van omstandigheden, van weer en wind. Ervaren dat je deel van een groter geheel bent, van wat groter is dan jijzelf, je eraan over durven geven, er respectvol mee omgaan, je inleven, luisteren, het juiste moment aanvoelen ... Dát is organiseren met sensibiliteit voor omstandigheden en met eerbied voor mensen en voor wat voor hen betekenis heeft. Dát is 'verbonden zijn met hun context'.

Vervreemding

Veel mensen voelen zich op dit moment verweesd, onzeker, zijn op zoek naar houvast, naar nieuwe beelden over hun toekomst. Verlangen ook weer naar iets anders, naar inspiratie, naar het *hogere*, naar verbinding en verbondenheid. Ze ervaren hun leiders niet als 'inspirerend'. Ook bestuurders en leiders zelf missen vaak bezieling in hun werk, voelen zich vervreemd, gevangen in een complexe systeemwereld. Ze willen wel anders maar vragen zich af hoe. Hoe kom je die bezieling weer op het spoor? Hoe krijg je die open *vormen van organiseren* te pakken? We zijn toe aan een nieuwe stijl van organiseren, leidinggeven, (samen)werken en communiceren, aan nieuwe leiders en bestuurders die zo willen werken. Die vanuit hun rol weer voor mensen willen 'zorgen'.

VEELZIJDIGE KWALITEIT! HOE WE ER BETER VAN WORDEN...

Versleten, nikszzeggend containerbegrip. Te pas en te onpas gebruikt. *Hoedanigheid*, aldus Van Dale. Om het woord weer waarde te geven, moeten we terug moeten naar af, naar essentiële vragen: *Hoe zijn we? Wie zijn we? Hoe leven, werken, organiseren we? Hoe geven we leiding, besturen we onze organisaties, bedrijven we politiek? Hoe gaan we om met de aarde en met mensen - met zieken, klanten, cliënten, burgers, met onze kinderen en jongeren, onze bejaarden, met onszelf?*

De turbulente tijden van nu tonen aan dat we een deel van onze kwaliteit kwijt zijn, van onze hoedanigheid. Zoals op een dag je lijf gaat sputteren als je te lang 'slordig' geleefd hebt. De manier waarop we *leven, werken en organiseren* is steeds eenzijdiger geworden. We zijn op halve kracht gaan varen, doen onszelf, het land en de mensen daarmee dramatisch te kort. Als je denkt dat een crisis iets is wat je per ongeluk 'overkomt', wil je er alleen maar zo snel mogelijk vanaf. Zoals van hoofdpijn: gauw een pilletje tegen de stoorzender die al je plannen in de war schopt. Maar met andere ogen naar de pijn kijken kan je veel vertellen: over je leefstijl, je werkdruk, je baan of functie, je privésituatie, je relatie, je manier van eten en drinken ... Durf je die confrontatie aan en doe je er wat mee, dan knap je weer op. Dan is *crisis* geen ramp maar een zegen, een *wake up call*, goud voor de toekomst. Daarom is het nú tijd voor de omslag van *eenzijdig* naar *veelzijdig*.

Voorbij het rationele, instrumentele, lineaire en het IK

Nieuwe managementtheorieën? Nee, paracetamol helpt niet ... We lopen steeds verder vast in dezelfde, eenzijdige benaderingen, zéggende wel dat het anders moet maar in wezen verandert er nog steeds weinig. Onze *way of life* moet onder de loep, we moeten voorbij het rationele en instrumentele durven. Daar liggen de antwoorden!

Zorgplicht?

Vandaag (20 september 2012) lanceert demissionair minister Jan Kees de Jager een wetsvoorstel voor een 'algemene zorgplicht' van banken. Met aarzeling koos ik het werkwoord *zorgen*: te soft? Maar als zelfs hij dat durft ... Te lang kreeg financieel gewin voorrang boven het belang van klanten, daarom wil hij met deze maatregel het vertrouwen in de financiële sector herstellen. Het is veelzeggend en schokkend dat die banken dat blijkbaar alleen per 'plicht' doen en niet meer uit zichzelf: ze zijn los van de samenleving, los van hun klanten. Het besef dat ze bestaan om mensen 'van dienst' te zijn is nog steeds totaal uit beeld. Misschien werkt op dit moment daarom alleen de methode De Jager. Maar wetten creëren niet automatisch 'vertrouwen', dat ontstaat pas door een andere mentaliteit en een andere werkwijze. Juist grote organisaties kunnen door een ommekeer het land geweldige impulsen geven. Maar de nieuwe slag heb je niet in een handomdraai te pakken, die moet geleerd en geoefend. En de vormen van organiseren moeten om, anders zit je zo weer 'old school' te doen.

Nieuwe kwaliteit herkennen?

In organisaties bijvoorbeeld:

- Het gaat in (de top van) organisaties, in de politiek en politieke debatten, in de journalistiek, niet meer alleen over geld, getallen, systemen, maakbaarheid en meetbaarheid, maar ook over andere betekenis.
- (Dienstverlenende) Organisaties gaan weer doen waar ze voor waren: patiënten, cliënten, klanten, burgers *helpen* in plaats van dwarsbomen met regels en voorschriften, zodat die zich gehoord en serieus genomen voelen.
- *Kwaliteit* betekent niet alleen de 'juiste procedures' maar heeft ook alles te maken met de vraag hoe je met mensen omgaat, met aandacht voor nuances en details, met je houding en gedrag, met wat je zegt, met vertrouwen.
- Protocollen en systemen zijn dienend en ondersteunend, niet meer leidend.
- Gebruik van andere taal dan 'systeeltaal': taal die laat horen dat *mensen* en *leven* uitgangspunt zijn, taal die het hart van mensen raakt, hen weer aanspreekt.
- Ziekenhuizen, zorginstellingen, scholen e.a. worden niet meer uitsluitend gerund als bedrijven waar productie gedraaid wordt.
- Leidinggevend zijn inspirerend: ze hebben een brede, veelzijdige kijk op het leven, op de mens en de samenleving. Brengen medewerkers met hun talenten tot bloei.
- Leidinggevend hebben een nieuwe leiderschapstijl: ze kunnen ook luisteren, zich inleven, zich verbinden.

Onbetaalde rekeningen

Samenleven in volle kwaliteit betekent bijvoorbeeld ook dat we veel aandachtiger omgaan met nieuwe generaties, die 'breed' voorbereiden op hun toekomst; dat we jonge mensen leren *leven*, hen in het onderwijs niet in systemen en planners persen, maar met hun talenten tot hun recht laten komen, zonder dwang tot 'succes' en 'geluk'. In een leven dat niet één groot pretpark is of hoeft te zijn, niet altijd maakbaar en 'leuk', waarin teleurstelling

en tegenslag er gewoon bijhoren. Dat we hen helpen veerkracht te ontwikkelen. Dat we net afgestudeerde academici niet als losers zonder toekomstperspectief depri thuis op de bank laten zitten, maar vanuit een ander mensbeeld naar zichzelf laten kijken, zodat ze weer in zichzelf en hun toekomst durven geloven. Dat we tijd en rust nemen om te luisteren naar levensvragen van de rond de 30-ers in hun quarter-lifecrisis en erop ingaan. Zo is de nationale kwaliteitsagenda voorlopig nog lang en veel langer ... *No more time to waste*: wie meldt zich?



Ad Tempelaars begon zijn werkend leven, na een opleiding chemische techniek, als chef van een kwaliteitscontroleafdeling bij Rank Xerox Manufacturing. Vooral de analysekant boeide hem in die tijd. Hij verwierf het diploma Statistisch analist VVS en volgde veel seminars en cursussen over kwaliteitsmanagement, auditing en organisatiekunde (o.a. Juran en Deming) bij de KDI, waar hij midden 70-er jaren freelance docent werd en later bij het INK. Rank Xerox was een geweldige leerschool door de managementtechnieken die door de moederorganisatie Xerox werden geïmplementeerd. Maar ook door de kansen die aan medewerkers werden gegeven om zich te ontwikkelen. Nog steeds een voorbeeld van hoe het kan of moet.

Sinds 1983 is hij actief als organisatie-adviseur, eerst in teamverband en vanaf 2001 als zelfstandige (Tempelaars Consultancy). Vanaf 1996 is hij actief met en betrokken bij het INK-managementmodel (INK-trainer, senior auditor, productontwikkelaar en kennispartner).

Contact: info@tempelaars-consultancy.nl

en zwart als het gaat om de vele verschillende mensen die op deze aarde samenleven. Een samenleving die steeds complexer wordt om te sturen en om er de eigen 'goede' weg in te vinden. En als we denken aan het thema van dit boek, 'Perspectief op kwaliteit', zijn dit wel de elementen waar het om gaat. Hoe kunnen we met z'n allen werken aan een bestendige welvaart, die er voor iedereen, nu maar ook voor onze nazaten, rooskleurig uitziet. Dit vraagt om inspanningen en investeringen, gebaseerd op voortdurende innovatie, maar ook om regelmatige reflectie (met behulp van terugkijken de toekomst bezien).

Vanuit een managementperspectief heeft de titel, 'de gekleurde wereld', betrekking op de manier waarop kleuren in verschillende managementtheorieën worden toegepast. Deze theorieën gaan in feite over de identiteit en gedrag van een organisatie of van mensen. Ik kom hier verderop nog terug. Het eerste wat ik leerde als chef van een kwaliteitscontroleafdeling was: alle afgekeurde producten voorzien van een rode kaart. De hiërarchie in de organisatie was herkenbaar aan de verschillende kleuren werkkleding.

Reflectie

Toen ik de vraag kreeg om een bijdrage te leveren aan dit boek ging ik nadenken. En het eerste wat mij gebeurde was automatisch een reflectie. Wat heb ik in mijn werkend leven allemaal voorbij zien komen op het terrein van kwaliteitszorg en organisatie-ontwikkeling. Wat mij direct opviel was de terminologie. Vroeger spraken we over kwaliteitszorg en tegenwoordig meer over kwaliteitsmanagement. Het gekke is, dat het vroeger vooral technieken en instrumenten waren waarmee processen werden beheerst en analyses werden gemaakt. We zeiden wel: kwaliteit is ieders zorg. We probeerden de verantwoordelijkheid voor het maken van goede producten bij iedereen neer te leggen, maar de organisatie zat vol met mensen die met allerlei instrumenten en technieken zich bezig hielden met de kwaliteit van de producten. En als ik nu de term kwaliteitszorg bezie in het licht van deze tijd, is het juist het begrip zorg waar het om moet gaan. Zorgen voor, je zorgen maken om. Ik pleit er dan ook voor om het begrip kwaliteitszorg weer tot leven te brengen. Zorg is namelijk geen systeem, maar een ingesteldheid van mensen en organisaties.

Nu spreken we over kwaliteitsmanagement, waarbij systeemdenken en -benadering een belangrijke bijdrage leveren. Vanaf eind 80-er hebben de kwaliteitsmanagementsystemen hun intrede gedaan, met als eerste de systemen gebaseerd op ISO 9000-normen. Eerst voor kwaliteit, later voor milieu en weer later voor de mensaspecten in organisaties (OHSAS, liP en dergelijke). De laatste paar jaar heeft ook het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn intrede gedaan. De benamingen zijn eigenlijk de harde termen (managementsystemen), terwijl, als je naar de achterliggende doelen kijkt, het gaat om je ergens zorgen om maken; zoals het milieu beschermen, veiligheid en welzijn van mensen bewerkstelligen. In ISO 9001 bijvoorbeeld, gaat het investeren in mensen alleen om te zorgen dat medewerkers beschikken over de bekwaamheden om het werk goed te kunnen uitvoeren. OHSAS en liP zijn er veel meer op gefocust, dat medewerkers zich lekker in hun vel voelen, om van daaruit het beste van henzelf te geven in de organisatie en er plezier aan te beleven.

VEELZIJDIGE KWALITEIT! HOE WE ER BETER VAN WORDEN...

De betekenis van de kleuren

De titel van deze bijdrage kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Allereerst vanuit een maatschappelijke context, maar ook vanuit een managementcontext.

Bijgaande foto is mijn metafoor over het kleur en richting geven aan het bestaansrecht van een organisatie. Het is het huis van Heijboer in Den Ijp. Heijboer, met een aparte en geheel eigen voor iedereen zichtbare levensstijl, waarin hij met zijn levensgezellinnen gelukkig is geweest.

De maatschappelijke context houdt in dat de wereld er steeds anders uit zal zien. Groen is bijvoorbeeld de kleur waar we aan denken als het gaat om ons milieu. Blank, bruin, geel



Ook de ontwikkeling van het INK-managementmodel maakt een dergelijke trend door. De eerste uitgaven in 1993 waren sterk rationeel beschreven en vooral gericht op diagnostiek, wat gaat goed en wat kan beter. Het waren geen echte normen, maar toch waren het redelijk toetsbare kaders, bedoeld om een organisatie beter te kunnen laten functioneren. Al snel kwam men tot de conclusie dat het model pas echt zinvol was als men het kon gebruiken om aan organisatie-ontwikkeling te gaan doen. Te zorgen voor een steeds beter functionerend geheel, gericht op het bereiken van resultaten voor de verschillende belanghebbenden: klanten en partners, medewerkers, maatschappij, bestuur en financiers. In het model heeft begin 90-er jaren het begrip zorg voor de maatschappij al zijn intrede gedaan.

De Demingcirkel (PDCA, Plan-Do-Check-Act/Adapt) is lang het lerende principe geweest in het INK-managementmodel. In 2008 is een tweede veranderwiel geïntroduceerd (IMWR: Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren). Een veranderwiel, dat in tegenstelling tot PDCA niet altijd cyclisch doorlopen hoeft te worden. Het gaat veel meer over de manier waarop de menskant in een organisatie wordt beleefd en wordt ingezet.

Uit onderzoek bleek dat het hebben van uitstekende en redelijke ‘valide’ lijsten met verbeterpunten prima zijn. Zeker als daar op een project- of planmatige manier mee wordt omgegaan. En toch..., werden er mooie resultaten bereikt? Te weinig, er zat veel meer in. Was er eigenlijk wel een verschil met vroeger, waar het de aandacht voor kwaliteit betrof? Ik weet nog dat op de oude agenda’s van de bijeenkomsten van regionale kwaliteitskringen elk jaar het onderwerp stond: ‘Hoe vertel ik het mijn baas?’ Of, de directeur die een brochure krijgt voor een bijeenkomst voor directeuren over kwaliteit.”Oh, het gaat over kwaliteit, daar heb ik een manager voor.” Ik zeg vroeger? Maar hoe is het vandaag?

Belangrijke succesfactoren uit de onderzoeken waren: noodzaak, leiderschap, cultuur en de veranderaar. Als medewerkers geen noodzaak zien in veranderingen, zal het moeilijk zijn om energie bij hen vrij te krijgen. Van de leider wordt inspiratie verwacht en het voorbeeld. Als er in een organisatie nooit een aanspreek- of verandercultuur is geweest, waarom zouden we dan nu wel veranderen? Als de begeleider van de verandering geen rekening houdt met de betrokken mensen zal hij weinig successen boeken.

In de beginjaren van mijn carrière speelden zaken als: quality circles, Lean manufacturing, problem solving technieken (w.o. Kepner en Tregoe). Populaire films als *If Japan can, why can't we?* werden massaal bekeken. Ook boeken als *In search of excellence* werden massaal gekocht en gelezen. Ik hoor het professor Filips Mulder nog met een big smile in zijn lezingen vragen: heeft u het gekocht? Maar ook gelezen?? Allemaal aspecten die nu in 2012 nog steeds in meer of mindere mate spelen, wellicht tegen andere achtergronden en inhoud. De essenties staan nog recht overeind.

Kwaliteitszorg, in kleuren

Eerder in deze bijdrage pleitte ik al voor het terughalen van het begrip kwaliteitszorg als alomvattend begrip voor de inspanningen om te werken aan steeds beter functionerende en presterende organisaties. Zorg betekent namelijk ook rekening houden met. En als ik dan naar een aantal filosofieën kijk en zie wat dan op een of andere manier indruk maakt zijn het de manieren waarop in deze filosofieën kleuren als herkenning zijn ingebracht.

Six Sigma is pas echt beginnen te leven toen het naast de technieken die het in zich heeft meer is geïnstitutionaliseerd en als filosofie in organisaties is ingebracht. Begrippen als black belt, green belt en yellow belt zorgen dat er op een doordachte manier aandacht wordt gegeven aan het invoeren van de juiste en gedragen interventies in de organisatie.

Om veranderingen in organisaties effectief door te voeren heeft de Caluwé zijn kleurentheorie ontwikkeld. De kleurentheorie is een denkwereld met als uitgangspunt dat elke situatie vraagt om een op die situatie toegesneden interventie (geel voor macht, blauw voor rationele, rood voor motiverende, groen voor lerende en wit voor intuïtieve).

Het waardenmodel van Spiral Dynamics is een doorontwikkeling op de onderzoeken van Graves naar wereldvisies die van toepassing zijn op zowel individuen als teams, organisaties, samenlevingen enz. De wereldvisies zijn opeenvolgende fasen, in toepassing vergelijkbaar met de theorie van Maslov. Elke fase is aangeduid met een kleur. Beige staat voor overleven, paars voor geborgenheid, rood voor energie en macht, blauw voor orde, oranje voor succes, groen voor verbondenheid, geel voor synergie en turkoois voor holistisch. Elk van deze wereldvisies heeft zijn eigen kenmerken, de specifieke houvast geven in de betreffende fase. Van vroeger kennen we al de hoedjes/petjes van Edward De Bono. Het zijn gekleurde hoedjes of petjes die je telkens in een verschillende situatie of omstandigheid opzet en wisselt. Elk petje heeft zijn eigen kleur en is daarmee uniek. Het gaat over het kijken naar een organisatie. Uit elke kleur kun je vragen ontleen.

Wit gaat over kale cijfers en feiten, rood gaat over gevoel en intuïtie, zwart over negativiteit en pessimisme, geel over positiviteit en optimisme, groen over creativiteit en de blauwe staat voor beschouwend en controlerend.

Zomaar enkele voorbeelden over het gebruik van kleuren in theorieën die toegepast kunnen worden om de meest geschikte interventies en stijlen van leiderschap in gegeven situaties toe te passen. Een waardeoordeel over wat het beste toegepast kan worden is naar mijn idee absoluut niet relevant. Het gaat er tenslotte om dat je als organisatie of als ondersteuner voor zorg voor kwaliteit in de meest brede zin, je bewust bent van de verschillende werelden die er (kunnen) leven.

Samenvatting

Professionaliteit en vakmanschap: in de loop der jaren zijn er veel methoden, technieken en instrumenten ontwikkeld en bedacht, die vandaag de dag nog steeds waardevol zijn. Vanaf de

middeleeuwen kenden we het leerling-, gezelschap- en meester-principe. De kern van dit principe is voordoen en nadoen. Mentorschap en coaching zijn de basis. Er gaan weer stemmen op om in het onderwijs terug te gaan naar deze titels. De horeca kent deze principes overigens nog steeds.

Gebruik van instrumenten: de hedendaagse Statistische procesbeheersing kennen we al uit 1928 van Shewart, verder doorontwikkeld door Deming. Later kwamen bijvoorbeeld Motorola (six sigma), Taguchi (slim proefopzetten) enzovoorts. In principe is statistische procesbeheersing de basis voor het effectief beheersen van processen op basis van 'meten is weten'.

De "Seven Tools" voor systematisch probleemoplossen (stroomschema, Ishikawa-diagram, Pareto-analyse, checklijsten, histogram, tijdreeksdiagram en correlatiediagram).

Allemaal bijzonder waardevolle instrumenten en technieken die door hun eenvoud op de verschillende niveaus in een organisatie kunnen worden ingezet. Echter het kennen van trucjes is niet de basis voor succesvolle kwaliteitszorg, het zijn uitstekende maar vaak onderschatte instrumenten die je kunt gebruiken. Zeker in dit digitale tijdperk is het toepassen van deze technieken een stuk eenvoudiger.

De kern waar het om draait, is het begrip ZORG. Zorg is een ingesteldheid van mensen en organisaties en geen problem solving- of managementmethodiek. De als voorbeeld genoemde kleurentheorieën helpen om aan deze ingesteldheid te werken. Een ingesteldheid op weg naar de zorg in organisaties die zich op alle niveaus bewust zijn van het leveren van een bijdrage aan de intentie van dit boek: "Make the World a better place".

Mijn perspectief voor de toekomst is: niet moeilijk doen over definities, maar de essenties van de begrippen volgen. *Zorg is zorgen voor en management is beheersen*. **Kwaliteitszorg** is de ingesteldheid van mensen en organisaties voor 'kwaliteit' van producten, diensten, organisaties en samenleving. En **kwaliteitsmanagement** het geheel van beheersingsmethoden ter ondersteuning van die zorg.



Peter Noordhoek is directeur van Northedge BV. Hij is o.a. kennispartner INK, voorzitter van het Gilde Kwaliteit publieke Sector, evaluator van de European Public Sector Award 2011 en auteur van o.a. Branchebrede Kwaliteit en vele artikelen en bijdragen over kwaliteitszorg, toezicht en dienstverlening. Momenteel werkt hij aan diverse branchebrede kwaliteitsstelsels en is o.a. bestuursadviseur voor VNG en de ministeries van BZK en EZ voor vermindering van regel- en toezichtlasten en de verbetering van dienstverlening.

DE TOEKOMST VAN KWALITEIT IS DE TOEKOMST VAN HET VAK IS EEN VECTOR

Het startpunt van deze bijdrage is dat de kwaliteit van producten en diensten steeds minder op organisatieniveau wordt bepaald. Waar dan wel? Deels op het niveau van de centrale overheid. Verantwoording wordt zo echter belangrijker dan kwaliteitsverbetering en duurzaamheid wordt iets waarbij het eigenaarschap niet echt wordt beleefd. De enige manier om daar uit te komen is de benadering via het 'vak'. Dat kan niet alleen via de vakinhoudelijke kant. Dat vergt een georganiseerde verhoging van de kwaliteit van de vakman, via branches en sectororganisaties, tot een niveau waarop echt over ketenkwaliteit kan worden gesproken. Maar om daar te komen, om een toekomst mogelijk te maken, moet er eerst kritisch naar het bedrijfsmodel van branches en beroepsorganisaties en hun kwaliteitsinspanningen worden gekeken. De visie achter deze bijdrage is, dat de toekomst van kwaliteitszorg en vakmanschap weer sterk met elkaar verbonden zullen raken, met moderne branche- en beroepsorganisaties als ketenmakelaars.

Ik ga gillen

Als iemand me nog één keer vertelt dat de toekomst van kwaliteitszorg meer hoort te liggen aan de zachte 'gedragkant', met meer aandacht voor 'duurzaamheid' en 'maatschappelijk ondernemen', ga ik gillen. DAT WETEN WE NU WEL! "En waarom gebeurt het dan nog altijd te weinig?", fluister ik er dan gemeen achteraan. Want het is natuurlijk wel waar. Om die reden heb ik zelf de laatste jaren veel aandacht gevraagd voor de benadering van hoog betrouwbaar organiseren. Maar ik kijk wel uit om dat tot de toekomst van kwaliteitszorg te verklaren. Hoezeer ik het ook zou willen, het is niet aan de orde. De werkelijkheid is dat het huidige klimaat rond kwaliteitszorg grondig kapot is en dat zachte redenen om daar wat aan te doen nog minder gehoord zullen worden dan harde. Dus heeft kwaliteitszorg wel toekomst? Mmm. Het is een beetje een kip-of-ei-discussie en ik heb altijd onthouden dat een kip een soort uit de hand gelopen ei is. Met andere woorden: als het ei het vakmanschap

van een medewerker van een bedrijf is om iets te maken of te leveren waar anderen van zeggen 'dat is goed, dat is kwaliteit', dan is de kip het geheel van verbanden waarbinnen die medewerker opereert - de branche- of de beroepsorganisatie - en waarbinnen die uitspraak toetsbaar en herhaalbaar wordt gemaakt. En het probleem is dat vele van die laatste alle karakteristieken van een plofkip vertonen: overvoerd, smakeloos en uiteindelijk onhoudbaar.

Bad business model

Mijn stelling is dat het businessmodel achter de meest voorkomende vormen van kwaliteitszorg kapot is en zolang dat niet is hersteld, zijn alle mooie toekomstpraatjes voor de vaak en niet voor het vak. En met dat 'businessmodel' - dat lelijke anglicisme - bedoel ik precies dat: het antwoord op de vraag waarom wie voor een kwaliteitssysteem zou willen betalen. Werken aan kwaliteit is niet alleen kerntaak voor de meeste branches, het is ook een van de meest kapitaalintensieve activiteiten die een branche kan ondernemen. Alleen al het opstellen van de normen kan veel kosten, het handhaven ervan nog veel meer. Bedrijven en auditoren moeten worden opgeleid en om de zoveel jaar worden bijgeschoold. Elke branche komt dan voor vragen te staan als zelf doen of uitbesteden, onafhankelijk maken of dichtbij - en bijna alle branches kiezen dan voor een manier die 'kostendekkend' is, waarbij er opeens wel sprake is van een uitbreiding van de branche-organisatie. Dat is geen verwijt, maar het is wel iets waar niet altijd met voldoende nuchterheid naar gekeken wordt. Werken aan kwaliteit heeft consequenties, waaronder het scheppen van afhankelijkheden. En die afhankelijkheden worden nu scherp ter discussie gesteld. Voor de toekomst van kwaliteitszorg maakt het dus uit of klassieke bedrijven en organisaties in klassieke branches hun kwaliteitszorg vormgeven of juist niet.

Klassieke branche: afschermen werkt niet meer

Hoezeer branches en sectoren hun kwaliteitssysteem ooit ook hebben opgetuigd uit een overtuiging dat goede productkwaliteit ook het beste is voor de klant, bij veel klassieke branches kun je constateren dat het systeem vernieuwing onmogelijk maakt. De normen werken vooral verstarrend, de drempels voor nieuwkomers worden hoger en hoger. Het is terecht dat het mededingingsbeleid is omgegaan en dat veel branches zijn opengebroken. Samenwerken mag niet meer. Voor kwaliteitssystemen betekent dit uiteindelijk een ontkoppeling van normen en lidmaatschapseisen. Maar ook de consumenten en de meer moderne leden zelf pikken het niet meer: ze wijzen de bureaucratie van de certificering af of willen er domweg niet meer voor betalen. Sommige branches ruiken een nieuwe kans via het 'horizontaal toezicht'; zij reguleren wat de overheid niet meer wil doen, maar ook dit wordt niet meer door de leden of de omgeving geaccepteerd. Het heeft er voor gezorgd dat ene mijnheer Aptroot met relatief gemak de oude productschappen over de kling kon halen. Ondertussen hebben die klassieke branches wel een probleem, vooral als ze zich voor hun kantoor en salarissen mede afhankelijk hebben gemaakt van de opbrengsten van opleidingen en auditactiviteiten op basis van de klassieke normen. Noch de branche noch haar kwaliteitssysteem laat zich in deze klassieke variant afschermen tegen de invloeden van marktdenken, individualisering en bureaucratiewoede.

Toezicht als harde brug

Tegenover de ene extreme variant hoort in elke tekst een andere extreme variant te staan: de moderne branche. Maar voordat die geschetst wordt, toch eerst nog even meer fundamenteel terug naar wat er eigenlijk aan de hand is. Sinds kort praten we over ‘verticaal toezicht’ en ‘horizontaal toezicht’. Vroeger, in een tijd dat ook die werelden ver uit elkaar lagen, spraken we alleen maar over ‘inspectie’ en ‘kwaliteitszorg’. Nu zijn beide woorden met elkaar verbonden via het woord ‘toezicht’. Het past bij een wereld waarin er veel misstanden zijn die breeduit worden neergezet in de media. Een wereld waarin wantrouwen nooit zonder reden is en vertrouwen moet worden verdiend. Toezicht is een harde brug naar kwaliteitszorg; het is per saldo meer een bron voor verstarring dan voor beweging. De op verbetering gerichte kant van kwaliteitszorg wordt moeilijker en niet makkelijker. En dat terwijl de ‘echte’ wereld juist alertheid, veerkracht en dat magische element ‘vertrouwen’ vraagt.

En wat gebeurt er in die ‘echte’ wereld? We weten allemaal dat er inmiddels legers van zelfstandigen zijn. Soms rekenen ze zich tot een bepaald beroep, zijn het zelfs superspecialisten, soms zijn ze, ja wat eigenlijk? Onduidelijkheid troef. Maar in de crisis van nu zien we ook een versnelde onttakeling van de grote industriële ondernemingen en dienstverleners. Kijk naar de Amsterdamse beursindex: wat is er nog over van de oude industriële club? En wat voor ons ligt – iets waar we overigens echt niet alleen somber over hoeven te doen, integendeel – is een toekomst waar producten uit de 3D-printer komen en diensten door robots worden geleverd. Alles routinematig op maat, functionerend binnen, wat de econoom Friedman noemt, ‘a giant trusted virtual “global commercial grid”’. Met als resultaat: totaal andere verhoudingen, totaal anders georganiseerd.

Wordt het dan ieder voor zich en een niet-bestaande god voor ons allen? Integendeel. We gaan elkaar juist opzoeken, ons wordt weer veel meer Ons. Dit is een tijd van post-individualisering, maar let op; dat betekent nog niet dat mensen geneigd zijn zich weer tot institutionele verbanden te bekeren. Mensen zoeken geborgenheid en de meeste institutionele systemen zijn te ver ‘versystematiseerd’ om die te kunnen bieden. Zelfs in deze tijd van crisis, waarin je zou verwachten dat iedereen de veilige haven van een vaste baan in een grote organisatie zoekt, zijn er nog altijd heel veel mensen die bewust voor de positie van zelfstandig professional kiezen. Klassieke organisaties lossen in deze trend op, net als de klassieke branches. En toch snappen diezelfde mensen wel degelijk dat het belangrijk is om samen met anderen aan je vak te werken, elkaar op te zoeken om je belangen te behartigen en aan dat zo vaak ongrijpbare ‘kwaliteitsprofiel’ te werken. Dat moet horizontaal: tussen vakgenoten, het beroepsnetwerk. Dat moet verticaal: tussen lotgenoten in de productieketen, het ketenverband. Het geheel zou je een rizoom kunnen noemen, een woekerplant, maar dat beeld is me toch te plastisch. Ik wil de nieuwe branche / beroepsorganisatie / sector / keten graag deze naam geven: de *vector*. Een richtinggevende manier om aan je rol als vak- en lotgenoot te werken en te werken aan de belangen die daar mee samenhangen.

Hoe dat precies gaat werken? Dat moeten we nog gaan ontdekken, maar logisch zijn twee elementen: persoonlijk gezag en een nauw toezien op de mores van samenwerking. Het soort persoonlijk gezag dat met senioriteit en meesterschap te maken heeft en slechts zeer ten dele berust op formele opleidingseisen. Het soort mores zoals dat hoort bij de coöperatiegedachte: je kan de anderen één keer bedonderen, maar daarna weet iedereen het en lig je er uit zodra je het een tweede keer probeert. Kwaliteit is weer als de lucht: je ademt, je leeft. (En voor de lezer die denkt dat dit allemaal zacht klinkt: shhht). De formele kant van normen en statistische eisen blijft, maar wordt goeddeels onzichtbaar onder de motorkap gehouden, zoals dat nu ook al voor de moderne auto geldt. De traditionele kwaliteitssystemen zijn al gauw te grof voor onder de motorkap en te sloom voor de bestuurder. Dat betekent dus: bezinnen en overnieuw beginnen. Op zoek naar de vector voor de kwaliteit van de toekomst.

Referenties

Peter Noordhoek (2011). *Branchebrede kwaliteit. Beweging brengen in het kwaliteitsbeeld van branches, sectoren en beroepsverenigingen*. Lelystad: VM Uitgevers.

Milton Friedman (12 september 2012). In China We (Don't) Trust. *New York Times*, New York.



Wouter ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Hij is gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam op een proefschrift over het verschil tussen organisaties die wel en organisaties die niet systematisch besturen (in control zijn). Daarnaast is hij als universitair (kern)docent (Organisatie en Verandering) verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij auteur en coauteur van een groot aantal publicaties (zowel boeken als artikelen) op het gebied van (verander)management en organisatie.



Steven ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Hij is gepromoveerd aan de Technische Universiteit Twente op een proefschrift over strategische veranderingen bij grote ondernemingen zoals Nokia en ST Microelectronics. Hij is als hoogleraar Strategie & Verandering verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement en de postgraduate opleiding Management Consultant aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij auteur en coauteur van een groot aantal publicaties (zowel boeken als artikelen) op het gebied van (verander)management en organisatie. Als toezichthouder is hij onder andere voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) van CITO (BV) en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht (Stichting) (sinds 2007), lid van de RvC van ABN AMRO (sinds 2009) en lid van het bestuur van het INK (sinds 2002).

worden op beheersing, maar vooral moet worden gekeken hoe de organisatie geoptimaliseerd kan worden. Managers kijken te weinig naar toegevoegde waarde en te veel naar controlerende waarde. De vraag of anderen te controleren zijn is dan belangrijker dan de vraag welke actie er door de manager moet worden genomen. Het leren begrijpen van de eigen organisatie en haar processen vanuit het denken in toegevoegde waarde voor het realiseren van de strategie, lijkt de belangrijkste les voor managers. Daarbij betaalt het consistent blijven in de koers van een organisatie zich uit (mits de omgeving niet dramatisch verandert natuurlijk). Bovendien wordt het vanuit een duidelijke koers makkelijker om de vertaling te maken van strategie naar beleid en naar budgetten. Managers moeten dan wel bereid zijn om te evalueren, te leren en te werken aan verbetering van de organisatie.”

Aldus Frans Stevens, een van onze leermeesters en Godfather van het INK-managementmodel en het daarmee verbonden denken en doen.

Als de context van een organisatie ingrijpend verandert, is verandering van de organisatie noodzakelijk of onvermijdelijk (Drucker, 1994). Ook als de organisatie niet in staat is haar huidige missie te realiseren, zal deze moeten veranderen om in de bestaande context te presteren. Vernieuwen en verbeteren zijn legitieme dragers van verandering binnen organisaties. Maar vaak wordt te vanzelfsprekend en te weinig doordacht ingezet op verandering. Men lijkt de consequenties en de eisen die verbonden zijn met de verandering onvoldoende te onderkennen. Sociale, economische en organisatorische aspecten bijvoorbeeld blijven onderbelicht. Een mismatch tussen ambities en mogelijkheden in termen van bijvoorbeeld kennis over en ervaring met ingrijpende veranderingen wordt onvoldoende onderkend. Dit vormt dan vaak de basis voor falen en mislukking (Alexander, 1995; Mankins en Steele, 2005). Mede daarom komt Van Witteloostuijn tot de volgende stelling: “Idealiter zou de nulhypothese bij een verandertraject moeten luiden dat veranderen niet nodig is. Daarmee wordt de bewijslast gelegd bij degenen die moeten veranderen. Dat vereist automatisch een gedegen analyse over het waarom van de verandering.” (in Ten Have en Ten Have, 2004, p. 3). In de afgelopen jaren hebben wij als organisatieadviseurs de nodige veranderingen en daarmee verbonden processen begeleid, bij bedrijven, instellingen en overheden. Deze veranderingen waren op dat moment nodig, maar de vraag bij deze en tal van andere veranderingsprocessen die worden uitgevoerd, is of het echt nodig was geweest om deze veranderingen door te voeren als er in de voorgaande periode beter bestuurd was. Nogmaals veranderingen gerelateerd aan onvoorziene veranderingen in de in- en externe context blijven altijd aan de orde, maar (onnodig) ontspoorde organisaties weer in het spoor helpen daar is verandermanagement in essentie niet voor bedoeld. Het zo effectief mogelijk organiseren voor het realiseren van de organisatiedoelen in verbinding met de externe omgeving, dat is de primaire taak van de manager, dat is de kwaliteit die een manager moet toevoegen. Natuurlijk moet de feedbackloop binnen de eigen organisatie en vanuit de organisatie naar de externe omgeving goed georganiseerd zijn. Als dit het geval is dan is een manager (op elk niveau) die zijn eigen organisatie(onderdeel) begrijpt, in staat om proactief bij te sturen en een groot deel van de veranderingen te integreren in de reguliere managementtaak (en hierdoor in staat incrementeel te veranderen).

WEG VAN VERANDERING: SYSTEMATISCH BESTUREN ALS BASIS VOOR EFFECTIEVE DOELREALISATIE

Weg van verandering: systematisch besturen als basis voor effectieve doelrealisatie

“Nadat de goede strategie is gekozen, is de tweede vraag die managers moeten beantwoorden: ‘Welke aangrijpingspunten heb je om de strategie te realiseren en is er feedback op basis waarvan je kan (be)sturen?’ Dit betekent dat er in ieder geval niet gestuurd moet worden op activiteiten, maar op basis van geanalyseerde processen en de output daarvan. Vanuit de processen kun je inzoomen op de activiteiten en de vraag stellen of de activiteiten waarde toevoegen of juist niet. Het probleem is dat de meeste topmanagers dit niet als hun taak zien. Ze willen alleen schilderen met de grote kwast. Terwijl je moet weten waar er waarde gecreëerd wordt in de organisatie. Dit vraagt om schilderen met de grote kwast en met het penseeltje, het begrijpen van de organisatie dus. Bovendien betekent het dat er niet per definitie gestuurd moet

De gebeurtenissen van de afgelopen jaren binnen bedrijven en instellingen, maar ook breder in de maatschappij benadrukken nog eens het belang van het verantwoord en effectief besturen van organisaties (in relatie tot hun opdracht en stakeholders) (Ten Have en Ten Have, 2007). Misstanden bij bijvoorbeeld Vestia, Woonbron, maar ook Ahold en Enron, hebben geleid tot actie. Voorbeelden daarvan vormen de discussies over en nadruk op de onderwerpen *in control*, *(corporate) governance* en *compliance*. De commissies Tabaksblat en Frijs vormen hier uitingen van. Tegelijkertijd heeft in deze discussie in het begin vooral de nadruk op verantwoorden gelegen. Risicobeheersing en het formeel voldoen aan regels, procedures en criteria voerden de boventoon. Dat is begrijpelijk, maar voor een duurzame verbetering of oplossing is dit niet voldoende. Daarvoor moet de stap van verantwoorden naar besturen gemaakt worden. In tegenstelling tot (beter) verantwoorden biedt (beter) besturen wel een weg of middel om te komen tot de van ondernemingen en instellingen vanwege hun opdracht gevergte prestaties en bijdragen. Verder kan een goed ontwerp, model of managementconcept een bijdrage leveren aan het effectief besturen van organisaties die blijkbaar niet of in onvoldoende mate geleverd wordt door een groot aantal van de vigerende, meer populaire managementmodellen en concepten. Voor sommige geldt dat ze nuttig zijn, maar in veel gevallen geldt voor deze modellen dat ze bijdragen aan verspilling. Dit doordat ze managers en bestuurders richten op de verkeerde dingen, ontoereikend zijn of de aandacht afleiden van de ‘echte’ onderwerpen.

Binnen het INK-managementmodel wordt de organisatie als systeem beschouwd. De rol en verantwoordelijkheid van de manager in relatie tot het systeem zijn verbonden met het maken van plannen en het volgen en verbeteren van de uitvoering van die plannen. In systeemtermen gaat het dan om input en output. In diezelfde termen is er nog een derde element, de *throughput*: hoe kom je van de input naar de output? Dat derde element is de verbindende schakel en leert hoe de organisatie echt werkt. Beer (1985) noemt dit element zelfs het prerogatief van de manager: ‘to organize effectively’. Beer verbindt dit element met de wetenschap van de cybernetica. Cybernetica definieert hij als de wetenschap van de effectieve organisatie. Beer wijst er op dat veel wetenschap zich richt op de verschillen tussen complexe systemen zoals organisaties. De cybernetica richt zich juist op de overeenkomsten; wetten, principes of mechanismen die van toepassing zijn op allerlei soorten complexe systemen.

Beer (1985) definieert vanuit het organisatiekundig perspectief en vanuit het systeemdenken een ‘viable’ organisatie als een effectief georganiseerde. Viable staat ook voor systematisch bestuurd. Het INK-managementmodel sluit aan bij een stroming in het kwaliteitsmanagement die zich niet in de eerste plaats richt op de kwaliteit van producten, maar op (verbetering van) de kwaliteit van processen en organisatie. Het model wordt voorafgegaan door de Deming circle (PDCA dat staat voor plan, do, check, act) en gevolgd door bijvoorbeeld het RCSF-model (waarbij vier bepalende praktijken of coördinaten voor het systematisch aanpassen of besturen van de organisatie zijn geïdentificeerd: richting, consistentie, samenhang, feedback) (Ten Have, 2002). Dit onderzoek kent als basis eerder uitgevoerd onderzoek naar kenmerkende managementpraktijken voor goed georganiseerde

organisaties (Hardjono et al., 1996). In dit onderzoek zijn vier onderscheidende of kenmerkende managementpraktijken (managementprocessen) beschreven: *(strategic) focus, policy deployment, (strategic) alignment, learning and feedback*.

Deming (1982) brengt met zijn circle de relatie tussen input en output in beeld. De daartoe ontworpen verbetercyclus (PDCA) komt terug in het INK-managementmodel waarin feedback, continu verbeteren en de relatie tussen actie en resultaat centraal staan. Het INK-managementmodel voegt met organisatiegebieden als ‘middelen’ en ‘processen’ de throughput toe. Het RCSF-model legt de ‘werkzame bestanddelen’ van het INK-managementmodel bloot, in de vorm van vier coördinaten die voorzien in richting, consistentie, samenhang en feedback. In het Management Processen-model (MP-model) zijn met behulp van de vier coördinaten van het RCSF-model (richting, consistentie, samenhang en feedback) de managementprocessen geoperationaliseerd die bepalend zijn voor het effectief besturen van organisaties. Het maakt inzichtelijk waaraan systematisch en methodisch gewerkt moet worden om het effectief besturen van organisaties mogelijk te maken.

Het MP model

Categorie	Combinatie coördinaten	RCSF-model	Managementproces
Tweevoudige managementprocessen			
1	RC		Policy deployment
2	RS		Key process management
3	RF		Strategic monitoring
4	CS		Interface management
5	CF		Operational control
6	SF		Process improvement
Drievoudige managementprocessen			
7	RCS		Strategic goal setting
8	RCF		Strategic learning
9	RSF		Organisational learning
10	CSF		Management control

Op basis van promotie onderzoek (Ten Have, 2011) kan geconcludeerd worden dat:

- 1 Drievoudige managementprocessen het verschil maken tussen grotere complexe non-profit organisaties die wel en die (net) niet systematisch bestuurd (*in control*) zijn. Systematische bestuurde organisaties passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties.
- 2 Tweevoudige managementprocessen noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden zijn voor een complexe non-profit organisatie die systematisch bestuurd is. Systematisch bestuurde organisaties passen deze managementprocessen beter toe dan de andere organisaties.
- 3 Enkelvoudige managementprocessen (richting, consistentie, samenhang en feedback) en het tweevoudige proces policy deployment maken niet het verschil tussen organisaties die wel en die niet systematisch bestuurd zijn.

Het MP-model kan een bijdrage aan de praktijk leveren doordat het inzichten en criteria die van belang zijn voor systematisch besturen en *in control* 'bundelt', in samenhang presenteert, concretiseert en operationaliseert. Met het model ontstaat een 'general management'-perspectief op deze twee onderwerpen. De werelden van functionele disciplines als het financieel en logistiek management en perspectieven als het strategische en het operationele worden met elkaar verbonden. Deze disciplines en perspectieven leveren ieder belangrijke bouwstenen voor het systematisch besturen van een organisatie. Het onderkennen van nieuwe strategische ontwikkelingen bijvoorbeeld is essentieel, hetzelfde geldt voor een goede beheersing van de operationele processen en interfaces. *In control* zijn vereist dat deze bouwstenen in samenhang functioneren, een systeem vormen. Het MP-model biedt een manier om daar invulling aan te geven.

Door systematisch te besturen, als organisatie *in control* te zijn, kan niet elk probleem worden opgelost of voorkomen maar door inzicht te hebben in de eigen organisatie en in verbinding te zijn met de omgeving kan wel effectiever invulling worden gegeven aan de taak van de manager. Ontwikkelingen worden eerder waargenomen, afwijkingen eerder gesignaleerd en bijsturen kan gericht plaatsvinden. Dit kan niet alleen het ontspreken van organisaties voorkomen maar kan vooral leiden tot effectievere doelrealisatie en het creëren van meer toegevoegde waarde.

De uiteindelijke bijdrage van deze wijze van kijken ondersteund door wetenschappelijk onderzoek zal in de (management)praktijk verder betekenis moeten krijgen. Systematisch besturen is ten slotte de verantwoordelijkheid van managers die de eigen organisatie moeten (leren te) begrijpen en in staat moeten zijn te *schilderen met de grote kwast en met het penseeltje*.

Referenties

- Alexander, L.D. (1985). Succesfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), p. 91-97.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, P.F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), p. 95-104.
- Hardjono, T.W., Have, S. ten & Have, W.D. ten (1996). *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management*. United Kingdom European: Quality Publications Ltd.
- Have, S. ten (2002). *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Have, S. ten, & Have, W.D. ten (2004). *Het boek verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Have, W.D. ten & Have, S. ten (2007). Verantwoord besturen van organisaties. *Holland Management Review*, 113, p. 8-15.
- Have, ten, W.D. (2011). *Weg van verandering. Systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Mankins, M.C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7-8), p. 123-132.



*Rob Zuiderhoudt (1942) studeerde Bouwkunde aan de HTS te Amsterdam en werd in 1962 organisatieadviseur bij Berenschot. Aanvankelijk was hij (assistent-) projectleider bij de voorbereiding en de bouw van kantoren en fabrieken. Vanaf de jaren zeventig verrichtte hij doorlichtingen, efficiencyverbeteringen en saneringen in het bedrijfsleven. Eind jaren zeventig volgde hij Sioo 33, een MBA opleiding organisatiekunde. Begin jaren tachtig gaf hij zes jaar leiding aan de adviesgroep Functiewaardering en beloningssystemen van Berenschot en ontwikkelde een nieuwe methode voor functieclassificatie met niveaueigenschappen. In diezelfde periode begon hij zich te verdiepen in de complexe dynamiek van het zoeken naar en vinden van synergie. Dat inzicht werd onder andere geoperationaliseerd in brancheprojecten voor kwaliteitszorgverbetering in het MKB en in enkele grote organisaties. In juli 2007 promoveerde hij aan de UvA op het proefschrift *Op zoek naar Synergie, omgaan met onoplosbare problemen*. Hij geeft colleges aan verschillende universiteiten en hogescholen en is te raadplegen als zelfstandig organisatieadviseur. Zijn publicaties zijn te downloaden van www.robzuiderhoudt.nl.*

SYNERGIE VÓÓR BETERE KWALITEIT

Synergie vóór betere kwaliteit

In de zomer van 2010 kreeg ik van een oud-collega de vraag om hem te helpen bij het opzetten van een tiendaagse training voor kwaliteitsmanagers. Hij wist dat er bij mij op zolder nog een boekendoos vol tools en oefeningen moest staan. Een week later kwam hij terug met een map restricties van het opleidingsinstituut en een lijvig boekwerk over kwaliteitsmanagement dat hem wel geschikt leek als cursusboek. Ze hadden haast. Binnen twee maanden moesten we de eerste proefflessen opleveren. Ik begon te lezen en werd meteen bevangen door oude herinneringen en nieuwe verontrustende gedachten. In de inleiding van het boek las ik dat de ontwikkelingen rond kwaliteitszorg eind vorige eeuw stagneerden. Waarom zou een opleidingsinstituut een training maken waarvan er al tientallen jaren dertien in een dozijn gingen en dat in een stagnerende markt?

In mijn boekendoos vond ik een kopietje van "Phaedrus' kwaliteit". Alles wat Pirsig in *Zen en de kunst van het motoronderhoud* had geschreven over kwaliteit had ik destijds uitgeknipt en achter elkaar geplakt. Tot mijn verbazing bleken die stukken naadloos op elkaar aan te sluiten. Hij had het kennelijk als één artikel geschreven. Het vormde de beste beschrijving van het begrip kwaliteit die ik ooit gelezen had. Maar ook daarin kwam een merkwaardig

probleem boven tafel. Pirsig laat zij alter ego Phaedrus, een docent retorica, studenten elkaars opstellen beoordelen. Ze waren het er altijd direct over eens welke het beste was, maar als ze met hem probeerden vast te stellen waarom, ontstond er grote onenigheid. Cijfers voor retorica geven was blijkbaar ook uiterst discutabel. Hij begon dat achterwege te laten en merkte dat de middelmatige leerlingen erg onrustig werden. Zij begonnen zich te oriënteren op de besten. De kloof met de slechtsten, die het aanvankelijk wel fijn vonden, werd groter. Maar opeens bleken enkele van de slechtsten om te slaan en tot de besten te behoren. Per saldo gingen de resultaten van zijn leerlingen omhoog. Dat zagen zijn collega's ook, maar ze begrepen er niets van. Ze bleven druk uitoefenen op Phaedrus om weer cijfers te geven en zich in te passen in het schoolse systeem. Daar werd hij gek van ...

Zoiets moest er met het kwaliteitsmanagement in organisaties ook zijn gebeurd. Naarmate men kwaliteit in allerlei aspecten steeds beter wist te kwantificeren en te beheersen, moest er het onbevredigende gevoel zijn ontstaan dat intuïtieve en emotionele aspecten die zich niet lieten kwantificeren, tussen de wal en het schip vielen. Aspecten die wel een rol van betekenis speelden bleven onbespreekbaar. Wat moest je met een product dat aan alle eisen voldeed, maar dat op de markt het aflegde tegen een veel slechter product dat wel populair bleek te worden?

Rond de eeuwwisseling had ik mij niet meer met kwaliteitszorg of kwaliteitsmanagement bezig gehouden, waardoor dat vastlopen van de ontwikkeling mij was ontgaan. Maar ik had niet stil gezeten. Al vanaf het eind van de jaren zeventig had ik mij verdiept in de complexe dynamiek van zelfordening en het ontstaan van synergie. Synergie is feitelijk een energiebesparing die zich bij een interactie van minstens drie of doorgaans veel meer processen kan voordoen. In Santa Fee was in de jaren negentig het complexe adaptieve systeem bedacht om te begrijpen hoe dat in zijn werk gaat. Zo'n systeem, dat aanwezig wordt verondersteld in elk levend wezen, mens of organisatie, zit vol met gebonden energie om de dynamiek van het leven in stand te houden. Het bespaart echter ook voortdurend een deel van die gebonden energie, de zogenaamde vrije energie, om zichzelf in zijn omgeving te kunnen handhaven. Zolang dat innoveren lukt is er sprake van synergie. In de competitie die leidt tot evolutie gaat het erom steeds meer synergie vrij te maken, maar dat is riskant, want mislukt zo'n innovatie dan wordt er meestal juist synergie vernietigd en komt het eigen bestaan in gevaar. Managers houden niet van die onzekerheid bij het innoveren. Zij zullen de eenmaal gevonden synergie steeds proberen voorspelbaar en maakbaar te maken met een of andere technologie in de breedst mogelijke zin van dat woord. Zo ontstond ooit de lopende band, maar zo behoort ook elke afspraak in een organisatie tot die technologie. Het gevaar dat schuilt in het reduceren van het zoeken naar synergie tot een technologie, is dat men verleert te zoeken naar nieuwe synergie. Ook dat moest de laatste jaren bij het managen van kwaliteit zijn gebeurd.

Ik was in die jaren nog op iets anders gestuit. Razran, een Russisch lezende en sprekende Amerikaan die de school van Pavlov had uitgelopen, beschreef in *Mind in evolution* elf niveaus leersystemen: twee niveaus van aanpassen, zeven niveaus met conditioneringen en

drie hogere vormen van gevoelsmatig en cognitief leren en keuzen maken. Ik ontdekte dat al die niveaus in ons lijf en zenuwstelsel hun eigen plaats hebben en daar werken als één hiërarchie van complexe adaptieve systemen. Om in leven te blijven verzorgen we daarmee, grotendeels onbewust, onze aansluiting op de omgeving met aanpassingsmechanismen in ons lijf en conditioneringen in de hersenstam op het ruggenmerg. Lukt dat niet dan komt er uit dat onbewuste proces een intuïtie omhoog die een emotie oproept in het limbische systeem. Dat toont zich aan de buitenwereld met lichaamstaal. In eerste instantie gebeurt dat niet voor onszelf, maar om de groep te mobiliseren waar we deel vanuit maken. Die emotie voelen we natuurlijk ook zelf in onze cortex, waar we kunnen proberen hem onder woorden te brengen. Al die communicatie gebeurt om de groep of de organisatie waartoe we behoren, in de omgeving te kunnen handhaven. Zo interpreteerde ik Razran.

Pirsig had dus meer gelijk dan hij kon vermoeden. Veel bevindingen over kwaliteit leiden tot onbewuste acties en komen op als intuïtie en gevoelens, die we - als het niet lukt - non-verbaal communiceren zonder dat we ze kunnen rationaliseren of onder woorden kunnen brengen. Voorts bleek dat overal waar Pirsig het woord kwaliteit gebruikt, ik het woord synergie kon invullen. Ook onze onbewuste acties in zake kwaliteit zijn bedoeld voor meer, nieuwe synergie. Synergie is een fysisch fenomeen dat in principe altijd op een of andere wijze is vast te stellen. Daarmee komen we af van dat onmeetbare intuïtieve en emotionele aspect dat kleeft aan kwaliteit, bedacht ik me. Het populaire, 'slechte', maar emotioneel actieve product uit het voorbeeld realiseert bij zijn gebruiker meer synergie dan het rationeel betere product. Men moet zich dus concentreren op de vraag in welk proces die synergie ontstaat. De vraag is om welk proces gaat het, hoe komt daarin energie vrij en waar en hoe ontstaat dan synergie. Die benadering moest komen in plaats van kwaliteitszorg.

We besloten het opleidingsinstituut voor te stellen deze inzichten in de training uit te buiten. Inmiddels had mijn oud-collega op internet vastgesteld dat er al 276 trainingen en opleidingen kwaliteitsmanagement werden aangeboden. Met ons voorstel zouden ze opeens vooraan staan in de opleidingsmarkt waar het overal gaat om het managen van synergie, maar waarvoor nog geen enkel opleiding bestaat. Hun programmamanagers begrepen het wel, vonden het aantrekkelijk, maar toen kwam het hoge woord er uit. De vorige programmamanager had dit programma niet weten te realiseren (geen wonder!). Ze was vertrokken, maar had de folders waar het woord kwaliteit vanaf droop, al laten drukken. Die moesten zo de deur uit en daarom was er haast geboden.

Organisatieadviseurs zijn niet voor één gat te vangen. Wij wrongen ons in alle mogelijke bochten om ons idee overeind te houden. Alle aspecten die de folder vermeldde, zouden aan bot komen, als we zelf de titels en inhoud van de lessen maar konden bepalen. Verder was het ons wel opgevallen dat een groot aantal van de beste tools voor kwaliteitsmanagement ook zeer geschikt waren voor het managen van synergie. Alleen het kwaliteitsmanagement zou een hele andere inhoud krijgen. We dachten aan de complexe responsieve procesbenadering,

veel minder normeren en controleren en veel meer condities scheppen en beïnvloeden. Met stoom en kokend water werden de eerste hoofdstukken binnen twee weken klaar gestoomd. Dan konden ze zelf zien dat het ons lukte. Maar toen begon een uiterst taai proces. Er was een programmaraad en een mee-lezer, die kregen we niet te zien, maar die produceerden wel lijsten met kritische kanttekeningen waaruit bleek dat ze van onze bedoelingen weinig of niets begrepen. Wij probeerden overal zo goed en zo kwaad als dat kon aan tegemoet te komen. Daar waar het niet kon, werd de programmamanager geïndoctrineerd in de wijze waarop ze het concept tegenover haar collega's kon verdedigen. We lieten haar zien dat zich hier een geweldig voorbeeld manifesteerde. Hier was een kans op veel meer nieuwe synergie, die het kwaliteitsmanagement van haar eigen organisatie de nek dreigde om te draaien. Dat kon allemaal wel zo wezen, maar het kostte zeer veel meer tijd en energie dan het uit de mouw schudden van een 277^e training waarvan er al dertien in een dozijn gingen. In een van de laatste moeizame besprekingen begonnen we ons te realiseren dat er straks een tiental docenten moest worden gevonden die het concept wél begrepen en het wél over de Bühne wisten te krijgen. De uiterst geringe kans dat zoiets lukte, begon bij ons op de achtergrond monsterlijke vormen aan te nemen. Na twee maanden ploeteren hebben we, zo netjes als maar mogelijk was, om de relatie van mijn collega met dat opleidingsinstituut niet te schaden, heel voorzichtig zelf de stekker er uit getrokken. Inmiddels staat die boekendoos, met de proeflessen erbij, weer op zolder te wachten op betere tijden die zeker zullen komen.

Referenties

Pirsig, R.M. (1983). *Zen en de kunst van het motoronderhoud*. Amsterdam: Bert Bakker.

Razran, Gregory (1971). *Mind in Evolution*. Boston, Houghton Mifflin Company.

Zuijderhoudt, Rob (2007). *Op zoek naar synergie, omgaan met onoplosbare problemen*. Bussum. ISBN 978 90 811884 1 8.



Martien Kromwijk, geboren en opgetogen als boerenzoon in het Groene Hart, opgeleid als econoom. Na een start als journalist en enkele posities bij de overheid in de volkshuisvesting is hij gaan werken, vooral in Rotterdam. Als bestuursvoorzitter van Woonbron ondermeer betrokken bij de grootschalige wijkverbetering van Hoogvliet, de introductie van Te Woon, en verschillende maatschappelijke initiatieven zoals de Munchhausenbeweging en de SS Rotterdam. Thans ambassadeur sociale duurzaamheid om eigen kracht van mensen en de kracht van communities centraal te stellen in diverse sectoren zoals onderwijs, verslavingszorg, werkvoorziening, reclassering en jeugdzorg.

BEZIELING ALS KWALITEIT

Bezieling als kwaliteit

In de loop van mijn professionele jaren ben ik voortdurend opgeschoven in mijn benadering van het begrip kwaliteit. Ooit heb ik het geleerd uit de boekjes en bleef de toepassing dichtbij de standaard. Gaandeweg heb ik mijn waardering verlegd naar de uitvoerende kracht van professionals in hun verbinding met de klanten, en dat betekent een accent op inspireren, ruimte bieden en rugdekking geven. En ontdekte ik de kracht van story telling als borgingsmechanisme. Inmiddels werk ik als ambassadeur sociale duurzaamheid op verschillende plaatsen mee bij de transitie van de oude verzorgingsstaat (met veel overheidssturing en veel grote gereguleerde instellingen) naar een coöperatiever en menselijker alternatief. Ik ben daarbij gefascineerd door de burgerkracht die ik ontmoet. En opnieuw is story telling daarbij een belangrijk instrument, om bezieling over te brengen. Want daar gaat het bij kwaliteit om: een gedeeld verlangen, neem de aanwezige bezieling als uitgangspunt, probeer die energie vrij te laten stromen.

Daarover straks meer. Want eerst: hoe anders was mijn eerste kennismaking met het begrip kwaliteit. Ik werkte toen (1993) nog bij het Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam en was er onder meer projectleider voor een beoogde fusie met de wooncorporatie De Samenwerking uit de nabijgelegen groeikern Spijkenisse. De directeur daar, Harry Roestenberg, was al jaren een zeer overtuigde volgeling van het uit Japan overgewaaide kwaliteitsdenken. Ik snapte er niets van: “er is toch geen klant die bij ons een pondje kwaliteit komt halen”, vroeg ik hem eens onbeschaamd. Toch benaderde hij mij enkele jaren later hem op te volgen. Ik wist nog steeds weinig van ISO, maar had wel een ingebakken fatsoen om netjes met zijn love baby te willen omgaan en vroeg hem hoe ik mijn lacune het beste kon opvullen. Hij raadde me aan om de auditoropleiding van het INK te doen. En zo zat ik in 1997 in het beroemde driedaagse klasje van Frans Stevens, waar ik al op de tweede dag ongedurig op mijn stoel zat.

Het liefst pakte ik meteen mijn spullen om terug te gaan en meteen wat ik daar leerde te gaan toepassen in Spijkenisse.

Binnen no time was bij De Samenwerking de stap gemaakt van ISO-certificering naar het leidend maken van de INK-managementmodel. En bij de vele fusies waar ik in de jaren daarna in terecht kwam, mocht ik steeds fier voorop lopen en de waarde en liefde van deze gebalanceerde benadering overbrengen en levend houden in de organisatie. Die was inmiddels onder de naam Woonbron enorm veel groter en complexer geworden, maar had ook een reputatie opgebouwd in de combinatie van zeer ondernemend en innovatief, en tegelijk zeer degelijk georganiseerd, zelfs bijna de INK-onderscheiding halend.

De jonge virtuozen Jeroen Blok en Bart Wolters hebben dit hele proces van fusies en steeds beter INK als ondersteunend instrument hanteren beschreven in het boek *Met andere ogen*. Het laat mooi zien hoe bij iedere fusie weer de argwaan dat kwaliteitszorg leidt tot formaliteiten en bureaucratie kon worden weggenomen. Dat de organisatie juist zwaar inzet op leiderschap en visie, we tegen het concept van zelfsturende teams aanschurkten, en met veel lef steeds weer durfden te improviseren om de klant steeds beter te bedienen, met zelfs een nieuw woonsysteem (Te Woon) omdat de woningmarkt toen al begon te kraken, en spectaculaire wijkaanpak (Hoogvliet) toen de samenleving dat ook vroeg van wooncorporaties. De missie van de organisatie werd steeds beter gevangen door de slogan ‘Be the heartbeat of the neighbourhood’. Maar die essentie is nauwelijks in beleidstermen te vangen en al helemaal niet in instructies. De hartslag vind je in de buurt, en in de beleving van de mensen daar. En zo ging ikzelf als leider van de organisatie ook een steeds groter deel van mijn tijd besteden aan het rondlopen in die buurten, mee met de eerstelijns collega’s in de organisatie, door hun ogen meekijkend, hen aanmoedigend, ruimte creërend voor succes én soms fouten. Mijn wekelijkse weblog werd mijn belangrijkste instrument om dit breed en open te delen, om er gezamenlijk van te leren en in te ontwikkelen.

Toen ik wegging bij Woonbron in 2010 zat kwaliteitszorg dicht aan tegen de vraag van continuïteit, van borging of mijn sleutelwoorden: voorspelbaar en betrouwbaar. Ik had te vaak gezien dat bij het vertrek van een leider het bouwwerk als een kaartenhuis in elkaar viel. Maar vond voor mezelf de geruststelling dat er voldoende borging moest zijn,

- door een consistente, langjarig stabiel volgehouden strategie,
- door de borging in ondersteunende (INK) systemen,
- door de belichaming daarvan in mensen, van management tot vooral óók de eerstelijns collega’s,
- en bovenal, door de story telling.

Die laatste factor vind ik eigenlijk de belangrijkste, want daardoor krijgt het gewenste en voorgehouden gedrag een ziel, wordt het begrijpelijk en vatbaar, maakt het voelbaar wat het voor mensen betekent, voor zowel klanten als collega’s. En verhalen zijn niet alleen van de binnenkant van de organisatie, ook de buitenwacht kent ze en houdt je er aan: “Jullie zijn toch die club die...”. En daarmee is het de beste vorm van geheugen en borging.

Er is nog een reden waarom de verschuivende nadruk naar bezieling en story telling van belang is. De verdere vooruitgang en resultaten kunnen in de veranderende wereld steeds minder zelfstandig door een autonome organisatie geboekt worden. Steeds meer is daarvoor nodig het vernieuwend organiseren tussen organisaties in. In een nieuwe gemeenschappelijke ruimte, waarin eigen strategie en eigen systeem niet meer leidend kunnen zijn, maar wel een gedeeld verlangen, ondersteund door gezamenlijk te bereiken resultaten en successen. Bezieling en story telling kunnen hier het gemeenschappelijke zijn en voor de verbinding zorgen.

Dat ervaar ik ook nu ik ver buiten het domein van de wooncorporaties me toch nog met diezelfde maatschappelijke vragen bezig hou. Bijvoorbeeld in de verslavingszorg, waar gewerkt wordt vanuit een nauwgezet beschreven en met kwaliteitszorg omgeven medisch behandelmodel. Maar dat is nog geen voldoende bejegening om de cliënt weer stabiel en blijvend te laten functioneren in de samenleving. Daarvoor is ook het op weg helpen en ondersteunen in z'n leefpatroon voor nodig: de levensvaardigheden trainen, eenzaamheid vermijden, wegwijs worden in de buurt, weer werk bieden waar je trots, kracht, verhalen en inkomen aan ontleent. Dan pas kan het maatschappelijk herstel slagen en nieuwe terugval en herhaalde behandeling vermeden worden.

'It takes a village to raise a child' en maatschappelijk herstel vraagt dat ook. Ik ben geroerd hoe mensen uit de buurt, medewerkers uit andere organisaties, ervaringsdeskundigen uit de omgeving, hoeveel bezieling zij hebben in te brengen en zo nieuwe werkelijkheden creëren. Overigens net zoals met eigen kracht conferenties worden georganiseerd, waar iedereen die belangrijk is voor een jongere met een probleem gezamenlijk met en voor deze jongere het herstelplan maken en daarop toezien. Hoe de nieuwe thuiszorg van Buurtzorg Nederland met veel meer ruimte voor de eigen bezieling veel betere resultaten haalt.

Dit soort voorbeelden groeit exponentieel. Gelukkig ook maar, want het oude systeem met de sectorale, zwaar geïnstitutionaliseerde en door de overheid gedomineerde verzorgingsstaat is niet langer vol te houden. Een duurzame wereld kan niet blijven bogen op voortdurende economische groei, dus het geld is er niet voor. We hebben er ook de aanwas van de beroepsbevolking niet meer voor en het oude systeem biedt ook geen perspectief bij hardnekkige problemen, zoals de hoge recidive bij de reclassering, de uitval uit het beroepsonderwijs, de achterstandswijken waar de afstand tot meedoen in de samenleving steeds groter wordt. De pioniers van de nieuwe oplossingen werken vanaf de keukentafel van wie hulp nodig heeft. Ze werken primair aan de eigen kracht van de deelnemer, vullen die aan met kracht uit de buurt, de *community*, en daarna soms op maat nog wat professionele ondersteuning. Dit kost minder geld, is veel langer vol te houden, en geeft betere resultaten. Sociale duurzaamheid noem ik het. Kleinschalig, coöperatief, wendbaar, improviserend, integer, bevlogen zijn de sleutelwoorden. Ik kijk er ook wel met nieuwe vragen en nieuwsgierigheid naar. Ik spreek regelmatig leiders van de 'oude orde' die in een spagaat raken. Ze zien dat de tijdgeest sociaal duurzame oplossingen vraagt en medewerkers die dat ook met bezieling willen doen, maar

tegelijk moeten ze de verantwoordingsschema's bijna manipuleren om aan de eisen van de aanbesteding te voldoen of de normen van de inspectie. De masculiene wereld van governance, controle en risk maps (op zichzelf nuttige instrumenten om continuïteit te geven aan de waarde van de organisatie) botst steeds harder met feminiene wereld van de pioniers in sociale duurzaamheid. Bezieling en bevlogenheid zijn onmisbaar om die nieuwe toekomst dichterbij te brengen, maar zijn nog niet toereikend om de spagaat te overbruggen. Dit vraagt nog wat verder opschuiven in het begrip kwaliteit.



Dr. Frits van Engeldorp Gastelaars (1946) is verbonden (geweest) aan diverse universiteiten en hogescholen in binnen- en buitenland, onder meer als universitair hoofddocent Methodologie der bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast heeft hij verschillende bestuurlijke functies vervuld. Hij is nu academisch directeur van het Hora est programma (promoveren voor buitenpromovendi) en voorzitter van het bedrijfskunde-programma Promoveren in deeltijd). Als onderzoeker heeft Frits vooral notities over praktijkgestuurd onderzoek richting sociale vraagstukken (dak- en thuislozen, prostitutie, ouderenzorg) gepubliceerd.

TOLERANTIE: DEUGD OF ONDEUGD?

Tolerantie: deugd of ondeugd?

Hoe om te gaan met verschillen in waardenstelsels? “Ik behoor tot een groep, dus ik ben.” Deze oncartesiaanse uitspraak moet centraal staan in een beschouwing over (in)tolerantie. Immers, tolerantie heeft te maken met interactiepatronen tussen mensen en, zoals we zullen aantonen, uiteindelijk met de relatie van jezelf als persoon tegenover anderen. Laten we eerst het verschijnsel groep nader bezien. Binnen elke groep bestaan interactiepatronen en een aantal daarvan liggen min of meer vast. Laten we dat spelregels noemen. Zulke spelregels kunnen zowel geformaliseerd als informeel zijn. Zo hebben we op het niveau van de natie wetten (geformaliseerd) en cultuur (niet geformaliseerd). Op het niveau van een organisatie hebben we de formele organisatie en de informele organisatie. Op groepsniveau hebben we meestal alleen niet-geformaliseerde gedragspatronen. Wil een groep (op macro- of microniveau) kunnen overleven dan is een zekere mate van overeenstemming nodig over de spelregels. Maar het is ondenkbaar dat er overeenstemming zou kunnen bestaan over *alle* spelregels. Iedereen behoort tot een menigte van instellingen, organisaties en groepen, en al die instellingen, organisaties en groepen hebben eigen spelregels. Dat betekent dat elke persoon, bewust of onbewust, geconfronteerd wordt met situaties waar conflicterende spelregels gelden. Ik zou nu tolerantie willen definiëren als *het accepteren van spelregels die niet je eigen spelregels zijn*. Hiermee wordt tolerantie een noodzakelijke voorwaarde voor het bestaan van redelijk stabiele verbanden in groepen. Wanneer er geen breedgedragen tolerantie is dan zou alleen principieel anarchisme overblijven, en daarmee zouden alle verbindingen exploderen.

Welke mogelijkheden heeft een persoon die geconfronteerd wordt met spelregels waar hij het pertinent mee oneens is? De ‘nette’ oplossing zou natuurlijk zijn de spelregels ter discussie te stellen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Habermas’ ‘herrschaftsfreier Diskurs’. We

leggen spelregels op aan onze discussie over spelregels. Wanneer we Habermas volgen, zou moeten gelden:

- er mag geen externe dwang zijn;
- het beste argument geldt;
- iedereen heeft gelijke kans aan het gesprek deel te nemen;
- iedere deelnemer moet in staat en bereid zijn eerlijk en transparant te zijn;
- iedereen moet bereid zijn de basisbeslissingen van zijn leven te laten thematiseren en kritiseren;
- er is geen bevoorrechte positie op basis van autoriteit door leeftijd, expertise of wat dan ook;
- iedereen moet bereid zijn zich volledig te verplaatsen in de positie van de tegenspeler;
- er wordt zolang gediscussieerd tot consensus bereikt is; wanneer deze “nieuwe waarheid” (aanhalingstekens van mij, EdL) aangenomen is, is deze vanaf dat moment richtinggevend voor alle deelnemers.

In mijn leven heb ik nog nooit een discussie meegemaakt die aan deze voorwaarden voldoet. Het idee van een “nieuwe waarheid” ontkent het feit dat zo’n nieuwe waarheid, als hij al ooit gevonden zou worden, door iedere deelnemer in een ander interpretatiekader gezet wordt, zodat de betekenis voor alle deelnemers in de toekomst verschillend zal zijn. Terzijde: ik denk dat het belang van vaagheid in discussies om tot gezamenlijkheid te komen veel groter is dan het belang van “waarheid”. Dit valt echter buiten het bestek van dit stuk.

Waarom refereer ik hier aan de benaderingswijze van Habermas wanneer ik daar zelf kennelijk niet in geloof? Het interessante is dat Habermas spelregels opstelt voor discussie over spelregels. Maar hiermee komen we in de valkuil van de ‘infinite regress’. Waar spelregels conflicterend zijn, zullen ook spelregels over het omgaan met conflicterende spelregels conflicterend zijn. Laten we een actueel voorbeeld nemen. In de Westerse democratie proberen we (althans in eerste instantie) tolerant te zijn tegenover andere waardesystemen. Nu worden we geconfronteerd met Al Qaida, dat geweld ziet als oplossing voor conflicterende waardesystemen. Wij willen – tolerant als we zijn – een vrije discussie over waardesystemen volgens Habermas’ streefmodel, Al Qaida probeert in deze discussie gelijk te krijgen door geweldpleging. De spelregels over het omgaan met conflicterende spelregels blijven conflicterend.

Als er dan al geen ‘nette’ manier is om met conflicterende spelregels om te gaan, dan moet men improviseren in zijn gedrag. Laten we een aantal voorbeelden bezien in verschillende mate van ernst, om gedragalternatieven te benoemen. Ik gebruik hier het persoonlijk voornaamwoord ‘ik’ om mogelijke gedragskeuzen te koppelen aan een persoon.

Voorbeeld 1: Mijn spelregels zijn van Hollandse burgersnit, zeg maar als van het Nederland van 1950. Ik zie dat jonge kinderen van tweede generatie immigranten een zekere mate van buurtterreur uitoefenen, Habermas zal geen oplossing geven. Wat moet ik doen?

Voorbeeld 2: Mijn familie komt uit een derdewereldland en ik ben opgevoed in een traditie dat men zijn gelijk moet bevechten. Regelmatig voel ik dat ik achtergesteld word door autochtonen. Dat gebeurt in disco's, in winkels, in tram en trein, en bij sollicitaties. Wat moet ik doen?

Voorbeeld 3: Ik ben werkzaam in een organisatie. Ik werk regelmatig samen met een prima collega. Ongelukkigerwijs draagt hij zijn hart op de tong en daardoor wordt hij steeds tegengewerkt door zijn directe baas. Dit resulteert in een ontslagprocedure die weliswaar juridisch hout snijdt, maar die ik als onterecht en achterbaks kwalificeer. Toch is het wel de baas die gebruik maakt van zijn hiërarchische rechten. Wat moet ik doen?

Voorbeeld 4: Ik leef in een onbarmhartige militaire dictatuur en ik zie hoe vrienden van mij spoorloos verdwijnen. Wat moet ik doen?

Niet toevallig zijn deze voorbeelden zo gekozen dat soms sprake is van grote machtsverschillen en soms van kleine machtsverschillen. Ik denk dat de grote verhalen over bezetting en machtsmisbruik duidelijk kunnen maken wat de keuzemogelijkheden zijn in de kleine verhalen.

Er zijn in essentie vier verschillende manieren om te reageren op botsende spelregels, te weten:

- proberen een open contact te blijven onderhouden, om zo naar elkaar toe te groeien;
- wegstijgen van het conflict;
- overnemen van de niet-eigen spelregels;
- verzet plegen tegen de niet-eigen spelregels.

We zullen aan de hand van eerder genoemde voorbeelden proberen duidelijk te maken wat voor- en nadelen zijn. Daarna zullen we ingaan op het probleem welk van de benaderingen onder welke omstandigheden gekozen kunnen worden.

Open contact onderhouden

Het beste voorbeeld is natuurlijk de uitspraak van Job Cohen, dat hij “de boel bij elkaar probeert te houden”. Eerder hebben we al gesteld dat tolerantie een noodzakelijke voorwaarde is voor een stabiele samenleving. Dat is precies wat hier aan de orde is. Maar is het in alle gevallen een goede strategie? Wanneer de niet-eigen spelregels bedreigend zijn voor diezelfde samenleving, dan zal weerstand geboden moeten worden. Het conflict tussen de PVV en Job Cohens uitspraak is terug te voeren op een verschil van inschatting hoe bedreigend de niet-eigen spelregels worden ervaren. Laten we een extremer voorbeeld nemen om dit punt duidelijk te maken: hadden we een open contact moeten onderhouden met de Duitse bezetter in de jaren 40-45? Het lijkt onmogelijk het noodzakelijke respect op te brengen voor elkaars spelregels in zo'n situatie.

Wegkijken

Wegkijken heeft het grote voordeel dat het de bestaande structuren ongemoeid laat. Laten we wel wezen: onze zuilenmaatschappij bestond bij de gratie van het wegstijgen. Iedereen wist precies welke middenstandszaken katholiek, protestants en joods waren. Andere geloofsgroepen werden getolereerd, mits ons eigen cultuurpatroon met rust gelaten werd. Hetzelfde gedragspatroon was dominant ten opzichte van de immigranten in de tweede helft van de vorige eeuw. Met de kennis van nu wordt geconstateerd dat deze houding niet tolerant, maar onverschillig was. Maar onverschilligheid is ook een vorm van tolerantie. Wegkijken heeft het grote voordeel dat je eigen positie geen onderdeel van het conflict wordt. Het geeft persoonlijke veiligheid. Bovendien, niemand kan verwachten dat men zich verantwoordelijk voelt voor alle problemen in deze wereld. Je kunt niet anders dan weg te kijken van verreweg het grootste deel van bestaande conflicten.

Maar dan nu het tegenargument. Je woont in een buurt waar je buurman geterroriseerd wordt door nieuwkomers. Misschien dat de man het aan zichzelf te wijten heeft: hij is lastig, belt regelmatig de politie en leeft op voet van oorlog met een stelletje opgeschoten jeugd. Resultaat is dat de voorruit van zijn auto al een aantal keren is ingeslagen, dat er brandend materiaal in zijn brievenbus gegooid wordt, enzovoort. Je ziet welke jongens dat gedaan hebben, maar je gaat daarmee niet naar de politie. Immers, het is niet je eigen probleem, en je maakt jezelf tot nieuw slachtoffer wanneer je partij trekt voor de buurman. En je hebt je buurman al tien keer gezegd dat hij zich moet matigen in zijn agressie, het is dus zijn eigen schuld! Het wegstijgen in dit voorbeeld kan leiden tot een toegestane verloedering van de buurt. Laten we opnieuw een extreem geval nemen om de consequenties van het wegstijgen duidelijk te maken. Dominee Niemöller zei in een preek vlak na de tweede wereldoorlog:

Als die Nazis die Kommunisten holten, habe ich geschwiegen; ich war ja kein Kommunist.

Als sie die Sozialdemokraten einsperrten, habe ich geschwiegen; ich war ja kein Sozialdemokrat.

Als sie die Gewerkschafter holten, habe ich nicht protestiert; ich war ja kein Gewerkschafter.

Als sie die Juden holten, habe ich geschwiegen; ich war ja kein Jude.

Als sie mich holten, gab es keinen mehr; der protestierte.

Verdere uitleg is overbodig, Wanneer essentiële waarden in het geding zijn, leidt wegstijgen tot verloedering van de eigen omgeving.

Aanpassing

Daarvan is sprake wanneer we de niet-eigen spelregels niet eens ter discussie stellen, maar ze in de plaats stellen van onze eigen spelregels. In het extreme voorbeeld van de Duitse bezetting noemen we dit gedragspatroon *collaboratie*. Maar soortgelijk gedrag bestaat ook in minder ernstige situaties. Wanneer een baas rechtmatig, maar zeer ten onrechte, een goede collega ontslaat, en wanneer we de macht van de baas om dit te doen niet aanvechten, dan collaboreren we met de organisatiemacht. Opnieuw is hier een dilemma. Wil je de organisatie levensvatbaar houden dan kun je niet steeds opnieuw de beslissingsmacht aanvechten; bovendien speelt hier opnieuw het punt van de eigen veiligheid. Anderzijds

leggen we ons neer bij een hiërarchie zonder rechtvaardigheid waar we zelf ook slachtoffer van kunnen worden.

Verzet

Tenslotte kunnen we in verzet komen tegen niet-eigen spelregels. De macht van een organisatie over zijn leden is niet groter dan wat aan macht toegekend wordt door diezelfde leden. Hetzelfde geldt voor de macht van de overheid. Het verzet tegen de overheid kan vele vormen aannemen. Van het uitdelen van krenten tot bezetting van het Maagdenhuis; van antikernwapenbetoging tot het saboteren van kernaafvaltreinen; van schelden tot politieke moord.

Is tolerantie een deugd of een ondeugd? De verbinding in een samenleving is een groot goed. Maar soms moet een mens zich niet laten verbinden in een constructie die zijn eigen waarden teniet doet. Er bestaat dus voor een persoon die geconfronteerd wordt met niet-eigen spelregels een *ethisch dilemma*. In het begin hebben wij de niet-cartesiaanse stelling geponeerd: “Ik behoor (tot een groep) dus ik ben”. Nu komen we tot de humanistische stelling: “Ik ben, dus ik behoor (te kiezen)”. Er moet afgewogen worden hoe groot het belang van verbinding is ten opzichte van het gevaar wanneer niet ingegrepen wordt. Daarnaast heeft de keuze ook te maken met de eigen durf, de mate van verontwaardiging, het belang van de zaak en (last but not least) de effectiviteit van het te plegen verzet.

Wanneer we accepteren dat in sommige gevallen verzet te prefereren valt boven tolerantie dan zijn de consequenties nogal onaangenaam. Hoe moeten tolerante mensen zich opstellen tegen intolerante verzetplegers? In de actuele politiek (in Nederland, maar ook in veel andere landen in Europa) zien we een steeds sterkere stroming van verzet tegen moslimcultuur. Het verzet gebruikt daarbij alle middelen die bij verzet horen: versimpeling, haat zaaien, symboolpolitiek, bespotten. Het verzet is legitiem, en de gebruikte middelen zijn misschien abject, maar niet gewelddadig. (Terzijde: ik zou me heel goed kunnen vinden in het idee dat de uitzettingspolitiek die door het antimoslimverzet wordt bepleit wel degelijk gewelddadig is.) Van de andere kant bekeken, je bent allochtone jongere in Nederland en je wordt geconfronteerd met ridicule spelregels over man/vrouw verhoudingen, homoseksualiteit, Darwinisme, Joods slachtofferschap in de tweede wereldoorlog en ontkenning van geweld. Mag, respectievelijk moet je dan in verzet gaan?

Degene die een tolerante open samenleving nastreeft wordt geconfronteerd met intolerante verzetsacties van twee zijden. Wat kan je doen? Wegkijken lijkt geen optie. Van beide zijden zul je gedwongen worden kleur te bekennen. Partij kiezen voor een van de twee waardenstelsels laat de andere partij volledig in de kou staan. Er blijven slechts twee opties over: proberen het contact open te houden met beide partijen, of verzet plegen tegen de intolerantie van beide partijen. Wie zei dat samenleven makkelijk is? Tot dusver de mening van drs. E. de Leede, oud docent methodologie van de RSM, ontstaan in discussies met Ph. van Engeldorp Gastelaars die deze meningen volledig deelt. Dit werd geschreven ter gelegenheid van zijn pensionering.



Marius Buiting is jurist en arts. Hij wijdde zijn carrière aan kwaliteitsdenken, met name in de zorg, maar tevens in bredere zin. Dit deed hij onder andere als coach in de topsport, als consultant bij het CBO, en als voorzitter van de European Society for Quality in Healthcare. Tegenwoordig is hij, naast senior advisor bij het CBO, directeur bij de NVTZ (toezichthouders in de zorg) en heeft hij zitting in de Provinciale Staten van Utrecht. Daarnaast vervult hij tal van nevenfuncties bij maatschappelijke organisaties.



Henk den Uijl is filosoof en bedrijfskundige. Hij studeerde aan de Rijksuniversiteit Groningen en de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds kort werkt hij als beleidsmedewerker voor de NVTZ waar hij zich, onder andere, bezig houdt met kwaliteitsdenken in de zorg. Tevens doceert hij bedrijfsethiek aan de Vrije Universiteit aan de masteropleiding Philosophy of Management and Organizations.

begrip is dat men gemakkelijk modelleert, maar tot stand komt in de interacties tussen mensen en de waarden die zij samen creëren.² Kwaliteit is geen object, maar een *waardevolle* gebeurtenis of ontmoeting.³ Als men dus 'grip' wil krijgen op kwaliteit, dan moet men niet sturen op modellen of systemen, maar op waarden.

Organisaties worden bovendien steeds complexer. Er zijn steeds meer actoren die invloed uitoefenen, grenzen van binnen en buiten vervagen, grenzen van boven en beneden vervagen, er zijn steeds meer mensen die met verschillende achtergronden verschillende kwaliteit vragen. Anders gezegd, organisaties vertonen steeds meer kenmerken van *complex adaptive systems*. In dergelijke organisaties speelt hiërarchie (heilige ordening) een steeds minder belangrijke rol, en speelt het verbinden van verschillende gelijkwaardige actoren dwars door allerlei (traditionele) structuren heen een steeds grotere rol.⁴ Waar de meeste kwaliteitsmanagementsystemen afgeleid zijn van de productwereld en nog uitgaan van duidelijke afgebakende en hiërarchische structuren en lineaire interventies, vragen complexe systemen een volledig andere benadering van sturing.⁵ Mintzberg noemde dit *emergent strategies*: leiderschap dat niet gebaseerd is op beheersing en interventie (door middel van modellen of systemen) maar op vertrouwen en taalbeïnvloeding (door middel van waardenoriëntatie).⁶

De beste manier om dit te doen is om af te kijken van de beste leerlingen uit de klas. Onze kennis en ervaring ligt bij zorgorganisaties, die per definitie complex zijn. Er is een aantal zorgorganisaties die er uitstekend in slagen om een hoge kwaliteit van zorg te leveren, in combinatie met een goede business case en tevreden personeel. Dit noemen wij, voor het gemak, excellente organisaties. Wat zij doen is tegelijkertijd diepgaand en simpel: het ontwikkelen van kernwaarden, het kiezen van een specifiek portfolio en deze waarden consequent en systematisch vertalen in operationele waarden voor personeel en cliënten.

Waardenoriëntatie

Er zijn allerlei soorten waarden te onderscheiden: economische waarden, sociale waarden, politieke waarden, et cetera. Maar ook waarden van het individu of klanten en waarden van het algemeen nut of welzijn.⁷ Hoe bepaal ik nu welke waarde(n) ik kies? Anders gezegd: waar zijn wij van? Voor wie zijn wij? Wat was de bedoeling van deze organisatie? Wat vinden wij en onze omgeving belangrijk?

- 2 Pirsig, R. (1975). *Zen and the art of motorcycle maintenance, an inquiry into values*. Toronto: Bantam Books, p. 233.
- 3 Vinkenburg, H.H.M. (1997). *Stimuleren tot perfectie*. Deventer: Kluwer, p. 27.
- 4 Bennington, J. (2011). From private choice to public value. In: Bennington, J. & Moore, H. Mark, *Public Value theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan, p. 34.
- 5 Holland, J.H. (2006). Studying Complex Adaptive Systems. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19, p. 1,2.
- 6 Mintzberg, H., Jorgenson, J. (1987). Emergent Strategy for Public Policy. *Canadian Public Administration*, 30, 2, p. 214-229.
- 7 Bennington, (2011), p. 43-44.

EEN KWESTIE VAN AFKIJKEN

Over sturen op waarden in complexe omgevingen

Inleiding

Het INK-managementmodel. Het 7S-model. De Balanced Scorecard. Total Quality Management. Niaz. HKZ. ISO. Six Sigma. Het zijn er teveel om op te noemen. Al decennia lang zijn we bezig allerlei modellen te ontwikkelen die de kwaliteit van organisaties en diensten, en specifiek de besturingscomponent, zouden verbeteren. Maar laten we eerlijk zijn, we zijn nog niet veel opgeschoten. Nog steeds hebben veel bestuurders het gevoel dat ze niet 'in control' zijn, hoeveel kwaliteitsmodellen ze ook toe passen. Sterker nog, hoe meer modellen men toepast, hoe minder 'control' men voelt; modellen abstraheren immers de werkelijkheid. Als we de besturing op kwaliteit steeds objectiveren in modellen, wordt de werkelijkheid ook steeds meer opgevat in termen van formats. Dit heeft tot gevolg dat onze alledaagse en intersubjectieve opvatting van kwaliteit geweld wordt aangedaan.¹ Dat men zich niet 'in control' voelt, heeft daarom ook sterk te maken met het feit dat kwaliteit geen

1 Habermas, J. (1987). *Theory of communicative action* (book 2), translated by Thomas McCarthy. Cambridge: Polity Press, p. 196.

Het oriënteren op waarden is in complexe omgevingen, zo zien wij in de praktijk, het uitgangspunt van een excellente organisatie. Met waardenoriëntatie bedoelen we een diep verankerd besef van de bestuurder(s) dat de dienst of het product dat men levert een bepaalde morele of existentiële betekenis heeft voor mensen binnen en buiten de organisatie. Een slimme jongen uit onze zorgklas is bijvoorbeeld Hans Becker. Hij heeft heel goed gezien dat men in de publieke opinie ontevreden is over de humaniteit en kwaliteit van leven in de ouderenzorg. Hij bedacht vervolgens dat geluk en genieten centraal zouden moeten staan, en dat zorgverleners in beginsel altijd 'ja' moeten zeggen als een bewoner iets wil (sociale waarden). Maar ook ontdekte hij dat door ouderen zelf actief te laten zijn, zij minder zorg vragen en meer (eigen) geld gaan besteden aan 'vermaak' (economische waarden). Becker weet zich, door oriëntatie op deze zeer wezenlijke waarden in de ouderenzorg, maatschappelijk gesteund. Met andere woorden, deze waardenoriëntatie gaat gepaard met een omvangrijke maatschappelijke legitimatie; een essentieel onderdeel voor de besturing van complexe organisaties.⁸ Als men dus op waarden wil sturen, moet steeds bedacht worden dat het niet alleen gaat over wat de organisatie zelf kan of wil, maar ook wat ze aan publieke legitimiteit kan bereiken.

Maar pas op, dit is een spannende bezigheid. Daar waar waarden zijn, daar is ook tegenstand. Waarden zijn per definitie *contested concepts*, en het kiezen van bepaalde waarden zal dus tegenstand oproepen. Ruud Klarenbeek, van de JP van den Bent stichting, heeft als waarden gekozen voor zelfsturing en betrokkenheid. Zelfsturing wordt als zeer prettig ervaren door medewerkers (sociale waarden), maar zorgt er bovendien voor dat allerlei managementlagen verdwijnen (economische waarden). Uitgangspunt van deze waarden is dat Klarenbeek in staat is om los te laten. En juist door los te laten, is hij in control. Geen kramp in beheersingsmaatregelen, maar sturen op cultuur. Naar aanleiding hiervan is hij gestopt met het opstellen van een begroting. Vloeken in de bestuurderskerk! Klassieke bestuurders zien immers het opstellen van een begroting als een noodzaak voor goede besturing (economische en politieke waarden).

Ook Jos de Blok, van Buurtzorg Nederland, heeft regelmatig te maken met waardenconflicten. Zo krijgt hij regelmatig het verwijt dat Buurtzorg niet in probleemwijken zou zitten en alleen elite-wijkverzorgers aantrekt (sociale waarden). De overige thuiszorgorganisaties zouden de moeilijke gevallen op moeten lossen (sociale en politieke waarden). "Zo kan ik het ook!" is het vaak gehoorde geluid. Maar zo kunnen zij het helemaal niet! De Blok heeft waarden gekozen die er voor zorgen dat verplegers weer plezier hebben in hun werk en dat cliënten veel meer aandacht krijgen (sociale waarden), en dat bovendien ook hier maar weinig management en administratie nodig is (economische waarden). Bovendien brengt De Blok een enorm maatschappelijke discussie op gang (politieke waarden). Kortom, het is gemakkelijk om op waarden te schieten als je ze zelf niet hanteert. Dat wil niet zeggen dat als

je wel voor waarden kiest, ze dan niet *contested* zijn. Het is van belang om steeds opnieuw op waarden te oriënteren en te bepalen of ze nog voldoende maatschappelijke legitimiteit hebben. Het sturen op kernwaarden is zo succesvol omdat waarden een verbindende factor hebben; juist in complexe netwerken en organisaties is het maken van verbindingen van essentieel belang.

Kiezen voor een portfolio

In het bedrijfsleven, maar vooral in maatschappelijke organisaties, heerst het paradigma dat de organisatie alles voor iedereen aan moet kunnen bieden. Dit heeft enerzijds met een verantwoordelijkheidsgevoel te maken (sociale waarden), maar anderzijds met een doorgeschoten en zorgwekkend systeemdenken. Wat maatschappelijke organisaties doen wordt vaak niet bepaald door een heldere eigen keuze, maar door een (impliciet) van buitenaf opgelegd portfolio. Bijvoorbeeld: een ouderenzorginstelling 'moet' zowel verzorging, verpleging en thuiszorg doen. Hoewel ze logisch met elkaar verband houden, is het niet per se logisch om al deze diensten zelf te verlenen. Of, en deze is iets spannender: 'We moeten ons in onze instelling op alle soorten mensen richten'. Het gaat er niet om dat het niet goed is om dit te doen; sterker nog, het is eerbiedwaardig. Waar het om gaat is dat deze keuze vaak niet proactief wordt gemaakt, maar als premisse wordt aangenomen. Dit leidt er toe dat organisaties zelf geen heldere focus hebben op waar zij nu eigenlijk voor gaan. Het voorbeeld van Buurtzorg Nederland, dat zojuist besproken is, is een goed voorbeeld van een proactief gekozen portfolio: niet elke wijk is geschikt voor een zelfde soort thuiszorg.

Een slecht presterend kind, weer uit de zorgklas, is de gynaecologie in Nederland. Ieder ziekenhuis zegt deze dienst te leveren, maar het is niet handig als je op vrijdagmiddag met een complicatie moet bevallen, want de kans dat je dan door een (ervaren) dokter geholpen wordt is bijzonder klein. In Amerika wordt dit soort van belofte en niet-nakoming zelfs fraude genoemd, waarvan wij denken dat het de discussie goed op scherp zet.

Het is van belang om juist dat portfolio te kiezen dat het beste aansluit bij de gekozen waarden; bij welk product de organisatie het meest zichzelf is. Afhankelijk van de situatie kan men de portfoliokeuze en de waardeoriëntatie omdraaien; in de praktijk van excellente organisaties zien wij dat deze steeds hand in hand gaan.

Operationele waarden

Het derde aspect van beter sturen op kwaliteit is het consequent doorvoeren van kernwaarden naar operationele waarden. Het woord consequent is met een 'Heideggertje' gescheiden, omdat het letterlijk betekent: samen-opvolgen. Kernwaarden zijn prachtig, maar als ze niet samen met het personeel door worden gevoerd op het operationele niveau, dan zijn waarden niet veel meer 'waard' dan ieder willekeurig stuk papier. In ieder managementboek staat dat strategieën en plannen operationeel gemaakt moeten worden, wat aangeeft dat dit misschien wel de moeilijkste stap is. Het is dan ook van belang dat de kernwaarden eenvoudig zijn, zodat ze ook eenvoudig begrepen en toegepast kunnen worden door het personeel. Een cruciaal element van deze stap is het opvoeden, selecteren en opleiden van

8 Bennington, J. & Moore, H. Mark, (2011). *Public Value in Complex and Changing Times*. In: Bennington, J. & Moore, H. Mark, *Public Value theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan, p. 4-5.

het personeel. Hiermee bedoelen we vooral dat de kernwaarden gaan leven bij het personeel. Dit moet ook, weer, con-sequent worden doorgevoerd.

Om het gedrag van mensen te richten op bepaalde waarden, is het van belang om contrasten aan te bieden ten opzichte van vanzelfsprekend gedrag. Het christologische denken geeft hier een mooi voorbeeld: als wij worden geslagen, is het vanzelfsprekend om terug te slaan, of misschien om weg te rennen. Om tot gedragsverandering te komen is juist een prikkel nodig die zulke vanzelfsprekendheden contrasteert. Jezus zei: “Als iemand je op de wang slaat, bied hem dan ook de andere wang aan, en weiger iemand die je je bovenkleed afneemt, ook je onderkleed niet.”⁹

Vivium zorggroep, locatie de Hogewei, is hier erg goed in. Zij hebben een dementendorp ontwikkeld waarin de operationele waarde ‘de bewoner *overall* in betrekken’ centraal staat. Het paradigma in de psychogeriatrische zorg is dat je de bewoners behandelt als hotelgasten. Door een waardencontrast aan te bieden wordt personeel sterk getriggerd om anders te handelen dan vanzelfsprekend is. Het personeel dat niet kan omgaan met deze contrasten of blijft hangen in de oude paradigma’s wordt vanzelf uitgefilterd, hetzij uit eigen wil of door groeps cultuur. Deze vorm van *clan control* is ook precies de vorm van sturing die in complexe netwerkorganisaties het meest effectief blijkt.¹⁰

Conclusie

De besturing van kwaliteit in complexe organisaties is tegelijkertijd het meest ingewikkeld en eenvoudig. Ingewikkeld omdat er zoveel actoren met verschillende belangen zijn, en omdat het zo moeilijk is voor bestuurders om los te komen van doorgesloten systeemdenken. Eenvoudig omdat we zien dat excellente organisaties in complexe omgevingen juist door eenvoudig te denken in de keuzes van waarden en operationalisering het meeste bereiken, zowel in sociale als economische zin. Kortom: wat vroeger in de klas niet mocht, dat is nu essentieel voor het sturen van kwaliteit: we moeten leren afkijken bij de organisaties die het echt goed doen. De slimste jongens roeien tegen de stroom in, sturen op waarden, kiezen een helder portfolio en zorgen voor con-sequenties.

⁹ Lucas 6:29.

¹⁰ Ouchi, William G., (1997). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, No. 9, p. 845.



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 stimulans 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 stimulans generator

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

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.



Meta Peek is van oorsprong landbouwkundig ingenieur, na haar studie was zij meerdere jaren voedingskundig, wetenschappelijk onderzoeker in binnen- en buitenland. Gegrepen door organisatorische vraagstukken met name die waarbij inzet en ontwikkeling van individuele competenties de organisatiedoelen raken en direct beïnvloeden. Tien jaar als opleider en vestigingsmanager verbonden geweest aan de postdoctorale opleidingsorganisatie van de VU in Amsterdam. Sinds 14 jaar werkzaam bij TNO Management Consultants als consultant, trainer, ontwikkelaar en leidinggevende. Heeft ruime ervaring in begeleiding en ontwikkeling van kwaliteitswerkveld, management en bestuur in overheid, veiligheidsketens en zorg.

KWALITEIT: KIES EN DOE WAT ECHT WERKT!

Kwaliteit: kies en doe wat echt werkt!

De grootste revolutie in kwaliteit is voorbij. De belangrijkste fundamenten zijn gelegd en vormen de basis voor alles wat met doet in het werken aan kwaliteit. In het antwoord op de vraag naar het perspectief op kwaliteit vind ik dat het nog te vroeg is om het fundament en de positie van het kwaliteitsdenken buiten de deur te zetten. Kwaliteit is en blijft voorlopig gericht op de bedoelingen. Bedoelingen van een dienst, van een dienstverlener, een product, een producent. De discussie of we niet in sterkere mate toe zijn aan nieuwe bedoelingen (ontwikkeling naar een betere samenleving) mag naar mijn idee nog een tijd los staan van het 'perspectief op kwaliteit' in Nederland. Laat staan dat de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit zelf moeten leiden naar nieuwe bedoelingen (bijvoorbeeld invulling van die betere samenleving). Nederland heeft (nog) geen nieuwe revolutie in kwaliteit nodig.

We bevinden ons op dit moment in de gelukkige omstandigheid dat we terug kunnen grijpen op een zeer rijke ontwikkeling van instrumenten, modellen, inzichten, benaderingen, ervaringen, successen en falen. Vanaf nu kunnen we kijken naar de toekomst waarin we kunnen kiezen. Kiezen voor datgene wat écht werkt. Met bewijsbaar betere resultaten en aantoonbaar dichterbij onze doelstellingen, wat deze ook mogen zijn. Pas als die keuzes helder zijn, wát werkt en wát nemen we mee naar de toekomst, kan worden nagedacht over een wezenlijk andere plek, een andere rol en betekenis van kwaliteit in onze samenleving. En die keuze maken voor datgene wat echt werkt, is al moeilijk genoeg. Enkele elementen die daarbij nodig zijn en het verschil maken zijn: zoveel mogelijk verbinding zoeken met beschikbare ervaringen, successen en inzichten; de rol van inspiratie een duidelijke plek geven; en tot slot maar niet de minste: gebruik maken van intuïtie.

'Bij de ander in de keuken kijken'

Koks doen niets liever: over de randen van de pannen bij vakbroeders kijken om inspiratie op te doen voor eigen werk. En bij kijken hoort hier ook: proeven. Het lijkt wel of de patenten op recepten allemaal in één klap onbelangrijk worden gevonden. Geen 'beschermde en opgeborgen' recept van cola meer, maar een veelheid aan kookprogramma's op de mondiale televisie waarin topkoks hun geheimen tot in details uit de doeken doen. Ik ben ervan overtuigd dat het de kwaliteit van gerechten geserveerd op de eigen eettafel wereldwijd heeft verbeterd.

Een eigen ervaring in mijn werk is de volgende: iedereen weet dat gevangenen gesloten zijn en behoren te zijn. Hoe dichterbij hoe beter, dat is de bedoeling. Dit karakter alleen al maakt het enorm lastig om wel openheid te geven over de wijze waarop men binnen de muren invulling geeft aan kwaliteitsborging. Zowel naar collega-instellingen als naar de rest van de samenleving. Wat op locatie A succesvol is gebleken, bijvoorbeeld een werkinstructie voor het stimuleren van deelname aan arbeid door gedetineerden (met als doel: herhaling van gevangenschap voorkomen), komt niet vanzelfsprekend ook terecht op locatie B, 10 kilometer verderop. Vaak heeft men ook niet scherp hoe goed 'we' het eigenlijk doen, dus zal de inspiratie om het succes te delen met andere instellingen niet gauw aanwezig zijn. Op dit moment is er wel veel in beweging binnen het gevangeniswezen op het gebied van procesmanagement en -verbetering. Met eigen ogen zag ik het grote verschil in reacties tussen het voorstel om "alle processen en instructies centraal op te schrijven en die op dezelfde manier door het hele land te laten implementeren" en het tweede voorstel "laten we op bezoek gaan bij locatie C, waarvan we weten dat die al drie stappen verder zijn en kijken wat daar heeft gewerkt". De eerste afspraken met locatie C zijn inmiddels gemaakt.

Geef inspiratie een plek

De verschijning van dit boek is een goed voorbeeld: een verzameling van uiteenlopende ervaringen en inzichten laten dienen als inspiratie voor perspectief op kwaliteit in de toekomst. Eigenlijk zou dit in elke organisatie moeten gebeuren. Creëer een, liefst structurele, plek waar iedereen wordt gevraagd een bijdrage te leveren in de discussie over kwaliteit en men zal zien: dit levert vaak zeer verrassende resultaten op.

Bij veel klanten in mijn werk zie ik bijvoorbeeld voortdurend de worsteling met de vraag: aan welke indicatoren lezen we onze kwaliteit af? Vaak worden in overheidsorganisaties die lijstjes met indicatoren van bovenaf of buitenaf gegeven. Voor de gebruikers van de diensten van deze organisaties is het belangrijk om daarmee te kunnen vergelijken. Opdrachtgevers, daarnaast, willen graag verantwoording over de publieke gelden die in de dienstverlening worden gestopt. Maar de gedachte dat de indicatoren medewerkers moeten aanzetten om zelf op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden, vind ik eigenlijk niet terug in deze lijsten. Terwijl dáár juist de grootste kansen liggen op werkbare ideeën. En daarmee een bijdrage aan het antwoord op de vraag: wat wérkt? (een goede uitzondering hierin is misschien de kernset indicatoren van Zichtbare zorg voor GGZ en verslavingszorg)

Ik ervaar dat het samenbrengen van alle actoren in een bepaald proces, afdeling of team helpt om enthousiasme te creëren voor het meetbaar maken van ambities. Als vervolgens invalshoeken (hoe willen we naar ons werk kijken, wat is de bedoeling van onze prestaties?) worden gekozen en bepaald wordt welke zaken het meeste inspireren en waar de meeste aandacht naar uit gaat en moet gaan, leidt dit tot indicatoren die wel inspireren tot het verbeteren van kwaliteit. Een betere prestatie op de lijst met externe indicatoren ligt daarmee ook eerder in de lijn der verwachtingen. Door deze indicatoren een formele stuurfunctie te geven in een organisatie krijgt inspiratie een vaste plek.

Wanneer ben je bang?

Bij het kiezen van 'wat werkt in kwaliteit' ben ik van mening dat een van de krachtigste, maar tegelijkertijd ingewikkeldste, aspecten is: het gebruik van intuïtie. Intuïtie (een van de definities is: impliciete ingevingen, als gevolg van bepaalde gedachtegangen en waarnemingen) betekent hier niet zozeer 'handelen zonder er bij na te denken', maar meer: 'luisteren naar impliciete ingevingen die zijn gevormd door eigen ervaring'. De parallel met de uitspraak van Henry Ford is hier snel gemaakt: "Als ik mensen had gevraagd wat zij wilden dan was het antwoord geweest 'snellere paarden'". Dit is door Apple overgenomen als: "Wij maken producten waarvan de wereld nog niet weet dat men die wil". De vraag "hoe ontstaan dan de ideeën voor succesvolle nieuwe producten?" wordt in beide bedrijven beantwoord met de overtuiging: "Volg je intuïtie en zorg voor inspiratie!"

Een familielid van mij, een net afgestudeerde, originele, aankomende architect, kwam onlangs, voorjaar 2012, terug van een sollicitatiegesprek bij Apple. Ietwat ontdaan wist hij te vertellen dat er bij de sollicitatiecommissie geen enkele belangstelling was voor zijn geweldige cijferlijst, gehaald op een gerenommeerde Engelse Universiteit. Men wilde in plaats daarvan wel weten waar hij door werd geënthousiasmeerd en waar hij dacht zijn ideeën vandaan te halen als hij bij Apple zou komen werken. En ook wat hij zou willen bereiken in zijn leven en waarom. Wat vond hij van de laatste speech van Obama? Wanneer werd hij met name boos of bang? En hoe zou hij overleven op een onbewoond eiland? De poorten van Apple bleken niet open te gaan voor hoge scores op een lijst met 'indicatoren' opgesteld door hoogleraren, maar door gebleken passende persoonlijke kwaliteiten. De belangrijkste persoonlijke eigenschappen of kernkwaliteiten waar men voor gaat zijn: sterk intuïtief denkvermogen en de durf om die intuïtie in te zetten voor vernieuwing en daarnaast: het lef om voortdurend jezelf te overtreffen.

In de zoektocht naar 'wat werkt' in kwaliteit is het een kans om gebruik te maken van de in een organisatie aanwezige intuïtie. Daarvoor is het noodzakelijk om kwaliteit dicht bij de mens, de medewerker, de manager, te plaatsen. Jaren geleden heb ik eens in een bekende fabriek waar cruesli werd vervaardigd, zogenaamde verbeterteams begeleid. We lieten de medewerkers in de fabriek per groepje onverwachts uit de fabriekshal halen en plaatsten ze achter een pc. Daarop werden de medewerkers direct enkele vragen gesteld over het proces, successen en fouten en over verbetermaatregelen. Ze kregen daar zeer beperkt de

tijd voor, wat maakte dat ze veel intuïtiever antwoordden. Er kwam een schat aan informatie uit waarmee direct aan de slag kon worden gegaan.

De menselijke factor

De verbinding tussen de bovenstaande verhalen is de menselijke factor. Een werkinstructie kan succesvol zijn, maar een penitentiare inrichtingswerker máákt een werkinstructie succesvol. Een indicator is niet inspirerend, maar een dossierbeoordelaar maakt een indicator inspirerend. Met andere woorden, door kwaliteit midden in het proces te plaatsen, waar medewerkers hun werk doen, is de kans het grootst dat de juiste keuzes worden gemaakt in 'wat werkt' in kwaliteit.

Er zijn meerdere voorbeelden te noemen waar deze benadering (je zou bijna zeggen: intuïtief) wordt toegepast:

- bij de transitie van Jeugdbescherming en Jeugdreclassering van provincie naar de gemeenten wordt de nadruk van kwaliteitsborging weer veel meer bij de zorgprofessional zelf gelegd dan op de procesindicatoren;
- bij uitvoeringsinstellingen wordt het toetsen van de kwaliteit van de uitvoer weer veel meer gelegd bij de dossierbeoordelaars zelf en niet, zoals lang het geval is geweest, door aparte kwaliteitsmedewerkers.

Deze benadering vraagt om enkele veranderingen, onder andere:

- het gedeeltelijk loslaten van de zekerheid van de (niet individuele) proces- of systeemkwaliteit. Veel minder 'klassiek' auditen, maar bijvoorbeeld juist meer zogenaamde 'peer-audits': komen tot kwaliteitsverbetering door inspiratie van vakbroeders;
- een verandering op HRM-vlak is dat zowel bij werving en selectie als bij deskundigheidsbevordering inzet van inspiratie en verscherpen van intuïtie veel meer nadruk krijgt.

En dan is Nederland klaar voor de volgende revolutie in kwaliteit.



Inge Borghuis is van oorsprong wijkverpleegkundige en daarna heeft zij vele functies bekleed in de sector Thuiszorg en Verpleeg- en Verzorgingshuizen en heeft zij als organisatieadviseur gewerkt bij CC Zorgadviseurs. Bij de brancheorganisatie ActiZ was zij van 2005 tot 2010 verantwoordelijk voor de portefeuille innovatie en ontwikkeling in de zorg. In 2010 en 2011 heeft zij een transitie mogen leiden waarbij een traditionele organisatie voor thuiszorg (ZorgAccent in Twente) in anderhalf jaar is getransformeerd naar een nieuwe organisatie met kleine teams met (wijk)verpleegkundigen en verzorgenden dichtbij in wijken in nauwe samenwerking met andere zorgverleners in de buurt. Voor deze succesvolle aanpak is zij in 2012 uitgeroepen door de NNK tot Business Improvement manager van het jaar. Sinds 1 februari 2012 werkt zij als bestuurder bij Osira Amstelring waar zij ook de transitie leidt naar een nieuwe zorgorganisatie.

"Mijn drijfveren in mijn werk zijn bepalend voor wat ik doe. Mijn werkzaamheden moeten werkelijk iets toevoegen aan de verbetering van het zorgproces waarbij de relatie tussen cliënt en professional centraal staat. De organisatie heeft hierin een faciliterende rol. Het vertalen van visie naar werkbaar nieuwe zorgconcepten. Daar gaat het om. Voor het werkelijk veranderen en innoveren zijn visie, lef en het vermogen om het te gaan doen cruciaal. Complexiteit terugbrengen naar de eenvoud en concrete stappen zetten. Vanuit het uitgangspunt: 'eenvoudig organiseren van mensgerichte zorg.'"

TRANSITIE NAAR EEN NIEUWE ZORGORGANISATIE

Eenvoudig organiseren van mensgerichte zorg

Inleiding

De zorg in Nederland is enorm complex geworden. Cliënten vinden moeilijk hun weg in het ingewikkelde zorgsysteem en hebben nauwelijks invloed op het proces zelf. Zorgverleners voelen zich vaak niet meer thuis in huidige, vaak grote, organisaties waar het niet meer lijkt te gaan over het zorgproces maar waar de productie en het systeem rondom de zorg leidend is. Ook ZorgAccent in Twente constateerde dat de thuiszorg (verpleging en verzorging aan huis) de afgelopen jaren is 'verbureaucratiseerd'. Er is - als resultaat van de heersende paradigma's en eindeloze verantwoordings-eisen - vooral gestuurd op hoge productiviteit en op lage personeelskosten in het primair proces (hoger geschoold personeel af laten vloeien en lager geschoold personeel aannemen). Het resultaat van deze koers is dat cliënten relatief veel zorgverleners over de vloer krijgen, dat de coördinatiekosten zijn toegenomen, dat

de medewerkerstevredenheid is afgenomen en dat de beoogde efficiency niet is gehaald. Dat alles heeft ook invloed op de kwaliteit van de zorgverlening. Dit alles afgezet tegen de impact van de vergrijzing met een afname aan zorgverleners, is er een dringende vraag naar andere oplossingen en nieuwe zorgconcepten. Het besef is er: "meer van hetzelfde werkt niet meer, het moet echt anders". De urgentie tot verandering is groter dan ooit. Dat is dan ook de uitdaging voor de komende jaren. Dat vraagt om een transformatieproces in organisaties. Niet het systeem maar het primair proces is leidend voor de inrichting van de organisatie vanuit het gedachtegoed: 'organiseer het zo eenvoudig mogelijk en volledig faciliterend aan het zorgproces tussen cliënt en professional'.

Beoogd resultaat

Om die reden koos ZorgAccent er voor om de koers radicaal om te gooien en te kiezen voor een nieuwe organisatievorm die passend is bij een toekomstgerichte organisatie. ZorgAccent wilde weer terug naar de basis wat zich laat samenvatten als : **'eenvoudig organiseren van mensgerichte zorg'**. Dit werd als volgt geformuleerd: "ZorgAccent levert kwalitatief goede zorg met de inzet van goed opgeleide zelfstandig werkende zorgprofessionals die werken in kleine autonome teams in de wijken. Zij worden daarbij gefaciliteerd door een slimme organisatie. ZorgAccent s een vernieuwde organisatie die verpleegkundigen en verzorgenden hun vak weer heeft teruggegeven en is een organisatie waar cliënten en huisartsen zeer tevreden zijn over de kwaliteit van de geleverde zorg".

Besturingsconcept

De wijkgerichte zorg werd georganiseerd volgens het besturingsconcept a la het Rijnlandse model. De Rijnlandse **werkcultuur** gaat uit van **vakmanschap**, van het primaat van de werkvloer, de professional die intrinsiek gemotiveerd is, ruimte en vertrouwen krijgt versus de manager die (niet gehinderd door verstand van zaken) voor de centen staat, over de verdeling van het geld gaat. Organisatie is er voor mensen. Alle wijsheid komt niet meer alleen van boven! Er is ook zoiets als passie, roeping, toewijding, motivatie, energie, persoonlijk leiderschap, liefde, schoonheid, emotie, concentratie, intuïtie, spiritualiteit, dienend leiderschap, empathie, respect, eerlijkheid. Waarde ontstaat in de operatie. Wie het weet mag het zeggen. Gaat over autonomie van individuele mensen.

De essentiële uitgangspunten die leidend waren voor de nieuwe aanpak waren:

1. De cliënt kent de zorgverlener;
2. De relatie tussen zorgverlener en cliënt staat centraal in het organisatieproces. Dit betekent: werken met vaste kleine integrale zorgteams;
3. Zorgteams zijn weer zelf verantwoordelijk voor de organisatie van de zorgverlening. Dit betekent: de bureaucratie vermijden en eenvoudig organiseren;
4. Teams zijn ingebed in de wijk/buurt/gemeente;
5. De zorg richt zich ook op het versterken van het netwerk en maakt zich (waar mogelijk) zo snel mogelijk weer overbodig;
6. De samenwerking met ziekenhuizen en huisartsen moet leiden tot minder dure ziekenhuiszorg en minder opnames in V&V en tot meer thuiszorg;

7. De teams worden op vraag goed gefaciliteerd door de centrale organisatie;
8. Bij nieuwe ontwikkelingen staat altijd de vraag centraal: “wat heeft de cliënt en de medewerker er aan?”.

Zelfsturing in de teams

Zelfsturende teams zijn teams waarin de medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin zorg, diensten of producten tot stand komen; zij bewaken het proces, lossen dagelijkse problemen op en verbeteren processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te (moeten) doen op de leiding of ondersteunende diensten. Zelfsturing kan niet worden ‘aangezet’, maar moet ‘van binnen’ uit ontstaan, intrinsiek. Het kost tijd om een team zelfsturend te laten worden. Juiste en consistente begeleiding daarin is belangrijk. Bij de start van nieuwe teams is het belangrijk dat niet de ‘oude’ manager eenzijdig bepaalt wie in welk team zit maar dat de samenstelling gezamenlijk met de medewerkers tot stand komt. Een goed team is als team verantwoordelijk voor de zorg en voor elkaar. Iedereen doet iets voor het team.

Een goed team:

- levert goede zorg;
- heeft tevreden cliënten;
- werkt goed samen in een goede sfeer;
- heeft goede resultaten.

Aanpak

Nieuw beginnen is een stuk gemakkelijker dan veranderen binnen een bestaande grote organisatie. Daarom werd gekozen voor een nieuwe aanpak. De leidende principes werden stevig neergezet en uitgewerkt voor zes pilot-teams met maximaal 12 tot 15 verzorgenden en verpleegkundigen die gingen starten in september 2010. Zij werkten als het ware in een nieuwe omgeving, los van de organisatie in een groene weide oftewel een Greenfield. De zes teams werden daarbij ondersteund door een pilot-backoffice en een coach. Procedures, planningsystemen, managementassistenten en teammanagers gingen niet mee. Belangrijk uitgangspunt bij de pilotfase is dat de teams zelf volledig verantwoordelijk zijn voor de zorg en de organisatie van de zorg. Oftewel: “alles gebeurt in de teams tenzij...”. Op die manier werden ervaringen opgedaan en ontstond er een fundament voor de inrichting van de nieuwe organisatie die op deze manier echt van onderop opnieuw opgebouwd werd. In de planning van het traject werd verhoudingsgewijs veel tijd uitgetrokken voor voorbereidingen en de pilotfase met de zes teams en werd relatief weinig tijd besteed aan de opschalingfase. De pilot met zes teams startte september 2010. De evaluatie van de pilot werd afgerond in januari 2011. De omzetting van alle andere teams (opschaling) is opgestart in maart 2011 met het doel dat eind 2011 alle thuiszorgteams wijkgericht werken.

Experimenteren en leren

Een transitie als deze kan alleen maar een succes worden als je in staat bent afscheid te nemen van diepgewortelde opvattingen over organisatiekunde. Het gaat niet om opvattingen over de nieuwe organisatie maar vernieuwde inzichten over het nieuwe organiseren. In onderstaand overzicht zijn de oude en nieuwe inzichten beschreven.

Van oud organiseren	Naar nieuw organiseren
Systeem en financieel gedreven	Context en waarde gedreven
Organisatie en hiërarchie	Organiseren en verbinding
Taal van het management	Taal van de vakmensen
Blauwdruk en project	Groene weide en organisch proces
Managers als voorbeeld	Vakmensen als ambassadeur
Neuzen dezelfde kant op	Verschillen mogen er zijn
Aanbodgericht	Vraaggericht
Sturen	Coachen en faciliteren
Wantrouwen en controle	Vertrouwen en ruimte
Kennisontwikkeling vanuit staf, Procedures en protocollen	Kennisontwikkeling vanuit de professionals, handreikingen
Communicatie	Community en social media
Medewerkers moeten veranderen	Nieuwe (minder) rollen voor staf en lijn
Productie	Resultaten en kwaliteit

Jezelf steeds vragen stellen

Een vragende houding van iedereen die betrokken is bij het transitieproces is cruciaal. Het niet weten en vragen stellen biedt mogelijkheden voor dialoog en nieuwe inzichten. Dagelijks worden we overspoeld met ‘alles wat moet’. Regels, verantwoordingseisen, procedures en wettelijke eisen. Hierbij gaat het niet alleen om de externe eisen en bureaucratie maar ook over de interne bureaucratie en de aannames die medewerkers hebben over ‘alles wat moet’.

Om die reden stelden we ons steeds een aantal vragen:

- *Past het bij de uitgangspunten?*
- *Hebben teams hier om gevraagd?*
- *Is het wettelijk verplicht?*
- *Is het in samenspraak met teams tot stand gekomen?*
- *Kan het eenvoudiger?*
- *Doen de teams het voor de ondersteuning of andersom?*

Er is veel geleerd tijdens de hele transitie. Belangrijke leerpunten waren:

- In het begin was er ongelooft, verdriet en wantrouwen
- Teams moet je beschermen tegen de bestaande organisatie
- Te snel willen terug- en ingrijpen naar ‘bekend gedrag’
- Proces naar teamverantwoordelijkheid kost tijd
- Deskundigheidsniveau teams was te laag

- Bureaucratie zit in ons allemaal
- Vereenvoudigen kan echt
- Niet zij, maar wij moeten veranderen
- Nieuwe werken vraagt om andere rollen en competenties van faciliterende organisatie
- Medewerkers zijn de beste ambassadeur van de verandering
- De kracht van gebruiksvriendelijke ICT en community
- Vertrouwen en ruimte is de basis
- Constant bewaken van uitgangspunten
- Constante dialoog
- Echt 'nieuw beginnen'
- Integrale aanpak met diverse experts
- Financiële krapte hielp
- Kennisontwikkeling vanuit professionals
- Zorgkantoor, cliëntenraad en OR als 'partner' meenemen in de ontwikkeling.

Resultaten na anderhalf jaar

Al heel snel werd duidelijk dat de nieuwe werkwijze leidde tot meer tevreden cliënten en enthousiaste medewerkers. De vooraf gestelde uitgangspunten zijn overleefd en hebben en de nieuwe werkwijze heeft geleid tot verbluffende resultaten. Er stond na anderhalf jaar een nieuwe organisatie met 50 wijkgerichte teams, een klein WijkServiceCentrum, 4 coaches en 1 directeur Thuiszorg.

De nieuwe werkwijze heeft geleid tot de volgende resultaten:

- Gemiddeld een hoger deskundigheidsniveau door opleiding
- Meer (jonge) verpleegkundigen x 2,5
- Financieel gezond
- Reductie overhead – 20%
- Minder zorgverleners per cliënt (helpt)
- Cliënten korter in zorg, dus
- Minder kosten per cliënt
- Cliënten tevreden van 3 * naar 4,5 * sterren gestegen
- Betere bereikbaarheid en beschikbaarheid
- Huisartsen meer tevreden
- Ontwikkeling nieuw kwaliteitssysteem
- Maar vooral: vakmensen die weer met trots en plezier in het werk staan!!!!

Ik heb geleerd dat het echt kan. Een organisatie van onderop opnieuw opbouwen gebaseerd op verantwoord vakmanschap, vertrouwen en verbinding. Ik zeg wel eens: "niet zij (de professionals) maar wij (management en staf) moeten veranderen. Professionals moet je het vak weer terug geven en hen daarbij optimaal faciliteren. De verandering van het huidige management en staf, maar ook die van onze financiers, inspectie, vakbonden en samenwerkingspartners is de grootste opgave voor de komende jaren".

In mijn huidige functie als bestuurder van Osira Amstelring leid ik dezelfde transitie en na een paar maanden zijn de eerste resultaten al zichtbaar. Oftewel zoals een verpleegkundige verwoordde: "Wij voelen ons bevrijd. Na 3 maanden werken in ons zelfsturend team kan ik zeggen dat mijn gevoel van werken bij Osira Amstelring is veranderd van een zakelijke kille ijsberg naar een warm, gezellig collegiaal nest. Wat een andere werkwijze al niet teweeg kan brengen".



Jan van der Poel (1951) studeerde Werktuigbouwkunde aan de TU Delft. Vanaf 1979 werkte hij in technische en marketingfuncties in de B2B industrie, bij NKF Kabel BV en Wavin Overseas BV. Sinds 1988 in directiefuncties bij Holland Colours NV, nichespeler op het gebied van kleurconcentraten. Kwaliteit van het geleverde in een brede context stond in alle functies bovenaan. Sinds 2002 is hij Bestuurder van de Raad voor Accreditatie, de Nederlandse Nationale Accreditatie-instantie. Het waarborgen van vertrouwen van de samenleving in de geaccrediteerde organisaties is daar zijn belangrijkste opgave. Hij is bestuurslid van de Europese koepelorganisatie EA en Boardmember van INAB, de Ierse Accreditatie-instantie.

CLOUD, CROWD EN KWALITEIT?

Deze bijdrage schrijf ik op persoonlijke titel. Uiteraard zijn mijn ervaringen in de business-to-business sector, in de maakindustrie en in de wereld van accreditatie en certificatie mede debet aan de manier waarop ik over dit onderwerp denk. Een formeel wetenschappelijke basis ontbreekt.

Het kwartet dat het thema voor Perspectief op Kwaliteit.NL schreef, heeft mijns inziens een goede situatieschets neergelegd. Ook ik zie een soort tweedeling in kwaliteit. Aan de ene kant heel concreet productgericht met toetsbare normen die klanten of andere gebruikers kunnen begrijpen, die ook door hen erkend worden en daarmee een basis zijn voor meten en verbeteren. Aan de andere kant de in mijn ogen meer filosofische benadering van kwaliteit als organisaties die voldoen aan bedoelingen die minder concreet en toetsbaar zijn geformuleerd. "Quality is in the eye of the beholder", vrij naar een Grieks gezegde uit de 3^{de} eeuw voor Christus. Als je je 'eigen' meetlat hanteert, krijg je ook je 'eigen' kwaliteitsoordeel. De initiatiefnemers hebben kennelijk ook een definitie van kwaliteit, welke weet ik niet. Wat ik zie in hun thematiek is een zoeken naar waarheid over kwaliteit en de vraag of die waarheid in de *crowd* en dus in de *cloud* zou kunnen zitten. Het gaat dan m.i. over de door die *crowd* ervaren kwaliteit als het ware een soort 'Fuzzy Quality', een optelsom van verschillende meetlatten, beoordelaars met verschillende deskundigheid, percepties etc. Als dát kwaliteit is, dan is het niet direct mijn domein, maar veel meer dat van 'spindoctoren' en 'reclamemensen'. Dat percepties wél een enorme impact op een (kwaliteits)imago kunnen hebben is voor mij zonneklaar. Liever kijk ik naar hoe een organisatie of de maatschappij het initiatief kan nemen om duidelijk te maken dat zij op welk gebied dan ook kwaliteit leveren of faciliteren.

Voor 'harde' meetbare producten wordt kwaliteit meestal gezien als het voldoen van het product aan de een of andere door meerdere partijen samen vastgestelde norm. In zo'n norm staan vaak specificaties waaraan het product dan tenminste moet voldoen. Heel handig voor de industrie, ook prettig voor de consument. Of het altijd het beste is, is de vraag, denk aan VHS versus Video 2000 uit de vorige eeuw. Maar de organisatie maakt duidelijk wat ze levert, wat, anders gezegd, de kwaliteit is. Op zoiets kun je een keurmerk plakken, zoals het ooit bedoeld is en zoals het voor bijvoorbeeld goud en zilver nog altijd gebeurt.

Er zijn ook producten en diensten waar je aan de uiteindelijke uitkomst niet direct kunt zien/meten of het aan de norm voldoet. Om daar toch een uitspraak over kwaliteit te kunnen doen, wordt dan mede naar de kwaliteit van het voortbrengingsproces gekeken en naar meetpunten gedurende dat proces. U voelt vast met mij aan dat het ijs hier gladder wordt. Vragen dringen zich op. Hoe valideer je dit, hoe is de reproduceerbaarheid, wat belooft de organisatie nu echt? Dit is ook het type kwaliteitsdefinitie waar ik met regelmaat het 'vak' regelinterpretatie het zie winnen van een daadwerkelijke kwaliteitsdrive. Anders gezegd, het kunnen plakken van het keurmerk lijkt vaak belangrijker dan waar dat keurmerk op zit. De communicatie naar buiten gaat over het keurmerk en eigenlijk niet meer over de inhoud. De industrie of consument kan moeilijker doorgronden wat er nu precies beloofd wordt.

Nog een stap verder van het product af is de kwaliteit van de organisatie, zoals die onder meer in managementsysteemnormen wordt getracht te vatten. De bedoeling van die normen is doorgaans heel nobel: bedrijven een handvat geven om zichzelf continu te verbeteren en na te denken over wat kwaliteit voor hen inhoudt. De uitwerking is vaak desastreus. Er worden handboeken gemaakt, procedures bedacht, werkvoorschriften enz., alles om de buitenwereld het vertrouwen te geven dat we het goed doen. Vaak 'bekroond' met pseudokeurmerken als ISO 9001, ISO 14000, etc. Weten klanten, stakeholders van zulke organisaties nu wat die organisaties met kwaliteit bedoelen? Mijn stelling is NEE, meestal niet. De meeste organisaties doen er ook geen moeite voor om dat écht toetsbaar uit te leggen. Ze laten het begrip kwaliteit liever vaag. Dat is een keuze, die is niet per se verwerpelijk.

Door deze, hier simplistisch en ongenueanceerd weergegeven, ontwikkeling is het begrip 'kwaliteit' geërodeerd. Iedereen heeft het, doet het, levert het, dus is het niet meer onderscheidend. Het etiketje moet met de kleinst mogelijke inspanning verkregen worden. Is 'kwaliteit' dan nog wel nodig? Absoluut, want de *crowd* geeft niet alleen in de *cloud* aan dat ze niet gelukkig is met bijvoorbeeld de kwaliteit die de financiële wereld met al zijn dure toezicht heeft geleverd. Net zo min als ze blij waren met de kwaliteit van de diploma's van onderwijsinstellingen of met de milieuprestaties van de industrie of de kwaliteit van het overheidstoezicht, enz.

Kwaliteit moet naar mijn mening terug naar de kern:

- Wat is je belofte aan de klant/burger/maatschappij?
- Hoe wil je die waarmaken?
- En hoe geef je de organisatie zelf/klant/burger/maatschappij daar informatie over?

Organisaties kunnen hún definitie van kwaliteit communiceren naar de omgeving en op die manier de perceptie managen.

Kwaliteit is strategie, kwaliteit is geen handboek. Het hoort daarom een plaats te hebben in de dialoog tussen organisatie en extern toezicht. Partners van organisaties kunnen daaraan bijdragen door dáárnaar te vragen en zich af te vragen of ze bij elkaar passen. Of er een vertrouwensbasis is. Pas daarna komt de vraag: hoe blind kan dat vertrouwen zijn, hoe groot is het risico, hoeveel controle is dan redelijk.

Kwaliteit is óók mensenwerk en gedrag. De organisatie kan proberen alles dicht te timmeren in de regels, dat werkt zelden. Wat wel werkt is als medewerkers van een organisatie gedeelde waarden en opvattingen hebben over wat hun organisatie met kwaliteit bedoelt, dan werken ze allemaal dezelfde kant op.

Ik denk dat organisaties die zelf het initiatief nemen om te definiëren wat de kwaliteit is die zij leveren en hoe zij daarop aanspreekbaar zijn, de toekomst hebben. Zij kunnen, om vertrouwen te genereren bij derden, zich daarbij extern laten beoordelen op het nakomen van hun belofte. Één ding lijkt me zeker. De buitenwereld zal via (a)social media in toenemende mate feedback geven over het nakomen van die organisatiebelofte. Dat zal vaak incident gestuurd zijn, dus op onderdelen die de organisatie niet zelf heeft gekozen. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan fora op internet over de kwaliteit van de restaurants, hotels, medici en vele andere. Als de organisatie van tevoren duidelijk heeft gemaakt waarop zij aanspreekbaar is, zullen dergelijke fora minder impact hebben op die organisatie.

Een concreet veld voor toepassing is in mijn ogen bijvoorbeeld de ziekenhuiszorg. In dat veld zijn nog geen consensusnormen. Kwaliteit in de ogen van de patiënten verschilt van wat verzekeraars, medici, de ziekenhuisorganisatie en Inspectie voor de Gezondheidszorg daarvan vinden. Ieder heeft zijn eigen norm. Dat geeft ruimte aan klantengroepen op internet en verzekeraars om hun eigen criteria te formuleren en aan de hand daarvan ranglijstjes op te stellen. Die lijstjes die in eerste instantie vaak weggehoond worden, blijken vervolgens wel degelijk impact te hebben. Geen enkel ziekenhuis wil onderaan staan, zelfs niet op een 'belachelijk' lijstje. Zo heeft de *crowd* de kwaliteitdefinitie in de hand. Dat kan een ziekenhuis, zo denk ik, beter zelf doen. Is de *cloud* dan slecht of eng? Nee, in mijn ogen een welkome aanvulling op andere instrumenten. Organisaties kunnen veel leren van eventuele reacties op internetfora over hun performance. Dit geldt zowel op productniveau als op systeemniveau.

Terug naar de kern, zorg in de top van de organisatie voor de aanwezigheid van kennis over het product of de dienst die de organisatie levert maar ook voor competentie om de afweging te maken tussen de veelheid van belangen vanuit de maatschappij en om die belangenafweging als missiestatement aan de maatschappij uit te leggen. Ik zie dat als een belangrijke stap om weer in de wolken te raken met kwaliteit.

Ik dank de initiatiefnemers die als een *mini-crowd* mij hebben gedwongen in de spiegel te kijken. Dat helpt mij om richting te geven aan mijn eigen werk.



Nico Lemmens is momenteel manager Customer Relations & Communication bij ISS Facility Services. Daarvoor was hij hoofd Commerciële Zaken en Logistiek bij het Academisch Ziekenhuis Leiden, projectleider bij de Nederlandse Herstructureringsmaatschappij NEHEM en directeur bij de Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl MANS. Voor publicaties zie www.nico-lemmens.nl.

VAN RATIONALISTISCH NAAR REDELIJK KWALITEITSMANAGEMENT

Zegen en vloek van het Technisch Rationalisme

In onze westerse cultuur neemt het zogeheten Technisch Rationalisme (ook wel Instrumentele Rationaliteit genoemd) een zeer dominante plaats in. Op sommige gebieden heeft dit tot enorme vooruitgang geleid. We kunnen bogen op indrukwekkende prestaties op gebieden als geneeskunde, natuurkunde, scheikunde, biologie, engineering en informatica. Die medaille heeft echter ook een andere kant.

Descartes is te beschouwen als de grondlegger van dat rationalisme. Zijn werk vormt het beginpunt van de periode van de Moderniteit, die heeft geleid tot wat John Dewey de 'Quest for Certainty' heeft genoemd. Er werd prioriteit gegeven aan de zoektocht naar algemene, te allen tijde en onder alle omstandigheden geldende (natuur)wetten. Daarmee kregen het lokale, het individuele, het bijzondere en het tijdelijke een lage status toegekend. Verwaarlozing werd hun deel. Een tweede gevolg van de Quest for Certainty was dat prioriteit werd gegeven aan regelmaat, stabiliteit en evenwicht. Verandering, onregelmatigheid, instabiliteit, onevenwicht en chaos werden gezien als afwijkingen van 'normale' situaties. En daarmee werden ook die verschijnselen gemarginaliseerd. In plaats van verandering te zien als een eigenschap van organisatie, zou het wel eens een rijker vocabulaire op kunnen leveren organisatie te zien als een emergente eigenschap van verandering of chaos.

We zijn bovendien organismen gaan zien los van hun omgeving en als op zichzelf staande entiteiten. Daarmee hebben we verleerd te denken in ecologische termen en in termen van relatie en interactie (leestip: Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*). Een andere handicap die we hebben opgelopen is de manier waarop we over beweging en verandering zijn gaan denken. Zo spreken we van 'het water dat stroomt' of 'de waaiende wind' (alsof er ook wind is die niet waait). We vertrekken vanuit een 'ding' in een toestand van rust (water, wind). Dat is ons uitgangspunt. Beweging of verandering proberen we vervolgens

uit te drukken door daar een werkwoord of een bijvoeglijk naamwoord aan toe te voegen (lees-tip: Norbert Elias, *Was ist Soziologie*). We definiëren beweging vaak als het op opeenvolgende momenten innemen van een reeks opeenvolgende punten in de ruimte. Het meest kenmerkende van beweging speelt zich echter af 'tussen' deze punten (leestip: William James, *A Pluralistic Universe*). Zo definiëren we beweging aan de hand van een reeks immobiliteiten.

De mainstream management- en organisatiewetenschappen vormen wat deze handicaps betreft geen uitzondering. Het klassieke kwaliteitsmanagement evenmin. 'Bricolage', 'improvisatie' en 'intuïtie' zijn begrippen die, als ze al voorkomen in het kwaliteitsvocabulaire, een negatieve bijklank hebben. De ideologie van het Technisch Rationalisme legitimeert met zijn instrumentele rationaliteit een puur instrumentalisme. Op zichzelf is daar niets op tegen, maar, zoals Shenhav heeft opgemerkt: 'Only when it tends to authorize 'purposive' action, and when it trivializes other spheres of actions, does it become troubling' (leestip: Yehouda Shenhav, *Manufacturing Rationality*). En dat is precies wat er is gebeurd. Dat instrumentalisme onderdrukt andere vormen van kennis. De inmiddels beschikbare kennis over naturalistische besluitvorming (besluitvorming in situaties die gekenmerkt worden door onzekerheid, tijdsdruk, imperfecte informatie, ambiguïteit) wordt door de technisch-rationalistische wetenschappen eenvoudigweg genegeerd. Inzichten die ontwikkeld worden door schrijvers, componisten en beeldende kunstenaars hebben een lagere status gekregen dan de producten van de technisch-rationalistische wetenschap. Voor artistieke en ambachtelijkheid is in het Technisch Rationalisme geen plaats.

En dat is nog niet alles. Het instrumentalisme geeft prioriteit aan het 'instrument' (de methode, de techniek, de theorie) boven de problematische praktijksituatie of de problematische wereld. Het is waar dat mensen in veel gevallen als het ware meester zijn van het instrument. Het omgekeerde is echter ook het geval: soms beheerst het instrument (de techniek, de methode of de theorie) ons denken. Het instrument bepaalt dan de manier waarop wij de wereld zien en definiëren. Het gezegde dat iemand die alleen maar over een hamer beschikt, overal spijkers ziet, verwijst op een populaire manier naar een veel voorkomend fenomeen.

De toepassing van Technisch Rationalisme op naturalistische situaties vermindert de wereld, vaak zelfs op gruwelijke manieren. Het leidt tot sterk verarmde weergaven van een uitermate rijke wereld. Die verarming uit zich onder meer in het primitieve kaliber van veel gangbare benaderingen van 'innovatie', 'verandering' en 'adaptatie' in organisatie-theorieën, en van 'bricolage', 'improvisatie', 'intuïtie' en 'naturalistische besluitvorming' in theorieën inzake menselijk gedrag. Het 'moderniteitsdenken' wantrouwt intuïtie en geeft de voorkeur aan expliciet gearticuleerde beweringen. Het voelt zich niet op zijn gemak bij ad hoc praktijken, en geeft de voorkeur aan systematische procedures. Het haat ambiguïteit en onzekerheid. Het vervangt persoonlijk commitment door afstandelijke objectiviteit. Het verlangt naar te codificeren kennis, daarbij negerend dat zulke kennis in naturalistische situaties wordt toegepast op niet-codificeerbare manieren.

Technische Rationalisme in organisatie- en managementtheorie

De *mainstream* literatuur over management en organisatie is van het hier beschreven Technisch Rationalisme doordrenkt. Dat geldt zeker ook voor het geheel aan concepten, methoden en technieken die we wel kwaliteitsmanagement noemen. Actoren worden verondersteld zich optimaliserend te gedragen, zoals dat ook het geval is in de Neoklassieke Economie met haar *Homo Economicus*, een theorie die grote invloed heeft gehad op management- en organisatiewetenschappen, inclusief het klassieke kwaliteitsmanagement. In de technisch-rationalistische benadering is effectief handelen slechts mogelijk op basis van rationele strategieën. De wereld van de manager is echter vervuld van ambiguïteit en onzekerheid. Managers moeten hier wijs uit zien te raken. Doelen zijn vaak niet duidelijk, belangen conflicterend. Vaak beschikken zij over onvolledige, ambigue, foutieve of strijdige informatie. En zelfs wanneer zij over voldoende informatie beschikken, dan nog ontbreekt het vaak aan tijd en informatieverwerkingscapaciteit om die informatie te benutten. Inmiddels weten we dat naturalistische probleembenaderingen (de aanpak van problemen in situaties die gekenmerkt worden door tijdsdruk, imperfecte informatie, onzekerheid, ambiguïteit, uniciteit) er totaal anders uitzien dan die welke het Technisch Rationalisme propageert (leestip: het werk van Gary Klein en Gerd Gigerenzer).

Gestructureerde en ongestructureerde problemen

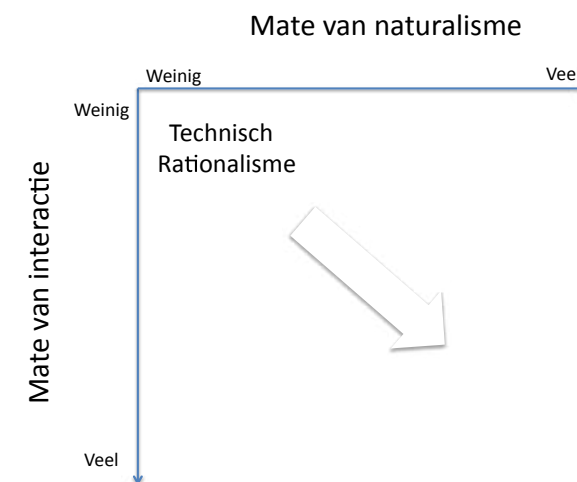
En er is nog iets anders aan de hand. De technisch-rationalistische benadering van problemen (kortweg: definieer het probleem, genereer mogelijke oplossingen, waardeer die, selecteer de beste, en pas die toe) is alleen maar geschikt voor een bepaalde klasse van problemen: de zogenaamde wel-gedefinieerde of gestructureerde problemen. Bij zulke problemen is het doel eenduidig gedefinieerd. Deskundigen op het desbetreffende probleemgebied zijn het over twee dingen eens: hoe het probleem moet worden aangepakt en wat een goede oplossing is. Een voorbeeld is de aanpak en oplossing van een algebraïsche vergelijking.

De meeste praktijkproblemen behoren echter tot een andere categorie: die van de niet-wel-gedefinieerde of ongestructureerde problemen. Hier is zeer wel verschil van mening mogelijk zowel over de aanpak, als over de vraag wat een goede uitkomst is. Voorbeelden: los een arbeidsconflict op, zet een afdeling op, ontwikkel beleid, schrijf een adviesrapport. Het proces waarin praktijkbeoefenaren een problematische praktijksituatie zodanig 'behandelen' dat zij tot een probleemstelling komen die consistent handelen mogelijk maakt, verloopt niet op een technisch-rationalistische manier. Technisch Rationalisme legt de nadruk op probleemoplossing. Dit is echter een betrekkelijk triviale kwestie. Aan probleemoplossing gaat probleemstelling vooraf. En in naturalistische situaties heeft het Technisch Rationalisme daar niets aan bij te dragen (leestip: Donald Schön, *The Reflective Practitioner*). We weten inmiddels dat het arsenaal van de ervaren praktijkbeoefenaar in naturalistische situaties uit een totaal ander 'instrumentarium' bestaat dan het technisch-rationalistische (leestip: ook hier het werk van Klein en Gigerenzer). We weten inmiddels ook dat de technisch-rationalistische benadering niet alleen ongeschikt is voor de aanpak van ongestructureerde problemen, maar zelfs de ontwikkeling van vaardigheden die voor

zo'n aanpak nodig zijn, in de weg kan staan. Zij schiet tekort bij de benadering van de meeste management- en organisatievraagstukken, en al helemaal daar waar het gaat om innovatie, verandering en adaptatie.

Wat nu?

De figuur geeft de richting weer waarin het kwaliteitsmanagement om verdere ontwikkeling verlegen zit. Dat ontwikkelingsproces zal niet meevallen, want we zullen ons moeten ontworstelen aan de erfenis van de Moderniteit. De opgave is echter niet hopeloos. We hebben wegbereiders waartoe we onze toevlucht kunnen nemen. Hier volgt een kleine selectie. Allereerst is er het onderzoek naar het gedrag van ervaren praktijkbeoefenaren in naturalistische situaties. We hebben al gewezen op het werk van Schön, Klein en Gigerenzer. Dan zijn er de auteurs die zich proberen te ontworstelen aan de invloed van de Moderniteit. Te denken valt aan de Amerikaanse pragmatisten William James, George Herbert Mead, John Dewey en Richard Rorty. In Engeland heeft Ralph Stacey een onderzoeks- en promotieprogramma op gezet waarbij de persoonlijke ervaringen van de individuele manager object van studie zijn. Stacey gebruikt daarbij de theorie van complex responsieve processen en zoekt verder zijn theoretische heil bij Norbert Elias en bij voornoemde Mead. Stephen Toulmin pleit in *Return to Reason* en in *Cosmopolis* voor een 'humane' vorm van rationaliteit. Robert Chia, Yehouda Shenhav, Haridimos Tsoukas en Chris Grey zijn voorbeelden van auteurs die de *mainstream* theorievorming over management en organisatie kritisch onder vuur nemen. Arthur Koestler benadrukt in zijn *The Act of Creation* de cruciale rol van ambiguïteit bij creatieve processen. We eindigen de leesaanbevelingen met de grote Franse intellectueel Edgar Morin, die in zijn magnum opus *La Méthode* een imposante, radicale poging onderneemt zich te ontworstelen aan de kluisters van de Moderniteit.



Van rationalistisch naar redelijk kwaliteitsmanagement



Na een opleiding Economie 1, Economie 2 en Recht, door de jaren heen aangevuld met diverse trainingen en opleidingen op het terrein van advisering, kwaliteitsmanagement en strategie-ontwikkeling, is Hans Groothuis werkzaam geweest in het MBO, HBO, als financieel beleidsmedewerker bij justitie, consultant en interim-manager bij verschillende accountantsorganisaties om vervolgens voor internationale test/inspectie/certificatie-organisaties in verschillende landen als directeur op te treden.

HEEFT KWALITEITSMANAGEMENT HAAR VOLWASSENHEID BEREIKT?

Heeft kwaliteitsmanagement haar volwassenheid bereikt?

In begin 90'er jaren van de vorige eeuw was ik betrokken bij een groot project binnen de overheid, gericht op de dienstverlening in een specifieke sector. Het cruciale begrip in het gehele project was: verbeteren van de effectiviteit en gelijktijdig realiseren van een kostenreductie van die dienstverlening. Dit werd samengevat in het begrip 'professionaliseren'. Het professionaliseren moest worden gerealiseerd door het invoeren van een nieuwe organisatiestructuur, nieuwe bijbehorende procesdefinities en registratiesystemen om verantwoording erover af te leggen. Als extra ingrediënt werd er tegelijkertijd de tekstverwerker geïntroduceerd (de elektrische typemachine met correctietoets was een jaar eerder geïntroduceerd) en een geautomatiseerd registratie- en rapportagesysteem ter vervanging van de aloude vertrouwde kaartenbak.

Geheel toevallig kwam ik na afloop van het project in contact met een bedrijfsconsultant die sprak over ISO 9000, een internationale norm voor kwaliteitsmanagement. Langzaam ontstond bij mij de indruk dat ik 'onbewust bekwaam' mogelijk een kwaliteitsmanagementsysteem geïmplementeerd had. Het werd het startpunt voor een verdere verdieping in de achtergronden van kwaliteitsmanagement en de ISO 9000 serie in het bijzonder. Het leidde onder meer tot een officiële status als lead auditor, docent kwaliteitsmanagement, een positie als senior managementconsultant en vele jaren een leidinggevende positie bij een internationale test/inspectie/certificatie (TIC) organisatie.

'Kwaliteit' was ogenschijnlijk opeens een magisch woord geworden. Als lead auditor werd ik met alle eerboden ontvangen. Als consultant werd ik klakkeloos door ondernemers gevolgd en de collegezalen zaten overvol. Kwaliteit was een *very hot topic*. Uren konden de studenten erover discussiëren: wat is kwaliteit? Bij klanten moest het in een kortere tijdspanne want als consultant werkte je op uurtarief. De ondernemer wou geld verdienen en niet teveel kosten

maken. Dat gaat immers ten koste van de winst. Dat kwaliteit bij ondernemers onder een grote kosten druk stond heb ik mogen ervaren bij de TIC-organisatie. Veel klanten wilden zo snel en eenvoudig mogelijk getest en geïnspecteerd worden, om gecompeteerd met een certificaat, dat vervolgens voornamelijk een marketingfunctie voor de klant leek te hebben, zich te kunnen bewijzen in de markt.

De constatering dat ISO 9001 en aanverwante zaken zich hebben ontwikkeld van een *specialty good* tot een *commodity good*, inclusief de bijbehorende marketinginspanningen, valt niet meer te ontkennen. Mogelijk dat de vaak starre en mechanistische wijze waarop vele consultants invulling en uitleg geven aan de ISO 9001 bijgedragen aan dit proces. Een organisatie die op een logische en gestructureerde wijze acteert vult naar mijn mening reeds 85% van de norm in. Aandachtspunt is vaak dan nog de aantoonbaarheid. In de huidige digitale wereld moet dat toch niet al te moeilijk zijn. Daarnaast zijn zaken als interne audit en management review vaak de valkuilen. Ik kan mij echter geen ondernemer voorstellen, zeker in het MKB niet, die niet regelmatig kijkt of alles nog gaat zoals afgesproken (waarom worden anders zo veel ondernemers afgeschilderd als 'control freaks'?). Daarnaast zit de ondernemer regelmatig met accountant en andere vertrouwelingen om tafel om te evalueren hoe het gegaan is en te bespreken hoe de doelen er voor de nabije toekomst uitzien.

Gelijktijdig heb ik mogen aanschouwen hoe in de loop der jaren diverse modellen voor kwaliteitsmanagement internationaal en nationaal hun intrede deden. Dikwijls evoluerend van strikte, vaak Tayloriaans gestuurde, managementsystemen tot meer en meer dynamische systemen interacterend met de directe omgeving. Helaas moet ik constateren dat veel van deze modellen slechts in beperkte mate door het MKB overgenomen en ook feitelijk geïmplementeerd zijn. De complexiteit, het abstractieniveau staat vaak te ver af van de dagelijkse 'hands on' praktijk in het MKB. Dit in combinatie met de evolutie naar een meer commodity good heeft naar mijn mening toe geleid dat het selectief shoppen in de modellen en onderliggende tools een ongewenste vlucht heeft genomen. In veel gevallen heeft de implementatie van een specifiek tool zeker tot, helaas vaak kortstondig, succes geleid. Een succes dat dikwijls wordt afgemeten aan de kostenreductie die men heeft weten te realiseren. Echter van een solide verankering van kwaliteitsmanagement in de volle breedte is hiermee naar mijn mening nog steeds geen sprake. Mogelijk is het een suggestie om de ideeën achter het enige jaren door de heer Maathuis ontwikkelde 'Groei-certificaat' eens af te stoffen en waar nodig aan de actualiteit aan te passen. Een prima framework om op gestructureerde wijze kwaliteitsmanagement te ontwikkelen en te implementeren in een organisatie. Dit zodanig dat het ook nog tot een ISO 9001-certificaat kan leiden.

Ondernemers/leidinggevenen in profit en not for profit organisaties staan nog steeds voor de uitdaging om met zo min mogelijk kosten een zo optimaal mogelijk resultaat te halen. Projecten zoals ik die in begin jaren '90 heb mogen ervaren, zijn nog steeds aan de orde van de dag. Met de laatste 'tips&tricks' uit de managementliteratuur wordt er serieus gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen. Dikwijls ontstaat echter de indruk dat het middel belangrijker is dan het eigenlijke doel. Wat was ook al weer het doel? Oh ja, het leveren van

de optimale kwaliteit om daarmee op lange termijn de continuïteit te waarborgen. Helaas is bij velen de definitie van kwaliteit nog niet eenduidig ingevuld en afgestemd. Laat staan dat er dus sprake is van een gedegen kwaliteitsmanagement.

Er wordt nog steeds geworsteld met de invulling van het begrip kwaliteit en dus met het vormgeven van kwaliteitsmanagement. Vele jaren geleden introduceerde de toenmalige hoogleraar kwaliteitsmanagement N. van Omme het begrip 'hoedanigheid' als alternatief voor kwaliteit. Dat maakte de discussie er voor een deel gemakkelijker op. Het ging verder dan het basic 'fitness for use'. Het liet ruimte voor situationeel invullen van het begrip. Echter de flexibiliteit was nog steeds zodanig groot, dat er direct weer een behoefte ontstond aan aanvullende norm- en regelgeving. Uiteindelijk is hoedanigheid nooit echt doorgedrongen als vervanger voor het woord kwaliteit. Kwaliteit lijkt enerzijds zo concreet door productspecificaties en wat dies meer zij, maar blijft dus tegelijkertijd bijzonder vaag en lastig in te vullen. Zodoende blijft zij haar rol als 'Haarlemmer Olie' invullen. Nemen we daarbij de dikwijls eenzijdig door de ondernemer gehanteerde definitie van technische kwaliteit, dan is de chaos compleet. Een chaos die we dan vervolgens weer proberen te ordenen door "het te laten certificeren". De misvatting dat 'garbage in is garbage out' wordt gecorrigeerd door een kleurig papiertje heeft breed post gevat.

Al het enthousiasme van toen en in de tussenliggende tijd tot nu toe ten spijt, kom ik alles overziende meer en meer tot de conclusie dat we eigenlijk weinig zijn opgeschoten. De stelling dat kwaliteitsmanagement haar volwassenheid begint te naderen kan ik dan ook niet onderschrijven. Veel meer ben ik van mening dat er vele zeer goede aanzetten zijn gedaan, maar helaas er nog geen sprake is van een brede verankering. Een voorbeeld dat ik in dit kader graag gebruik is het volgende. In 1988 (!) is door De Heer een onderzoek gepubliceerd over kwaliteitskosten. Een van de belangrijkste conclusies was dat men door een verhoging van de preventieve kosten een enorme overall kostenreductie, met name door reductie van herstelkosten, en dus netto resultaatverbetering kan realiseren. Hoeveel ondernemingen, met name in het MKB, sturen er consequent op preventiekosten? Helaas veel te weinig. Hoeveel ondernemingen, met name in het MKB, sturen er consequent op herstelkosten? Vaak heeft men er onvoldoende zicht op. Dit ondanks dat men de gegevens vaak onder handbereik heeft. Neem bijvoorbeeld de creditnota's. Deze zijn de concrete weerslag in aantal en geld van zaken die fout gelopen zijn. Welke organisatie is op gestructureerde wijze bezig het aantal en financiële omvang van creditnota's te reduceren?

De gereedchapskist om invulling te geven aan kwaliteitsmanagement is tot de nok toe gevuld met hoogwaardig gereedschap. Dit betekent echter nog niet dat kwaliteitsmanagement haar volwassenheid begint te naderen. De kennis en vaardigheden om op een verantwoorde wijze gebruik van het gereedschap te maken is absoluut in onvoldoende mate aanwezig in vele organisaties. Wat wel (nog) aanwezig is, is de technische kennis van het product of dienst. Dit komt echter door het teruglopende aantal technici ook steeds meer en meer onder druk te staan. Ook hier zien we nu, feitelijk te laat (=achteraf), een reactie vanuit het management

van organisaties. Veel eerder had men preventief moeten ingrijpen om te voorkomen dat we nu en in de nabije toekomst geconfronteerd worden met een teruglopend aantal technici. De basis voor de technische kwaliteit van onze producten en diensten komt nu dus ook in gevaar.

Mogelijk dat de huidige (financiële) crisis een louterend effect heeft. Dat de focus meer op inhoud dan op vorm komt te liggen. Dat continuïteit op langere termijn weer herkend en erkend wordt boven het korte termijn maximaliseren van met name financiële resultaten. Dat kwaliteit zijn prijs heeft. Dat we al het gereedschap in de gereedchapskist van kwaliteit consequent en consistent gebruiken moeten om werkelijk invulling te geven aan kwaliteitsmanagement. Dat het niet een met 'plakband' aan elkaar koppelen van trucjes is. Mogelijk dat we dan over een aantal jaren kunnen constateren dat kwaliteitsmanagement haar volwassenheid begint te bereiken.

Heeft kwaliteitsmanagement haar volwassenheid bereikt? Ik denk het niet. Veel meer is er sprake van een net afgestudeerde die zijn carrière begint als een eerste stap op weg naar volwassenheid. Laten we ons niet zand in de ogen strooien door het feit dat de markt van gecertificeerde managementsystemen voor kwaliteit, milieu, veiligheid begint te verzadigen. Deze vormen van certificatie zijn zoals eerder opgemerkt meer verworpen tot een marketing tool dan tot de beoogde verankering en het waarborgen van kwaliteitsmanagement. Hopelijk komt dan nu de tijd vrij om echt serieuze stappen voorwaarts met kwaliteitsmanagement te gaan maken.

Referentie

Heer, A. de, Ahaus, C.B.T. en Vos, A.M.A.M (1988). *Kwaliteitskosten, wat baat het?* Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.



Ab Spaan (1950) is Commissaris van Politie en leidt momenteel een programma dat gericht is op het tot stand brengen van een bedrijfsarchitectuur voor de politie. Zijn operationele roots liggen in Den Haag, waar hij na afronding van zijn studie aan de PolitieAcademie in 1972 zijn loopbaan startte. In Den Haag leidde hij diverse operationele eenheden, waaronder de vreemdelingenpolitie, de mobiele eenheid en de wijkpolitie in de binnenstad. Tevens was hij actief op meer strategische georiënteerde thema's als sturing en kwaliteit. Sedert 2002 is hij werkzaam op nationaal niveau. Naast zijn studie aan de PolitieAcademie studeerde hij Bestuurskunde in Rotterdam en rondde hij een MBA-opleiding af.

IF YOU CAN'T WRITE THE BOOK OF CRIME, YOU'RE NOT IN BUSINESS...

Inleiding

De kwaliteit van de opsporing is periodiek onderwerp van intensieve landelijke aandacht en discussie. De Commissie van Traa, de tweede Kamercommissie die een parlementair onderzoek hield naar ongeoorloofde opsporingsmethoden in 1995, onderzocht voornamelijk de integriteit van de politie. Tien jaar later onderzocht de commissie Porthuis, ingesteld door het Openbaar Ministerie, de algehele kwaliteit van de opsporing en vervolging in de zaak van de 'Schiedammer Parkmoord', waarbij een verdachte onterecht een langdurige celstraf heeft uitgezeten. Op dit moment zouden we weer eens aan de vooravond van een volgende crisis kunnen staan: de effectiviteit van en daarmee het vertrouwen in de opsporing staan onder grote druk.

Wat is er aan de hand?

De actuele 'toestand' (2012) van de opsporing laat enkele feiten zien: er is een daling van geregistreerde criminaliteit en het aantal aanhoudingen stijgt. Jaarlijks brengen we zo'n 40.000 verdachten aan bij het OM. Het oplossingspercentage van kapitale en geweldsdelicten is en blijft hoog. Binnen de criminaliteit zijn tevens enkele negatieve ontwikkelingen zichtbaar: veel burgers ervaren veiligheid en leefbaarheid als 'problematisch' in hun wijk. Er ontwikkelen zich 'nieuwe' vormen van criminaliteit (bijvoorbeeld op internet en illegale handel in CO₂-emissies), de daling van de criminaliteit stagneert (zie overvallen en woninginbraken) en in witwassen en fraude gaat gezamenlijk zo'n 30 miljard (!!) euro om. De grens tussen onderwereld en bovenwereld is niet meer zo scherp te trekken als vroeger. De onderwereld maakt gebruik van de structuren van de bovenwereld. Het risico van sluipende ondermijning is groot. Nederland is een belangrijk transitoland (internationale handel met bijbehorende internationale instellingen) en criminaliteit volgt het geld.

Ondanks de toegenomen capaciteit blijft werk liggen. De druk op de capaciteit neemt tegelijkertijd ook toe als gevolg van onder meer nieuwe wetgeving en administratieve lastendruk. Het hele systeem zelf staat onder druk, met als gevolg onder andere lage oplossingspercentages en slinkende budgetten. Willen we niet in een ernstige vertrouwenscrisis belanden dan is een koerswijziging in de strategie bij de aanpak van criminaliteit een absolute noodzaak. Er moet wat gebeuren!!

De kwaliteitsslag moet vanzelfsprekend allereerst worden gemaakt binnen de opsporing zelf. We moeten niet alleen van fouten leren, maar ze ook niet afwachten. Het besef dat je voortdurend moet verbeteren ten aanzien van je eigen opsporingstaak moet een absolute basishouding zijn van iedere professional. Maar daar waar iets niet meer werkt, moet daarmee ook gestopt kunnen worden en moeten ook andere wegen gevonden worden om je uiteindelijke doel – 'een vertrouwenwekkende politie' – te realiseren. Dat is ook de reden waarom sturen op het gewenste effect in de samenleving steeds meer een uitgangspunt wordt bij het bepalen van een passende interventie binnen de opsporing. In onze huidige (netwerk-)samenleving is het niet effectief genoeg om criminaliteit enkel vanuit een juridisch perspectief te benaderen. Veel vraagstukken zijn daarvoor te complex en bovendien zijn er buiten de actieradius van politie en justitie veel andere en vaak ook effectieve en meer duurzame interventies te bedenken. Hiermee is niet gezegd dat we niet meer zouden moeten opsporen, dat het een 'vies' woord is geworden. Allerm minst, en als we opsporen, dan moeten we het ook goed doen! Dat betekent als sluitstuk van de opsporing een goed proces-verbaal, zonder fouten en met de beoogde en voorspelbare afloop binnen de justitiële keten. Daar waar bij leefbaarheidvraagstukken in wijken al eerder een probleemgerichte – en vaak ook – multidisciplinaire aanpak haar vruchten begint af te werpen, is het zaak ook bij de aanpak van criminaliteit een vergelijkbare koers te volgen. Daardoor is ook het besef gegroeid dat naast het opsporen en vervolgen van daders ook andere maatregelen nodig zijn om een vraagstuk duurzaam op te lossen. En om in gezamenlijkheid met partners tot die integrale set van maatregelen te kunnen komen is diep inzicht in de aard en kenmerken van het criminele vraagstuk in kwestie een vereiste. En daarmee is de titel van dit artikel verklaard: If you can't write the Book of Crime, You're not in business...

The Book of Crime....

Binnen de politie zijn de laatste jaren diverse tactische concepten ontwikkeld. Zonder uitputtend te zijn noem ik: gebiedsgebonden aanpak, informatiegestuurde politie, probleemgericht werken, persoonsgerichte aanpak, modale oriëntatie, ketengericht werken, aanpak van hot spots/hot shots... Elk van deze aanpakken heeft zo zijn eigen missionarissen, ambassadeurs of trouwe aanhangers en vormt zo een eigen leerstuk van het politievak. The Book of Crime heeft niet de pretentie iets nieuws te bieden. De aanpak laat zich vooral kenschetsen als een synthese van alles wat goed is uit eerdere en bovengenoemde concepten. Kern van de aanpak is wellicht het principe van *inclusiviteit*, het vermogen en de wil om als organisatie een bijdrage te kunnen leveren aan het succes van de ander met als uiteindelijke doel het effectief en wellicht *duurzaam* frustreren van criminaliteit.

Het stappenplan van The Book of Crime heeft tot doel op tactisch en operationeel niveau dienstbaar te zijn bij het met partners ontwikkelen van een dergelijk (integraal) plan van aanpak. Centraal in de aanpak staat de focus op een goede *probleemanalyse* van het vraagstuk vóóraf en het *in dialoog en samenwerking met partners* – en niet alleen die binnen de justitiële keten – zoeken naar een pakket interventies, dat leidt tot een (meer duurzame) oplossing van het criminaliteitsvraagstuk in kwestie. De kwaliteit van de aanpak wordt bovendien groter wanneer we bij de analyse ook partners in een vroeg stadium van het proces betrekken. Hoe eerder en hoe ook meer relevante partners bij de aanpak worden betrokken, hoe groter ook de betekenis in een bredere context kan zijn van de inzet van de politie. De kracht van deze benadering is bovendien dat partners *gezamenlijk en bottom-up* een interventieprogramma ontwerpen om een totaal crimineel proces te frustreren. Interventies die bovendien zijn gebaseerd op mogelijkheden van alle partners tezamen.

De werkwijze...

De werkwijze van de aanpak volgens The Book of Crime kent vijf stappen. Allereerst is het zaak om het fenomeen goed in kaart te brengen. Wat is het precies, waar hebben we het over, wat gaan we precies analyseren. Niet te snel naar de interventies toe, maar eerst van een afstand kijken naar ‘wat er gebeurt’... Welke kanten zitten er aan de zaak, bijvoorbeeld economische, juridische, ethische, morele, gezondheids- of milieutechnische overwegingen etc. Op welke schaalgrootte speelt het zich af. Als er vervolgens bijvoorbeeld voor is gekozen om het fenomeen vanuit het perspectief van de dader of criminele organisatie te bezien, dan verdient het aanbeveling om erachter te komen hoe de business precies is georganiseerd, wat moet de organisatie allemaal ‘op orde hebben’ om succesvol te kunnen zijn. Het grote werkwoord van die criminele business, bijvoorbeeld ‘mensenhandel’, moet dan worden gedecomposeerd tot zoiets als: het ronselen van slachtoffers, het isoleren van familieleden, het voorzien van een nieuwe identiteit, het vervoeren van een slachtoffer naar een ander land, het in een land van bestemming binnenloodsen, het overdragen aan een exploitant, het witwassen van geld, etc. Dit maakt het mogelijk om binnen de raderen van de criminele organisatie te zoeken naar mogelijkheden om zand te strooien en het geheel daardoor te frustreren en tot stilstand te brengen.

Daarmee is feitelijk de basis gelegd voor de tweede stap. Wanneer we meer inzicht hebben in de feitelijke activiteiten binnen het fenomeen, kunnen we gaan bepalen op welke activiteit we de focus gaan leggen bij het zoeken naar effectieve tegenmaatregelen. Daarbij kunnen verschillende overwegingen een rol spelen. Zoals: hoe eerder we kunnen ingrijpen in het proces van de dader; hoe eerder we alle nadelen ook uit andere activiteiten kunnen stoppen. Bijvoorbeeld: wanneer we kunnen voorkomen dat slachtoffers uit West-Afrika in het circuit van mensenhandel terechtkomen, hoeven we minder energie te steken in opsporings- en vervolgingsactiviteiten in Nederland. Daarvoor is het nodig dat we per deelactiviteit van de dader of criminele organisatie nagaan, wie daarbinnen voor ons als politie relevante samenwerkingspartners zouden kunnen zijn. Door het leggen van focus op een deelactiviteit en per deelactiviteit samenwerkingsrelaties aan te gaan met derden ontstaat op het totaal als

het ware een *netwerk van relaties*, waarmee we tegen het fenomeen kunnen samenspannen. In de derde stap moeten we met de onderscheiden partners proberen zoveel mogelijk kennis te vergaren op de activiteit in kwestie. De zeven gouden W’s (wie, wat, waar, etc.) spreken daarbij altijd tot de verbeelding en zijn een gemakkelijk ezelsbruggetje om tot gezamenlijke intelligence te komen. Intelligente samenwerking kan immers niet zonder gedeelde intelligence. Je zou zelfs kunnen zeggen dat intelligence pas intelligence wordt, wanneer *vanuit diverse perspectieven en contexten een beeld ontstaat over ‘de werkelijkheid’*. Immers een politieman ziet ‘de junk’, maar de huisarts ziet ‘een patiënt’.... Vanuit dit gezamenlijke beeld wordt het ook mogelijk na te gaan, waar de aanknopingspunten zitten voor een multidisciplinaire aanpak. Wie kan wat doen binnen zijn eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Zo kan een non-gouvernementele organisatie in West-Afrika belangrijk werk verzetten vanuit het juridische perspectief van de politie. Immers, meer waterputten voorkomt ook langere loopafstanden voor jonge meisjes om water te halen en het vermindert het risico op ontvoering door mensenhandelaren.

Nu wordt het ook pas goed mogelijk om de vierde stap te zetten. Vanuit het totaaloverzicht aan partners en hun gedeelde kennis kan nu worden geprobeerd om tot een *intelligente gezamenlijke aanpak* te komen. Daarbij moet besproken worden welke *strategie* of strategieën worden gevolgd om de criminele business te frustreren. Staan alle maatregelen ten dienste van het opsporen of gaan we tevens voorkomen dat in West-Afrika slachtoffers in het menshandelscircuit terechtkomen en tevens in Nederland proberen om de gaten in regelgeving rond de asielprocedure te dichten... Uiteraard is het van belang dat interventies binnen elk deel van het criminele proces goed worden opgepakt, maar het is echt van belang daarbij niet het totaal uit het oog te verliezen. Op deze wijze zal de effectiviteit van elk van de deelmaatregelen alleen maar aan betekenis winnen en tot een duurzame frustratie van de criminele business kunnen leiden.

Tot slot moeten in de laatste stap goede *afspraken* worden gemaakt over de *aard en de kwaliteit van de samenwerking*. Hoe gaan we bijvoorbeeld de informatie delen en op welke wijze gaan we om met privacygevoelige gegevens? Hoe gaan we de ervaringen in de aanpak delen en verbeteren we onszelf in de aanpak? Wat gaan we doen op het terrein van de coördinatie, wie heeft de regie of vertrouwen we erop dat alles goed en vanzelf gaat? Moeten er nog afspraken worden gemaakt over de personele of financiële inzet die we overeenkwamen en van elkaar mogen verwachten? Is het nodig om een programma te ontwikkelen of is dat wellicht strijdig met het principe van een netwerkaanpak?

Hoewel de aanpak suggereert dat de vijf stappen elkaar sequentieel moeten volgen, zal in de praktijk blijken dat activiteiten uit de onderscheidene stappen door elkaar heen lopen. Dat is ook niet erg. Van belang is wel dat in de werkwijze regelmatig een tussentijdse check zou moeten worden gedaan om na te gaan of niet iets wordt vergeten of over het hoofd is gezien... The Book of Crime aanpak is geen ‘tool’ of een instrumenteel iets. Het biedt een zekere structuur aan het samenwerken aan de aanpak van complexe criminele vraagstukken.

De kern...

Om de kwaliteitssprong binnen de opsporing succesvol te kunnen maken zijn enkele principes zeer elementair:

- *inclusiviteit* c.q. het vermogen en de wil om elkaars prestatie aan te vullen, *informatiedeling* om daarmee tot gedeelde intelligence te komen,
- het organiseren van een open en gelijkwaardige *dialog* met partners,
- het organiseren van en het werken in (internationale) *netwerken*, en
- het werken aan *duurzame* (effectieve) oplossingen.

De realisatie van een Nationale Politie is een natuurlijk momentum om deze principes te operationaliseren. En hoewel samenwerken en ‘het over de eigen schaduw heen springen’ geen vanzelfsprekend gegeven is, is de samenleving er wel hard aan toe.

Referenties

Roobeek, Prof. dr. Annemieke J.M. en Marjanne van der Helm MSc (2009). *Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen*. Zoetermeer: Free Musketeers. Zie ook www.meetingmoreminds.nl.

Raad van Korpschefs (2012). *Strategie aanpak Criminaliteitsbestrijding*.

Toolbox Book of Crime (2012): Programma Verbeteren Politie Processen.



Drs. Paul Hilhorst (1953) werkt als zelfstandig consultant, trainer en coach met organisaties die willen excelleren op het gebied van organisatieontwikkeling en kwaliteitsmanagement. Hij verbindt de buitenwereld met de binnenwereld van organisaties en heeft veel aandacht voor duurzame gedragsverandering. Na studies economie, sociologie en bestuurskunde heeft hij gewerkt bij Rank Xerox, KDI en Schouten & Nelissen. Sinds 2006 werkt hij vanuit zijn eigen onderneming Paul Hilhorst Advies. Daarnaast is hij als freelance trainer en adviseur verbonden aan Schouten & Nelissen en is hij docent aan de opleiding Master Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Tevens is hij actief NNK-lid.

HET PERSOONLIJKE IS KWALITEIT

Over rol, competenties en persoonlijkheid van de kwaliteitskundige 2.0

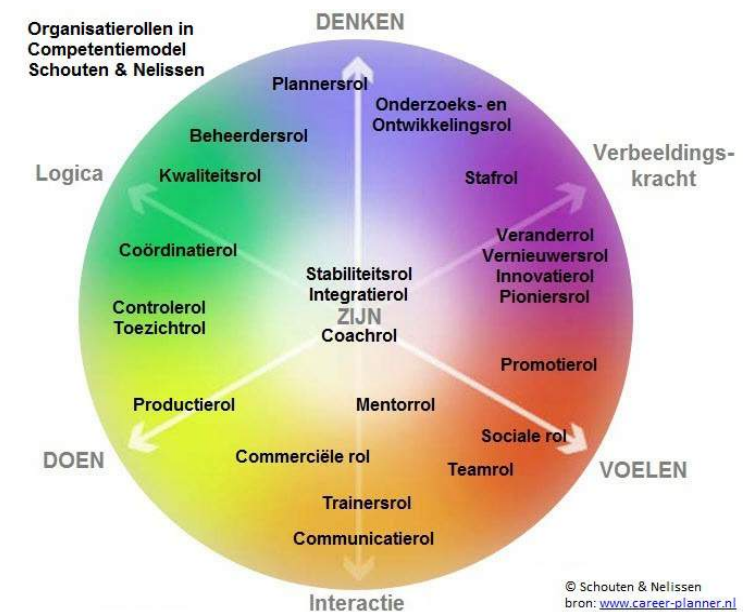
De kwaliteitskundige¹ als bedrijfskundig ingenieur

Kwaliteitsmanagement heeft de laatste decennia fors bijgedragen aan kwaliteitsverbetering van producten en dienstverlening, bedrijfsprocessen en organisaties. Kwaliteitskundigen hebben een belangrijke rol gespeeld bij de introductie en implementatie van kwaliteit. De ontwikkeling van de kwaliteitskundige als vakspecialist loopt parallel met de ontwikkeling van het kwaliteitsmanagement. Eerst als pionier in een periode waarin kwaliteit nog een hype was die gretig ingang vond in het bedrijfsleven. Later, toen kwaliteit gaandeweg steeds meer deel ging uitmaken van de gewone bedrijfsvoering en een vanzelfsprekendheid werd, als een degelijke, vakbekwame staffunctionaris op de afdeling Kwaliteitszorg, QA, KAM of planning & control.

Toch is de introductie van kwaliteitsmanagement niet overwegend een successtory. Na de introductie bleek implementatie van kwaliteit in de praktijk vaak een weerbarstige materie. Veel verbeterprojecten konden hun belofte niet waarmaken en verwachte doorbraken bleven uit. Medewerkers ervaren kwaliteitsmanagement wel als nuttig en noodzakelijk, maar weinigen lopen echt warm voor de grote inspanning om de organisatie effectiever, efficiënter, flexibeler of zelfs leuker te maken. Ergo, kwaliteitsmanagement 1.0 wordt vaak als weinig waardetoevoegend en als belastend ervaren. Het imago bij management en medewerkers is binnen de meeste organisaties dan ook niet hoog.

¹ Kwaliteitskundige wordt hier breed gedefinieerd als een manager of medewerker, die een hoofdverantwoordelijkheid heeft bij het invoeren, toepassen en onderhouden van kwaliteitsmanagement in een organisatie.

In dit speelveld moet de kwaliteitskundige opereren. Zijn legitimiteit als professional stoelt op specifieke kwaliteitskundige bekwaamheid, kennis en ervaring. Hij is een representant van het alom heersende beheersings- en efficiëntieparadigma, dat vanouds een centrale plaats in kwaliteitsmanagement inneemt. Ten behoeve van kwaliteitsverbetering en kostenreductie is er een sterke gerichtheid op verkleining van variatie en standaardisatie. De kwaliteitskundige wordt ingezet op het verbeteren, beheersen en beheren van de organisatie. Zijn geloof in de maakbaarheid van een organisatie is groot. Evenals zijn vertrouwen in eigen methodologie, protocollen en veranderaanpak. Hij redeneert daarbij als een bedrijfskundig ingenieur: organisatiestructuren, veranderprocessen en mensen worden geobjectiveerd. Meer subjectieve aspecten zoals menselijke drijfveren en gedrag, emoties en weerstand tegen verandering, passen minder in dit instrumenteel-mechanisch mensbeeld. Primair wordt kwaliteit ingestoken als een organisatie-inrichtingsvraagstuk, waarbij het institutionaliseren van het gewenste gedrag (niet voor niets heel technisch 'borging' genoemd) kan worden afgedwongen door middel via kwaliteitskundige concepten en instrumenten.



Figuur 1 Managementrollen (Bron: Schouten & Nelissen)

Als adviseur van het lijnmanagement wordt hij verondersteld om 'managerial', kwaliteitskundig én bedrijfskundig te kunnen denken (een verwachtingspatroon, waaraan menig kwaliteitskundige nog een zware dobber heeft). Hij paart een grote intrinsieke motivatie en verantwoordelijkheid voor kwaliteit aan een gedreven, vasthoudende en ondersteunende persoonlijkheid. Als pleitbezorger en uitvoerder van dit denken draagt de kwaliteitskundige daarmee bij aan de ondersteuning van deze bedrijfscultuur. Dat heeft wel een prijs: als vertegenwoordiger van dit denken is ook hij maar zelden populair. Dit

is terug te vinden in zijn positie binnen de organisatie. Voor bedrijfskundig operationeel advies wordt hij geraadpleegd, maar zelden wordt de kwaliteitskundige betrokken bij het strategische debat over de toekomst van de organisatie. Zelden ook is hij cultuurdrager van nieuwe initiatieven, verandering en innovatie of wordt hij gezien als bron van inspiratie en creativiteit. Hij stelt zich vaak (te) bescheiden en dienstbaar op. De kwaliteits-, controle- en beheerdersrollen blijken in de praktijk moeilijk te combineren met een verander-, innovatie- en pioniersrollen (zie figuur 1)². Daar is hij ook de persoon niet naar: als logisch denkende pragmaticus lijkt hij de verbeeldingskracht te ontberen die nodig is voor verregaande innovatie en vernieuwing.

Naar een kwaliteitskundige 2.0

Werpen wij een blik op de toekomst, dan hoeft je geen helderziende te zijn om vast te stellen dat de omgeving van organisaties steeds dynamischer, onzekerder en flexibeler zal worden. Het vermogen van organisaties om succesvol te kunnen zijn, of überhaupt te overleven, zal naast een gecontinueerde nadruk op excellente bedrijfsvoering vooral zijn gelegen in de ontwikkeling van een proactieve houding en adaptatie met betrekking tot toekomstige klantwensen en omgevingseisen. Daarnaast zullen korter wordende levenscycli van producten en diensten ook een sterkere innovatiekracht van organisaties vereisen.

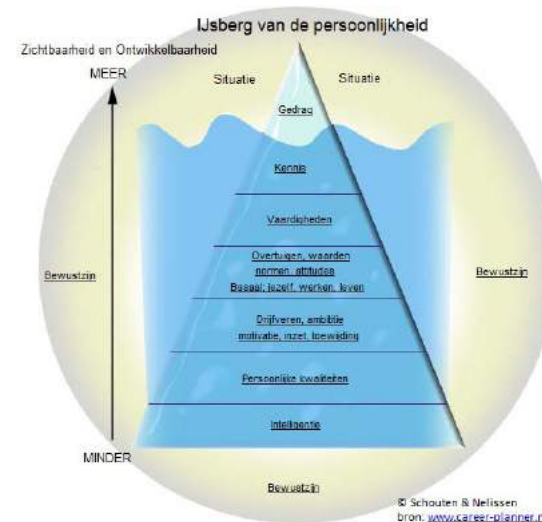
Inhoudelijk is kwaliteitsmanagement rijk aan concepten en methoden die dit anticiperend en innoverend vermogen van de organisaties verder kunnen ontwikkelen. Maar mede door de grote nadruk op beheersing en beheeren is die kant van kwaliteit helaas niet echt tot wasdom gekomen. Juist in Demings Act-fase lijkt kwaliteitsmanagement zijn Waterloo te vinden. Het heeft er alle schijn van dat het vergroten van het collectieve leer- en innovatievermogen en het vestigen van blijvende gedragsverandering binnen de organisatie het karakter heeft van wat Vermaak betitelt als een 'taai vraagstuk'³. En dat kwaliteitskundigen - of zij nu Lean/Six Sigma, integraal kwaliteitsmanagement, certificering of business excellence toepassen - vooral veranderkundig niet beschikken over een strategie om daadwerkelijk de daarbij behorende duurzame gedragsverandering te bewerkstelligen.

In de komende jaren zal kwaliteitsmanagement het zwaartepunt moeten verleggen naar het innoveren en flexibel maken van de organisatie. Om te beginnen door dynamiek en verandering als permanent gegeven te beschouwen. De rol van de kwaliteitskundige dient te verschuiven van een bedrijfskundige die blauwdrukachtige concepten en methoden invoert naar een rol als procesbegeleider en initiator op het terrein van leren, verbeteren en innoveren. In die rol wordt hij in staat geacht om decentrale innovatieve initiatieven binnen

de organisatie te detecteren en te verbinden met het centraal organisatiebeleid⁴. Door een grote omgevingsgevoeligheid signaleert hij vroegtijdig veranderingen in maatschappelijke ontwikkelingen en in wensen van stakeholders. Hij voelt zich nog steeds verantwoordelijk voor operational en business excellence, maar zal daarbij inzetten op een optimale flexibilisering van de processen, waarbij de input uit de omgeving leidend is.

Het ideaaltypisch profiel waaraan de kwaliteitskundige 2.0 moet voldoen luidt als volgt: een sterke persoonlijkheid met potentiële leiderschapskwaliteiten die omgevings- en toekomstgericht denkt, die een eigen visie heeft ontwikkeld op organisatieontwikkeling en kwaliteitsmanagement, en die tevens beschikt over sterke daadkracht om deze visie te realiseren. Tevens is hij in staat anderen voor zijn plannen in te nemen en hen te motiveren en te enthousiasmeren. Inderdaad, het profiel van een goede lijnmanager! Iemand die qua persoonlijkheid uit het juiste hout is gesneden en die gedreven is om het verschil te maken binnen de organisatie. Natuurlijk moet de kwaliteitskundige 2.0 ook kunnen beschikken over een passende toolkit met kwaliteitsmethoden en -technieken, maar zal zijn drive en persoonlijkheid doorslaggevend zijn voor zijn succes⁵. Hij zal actief moeten bijdragen aan de cultuur waarin - in alle lagen van de organisatie - afwijkende meningen, diversiteit aan inzichten, experimenten, creativiteit en innovatie eerder gewenst dan ongewenst zijn.

Andere opzet opleiding kwaliteitskundigen



Figuur 2 Ijsberg van de persoonlijkheid

- 4 T. Homan (2007). *Organisatiedynamica; Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
- 5 Dat het succes begint met de selectie van goede mensen is onder meer door Jim Collins aangetoond in Jim Collins (2001). *Good to Great; Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken...en andere niet*. Amsterdam: Business Contact, p. 49-70.

Een dergelijk profiel zal een andere opzet vragen van de opleiding tot kwaliteitskundige. De huidige opleidingen zijn sterk gericht op het aanleren van klassieke kwaliteitskundige kennis en vaardigheden en besteden betrekkelijk weinig aandacht aan de competenties die voor een goede kwaliteitskundige 2.0 noodzakelijk zullen zijn. Als intrinsieke motivatie en persoonlijkheid een noodzakelijke voorwaarde zijn voor succes, doet zich het probleem voor dat zulke aspecten van de persoonlijkheid aanmerkelijk minder zichtbaar en ontwikkelbaar zijn dan kennis, vaardigheden en gedrag (zie figuur 2)⁶. Met andere woorden: binnen de beperkte mogelijkheden van een opleiding zullen motivatie en persoonlijkheid maar zeer beperkt ontwikkelbaar blijken. Dat maakt het wenselijk om aankomende studenten op hun persoonlijkheid en motivatie aan de poort te selecteren. Er zijn in Nederland meerdere opleidingen waar de selectie op persoonlijkheid en motivatie plaatsvindt⁷. Mensen 'die het niet hebben' worden niet toegelaten tot dit soort opleidingen. In de opleiding zelf zou een vooraanstaande plaats ingeruimd moeten worden voor de ontwikkeling van competenties zoals mensgericht leiderschap, motiveren, samenwerken, organisatie- en omgevingssensitiviteit en innovatief vermogen. Hiervan afgeleid, zullen inhoudelijke kennis en vaardigheden op het gebied van kwaliteitsmanagement, organisatieontwikkeling en veranderekunde worden aangeboden. In plaats van de bestaande klassikale onderwijsvorm zal veel meer gewerkt moeten worden op basis van *action learning*. Hierbij wordt in teamverband projectmatig gewerkt aan voor de eigen organisatie relevante leeropdrachten. Parate kennis is veel minder belangrijk dan het vermogen just-in-time-kennis te mobiliseren: snel toegankelijke kennis, die actueel en in de gewenste mate van diepgang beschikbaar is. Door de aanstelling van persoonlijke coaches en het inrichten van begeleide intervisie zal de persoonlijke ontwikkeling van de aankomende kwaliteitskundige worden begeleid. Tot slot zal de proeve van bekwaamheid moeten bestaan uit het uitvoeren en verdedigen van een geslaagd en innovatief veranderingsproces.

In de toekomst kan kwaliteitsmanagement zich als afzonderlijke discipline legitimeren door haar vermogen om succesvol mee te groeien met veranderende verwachtingen en omgevingscondities. Zij heeft daartoe voldoende inhoudelijke bagage aan boord, maar het zal een nieuwe generatie kwaliteitskundigen zijn, die met een gelijke focus op voortdurende verandering en aanpassing daartoe het voortouw zal moeten nemen.

6 Ijsberg van de persoonlijkheid: <http://www.career-planner.nl>.

7 Bijvoorbeeld opleidingen voor schoolleider in het primair onderwijs of de hogere hotelscholen laten studenten toe na een uitgebreid assessment waarin de motivatie en persoonlijkheidskenmerken van doorslaggevend belang zijn voor hun toelating.



Renco Bakker (1969) is bedrijfskundige, met wortels in de techniek. Na enkele jaren als kwaliteitsmanager bij gebr. Nefkens kwam hij in dienst van bureau Berenschot, waar hij van 1997- 2005 werkzaam was. In 2000 trad hij toe tot The Change Factory, waar hij als senior consultant diverse veranderingsprojecten begeleidde. In 2005 richtte Renco BPMConsult op, een adviesbureau met als missie het verbeteren van operationele prestaties door het versterken van de werkprocessen. Renco richt zich op toepassingen van procesmanagement voor o.a. de Bouw, de Zorg en het onderwijs. Hij schreef samen met Teun Hardjono het boek Management van Processen en met collega's Het Procesmanagement Modellenboek.

KWALITEIT IS HORIZONTAAL ORGANISEREN

Inleiding

Het vakgebied kwaliteit helpt ons voortdurend de focus te verleggen op zoek naar de essentie van het begrip. Zo kunnen we spreken over kwaliteit in termen van productspecificaties, kwaliteit als resultante van waardering door belanghebbenden, kwaliteit in termen van volwassenheid van de organisatie, kwaliteit als best presterende in een benchmarkgroep, etc. Een gemeenschappelijk en dominant perspectief in de meeste benaderingen is het *denken in processen*. De gedachte daarachter is dat als we het voortbrengingsproces beheersen, het product als vanzelf aan de specificaties zal voldoen en de afnemer tevreden zal zijn. Tegelijk is het proces een 'consumer van resources', wat impliceert dat als we kritisch kijken naar iedere vorm van verspilling, het proces ook nog eens voldoet aan de wensen en eisen van belanghebbenden als het bestuur, de financiers en de maatschappij.

Oplossing voor dit alles lijkt een slim werkprocesontwerp; een ontwerp dat rekening houdt met wensen en eisen van klanten, waarin werkzaamheden onderling gesynchroniseerd zijn ten behoeve van een korte doorlooptijd, waarin ICT-systemen adequaat ondersteunen, waarin middelen (geld, informatie, ruimten) optimaal worden gebruikt, en waarin eisen van derden (zoals vastgelegd in normenstelsels) geadresseerd en geborgd zijn. De vakgebieden proces- en kwaliteitsmanagement bieden ons heden ten dage de nodige tools om dergelijke procesherontwerpprojecten adequaat te organiseren en uit te voeren. Proces mapping, procesanalyse, Lean management, Six Sigma; methoden, technieken en instrumenten die – indien juist ingezet en toegepast – ons een Lean & green procesontwerp te kunnen opleveren. Tot zover best reden om trots op te zijn, zeker als we in ogenschouw nemen dat ook maatschappelijk een steeds groter draagvlak ontstaat voor duurzaamheidsoperaties en verantwoord ondernemen. Nu kunnen we vanuit een tevreden houding de komende jaren

koersen op consolidatie van het vakgebied, met een wat bredere verspreiding en bijvoorbeeld wat meer MVO. Maar als we de zelfgenoegzaamheid afwerpen en onszelf kritisch beetpakken, moeten we bekennen dat we eenzijdig bezig zijn en we de potentie van procesgericht werken nog lang niet uitnuttten. Moet het anders? Ja, horizontaler!

	TECHNISCH PERSPECTIEF	SOCIAAL PERSPECTIEF
Typologie	Procesmanagement is een ontwerpvak	Procesmanagement is mensenwerk
Definitie proces	Een proces is het geheel van activiteiten, verbonden door inputs en outputs, ondersteund door systemen, resulterend in een output voor de klant	Een proces is het geheel van menselijke activiteiten, een ordening van de samenwerking, gebaseerd op interactie en gekenmerkt door dynamiek
Essenties	Goed procesmanagement is het ontwerpen van ideaalprocessen en besturing	Goed procesmanagement is het managen van de mens

Als je goed kijkt, leunt de hierboven beschreven benadering bij het denken in processen immers sterk op een systeemgericht, technisch, rationeel perspectief, dat voortkomt uit een enge definitie van proces, namelijk 'procesmanagement is een ontwerpvak'. Een perspectief dat daarin nagenoeg ontbreekt, is het sociaal perspectief: de definitie van een proces als de manier waarop mensen samenwerken, waar het draait om horizontale verbindingen. Wat bijvoorbeeld technisch gezien een 'klant-leverancierssituatie' heet, is vanuit sociaal perspectief een relatie tussen twee mensen. Een relatie waarin hartstochten, cultuur, verleden, motivatie, ervaringen, etc. een cruciale rol spelen. De horizontale-sociale relatie tussen de uitvoerenden in een werkproces is daarmee maar zo een succes- dan wel faalfactor in het werkproces, hoe goed het ontwerp ook in elkaar steekt.

En zo is er meer dat het gedrag van mensen in een werkproces bepaalt. Wat te denken van de organisatiecultuur als achtergrond. In een organisatie waarin de hiërarchie domineert, waarin uiteindelijk de functiespecialisatie, de groei in macht en positie telt en de verschillen tussen afdelingen eerder worden uitvergroot dan verminderd, komt een werkproces ook sociaal gezien niet tot wasdom. Het blijft hangen in wat theoretische oefeningen en blijft gevangen in een verticale cultuur. Daarom: Het moet horizontaler! Niet eenzijdig denken in constructies van processen, maar ook het sociale samenwerkingsperspectief openen. Daarin niet schuwen de culturele mentale modellen aan te pakken die horizontaal samenwerken belemmeren. En de besturing van de organisatie baseren op het faciliteren van de stroom in de organisatie. Samengevat: horizontaal organiseren.

Horizontaal organiseren draait in de essentie om vier begrippen: horizontaal construeren, horizontaal samenwerken, horizontaal besturen en horizontaal denken. De opgave aan het vakgebied proces- en kwaliteitsmanagement is om zich zo te ontwikkelen dat deze vier voortdurend geladen worden met nieuwe visie, aanpakken, tools en technieken, zodat ze identificeerbaar, analyseerbaar en aanpasbaar worden. Zo bereiken we de doorbraken die nodig zijn om echt procesgericht te gaan werken in organisaties!

Horizontaal construeren

Ondanks het feit dat kwaliteit zich al redelijk thuis voelt binnen dit gebied, zijn we nog niet klaar. Horizontaal construeren is naast het organogram ook een bedrijfsprocesmodel hebben, dat blijk geeft van een identificatie van de relevante organisatieprocessen. Een onderscheid kunnen maken in primaire, ondersteunende en besturende processen, en goed weten wat de karakteristieken van deze processen zijn. Horizontaal construeren is nagedacht hebben over modelleertechnieken en visualisatievormen, zodat eenvoudig uitgelegd kan worden hoe het werk door de organisatie stroomt en wat een ieder daarin te doen staat. De primaire processen slim construeren, zodat is nagedacht over wie wat wanneer doet en waarmee. Het kunnen verantwoorden van de procesontwerpen in termen van klantbehoefte-gedreven, klantgeoriënteerd, stroomgedreven, tijdsbewust, slank, Lean en doelmatig. Horizontaal construeren is bovendien het ontwerpen van de organisatie als geïntegreerd geheel, waarin procesontwerpen een operationalisatie vormen van de strategie, de procesontwerpen en het functiehuis vloeiend op elkaar passen, en de ICT-applicaties het werkproces werkelijk ondersteunen in alle behoeften die het primaire proces heeft. Leg je organisatie hier eens naast.

Horizontaal samenwerken

Als een proces gezien wordt als de manier waarop mensen samenwerken, dat is het zaak dat een proces niet alleen de input-output interactie in zich heeft, maar ook de sociale interactie. Dat is sturen op samenwerking dus! Zelfs als we ons vanuit kwaliteit zouden beperken tot bespreekbaar, vergelijkbaar en normeerbaar maken, is er op dit vlak nog het nodige te ontwikkelen. Het analyseren van sociale netwerken bijvoorbeeld. Wie heeft contact met wie in het werkproces, hoe hecht zijn deze relaties, wie staat er centraal in het sociale netwerk en is er sprake van subgroepen? Horizontaal samenwerken is het verbinden van de verschillende functiespecialisten in het werkproces, zodat niet alleen de procestechnische infrastructuur een procesflow faciliteert, maar er een hechte horizontale community ontstaat; mensen die het ook met elkaar gaan doen. Dat vraagt inzicht in de groepsdynamica, een visie op de vorming van horizontale teams, inzicht in teamontwikkelingsstadia en het beïnvloeden van menselijke dynamiek. En het inzetten van interventies als procesgaming en simulatie om ratio en beleving te koppelen en het zeggen en doen in overeenstemming te brengen.

Horizontaal besturen

Bij horizontaal besturen is de opgave om ook werkelijk te sturen op de procesprestaties. Ook hier zijn raakvlakken met kwaliteitsmanagement al zichtbaar, bijvoorbeeld in termen van KPI's en PDCA-cycli. Maar opnieuw geen reden voor zelfgenoegzaamheid: te vaak nog levert dit een schijnbesturing op. Op papier zijn de KPI's en de feedbackloops keurig in orde, maar in werkelijkheid gelden er heel andere criteria waarop mensen erkend, gewaardeerd en afgerekend worden. Horizontaal besturen is raad weten met metaforen als koers bepalen en koers houden en concepten als het INK-managementmodel en de Balanced Scorecard integreren in beleid- & strategievormingsprocessen en control processen. En

complete stuurcycli inrichten; naast het benoemen van prestatie-indicatoren ook zorgen voor meetsystemen, rapportages, normen en interventies. Horizontaal besturen is de procesverantwoordelijkheid terugzien in de organisatiestructuur, het eigenaarschap voor processen laten zien in het dagelijkse werk, of dit nu via een matrixstructuur is, een klassieke functionele structuur en een procesgerichte organisatiestructuur. Horizontaal besturen is bovendien het in lijn hebben van besturingssystemen, zoals strategie-implementatie, het sturen via personeelsmanagementinstrumenten en het leiderschap dat ten toon wordt gespreid. Zo wordt het sturen op procesprestaties geen theorie, maar de praktijk van alledag.

Horizontaal denken

Procesgericht werken vraagt een inbedding in de organisatiecultuur. Culturen met een sterk hiërarchisch aansturingsmodel, waarin het meeste top-down via positiemacht gedaan wordt gekregen, zijn een arme voedingsbodem voor procesgericht werken. Horizontaal denken is rekenschap geven van het leven in een participatiemaatschappij, waar het draait om de invloed van de medewerkers op hun eigen werkproces, vanuit de mogelijkheden die zij hebben vanuit het leven in een informatiemaatschappij en netwerksamenleving. Horizontaal denken is het afbreken van afdelingsmuren, en het op gelijke voet behandelen van elkaar in een werkproces. Het 'discrimineren' van collega's in een werkproces op basis van opleidingsniveau, functieschaal, ervaringsjaren, etc. helpt niet om samen te werken! Betekent paradigmashifts van positioneel naar transactioneel, van macht naar invloed, en van industriële benadering naar netwerkbenadering. Zonder cultuurveranderingen zal procesgericht werken en daarmee kwaliteit maar beperkt tot wasdom komen.

Besluit

Het kwaliteitsdenken heeft organisaties al veel gebracht. Naar de toekomst toe is het zaak het procesgericht werken, als een van de centrale thema's binnen kwaliteitsmanagement, verder te stimuleren en ontwikkelen door begrippenkaders, methoden en visies te vormen over het procesgericht construeren, besturen, samenwerken en denken in organisaties. Zo zijn we bezig met horizontaal te organiseren. Klanten, medewerkers, financiers en de maatschappij zullen dankbaar de vruchten plukken!

Referenties

- Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M. (2001). *Management van processen*. Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.
- Bakker, R., de Bie, J. (2005). Human dynamics, de onderschatten factor. *Sigma*, no.6, p. 24-28.
- Bakker, R.J.M., Hardjono, T.W. (2012). Manuscript *Horizontaal organiseren*.



Dr. Maurice de Valk is arts specialist voor arbeid en gezondheid, universitair docent (UMCU en RSM | Erasmus Universiteit) en sedert 1995 directeur van Adviesgroep Intermedic in Den Haag. Hij schreef vele wetenschappelijke artikelen en is (co-)auteur van De Zin van Zijn, Zelfmanagement voor de Ziel, De Ziel van Werk en Zijn Boek. Hierin worden de principes van spiritueel leiderschap en persoonlijk leiderschap met elkaar verbonden en vanuit de diverse levenshoudingen uitgelegd. Hij is sedert 1995 voorzitter van het IFOH (Inspirational Forum for Organisational Health). In 2010 promoveerde Maurice de Valk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam bij prof. Teun Hardjono en prof. Paul de Blot SJ op een metastudie naar de Kwaliteit van de Balans in Leven en Werk en de betekenis van waarden voor het WelZijns-management.

KWALITEIT EN 'HUMAN BEING MANAGEMENT'

Kwaliteit en 'Human being management'

Kwaliteitkansen omgevat worden als 'zeggen wat je doet en vervolgens doen wat je zegt'. Waarden zijn hierin bepalend. Deze waarden dienen expliciet te worden gemaakt binnen de organisatie. In mijn proefschrift beschrijf ik het Perikles leiderschapsprogramma bij Philips dat 2,5 jaar duurde, waar dit uitgebreid aan de orde kwam. Het was de basis van een succesvolle organisatie die moeiteloos door de crisis kwam. Alle deelnemers schreven een persoonlijk statuut en er werd ook een groepstatuut (leaderships-statement) geformuleerd.

Deze waarden bepalen de mate van betrokkenheid van de medewerkers en daarmee ook de zingeving binnen de organisatie. Jarenlang werd dit niet als belangrijk beschouwd en keek men uitsluitend naar mensen als *resources*, *human doings* en waren cijfers over omzet, output, verzuim en verloop leading. De Tayloriaanse Human Doing benadering, waarbij modellen en procesdenken ruim een eeuw centraal stonden. Managers waren de uitvoerders van dit top-down inmiddels sleets systeem. En alles wat met menselijke waarden te maken had werd uitbesteed aan HR-afdelingen en arbodiensten.

In de jaren 90 van de vorige eeuw begint een kentering zichtbaar te worden als er voorzichtig vragen over zingeving, corporate social responsibility, sustainability en waarom een organisatie succesvol is als deze juist niet hiërarchisch georganiseerd is. Eckart Wintzen is een van de eerste entrepreneurs die heilig in het cellenmodel van een bedrijf gelooft. Laat een cel groeien tot 50 mensen en deel de cel dan. Laat je niet verleiden tot organisatie-modellen en 'afdelingen' die nauwelijks meer van elkaar weten wat ze doen, wie ze zijn en wat de

'zin' van hun bestaan is. Als Stephen Covey begin jaren 90 met zijn 'leiderschapstheorie' de weg vrij maakt voor personal leadership, komt er een revolutie op gang die bij Google en Apple tot megasuccessen leidt. Terwijl de IBM's, GM's, Shell's en Philipsen worstelen met een gebrek aan groei en vraaguitval, terwijl werkstress en burn-out rakethoogten bereiken. Juist de bedrijven die alles heel formeel houden, vanuit processen en structuur opereren, krijgen het in de afgelopen decennia erg moeilijk. Binnen deze bedrijven wordt nauwelijks de waarom vraag gesteld en zijn spreadsheets heilig. Ook is er weinig vertrouwen in de leiders. Bedrijven die kwaliteitssystemen gebruiken om er maar van af te zijn en verder niet meer hoeven te investeren in vernieuwing, groeien niet.

Opvallend is dat in de BRIC landen en vooral China het kwaliteitsdenken niet van de grond komt. "Wu Wei", zegt een Chinees, "je moet geen moeite in moeite stoppen dan krijg je nog meer moeite". De Chinezen zijn het meest pragmatische volk ter wereld en de energie waarmee gewerkt wordt, is onnavolgbaar. Ze zullen nergens aan beginnen als er geen praktische noodzaak voor is, wellicht heeft daarom kwaliteitsdenken nooit voet aan de grond gekregen, evenmin als een arbowetgeving of MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). China ondertekende het Kyoto-verdrag niet met als reden dat hun standaarden voor milieumaatregelen excellent zijn. Afgelopen twee weken bezocht ik een aantal Chinese miljoensteden (Beijing, Xi-an, Guilin en Guangzhou) en ik ben niet zo overtuigd van deze Chinese argumentatie, de zon liet zich nauwelijks zien door de smog die over deze steden hing. Feit is nu wel dat de wereldeconomie hoofdzakelijk op deze Chinese boomende economie draait die verstoken is van ISO en HKZ, EFQM, OHSAS, etc. Hoe kan dat? Zelf zoek ik de verklaring in werkethos en discipline. Discipline is er in overmaat, dat heeft Mao Ze Tung met zijn Rode Boekje er wel ingehamerd. Eigenlijk in de kern is dit een waardendocument met heldere leefregels. Een *human being* benadering van de samenleving en zonder kadaverdiscipline van een bureaucratisch communistisch systeem zo gek nog niet. In Japan, het land van de rijzende zon, slaat het kwaliteitsdenken wel aan maar dat is vooral te danken aan Toyota en Sony waar het 'Kaizen' principe geldt. Continu verbeteren is de basis van de Demingcirkel. Overigens is in Japan het aantal zelfmoorden en burn-outs het hoogste van heel Azië. In China zijn daar geen getallen over bekend. Een groep hoogleraren uit Osaka die mij dit jaar bezocht, vroeg zich af waarom de burn-outcijfers in hun land zo hoog zijn. Ze kennen geen bedrijfsgezondheidszorg en ik kon hen uitleggen dat 'kinderen doen wat je doet en niet wat je zegt'. Dat was een eye-opener. Diep buigend verlieten ze mijn werkkamer. Maar waar gaat het bij kwaliteit basaal om? Om de klant! De klant bepaalt immers of de aanbieder zich aan de afspraken houdt. De kwaliteit van de organisatie is bepalend voor de kwaliteit van de geleverde diensten naar de cliënten toe. Binnen een organisatie waarin Aandacht voor de individuele mens, Betrokkenheid bij de mogelijke problemen in de werk- en privésfeer en Communicatie hier over (het zgn. ABC-principe) het centrum van alle werkprocessen vormt, zal een optimaal werkklimaat ontstaan en werkgebonden stress tot een aanvaardbaar niveau worden teruggebracht. Een zogenaamde *human being management*-benadering zou de volgende elementen moeten bevatten:

1. Een platte organisatie;
2. Engaged leaders die vertrouwen geven;
3. Empowered employees;
4. Hot Spot Teams (“energetische hoogwaardige teams”, aldus Linda Gratton, verbonden aan de London School for Economics);
5. Accountability op alle niveau’s voor de resultaten;
6. Goede communicatie en heldere werkafspraken;
7. Focus op de klant met aandacht voor gastvrijheid;
8. Goede producten (“we don’t ship rubbish”, aldus Steve Jobs).

De kwaliteit van de organisatie komt voornamelijk tot stand door de organisatievorm (op micro- en mesoniveau geborgd) in de factor ‘mens’ en door de manier waarop het management daadwerkelijk slaagt het ‘ABC-principe’ in de praktijk te brengen. Een platte organisatievorm en open communicatie blijken van belang bij het voorkomen van werkgebonden stress. Zo is gebleken dat een ziekteverzuimbeleid gericht op wantrouwen (dus niet de ‘C’ van ‘Communicatie’ maar van ‘Controle’) door bijvoorbeeld controle op de eerste dag van ziekte te verrichten vanuit de arbodienst, niet bijdraagt aan structurele verzuimvermindering noch aan een grotere binding van het individu met het werk. Een leidinggevende die daarentegen vanuit menselijke belangstelling en oprecht medeleven direct contact met de zieke neemt na diens ziekmelding, zal ervaren dat de medewerker sneller en gemotiveerder terugkomt dan wanneer deze actie bij de arbodienst gedelegeerd wordt. Een korte verwelkoming terug op de afdeling na een ziekteperiode en het geven van informatie over wat er gaande is geweest op een afdeling tijdens de ziekteperiode van de medewerker blijkt ook direct gunstig door te werken op het ziekteverzuim. *Management by Heart* en niet *by Head* ...

Toepassingen van bovenstaande principes in bredere bedrijfsvoering vinden we in Scandinavische landen. Een goed voorbeeld is dat van het bedrijf HÅG in Noorwegen. Dit bedrijf produceert kantoormeubelen met als credo: ‘We want to make the world a better place to sit in ...’. Een bedrijf met een uitgesproken laag verzuim, laag verloop en hoge arbeidsproductiviteit. Het voert te ver om alle aspecten van dit bedrijfsbeleid in deze bijdrage uitgebreid te bespreken. De succesformule kan als volgt worden samengevat: er te allen tijde voor elkaar zijn, gestructureerde intervisie en coaching voor alle medewerkers van hoog naar laag in de organisatie.

Intervisiegroepen en gestructureerde coaching zijn essentieel voor een effectief human being management-beleid. Ze bieden niet alleen een emotionele uitlaatklep waardoor men ontspant en kan reflecteren op het eigen functioneren, de loopbaan en de organisatie. Ze dragen vooral bij aan het creëren van een ‘vriendschapszone’ binnen de organisatie waar ruimte is voor vertrouwen, veiligheid, kunnen zeggen wat je denkt en zijn wie je bent. Voor alle duidelijkheid: mankementen in de organisatie en of het management kunnen niet gecompenseerd worden met intervisie. Intervisiegroepen stellen mensen desalniettemin in staat elkaar anders te benaderen dan op de geijkte ‘collegiale’ wijze van dag tot dag. Een human being management-benadering versterkt human resource management.

Healthy Organisations are more successful was het thema van een IFOH (www.ifoh.nl) conferentie in 1998 die ik samen met Anton Philips organiseerde in Den Haag. Het ging bij deze internationale bijeenkomst van experts op het gebied van organisational health over de kwaliteit van de arbeidsrelatie en duurzaamheid. De mens centraal in de organisatie om succesvol te zijn lijkt een open deur. Een gratuite statement.

In veel bedrijven en organisaties is dat niet het geval en is human resource management ontwikkeld als antwoord op de behoefte aan kwaliteit van het personele bestand. Het gaat hierbij om zaken als competentie management, bewust loopbaanbeleid, daarop afgestemde scholing en stressmanagement. Dit lijkt een toe te juichen ontwikkeling. Naar mijn bescheiden mening is een noodzakelijke voorwaarde voor succes echter dat de mens ook werkelijk centraal komt te staan en dat invoering niet blijft steken bij een betere ‘instrumentatie’. Een human being management-benadering focust op gezondheid in loopbaan, respectvolle benadering van mensen in bedrijven en de gezonde organisatie. In die zin kan een human being management-benadering versterkend en aanvullend werken. Bovendien sluit een human being management-benadering beter aan bij de basisprincipes van de bedrijfsgezondheidszorg als bevordering van gezondheid op de werkplek (primaire en secundaire preventie) en daarmee het terugdringen van arbeidsverzuim en arbeidsgebonden risico’s. Met deze benadering krijgt de bedrijfsarts (mijn professie), als arts voor arbeid en gezondheid en adviseur voor organisational health, een context waarbinnen zijn natuurlijke rol beter tot zijn recht kan komen. Een en ander leidend tot een proactievere arbodienstverlening. Ziekteverzuim wordt beter beheersbaar en de instroom in de WIA kan worden beperkt.

Steve Jobs beschrijft in zijn *commencement notes* op Stanford in 2007 het succes van Apple. Zijn belangrijkste advies: “You have to love what you do. If you haven’t found it yet, keep looking, don’t settle, stay hungry, stay foolish”. Werk met zingeving en compassie vanuit het Zijn, dan is het Doen prachtig. Zoals een oud Chinees gezegde: “een reis begint met een stap” en zoals mijn zoon van 16 jaar opmerkte: “het is altijd vandaag”. Vandaag is het begin van de toekomst. Niet de tijd is belangrijk, maar u zelf bent belangrijk. Niet ‘de kwaliteit’ is belangrijk, maar de mens die respectvol en toegewijd met zijn of haar levensopdracht omgaat, kan de mooiste dingen maken en de beste zorg leveren en inspirerend onderwijs geven.

Tot slot om tot echte kwaliteit te komen, zouden drie vragen (van prof. Paul de Blot SJ) elke dag opnieuw gesteld moeten worden:

Wat heb ik vandaag geleerd?

Wat ga ik er morgen mee doen?

Waar kan ik dankbaar voor zijn?



Prof. dr. Mirko Noordegraaf is als hoogleraar Publiek management verbonden aan het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Hij is tevens voorzitter van het USBO-bestuur. Hij richt zich op organisatie- en managementvraagstukken in publieke domeinen, zoals politie en justitie, zorg en onderwijs, in het bijzonder op het werk en gedrag van publieke managers, op management van professionele dienstverlening en op professionals en professioneel werk. In internationaal verband richt hij zich op de thematiek 're-organizing professionalism'. In Nederland publiceerde onder meer Management in het publieke domein (Coutinho, 2e ed., 2008), en het Handboek publiek management (Lemma, 2011).

KWALITEITEN ORGANISEREN; LEREN DAT KWALITEIT GEEN LAST IS

Inleiding

Alle publieke en maatschappelijke instellingen – overheden, politiekorpsen, rechtbanken, ziekenhuizen, GGZ-instellingen, scholen, et cetera – doen aan kwaliteit, zoals dat heet. Ze hebben kwaliteitsbeleid en kwaliteitssystemen, ze stellen kwaliteitsfunctionarissen aan en meten kwaliteit van dienstverlening en ze houden rekening met kwaliteitstoezicht. Maar het is de vraag of de kwaliteit daardoor verbetert. Want de inzet van kwaliteitsbeleid, kwaliteitssystemen en dergelijke is nogal kunstmatig en geforceerd. Kwaliteit is een 'aspect' geworden, dat apart geobjectiveerd kan worden, en waarop met instrumenten bewust gestuurd kan worden. Bovenal geldt daarbij: incidenten moeten worden voorkomen, risico's moeten worden beheerst, en lasten voor professionals moeten worden gereduceerd. Dát is de invulling van kwaliteit van dienstverlening geworden.

Ofschoon daar begrijpelijke redenen aan ten grondslag liggen – waarover zo meer – is dit een teleurstellende situatie. Juist in publieke domeinen en in maatschappelijke dienstverlening is kwaliteit geen aspect van dienstverlening dat via beleid en functionarissen aan te pakken is en zeker geen last als in incidenten, risico's en lasten. Publieke dienstverlening kent onvermijdelijk kwaliteit of beter een verzameling aan *kwaliteiten* (meervoud) die in een *samenspel* tussen betrokkenen (managers, medewerkers, cliënten, stakeholders, eigenaren) via alledaagse *werkstromen* gestalte krijgen. Kwaliteit is dan iets positiefs en ook al is dat niet maakbaar, het is wel beïnvloedbaar. Hieronder worden enkele leidraden gepresenteerd voor een reële beïnvloeding van kwaliteit van publieke dienstverlening. Bovendien wordt betoogd dat die beïnvloeding permanente aandacht vereist, en dat dit om een lerende houding vraagt of, beter, lerende verhoudingen. Kwaliteit zit niet in systemen, noch in diensten, maar in alledaagse werk- en klantrelaties.

Kwaliteit in publieke domeinen

Kwaliteit als maakbaar aspect

Kwaliteit is de laatste jaren in veel publieke domeinen een expliciet thema. Sterker, het is een aangrijpingspunt van sturing geworden. Met behulp van kwaliteitssystemen, veelal afkomstig uit het bedrijfsleven – zoals ISO, EFQM/INK, Lean, Six Sigma – wordt geprobeerd om de prestaties van overheden, politiekorpsen, rechtbanken, zorginstellingen en scholen te verbeteren. Bedrijfsprocessen worden in kaart gebracht en geoptimaliseerd, dienstverlening wordt gemeten en verbeterd. Dat vindt plaats naast of in combinatie met andere vormen van prestatiesturing, bijvoorbeeld sturing aangaande strategische planvorming, financieel management en human resources management. Ook daarvoor wordt met prestatie-instrumenten gewerkt en ook die worden veelal overgenomen van bedrijven. Dat is in het neoliberale tijdperk van *managerialism* heel gewoon; overheden, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke instellingen zijn in zekere zin 'normale bedrijven' geworden (Noordegraaf et al., 2011).

Het gevolg is niet alleen dat een stapeling van prestatiesystemen plaatsheeft met alle gevolgen van dien (gevoelens van beklemming, bureaucratisering, et cetera). Het gevolg is ook dat kwaliteit een bestuurbaar *aspect* van publiek organiseren is geworden. Kwaliteit is objectiveerbaar, naast andere objectieveerbare elementen van organisatorisch handelen (financiële gezondheid, commitment, klanttevredenheid, et cetera). Kwaliteit is maakbaar; via PDCA-cycli kan steeds meer kwaliteit gemaakt worden. En daar kunnen vervolgens aparte circuits en functionarissen voor worden ingeschakeld. In veel publieke organisaties wordt kwaliteit als het ware *uitgeplaatst* naar stafcircuits, waarin staffunctionarissen kwaliteitssystemen draaiende houden.

Maatschappelijke oorzaken

Het bestuurbaar maken van het aspect kwaliteit, naast andere aspecten, is verklaarbaar. Het past bij enkele omstandigheden die in het genoemde neoliberale tijdperk nogal dwingend aanwezig zijn (Noordegraaf & De Wit, 2012):

- *Schaarste*: middelen zijn schaars, dus organisaties moeten zuinig en secuur middelen inzetten; prijs/kwaliteitverhoudingen zijn maatgevend;
- *Veeleisende burgers*: cliënten eisen waar voor hun geld, waarbij de bejegening, service en nazorg op orde moeten zijn;
- *Onzekerheden*: burgers willen weten waar ze aan toe zijn, zodat ze geen risico lopen en geen kansen laten liggen.

Dit soort omstandigheden is niet alleen economisch en sociaal-cultureel, zelfs sociaalpsychologisch; ze zijn ook technologisch. Technologie produceert mogelijkheden, maar ook onzekerheden, en die kunnen vervolgens met behulp van technologie – meten, monitoren, ranken, transparant maken – worden gereduceerd, althans op het eerste gezicht. Dat impliceert dat kwaliteit niet enkel een bestuurbaar aspect is, en ook niet alleen een met instrumenten omgeven aspect. Het is tevens een stevig gewortelde wereld geworden van technuten, experts, adviseurs die met behulp van technologie op PDCA gebaseerde

kwaliteitssystemen draaiende proberen te houden. Niet alleen omdat managers of beleidsmakers dat willen, ook omdat het mogelijk is en omdat er maatschappelijke vraag naar is.

Kwaliteit wordt een last

Het gevolg van de verzakelijking van kwaliteit is dat kwaliteit van overheidsoptreden en maatschappelijke dienstverlening niet automatisch verbetert. Sterker, je zou de stelling aan kunnen dat meer sturen op kwaliteit *de facto* minder kwaliteit impliceert (Hardjono, 2011). Omdat je prestaties en diensten die lastig stuurbaar zijn, toch gaat objectiveren en bijna kunstmatig gaat (ver)maken. Dat is ook steeds meer de ervaring van diegenen die in en rond publieke dienstverlening actief zijn. Ziekenhuizen bijvoorbeeld moeten vaak meerdere kwaliteitssystemen draaiende houden, waarbij de 'kwaliteitsperformance' aan de hand van enkele honderden indicatoren wordt gemeten. Ze figureren in kwaliteitslijstjes, waar ze geen grip op hebben, en vaak in meerdere lijstjes tegelijk, waarop ze uiteenlopende plekken innemen. En ze merken dat professionals en medewerkers gaan klagen over de negatieve effecten van kwaliteitssystemen (De Bruijn, 2007, 2010). De uitvraag van informatie wordt een ritueel; het registreren van prestaties wordt een last; ze worden afgerekend op kwaliteitsproblemen in plaats van succes; incidenten worden maatgevend voor beeldvorming rond kwaliteit.

Dit betekent dat kwaliteit voor veel, zo niet de meeste publieke organisaties een *last* is geworden. Het werken aan en met kwaliteit is een kwestie geworden van registratielasten, verantwoordingscircussen, *naming & shaming*, afrekenen, en reputatieschade. Dit terwijl kwaliteit datgene is waar publieke en maatschappelijke instellingen en hun medewerkers betekenis aan ontlenuen. Nu is het niet zo dat de conclusie vervolgens is dat alle kwaliteitssystemen en -indicatoren overboord moeten, zoals soms wel eens wordt geconcludeerd. Want systemen en vooral kwaliteitsstandaarden hebben veel waarde, juist in complexe professionele organisaties. Het betekent wel dat kwaliteitszorg een tandje minder kan: minder verplichtingen, minder functionarissen, minder formats en rankings. Het betekent vooral dat het *perspectief* op kwaliteit anders moet. Hoe kan datgene waar het organisaties en medewerkers om gaat, en dat wat de cliënt verlangt op minder – letterlijk – lastige wijze gestalte geven. Hieronder enkele leidraden.

Kwaliteit in perspectief

Kwaliteit via werkstromen

Voor alles geldt dat kwaliteit *geen* afzonderlijk aspect is van organisatorisch handelen. Het is ook niet zo dat dit handelen – bijvoorbeeld zorgverlening – kwaliteit 'heeft'. Organisatorisch handelen *is* kwaliteit. Je kunt niet zeggen dat loketmedewerkers patiënten ontvangen, dat artsen diagnoses stellen, dat verpleegkundigen röntgenfoto's maken, en dat dit alles meer of minder meetbare kwaliteit kent. Het samenspel tussen alle betrokken in gekoppelde werkstromen genereert een kwaliteitservaring die weliswaar beoordeeld kan worden, maar die nooit als zodanig te isoleren is en toe te wijzen is aan specifieke handelingen. Natuurlijk kunnen handelingen eruit gelicht worden. Bijvoorbeeld: wassen artsen en verpleegkundigen

hun handen, teneinde de verspreiding van bacteriën te verminderen? Maar ook die handelingen staan niet op zichzelf; ze zijn ingebed in werkstromen waarin (informele) regels, routines en werkpraktijken specifieke acties en interacties genereren.

De kwaliteit of kwaliteiten (meervoud) die organisatorisch handelen is, is daarmee voor alles *relationeel*, vooral in heel praktische zin. Dat betekent ook dat diegenen die kwaliteiten moeten versterken, er altijd zelf bij zijn. De werkstromen zijn kwaliteit, en de in die werkstromen betrokken managers, medewerkers, professionals, cliënten – en artefacten, zoals gebouwen, hulpmiddelen, materialen – zijn daar onvermijdelijk onderdeel van. Dat betekent ook dat aangrijpingspunten voor kwaliteitsverbetering vooral *dáár* gelegen zijn. Als betrokkenen niet zelf inzien dat via hun acties en interacties kwaliteit geproduceerd wordt, dan kunnen kwaliteitssystemen nog zo dwingend zijn, en dan kunnen staffunctionarissen nog zo hun best doen, maar dan heeft sturen op kwaliteit weinig effect.

Slimme systemen

Kwaliteitssystemen kunnen ondertussen wel heel nuttig zijn, mits ze niet al te zwaar zijn opgetuigd en slim zijn ('smart' in plaats van 'SMART'), om meerdere redenen:

1. ze kunnen zaken inzichtelijk maken, aan de orde stellen en bespreekbaar maken;
2. ze kunnen het gevoel van urgentie versterken en veranderdruk uitoefenen;
3. ze kunnen het vehikel zijn om kennis aangaande kwaliteit te verspreiden en het leervermogen te vergroten.

Want aanspreekbaarheid en leervermogen, dat is wat nodig is om de genoemde voortgaande acties en interacties van gedaante te laten veranderen. Spreken medische professionals elkaar aan op het al dan niet handen wassen, bijvoorbeeld? Of, hoe gaan ze om met complicaties, of met indicaties dat patiënten ontevreden zijn? Kwaliteitszorg is met andere woorden gebaat bij lerende houdingen of beter *lerende verhoudingen*. Dat begint niet bij kwaliteitsfunctionarissen, en ook niet bij leidinggevend – al moeten bestuurders en managers kwaliteitsissues zich vooral toe-eigenen –, het begint bij medewerkers en andere betrokkenen zelf en hun onderlinge werkrelaties. Leidinggevend kunnen daarbij wel belangrijk zijn, door voorbeeldgedrag ten toon te spreiden en door het ontstaan van lerende praktijken te faciliteren, maar medewerkers en professionals zijn nog veel belangrijker. Dat heeft gevolgen voor hun opleidingen en socialisatie, zeker als medewerkers hoger opgeleid zijn en beter zijn ingebed in herkenbare beroepsdomeinen. Leervermogen kan en dient dan onderdeel te worden van hun professionele repertoires. Aanspreekbaarheid, kritisch vermogen, samenwerkingsbereidheid – het zijn ingrediënten van slimme kwaliteitszorg.

Conclusie

Het is verleidelijk om bij het bekritisieren van ontwikkelingen of het leggen van andere accenten vernieuwde termen te gebruiken en te spreken over bijvoorbeeld 'Kwaliteit 2.0'. Dat is onverstandig. Want het leidt er veelal toe dat daarop vervolgens weer gestuurd wordt, terwijl het juist zo moeilijk bestuurbaar is te maken. Als er al termen aan het voorgaande gegeven moeten worden, dan is het passender om te spreken van 'Kwaliteiten organiseren'.

Vandaar de titel. Waarbij geldt dat:

- organiseren buiten de organisatie begint, bij opleiding, socialisatie en verwachtingen;
- dat acties en interacties in werkstromen kwaliteiten produceren;
- dat omstandigheden en faciliteiten tellen, en dat systemen dat niet kunnen tellen, maar dat ze wel zaken inzichtelijk en bespreekbaar kunnen maken.

Dit betekent dat enkel spreken in termen van ‘vertrouwen’ en het ‘vrij laten’ van professionals geen antwoord is op de gevoelde lasten van kwaliteit. Los van het feit dat een professional nooit echt vrij is (want gebonden aan standaarden en protocollen) kan een vrije professional nooit in zijn eentje diensten en dus kwaliteiten produceren. Het produceren van kwaliteiten zit in de routines, omgangsvormen en methodieken – de beperkingen dus – en kan ook via die wegen verbeterd worden. Het werken aan werk – werkstromen, werkrelaties, werkhoudingen – dát is kwaliteitsmanagement.

Referenties

Bruijn, J.A. de (2010). *Managing professionals*. London: Routledge.

Bruijn, J.A. de (2007). *Managing performance in the public sector* (2^e ed.). London: Routledge.

Hardjono, T. (2011). Kwaliteitsmanagement. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A.J. Meijer, *Handboek Publiek Management* (p. 259-283). Den Haag: Boom Lemma.

Noordegraaf, M., & B. de Wit (2012). *Van maakbaar naar betekenisvol bestuur*. Achtergrondstudie i.o.v. de WRR. Den Haag: WRR.

Noordegraaf, M., K. Geuijen & A.J. Meijer (red.) (2011). *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom Lemma.



Eric Eggermont is Black Belt Lean Six Sigma bij UWV en ziet het als zijn missie om 'Lean in de haarvaten van de organisatie te krijgen'. Na een afgeronde studie Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam startte hij zijn carrière in de Sociale Zekerheid. Hij werkt daar inmiddels al ruim 26 jaar. Sinds 2007 is hij een onverbeterlijke Lean Six Sigma adept en doet er alles aan om zijn enthousiasme hierover binnen en buiten zijn organisatie te verspreiden.

EEN VERFRISSENDE BLIK

Een verfrissende blik

De kwaliteitsmanager van Graan.NL liep piekerend door de gang naar zijn kamer. Zojuist had hij een gesprek gehad met de nieuwe hoofddirecteur, Jack Dempsey, die in niet mis te verstane woorden had gezegd dat het roer drastisch om moest. Dat zat er op zich uiteraard wel aan te komen. De winsten waren de laatste jaren verdampt, de Europese tak van het bedrijf deed het structureel slechter dan de Amerikaanse, dus er moest wel iets gebeuren. En zijn faam als crisismanager was de nieuwe hoofddirecteur ook al vooruitgesneld. Toch had John er niet op gerekend dat het gesprek zo pittig zou zijn. Zijn zaakjes waren, in tegenstelling tot andere centrale stafmanagers, goed op orde. Het bedrijf was vorig jaar ISO-gecertificeerd en dat was een forse klus geweest die zijn team goed had afgerond. Het team had nog wel een berg verbeterpunten onder de hoede maar die werden, soms wat sneller, soms wat langzamer, keurig opgelost. Dus toen Jack had gevraagd om de toegevoegde waarde van de afdeling Kwaliteitsmanagement, had hij de lijst laten zien, met planning, en had laten zien dat er gestage voortgang zat in het oplossen van alle verbeterpunten. Jack was niet onder de indruk geweest. Hij had gevraagd of John zeker wist dat dit de juiste verbeterpunten waren om op te lossen, in relatie tot de doelstellingen van het bedrijf. 'Fight to win' was een kreet die Jack daarbij veelvuldig had gebruikt, daarbij refererend aan een grootvader die bokskampioen was geweest. John had daar, moest hij zichzelf in alle eerlijkheid toegeven, geen sterk antwoord op gehad. Uiteraard had hij verwezen naar de grondige audits die waren gehouden onder zijn aansturing, de goede opleiding van zijn team en de goede resultaten van het oplossen van de verbeterpunten. Maar of je daar nu de oorlog mee zou winnen? John had een week de tijd gekregen om met een beter verhaal te komen.

Johns gast zat al op zijn kamer te wachten. Mirjam Lin-a-Tjong, een van de meer gedreven kwaliteitsadviseurs, van de afdeling Gerst. Haar divisie had de meeste verbeterpunten op de lijst en hij had haar uitgenodigd om te onderzoeken waar dat aan lag. De kwaliteit was overduidelijk niet op orde daar en de afdeling Gerst maakte al jaren veel verlies. Gezien

het gesprek zojuist met Jack, bedacht hij grimmig hoe hij het gesprek met Mirjam zou aanpakken. Het zou echter anders lopen. John haalde een bakje koffie voor Mirjam en zichzelf en stak van wal. Hij koos voor het gesprek met Jack als insteek en vertelde dat momenteel kwaliteitsmanagement als geheel ter discussie stond. Ook vertelde hij op barse toon dat de prestatie van Gerst met daarbij het feit dat Gerst een wel heel erg prominente plek innam op de verbeterlijst, ook al niet hielp. Kennelijk, zo vervolgde hij, was Mirjam niet in staat om kwaliteitsmanagement goed in de organisatie te laten landen. Hij wees haar er tenslotte op dat ze, toen hij haar samen met haar lijnmanager aannam, had toegezegd dat Gerst er binnen twee jaar aanzienlijk beter voor zou staan. Ze zou haar eerder opgebouwde expertise op het gebied van Lean inzetten en dat doel daarmee bereiken. De twee jaar waren nu voorbij. Tot zijn verbazing glimlachte ze alleen maar na zijn tirade. Voordat hij zijn excuses kon aanbieden omdat hij zijn slechte humeur wel heel erg op haar afreageerde, begon ze te praten. "Eigenlijk ben ik bijzonder tevreden over Gerst", begon ze. Ze legde uit dat de afdeling er zeer slecht voor had gestaan twee jaar geleden. Het marktaandeel Gerst was binnen Europa 10%, de verliezen waren historisch hoog en de klachten van klanten waren zelfs torenhoog. Ze was begonnen met het geven van Lean opleidingen op de afdeling en die hadden hun vruchten afgeworpen. Het aantal klachten was meer dan gehalveerd en, zo vertelde ze, de medewerkerstevredenheid was met een vol punt gestegen. De manager was erg tevreden en het marktaandeel in Europa was gestegen tot 20%. Dat van die medewerkerstevredenheid begreep John niet. De afdeling Gerst had toch moeten krimpen gezien de verliezen, het afgelopen jaar? Meestal leidt dat toch tot een daling van de tevredenheid?

Opnieuw glimlachte Mirjam. "De krimp", zo vervolgde ze haar verhaal, "was eigenlijk alleen het gevolg geweest van werkvermindering, want ondanks de verdubbeling van het marktaandeel was het werk minder geworden. De processen waren simpeler en inzichtelijker geworden, iedere medewerker wist precies wat de relatie was tussen het werk en de klant, en juist daarom was de medewerkerstevredenheid vergroot. De collega's die weggingen konden Lean werken en waren deels buiten de organisatie en deels binnen andere afdelingen weer aan het werk. Daar waren ze graag geziene kandidaten omdat ze, zo had ze ook van de manager van de afdeling Haver gehoord, met een verfrissende blik naar het werkproces konden kijken." "Die had trouwens nu ook kort geleden zijn eigen kwaliteitsadviseur naar een Lean opleidingsinstituut gestuurd", knipoogde Mirjam.

John werd steeds verbaasder. Het hele verhaal klonk fantastisch, maar er zaten ongetwijfeld addertjes onder het gras. Hij had nog twee troeven in handen, die hij nu maar op tafel gooide. "Allemaal leuk een aardig", zei hij, "maar waarom waren er dan zoveel verbeterpunten naar boven gekomen in de audits en waarom maakte de afdeling dan nog steeds verlies?" En wederom kreeg John een stralende glimlach te zien. "Om met het laatste te beginnen", zo vertelde Mirjam verder, "dat is eigenlijk alleen maar op papier." Ze legde uit dat het nieuwe plannings- en sturingssysteem, dat zoals gebruikelijk duurder was gebleken dat vooraf gepland, werd omgeslagen per medewerker. Omdat het aantal medewerkers van de afdeling Gerst per januari nog aanzienlijk hoger was geweest dan nu in november het geval was, werd het beeld dus behoorlijk vertekend.

Maar er bleek nog meer te zijn. Het planningssysteem werd bij Gerst helemaal niet gebruikt! Sinds september vorig jaar had Gerst namelijk alle planningen gevisualiseerd. Hierdoor was voor iedere medewerker, op ieder moment, precies inzichtelijk welke werkzaamheden prioriteit hadden. En doordat de sturing in het proces zelf was gelegd, was iedere medewerker zelf verantwoordelijk voor de voortgang. John begreep er niets van. Waar stuurde de manager dan op? Het systeem was toch de enige manier om overal direct de status van te zien? Ook dit bleek echter anders te zijn.

De manager liep namelijk iedere dag tenminste twee uur over de afdeling. Niet alleen kon zij dan op de planborden zien hoe het proces verliep en waar er knelpunten waren, ze ging ook regelmatig in gesprek met de medewerkers om te horen waarom die knelpunten er waren en hoe ze dat kon oplossen. Jacqueline – de betreffende manager – had in het managementteam al meerdere malen uitgelegd wat de voordelen hiervan waren maar haar pleidooi voor een andere manier van sturen had nog niet echt weerklank gevonden.

“Ja”, zei John peinzend, “als ik naar de verbeterpuntenlijst kijk zie ik inderdaad bij iedere afdeling verbeterpunten met betrekking tot planning en sturing, maar op jullie afdeling helemaal niet! Maar je hebt nog niet uitgelegd waarom jullie desondanks veel meer te verbeteren hebben dan de andere afdelingen!”

Mirjam schaterlachte vrolijk. “Het is niet eenvoudig om jou te overtuigen, hè?”, vroeg ze. John grinnikte en zei dat hij nu eenmaal van de cijfertjes en de data was. Het grote aantal verbeterpunten, aldus Mirjam, kwam juist door de grote betrokkenheid van alle medewerkers van Gerst. Door de nieuwe manier van werken kreeg iedereen de verantwoordelijkheid om continu het proces te verbeteren en juist door die nieuwe manier van kijken naar het proces, kwamen er steeds nieuwe verbeterpunten naar boven. “En een audit”, zo vertelde Mirjam, “is niets anders dan het vastleggen van de zienswijze van de medewerker die geïnterviewd wordt.” “En tenslotte”, zo betoogde ze, “waren de verbeterpunten van Gerst, veel meer dan de verbeterpunten van andere afdelingen, gericht op het concreet verbeteren van doorlooptijden en bewerkingstijden en het reduceren van de complexiteit van het proces, dan van de andere afdelingen.”

John had even tijd nodig om het hele gesprek te laten bezinken en ging voor Mirjam en zichzelf nog een bakje koffie halen. Teruggekomen legde hij zijn probleem voor aan Mirjam. Een probleem dat in feite neerkwam op de vraag welke meerwaarde Kwaliteitsmanagement nu had om het bedrijf te ondersteunen in de crisis. Geschrokken door de harde woorden van Jack en geïnspireerd door het verhaal van Mirjam had hij wel door dat er een drastische koerswijziging nodig zou zijn voor Kwaliteitsmanagement om het bedrijf beter te kunnen ondersteunen.

Mirjam en John werkten de hele middag door aan een nieuw businessmodel voor de afdeling Kwaliteitsmanagement. Een model dat rekening hield met de huidige behoeftes van Graan. NL, maar dat ook zou leiden tot een betere organisatie na de crisis. Een model dat uitging

van de kracht en kennis van de medewerkers. Uiteraard kwamen veel van Mirjams ideeën erin terug. De week erop zou John het bespreken met Jack. Hoe die erop zou reageren? John was benieuwd.

Er was nog een lange weg te gaan.

Noot van de schrijver:

Dit verhaal is niet af, zoals continu verbeteren nooit klaar is. Ik nodig de lezer van harte uit een happy end te verzinnen!

Dit verhaal is geïnspireerd door:

Ballé, Freddy en Michael (2005). *De Goudmijn*. Lean Management Institute.

Ballé, Freddy en Michael (2009). *De Lean Manager*. Lean Management Institute.

Blanchard, Kenneth en Sheldon Bowles (1997). *Gung Ho!* New York: HarperCollins.



Cees Hoogendijk (1959) houdt van zijn vrouw en hun zes kinderen, van mensen in het algemeen, van wiskunde en van humanistiek, van management- en organisatieontwikkeling, van dialoog en verbindend leiderschap, van heelheid en van continue vernieuwing, van waarderend onderzoeken en sociale constructie, van performativiteit en generativiteit en vooral van het mee-maken van lerende organisaties. Zijn missie als zelfstandig professional is Humanisering van Organisatie. Zie www.ceeshoogendijk.nl.

KWALITEIT MOET JE MISSCHIEN MEE-MAKEN...

Kwalisofische onderzoeken

De eerste virtuele EFQM winnaar

Het verhaal gaat dat de grondleggers van het EFQM Excellence Model in de tachtiger jaren van de vorige eeuw zich afvroegen welke Europese organisatie in eerste aanzet de meeste EFQM-punten zou scoren. Het model was gereed om toegepast te worden. Eindelijk een maatstaf voor kwaliteit van organisatie en haar besturing. Het gezelschap vertegenwoordigde een rijk netwerk met het nodige inzicht in het reilen en zeilen van de meeste Europese toporganisaties. Iemand opperde: “de Italiaanse maffia”. Er viel een langdurige stilte. Het was ontegenzeggelijk waar: deze organisatie zou hoog scoren in alle velden. Kwaliteit en ethiek gaan niet per se hand in hand.

De macht om hem niet uit te oefenen

Een vergeeld want bewaard velletje van de Coachingskalender, 21 januari, Martin Luther King-dag. De spreuk luidt: ‘Macht hebben en er geen gebruik van maken, dat is pas beschaving’. Dit voert terug naar de principes van Verticale Dialoog, waarin managers hun slechts aan de organogrampositie ontleende macht tijdelijk uitschakelen om de medewerkers op voet van gelijkwaardigheid te betrekken in de beleidsontwikkeling. Gaat het om leidinggeven, de leiding nemen? Wie wil graag de leiding hebben? Of gaat het erom in gezamenlijkheid met alle betrokkenen een plan te trekken dat de beste manier beschrijft om de aangereikte doelstellingen te realiseren? Een in dialoog ontwikkeld en dus breed onderschreven Hoe-plan legitimeert de manager om de realisatie ervan te bewaken. Het gaat niet om leidinggeven; het gaat erom de leiding van je medewerkers te krijgen.

Kwaliteit zit tussen de oren?

Emeritus professor René Bouwen uit Leuven mag worden toegeschreven dat hij het Appreciative Inquiry gedachtegoed van David Cooperrider naar Europa heeft gehaald. Sociaal constructionisme viert hoogtij bij deze organisatieveranderingsmethode die in

het Nederlands Waarderend Onderzoeken heet. Via verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven en verwezenlijken creëert ‘the whole system in the room’ een gezamenlijke wil en marsroute richting een verleidelijk wensbeeld. Dit is organisatieontwikkeling in optima forma. De crux van het proces berust op het zogenoemde AI-interview, een toonbeeld van kwalitatief hoogwaardige intermenselijke bejegening. Zoals Bouwen zegt: “Hoogwaardige communicatie zit niet tussen de oren, maar tussen de neuzen”.

De universele verklaring, een magere maatstaf

Een klein groepje organisatieconstructivisten bedacht ESFHO – European Society For Humanized Organizations. We zochten wel iets van een normering, maar eigenlijk wilden we vooral het discours aanzwengelen. We dachten aan een donkerblauw pocketboekje met zo’n ring van gele sterren. Lekker Europees. En als inhoud een reeks vragen, bedoeld om medewerkers in gesprek te laten gaan over humane dan wel inhumane kwesties in hun organisaties. De ESFHO-assessments zouden grote World Cafés zijn. En als er al een meting zou zijn gedaan, dan was het geen steekproef maar een collectief geconstrueerde mening. We baseerden ons op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. En stelden na bestudering ervan tot onze ontsteltenis vast dat je daar als organisatie aan kunt voldoen, en toch nog steeds ruimschoots onmenselijk kunt zijn. En dat zou dan de ultieme kwaliteitsnorm moeten belichamen? Aan ons als mensheid om er ruim boven te blijven.

Excellente scholen

Het Ministerie van Onderwijs meldt zich weer eens. Excellente scholen krijgen extra gelden. De beoordelingscommissie is alvast benoemd. De criteria volgen nog. Er zal ongetwijfeld een boel papier vloeien. Daarom heet het ook zwaai papier. Zo’n 500 scholen melden zich aan. We krijgen 50 winnaars. En 5000 scholen doen niet mee; waarschijnlijk te druk met zorg en aandacht voor hun leerlingen; kennelijk van mening dat kwaliteit vooral door de directe stakeholders mag worden geformuleerd. Iedereen moet naar school. Overal zijn scholen. Waarom juist de beste verrijken? Waarom niet de meest hulpbehoevende van steun voorzien? Bas Haring filosofeerde: “Als je de lat hoger legt, gaan er minder overheen”. En stelde daarmee vast dat sport geen goede metafoor is als je gemiddeld hoge kwaliteit wilt leveren. Doe effe normaal, minister!

Humanisering van organisatie

“Weet je wel zeker dat je wilt werken voor een tabaksfabrikant?”, vroeg een netgenoot mij ooit, toen ik een *change support* klus aanvaardde bij Koninklijke Theodorus Niemeyer. De tabaksfabriek deed aan KaiZen. Het gewicht van de pakjes shag viel binnen een honderdste procent marge. De beveiliging van de accijnsgevoelige waar was optimaal. Ze hadden een rookvrije werkomgeving. Maar bovenal was er de aandacht voor het natuurproduct genaamd tabak. Tijdens een managementdag onthield ieder zich van roken met respect voor de longembolie van één collega. De directeur vond dat de onvermijdelijke reorganisatie evenveel aandacht moest geven aan de vertrekkers als aan de blijvers. Ik ben een fervent niet-roker. Eerdergenoemde netgenoot deed een IT-project bij Heineken. Zou Leonidas een kritiekloze opdrachtgever kunnen zijn? Obesitas is tenslotte volksvijand nummer 1.

Leerproces als belangrijkste proces – het bewijs

Het vandaag leveren van de juiste producten en diensten is vandaag het belangrijkste proces. Het morgen leveren van de juiste producten en diensten is (dus) morgen het belangrijkste proces. Op enig moment zijn de producten en diensten van ‘morgen’ noodzakelijkerwijze vernieuwd ten opzichte van ‘vandaag’. Het is dus belangrijk dat de organisatie in staat is de vernieuwing teweeg te brengen die ervoor zorgt dat ‘morgen’ de juiste producten worden geleverd. Dat is belangrijker dan het ‘vandaag’ leveren van de juiste producten, want vanuit de optiek van ‘morgen’ is dat proces niet belangrijk meer. Ergo, het proces dat ervoor zorgt dat morgen andere/betere producten worden geleverd dan vandaag - id est het leerproces - is een belangrijker proces dan het proces dat de producten van vandaag produceert. Als vandaag het leerproces belangrijker is dan het primaire proces, dan geldt dat morgen natuurlijk ook. Volgens mij is daarmee aangetoond dat het leerproces belangrijker is dan het primaire proces, en dus minstens net zoveel aandacht en organisatie behoeft.

Kwaliteit volgens de oude Chinezen

Aan de Chinese wijsgeer Confucius werd eens gevraagd: “Wat zou u doen als u geroepen werd om het land te besturen?” Confucius antwoordde: “De taal goed gebruiken.” Zijn leerlingen keken hem niet-begrijpend aan. Confucius vervolgde: “Als de taal niet goed gebruikt wordt, komen woorden niet overeen met de werkelijkheid. Dan blijven de dingen die gedaan moeten worden, ongedaan. Het gevolg is dat het goede en het schone wegwijnen, het recht zijn loop niet heeft, de mensen in verwarring raken en de samenleving uit elkaar valt.”

Accommoderen of Assimileren?

David Bohm is quantumfysicus met een spirituele twist. Hij schrijft over verbondenheid tot onder quantumniveau. Over de impliciete orde die continu materie en geest voortbrengt. Over emergentie. Zijn werk is helaas niet voltooid. Een van zijn mooiere inzichten - in de optiek van wetenschap, maar op managers evengoed van toepassing - is het verschil in waarnemen. Accommoderen is onderzoek doen naar dingen die je graag wilt ontdekken. Alles wat je ziet, plaats je in een voor(in)genomen frame. En wat je niet kunt plaatsen houdt je buiten de dataset. Assimileren daarentegen is het vermogen om waar te nemen wat je niet had verwacht en dat ook – of juist - als onderzoeksdata te beschouwen. Het begrip ‘wetenschappelijk verantwoord’ komt zo in een ander daglicht te staan.

Kwaliteit 3.0

Hoe transparanter de samenleving, des te lager de criminaliteit. Een citaat uit Society3.0. Dit boek beschrijft wereldmensen die een subtiele combinatie belichamen van zelfbeschikking en verbindend vermogen. In de zakelijke omgeving vinden we ze terug als ZP’s: zelfstandig professionals. Van Spinvis kennen we de prachtige kwalificatie “Ik oefen mijzelf uit”. Asynchrone wederkerigheid is de spil waarin SE’s of *social enterprises* hun waardecreatie leveren. Jan Flameling, daartoe uitgenodigd door het gilde van ‘meesters in ontwikkeling’, behandelde de ZP onder de intrigerende titel Autopoiesis, Rizomatisme en Soma-esthetiek. Het lijken zwaar theoretisch-filosofische begrippen maar ze verwijzen indringend naar kwaliteit als wederkerigheidsprincipe.

Performativiteit en Generativiteit

In een zekere Speech-Act-Theorie wordt onderzocht in hoeverre het uitspreken van taal een handeling betreft, zelfs een bepaald effect sorteert. “Hierbij verklaar ik u tot man en vrouw.” Mits uitgesproken door de beëdigd ambtenaar is deze tekst wel degelijk een daad. Dat geldt in feite ook voor de uitspraak “Ik beloof ...” Lees Austins *How to do things with words* erop na. “It’s our mind that creates this world.” is een slogan die je terugvindt in het sociaal constructionisme. Dus we kunnen de toekomst voordenen. (Is het heden niet tenslotte ooit door onszelf bedacht?) Als onze bejegening waarderend onderzoekend is, dan voelt de ander zich bekrachtigd en uitgenodigd om dit zelf ook te doen. Generatief heet dat. Zou je op deze manier kwaliteit kunnen construeren?

Fundamentele constructen

Presence van Peter Senge, subtitel *Human Purpose and the Field of the Future*, is dunner en veel rijker dan *The 5th Discipline*. De menselijke bedoeling als kwaliteitsprincipe? Organisatieontwikkeling als proces van wederkerigheid met de ontwikkeling van de betrokken medewerkers. Grote organisaties zijn grenzelozer dan landen, multicultureler dan regeringen, en lerender dan menig departement. Senge stelt dat organisaties wel eens de belangrijkste bouwstenen kunnen zijn voor een betere samenleving. In de Louis Le Roy lezing van 2011 spreek ik - met de Ekokathedraal als metafoor - van de organisatie als fundamenteel construct. Er aan meebouwen is de enige optie. Niets gaat zonder plan; niets gaat volgens plan. Leren zullen we. Kwaliteit is een bouwproces.

Het einde van PDCA

En overigens ben ik van mening dat we nu toch echt eens de PDCA cirkel moeten inruilen voor PDCI. Van Act naar Improve. Niet produceren maar leren. Honderd jaar geleden kwam Shewhart (na zijn drieluik van Specification, Production en Inspection) met Plan, Do, Study, Act. Eigenlijk is Demings verbouwing marginaal geweest toen hij Check introduceerde. Maar welbeschouwd ging het in die tijd nog steeds over T-Fords, die zoals we weten in één kleur werden geleverd. Van de Six Sigma DMAIC benadering (define, measure, analyze, improve, control) gaat de wereld naar mijn smaak niet mooier worden. Terug naar de echte bron: Francis Bacon met zijn Hypothesis-Experiment-Evaluation benadering. Eigenlijk veel treffender dan PDCI.



Na haar opleiding aan de Wageningen Universiteit rondde Tineke Jacobs de post-HBO Quality Engineer af aan de Hogeschool Utrecht. Van kwaliteitsmanager ontwikkelde zij zich tot projectmanager op het snijvlak en business en ICT. Ook is zij trainer en projectcoach, en zet zij met haar website www.projectpraktijk.nl projectleiders aan tot denken over de wijze waarop zij hun project succesvol kunnen organiseren.

DE TOEKOMST VAN DE KWALITEITSMANAGER

De toekomst van de kwaliteitsmanager

Kwaliteit. Van product, dienst, proces, organisatie en samenleving. Om dat voor elkaar te krijgen heb je vast en zeker een kwaliteitskundige nodig. Het klinkt in elk geval taalkundig logisch. Maar we weten ook: vakmensen zorgen dat hun producten, diensten, processen etc. van goede kwaliteit zijn. Dat roept de vraag op: in hoeverre zijn zij kwaliteitskundigen? Sterker nog: is niet iedereen die iets voortbrengt een kwaliteitskundige? En, dus, refererend aan de context van dit boek: is kwaliteitskunde dan wel een specialisme, een eigen vak? In Synaps (2010) schreef ik daarover: "Er zijn maar weinig mensen die de kwaliteit van het eigen werk niet interesseert. Als je iets maakt kijk je of het goed is, en zo niet, dan verbeter je het. Tenzij je afgestompt bent. Maar ook dan zie je dat het niet goed is. Je doet er alleen niets mee. En toch zijn er kwaliteitskundigen. Zijn dat dan geen vreemde, overbodige, types? Nemen zij niet de verantwoordelijkheid voor kwaliteit uit handen van degenen bij wie het in handen is, en moet blijven?". In dit stuk zal ik op die vraag ingaan. Ik zal kort stilstaan bij de huidige rol van de kwaliteitskundige en dan komen met een richtinggevend perspectief.

Deze zomer zag ik een kwaliteitskundige in actie. Hij presenteerde de performancecijfers over het afgelopen jaar en leidde zijn praatje in met de volgende woorden: "als kwaliteitszorgmedewerker kijk ik natuurlijk naar de dalers en de slechte cijfers". De vanzelfsprekendheid waarmee hij dat zei, maar ook de vanzelfsprekendheid waarmee dit door zijn gehoor ontvangen werd, baart mij zorgen. Tegelijkertijd weet ik dat dit op veel plaatsen de realiteit is. En als je niet verder denkt dan je neus lang is, is er ook niet aan te ontkomen: er worden 'van buitenaf' normen opgelegd, die moeten worden gehaald, daarvoor zijn metingen nodig, en omdat de mensen die zich met het primaire proces bezighouden er geen tijd voor hebben (en er deels niet voor zijn opgeleid), is er een kwaliteitskundige die de meetlat hanteert en presenteert.

Het mag dan de realiteit zijn in veel organisaties, maar is dat wat we willen? Geregeerd door normen waar je geen invloed op hebt systemen bedenken die je desondanks nog zoveel mogelijk speelruimte geven. Het is niet de bedoeling van de kwaliteitsmedewerkers, het is niet de bedoeling van de mensen die de prestaties leveren, het is zelfs niet de bedoeling van degenen die de normen verzinnen. En toch komt het hier nog te vaak op neer. Denk maar aan de prestatiecontracten bij de politie, de outputsturing in het onderwijs. De normen zijn er, de metingen ook, maar het plezier en het vakmanschap van de mensen die het voor elkaar moeten krijgen zijn ver te zoeken. En de kwaliteitskundige, die voelt zich er ook niet écht lekker bij, getuige het citaat waarmee ik deze alinea begon.

Als ik dat zie, kan ik het niet laten te verwijzen naar 'good old' Robert Pirsig. Hij maakt een onderscheid tussen statische en dynamische kwaliteit. "Statische kwaliteit is conserverend, bijhoudend, gebaseerd op gewoonte en herinnering. [...] Dynamische kwaliteit is de bron van alle verandering [...]. Dynamische kwaliteit creëert de wereld waarin wij leven, maar statische kwaliteit is noodzakelijk om haar in stand te houden. Alleen maar in stand houden loopt telkens uit op stagnatie, het verhinderen van verandering, het verbieden van het afwijkende. Het is zaak telkens de balans te zoeken tussen beide kwaliteiten" (<http://www.goodadvicebooks.nl/artikelen/kwaliteit.html>).

Zie hier de uitdaging van de kwaliteitskundige: op zoek naar degelijkheid zonder te verstarren, op zoek naar sprankeling, energie, creativiteit zonder in te boeten op de meetbare kwaliteit van producten en diensten. Zijn wij kwaliteitskundigen daarmee goed op weg?

Misschien kunnen we wat leren van de topsport. Afgelopen zomer waren velen in de ban van de Olympische Spelen. Epke Zonderland, wat een prestatie! Zonder twijfel van buitengewone kwaliteit. Hier bepalen de spelers hun eigen normen en stellen alles in het werk deze ook te halen. Dus meldt Epke al lang vóór de spelen dat hij alleen voor goud gaat. Dat is zijn eigen keuze, zijn eigen ambitie en dat maakt het brengen van offers vele malen makkelijker dan bij een opgelegde norm. Een documentaire van Studio Sport (NOS Sport, 2012) over de voorbereiding van Epke geeft enig inzicht in de rol die de kwaliteitsmanager zou kunnen hebben. Na iedere training stapt Epke van de mat en bekijkt samen met zijn coach de beelden van de oefening. Dat geeft weer input voor de volgende oefening. Een beetje eerder dit, een beetje rechter dat... Plan-do-check-act in actie. Laten we de coach eens als kwaliteitskundige zien. Dan zie ik twee taken. De eerste is zeggen wat er voor verbetering vatbaar is. Direct als het mis is gegaan, maar ook op basis van trends en patronen. De tweede is motiverend: steeds maar in de gaten houden waarom je dit doet, in welk perspectief de keuzes staan. Een te verkokerde blik voorkomen. In die rol is hij betekenisgever.

Zou dit dan de toekomstige rol voor de kwaliteitskundige moeten zijn? Analyseren, aanwijzingen geven, voorkomen van kokervisie? Het ligt in lijn met Pirsigs verhaal. Maar die roept - natuurlijk - nieuwe vragen op, want:

1. Kunnen mensen die op een langdurig contract in dienst zijn op den duur wel voorkomen dat kokervisie ontstaat?

2. Is de combinatie van coach en analyseerder haalbaar?
3. Bij individuele sporters is het makkelijk om zelf normen te bepalen, maar voor organisaties werkt dat natuurlijk niet.

Kokervisie voorkomen

Voorkomen dat je verkokert binnen de regels die nu eenmaal gesteld zijn. Dat is een relatief recente ontwikkeling in het vak. Ze zijn er zeker: kwaliteitskundigen die medewerkers laten zien dat zij - ondanks de regels - op hun eigen terrein meer invloed hebben dan het lijkt. Dat er best speelruimte is. Maar dat je om die te zien en te gebruiken creatief en inventief moet zijn. Zo krijgen mensen weer (meer) plezier in hun werk, en hoop je dat de kwaliteit van het geheel erop vooruit gaat. Deze rol vraagt enige distantie. Natuurlijk moet je de interne logica van een organisatie begrijpen, maar je moet je er ook niet al te zeer bij neer willen leggen. In het begin ben je nog fris, maar na een tijdje... Wil hij deze rol goed spelen dan moet de kwaliteitskundige niet langer dan 2, 3 jaar bij één organisatie zitten. Alle kwaliteitskundigen ondernemer of het NNK als flexpool...?

Combinatie van coach en analyseerder

In het afgelopen wintercamp van de DAQ stond onder meer dit vraagstuk op de agenda. De voorlopige conclusie was dat je, een enkeling uitgezonderd, niet moet verwachten, dat de analyse en de ontwikkelrol altijd in één persoon verenigd zijn. Dat zou betekenen dat we twee soorten kwaliteitskundigen 'onderkennen'. De analyticus heeft een instrumentarium dat voortkomt uit de klassieke kwaliteitskunde: meet- en regelkaarten, six sigma etc. Hij houdt zich in termen van Pirsig vooral met statische kwaliteit bezig. De ander focust op dynamische kwaliteit, en is misschien helemaal niet als kwaliteitskundige te herkennen. Op zijn kaartje staat misschien wel organisatieadviseur... Een combinatie van beiden? Die zal schaars zijn. Twee verschillende types dus, die als overeenkomst hebben dat ze begrijpen wat de insteek en de expertise van de ander is, en er gebruik van willen maken.

Normen bepalen

Wie stelt de regels van het spel op? In elk geval de bedrijfsleiding, maar vaak ook wordt die door de sectorspecifieke regels of wetgeving ingekaderd. Op dit vlak is voor de kwaliteitskundigen nog een wereld te winnen. Waar zijn zij in de belangenoverleggen van de sector waarin zij werkzaam zijn? In hoeverre is er door hen gelobbyd om de outputsturing in het onderwijs te voorkomen? Waar waren de kwaliteitskundigen toen de politieleiding bedacht dat er prestatiecontracten moesten komen? De nieuwe vakvereniging faciliteert zijn leden hierin...

Maar ach, wat is dit weer een verstandige analyse. Met de nodige distantie, precies zoals het hoort. En zoals het dan dreigt te gaan, dan delft 'plezier' toch het onderspit. Mijn gevoel wordt onderstreept als ik de volgende tekst van Grunberg lees (zie kader).

"Mensen doen soms dingen gewoon omdat ze er lol in hebben", schreef Toine Heijmans in de Volkskrant. Vervolgens had ik met Heijmans per e-mail een discussie over de vraag of ambitie en plezier samengaan. Kijkend naar Roger Federer zie ik van alles, maar plezier? Heijmans kende een topsporter die plezier in haar vak had, dus misschien gaan ambitie en lol samen. Als het werkelijk om plezier gaat, dan zou winnen betrekkelijk onbelangrijk moeten zijn. Dan zouden we zeggen: "Badmintonner X bakte er weer niks van, maar het plezier dat hij had was pure schoonheid". Ook zouden bedrijven mensen in dienst moeten houden die niet goed zijn maar wel plezier hebben. Dit laatste lijkt mij uitstekend. Te veel efficiency is slecht voor alle betrokkenen. Tien tot twintig procent van de werknemers mogen gewoon plezier hebben in wat ze niet of nauwelijks kunnen. Goed voor het bedrijf én de werknemers.

Arnon Grunberg, de Volkskrant, 15-8-2012

De kwaliteitskundige zorgt dat mensen met plezier mooie dingen maken. Dat vraagt gedegen analyse en behoud van het goede, gecombineerd met creativiteit en lef. Lef om het eens heel anders te doen. Op dat vlak hebben kwaliteitskundigen nog veel te leren. We acteren nog teveel binnen door anderen gestelde kaders, maken onszelf schuldig aan kokervisie. De nieuwe vakvereniging zou daarin een stimulerende rol moeten spelen. Om dat zover te krijgen heeft zij dan wel een kwaliteitskundige nieuwe stijl nodig... Laat de discussie maar losbarsten!

Referenties

Pirsig, R. (2008). *Zen en de kunst van het motoronderhoud - een onderzoek naar waarden*. Amsterdam: Prometheus.

<http://www.goodadvicebooks.nl/artikelen/kwaliteit.html>, geraadpleegd 9 september 2012.

NOS Sport, Operatie Zonderland, uitgezonden 5 juli 2012.

Jacobs, T. (2010). De Kwaliteitskundige. *Synaps*, nr. 31, p. 9.



Dr. Arnold Roozendaal werkt als senior consultant en onderzoeker. Hij is in 2008 gepromoveerd bij Prof. dr. ing. T.W. Hardjono op een onderzoek naar Contextueel Leiderschap (www.contextueleleiderschap.nl). Hij is Senior teamleider voor Certiked (Certificatie Instelling Kennisintensieve Dienstverlening) en acteert als lead assessor en beoordelaar (audits ISO 9001) bij een grote variëteit aan opdrachtgevers in de kennisintensieve dienstverlening sinds 2001. Hij is de architect van het traject dat in 1998 heeft geresulteerd in een INK-onderscheiding voor De Graaf's Bakkerijen. Samen met dr. ir. W.J.H. (Wiel) Schins richtte hij het kenniscentrum Moedt op met een focus op bewustmaking van leiders en het voorbereiden en ondersteunen van transitietrajecten in hun organisaties rondom het thema duurzaamheid. Op dit moment verdiept hij zich in spiritualiteit en religie om zo een bijdrage te leveren aan een belangrijke invalshoek, maatschappelijke spiritualiteit, en doorloopt mede daartoe het ingroei-traject om uiteindelijk geassocieerd te worden aan de eerste orde van de Karmel.

KWALITEITSMANAGEMENT IN DE 21E EEUW, BAANBREKENDE INNOVATIE VOOR DE KWALITEITSMANAGER

Vanuit een veranderende samenleving naar een nieuw paradigma rondom kwaliteit

Wat is de toegevoegde waarde van een kwaliteitsmanagementsysteem ten behoeve van het organiseren in de 21e eeuw? Vanuit een breed perspectief kijkend zie ik een samenleving waarbij men op zoek is naar de juiste antwoorden op fundamentele problemen die op ons af zijn gekomen. Dit geldt voor de samenleving van het hier en nu, maar zeker ook met de blik op de toekomst. Langzamerhand is het besef ontstaan dat het einde van de zogenaamde maakbare samenleving, die ons de afgelopen twee eeuwen veel welvaart heeft gebracht, in zicht is. Velen zien dat niet of sluiten hun ogen ervoor. De politiek, organisaties, leiders en daarmee ook individuen hebben moeite met de toenemende complexiteit. Het is voor veel mensen moeilijk alle ontwikkelingen bij te benen en proactief te werk te gaan. We hollen van de ene naar de andere crisis.

Gelukkig zien we hier en daar ook dat het bewustzijn groeit dat bestaande werkwijzen, middelen en structuren onvoldoende basis geven om een adequaat antwoord te geven op de nieuwe vragen en problemen die er ontstaan. En dat het dus echt anders moet, maar dat het ook kan. Helaas hebben de roependen vaak nog te weinig impact in organisaties en zitten ze, uitzonderingen daargelaten, nog niet in leiderschapsposities, waarbij ze daadwerkelijk het

verschil zouden kunnen maken. Strikt economische principes worden nog vaak gezien als de grote motor achter groei en welvaart. Ook het huidige kwaliteitsmanagement is veelal hierop gebaseerd. Edy Korthals Altes komt echter in zijn boek *Europa Ontwaak!* reeds in 2001 met een nieuwe definitie voor de economie:

"Economie is het verantwoordelijk gebruik van de beperkte middelen waarover de mens beschikt teneinde het algemeen en individueel welzijn van huidige en toekomstige generaties te bevorderen. Productie, distributie en consumptie van goederen en diensten dienen gericht te worden op een rechtvaardige en duurzame samenleving waarin de grenzen van de natuur strikt gerespecteerd worden." (Korthals Altes, 2001, p. 178).

Als de bewustwording van de noodzaak er al is, wordt er vaak onvoldoende tijd genomen om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen en goed te kijken waarom zaken niet gaan zoals eigenlijk zou moeten. En men kiest vaak voor snelle en daardoor halve oplossingen: suboptimalisatie in plaats van echte diepgaande verandering. Hoe wordt een organisatie toekomstbestendig in een sterk veranderende en steeds complexere samenleving? Wiel Schins geeft in zijn artikel *Tussen Utopia en vanzelfsprekendheid* (Schins, 2012, p. 14) een analyse van wat er aan de hand is en een oplossingsrichting, te beginnen bij het wereldbeeld van de leiders van organisaties. Daarbij aansluitend zie ik de mogelijkheden voor het opnieuw definiëren van de toegevoegde waarde van een kwaliteitsmanagementsysteem voor de organisatie. Bertrand Jouslin de Noray komt in 2006 met een analyse van de voornaamste paradigma's rondom kwaliteitsmanagement. Waar het in het verleden vooral ging om de kwaliteit van producten en diensten en de wijze waarop deze tot stand komen vanuit de paradigma's borging (*control*) en continu verbeteren (*improvement*), komt in de nabije toekomst meer de nadruk te liggen op het doorbraakparadigma (*breakthrough*) en uiteindelijk op het paradigma essentie (*reaching the essence*). In de laatste twee paradigma's zouden de belangrijkste aandeelhouders niet meer de klanten en de financiers moeten zijn, maar het totale systeem Aarde-leven. Het is mijn stellige overtuiging dat organisaties de gewijzigde context waarin zij opereren, proactief moeten vertalen naar een integrale (verander)aanpak. Als er echt sprake is van een verbinding tussen de omgeving en de organisatie, de strategie, haar mensen en haar processen leidt dit mogelijkerwijze tot een fundamentele en blijvende vernieuwing. Zo kan uiteindelijk een samenleving ontstaan met daarin werkzame organisaties en netwerken, waarbij iedereen mee doet, met elkaar in verbinding staat en zich gebonden voelt met wat voor elkaar goed is. Zo ontstaat kwaliteitsmanagement dat vanuit de organisatie werkt aan een betere maatschappij. Voor de meeste organisaties betekent dit een organisatorische innovatie. Sommigen spreken van een kwantumsprong. Daarbij blijken de rollen van de leiding en de kwaliteitsmanager fundamenteel te zijn. Daarover gaan de volgende paragrafen.

Kwaliteitsmanagement als fundamenteel leiderschapsthema

Vanuit zowel theorie als praktijk van kwaliteitsmanagement wil ik twee aspecten belichten die wat mij betreft van belang zijn om invulling te geven aan de nieuwe kwaliteitsparadigma's, namelijk preventieve maatregelen en de directiebeoordeling. In mijn rollen, zowel als lead

assessor als consultant zie ik dat veel organisaties daar moeite mee hebben. De invulling en realisatie daarvan blijven vaak hangen op het niveau van de kwaliteitsmanager, die vooral terugkijkt en op basis van resultaten correctieve maatregelen initieert. Genoemde onderwerpen zijn echter met name onderwerpen die op het bord van de directie thuis horen, anders werkt het systeem niet. Het gaat er namelijk om dat zij zich op basis van kennis en trendanalyses een beeld vormt hoe de toekomst er uit zou kunnen gaan zien en welke, met name preventieve, maatregelen de organisatie moet nemen om invulling te geven aan haar ambities, met de daarvoor noodzakelijke kwaliteitsparadigma's. Daarvoor is het noodzakelijk dat leiders beschikken over een wereldbeeld dat past bij het economisch perspectief zoals hierboven omschreven en de moed hebben om te willen wat zou moeten. Het is noodzakelijk dat ze MoeDTwilligheid tonen (<http://www.moedt-duurzaamheid.nl>). Het is aan de leiding van de organisatie zich bezig te houden met het belichten en richten en de randvoorwaarden te creëren voor het inrichten en verrichten.

Ook het denken over organiseren is steeds meer aan verandering onderhevig. Meer een meer worden organisaties gezien vanuit het zogenaamde sociobiologisch paradigma. Deze ontwikkeling betekent ook weer een paradigmaverschuiving: van een organisatie als 'ding' naar een organisatie als levend wezen, een systeem met een ziel, karakter en eigen identiteit, deel uitmakend van een netwerk binnen de maatschappelijke context. Dit uitgangspunt heeft een aantal belangrijke consequenties.

In de eerste plaats komt meer en meer de nadruk te liggen op de identiteit van de organisatie. Daarbij gaat het over de waarden van waaruit mensen werken en met elkaar omgaan, elkaar respecteren en handelen. Sterk in opkomst is het gedachtegoed rondom business en spiritualiteit, waarbij het Zijn en het Doen van de organisatie in balans zijn. Kernvraag voor het leiderschap daarbij is de business zo aan te sturen dat men niet in strijd komt met het geweten van de organisatie. Het Zijn van de organisatie zal steeds belangrijker worden voor organisaties. De 'essentie' wordt belangrijker dan de 'vorm'. Hoe wordt omgegaan met het dilemma tussen Zijn en Doen vormt een prachtige uitdaging voor het kwaliteitsmanagement, waarbij sterk de nadruk zal liggen op de mensfactor (sociale innovatie).

In de tweede plaats zal voor leidinggevers meer en meer de nadruk komen te liggen op het creëren van een stimulerende leer-, werk- en leefomgeving. Organisaties worden aan de ene kant steeds kennisintensiever en medewerkers van de organisatie interacteren in steeds meer netwerken, gebruik makend van allerlei digitale hulpmiddelen. Jaap van Lakerveld (2012) pleit er dan ook voor dat alle organisaties dienen te beschikken over een zogenaamd 'corporate curriculum'. Dit omvat een plan waarin is nagedacht hoe van een werkomgeving een inspirerende leef- en leeromgeving te maken. Een belangrijke uitdaging voor het kwaliteitsmanagement.

Weg met de kwaliteitsmanager, leve de programmamanager!

Tot slot kom ik dan bij de rol van de kwaliteitsmanager. Ofschoon de eindverantwoordelijkheid natuurlijk ligt bij de leiding van de organisatie, mag van de kwaliteitsmanager worden

verwacht dat hij¹ anticipeert op bovengenoemde ontwikkelingen en daarnaar handelt. Organisaties zullen veel meer dan voorheen moeten doorontwikkelen, waarbij de oude kwaliteitsparadigma's van borging en continu verbeteren nog maar beperkt geldig zijn. Ook van hem wordt verwacht dat hij leert denken vanuit grotere systemen, waarin alles met alles samenhangt, ook wel een holistisch wereldbeeld genoemd. Implementatie van kwaliteitsmanagement lukt bijna niet meer vanuit een zogenaamde ontwerpbenadering, maar betreft veeleer een ontwikkelbenadering, in cocreatie met de leiding van de organisatie, op weg naar een transformatie van de organisatie. De kwaliteitsmanager zal het daarbij van zijn invloed moeten hebben en doorbraken in het zijn, denken en handelen van de organisatie durven te initiëren en forceren. De rol van de kwaliteitsmanager als luis in de pels van het management. Deze rol is vaak toegedicht aan de P&O-functionarissen in de organisatie, maar ik zie dat zij deze rol vaak laten liggen waardoor deze onvoldoende tot haar recht komt. Uit onderzoek van Van Lakerveld blijkt bijvoorbeeld dat het creëren van creatieve onrust tot verrassende vernieuwing kan leiden. Om ontwikkelingen goed te kunnen faciliteren moeten kennis en ervaring vanuit verschillende vakgebieden met elkaar in verband gebracht worden. In deze vakgebieden is het instrumentarium reeds grotendeels ontwikkeld en het gaat nu om een samenhangende aanpak vanuit een nieuw wereldbeeld. Daarmee komt ook integrale bedrijfsvoering in een geheel nieuw daglicht te staan. Waar tot voor kort kwaliteitsmanagers veelal beschikten over een meer technisch-wetenschappelijke achtergrond, zie ik dat steeds meer dat de mens- en veranderkundige competenties de boventoon gaan voeren. En last but not least zal de kwaliteitsmanager vooral ook moeten werken aan zijn persoonlijk leiderschap, zodat ook bij hem een balans aanwezig is tussen effectiviteit en authenticiteit.

Vanuit mijn ervaring weet ik dat in de praktijk de huidige kwaliteitsmanager vaak niet in de positie is of de kennis, ervaring en ambitie bezit om de bedoelde innovaties, zoals hiervoor beschreven, te initiëren. De lat ligt daarmee erg hoog. Weinigen, zowel leidinggevers als kwaliteitsmanagers, zien het nog als hun roeping, maar voor hen die het wel zien is er hoop. Ik zie mogelijkheden om een brug te slaan tussen de leiding en de kwaliteitsmanager, wanneer de behoefte bij beiden aanwezig is. Ik denk daarbij aan geheel nieuwe vormen van toerusting, vanuit het hierboven geschetste wereldbeeld, waarbij men onder andere leert de wereld met andere ogen te zien en betekenis geeft aan de verschijnselen. Daarmee wordt de kwaliteitsmanager uiteindelijk gevalideerd en gelegitimeerd om binnen zijn organisatie de aanzetten te geven voor toerusting en transitie.

Resumerend kom ik dan ook tot de conclusie dat ten behoeve van het organiseren in de 21^e eeuw de kwaliteitsmanager eigenlijk zowel een visionair als veranderkundige zou moeten zijn. Daarmee is hij in staat om een ontwikkelingsaanpak in dialoog met alle relevante stakeholders te initiëren en faciliteren op weg naar organisatietransformatie. Het gaat letterlijk over de baan van de kwaliteitsmanager die daarmee de Programmamanager 'Organisatietransformatie' wordt. En daarmee start een 'baan'brekende innovatie!

1 Waar 'hij' en 'zijn' staat, moet ook steeds 'zij' en 'haar' worden gelezen.

Referenties

- Jouslin de Noray, B. (2006). *Competence people for advanced organizations*. Presentation EOQ-congres, Turin.
- Korthals Altes, E. (2001). *Europa ontwaak! Over de noodzaak van spirituele vernieuwing*. Budel: Uitgeverij Damon.
- Lakerveld, J. van (2011). Corporate curriculum in ontwikkeling. In: Kessels, Joseph en Rob Poell, *Handboek human resource management*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, p. 347-361.
- Schins, W.J.H. (2012). Tussen Utopia en vanzelfsprekendheid. In: Hardjono, Teun en Allard Markus, *Perspectieven op MVO.NL - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in turbulente tijden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p. 11-16.



Over de auteur:

Ing. Jan Veuger MRE FRICS is promovendus aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam met prof. dr. ing. T.W. Hardjono, hoogleraar Quality Management & Certification, als promotor. Copromotor is prof. dr. Ph. Van Engeldorp Gastelaars, voormalig universitair hoofddocent Bedrijfskundige methodologie en sociologie en nu gastprofessor Steinbeis-Hochschule Berlin. Daarnaast is Jan Veuger eigenaar van CORPORATE Real Estate Management, (beoogd) lector Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, voorzitter van de stichting KOVON en toezichthouder in het voortgezet onderwijs.

Contact: j.veuger@corporateREM.nl

Waarde en waardering.

Waarde is oorspronkelijk afgeleid van het woord waardigheid. Waardigheid is een eigenschap van een communicatie over en weer tussen een object en een subject. Een object is hierbij te definiëren als een iets dat zich aan de menselijke zintuigen voordoet, als een ding waarover men aan het spreken of denken is. Zij kan zowel werkelijk bestaand als denkbeeldig zijn. Het subject is te omvatten als het onderwerp waarvan iets gezegd, bevestigd of ontkend kan worden. Dit verschil geeft een bepaalde waarde en dus waardering. Waarde wordt dan bepaald door omvang, bezit en behoefte. Waarden zijn ook noodzakelijk om waarde te genereren. Mensen hebben een probleem als de waarden van datgene wat zij willen bewerkstelligen in geen enkel opzicht corresponderen met de te realiseren waarde. Waarden en waarde zijn twee zijden van de medaille genaamd succes. Waardering – ook wel als kwaliteit aan te duiden – is het universele principe van het gehele tijdruimtecontinuüm waarin wij bestaan en waarop al het andere is gebouwd.

Bevatten van waarden.

De Engelse terminologie over waarde spreekt over drie begrippen: *price* (de observeerbare daadwerkelijk transactieprijs), *worth* (de prijs die een partij er voor wil betalen) en *value* (de meest waarschijnlijke opbrengst). Value verwijst onder andere naar een aantal verschijningsvormen van waarde als bijvoorbeeld: ethiek, persoonlijk, cultureel, economisch, beleggingen, marketing, informatica, antropologie moreel en *phronesis*. Interessant in al deze modaliteiten is de *phronesis*. Deze staat tegenover de theoretische kennis en is een begrip uit de filosofische traditie van Aristoteles. De *phronesis* heeft betrekking op de perfectie in het proberen al denkend ons eigen handelen en dat van anderen te sturen. Specifiek kan het woord vertaald worden als praktische wijsheid, waarbij het gaat om een intellectuele deugd op zichzelf. Naast het streven naar een doel is het van belang te weten hoe dit te doen en hoe dit het verstandigste is om te doen. Kenmerkend is hierbij dat een concreet uniek geval centraal staat. Er is geen logische afleiding, maar een resultaat van afwegingen met een ethische dimensie. Daarmee wordt aan waarde en waardering richting gegeven. Einstein verwoorde waarde in: *“Alles dat kan worden geteld telt niet noodzakelijkerwijs; alles dat telt kan niet noodzakelijkerwijs worden geteld”*. Men moet wel uitkijken met het verkondigen van succes als het belangrijkste doel in het leven. Het belangrijkste motief voor ontwikkelingen van mensen is het plezier aan het werken aan waarde, het resultaat daarvan en begrijpen van waarderesultaat voor de maatschappij.

Beginnen met het waarmaken van waarde.

Om waarde waar te maken is het van belang om te weten waar te beginnen en welke stappen er genomen moeten worden. Er is geen vast recept voor een inrichtingsplan voor de middellange termijn. Een ieder zal zijn eigen tijdpad moeten uitzetten op basis van een diagnose-analyse, de kunst om een oorzaak te vinden aan de hand van verschijnselen die zijn opgetreden. Van belang is het vaststellen van waar waarde ontstaat of waar deze afneemt: het nauwkeurig leren kennen. Een zekere terugrekening van verwachtingen die er zijn en niet worden waargemaakt, biedt een punt van wat maakt dat je iets begrijpt en daarmee verder kunt. Het huidige presteren kan onder de loep genomen worden op basis van geconstateerde

IK GUN HET EPKE

Waardering voor kwaliteit en kwaliteit uit waardering

“Ik kan het nog niet bevatten” was de eerste reactie van Epke Zonderland na zijn gouden rekstokoefening op de Olympische Spelen. *“Het ging zo snel voorbij. Ik was best nerveus en stond te trillen toen ik de zaal in kwam. Gelukkig hield ik mezelf goed onder controle.”* Epke deed een zeer moeilijke oefening met de unieke drievoudige sprong Cassina-Kovacs-Kolman. Hij probeerde zich in de aanloop naar zijn oefening van alles en iedereen af te sluiten. *“Ik heb de oefeningen van de anderen niet gezien en me alleen maar gericht op mijn eigen oefening.”* Daarmee maakte hij de keuze om zich in te spannen op de psychologische waarde van een gouden medaille.



Keuzes van mensen zijn gebaseerd op hun psychologische waarde van de uitkomst en niet zo zeer op geldwaarden. Maar bewuste aandacht voor mentale inspanningen, zoals Daniel Khaneman die in zijn boek *Ons feilbare denken* als systeem 2 beschrijft, kost moeite. Systeem 1 werkt primair; automatisch, snel en kent weinig of geen inspanning en gevoel van controle. Het gaat dus om het ontwikkelen van het denken in systeem 2. Ongeloof kost moeite in ons denken. Maar als we de moeite nemen om naast het geloof in het willen bereiken van iets, aandacht geven aan ongeloof, dan is een stelselmatige aandacht voor doelmatige verbetering van belang: waardering voor kwaliteit en kwaliteit uit waardering. Maar wat is waarde en waardering? Zijn zij te bevatten? En hoe kunnen we beginnen met het waarmaken van waarde?

feiten. Dit kan vanuit verschillende invalshoeken over hoe de prestatie zich verhoudt tot de praktijk van verhoging van prestaties. Na een eerste kunst om een oorzaak te vinden van de verschijnselen die zijn opgetreden, zal prioriteit gegeven moeten worden aan verschillende aandachtspunten. Doelmatig handelen op sommige aandachtspunten met dat eerst andere aandachtspunten op orde zijn, bepaalt de prioriteiten. De belangrijkste waardedrijvers bepalen de effectiviteit van het managen van de prestaties. Het systematisch kijken naar al deze aandachtspunten en waardedrijvers, is een proces van jaren wil zij blijvend effect hebben op de verhoging van prestaties. Het meer realiseren van waarde dan anderen – waardedenken - , kent een viertal succesfactoren: denkvermogen, socialisatievermogen, commercieel vermogen en materieel vermogen. Het denkvermogen kan in de context van deze bijdrage opgevat worden in committeren zodat men zich realiseert dat het geen door veel mensen gedeelde belangstelling of bezigheid is die na korte tijd voorbij is. Socialisatievermogen gaat om een actieve deelname en analyse van waardedrijvers. Deze leveren inzicht op. Het commercieel vermogen gaat over inspanningen die waarde tot stand brengen, gekoppeld aan bestaande processen. De inspanningen kunnen dan invloed hebben op de strategie, inzet en beslissingen. Als laatste gaat het materieel vermogen om de pragmatiek en acties voor het waarmaken van waarde.

Ik gun het Epke

Als je als persoon of organisatie jouw besluitvorming wilt verbeteren, is een stelselmatige aandacht voor doelmatige verbetering van belang. Een onophoudelijke controle van kwaliteit is een andere mogelijkheid dan een evaluatie naar een noodlottige ontknoping van een tragedie. De waarde van prestaties ligt dan ook in het nastreven ervan. Probeer niet iemand van succes te zijn, maar iemand van waarde. De Fries Epke Zonderland is, nu hij Olympisch goud heeft gehaald, niet klaar met turnen. *“Nee, dit is niet het einde van mijn loopbaan. Er zit nog steeds progressie in. Het zou leuk zijn het tot Rio vol te houden.”* De Duitse turner Fabian Hambüchen, die als tweede eindigde, toonde zich een goed verliezer en waardeerde Epke: *“Ik wist dat Epke, als hij zijn oefening goed zou uitvoeren, mij zou passeren. Hij is de enige op de wereld die dit kan, de terechte kampioen. Ik gun het Epke”.*



Philip Bakker (1965) woont in Amsterdam en is werkzaam als coördinator informatisering & automatisering bij de gemeente Amsterdam bij de Dienst Infrastructuur, Verkeer & Vervoer (DIVV). Daarnaast is hij betrokken bij verbetertrajecten en faciliteert hij innovatiesessies. Als facilitator is hij opgeleid in de Thinking Processes van Eli Goldratt. De rode draad in zijn werkzaamheden betreft het denken in processen (overheid, gezondheidszorg, zakelijke dienstverlening) waarbij afstemming met interne en externe partijen van groot belang is.

Dit komt omdat de wielbanden van treinen en trams conisch zijn gevormd, dat wil zeggen dat ze geleidelijk taps aflopen in diameter (kegelvormig). Daardoor ontstaat vanzelf een slingerbeweging, een zelfcenterende werking van het wielstel in het spoor, oftewel een sinusvormige baan. De flenzen aan de wielen zorgen ervoor dat de trein niet uit zijn baan schiet, zolang hij zich aan de voorgeschreven snelheden houdt. Hierdoor gaat elke trein, metro en tram in een vetergang, net als fietsen en auto's waar wij zelf bijsturen. De vetergang is afhankelijk van 'de spoorbreedte, de coniciteit en de straal van de wielen. Ook treden er verschijnselen op zoals kruip en slip. Deze verschijnselen ontstaan omdat er vervormingen optreden bij het wiel en de rail' (Valster, 2006).

Nu vraagt u zich wellicht af wat dit nu met kwaliteit heeft te maken. Wel, volgens mij alles. Feitelijk gaat het hier over de slingerang die ik door mijn leven maak, en u vermoedelijk door uw leven. Wij kiezen een koers en gaan op weg. Onderweg raken we uit balans in onbekende situaties of raken we van koers door medeweggebruikers. Soms vallen we en staan we weer op om verder te rijden, doorgaans in eenzelfde patroon van slingeren. Ook daar krijgen we dus te maken met vetergang en schrikafstand. Sterker nog, hetzelfde geldt ook voor de organisaties waarin wij werken. Wie heeft er nog nooit een reorganisatie meegemaakt waarbij de organisatie moest 'kantelen' of waarbij er sprake was van decentraliseren naar centraliseren, of vice versa? En zelfs als er geen sprake is van een reorganisatie zijn er nog altijd de dagelijkse ontmoetingen en soms dilemma's die op kunnen treden tussen mensen onderling en tussen bedrijven en klanten. Elke dag weer sturen we bij ten opzichte van onze medemensen, wensen en doelen. In de realiteit op aarde bestaat er geen rechte lijn, niet strategisch, niet tactisch en niet operationeel. Kortom, er is altijd sprake van een slingerbeweging, hoe klein ook. Er zijn daarin geen vaste regels, wel voortdurende keuzes en vaak gewoonten.

De vraag die overblijft is de volgende: Herhalen we voortdurend dezelfde soort keuzes? Hebben we voldoende snelheid en *flow* binnen ons bedrijf? Blijven we doorslingeren zoals we altijd deden of kunnen we leren uit ons schrikgedrag en onze vetergang gaan verminderen en ons bewuster vooruit bewegen, richting een inspirerende toekomst? In de 21^{ste} eeuw waarin we meer en meer met elkaar gaan samenwerken, en *time-to-market* steeds belangrijker wordt, kan een deel van onze toekomst bestaan uit kleinere vetergangen door het creëren van de juiste omstandigheden.

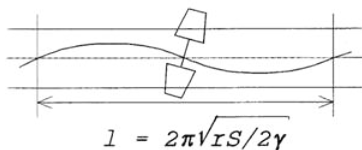
De persoonlijke vetergang

Als ik om heen kijk zie ik bij iedereen een eigen vetergang, met persoonlijke thema's. En uiteraard bij mezelf. In het bedrijfsleven is dit persoonlijke aspect niet altijd expliciet zichtbaar of bespreekbaar bij veranderingen. Dit komt onder andere door verschillen tussen onze persoonlijke taal en onze bedrijfstaal (zie tabel).

DE VETERGANG

Wat is kwaliteit? Een mooie en ook persoonlijke vraag. Want wat geloof ik nu echt zelf wat kwaliteit is? En wat is er voor nodig om het bereiken, of om het in ieder geval gericht na te kunnen streven?

Tijdens de voorbereiding van deze bijdrage ben ik gaan overdenken en verwerken van wat ik de laatste jaren allemaal ben tegengekomen op mijn zoektocht naar kwaliteit. Zo sprak ik onlangs met een collega over zijn fietsvakantie. Hij gebruikte toen de term 'vetergang'. Dat is feitelijk iets dat we allemaal kennen als Nederlanders. Het is namelijk het lichtelijk slingeren dat we doen als we aan het fietsen zijn. Bij het ontwerpen van fietspaden spreekt men van 'vetergang' en 'schrikafstand' (Moerman, 2012). Omdat fietsers op twee wielen rijden, slingeren ze een beetje (de vetergang) en houden ze van nature afstand tot obstakels (de schrikafstand). De vetergang en schrikafstand zijn feitelijk persoonlijk. Zo hebben ouderen en kinderen meer ruimte nodig dan volwassenen omdat ze langzamer rijden en onzekerder zijn in het verkeer. Zij zijn instabieler op de fiets en kunnen zich minder goed corrigeren en komen eerder ten val bij bijvoorbeeld het raken van een stoeprand. Het is dus onmogelijk om een rechte lijn te fietsen. Voortdurend dienen we te corrigeren door bij te sturen. Zet je stuur maar vast en je kunt geen balans meer houden, waardoor je onvermijdelijk zult omvallen. Overigens kun je ook geen rechte lijn rijden met een auto, tram of trein, zelfs al heb je meerdere wielen. Treinwielen rollen in de praktijk ook nooit zuiver over rails. Ook daar gaat het wielstel een vetergang of sinusloop vertonen (figuur 1).



Figuur 1 De vetergang of sinusloop (Valster, 2006).

Persoonlijke taalgebruik	Managerstaal
Angst / droom	Weerstand / uitdaging
Grens	Consequentie (m.n. onzichtbaar)
Transformatie	Productiviteit / effectiviteit / efficiëntie

Verskil in taalgebruik bij personen en bij managers (Doeleman, 2010)

Toch speelt volgens mij onze persoonlijke voorkeur een grote rol bij hoe om te gaan met veranderingen. Taiichi Ohno, een van de belangrijkste mannen achter het Toyota Production System, omschreef het op deze manier: “There are so many things in this world that we cannot know until we try something. Very often after we try we find that the results are completely opposite of what we expected, and this is because having misconceptions is part of what it means to be human”. Durf ik oude ‘oplossingen’ los te laten, en voor iets wezenlijks nieuws te kiezen? Regelmatige zelfreflectie is voor mij essentieel voor vernieuwing.

Zichtbaar maken van vetergangen

Over kwaliteit heb ik veel geleerd van twee grootheden, dr. W.E. Deming en dr. E.M. Goldratt. Het werk van beiden vind ik groots. En ook ten aanzien van het zichtbaar maken van variatie, en daarmee van de vetergangen in bedrijven. Hun bijdragen wil ik nadrukkelijk aanstippen, omdat hun bijdragen vaak in de praktijk nog in beperkte mate worden toegepast:

1. Deming: *statistical process control* (SPC);
2. Goldratt: de *cloud* en de *multi-cloud*.

Deming: *statistical process control* (SPC)

Deming heeft samen met zijn collega Shewhart aan de wieg gestaan van statistische procesbeheersing. “If I had to reduce my message for management to just a few words, I’d say it all had to do with reducing variation”, aldus Deming. In het kort gesteld gaat het om het zichtbaar maken van variatie in twee vormen:

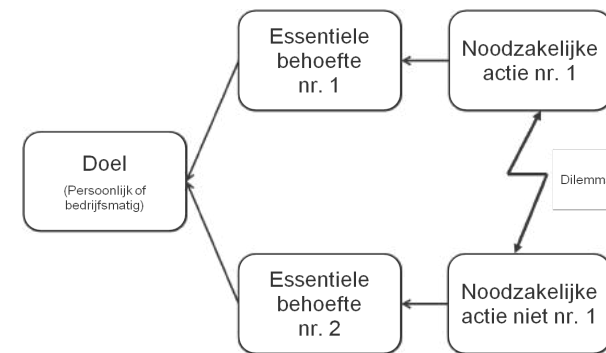
1. natuurlijke oorzaken van variatie (stabiel proces van variatie);
2. bijzondere oorzaken van variatie (instabiel proces van variatie).

Een van de vele lessen van Deming is dat managers, de leidinggevendenden, verantwoordelijk zijn voor de beheersing van een stabiel proces en voor het vaststellen van het niveau waarop een proces dient te functioneren (de gewenste vetergang). Uitvoerders zijn alleen verantwoordelijk, en kunnen ook alleen verantwoordelijk zijn, voor de vermindering van de bijzondere oorzaken van variatie. De managers faciliteren hen met informatie over de doelen, inspiratie, juiste hulpmiddelen en in het wegnemen van non-kwaliteit in het systeem.

Goldratt: de *cloud* en de *multi-cloud*

Goldratt heeft mijns inziens een grote bijdrage geleverd aan het zichtbaar maken van de impact van beslissingen in de operationele sfeer op het gehele bedrijf. Veel managementboeken gaan over strategie en tactiek, zonder expliciet in te gaan op de details van operationele processen. De gevolgen van het niet managen van dilemma’s rond *bottlenecks* en *capacity constraining*

resources zijn beeldend beschreven in zijn boek *The Goal*. Nadien heeft Goldratt ook veel aandacht besteed aan het zichtbaar maken van de effecten van ons denken op het managen van niet-fysieke bottlenecks in marketing, sales, strategie en zakelijke dienstverlening. Dit werk rond moeilijk kwantificeerbare (menselijke) denkprocessen van managers is minder bekend. Een voorbeeld daarvan is de *cloud* techniek voor het oplossen van dilemma’s. Een cloud (figuur 2) helpt onderzoeken wat de verbanden en aannames zijn in een (persoonlijk of bedrijfsmatig) dilemma, om op een hoger niveau essentiële behoeften bij elkaar te brengen door vast te stellen binnen welke context dat kan. Hierbij gaat het om dilemma’s zoals wel/niet centraliseren, wel/niet een nieuw systeem implementeren, wel/niet een project laten starten, transparantie vs. geslotenheid, teamwerk vs. individuele vrijheid etc.

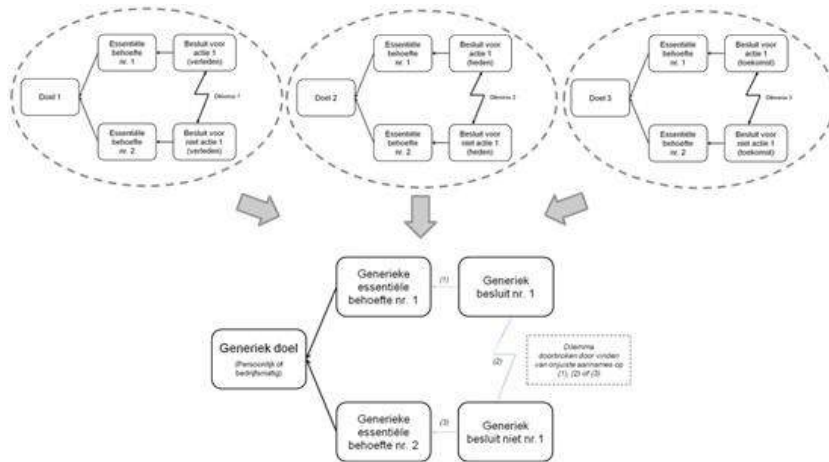


Figuur 2 Schematische weergave van een cloud (Bakker, 2012)

In de loop der jaren is deze techniek uitgebreid met een *multi-cloud* variant waarmee generieke dilemma’s van bedrijven (kernproblemen) kunnen worden uitgewerkt (zowel bedrijfsmatig als persoonlijk). Met als doel om los te komen van probleemgericht werken en om een proces van voortdurende verbetering in te zetten. Goldratt achtte dit nodig omdat de menselijke neiging tot conformeren voor hem een belangrijke beperking vormde bij veranderingen.

Op het terrein van de multi-cloud variant is veel werk verricht door onder andere Stefan van Aalst (Van Aalst et al, 2003). Een belangrijke hypothese is dat de uitdaging van een bedrijf gevormd door de combinatie van de persoonlijke dilemma’s van de manager en zijn bedrijfsmatige dilemma’s. Welke besluiten achtte de manager nodig in verleden, heden en toekomst met betrekking tot zijn doelen? Figuur 3 laat schematisch zien hoe een dergelijke multi-cloud tot stand komt.

De methode van Goldratt is geen wondermiddel, het blijft een denktechniek. Voor mij is het vooral een middel geweest om te ontdekken wat ik aanneem over mijn realiteit. En zie ik steeds meer hoe ik mijn eigen context voortzet als ik mijn denken niet verander. Dan blijf ik ook oscilleren in mijn eigen vetergang. Ik leer steeds beter dat het niet gaat om de effecten, de stoepranden of door welke schrikafstand ik ook van koers verander. Wat wil ik creëren? Wat is de menselijke maat? Hoe wil ik bijdragen en welke aannames staan mij in de weg om daar eenvoudiger en met meer plezier vorm aan te geven?



Figuur 3 Schematische weergave van een 'multi-cloud'. Naar Van Aalst et al, 2003.

Managen van vetergangen

Mijn persoonlijk onderzoek rond kwaliteit is nog steeds gericht op het vinden van mensgerichte oplossingen. Mahatma Gandhi sprak ooit over mensen die dromen over "systemen die zo perfect zijn, dat niemand meer goed hoeft te zijn". Voor mij zelf lijkt het er steeds meer op dat ik wezenlijke bijdragen op het gebied van kwaliteit alleen kan leveren bij het vinden van een passende balans tussen wie ik ben en de context waarin ik werk. De thema's binnen mijn organisatie raken precies mijn persoonlijke thema's. Mijn droom om innovaties te faciliteren, in een projectmatige structuur met een solide proces van voortdurende verbetering, blijkt alleen goed te werken als ik voluit ga in uitdagingen, vanuit betrokkenheid met wie ik ben als persoon. En dat ik daarbij volledig bij mijn rol blijf en tegelijkertijd niet afhankelijk ben van persoonlijke goedkeuring van mijn collega's. Dat zijn condities die kwamen uit mijn eigen multi-cloud onderzoek. Voor mij wordt kwaliteit hiermee steeds meer wat ik persoonlijk belangrijk vind. En om met collega's te werken waarbij zowel vanuit de persoon als vanuit het bedrijf echt naar een thema of vetergang kan worden gekeken.

Deming wil ik hierbij graag het laatste woord geven: "The system is such that almost nobody can do his best. You have to know what to do, then do your best. Sure we need everybody's best – everybody working together with a common aim. And knowing something about how to achieve it. Not just with what seem to be brilliant ideas, but with a system of improvement". Tot slot wil ik graag nog een aantal mensen bedanken die mij door wie zij zijn, veel geleerd hebben over processen: Anki Doeleman, Jacques Breijman, Johan den Otter, Raphaëlle Schupp, Stefan van Aalst en Teun Hardjono.

Referenties

- Moerman, Jaap (24 mei 2012). *Van bochtstraat tot vetergang*. Fietsersbond Haarlem.
- Valster, M.M. (2006). *Transportwerktuigen op de rails*. Literatuuropdracht/scriptie, Rapport 99.3.TT.5249, Sectie Transporttechniek en Logistieke Techniek, TU Delft.
- Doeleman, Anki (10 mei 2012), persoonlijk gesprek, Haarlem. www.beweegkunst.nl.
- Latzko, William J. & David M. Saunders (1996). *Vier dagen met dr Deming*. Boston: Addison-Wesley.
- Aalst, Stefan van, en Philip Bakker (2003). *The Improvement Leverage Point. What to change and how to identify it?* www.flow4u.com.



Jan-Joost Kroon (1982) is organisatie-adviseur bij BPMConsult, een adviesbureau gespecialiseerd in procesmanagement. Zijn studie *Change Management* heeft hem verder geholpen zich te interesseren in mensen en samenwerking tussen mensen. Momenteel is hij met name actief in de bouw- en infrasector waarbij hij het concept 'ketensamenwerking' als grote mogelijkheid ziet voor de branche. In 2010 schreef hij hier, met o.a. Teun Hardjono, een boek over. Daarnaast is hij actief lid van de denktank *Ketensamenwerking* van 'De NieuwBouw'.

DE TOEKOMST VAN KWALITEIT LIGT IN DE KETEN

De toekomst van kwaliteit ligt in de keten

Voordat je fantaseert over de toekomst is het altijd leuk om even naar het verleden te kijken. Het makkelijkste van terugkijken op een periode die achter je ligt, waar je zelf niet tot nauwelijks invloed op hebt gehad, is het ongenueanceerd klagen over hoe zaken fout zijn gegaan. Hoe had iets beter gekund maar vooral hoe had 'ik' het anders gedaan, heerlijk toch? Mensen die dit gedrag tot een kunst hebben verheven, zijn politici en sporters die na afloop van een verloren wedstrijd altijd precies weten wat er fout ging en waardoor dat kwam. Klagen mag van mij, maar als je iets te klagen hebt: kom dan met een alternatief. Dat doe ik: ik vind dat organisaties teveel naar zichzelf kijken en mijn alternatief is dan ook dat organisaties niet moeten investeren in de kwaliteit van zichzelf, maar juist investeren in de kwaliteit van de keten waarin zij werkzaam zijn.

Management by panicking around

Organisaties zijn in mijn beleving te veel bezig met zelf overleven; een *survival of the fittest*. Daarin lijkt men voortdurend naar het eigen belang te kijken en zich niet te bekommeren om de status van de sector waarbinnen ze werkzaam zijn. Laat staan dat zij willen zoeken en investeren om de kwaliteit in de keten te verbeteren. Ik geef toe dat het zwaar is om in een penibele situatie niet voor jezelf te kiezen maar voor je medemens, je ketenpartner, de organisatie met wie je tot dan toe altijd wel leuk zaken hebt gedaan.

Door de individuele zoektocht naar overleving zijn organisaties geneigd om terug te vallen op oude principes en routines. Daarbij merk ik dat organisaties initiatieven als 'thuiswerken' en 'werken 2.0' terugdraaien en medewerkers weer 'gewoon' op kantoor willen zien. Dit soort maatregelen en reacties van organisaties geven mij het gevoel dat we van *management by walking around* zijn beland in een tijdperk van *management by panicking around*. Blijkbaar hebben managers het idee dat, wanneer zij een oogje in het zeil kunnen houden,

medewerkers ook productiever zijn. Het vervelende hiervan is dat oude routines en tradities zoals eigen belang, 'eigen kinderen eerst' en de 'ik-cultuur' weer als belangrijkste Leitmotiv gebruikt worden om organisaties te besturen. Het gaat hier puur en alleen om een financieel motief en het woord 'kwaliteit' is toch net wat minder belangrijk.

Investeren in ketenkwaliteit

Ik ben een aanhanger van het 'ketendenken' dat voor mij betekent dat je als organisatie vooral op zoek moet zijn om het algehele belang van de sector/ branche waarin je werkzaam bent naar een zo hoog mogelijk kwalitatief niveau te tillen. Dat kun je niet alleen, dat zul je toch echt samen moeten doen. De gedachte van Boerwinkel "het geluk van mijzelf mag niet ten koste gaan van een ander" oftewel het inclusief denken is voor mij een zeer belangrijk uitgangspunt. Iedereen mag succes hebben maar niet ten koste van veiligheid en kwaliteit van producten en medewerkers. Een fatsoenlijk nadenkend mens kan hier alleen maar 'ja' of 'mee eens' of 'jeetje man wat een open deuren allemaal' op zeggen. Het vreemde is alleen dat in de praktijk managers/directeuren zich schuldig maken aan het tegenovergestelde. Dit komt naar voren door te wachten met vervangingsinvesteringen, opleidingen en de verwachting dezelfde kwaliteit van product of dienst te leveren voor een lagere prijs.

De Europese Unie kan, wat mij betreft, gezien worden als een groot initiatief rondom ketensamenwerking. Alleen is het uiteindelijke doel hiervan nog niet helemaal duidelijk. Willen wij met elkaar een sterke economie, een prettig en gezond bestaan of willen we daadwerkelijk een nieuwe supernatie worden? De condities van maakbaarheid moeten hierbij heel scherp geformuleerd of, zoals nu gebeurt, geherdefinieerd worden. Maar zolang dat gebeurt op basis van 'gedwongen vrijwilligheid' zoals minister Jan Kees de Jager dat noemt, is de basis voor een vruchtbare samenwerking wat mij betreft nog ver weg. Om een fiasco te voorkomen is een heldere les van de afgelopen jaren dat het stellen van randvoorwaarden alles bepalend is voor succes.

Voorwaarden voor ketensamenwerking

Het is ook lastig, en misschien voor mensen onnatuurlijk, om te redeneren vanuit het totale perspectief in plaats van alleen het eigen perspectief. Maar ik ben ervan overtuigd dat wanneer organisaties werken vanuit een gezamenlijk belang, een gezamenlijk perspectief, dat de kwaliteit van het product of de dienst hoger zal worden.

Organisaties die de kwaliteit van de keten continu willen verbeteren en verhogen, moeten zeker aan zes voorwaarden voldoen voordat ze met elkaar willen samenwerken in een keten:

- *historische perspectief*: bij samenwerking in een keten moet duidelijk zijn vanuit welk perspectief en oorspronkelijke context een deelnemer in de keten aansluit;
- *horizontale mindset*: "van een wereld van dingen" naar een "wereld van relaties" (Arnold Roozendaal);
- *wederzijds vertrouwen*: inclusief denken: "iemand's heil (geluk, leven, welvaart) mag nooit ten koste gaan van een ander" (Feitse Boerwinkel);
- *ketengericht leiderschap*: werk buiten de 'oude en bestaande' kaders;

- *een gezamenlijk doel*: met elkaar eens zijn over richting en route;
- *juiste, actuele en technische ondersteuning*: alleen wanneer alle partijen over dezelfde informatie beschikken kan op gelijk niveau samengewerkt worden.

De bepalende succesfactor is de mens. Het derde vermogen uit het Vierfasenmodel, het socialisatievermogen, is hierbij van cruciaal belang. Dit is het vermogen om met elkaar samen te werken. De vermogens die hiervoor komen, het materiaal en commercieel vermogen, verklappen eigenlijk al dat een bedrijf allereerst de financiële middelen moet hebben om ‘te kunnen bestaan’ en een klantenkring om de producten of diensten te kunnen verkopen. Het is de kunst om als ‘spelers’ in de branche/sector elkaar te vinden en met elkaar op zoek te gaan naar het bieden van het ultieme product of dienst.

Ketensamenwerking in de bouw

Binnen de bouwsector is het onderwerp ‘ketensamenwerking’ op dit moment een belangrijk onderwerp. Het werkaanbod staat onder druk, de prijzen zijn niet optimaal en het personeel is lastig te behouden. Deze sector is bij uitstek gebaat bij het delen van elkaars probleem en er niet vanuit gaan dat een grote organisatie geen last heeft van teruglopende orders en omzetten want dat hebben ze wel. Het getuigt wat mij betreft van sterk leiderschap wanneer een leidinggevende zichzelf kwetsbaar durft op te stellen en aan te geven niet alleen antwoord te kunnen geven op uitdagingen in de markt. Gelukkig zijn er mensen in deze branche die op zoek durven te gaan met de keten naar oplossingen die ten goede komen van de totale keten. Er wordt op verschillende gebieden ook daadwerkelijk in de keten samengewerkt. Hierbij worden voor, tijdens en na het bouwproces alle partijen betrokken; van architect naar aannemers en van installateur tot aan de tegelzetter. Er wordt gewerkt met een ‘open begroting’ waarbij voor alle partijen inzichtelijk is wat de kosten en opbrengsten zijn en vooraf worden alle onderlinge afspraken vastgelegd en kan iedereen elkaar daar aan houden. Op deze manier gaan organisaties met elkaar op zoek naar de beste oplossing voor een situatie waarin ze allemaal een rol spelen. Ieder op zijn/haar eigen manier en ieder met eigen toegevoegde waarde wat bijdraagt aan een compleet en kwalitatief hoogwaardig eindproduct. De vraag blijft uiteraard voor wie het product uiteindelijk compleet en hoogwaardig moet zijn, voor mij is dat te allen tijde de eindgebruiker.

“Op de hoede zijn voor”

Uiteraard zijn er mensen binnen organisaties die het niet zo nauw nemen met de gemaakte afspraken. Deze mensen denken vooral aan zichzelf en niet aan de keten waardoor het gehele kwaliteitsniveau zal dalen. Hieronder heb ik een aantal typering benoemd waarvoor de welwillende ketendenker op z’n hoede moet zijn omdat deze personen geen boodschap hebben aan de gezamenlijke ketenkwaliteit:

- Egoïsten: zij zijn op zoek naar het snelle geld en de kortetermijneuro;
- Baasjes: zij kiezen op beslissende momenten toch voor zichzelf;
- Saboteurs: zij zorgen voor vertragingstechnieken om de koers te beïnvloeden;
- Eenlingen: zij praten vooral namens zichzelf en niet namens de organisatie.

Wees op uw hoede voor deze figuren want zij zijn er ook met een belang, het eigen belang.

Wanneer gaan we beginnen?

Zoals in het begin van deze bijdrage al beschreven staat, vind ik, als je vind dat iets anders moet, dat je ook met een alternatief moet komen. Dat heb ik gedaan en mijn vraag aan u is: “wanneer gaat u beginnen met het verbreden van uw horizon, met het opzoeken van ketenpartners en met het geloof dat “samen niet alleen is” zoals een mooie uitspraak was in de populaire Nederlandse serie Allstars?”.

Behalve de hierboven beschreven voorwaarden en aandachtspunten zijn er vooral mensen in uw organisatie nodig die deze initiatieven invulling kunnen geven. Geef de mensen de mogelijkheden en de ruimte. Geef ze ruimte om thuis te werken, geef ze ruimte om zich te verdiepen in spiritualiteit, geef ze de ruimte om een afspraak te maken met ketenpartners en geef ze de kans om creatief te zijn en buiten de gebaande paden op zoek te gaan naar nieuwe en duurzame oplossingen. Verandering vindt plaats door mensen, niet door techniek en regels. Dit zijn slechts instrumenten om verder te komen. Als we nu eens proberen om op deze manier naar de toekomst te kijken zie ik in elk geval heel veel mogelijkheden en kansen om de kwaliteit van werken, samenwerken en leven naar een hoger niveau te tillen. De toekomst van de kwaliteit van organisaties ligt wat mij betreft in de keten en de mensen die daarin met elkaar samenwerken.

Referenties

Bakker, R.J.M., Hardjono, T.W. (2012). Manuscript ‘*Horizontaal organiseren*’.

Hardjono, Teun, Robert van Brakel en Jan-Joost Kroon (2010). *Ketensamenwerking, duurzaam werken in ketens en netwerken*. Leerdam: C3Group.

Kroon, Jan-Joost (2009). Het geheim van ketenkwaliteit. *Sigma*, nr. 6, p. 4-7, Kluwer.



Ing. René van Velzen (1962) is bedrijfskundig ingenieur en sinds 1987 werkzaam als organisatieadviseur op het gebied van kwaliteitsmanagement. Zijn interesse gaat vooral uit naar onderwerpen als organiseren, samenwerken en het verbeteren van de kwaliteit van organisaties. Gedurende zijn loopbaan is hij vanuit Q-TIPS B.V. betrokken geweest bij vele projecten, zowel in de profit als non-profit sector. Hierbij stonden vaak kwaliteitsmanagement- en procesmanagementvraagstukken centraal. Hij is tevens medeoprichter, netwerkdeelnemer en bestuurslid van de Stichting SqEME.

KWALITEITS'SYSTEEM' VANUIT MEERDERE ORIËNTATIES

Kwaliteits'systeem' vanuit meerdere oriëntaties

Het begrip kwaliteit wordt in een steeds bredere context geplaatst. De in de inleiding van dit boek geschetste ontwikkeling is dan ook heel herkenbaar. De afgelopen decennia is dit ook waarneembaar geweest in de normen voor kwaliteitsmanagementsystemen. Met de AQAP's (Allied Quality Assurance Publications) en de NPR 2646 (Nederlandse Praktijk Richtlijn) is de basis gelegd voor de normen voor kwaliteitsmanagementsystemen. Hoewel de eerste normen vooral waren gericht op de productkwaliteit is de focus later steeds meer verschoven naar de proces- en organisatiekwaliteit. Met de later ontwikkelde ISO 9001 werden organisaties ook geholpen om kwaliteit en veiligheid in de manier van werken in te bouwen. Eind vorige eeuw en begin deze eeuw ontstond zelfs de tendens om verschillende managementsystemen (zoals voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden, milieu, risico's, veiligheid, enz.) in de praktijk met elkaar te combineren. Naast deze verbreding is er ook steeds meer gefocust op de klant en andere belanghebbenden (stakeholders). Het INK-managementmodel is wat dit betreft een mooie aanvulling om het organiseren vanuit een breder kader te beschouwen.

De hierboven beschreven ontwikkeling van kwaliteitssystemen is mooi. Steeds meer aandacht voor de samenhang der dingen en een toenemende focus op klanten en andere stakeholders. Een mooie stap voorwaarts naar betere producten en diensten, rekening houdend met de eisen van klanten en andere belanghebbenden. Maar is dit wel zo? Opvallend is dat veel kwaliteitssystemen vandaag de dag nog vooral betekenis krijgen vanuit een interne oriëntatie. Op een rationele manier worden met grote precisie de processen ingericht, resultaten gemeten en verbeteringen doorgevoerd. Op zoek naar de ideale situatie. Mede ingegeven door de normen voor managementsystemen is er een steeds uitgebreider instrumentarium ontstaan om de kwaliteit te borgen en continu te verbeteren. In het belang van de klant, maar misschien nog wel meer in het belang van de leverancier. Immers, een kwaliteitssysteem is ook een belangrijk instrument om de risico's voor de leverancier te

minimaliseren of om een efficiëntere bedrijfsvoering te realiseren. Wat weer bijdraagt tot een hogere winst. Deze vorm van organiseren wordt ook wel aangeduid als 'systeemgedreven organiseren' (Van Dinten, 2003). Hierbij wordt vooral 'van binnen naar buiten' betekenis gegeven aan het organiseren. In het dagelijks leven merk ik dat we hier steeds meer mee geconfronteerd worden. Ter illustratie onderstaande ervaring.

Ik rijd al jaren hetzelfde merk auto. Ondertussen ben ik dan ook geen onbekende meer bij de dealer waar ik mijn auto heb gekocht en waar ik ook de onderhoudsbeurten laat uitvoeren. Prima bedrijf! Ik ken inmiddels ook de bedrijfsleider, verkoper en receptioniste. Laatst kwam ik voor een periodieke onderhoudsbeurt bij de dealer. Nadat ik mijn auto 's ochtends vroeg had afgeleverd, werd ik in de loop van de ochtend gebeld omdat er een aantal kleine onderdelen moesten worden vervangen. Een standaardwerkwijze waarbij de extra werkzaamheden worden doorgenomen en afgesproken. Wel zo prettig. Eind van de dag werd ik gebeld dat mijn auto weer klaar stond. Toen ik de auto kwam ophalen, stond hij glanzend gewassen op mij te wachten. Service van de zaak, hoewel ik er ondertussen al vanuit ga dat ik mijn auto keurig gewassen terugkrijg. Zo, ik voelde mij weer een tevreden klant. Twee dagen later werd ik gebeld door een vriendelijke mevrouw voor een 'klanttevredenheidsonderzoek'. Op zich heb ik geen moeite om hier aan mee te werken, maar deze keer werd er volgens een strak protocol van alles gevraagd. Ik merkte dat ik gaande het gesprek me steeds meer begon te ergeren aan de gang van zaken. Sterker nog, ik voelde me van een tevreden klant steeds meer een ontevreden klant worden. Zeker ook omdat 'het onderzoek' niet door een medewerker van mijn dealer werd uitgevoerd, maar door een of ander onderzoeksbureau. Ik denk dat dit bij velen een herkenbare situatie is. En deze situatie staat niet op zichzelf. Kijk ook maar naar telefoonbedrijven, internet providers, banken, gemeentes, enz. Overal zijn dezelfde patronen waarneembaar. Ik merk dit privé, maar ook binnen en tussen organisaties is dit waar te nemen. In steeds meer situaties worden we geconfronteerd met structuren en 'kwaliteits'systemen die de afstand tussen klant en leverancier alleen maar groter maken en de relatie nadelig beïnvloeden. De dealer uit mijn voorbeeld had natuurlijk ook persoonlijk een en ander aan mij kunnen vragen, en daarvoor is het niet eens nodig om iets te regelen of te organiseren. Ik kom immers regelmatig langs voor onderhoud, een winterbandenwissel, of gewoon even een rondje door de showroom.

Kwaliteitssystemen hebben bijgedragen om kwaliteit in een steeds bredere context te organiseren. Maar ondertussen merken we ook dat we in die bredere context niet meer alles vooraf moeten en kunnen bedenken. De maakbaarheid heeft z'n grenzen. De ontwikkeling van kwaliteitssystemen heeft de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement netjes gevolgd. De stap van productkwaliteit naar proceskwaliteit kon goed gemaakt worden vanuit een vooral interne oriëntatie. Bij de stappen naar proceskwaliteit, organisatiekwaliteit en verder zullen kwaliteitssystemen steeds meer betekenis (moeten) krijgen vanuit een externe oriëntatie. Hierbij krijgt het kwaliteitssysteem betekenis van buiten naar binnen. Twee voorbeelden waarbij het kwaliteitssysteem ook van buiten naar binnen betekenis krijgt.

Begin 2011 hadden we te maken met een vulkaanuitbarsting in IJsland. Als gevolg hiervan was het vliegverkeer boven Europa ernstig verstoord. Overal waren reizigers gestrand. De systemen van de getroffen luchtvaartmaatschappijen waren op dat moment niet in staat om de reiziger te helpen om toch nog op de plaats van bestemming te komen. Welke vluchten gaan er nog? Wanneer? En is het mogelijk om om te boeken? Enzovoort. Al snel ontstond via internet (o.a. Twitter) een structuur waarbij reizigers informatie met elkaar uitwisselden. In de praktijk bleek dit veel beter te werken dan de vooraf bedachte systemen van de luchtvaartmaatschappijen. Het was dan ook mooi om te zien dat de KLM zelf ook actief ging deelnemen. Buiten hun eigen systemen om. De hierboven beschreven vorm van organiseren wordt ook wel aangeduid als 'contextgedreven organiseren'. Van 'buiten naar binnen'. Dingen ontstaan op het moment dat daar aanleiding toe is, in welke vorm dan ook. Ze krijgen betekenis vanuit de context. Sociale normen en waarden zijn van belang, meer dan de harde systeemnormen zoals die eerder besproken zijn bij de interne oriëntatie.

Een ander mooi voorbeeld is het initiatief van verbeterdebuurt.nl. Op verbeterdebuurt.nl werken bewoners samen aan het verbeteren van hun buurten. Er kunnen problemen en ideeën worden geplaatst. Vervolgens kunnen bewoners stemmen op goede ideeën voor het verbeteren van de buurt of ze gaan in dialoog met de gemeente en buurtbewoners. Tevens kan een gemeente de site gebruiken om concrete problemen op te pakken. Interessant is dat verbeterdebuurt.nl is ontstaan op initiatief van, en gerealiseerd is door mensen buiten de gemeenten. Hoewel iedere gemeente een loket heeft voor het melden van problemen en/of ideeën past dit blijkbaar beter bij de beleving van de burger. Er zijn dan ook steeds meer gemeenten die aansluiten bij dit initiatief en meedoen. Hiermee wordt de verbinding gemaakt met de interne processen van de gemeente. Eveneens een vorm van contextgedreven organiseren. Van 'buiten naar binnen'.

Kwaliteitssystemen zullen ook in de toekomst een belangrijke bijdrage blijven leveren aan de samenwerking tussen klanten en leveranciers. Maar hoe ziet dan het kwaliteitssysteem van de toekomst eruit? Aan de ene kant is er behoefte aan structuur en vooraf bedachte kaders. Aan de andere kant is ook meer en meer behoefte aan ruimte om 'wat dan ook' te laten ontstaan, of om aan te haken bij andere initiatieven. Zie de hierboven aangehaalde voorbeelden van de KLM en verbeterdebuurt.nl. Het met elkaar begrijpen van de situatie en daarmee vinden van de juiste mix/balans tussen de verschillende vormen van organiseren is hierbij essentieel. Waar biedt systeemgedreven organiseren aan ondersteuning, en waar is juist behoefte aan contextgedreven organiseren. Op basis van dit begrip kan een kwaliteitssysteem op een passende manier betekenis krijgen. Zo'n kwaliteitssysteem kan eruit zien als een dynamisch geheel van 'puzzelstukjes' (stukjes kwaliteitssysteem) die afhankelijk van het vraagstuk een kwaliteitssysteem op maat vormen, passend op de bedoelingen. Een kwaliteitssysteem ontstaat niet vanuit een leveranciersbelang, maar ontstaat juist op basis van het belang van alle betrokkenen. Sommige stukjes ingevuld vanuit een interne oriëntatie, andere stukjes juist meer vanuit een externe oriëntatie. De energie zit hierbij op de raakvlakken en het al dan niet verbinden van stukjes. Waar is het van belang dat zaken goed aansluiten en waar zijn juist 'open eindjes' op z'n plaats. Een dynamisch uitgebalanceerd geheel.

Een uitdaging om de kwaliteitssystemen die nu een 'verstikkende' werking kunnen hebben meer open te maken en terug te brengen tot de essentie. De uitspraak van Joseph Juran "fitness for use" is dus ook van toepassing op de kwaliteitssystemen die we hanteren. Want dan zijn we in staat om ook kwaliteit te blijven leveren.

Referenties

Dinten, W.L. van (2003). *Met gevoel voor realiteit*. Delft: Eburon.

Dinten, Wim van & Imelda Schouten (2008). *Zijn zij gek of ben ik het?* Delft: Eburon.



Dr. ir. Huub Vinkenburg is zelfstandig adviseur. In 1995 promoveerde hij op de vraag waarom het zo moeilijk is om kwaliteit te leveren onder de titel 'Stimuleren tot perfectie'.

Contact: huub.vinkenburg@hetnet.nl.

STIMULEREN TOT REFLECTIE

Kwaliteitsmanagement is dood, leve kwaliteitszorg!

Als we naar de ontwikkelingen van ons vakgebied kijken dan staat daarin één vraagstuk centraal: kwaliteitsmanagement dreigt vast te lopen. Gepoogd wordt deze kwestie te benaderen op een manier die kwaliteitskundigen-van-het-eerste-uur eigen is: zoek de oorzaak van het probleem en neem die weg. Wat is hier 'het probleem'? Dat hangt af van de optiek (het paradigma) waarmee er naar wordt gekeken. De geschiedenis van de kwaliteitskunde leert dat zich – net als in andere vakgebieden – van tijd tot tijd een paradigmashift voordoet. Kenmerkend – volgens wetenschapsfilosoof Thomas Kuhn – is dat dan 'alles' verandert. De centrale begrippen krijgen een andere betekenis, de problemen worden anders gedefinieerd, de oplossingen elders gezocht en de werkwijze drastisch gewijzigd. Ik durf te stellen dat de nieuwe ontwikkeling ook vraagt om aan ander profiel, om andere competentie van de vakgenoten. Men gaat ook anders tegen het vak aankijken. Er komt een nieuwe school. Naar mijn mening maakt de kwaliteitskunde thans zo'n paradigmashift door. En staat er dus iets te gebeuren. Maar wat? Afgaande op Thomas Kuhn kunnen we dan het beste kijken naar elementen uit wat hij noemt de 'disciplinaire matrix', die kenmerkend zijn voor een vakgebied. De disciplinaire matrix beschrijft het conceptueel kader met daarin de gemeenschappelijke begrippen en overtuigingen, bijvoorbeeld over de aanpak van een probleem. In ons geval hebben we het dan bijvoorbeeld over de betekenis van begrippen als kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Want waar gaat het over? Wat is de essentie? Wat houdt het vak 'kwaliteitskunde' eigenlijk in?

Onbepaalde (kwaliteits)begrippen. Begrippen als kwaliteit en management behoren tot de klasse van onbepaalde begrippen (*vague concepts*). Kenmerkend is dat er geen definitie van is te geven én dat elke poging tot definiëren vragen oproept. In de NENISO 8402 stond ooit: "Kwaliteitsmanagement: het aspect van de totale managementfunctie dat het kwaliteitsbeleid (doelen, verantwoordelijkheden en middelen) vaststelt en implementeert". Over welk aspect gaat het precies, welke aspecten zijn er nog meer, en waarin onderscheiden ze zich van elkaar? Wat is het specifieke, unieke van het vakgebied 'kwaliteitskunde'? Wat is de essentie?

Drie (kwaliteits)scholen

Over wat de essentie is van kwaliteitskunde, lopen de meningen uiteen. Ik onderken drie scholen. De 'empirische' school focust op procesvariatie (symptoom), de onvoorspelbaarheid van producteigenschappen en de onbeheersbaarheid van productieprocessen (diagnose). Problemen zijn in principe op te lossen langs de weg van variatiereductie in procesparameters (therapie), door de oorzaken van variaties op te sporen door middel van statistiek en vervolgens weg te nemen (behandeling).

De 'normatieve' school stelt dat pas van 'integrale kwaliteitszorg' (toen IKZ, nu TQM) sprake is bij (1) een totale benadering waarbij alle processen in ogenschouw worden genomen, bij (2) een cyclische structuur in de aanpak (plandocheckact) én bij (3) een samenhang met het oordeel van de klant over de kwaliteit van product of dienst. Deze school hanteert (kwaliteits)principes (klantgerichtheid, systeembenadering), werkt met modellen (ISO 9001, INKmanagemenmodel) en stelt zich normatief op. Dit moet zus en dat moet zo. Deze school is doordrenkt van het (cultuurfilosofische) beheersingsparadigma, met maakbaarheid als ideaal.

De 'reflectieve' school beziet kwaliteitsverbetering als een veranderingsproces en probeert daarbij geen normatief standpunt in te nemen. Zij zegt dus niet hoe het moet, maar stelt steeds de vraag: "Waarom gaat het (niet) goed?". De essentie van dit proces is: 'Samen met anderen kritisch kijken naar het eigen handelen, om dit vervolgens te verbeteren'. De 'reflectieve' school heeft qua karakter veel gemeen met de 'empirische' (nauwkeurig observeren), maar er is één groot verschil. De 'reflectieve' school zoekt de oorzaak van variaties niet alleen in uiterlijk waarneembare en objectief meetbare zaken, maar óók bij de menselijke factor, bij 'foute attitudes' en 'onvruchtbare interacties'. Deze school vindt steun in het (cultuurfilosofische) betrokkenheidsparadigma, met leefbaarheid als ideaal.

Elke school legt zijn eigen accent. Ik onderstreep het verschil door de kernactiviteiten te vangen onder respectievelijk 'kwaliteitscontrole', 'kwaliteitsmanagement' en 'kwaliteitszorg'.

Evaluatie van begrippen

Ik neem graag een aantal begrippen met u door in het licht van de hiervoor gedefinieerde scholen.

Het object van de kwaliteitskunde. 'Kwaliteitsmanagement' laat menselijke factoren als macht, communicatie en attitude buiten beschouwing hoewel ze van invloed zijn op 'kwaliteit'. Dergelijke factoren zouden niet te meten zijn, want niet in maat en getal uit te drukken, daardoor onbeheersbaar en dus niet te managen. Die gedachtegang is mij te mager. Langs die weg raakt 'kwaliteitsmanagement' op dood spoor. De menselijke factor is te beoordelen en te beïnvloeden. Het instrumentarium uit de empirische en normatieve scholen is ontoereikend voor het veranderen van attitudes en het verbeteren van interacties.

Kwaliteitsverbetering als veranderingsproces. Het verloop van kwaliteitsverbetering bezien als complex en langdurig veranderingsproces wordt door tal van factoren beïnvloed. Om de complexiteit te reduceren, onderken ik (in mijn proefschrift 'Stimuleren tot perfectie')

vijf dimensies aan dat proces: de *sociale* (wie), de *inhoudelijke* (wat), de *betekenisgevende* (waarom), de *ordenende* (hoe) en de *voorwaardelijke dimensie* (wanneer). Elke dimensie kent zijn eigen kritieke factoren en die worden behandeld volgens een vast stramien: symptomen > diagnose > therapie > behandeling. De werkwijze bij kwaliteitszorg is daarmee anders – reflectiever – dan die volgens de PDCA-cirkel bij kwaliteitsmanagement.

Onhoudbare (kwaliteits)principes. De ‘normatieve’ school hanteert graag een aantal (kwaliteits)principes. Op de keper beschouwd, blijkt op de meeste van die principes enige spanning te staan. Ze gaan niet altijd op. Neem klantgerichtheid. Doen wat de klant wil!? Dat moet je niet voorhouden aan een cipier, componist of chirurg. Anderzijds is de achterliggende gedachte bepaald niet slecht en al heel oud. Is ‘klant’ niet een hedendaags woord voor ‘ander’, en is het principe van klantgerichtheid iets anders dan de deugd van naastenliefde?

Alle (kwaliteits)principes staan in het teken van het beheersingsparadigma. Dat ze spanning oproepen, is onmiddellijk te zien zodra ze worden beschouwd vanuit het betrokkenheidsparadigma. Neem ‘meten is weten’. Voordat je gaat meten wil je toch eerst iets weten?

Onbruikbare (kwaliteits)instrumenten. Het klassiek kwaliteitsinstrumentarium is niet alleen ontoereikend, het werkt soms ook niet. Neem ‘problem solving’. De technieken die daarvoor worden aangedragen, zijn wel geschikt voor ‘gesloten’, maar niet voor ‘open’ problemen, zoals die spelen bij macht, communicatie of attitudes. Het begint er al mee, dat onder de betrokkenen geen consensus bestaat over wat ‘het probleem’ is. Maar wat dan wel? De ‘reflectieve’ school komt onder andere met ‘een goed gesprek’. Je kunt weten wat de kenmerken daarvan zijn, maar dat wil nog niet zeggen dat je zo’n gesprek kunt voeren. Ronduit zwak vind ik het meetinstrumentarium uit de normatieve school. Neem het klant of medewerkerstevredenheidsonderzoek. Na twee of drie keer te zijn toegepast, zijn de uitkomsten te voorspellen. Impulsen tot verandering geeft het niet. En ook geen nauwkeurige aanwijzing voor wat te verbeteren valt. Naar mijn mening hanteert men een ondeugdelijke methode. Als alternatief stel ik meer vertrouwen in ‘een goed gesprek over concrete, specifieke en actuele gebeurtenissen’, maar dat vindt men niet objectief alsof dat zou moeten en te bewerkelijk alsof de lasten hoger zijn dan de baten. Maar waar gaat het nu om? Waarvoor zijn metingen bedoeld?

Afronding

Ik probeer steeds een aparte insteek toe te passen: niet roepen hoe het moet, maar vragen: “waarom gaat het niet goed?”. Niet normatief (voorschrijvend), maar reflectief (onderzoekend). Een klassieke kwaliteitskundige werkwijze wordt aangevuld met een veranderkundige benadering. Als alternatief voor PlanDoCheckAct, wordt Symptomen > Diagnose > Therapie > Behandeling geboden. Een contrast tussen kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg wordt geschetst. Naast controleren gaat het ook om reflecteren. Naast Beheersing gaat het ook om Betrokkenheid.

Betekent dit alles nu dat kwaliteitskundigen moeten uitzien naar een nieuw ‘leading concept’? Ik denk van wel, en heb ook een idee waar het is te vinden. De geschiedenis van ‘kwaliteit’ als vakgebied laat een steeds wisselend perspectief zien. Kijk naar de benaming: van kwaliteitscontrole en kwaliteitsbeheersing via kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering tot integrale kwaliteitszorg en kwaliteitsmanagement. Kijk naar het object: van product en proces via systeem en organisatie naar mensen en relaties. Kijk naar de ‘problemen’: van onvoorspelbare producteigenschappen en onbeheersbare processen via ondoelmatige systemen en onderpresterende organisaties naar onbespreekbare machtsstructuren en gestolde interactiepatronen. Kijk naar de ‘oplossingen’: van statistische procesbeheersing via bedrijfskundige modellen naar stimuleren tot reflectie.

De grootste perspectiefwisseling die ik zelf heb meegemaakt, is die van ‘Stimuleren tot perfectie’ (titel van mijn proefschrift, 1995) naar ‘Stimuleren tot reflectie’ (titel van dit artikel, 2012). Van een normatief standpunt ‘zo moet het’ naar een reflectieve houding ‘wat doe ik niet goed?’.



Jeroen Hoff is sinds 2003 actief als mede-eigenaar en adviseur van het Rotterdamse adviesbureau Emprove. Hij begeleidt voornamelijk managers en DGA's bij vraagstukken op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu. Hierbij dient vaak een balans te worden gevonden tussen verwachtingen van externe (o.m. bevoegd gezag) en interne stakeholders en de vertaling hiervan naar het managementsysteem van de klant en de context waarin deze zich begeeft. Het identificeren en interpreteren van relevante wet- en regelgeving, normen en klantwensen speelt hierbij een grote rol. Samen met klanten op zoek naar de maximale toegevoegde waarde en concrete prestatieverbetering is de uitdaging die hem voor ieder project weer motiveert.

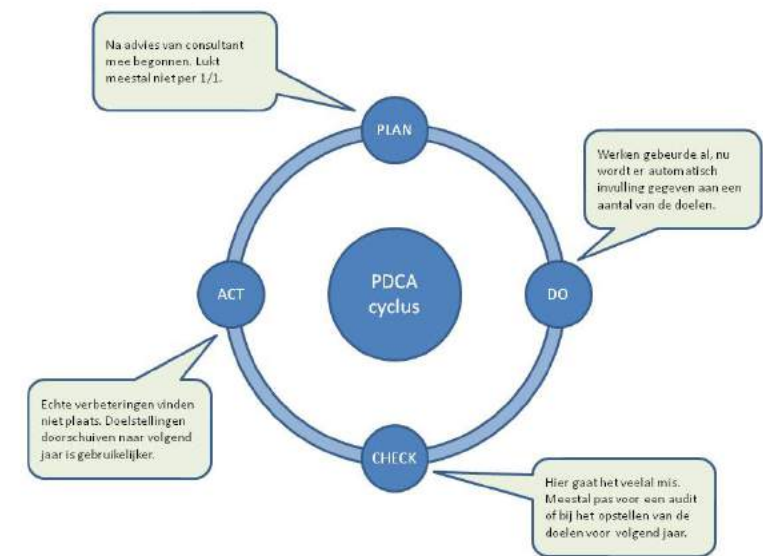
PROCEDURES? WIE LEEST ER NOU NOG PROCEDURES?

Waarom is aandacht voor kwaliteit nog nodig?

Aandacht voor kwaliteit is nog altijd nodig want ook na het vijftienvijftigjarige bestaan van ISO 9001, diverse kwaliteitsmodellen en eindeloos veel publicaties, staat kwaliteit in het MKB nog altijd in de kinderschoenen. De motor van onze economie is opmerkelijk verstoken van kennis en kunde met betrekking tot kwaliteit. Kwaliteit wordt door de gemiddelde directeur-grootaandeelhouder puur geassocieerd met productkwaliteit en lange vragenlijsten die bestemd zijn om de tevredenheid van de klant te bepalen.

Er wordt weinig nagedacht over de definitie van kwaliteit binnen de context van het eigen bedrijf. Bij het stellen van de vraag "wat is voor uw bedrijf kwaliteit?" valt er over het algemeen een ongemakkelijke stilte tot er iets gemompeld wordt over tevreden klanten of een betrouwbaar product. Let wel, het gaat hier vaak over bedrijven die al vele jaren ISO 9001 gecertificeerd zijn, hun 'processen' beschreven hebben en jaarlijks geauditeerd worden door een externe partij. Deze externe partij is, samen met de kwaliteitsmanager en zijn adviseurs, over het algemeen de enige binnen het bedrijf die op regelmatige (lees: jaarlijkse) basis de procedures van het kwaliteitshandboek lezen. Hier is zeker niet altijd sprake van kwade opzet. Het valt voor veel ondernemers en managers niet mee om op eigen kracht vragen van externen te koppelen aan de juiste, eigen procedures. Deels ligt dit aan de terminologie die toch nog in normen als ISO 9001 en in het taalgebruik van auditoren en adviseurs is opgesloten. Preventieve maatregelen, plan-do-check-act, een directiebeoordeling? Het zijn vaak deze begrippen die een aanvullende uitleg vereisen en die verstikkend werken met betrekking tot het initiële enthousiasme om met kwaliteit aan de slag te gaan.

Het plan-do-check-act model (zie figuur) is misschien wel een van de meest sprekende voorbeelden. Vaak is het onbekend bij ondernemers. Als het al wel bekend is, functioneert het echter vrijwel nooit geheel. Plan en do worden meestal nog wel goed ingevuld, maar dan zijn we weer 'gewoon' aan het werk en worden de check en act verdrongen van de prioriteitenlijstjes door de hectiek van de dag. Ook kan het gebeuren dat men simpelweg het eigen managementsysteem niet goed genoeg kent. Wie leest er immers nog procedures?



Figuur PDCA-cyclus

Waarom is kwaliteit belangrijk?

In mijn ervaring is er dus een duidelijke lacune aan kennis en kunde in het MKB ten aanzien van kwaliteit. Aandacht is nog altijd gewenst en nodig. Want juist ook voor het MKB heeft 'kwaliteit' een duidelijke toegevoegde waarde. Los van de noodzaak die er voor veel bedrijven is om door middel van het ISO 9001 certificaat mee te kunnen tenderen met opdrachten van het grootbedrijf, is kwaliteit in het MKB net het verschil tussen overleven en doorgroeien. ISO 9001 biedt tegenwoordig ook MKB de ruimte om het kwaliteitssysteem op passende wijze in te delen. Dagelijkse hoor je echter mensen in het bedrijfsleven zuchten: "het moet van ISO". Deze perceptie is misschien wel de grootste vijand van kwaliteit in het MKB. In de beeldvorming van veel mensen staat kwaliteit gelijk aan bureaucratie, eindeloze procedures en het in moeten vullen van een formulier zodra er ergens een lade openstaat of laptopsnoer over de grond ligt. Kwaliteit wordt gezien als ingewikkeld. Iets wat je eigenlijk moet overlaten aan experts. Als je zelf dan geen expert bent en geen geld wilt uitgeven aan adviseurs, wordt het al snel googelen op 'procedures' en dan kan het *copy-pasten* beginnen. Men creëert een 'standaard'-handboek dat op ieder bedrijf ter wereld van toepassing zou kunnen zijn en zorgt dat er voor de audit net voldoende registraties zijn ingevuld om de auditor te overtuigen dat kwaliteit wel degelijk leeft in de organisatie.

Als men in het MKB zou inzien dat kwaliteit maakbaar is, dat het te kneden is naar de eigen context, dat je met kwaliteit aan de slag moet omdat je organisatie er beter door kan gaan presteren, dan zou er een enorme stap voorwaarts worden gemaakt. Men zou zelf de eigen procedures kunnen schrijven over zaken die men zelf belangrijk vindt. Eindelijk is er dan echt kennis over de inhoud van procedures op de werkvloer, weet iedereen de procedures ook te vinden en is de vraag “wat is kwaliteit?” te beantwoorden. De uitdaging is wellicht om ondernemers en managers ervan te overtuigen dat zij zelf de experts zijn als het gaat over kwaliteit in hun bedrijf. De adviseur kan dan worden ingeschakeld als klankbord en voor advies voor die onderdelen van kwaliteit die wat verder verwijderd zijn van het primaire proces van bedrijven. Op deze manier kan ook een duurzame relatie ontstaan tussen bedrijf en adviseur. Een die effectiever is dan een relatie gebaseerd op het volledig uitbesteden van kwaliteit en het daaruit voortkomende gat qua kennis van het eigen procedurehandboek.

Wellicht biedt ook een aantal ontwikkelingen soelaas. Zo is er de ontwikkeling om handboeken, procedures en formulieren steeds verdergaand te digitaliseren. De eerste stap in dit proces was gericht op de overstap van papieren documenten naar Word- of PDF-documenten. De tweede stap kan liggen in het volledig of deels verlaten van documenten door steeds meer gebruik te maken van beeld en geluid. Deze stap komt voor uit de bestaansreden van handboeken: kennisoverdracht. Bij overdracht van kennis over kwaliteit is het niet meer dan passend dan dat gebruik wordt gemaakt van de meest effectieve overdrachtsvorm. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat dit zeker niet enkel het geschreven woord is. Procedures die, onder andere, vorm worden gegeven met beeld (foto, animatie, video, simulatie) zijn per definitie al specifiek van toepassing op de eigen context en niet of minder makkelijk gedachteloos te *copy-pasten*. Organisaties bouwen duidelijke en overdraagbare kennis op, hetgeen op zichzelf al waarde creëert. Met behulp van deze voordelen kan daadwerkelijk de opwaartse spiraal van structurele continue verbetering ontstaan die ISO 9001 en vele andere modellen zo nastreven.

Een tweede ontwikkeling die ertoe doet, is de tendens van toenemende aandacht voor kwaliteit in de (productie)keten. Grote bedrijven worden door hun stakeholders ter verantwoording geroepen met betrekking tot de prestaties van hun leveranciers en gaan hiertoe maatregelen nemen. Niet langer wordt er eens per jaar een enquête opgestuurd. Er worden online platforms ontwikkeld die toegankelijk zijn voor relevante stakeholders. Leveranciers dienen de platforms te voeden met informatie over de status van hun certificatie en kwaliteitsprestaties (incidenten, klachten, etc.). Deze informatie is dus ‘real-time’ beschikbaar, statussen moeten actueel blijven of rekeningen worden niet betaald en er kan niet meer voor tenders worden ingeschreven. Niet langer kunnen MKB-ers dus volstaan met een jaarlijks piekmoment van aandacht voor kwaliteit net voor een audit. Ten minste maandelijks moeten er updates naar de database en is er dus aandacht voor kwaliteit. Intern en met klanten zal er dialoog moeten zijn over welke informatie moet worden gedeeld en wat hiermee wordt gedaan. Vanuit deze dialoog ontstaan gedeelde definities over kwaliteit. Een van de succesfactoren voor kwaliteit.



Hans van Mulekom (1959) heeft werktuigbouwkunde en kwaliteitsmanagement gestudeerd. Hij heeft ruim dertig jaar werkervaring op het gebied van kwaliteitsmanagement bij NedCar, Océ en NedTrain (NS). Zijn huidige functie is SQA-manager bij NedTrain. Daarnaast heeft hij een eigen adviesbureau op het gebied van kwaliteitsmanagement. Sinds een aantal jaren is hij lid van de accreditieraad voor de IRIS (International Railway Industry Standard) waarbij hij advies uitbrengt in het kader van de ontwikkeling van de IRIS norm en witness audits uitvoert om Certification Bodies en hun auditors te beoordelen. Tevens is hij lid van de programmaraad voor de masteropleiding kwaliteitsmanagement van S&N University.

technisch en statistisch beheerst te zijn. Controleren en registreren voeren de boventoon. Kwaliteitssysteemnormen zijn wel aanwezig, maar zijn sterk product- en procesgeoriënteerd. Waar bijvoorbeeld Japan een down-to-earth benadering heeft toegepast, heeft de praktijk in Europa laten zien dat veel bedrijven op het gebied van aantoonbaarheid van statistische beheersing van industriële processen onvoldoende scores. Oorzaken kunnen gezocht worden in ondermaatse contractbeoordelingen op haalbaarheid van specificaties, onvoldoende scholing van personeel, geen effectieve sturing geven aan processen van onderleveranciers en onvoldoende focus door de klant.

De jaren negentig geven een impuls aan het niveau van normen op het gebied van kwaliteitssystemen. De ISO9001 norm maakt een sprong van productgerichtheid naar procesbenadering. Parallel daaraan zien branchespecifieke normen het levenslicht. Voorbeelden zijn de ISO/TS16949 en de AS9100 uit respectievelijk de automobiël- en luchtvaartindustrie. Vanuit een SQA-perspectief wordt naast product- en procesbeheersing ook aandacht besteed aan de mate van effectiviteit van geïmplementeerde kwaliteitssystemen bij leveranciers. SQA voert audits bij leveranciers uit om zodoende structurele verbeteringen in gang te zetten. De methodieken uit deze *normatieve school* zijn complementair aan de benaderingswijze van de empirische school. De implementatie en combinatie van de aspecten uit beide scholen zouden het verschil moeten maken. Ook hier laat de praktijk anders zien. Een goed gedocumenteerd kwaliteitssysteem is geen garantie voor foutloze leveringen en omgekeerd. Het besluiten om de organisatie te laten certificeren kan ontstaan uit een intrinsieke of een extrinsieke motivatie. Dat laatste kan funest zijn. Certificering omdat het wordt opgelegd door de klant en mogelijk niet gedragen wordt door de directie heeft het gevaar in zich dat het kwaliteitssysteem met bijbehorende betrokkenheid en gedrag van de medewerkers niet gaat leven en dus niet effectief wordt. Aan de andere kant is het heel goed mogelijk dat de klant zeer tevreden is doordat goede producten worden geleverd. Echter om dit te kunnen realiseren ontstaan hoge interne kwaliteitskosten door inspectie, verschrompen, herstellen en uitsorteren.

Binnen de ketensamenwerking in de industriële toelevering worden de afgelopen tien jaar gekenmerkt door het continu verbeteren van de kwaliteit van de afgeleverde producten. Naast het opleiden en bijscholen van werknemers worden bestaande technieken en instrumenten verfijnd, door middel van scorecards wordt de output gemeten en bijgestuurd door verbeterprogramma's te initiëren. Dit representeert krachtige gereedschappen om een 'single-loop learning' benadering, dat wil zeggen de dingen die gedaan moeten worden zo goed mogelijk doen, te ondersteunen. Tevens zijn er nieuwe ontwikkelingen op het gebied van samenwerking en innovatie zichtbaar in de gehele voortbrengingsketen. De (eind)klant stelt steeds hogere eisen ten aanzien van (eind)producten op het gebied van comfort en veiligheid. De 'automotive' is daar een goed voorbeeld van en de laatste jaren zeer zeker ook de 'railway'. Dit stelt hoge eisen aan de ontwikkeling van producten en productieprocessen. Het bereiken en behouden van een 'state of the art' niveau impliceert een nauwe samenwerking met klanten, leveranciers en onderleveranciers. Als bedrijf is het vaak niet meer mogelijk om alles zelf te exploreren en exploiteren. Er is een trend

DE ONTWIKKELING VAN DE SQA-FUNCTIE IN DE INDUSTRIËLE TOELEVERING

In de afgelopen decennia is ketensamenwerking in de industriële toelevering een steeds belangrijkere plaats gaan innemen. Dit komt voort uit het feit dat het produceren van onderdelen steeds vaker wordt uitbesteed bij leveranciers bezien in het licht van een 'total cost concept'. Bij uitbesteding speelt een aantal aspecten een rol. Op de eerste plaats worden producten steeds complexer zodat kennis en capaciteit ontbreken om ze zelf te produceren. Een tweede aspect is dat bij het ontwikkelen van producten in steeds grotere mate gebruik wordt gemaakt van de kennis en competenties van leveranciers. Vanuit dit perspectief is het logisch dat het zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten van het inkoopproces een steeds grotere rol is gaan spelen. Het is van groot belang dat goede afspraken met leveranciers worden gemaakt over productspecificatie, prijs, kwaliteit en levertijd, dat deze afspraken worden vastgelegd in contracten en dat contractbewaking plaatsvindt gedurende de contracttijd.

Met name voor het maken en het bewaken van kwaliteitsafspraken hebben veel (grote) uitbesteders processen ontwikkeld op het gebied van Supplier Quality Assurance (SQA). Primair gaat het om het telkens opnieuw bij elke levering verkrijgen van producten die aan specificatie voldoen. Gerichtheid en methodieken hebben de afgelopen decennia trends en ontwikkelingen laten zien.

Op SQA gebied kenmerken de jaren tachtig zich door 'meten is weten' (Shewhart, Juran, Deming). Binnen de kwaliteitskunde zou men kunnen spreken van de *empirische school*. Leveranciers dienen aan te tonen dat producten en processen voldoen aan specificaties, niet alleen voor één levering, maar voor de gehele contracttijd. Processen dienen

zichtbaar van een ‘closed innovation’-paradigma naar een ‘open innovation’-paradigma (Chesbrough, 2003) waarbij door intensieve samenwerking op het gebied van R&D en productontwikkeling gebruik wordt gemaakt van de specialisaties en competenties van partners in de keten. Leveranciers zijn vaak een bron van innovatievermogen. Uit de twee genoemde industrieën automotive en railway zijn voorbeelden te noemen zoals interieurdesign, stoelen, motoren, brandstofpompen, remmen en wielen. Wetenschappelijk onderzoek op het gebied van het actief betrekken van leveranciers bij productinnovatie heeft tegenstrijdige resultaten opgeleverd. In een aantal gevallen leidde open innovatie tot kortere ontwikkelingsdoorlooptijden, een hogere productkwaliteit en een kortere time-to-market (Burt, 1989). Andere resultaten toonden aan dat verschillende industrieën juist geconfronteerd werden met hogere ontwikkelingskosten, lagere productkwaliteit en langere doorlooptijden (Hartley, 1994).

Reflecterend op de ervaringen op SQA-gebied zijn er risicogebieden waar te nemen. Een eerste risicogebied is het meer en meer uitbesteden van design- en engineeringactiviteiten bij leveranciers. Dit vraagt goede borging van designprocessen bij de leveranciers en zeker ook een andere rol van de verantwoordelijke productengineers van de klant, die niet alleen specialist moeten zijn op het vakinhoudelijke engineeringwerk maar ook de competentie moeten hebben om leveranciers te managen en monitoren op het designproces. Een tweede risicogebied is het langer worden van de totale voortbrengingsketen. Leveranciers besteden meer uit aan onderleveranciers en deze onderleveranciers besteden ook weer uit. Dit vraagt voor inkoop en SQA professionals niet alleen bij de klant maar ook bij leveranciers en onderleveranciers. Overigens zijn beide risicogebieden (ofwel relatief zwakke gebieden) ook duidelijk herkenbaar bij het uitvoeren van leveranciersaudits. Toekomstig risicomanagement zal zich zeker moeten concentreren op beide gebieden.

Een goed samenspel tussen de klant, R&D, productontwikkeling, productie, logistiek, inkoop, SQA en de leveranciers vormt een belangrijke succesfactor bij het in een vroeg stadium betrekken van leveranciers bij de eigen productontwikkeling (*early supplier involvement*). Voorwaarden daarbij zijn een professioneel projectmanagement en ondersteunende processen die zorgen voor systeemcompatibiliteit ten behoeve van een snelle en efficiënte informatie-uitwisseling. Bepalend voor een succesvolle samenwerking is ook het wederzijds vertrouwen tussen de opdrachtgever en de leverancier. Belangrijk is dat verwachtingen en ervaringen over en weer worden uitgewisseld. Strategisch gezien is het van groot belang dat de opdrachtgever een status van ‘*customer of choice*’ kan bereiken waarvoor leveranciers bereid zijn alle beschikbare middelen in te zetten ten behoeve van de exploratie- en exploitatiefase met het oog op het creëren van een duurzame win-win relatie.

Met het oog op deze ontwikkelingen kan de vraag gesteld worden of de huidige rol van SQA nog volledig in lijn ligt met de betreffende processen en interfaces. Zijn audits binnen het leveranciersselectieproces nog wel nodig of is een gecertificeerd, branchespecifiek kwaliteitssysteem voldoende? Voegt nog meer focus en sturing op kwaliteitsplanning in het orderverwerkingsproces iets toe of moet een leverancier juist meer worden losgelaten? Hoe

te sturen op het productdesignproces? Wat is de invloed van de keuze van onderleveranciers en de mate van leveranciersmanagement? Wat is de invloed van cultuurverschillen en globalisering op de processen en de output? Wat zijn vanuit een dyadisch inkoop-leveranciersperspectief de beïnvloedingsmogelijkheden van SQA zowel *upstream* richting klant als *downstream* richting leveranciersketen? Met als ultieme doel het bewerkstelligen en verbeteren van klanttevredenheid en –verwachtingen.

Op de eerste plaats zal, als functie van de expertise en competentie van de leverancier, de SQA Engineer van de klant meer of minder faciliterend dienen op te treden. Bij een beginnende klant-leverancierrelatie, ofwel een nieuwe leverancier, zal de SQA Engineer in het begin heel duidelijk moeten zijn in het communiceren van eisen en verwachtingen van de klant. Gaandeweg zal de SQA Engineer een ‘feeling’ moeten krijgen voor het herkennen van sterke en zwakke punten van de leverancier. Dit vraagt veel competentie en ervaring. Dus heel kritisch naar een leverancier (blijven) kijken is heel belangrijk.

Ook zal bij complexe uitbestedingen, waarbij een leverancier de verantwoordelijkheid krijgt voor het ontwikkelen van een product, de SQA Engineer de hulp dienen in te roepen van een product engineer van de klant. Daar waar de product engineer de competentie heeft om output vs input te vergelijken (gedetailleerde specificatie van de leverancier tegen de functionele specificatie van de klant), ligt er een rol weggelegd voor de SQA Engineer om het proces te faciliteren. Denk daarbij aan het faciliteren van bijvoorbeeld Design FMEA's en het monitoren en bijsturen van een Design Review proces. Een ander voorbeeld is het uitbesteden van een logistiek en verpakkingsconcept. Daarbij kan de SQA Engineer een beroep doen op een logistiek engineer van de klant voor het valideren van een verpakkingsvoorschrift waarbij SQA faciliterend optreedt.

Bij uitbestedingen door de leverancier aan onderleveranciers is door SQA van de klant altijd veel focus gelegd op het verifiëren van productieprocessen en producten van de onderleveranciers, het meten van performance en vragen van actieplannen. Wat vaak geconstateerd wordt, is dat de performance van onderleveranciers door deze acties toch niet de structurele verbeteringen brengt die de klant verwacht. Naar de toekomst toe is er volgens mij een steeds belangrijkere adviserende rol voor SQA (van de klant) weggelegd om de discussies aan te gaan met de leverancier over waarom dat een bepaalde onderleverancier niet de juiste keuze is voor de lange termijn, en wat vanuit strategisch oogpunt de acties zouden moeten zijn.

En last but not least, wat betekent dit voor de vereiste (toekomstige) competenties van de SQA quality manager? De rol van de quality manager is in een aantal dimensies dramatisch gegroeid. Een aantal jaren geleden bestonden de benodigde technische vaardigheden uit statistische methodieken, bemonstering en auditing, het maken van kwaliteitsrapportages, SPC en kennis van testen en inspecties. Vaak was kennis van branchespecifieke eisen voldoende. Deze technische vaardigheden blijven groeien. Steeds meer wordt de quality manager verwacht een expert te zijn in benchmarking, Cost of Quality analyse,

variantieanalyse, design- en proces-FMEA's, klanttevredenheidsmetingen, risicomanagement en het faciliteren van al deze zaken.

Op de tweede plaats dient de quality manager een expert te zijn op het gebied van kwaliteitsculturen zowel intern als naar klanten en leveranciers, organisatiedynamiek en veranderkunde. Vaak wordt een beroep gedaan op de quality manager om wijzigingen door te voeren op het gebied van gedrag en motivatie, crossfunctionele werkrelaties, klant- en leveranciersinteracties, empowerment en commitment.



Antonie Reichling biedt ondernemers en managers een partner bij het ontwikkelen van hun organisatie en de gestructureerde aanpak van problemen. Met zijn expertise in strategisch management en kwaliteitsmanagement, ondersteund door een gedegen basis in projectmanagement, helpt hij hen duurzame oplossingen te creëren. Gestart als werktuigbouwkundig ingenieur, verwierf Antonie zijn kennis en ervaring met organisatieontwikkeling en gestructureerde probleemaanpak gedurende 20 jaar praktijk binnen organisaties. Sinds 1992 begeleidde hij ruim 140 projecten bij meer dan 50 organisaties, variërend van kleine ondernemingen via non-profit tot grote overheidsorganisaties, in Nederland en sinds 2004 ook internationaal. Recent startte hij met zijn promotietraject aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

EEN VERNIEUWDE VISIE

In 2005 schreef ik voor de KDI Master Kwaliteitsmanagement (MKM) Masterclass van 31 maart een essay over Kwaliteitsmanagement in 2014. Ik stelde daarin de vigerende regelkramp aan de kaak en presenteerde de volgende visie: “Kwaliteitsmanagers in 2014 zijn de mensen die continu het bestaande ter discussie stellen, die met out-of-the-box-oplossingen en -ideeën komen, die meester zijn in het inrichten en onderhouden van creatieve, onderzoek- en innovatiegerichte afdelingen.”

Nu, in 2012, denk ik dat we onze visie een grote stap verder weg moeten zetten. Begin 2011 lichtte ik aan een latere lichting deelnemers aan de MKM hun opdracht voor een werkstuk in het kader van colleges Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toe. De opdracht was het een werkstuk over voorbeelden van of stappen naar *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement* (Jonker en Reichling, 2012). Op de vraag of het nu over MVO ging of over kwaliteitsmanagement, zei ik toen: “Derde generatie kwaliteitsmanagement is maatschappelijk verantwoord ondernemen”. Alhoewel feitelijk niet juist, de bedoeling was duidelijk, de deelnemers werden uitgedaagd hun kwaliteitsdenkraam te verbreden.

Wat mij betreft zie ik in de toekomst een kwaliteitsmanagementfunctie die ondersteunend is aan alle aspecten van ondernemen dat gekenschetst wordt door wat heet ‘gelijktijdige waardecreatie voor alle belanghebbenden’. Gelijktijdige waardecreatie voor alle belanghebbenden betekent dat niet meer één belang – historisch gezien het economische – prevaleert boven de andere belangen – het sociale en het ecologische. Dat MVO verder gaat dan beperken van schade, maar dat MVO gaat over win-win-win of in ieder geval niet over verlies, hoe klein dat verlies ook is.

We hebben het zo duidelijk over een visie, een ster aan de horizon. Over 10 jaar klaar? Ik denk dat we er dan bij lange na nog niet zullen zijn, maar wel dat er een ontwikkeling in gang gezet zal zijn, dat een aantal onder ons serieus op weg zal zijn.

Kwaliteit is een instelling

Serieus op weg betekent een volledig andere instelling. Van hart via hoofd naar handen. Het hart zegt: ‘ik wil dat iedereen wint’, het hoofd werkt de nieuwe concepten, modellen en technieken uit waarmee die visie waargemaakt kan worden en de handen leren de discipline om nieuwe keuzes te maken en nieuwe routines te gebruiken.

De *ASQ Futuring Study 2011* noemt alternatieve definities voor kwaliteit. Een daarvan luidt: ‘kwaliteit als persoonlijke ethiek’, en is mij dunkt de basis voor kwaliteitsmanagement in een toekomst van gedeelde waardecreatie. George Möller, oud-beursdirecteur en voormalig topman van Robeco, schetst dit fraai voor de financiële wereld, waar ethiek al in de huidige tijd een heikel punt is: “Ethiek is geen luxe, het is een hygiëfactor.” (NRC, 15-16 september 2012).

Een boerenprotest tegen een supermarktketen die eenzijdig een korting van 2% aan haar leveranciers oplegt, komt in de visie niet meer voor. Op dit moment worden ketens echter veelal geoptimaliseerd vanuit een centrale speler, we hebben het eerder over de supply-chain van bedrijf X en nog niet over het supply-netwerk voor product Y. Serieus op weg zijn naar gedeelde waardecreatie betekent dat alle stakeholders mee spelen en er geen bazen meer zijn. Vanuit een gedeelde visie en doel, in netwerken, zelfsturend maar wel steeds met een lead, wordt zo verantwoorde waarde gecreëerd. In organisaties en tussen organisaties.

Op het niveau van de (wereld)markt gaf Lucas Simons op 31 mei op het congres Duurzaam Organiseren > Doen! een exposé onder de titel: ‘Ik wil wel, maar dan moet jij ook’. Hij maakte duidelijk dat er in de problematische voedselketen van tropische commodities een vicieuze cirkel doorbroken moet én kan worden. Hoopgevend was zijn schets van een doorbreken van de cirkel door het bedrijfsleven samen met NGO’s, zonder onmiddellijk ingrijpen van de overheid en zonder actie van de consument, anders dan diens toenemende eis maatschappelijk en ecologisch verantwoord te kunnen consumeren. Grote bedrijven zetten daadwerkelijk de knop om en nemen initiatief.

Kwaliteit doe je samen

Om deze visie te ondersteunen, moet kwaliteitsmanagement zagezegt ‘uit de kast komen’, de kast waarin zij zichzelf lijkt te hebben opgesloten. Als we MVO niet beperkt zien tot schade beperken, maar als gelijktijdige waardecreatie voor alle belanghebbenden, dan lijkt het alsof de ontwikkelingen op de gebieden kwaliteit (en economie) enerzijds en *sustainability* en *social responsibility* anderzijds, in verschillende werelden leven. Ander beleid, andere managers, andere concepten, andere afdelingen. Reiken zij elkaar echter de hand, dan komen de langdurige ervaringen en het grote arsenaal van kwaliteitsmanagement rechtstreeks ten goede aan de beide andere, zonder verlies van tijd of geld in opnieuw het wiel uitvinden.

Uiteindelijk gaat het om organiseren en samenwerken in het licht van een gemeenschappelijk doel.

Dat 'de hand reiken' geldt dan niet alleen voor de drie aandachtsgebieden, maar ook voor de drie werelden van politiek/bestuur, wetenschap en bedrijf. De winstmogelijkheden van (verdergaande) samenwerking lijken overweldigend. Hoopgevend is dat niet alleen ik tot deze conclusie kom, ik las in Synaps 33 in het verslag van het DAQ wintercamp: "Aan het eind van de avond waren er allerlei plannen ontstaan, zoals het contact zoeken met MVO Nederland [...] om hen op de hoogte te stellen wat wij binnen de kwaliteitskunde al in jaren hebben ontwikkeld om het [MVO] te implementeren". Zelf ben ik begonnen aan mijn promotietraject aan de Radboud, waarin ik onderzoek in welke mate en zo ja, hoe de rol, positie en taken van de kwaliteitsfunctie in Nederlandse profit-organisaties verbonden is met hun streven naar Corporate Social Responsibility en Sustainable Development. Mijn premisse is dat er kansen liggen in de creatie van een geïntegreerde ondersteuningsfunctie, dat zal duidelijk zijn.

De kwaliteitsfunctie in de toekomst

Organiseren, produceren en dienstverleners in de toekomst vraagt om integrale afwegingen. Waar het steeds meer om zal gaan, is dat mensen daarbij zelf moeten denken en afwegen. Het gaat om gedeelde waarden, algemeen geleefde ethiek, gedeelde doelen en de wil en de vaardigheid om dilemma's aan te pakken. De problematieken zullen daarbij steeds vaker de regels ontstijgen en een steeds groter beroep doen op eigen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Duidelijk is dat de reflectieve school van Vinkenburg (2010) aan belang toeneemt, inclusief een scala van vaardigheden die bij de nieuwe rol horen. Die rol vraagt om meesters in *'reconciling stakeholder differences'*, onderhandelen, communicatie, commitment bouwen. Het vraagt om excellente beïnvloedingsvaardigheden en meer en meer om multiculturele vaardigheden.

De andere scholen verdwijnen niet uit het zicht, ook zij blijven noodzakelijk, maar op een ander niveau. Op dit moment komen de vaardigheden echter nog niet of nauwelijks tot uitdrukking in de beroepsprofielen van de European Organization for Quality (EOQ) of de Master Kwaliteitsmanagement van – tegenwoordig – S&N University.

Het is nog maar de vraag welk deel van de huidige kwaliteitswereld deze slag kan en wil maken. In mijn essay van 2005 schreef ik: "In het Vierfasenmodel (Hardjono, 1995) beweegt kwaliteitsmanagement zich anno 2005 nog voornamelijk tussen de oriëntaties Markt, Beheersing, Efficiency, Intern met een lichte neiging naar Flexibiliteit. In 2014 zien wij in dit model kwaliteitsmanagement 180 graden gedraaid opereren, komende vanuit de focus op Creativiteit zich richtend op Extern en Marktgerichtheid."

Nu, 2012, zie ik nog steeds een aanmerkelijk deel van de kwaliteitswereld zich richten op standaardiseren, op normeren. Met enige regelmaat ontvang ik mail van NEN over

nieuwe normen en richtlijnen waarvoor commissies gezocht worden. Daarnaast wordt het onderwerp persoonscertificatie steeds vaker genoemd en vereist. Maar uiteindelijk draait het om het handelen in de praktijk, daar gaat het over het juiste – moeilijke? - willen, durven en doen. Zonder dat hebben kennis en kunde geen praktische waarde. En daarover bereiken mij onder de noemer kwaliteitsmanagement zo goed als geen berichten.

In de ASQ Futuring Study 2011 wordt zorg uitgesproken of de kwaliteitsmanagers de slag kunnen maken: "Er is een debat gaande over de vraag of een en dezelfde professional een vaardigheidscontinuüm van beheersing tot transformatie kan omvatten [...]" En dan heeft de studie het nog niet eens over een ambitieuze visie als ik hiervoor neergezet heb. Het lijkt waarschijnlijk dat we steeds meer zullen moeten denken in een multidisciplinaire kwaliteitsfunctie. Het aantal cognitieve en gedragscompetenties vereist om de uitdaging het hoofd te bieden, overstijgt wat redelijkerwijs van een mens verwacht kan worden. Voor grote organisaties hoeft dit geen probleem te zijn, voor kleine organisaties daarentegen is de uitdaging groot. Het is hier dat de nieuwe vormen van organiseren en de nieuwe businessmodellen om de hoek komen kijken en misschien ook de grootste winst daarvan verwacht kan worden.

The proof of the pudding ...

Mij dunkt vormt de erosie van maatschappelijke voorbeeldfuncties een grote belemmering in de implementatie van de visie. Manipulerende rechters, verkiezingscampagnes die over de formatie gaan en niet over de inhoud, banken die hun slechte waar verkopen, het milieubeleid van Nederland, zich verrijkende bestuurders. Waar vinden we nog die wijze, rustige, betrouwbare maatschappelijke rolmodellen? Het lijkt dat we wat dat betreft op het moment behoorlijk in een dip zitten. De geschiedenis biedt gelukkig hoop, het is nog wel erger geweest.

Er zijn nieuwe vormen van kijken naar hoog complexe problematieken nodig. Niet meer (alleen) Kotter met de 8 fasen, maar veeleer de wenken van Hans Vermaak bieden soelaas. Zo adviseert hij te beginnen aan de randen van organisaties en juist niet die eis te stellen van het commitment van het hoger management: "Vernieuwing zichtbaar aanzetten met voorbeeldgedrag vanuit de top zet elke innovatie op achterstand. Je kunt beter in de marge experimenteren."

In al deze visionaire en ambitieuze aanpakken stel ik mij voor dat de kwaliteitsmanager van de toekomst een belangrijke rol speelt. Een kwaliteitsmanager die ook bij zichzelf begint. Met een glimlach zie ik het gebruik van 'moet', meestal in combinatie met 'management' in werkstukken van (aankomende) kwaliteitsmanagers. Mijn standaard vraag is: "en wat ga jij er aan doen dat zij voelen dat ze moeten", of, nog beter, "dat zij gaan willen!" Verbeter de wereld, begin bij jezelf. Als de kwaliteitsmanagementfunctie niet de competentie heeft om mensen te helpen de wil te vinden en de durf te ontwikkelen om de zaken anders te doen, dan lijkt me dat de andere kwaliteitsmanagementactiviteiten op de lange termijn toch uiteindelijk niet meer dan uitstel van executie geven.

Referenties

Jonker, J. en A. Reichling (2012). *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement*. <http://www.duurzaamorganisierendoen.nl/papers>

Reichling, A. (2012). De Toekomst van kwaliteit. *ASQ. Sigma*, nr.4.

Interview met George Möller. *Ethiek is geen luxe, maar juist broodnodig*. NRC 15-16 september 2012, bijlage Economie.

Vinkenburg, H. (2010). Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, nr. 31.

Hardjono, T.W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen

Vermaak, H. (2011). Leren genieten van complexiteit. *Synaps*, nr. 33.

Video lezing Lucas Simons, NewForesight, opgehaald 16 september 2012 van Studium Generale, Universiteit Utrecht, <http://www.sg.uu.nl/2012/02/20/people/>, start op 1:07 uur.



Wouter Neerings is sinds 2005 managing consultant bij TNO Management Consultants. Daarvoor werkte hij bij Siemens Nederland als Corporate Change Manager, waar hij onder meer de EFQM Award audit voorbereidde.

Wouter streeft ernaar om met empathie en enthousiasme veranderingsprocessen in gang te zetten. Zijn expertise strekt zich uit van kwaliteitsmanagementsystemen en audit- en zelfevaluatieprogramma's tot management development trajecten en implementatie van MVO.

KWALITEIT IS MENSENWERK

Lijkwit, transparant wegvallend tegen de witte muur achter haar, zit ze naast een flinke stapel even witte ordners op mij te wachten. Het beeld vloeit langzaam in één met de grijs/beige jurk die ze draagt. De rode zenuwvlekken in haar hals vormen op dit alles een vlammend contrast. Wanneer ik binnenkom, staat ze haastig uit haar stoel op waarbij ze tegen de tafel stoot. De stapel ordners begint langzaam te schuiven richting het bekertje koffie voor haar. In een poging het bekertje te redden, tikt ze het om. Donkerbruin wordt als nieuwe kleur aan het palet toegevoegd. Bij lange na niet het ideale begin van een procesaudit.

Zodra de tafel schoon is en ik zit, begint ze de belangrijkste processen van de juridische afdeling van deze woningcorporatie op te ratelen. Bijna in staccato dreunt ze de processen op, nauwelijks beseffend wat ze zegt. Dat alles met slechts een doel: zo snel mogelijk verlost te zijn van die verschrikkelijke audit. Het is onmogelijk haar te onderbreken. Dan ineens hapert ze. Haar ratelen vertraagt en stopt. De rode vlekken laaien verder op. Nog voor ik iets kan zeggen, pakt ze de draad weer op. Hapert, vertraagt en stopt opnieuw. Ze is de braaf geleerde les kwijt. Ik zie haar ogen vochtig worden en maak gebruik van de gelegenheid te vragen naar haar trots in haar werk. Onmiddellijk verandert de uitdrukking op haar gezicht. "Je kunt hier bij juridische zaken echt wat voor de bewoners betekenen", zegt ze, terwijl met het krullen van haar mondhoeken de kleur op haar gezicht toeneemt. "Een jaar geleden constateerden wij dat het aantal gedwongen uitzettingen begon toe te nemen. Samen met de afdeling financiën hebben we toe een vroegtijdige signalering ingevoerd. Hierdoor krijgen we eerder zicht op betalingsachterstand bij bewoners. Daarnaast hebben we met de gemeentelijke sociale dienst afgesproken dat zij eerder in actie komen om deze bewoners zo nodig bij te staan. Het aantal gedwongen uitzettingen is sindsdien gedaald." Inmiddels zit een andere vrouw tegenover mij: een betrokken ... nee, een bevoegen medewerkster die vanuit haar professionaliteit binnen de organisatie ontwikkelingen signaleert en hierop actief anticipeert. En een medewerker die er met trots over vertelt. Kwaliteiten die voor iedere organisatie grote waarde toevoegen.

Vroeger was het allemaal zo eenvoudig. In iedere organisatie had je ze wel: van die senior medewerkers, die aan het eind van hun actieve loopbaan plaats moesten maken voor een volgende generatie. Omdat ze met hun jaren lange ervaring nog van toegevoegde waarde voor de organisatie konden zijn, werden zij als kwaliteitsmanagers en met stapels ordners opgesloten in kleine kamertjes. Een, soms twee maal per jaar kwamen ze met al die mappen uit de kamertjes de werkvloer op. Ze keken dan of er gewerkt werd zoals in hun mappen stond beschreven. Als dat zo was, kreeg men een certificaat. Week de werkelijkheid echter af, dan moest deze aan de inhoud van de ordners worden aangepast. Dit werd een audit genoemd. ISO certificering was hier, zeker in de eerste decennia, een stuitend voorbeeld van. Dat alles volgens de mantra: "Zeg wat je doet, doe wat je zegt en bewijs het". Punt! Deze ISO-mantra is hiermee niet alleen een doorn in het oog van Darwinisten, die stellen dat niet de sterkste overleeft, maar degene die zich voortdurend weet aan te passen. De ISO-mantra doodt ook alle ondernemingslust. Het kan dan ook bijna niet toevallig zijn dat in het klassieke Grieks *iso* gelijk of gelijksoortig betekent. Gelijk, of gelijksoortig zijn, is wel het laatste wat je als ondernemer wil. De ambitie om onderscheidend te zijn plus de wil om zich voortdurend aan te passen, motiveerde 14 captains of industry tot het oprichten van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Helaas leert de geschiedenis dat ook dit kwaliteitsinstrument met alle regels onnodige bureaucratie creëert voor de organisaties die het hanteren. Het lijkt er op dat men meer en meer de verantwoording van kwaliteit vastlegt in de dogma's van het systeem dat wordt gehanteerd. Men lijkt ervan overtuigd te zijn dat het opstellen van procedures en voorschriften leidt tot meer kwaliteit. Niets is minder waar.

Een kwaliteitsinstrument is als een pen. Zoals de pen de dichter faciliteert in het toevertrouwen van zijn gedachten aan het papier, zo dient een kwaliteitsmodel de organisatie te faciliteren in het onderscheiden, leren en stimuleren van processen, producten en diensten. De dichter hanteert de pen op eigen wijze zodanig dat hij het beste in staat is om zijn doel te bereiken en zo hanteert een organisatie het kwaliteitsmodel. Geheel geïnspireerd, is de dichter zich meestal niet bewust dat hij zijn pen hanteert. Zo vanzelfsprekend zal een organisatie ook het kwaliteitsmodel hanteren, wil het de creativiteit van haar mensen niet belemmeren. Want het is juist de mens die centraal staat in het management van kwaliteit. Men gaat in de zorg werken om mensen te helpen. Niet om aan standaarden te voldoen. Men werkt in het onderwijs om kinderen te begeleiden naar een zelfstandige plek in de samenleving. Niet om KPI's te halen. Het is die professionaliteit die medewerkers drijft en zo waarde toevoegt aan de organisatie. Op basis van die waarden kunnen normen gesteld worden. Niet als eis, maar meer als bakens. Bakens die zo nodig verzet kunnen worden als de tijd daar om vraagt. Kwaliteitsmanagement bestaat eruit juist die waarden in de organisatie aan te boren. Hierbij gaan we uit van het principe: wie waarden zoekt, dient te waarderen. Met andere woorden: "Alles wat aandacht krijgt, groeit".

Het waarderen auditen waar we het hier over hebben, is gebaseerd op de ideeën van Barbara L. Fredrickson die stelt dat positieve emoties het denken verbreden en daardoor beweging genereren. Fredrickson toonde aan dat mensen tot bloei komen of opvallend presteren bij

een positiviteitsratio boven de 3 staat tot 1¹. Dat wil zeggen dat wanneer er minimaal drie positieve ervaringen staan ten opzicht van één negatieve, een mens zich ontwikkelt. Dat vraagt van een organisatie, dat zij de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker hoog in het vaandel hebben staan. Daarnaast realiseert men zich dat de kwaliteit van de gesprekken die binnen de organisatie gevoerd worden, bepalend is voor het lerend vermogen van de organisatie. Door de verschillende standpunten zonder oordeel tegemoet te treden, krijgt nieuw en anders denken in deze dialoog een kans. Een dergelijke dialoog is een 'actie' waarbij de kiem van een duurzame beweging binnen een organisatie wordt gelegd. Het eenvoudigste bereikt men dit door bij het hanteren van het kwaliteitsinstrument de focus te leggen op de 'best practice' en naar hoe deze strategie leeft op de werkvloer. Met andere woorden: Wat waren de geslaagde momenten waarop het gewenste resultaat bereikt werd? Hoe ziet dat resultaat eruit? (het gevolg) Op welke manier is dit resultaat bereikt? (de oorzaak) Wat was jouw bijdrage daaraan? (de eigen verantwoordelijkheid) Wat kunnen we leren van het succes?

Een dergelijke houding levert de organisatie het nodige op. Het creëert medewerkers die willen leren, die willen reflecteren op hun werk en daarbij nieuwe inzichten over zichzelf en de organisatie opdoen. Meer en meer schept het mogelijkheden voor co-creëren. Met andere woorden: het 'ik'- of 'jij'-denken maakt plaats voor een 'wij'-denken. Medewerkers gaan 'breed' denken en kijken naar de organisatie en de wereld waarin die organisatie opereert. Een dergelijk denken genereert een energie waardoor het meer medewerkers in beweging zet. Daarmee wordt het vliegwiel van een echt lerende organisatie in gang gezet.

Kwaliteit is mensenwerk. Mijn ervaring met de medewerker van de juridische afdeling van de woningcorporatie getuigt er in alle opzichten van. Ze straalt wanneer ze haar verhaal heeft gedaan. De vuurrode zenuwvlekken in haar hals zijn opgelost in de warme rode bloes op haar wangen. In detail heeft ze aangegeven welke stappen ze heeft genomen, met wie ze welke afspraken heeft gemaakt. Ze geeft aan hoe ze samen met haar collega van financiën en de gemeente de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft weten te verdelen. "En dat is het leuke van mijn werk hier", beëindigt ze haar passionele verhaal, "bij juridische zaken kun je echt wat voor onze bewoners betekenen". Helemaal meegenomen door haar verhaal probeer ik een positieve link te leggen met de procesaudit en zeg: "En dit soort dingen lees ik dus niet in jullie procesbeschrijvingen". In een fractie van een seconde is de warme bloes op haar wangen vervaagd in het vale wit van de muur achter haar en steken opnieuw de vuurrode zenuwvlekken in haar hals daar schokkend fel tegen af. "Dus ... dus ... moet ik die afspraken weer terugdraaien?" stamelt ze verbouwereerd.

Ik realiseer me dat er nog een lange weg te gaan is. Ook voor mij.
Kwaliteit is mensenwerk. En dat geldt ook voor auditors.

1 Fredrickson, Barbara L. (2009). *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*. New York: Crown Archetype.



Bart Hamming (1960) helpt mensen om beter met zichzelf en beter met elkaar om te gaan. Hij noemt dit omgangskunde. Daarnaast biedt Bart samenwerkende mensen met praktische concepten ondersteuning, waarmee zij effectief van idee tot realiteit komen. Hij noemt dit ontwikkelkunde. Omgangskunde en ontwikkelkunde blijken veel praktischer dan de bedrijfskunde. Afhankelijk van wat er nodig is, neemt Bart de rol van adviseur, trainer en coach in. Bart werkt als zelfstandig professional. Daarnaast is hij als freelancer aangesloten bij verschillende netwerken, zoals CSR Academy, De Baak en Academie voor Praktische Mystiek.

Via www.barthamming.nl vind je alle informatie over hem.

klemmende werking van de blauwdruk tot en met de vergiftigende vrijblijvendheid van het betekenisloze, is de gemeenschap van de westerse wereld zo diep in het wantrouwen en de angst geschoten. Is het een banken- of financiële crisis? Is het een monetaire of een economische crisis? Is het een politieke of sociale crisis? Wat voor type crisis het ook is, alle processen worden gemeenschappelijk gekenmerkt door een diepe hunkering naar nieuwe zekerheden van 'kwaliteit' en een steeds groeiende boosheid en angst vanwege het gebrek eraan. Het opnieuw betekenis geven aan 'kwaliteit' zou wel eens een belangrijke bijdrage kunnen zijn aan het leggen van het fundament onder de nieuwe orde – wanneer de huidige door de crises uiteindelijk geklapt is.

Wat is nodig om 'kwaliteit' weer inhoud van betekenis te geven? Wat kunnen we doen om mensen elkaar te laten begrijpen wanneer zij het over 'kwaliteit' hebben? Veel wordt gewonnen met zorgvuldig en bewust gebruik van taal. Als je het hebt over eigenschappen van dingen, mensen of abstracties als relaties, processen of ideeën, gebruik dan het woord eigenschappen. Als je het hebt over het meer of minder stevig zijn van een product, heb het dan over het meer of minder stevig zijn, en noem waaraan je relateert: meer of minder stevig dan ... Als je spreekt over bepaalde talenten of vaardigheden van mensen, gebruik dan de woorden talenten en vaardigheden, liefst met voorbeelden van handelen, waarin zich die talenten en vaardigheden concreet en waarneembaar manifesteren.

Daarnaast is winst te behalen wanneer mensen de reden waartoe en de wijze waarop 'kwaliteit' voortgebracht wordt, voortdurend en kritisch onderzoeken en toetsen. ProRail zou er veel voor over hebben om de treinen zo punctueel te laten rijden als, zeg, zo'n 70 jaar geleden in een groot gedeelte van West-Europa. Toch zal menig een op z'n kop krabben wanneer iemand de dienstregeling van Eichmann c.s. als door ProRail na te streven voorbeeld van logistieke 'kwaliteit' noemt. Het is echt belangrijk om voortdurend te vragen waartoe een product of dienst voortgebracht wordt. En het is net zo belangrijk om in samenhang met die vraag te onderzoeken op welke wijze het product of een dienst tot stand komt. Prachtige iPads, maar worden die Chinese werknemers nu mensonterend uitgebuit, of zorgt Apple toch wel netjes voor die mensen? Die ingewikkelde financiële constructies: zijn die bedoeld om mensen een fatsoenlijk onderdak te bieden en een comfortabel leven? Of moesten ze verhullen dat we op grote schaal aan het potverteren waren en tegelijk mensen verleiden er gebruik van te maken, opdat de aandeelhouders van de banken hun portefeuilles 'kwalitatief hoogwaardig' konden blijven noemen?

Een derde perspectief vergt een herbezinning op onze gerichtheden. Veelal hebben mensen niet in de gaten dat zij zich met hun aandacht en energie richten op wat ik noem afgeleides. Mensen richten zich in hun relaties op geluk en liefde en vriendschap. Mensen richten zich in de bedrijven waar zij werken op winst en succes en promotiekansen en oplossingen. Mensen richten zich in de politiek op het behoud van electoraat en het hebben van macht. Al deze fenomenen zijn goed beschouwd afgeleiden. Het zijn afgeleiden van hetgeen we moeten doen, om die afgeleiden de mogelijkheid te geven zich te manifesteren. Je hebt nooit garantie op geluk, succes, macht of vriendschap.

KWALITATIEF HOOGWAARDIGE KWALITEIT

De betekenis van 'kwaliteit' heeft aan kwaliteit verloren. 'Kwaliteit' is in het gebruik van het woord steeds leger geworden. 'Kwaliteit' als aanprijzend etiket roept niet een eenduidige betekenis op, maar een kakofonie aan betekenis mogelijkheden. Is dat erg? Het is erg voor mensen die teleurgesteld worden in hun verwachtingen, die door het etiket 'kwaliteit' gewekt werden. Het is erg voor de mensen die niet meer geloofd worden door die teleurgestelden voor wat betreft de beloftes zij doen met hun etiket 'kwaliteit'. Bij elkaar genomen is het erg, omdat het betekenisloos worden van 'kwaliteit' wantrouwen en scepsis veroorzaken. Wantrouwen en scepsis beschadigen uiteindelijk sociale verbindingen in gemeenschappen. Hoe komt dat nou, dat 'kwaliteit' zo weinig kwaliteit overhield? Met 'kwaliteit' trachten mensen bepaalde waarden, normen, eigenschappen of standaarden aan te geven. Het etiket wordt op van alles en nog wat geplakt: op producten, op werkprocessen, op individuele mensen en op groepen mensen, op diensten die mensen verrichten en op de manier waarop mensen spreken of juist luisteren. Lucht en water krijgen het etiket opgeplakt, evenals ideeën en idealen. Mensen meten met 'kwaliteit': iets heeft meer of minder kwaliteit, of iets is hoogwaardig van kwaliteit hetgeen gewaardeerd wordt boven iets dat niet hoogwaardig van kwaliteit is. Mensen zijn heel erg gericht op 'kwaliteit': wat mensen doen of willen hebben, dat is liefst van hoogwaardige kwaliteit of kan toch tenminste gekwalificeerd worden als 'kwaliteit'. Ondertussen letten mensen niet op de wijze waarop of de reden waartoe bepaalde 'kwaliteit' geleverd wordt. Tenslotte kan 'kwaliteit' een op zichzelf staande entiteit zijn. "Kwaliteitje, mevrouw!" Je hoort het de marktkoopman zeggen.

Al deze fenomenen door elkaar geklutst, bewust en onbewust, veroorzaken het tot een bijna volkomen betekenisloos worden van 'kwaliteit'. En zoals ik bovenstaand betoog: ja, dat is erg! Mede door het onbesuisde gebruik van het loze 'kwaliteit' voor alles en niets, met de

Een paar voorbeelden. Als je je zorgzaam bekommert om je vriend en er voor hem bent als hij je nodig heeft, en hem mild maar eerlijk corrigeert wanneer hij een rare streek uithaalt, dan kán van dat alles het gevolg zijn dat zo iets als vriendschap ontstaat en er is. Richt je je daarentegen slechts en alleen op het verkrijgen van vriendschap van de ander, dan is de kans groot dat die ander zich vroeg of laat vermoeid van je afkeert, met het gevoel dat je hem hebt gebruikt. Als je in je bedrijf ervoor zorgt dat mensen prettig en gezond kunnen werken, dat je hen scholing en ondersteuning biedt waar zij die nodig hebben, dat je de machines onderhoudt en de gebouwen schoon maakt, en je betaalt je mensen zodanig dat zij hun gezinnen fatsoenlijk kunnen onderhouden en hun kinderen naar school kunnen laten gaan, dan kán het haast niet anders of je mensen leveren de beste producten of diensten af, die zij kunnen leveren. Als je je dan ook nog eens zorgvuldig verdiept in wat je klanten werkelijk nodig hebben en wanneer, dan kán het haast niet anders of je bedrijf maakt een fatsoenlijke winst waarmee het morgen ook nog succesvol kan doen wat het vandaag doet. Is het nodig om voor de politici of de bankmensen of de olieboeren of de makelaars of de onderwijzers voorbeelden te noemen, voor wat betreft hun gerichtheden?

De drie genoemde perspectieven hebben werkelijk hun waarde, wanneer mensen hen in samenhang praktiseren. Zeg wat je bedoelt, en bedoel wat je zegt. Zeg wat je doet, en doe wat je zegt. Vraag je af waarom je de dingen zegt en doet, en ben je bewust van de wijze waarop je de dingen doet en zegt. Richt je op de juiste dingen, en niet op de afgeleides daarvan. Bij dit alles helpt een bescheiden levenshouding voor wat betreft ons vermogen om de gewenste afgeleides werkelijk te realiseren. Het helpt wanneer we inzien dat wij maar zeer beperkt in staat om geluk, liefde en vriendschap te máken. Als ons al geluk liefde en vriendschap ten deel vallen, dan is dat omdat wij in ons streven naar een kwalitatief hoogwaardig leven het de goden makkelijker maken ons daarmee te belonen. Niet omdat wij voldoen aan ISO of TÜV.



Arie Ouwers (1953) heeft diverse functies vervuld binnen het werkgebied van het ministerie van Justitie. Thans werkzaam als Hoofd Bedrijfsvoering bij Stichting Reclassering Nederland. Ruim 20 jaar actief als auditor voor diverse kwaliteitssystemen (o.a. auditor INK) voor profit- en non-profitorganisaties. Recent HBO-opleiding Proces- en Kwaliteitsmanagement afgerond.

IN DEZE DWARSSTRAAT KOM JE MOOIE DINGEN TEGEN

In deze dwarsstraat kom je mooie dingen tegen

Hoe kun je zorgen dat reclasseringswerk goed en zinvol is? Hoe organiseer je dat het werk voldoet aan de verwachtingen van de politiek en opdrachtgevers? Hoe bewaak je de kwaliteit en hoe stimuleer je mensen om het beste van zichzelf te geven? In deze bijdrage ga ik in op de opgaven waarvoor wij ons bij Reclassering Nederland gesteld zagen. Ik toon u een dwarsstraat die de moeite waard is.

Omgevingsschets

Reclassering Nederland werkt aan een veiliger samenleving. Samen met justitie, politie, gevangeniswezen, gemeenten en collega-reclasseringsorganisaties zetten wij ons in voor het voorkomen van criminaliteit en het terugdringen van recidive. We doen dat door advies uit te brengen aan de rechter, toezicht te houden op daders en verdachten en toe te zien op een goede en snelle uitvoering van werkstraffen. We motiveren daders en verdachten om hun gedrag te veranderen. Daar heeft de samenleving recht op. En daar hebben veroordeelden of verdachten baat bij.

In de afgelopen jaren hebben we twee belangrijke producten vernieuwd: het advies aan de rechterlijke macht en het toezicht op justitiabelen. Bij de vernieuwing van deze producten hebben we intensief gekeken naar het waarborgen van kwaliteit. De vernieuwing hebben we gestart door het beoordelen van knelpunten in het bestaande proces en door het beschrijven van nieuwe werkwijzen voor het uitbrengen van reclasseringsadvies en voor het uitvoeren van het toezicht. Daarna zijn we gaan implementeren. Dit was een spannend proces, omdat we veel van onze mensen vroegen. Ze moeten hun vakkennis gebruiken om resultaten te behalen en daarbij ook meer inzichtelijk maken op welke wijze dat plaatsvindt.

Behoeftte aan meten

De vernieuwing van deze producten maakt deel uit van een kabinetsbeleid dat gericht is op vermindering van recidive en versnelling van de uitvoeringsprocessen. Het kabinet wil ook

geïnformeerd worden of dat werkt. Ook voor ons zelf is het belangrijk om daar zicht op te hebben. Daarom is er behoefte aan het monitoren van de prestaties van de organisatie. We ontwikkelden indicatoren en meetinstrumenten om te volgen of de nieuwe processen voor toezicht en advies werken!

Visie op auditen

De vraag was nu hoe om te gaan met de prestaties. We willen graag kijken vanuit procesmanagement. En zo informatie verzamelen over (non-)conformiteit op de normen, levertijden, en bijdragen van de individuele medewerker aan het geheel. Verder wilden we ook graag kijken vanuit de vraag naar het gedrag van onze professionals. Eenvoudig gezegd, kijken wat er goed gaat en waarom dat zo is. Wat is het geheim van de professionals die justitiabelen gemotiveerd krijgen, structuur aanbrengen en succesvol laten re-integreren in de maatschappij? Juist in dat laatste ligt naar onze diepste overtuiging de sleutel tot ons succes, onze meerwaarde.

We zijn ervan overtuigd dat cijfers te weinig zeggen over *de* werkelijkheid. Ze meten uitkomsten, processtappen en kwantitatieve doelen. Maar kwaliteit wordt veel meer bepaald door gedrag van mensen. Sturen op cijfers sluit aan bij de (non-)conformiteitsdenklijn. Deze is in allerlei kwaliteitsinstrumenten ontwikkeld en toegepast. Sturen op gedrag gaat over het zicht krijgen op de manier waarop onze medewerkers professioneel invulling geven aan hun taak en op de vraag of in alle omstandigheden het doel voor ogen blijft. De benadering die wij zochten voor het intern auditen combineert beide denklijnen. We kijken naar het toepassen van spelregels en procesafspraken. En we kijken ook naar de effectiviteit van het gedrag van professionals en naar de mate waarin hun activiteiten bijdragen aan het doel van de organisatie.

Een dwarsstraat

De zoektocht naar passende instrumenten bracht ons bij Appreciative Inquiry (AI). Dit kan vertaald worden met 'waarderend en begrijpend onderzoeken'. Het vernieuwende in dit instrument is dat op een positieve, opbouwende manier wordt gekeken naar mensen, organisaties en situaties. Ahaus noemt het terecht een nieuw paradigma. Hij zet het af tegen het 'Problem-Solving' paradigma waarbij het formuleren van het probleem stevast het vertrekpunt is¹. Tegelijkertijd willen we de meerwaarde van de (non-)conformiteitsmethode behouden, omdat medewerkers en management behoefte hebben om de prestaties te meten en te vergelijken.

We zochten een auditinstrument waarbij beide elementen verenigd worden. Dit heeft tijd gekost. Uiteindelijk leverde het ons een gezamenlijk gedragen aanpak die niet alledaags is. Het samenvoegen van de klassieke op (non-)conformiteiten gerichte aanpak met het vernieuwende van waarderend en begrijpend onderzoeken leidde tot een nieuwe, nog niet bebouwde dwarsstraat op onze kwaliteitsweg.

1 Kees Ahaus (2006), *Kwaliteit in Uitvoering*, Hoofdstuk 5.

Het inrichten van de interne auditcyclus

We hebben de cyclus ingericht door het ontwerpen van een toetsingskader voor het product Toezicht. Dit ontwerp is vastgesteld door de directies van de drie reclasseringorganisaties. Daarna hebben we het vertaald naar een vast rapportageformat op unitniveau. We hebben gekeken welke kwantitatieve gegevens verzameld moeten worden en deze hebben we verwerkt in een (semi) geautomatiseerd overzicht. Hierbij worden de gegevens per unit vergeleken met de norm of de benchmark van alle ruim 70 units van de drie reclasseringsorganisaties.

Daarna zijn we aan de slag gegaan met het werven en selecteren van auditors. Zij zijn uit de drie reclasseringsorganisaties verkregen. Deze keuze blijkt achteraf veel waarde te hebben gegenereerd. Met z'n allen konden we constateren dat dit sterk bijdroeg aan de kwaliteit van de audits. Na de selectie zijn de auditors door TNO Management Consultants opgeleid in het waarderen en begrijpend onderzoeken. Daarbij hebben we onderscheid gemaakt tussen leadauditors en auditors. Alle auditors hebben daarnaast een intensieve interne training gevolgd om de cijfermatige overzichten te leren lezen en analyseren. Bewust is gekozen om hierin ook een 'lerende' organisatie te zijn. Ook de uitvoering en het opstellen van de auditrapporten is daarmee bewust als leerproces ingezet.

De voorbereiding van de audits werd afgerond met het vaststellen van een auditprotocol. Hierin zijn de verhouding van het auditteam ten opzichte van de auditee en de eigendomsrechten van het auditrapport geregeld. Daarbij is per reclasseringsorganisatie de vrijheid gelaten om de opvolging van de audit te borgen via bijvoorbeeld de planning & controlcyclus. Wel is vastgelegd dat alle primaire processen in een driejarige cyclus worden geaudit. Ogenscheinlijk onbelangrijk, maar toch doorslaggevend was de vergoeding van de tijdsinvestering van auditors aan de uitlenende organisatie-onderdelen. Met een goede verrekening konden we voorkomen dat de druk op de uitvoering opliep door het uitlenen van medewerkers voor het audittraject.

Uitvoering van de audit

Juist omdat deze audit zo nieuw is, hebben we vooraf met de managers, medewerkers en auditors van de uitvoeringsunits stilgestaan bij het maken van goede afspraken over de uitvoering. Daarvoor is ook een proefaudit uitgevoerd.

Het auditteam start met een voorbereiding. Daarbij voeren ze een cijfermatige en procesanalyse uit op de kwantitatieve gegevens. Dat veronderstelt gedegen detailkennis van het complexe uitvoeringsproces. De analyse leidt tot het vaststellen van de aandachtsgebieden waaraan tijdens de audit bijzondere aandacht besteed zal worden. Deze aandachtsgebieden worden voorafgaand aan de audit aan de betreffende unit ter beschikking gesteld, zodat ook zij zich kunnen voorbereiden.

Op de dag van de audit voert het auditteam gesprekken met management en uitvoerend werkers. De toon is gebaseerd op waarderen en begrijpend onderzoeken. Voorafgaand aan het bezoek heeft het auditteam geoefend in het stellen van waarderende en begrijpende vragen op zoek naar *best practices*. De stappen in het 5V-model van Appreciative Inquiry zijn als leidraad gebruikt voor de interviews en gesprekken. Aan het einde van dag presenteert het auditteam de hoofdlijnen van haar bevindingen. Ook dan wordt de nadruk gelegd op de gevonden best practices. Binnen enkele weken volgt het eindrapport dat wordt opgesteld door het auditteam. De leadauditor voert daarbij eindredactie.

Kwaliteitsborging en regie

Een regiegroep met experts uit de drie reclasseringsorganisaties is verantwoordelijk gesteld voor de kwaliteit en voortgang van de audits. De regiegroep had een centrale rol in het ontwerpen van de auditsystematiek. Zij verzorgde ook trainings- en ervaringsdagen voor alle auditors, zodat ervaringen van de audits konden worden gedeeld en de kwaliteit van het werk van de auditors kon worden vergroot. De regiegroep heeft ook een rol gehad in het toetsen en bewaken van de kwaliteit van de auditrapporten.

De resultaten

Binnen zes maanden zijn 70 units geaudit en voorzien van een auditrapport dat hen inzicht geeft in verbetermogelijkheden en best practices. De audits hebben belangrijke en innovatieve best practices opgeleverd, die als een olievlek over de organisaties zijn verspreid. De acceptatie van de auditrapporten was doorgaans groot. Auditors zijn enthousiast over deze manier van auditen waarbij cijfers en verhalen van medewerkers aan elkaar verbonden worden. De auditrapporten versterkten ook landelijk allerlei verbeteracties. De Inspectie Sanctie Toepassing van het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft dankbaar gebruik gemaakt van het toetsingskader en er zijn afspraken gemaakt om toe te groeien naar een systeemtoezicht.

De leerervaringen

Terugkijkend zien we belangrijke leerervaringen. Auditors hebben veel leertijd nodig. Ook is begeleiding bij hun ontwikkeling essentieel. Durf in te grijpen als de kwaliteit van een auditor onvoldoende blijkt te groeien. We leerden dat het schrijven, afstemmen en opleveren van de auditrapporten strakker gepland en bewaakt moest worden. Over enkele normen ontstond veel discussie in de units. De betreffende onderwerpen zijn teruggekoppeld aan het topmanagement van de drie organisaties met het verzoek tot hernieuwde vaststelling van de normen. We zien dit als een voorbeeld van het sluiten van de feedbackcyclus.

De nabije toekomst

De bebouwing in deze dwarsstraat in het kwaliteitslandschap is nog niet voltooid. De behoefte om tot het individueel professioneel gedrag te geraken is bij de evaluatie indringend op tafel gelegd. We zijn er echter nog niet. We ervaren dat er spanning is tussen enerzijds de aandacht voor cijfers en anderzijds het waarderen en begrijpend onderzoeken van het gedrag van medewerkers. Het noodzaakt verdere uitwerking, om nog beter tot het 'persoonlijke niveau'

door te dringen. De best practices waren een goede eerste stap. Maar verdere stappen zullen gezet moeten worden. Het streven is om zo te komen tot een meer verfijnde toepassing van de beginselen van AI, in combinatie met de ogenschijnlijk harde kwantitatieve werkelijkheid. Het zoeken naar een effectieve aanpak voor sturing en auditing van het werk gaat door. Daarbij hopen we nabij te komen aan *de* werkelijkheid van de werkvloer. Zo hopen we dat deze dwarsstraat kan worden uitgebouwd tot nieuwe hoofdweg. De tijd zal het leren. Eén ding is zeker. Wij vinden het de moeite waard om er energie in te steken!



We verlaten het industriële tijdperk. Engbert Breuker, CEO ('chief emotions officer') bij implementatiebureau Pentascope, ondernemer, oprichter van Red to be Blue, voorzitter SVN (Social Venture Network) Nederland & Europa, aanjager van Stichting Werklust en initiator van 'Bewegende Beelden', heeft dat goed aanvoeld en zich gespecialiseerd in mensgericht ondernemen en organiseren. Deze broodnodige 'nieuwe' ontwikkeling in de maatschappij vraagt nieuwe aanpakken. Hij legt verbanden tussen de ontwikkeling in het denken en handelen van ondernemen, organisaties, management en leiderschap. Steeds meer mensen zijn ervan overtuigd dat spiritualiteit of schitterend pre-organiseren kan bijdragen aan een vitaler management en leiderschap. Met meer aandacht en ruimte voor de medewerkers zorg je er voor dat talenten zich ontwikkelen. "Er komt steeds meer een holistische benadering van organiseren. Dat betekent dat we organisaties niet meer bekijken vanuit modellen maar vanuit het zijn van de mens." Contact: engbert@engbertbreuker.nl.

verandering op meso-niveau zal een optelsom zijn van het gedrag/de houding van ieder individu dat meedoet.

De geschetste beweging ontstaat doordat mensen elkaar gaan zien als bouwstenen in de organisatie. De relaties tussen de medewerkers vormen het cement vanaf het moment dat mensen durven te sturen op hun eigen ontwikkelingen, hun eigen talenten, bij hun eigen passie komen en vervolgens durven zeggen met wie ze wel en niet samen willen en kunnen werken. Het samenspel tussen de mens en de organisatie zorgt er dan voor dat organisaties echt gaan veranderen (meso), waardoor uiteindelijk ook de samenleving zal veranderen (macro).

Deze verandering gaat gepaard met enorme bevrijding van mensen en processen. Heel veel processen zoals we ze nu kennen zijn te rigoureuze, te rigide, overbodig, of te negatief voor mensen. Ze zijn industrieel bedacht en ontworpen zonder de mens als uitgangspunt te nemen. Veel processen leveren dus frustraties op. Door processen te vereenvoudigen, mensvriendelijker te maken, 'bevrijd' je ze van negativiteit. Als je de mens in zijn talent en passie krijgt dan 'onthufter' je de mens. Het gaat er niet om dat je goed moet zijn omdat je rol dat vraagt, het gaat erom dat je het echt *bent*. Bij een functie staat beschreven waar je goed in moet zijn. Wanneer je solliciteert praat je daar naar toe. Als je niet meer hoeft te solliciteren maar gewoon wordt ingezet op je talenten, hoef je alleen maar te zeggen waar je goed in bent, dit wordt gematcht met de processen die uitgevoerd moeten worden. De (ondersteunende) processen worden als *verwen*processen ontworpen zodat de mensen zich echt ondersteund voelen in het uitvoeren van hun vak. Hierdoor ontstaat een ander soort organisatie, waar kwaliteit een logisch gevolg is: de medewerker wordt dan het bedrijf.

Bovengeschetste ontwikkeling loopt synchroon met de overgang van het industriële tijdperk naar het organische tijdperk. Ik ben ervan overtuigd dat die overgang gerealiseerd wordt door beweging op microniveau. Van mensen naar organisaties naar maatschappij. Meer dan ooit zijn er nu feminiene kwaliteiten nodig in organisaties. Medewerkers met feminiene kwaliteiten zijn gericht op het voorkomen van problemen, zij worden vaak niet opgemerkt. Het voorkomen wordt nooit zichtbaar, omdat er geen problemen zijn ontstaan. Dit past bij het organische, het natuurlijke. De masculiene kant mag echter niet vergeten worden, want het gaat om de balans. De meer masculiene medewerker is daadkrachtig.

Inmiddels is mij ook duidelijk geworden dat conflict en harmonie niet tegengesteld zijn maar dat conflicten harmonieus zijn op te lossen. Mededogen en overstijgend inzicht spelen hierin een centrale rol. Het elkaar helpen, in geval van potentieel conflict naar een hoger bewustzijnsniveau om uit het conflict te komen is hier onlosmakelijk aan verbonden evenals het erkennen van elkaars werkelijkheid (= eigen waarheid). De meeste, zoniet elk conflict, wordt veroorzaakt door eenzijdig naar een kwestie te kijken. De *meervoudige werkelijkheid* is het eerste werkende principe van schitterend organiseren, schreven we in het gelijknamige boek in 2006. Een waarheid als een koe... of toch niet? :-)

HET SCENARIO VAN DE HOOP

Het scenario van de hoop

Kwaliteit leidt tot Wereld Verbetering Organiseren. Dit is eenvoudig door de mens in de organisatie ZELF te doen. Te 'bereiken' via de drie 'natuurlijke' aggregatieniveaus: micro, meso en macro. Micro gaat over de mens en zijn gedrag, meso over organisaties, macro over de maatschappij.

Mijn visie is dat de wereld echt gaat veranderen als mensen en hun gedrag echt veranderen (micro niveau dus). Organisaties zijn nauwelijks te sturen, de kwaliteit dus ook niet. Het is een illusie te denken dat mensen de organisatie sturen. Het is meer geluk dan wijsheid als het de kant opgaat waarvan je hoopt dat het op zal gaan. Op macroniveau sturen lukt al helemaal niet. Nationale, internationale en supranationale organen hebben weinig invloed, kijk bijvoorbeeld naar de VN. Niet alle leden houden zich aan de gemaakte afspraken, resoluties worden slechts ten dele nageleefd. Dit fenomeen, met de wortel in het industriële paradigma, de zogenoemde maakbaarheid, creëert het *scenario van de horror*.

Ik geloof in het *scenario van de hoop*. Dit begint bij een houdings- en gedragsverandering van de mens als individu. Een voorwaarde hiervoor is dat de mens, de individuele medewerker van een organisatie, wel anders moet *dú*rven denken. Die veranderde houding heeft invloed op de organisatie, waar deze mens vrijwillig of onvrijwillig, betaald of onbetaald werkt. De

De nieuwe leiderschapsstijl die dus nodig is, is er op gericht problemen te voorkomen. Hierdoor zullen de leiders minder opvallen dan de managers. Ik maak graag het onderscheid tussen management en leiderschap. Managen doe je met processen, met dingen. Mensen moet je leiden, ondersteunen met als doelstelling ze in hun talent te krijgen. Het management van processen zorgt ervoor dat de mens in zijn primaire proces alleen maar die dingen doet die echt nodig zijn. Dus eigenlijk moeten alle processen opnieuw beoordeeld worden op wat er nou echt nodig is om het primaire proces goed te kunnen doen. Dit doen we dus met de verwenbril op. Verder is de leider ook gewoon een baas: de macht in de organisatie moet ook in de 'schitterende organisatie' goed verdeeld zijn om te weten wie waar verantwoordelijk voor is. Dit is niet noodzakelijkerwijs een machinehiërarchie maar meer een set van goede heldere afspraken over wie welke verantwoordelijkheid draagt. Er ontstaat natuurlijk wel hiërarchie, maar omdat iedereen doet waar hij of zij goed in is zijn alle medewerkers elkaars gelijke, dus eigenlijk is het een platte hiërarchie.

Ergo: door op microniveau aan gedrag te sleutelen, kun je organisaties opnieuw inrichten, waardoor uiteindelijk de samenleving opnieuw wordt ingericht. Herken je je hierin? Dan ben je in de kern een WVO'er: Wereld Verbeterend Ondernemer. In het Engels: een WIE: World Improving Entrepreneur.

Naschrift: mijn gedachten zijn mede gebaseerd op de ideeën van nieuw leiderschap uit Weggemans *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Weggeman stelt dat VAKmensen totaal anders gestuurd moeten worden dan mensen die 'boutjes-aan-nippeltjes'-werk moeten doen. Vakmensen moet je vrijheid geven over het HOE van hun WERK en slechts sturen op het WAT (outputsturing), behalve degenen die niet kunnen of willen (is doorgaans 20%): zij moeten gemanaged worden zodat ze VAKlui worden (of moeten ontslagen worden). In professionele organisaties kun je dus stellen dat voor 80% verkeerd gestuurd wordt. Velen weten dit al, weinigen handelen daarna.

Referenties

Man, Adriaan de, Engbert Breuker en Brigitte Hoogendoorn (2008). *Bewegende Beelden – Met hart en hoofd de wereld verbinden*. Den Haag: Academic Service.

Hoogendoorn, Brigitte, Marijne Vos en Eline Crijns (2006). *Schitterend Organiseren – creëren van vonken in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.

Weggeman, Mathieu (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.



Piet Dijkshoorn is afgestudeerd als politie-officier aan de Nederlandse Politieacademie (1977) en als organisatiesocioloog (1988). Momenteel is hij Directeur van het Landelijke Kwaliteitsbureau Politie. Het bureau is verantwoordelijk voor het Evaluatiestelsel Kwaliteitszorg, waarin vierjaarlijkse audits en visitaties van de politieregio's een centrale rol spelen. Hij is tevens werkzaam bij de Stichting Bedrijfskunde (voorheen Erasmus Universiteit Rotterdam), waar hij verantwoordelijk is voor het Senior Leiderschapsprogramma.

In het verleden was Piet Dijkshoorn o.a. Districtschef bij de politie Utrecht, Organisatie-adviseur en managementtrainer bij het Politieopleidingscentrum in Warnsveld en Directeur van het Politieopleidingscentrum in Leusden.

Momenteel lijken we meer en meer aanbeland bij wat in de literatuur wel genoemd wordt de 'derde generatie kwaliteitsmanagement'¹. Hierin wordt benadrukt dat het creëren van waarde (voor shareholders én stakeholders) de *raison d'être* van een organisatie is. Zij ontleent hieraan haar bestaansrecht en legitimiteit. Is deze waardecreatie ook blijvend van waarde en wat is de keerzijde? We noemen dat vaak sociaal en materieel afval. Binnen de organisatie moet daarom de rol van het kwaliteitsmanagement, dat traditioneel sterk organisatie-intern gericht is, veranderen. Modern kwaliteitsmanagement moet zich meer richten op het bevorderen en borgen van processen die leiden tot gedeelde waardecreatie voor verschillende stakeholders. Begrippen als netwerkgericht organiseren en co-creëren maken dat de traditionele organisatiegrenzen vervagen.

Wezenskenmerken van het huidige evaluatiestelsel bij de politie

Heel algemeen geformuleerd kan gezegd worden dat het evaluatiestelsel kwaliteitszorg Politie een bijdrage wil leveren aan de meer duurzame organisatieontwikkeling door het geven van kwalitatieve (i.t.t. kwantitatieve) en betekenisvolle feedback. Het is holistisch, ontstaat de waan van alledag en heeft derhalve een wat ambigue relatie met de planning- en controlcyclus. Reflectie is een kernbegrip, evenals het raken van de essentie. Daarmee is het stelsel een instrument van bezinning en 'de balans opmaken'; soms ook een instrument van tegenspraak. Het probeert een antwoord te formuleren op de vraag of de organisatie zich fundamenteel ontwikkelt, waarde creëert voor haar stakeholders en de effecten die dit heeft op het vertrouwen en dus de legitimiteit (de ultieme kwaliteitsindicator voor elke organisatie).

Peer review

De audits en visitaties worden vooral uitgevoerd door collega's uit andere organisatieonderdelen (regio's). Allen hebben een auditor-opleiding van het INK gevolgd. Deze vorm van peer review heeft veel gunstige effecten. De auditoren laten zich geen knollen voor citroenen verkopen. Zij hakken vaak met hetzelfde bijltje en zijn daardoor goed in staat informatie te wegen en te doorgronden. Maar het positieve effect werkt ook andersom. Door diep in een ander organisatieonderdeel te kijken worden eigen denkbeelden ook regelmatig getoetst en gaan dus soms ook de ogen van de auditor open. Hij/zij doet er zijn voordeel mee in het eigen organisatieonderdeel. Elke audit wordt ook ondersteund door een externe deskundige. Deze verbreedt de horizon en zorgt voor de nodige verdieping/verscherping als dat nodig is. De combinatie van peer review en externe deskundigheid, gefundeerd op het referentiemodel zorgen voor een grote acceptatie van de uitkomsten van de audit. Het team vindt niet alleen iets, maar motiveert dat ook vanuit kennis van het vak, (organisatie-) deskundigheid en het referentiemodel.

1 Jonker, J. en A. Reichling (maart 2012). Working Paper nr. 3 in de serie 'Duurzaam Organiseren Doen', Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer.

EVALUATIE VAN DE KWALITEITSZORG BIJ DE POLITIE

Evaluatie van de kwaliteitszorg bij de Politie

Sinds 1998 werkt de politie – wettelijk verplicht – met een kwaliteitsstelsel. Onderdeel van dat stelsel is het evaluatiestelsel kwaliteitszorg. Er is destijds gekozen om het te baseren op het INK-managementmodel. Het evaluatiestelsel is gericht op leren, verbeteren en verantwoorden en is opgebouwd als een vierjarige cyclus van zelfevaluaties, audits en visitaties. Inmiddels zijn er gedurende de vier kwaliteitscycli meer dan 100 audits en ruim 80 visitaties gehouden. Deze 'discipline' heeft de politieorganisatie veel gebracht, te weten: een toename van bedrijfsmatig denken en werken, meer eenheid door het werken vanuit één referentiemodel en het spreken van één taal, de mogelijkheid van *benchmarking*, c.q. leren van elkaar en continue aandacht voor organisatieontwikkeling en kwaliteitszorg.

Ontwikkeling van de focus

Gedurende de vier cycli die inmiddels gedraaid hebben, zien we een ontwikkeling in focus. In de eerste ronden stond het meer bedrijfsmatig denken voorop. Het op orde brengen van de organisatie met een nadruk op de organisatiegebieden van het INK-managementmodel, inclusief de samenhang daartussen. Als vervolg daarop werd er meer relatie gelegd tussen de organisatie en de resultaatvelden. Bovendien werden principes als Appreciative Inquiry breder toegepast. Ook is dat het moment geweest waarbij 'het maken van een foto' vervangen werd door 'het maken van een film', die verleden, heden en toekomst met elkaar verbond.

Visitaties

De visitaties fungeren als slotstuk van de vierjarige cyclus (en startpunt van de volgende!). Er wordt een bestuurlijk oordeel gegeven over de verbeterdynamiek en de managementkracht van de regio. Dat wordt gedaan door de ontwikkeling van het stakeholdersvertrouwen (legitimiteit) in ogenschouw te nemen (te benchmarken met dat van de andere regio's). Hiertoe is een Stakeholder Benchmark Card ontwikkeld, die het vertrouwen van de te onderscheiden stakeholder-categorieën, in vergelijking met de andere regio's en het landelijk gemiddelde, in beeld brengt.

De visitatiecommissies worden voorgezeten door een korpsbeheerder en bestaan verder o.a. uit een korpschef, Hoofdofficier van justitie (allen van een andere regio) en een 'captain of industry'. De visitatie wordt begeleid door het Kwaliteitsbureau Politie. Ook hier geldt in hoge mate dat het mes voor velen aan twee kanten snijdt. Men geeft gerichte feedback en doet zelf nieuwe ideeën en inzicht op. De participatie van de topmensen uit het bedrijfsleven is een gouden greep gebleken. De kwaliteit van de visitatie is erdoor gestegen en het werkt ook goed voor het imago van de politie in de samenleving. Opvallend was, dat alle benaderde 'captains' grote bereidheid toonden te participeren!

Effectiviteit van de feedback in het stelsel

Eigenlijk zijn er twee heel basale randvoorwaarden die de effectiviteit van het evaluatiestelsel kwaliteitszorg bepalen. Het stelsel moet tot effect hebben dat:

1. er meer en betere ideeën ontstaan over het laten aansluiten van de organisatie op de verschillende behoeften van de stakeholders;
2. er urgentiebesef/lijdensdruk ontstaat.

Ad 1. Het gaat hier om het besef dat oude structuren/systemen en werkwijzen ook anders kunnen. Het is niet per definitie een voortvloeisel van de opdracht van de organisatie, maar een (deels organisatie-culturele) invulling daarvan. Men zit makkelijk 'opgesloten' in de eigen procedures en denk- en werkwijzen.

Ad 2. Wat echter minstens zo belangrijk is, is dat de organisatie een mogelijke verandering ook als urgent beschouwt (niet veranderen als een bedreiging of wel veranderen juist als kans/uitdaging). Als deze 'lijdensdruk' afwezig is, is het risico groot dat de prijs voor verandering snel als te hoog wordt gedefinieerd en er dus niets gebeurt. In de commerciële sector is die lijdensdruk vaak aanwezig in de vorm van de continuïteit van de organisatie (faillissement) of de functie (ontslag). In de overheidssector gelden die mechanismen niet op voorhand en moet gezocht worden naar andere. Op basis van transparantie kan er vaker een benchmark plaatsvinden, wat mechanismen als *fame*, *shame* en *blame* oplevert. Tenslotte kan de hiërarchie ook zijn functie hebben.

Met andere woorden: een evaluatiestelsel kwaliteitszorg zal pas werken als er ook hardere verantwoordingselementen in meegenomen worden met als gevolg, dat het uitblijven van

zichtbare en meetbare effecten van de ontwikkeling van de organisatie consequenties moet hebben voor de verantwoordelijken.

Grote en kleine kwaliteit

In het huidige evaluatiestelsel kwaliteitszorg richten de visitaties zich wat meer op de zogenaamde 'grote kwaliteit' van de korpsen. Dat is de kwaliteit die rechtstreeks te maken heeft met het bestaansrecht van de organisatie. Centraal staat niet zozeer de vraag of de doelen worden gehaald – dat kan ook kortetermijnpolitiek zijn – maar of de vermogens van de organisatie zich zodanig ontwikkelen, dat ook in de toekomst de organisatie kan rekenen op een hoge mate van vertrouwen van haar stakeholders. Het stelsel richt zich daarmee op alles wat uiteindelijk te maken heeft met legitimiteit. Harde en zichtbare structuren en systemen zijn daar onderdeel van, maar zeker ook de minder zichtbare, maar zeker zo belangrijke cultuur van de organisatie. De formele en informele organisatie.

De 'grote' kwaliteit is te onderscheiden van de 'kleine' kwaliteit. Dat is de kwaliteit die rechtstreeks samenhangt met de inrichting van de organisatie en uitvoering van het werk. Deze aspecten komen in de audits wat meer aan de orde. In wezen de kwaliteit van de vijf organisatievelden van het INK-managementmodel, inclusief de verbanden ertussen. Met de grote kwaliteit (legitimiteit) in het achterhoofd daadwerkelijk beïnvloeden van de kwaliteit van de processen en de uitvoering daarvan. Het gaat daarbij over inrichten, verrichten, structuren, systemen, cultuur, vaardigheden, etc.

De vier basisvermogens van de organisatie

De visitaties in de vierde ronde van het evaluatiestelsel van de Regionale Politie gaven naast een bestuurlijk oordeel over de veranderdynamiek en managementkracht ook feedback op de ontwikkeling van de vier basisvermogens² van de organisatie, te weten: het materieel vermogen, het socialisatievermogen, het intellectueel of lerend vermogen en het commercieel of legitimiteitsvermogen. Deze vermogens moeten in samenhang de waarden voor de onderscheiden stakeholders creëren. Wanneer dat succesvol gebeurt, zal er vertrouwen en dus legitimiteit ontstaan.

Tot slot

Het beschreven evaluatiestelsel heeft binnen de context van de Regionale Politie gefunctioneerd. Binnen de Nationale Politie zal hierop worden voortgebouwd.

2 Naar Hardjono, T.W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.



Aad van Dorp (1960) heeft na het voltooien van het VWO bij het Haagse Aloysius College aan de TU Delft de ingenieursopleiding Avionica voltooid. Sinds 1985 werkt hij bij het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium, eerst 17 jaar in gevarieerde projecten op verschillende technisch wetenschappelijke kennisgebieden en later ook op het gebied van kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling. Aad is geboeid door verwondering: het waarnemen van dingen, processen, mensen en diep laten doordringen hoe weinig vanzelfsprekend dat is. En hoe mooi, leuk en bijzonder. Die verwondering maakt klein en groot tegelijk. Zinnige verandering bij mensen, processen, organisaties is gediend bij veel verwondering!

- Schaalvergroting in de zorg levert op papier duidelijke kostenvoordelen op (een kwaliteitdoelstelling), maar in de praktijk neemt het aantal managers onevenredig toe en daarmee de bureaucrativering. Buurtzorg Nederland toont inmiddels het ongelijk van deze schaalvergroting (en dus van de achterliggende veronderstellingen) aan.
- Gebruik van targets (het SMART hart van kwaliteitsmanagement) richt mensen op het realiseren van doelen, maar leidde óók tot bonnenquota bij de politie, het verlagen van slagingsnormen bij hbo's (hbo-gate) en zelfs tot extreme gevallen zoals het steriliseren van bejaarde vrouwen (in India).

Misschien komt u zelf ook wel voorbeelden tegen uw eigen omgeving of in het dagelijkse nieuws. Anders moet u er maar eens op letten. Hoe komt het toch dat verstandige plannen tot ongewenste en onbedoelde resultaten leiden?

Kwaliteitsmanagement is een neerslag van logisch redeneren. Activiteiten worden schriftelijk onder woorden of in schema's gebracht, besproken en geoptimaliseerd. Er worden mechanismen ontworpen om de gewenste kwaliteit *SMART* te realiseren. Waar zit het probleem? In het feit dat per definitie alleen aspecten meewegen die beredeneerbaar/meetbaar zijn. En niet alle relevante effecten zijn vooraf beredeneerbaar, meetbaar, of zelfs maar bekend. Vaak wel achteraf en dat zijn dan soms topics met hoge nieuwsaarde die aanleiding geven tot algemene maatschappelijke verontwaardiging. Ik maak een vergelijking met een alledaags verschijnsel. We gebruiken allemaal wel eens een rekenmachine. Een rekenmachine automatiseert het rekenwerk, vermindert het aantal rekenfouten, maar de rekenvaardigheid neemt erdoor af. Een kwaliteitsmanagementsysteem doet eigenlijk net zoiets: het 'automatiseert' analyse, beoordeling en besluitvorming, met als doel fouten te voorkomen en doelstellingen te realiseren. Maar als je er teveel op vertrouwt, wordt je teleurgesteld. In beide gevallen kan het misgaan op de grens van het systeem met de mens. De werkelijkheid is altijd complexer dan in de berekening kan worden meegenomen. Je kunt bij het ontwerp van een rekenmachine niet volledig rekening houden met de mogelijkheid van menselijke vergissingen bij de invoer van gegevens of de interpretatie van uitkomsten. Dat geldt ook voor kwaliteitsmanagement. Impliciet wordt om ieder systeem een grens getrokken: effecten die ondergeschikt worden geacht, óf niet beredeneerbaar zijn, blijven buiten het ontwerp. Dat kan niet anders. Bij rekenmachines zijn we ons redelijk bewust dat een bepaald niveau van argwaan tegen het systeem nodig is om grote fouten te voorkomen. Dus door het weer dichterbij brengen van menselijke eigenschappen, zoals intuïtie. HRO-mensen² zeggen dan: 'het verwachten van het onverwachte'. Dit geldt ook voor kwaliteits(management)systemen. Iedere betrokkene bij een systeem zal zich bewust moeten zijn dat het systeem niet meer is dan een hulp voor mensen. Een systeem is een middel en geen doel. Meetbaarheid heeft zijn beperkingen.

2 HRO = High Reliability Organizing, hoogbetrouwbaar organiseren (zie bijvoorbeeld Weick, K.E. en K.M. Sutcliffe (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey Bass).

DE TOEKOMST VERDIENT KWALITEIT

Kwaliteit: de hoedanigheid van een entiteit.¹

Deze algemeen bekende definitie van kwaliteit geeft overduidelijk aan dat kwaliteit een zeer breed toepasbaar begrip is. In ieder gesprek kun je het over kwaliteit hebben, al is het de kwaliteit van het gesprek zelf. Het valt me op dat denken over kwaliteit begint als we activiteiten, werkzaamheden of producten van *een afstandje* bekijken: de zaaier zaait het graan op de akker, maar pas als hij (of iemand anders) zich gaat afvragen of het 'goed' gebeurt, wordt kwaliteit een begrip. Kwaliteit heeft dus te maken met het afstandelijk (objectief) vormen van een oordeel over 'hoe' dingen gebeuren. En met het nastreven van verbeteringen, natuurlijk.

Tot zover filosofisch. Voor een *individu* is kwaliteit ook een 'tevredenheidsbegrip': als 'iets' reden is voor tevredenheid, dan heeft dat 'iets' een hoge kwaliteit. Voor een *organisatie* is dat ook doelgerichtheid: een organisatie is van hoge kwaliteit als doelstellingen worden gerealiseerd. Deze doelstellingen zijn breed en kunnen alles betreffen: kosten, baten en risico's. Voor de *maatschappij* geldt tenslotte dat goede kwaliteit een relatie heeft met universele betekenissen van 'goed': duurzaamheid, leefbaarheid, geluk, vrede. Eigenlijk kwaliteit van leven.

Kwaliteit lijkt dus iets om altijd en onvermoeibaar na te streven. Hoe meer kwaliteit, hoe beter. Dus gaan we het *managen* met kwaliteits*management*. Daar zetten we maximaal op in. En dat is waar het ook wel eens mis gaat. En soms behoorlijk:

- De bankensector is goed voorzien van regels om zaken in goede banen te leiden, maar we zijn getuige van de ene crisis na de andere.

1 Volgens Van Dale.

Hoe is dit te verwerken in aandachtspunten voor de toekomst? Een belangrijk eerste uitgangspunt is dat het systeem zich goed kan richten op technische aspecten (die nu eenmaal objectief zijn), maar subjectiviteit moet toelaten voor de mens. De menselijke rol heeft ruimte nodig. Ten tweede is essentieel dat SMART zuinig wordt toegepast. Sommige dingen zijn niet SMART te beschrijven, zoals bijvoorbeeld opportunistisch gedrag van mensen (bijv. om targets halen), de effecten van massamedia (publicatie van Cito-toetsresultaten) en machtsprocessen (politieke besluitvorming). Ik weet niet of het toeval is, maar soms lijken de plaatsen waar het hardst om meer controle wordt geroepen, er zelf tegelijkertijd allergisch voor te zijn. Soms is het goed om bepaalde zaken juist niet in een kwaliteitssysteem te regelen, zodat het besluitvormingsproces telkens bewust moet worden doorlopen. Een laatste punt. Met name bij complexere onderwerpen (Hans Vermaak: taaie vraagstukken) dient een vraagteken te worden geplaatst achter 'universele' waarden als uniformiteit, integratie, samenhang. Die zaken klinken heel mooi maar gaan in de praktijk vaak ten koste van essentiële details, vereisen generalisaties in het systeem en maken het systeem daardoor zowel trager als gevoeliger voor verstoringen. Het is dan beter om 'interventievermogen' te organiseren dan een volledig en compleet ontwerp van de werking na te streven. Vertaald naar kwaliteitsmanagement: organiseer variëteit, stimuleer het kijken met verschillende brillen.

Tot zover waarnemingen uit de huidige praktijk. Kwaliteitsmanagement zal in de toekomst daarnaast ook door andere ontwikkelingen worden beïnvloed. De opkomst van Sociale Media, bijvoorbeeld, is geen hype. Sociale Media (even beperkt tot de 'zakelijke' aspecten) zijn een aanvulling doordat ze het mogelijk maken met minimale inspanning vrijwel onbeperkt met mensen in contact te komen die over heel andere kennis beschikken. Het zijn de zogenaamde *weak links* (contacten met beperkte intensiteit) waarover Mark Granovetter al in 1973 schreef. *Strong links* (contacten met hoge intensiteit) worden gekenmerkt door het feit dat aan beide kanten van het contact al ongeveer dezelfde kennis aanwezig is. Weak links zijn krachtig doordat het kennisverschil per contact groter is en tegelijk (door de moderne technologie) is het aantal contacten groter. Sociale Media vergroten het leervermogen van mensen, groepen en de samenleving als geheel sterk. We staan nu nog aan het begin van die ontwikkeling, maar naar mijn gevoel zal kwaliteitsmanagement in de toekomst een manier moeten vinden om die versnelde kennisontwikkeling te helpen in goede banen te leiden, maar ook haar als zodanig te benutten.

Omdat de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen is het ook steeds minder mogelijk een kwaliteitsmanagementsysteem te bouwen dat (impliciet) van een stabiele situatie uitgaat. Daarom zal kwaliteitsmanagement minder een zaak van centrale beheersing worden, maar steeds meer uitgaan van een beroep op decentrale verantwoordelijkheid en decentrale besluitvaardigheid. We zijn met zijn allen verantwoordelijk, niet alleen 'het management'. Wikipedia is een goed voorbeeld van kracht en flexibiliteit. Dat mag wat mij betreft als inspiratie dienen voor moderne organisaties.

Een andere ontwikkeling is de verandering van de relatie tussen arbeidsmarkten en organisaties. *Transactiekosten* betreffen de kosten die nodig zijn voor de noodzakelijke interacties om een stuk werk gedaan te krijgen (mensen, middelen, contracten, etc.). Organisaties zijn nu nog vaak de meest efficiënte oplossing voor het minimaliseren van deze kosten omdat de mensen in dienst zijn van één onderneming met een centrale set van regels en afspraken. De vraag is hoe lang dit nog zo blijft. Door de toegenomen mogelijkheden van techniek en communicatie kunnen we veel gemakkelijker tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het aantal ZP-ers (Zelfstandige Professionals, personen die niet vast verbonden zijn aan een arbeidsorganisatie) bedraagt inmiddels al meer dan 800.000. De kosten van transacties met personen buiten de organisatie worden steeds lager. Op dit moment is het al zo dat organisaties bepaalde werkzaamheden buiten de deur makkelijker, beter én goedkoper kunnen laten uitvoeren dan in de organisatie zelf, hoewel de organisatie daar in principe wel de mensen voor heeft. Deze trend doortrekkend, valt te verwachten dat de organisatiegrenzen verder zullen vervagen. Ook dit zal gevolgen hebben voor kwaliteitsmanagement, omdat veel op personeel betrekking hebbende aspecten er nog impliciet van uitgaan dat het 'eigen' medewerkers betreft.

Samenvattend: in mijn visie rekent kwaliteitsmanagement in de toekomst af met faalfactoren uit het verleden:

- kwaliteitsmanagement geeft de mens een plaats die recht doet aan de eigenaardigheden van ieder persoon: bouwt ruimte in voor decentrale verantwoordelijkheid en besluitvorming;
- kwaliteitsmanagement gebruikt SMART doelen met gepaste terughoudendheid, durft een grens te trekken om belangrijke, niet meetbare grootheden in het vizier te houden;
- kwaliteitsmanagement organiseert bij veranderingen variatie en meervoudig kijken (verschillende brillen).

en benut en begeleidt kwaliteitsmanagement nieuwe ontwikkelingen:

- kwaliteitsmanagement benut sociale media, welke voorzien in weak links die het leer- en innovatievermogen versterken;
- kwaliteitsmanagement speelt in op vervagende organisatiegrenzen; steeds vaker zullen mensen voor meerdere organisaties tegelijk werken, in balans met hun privéleven.

Ik ben ervan overtuigd dat het een noodzakelijke maar ook haalbare zaak is om deze ontwikkelingen verder vorm te geven. Ik sluit af met een citaat van een collega:

"Je hoeft niet te veranderen. Overleven is niet verplicht."



Kees Ahaus is directeur van CBO en TNO Management Consultants. Ook is hij parttime UMCG-hoogleraar Healthcare Management aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.



Mona van de Steeg is senior consultant bij het CBO en richt zich op teameffectiviteit, kwaliteitsmanagement en excellerende zorgorganisaties.



Matthijs Zwier is consultant bij het CBO en houdt zich bezig met onderwerpen als zelfmanagement, professionalisering en innovaties in de zorg.

invloed dan we denken, zo stelt het rapport Klink. Wel belangrijke belemmeringen om de zorgkosten te beheersen blijken te zijn de volumebekostiging (eenzijdig betalen voor aantal verrichtingen) en de fragmentatie van het stelsel (aanbod roept wellicht een eigen vraag op na verplaatsing van zorg van ziekenhuis naar de huisartsen). De oplossing is niet het betalen voor productiviteit, maar wel voor kwaliteit, voor zorg die leidt tot gezondheidswinst, voor zorg die bijdraagt aan het beter functioneren van de cliënt of aan bronnen van welbevinden voor de cliënt. En vaak is niet behandelen maar afwachten de beste raad die een patiënt kan krijgen.

In deze bijdrage staan we eerst stil bij drie success stories in drie verschillende sectoren in de gezondheidszorg: focusbare zorg bij de DC Groep van Loek Winter, Buurtzorg van Jos de Blok en Regie op Locatie bij Vanboeijen van Pieter de Kroon. De rode draden die door de cases heen lopen, leiden tot drie perspectieven op kwaliteit, één over focus, één over eenvoud en één over betrokkenheid. Natuurlijk zijn de drie success stories niet willekeurig gekozen, gelukkig staan ze ook niet op zich. We hadden bijvoorbeeld aangaande focusbare zorg ook het Oogziekenhuis als success story kunnen nemen, of het Elisabeth Ziekenhuis als success story ten aanzien van Lean in de zorg.

Focusbare zorg

Loek Winter introduceert het begrip focuskliniek in zijn inaugurele rede (2011). In Nederland kan dan worden gedacht aan het Oogziekenhuis of aan de Maartenskliniek voor orthopedische behandelingen, maar ook aan zogenaamde zelfstandige behandelcentra (ZBC's). Winter leidt zelf de DC Groep met een twintigtal van die centra voor diagnostische onderzoeken (vooral radiologisch). Focusklinieken zijn gebaseerd op het idee van de *focused factory* van Skinner. Hij schreef in de zeventiger jaren al in Harvard Business Review over dit type fabriek dat, zo blijkt uit onderzoek, een evident concurrentieel voordeel heeft. Het repeterende karakter als gevolg van standaardisatie en het concentreren op één of beperkt aantal gebieden (product, technologie, volume, marktvraag) leiden tot een beter beheersbare organisatie met een betere output gemeten in kwaliteit en kosten. In de zorg zijn ze geschikt voor planbare (electieve) zorg die laagcomplex en dus relatief eenvoudig te verrichten is. Een focuskliniek kan ontstaan rond een aandoening (orthopedische behandelingen), technologie (kijkoperaties) of rond een levensfase (perinataal). Wanneer de zorg goed voorspelbaar is, er voldoende kennis is en de vraag een voldoende volume kent is het concept toepasbaar, aldus Winter. Het nieuwe ziekenhuis wordt volgens Winter (2011) een *medical mall*, een *traffic point* van medische en ondersteunende diensten, maar ook van zowel non profit als profit focusklinieken. Van deze success story nemen we mee dat focus leidt tot een betere kwaliteit en service en ook tot lagere kosten, dit vanwege de mogelijkheden tot standaardisatie.

Buurtzorg

Buurtzorg Nederland heeft een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis ontwikkeld. Voor Jos de Blok was de verregaande bureaucratie, de vermindering van werkplezier en effectiviteit bij zorgprofessionals en soms falend management binnen de thuiszorg aanleiding om Buurtzorg Nederland op te richten. Buurtzorg kijkt fundamenteel

FOCUS, EENVOUD EN BETROKKENHEID

'Small is beautiful' in tijden van dynamiek en complexiteit

"Onze zorg verdient het medicijn Kwaliteit", zo stelt het rapport van Visser, Westendorp, Cools, Kremer en Klink dat aan het eind van de zomer vanuit Booz & Company is uitgebracht. Men beveelt aan een positieve opwaartse spiraal: meer tijd voor zorgverbetering, minder onnodige en vermijdbare zorg, minder kosten, waardoor nog meer tijd voor de patiënt en voor zorgverbetering ontstaat. De potentie is enorm, de auteurs stellen dat er een besparing van € 4 tot 8 miljard in de curatieve zorg te behalen is van de met jaarlijks 5% stijgende uitgaven in de curatieve zorg (thans € 30 miljard). De urgentie in de zorg is enorm: er wordt geschat dat bij ongewijzigd beleid de zorg in 2040 zal groeien tot meer dan de helft van de collectieve uitgaven en tot 22% van het BBP. De vergrijzing is veel minder van

anders naar het aanbieden van zorg; de relatie tussen cliënt en professional staat centraal. Alles wat deze professional-cliënt relatie in de weg staat, wordt afgehouden. Professionals werken in kleine autonome 'buurtzorgteams' en hebben zelf de regie over de inhoud en werkwijze bij de hulpverlening. Zij dragen verantwoording voor het afstemmen van de hulpvraag met de cliënt en nemen hierin autonoom beslissingen. Een buurtzorgteam is dus volledig verantwoordelijk voor de zorg die zij leveren. Er wordt niet meer zorg geleverd dan nodig is én niet langer dan nodig is. Op deze manier wordt het oplossend vermogen en de professionaliteit van medewerkers ten volle benut. Trots en vakmanschap staan hoog in het vaandel en 'vertrouwen' in medewerker en team is van wezenlijk belang. Buurtzorgteams worden ondersteund door een kleine, overzichtelijke landelijke organisatie en er wordt gebruik gemaakt van moderne ICT-toepassingen waardoor de administratieve kosten tot een minimum wordt beperkt. Er wordt zo min mogelijk tijd besteed aan bureaucratische rompslomp, waarbij de kosten van management en overhead bewust zo beperkt mogelijk worden gehouden. Van deze success story houden we vast het lef om dit regelarme concept te introduceren, de aandacht voor de menselijke relatie tussen cliënt en professional, het vertrouwen dat wordt gegeven aan professionals en team, de kracht van kleinschaligheid. Effecten zijn meer menselijke maat, meer werkplezier van de professional en effectieve zorg.

Regie op Locatie (ROL)

Bij Vanboeijen (Van den Heuvel en Kars, 2012) worden meer dan 700 uitwonende en enkele honderden thuiswonende kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen met een verstandelijke handicap in Drenthe ondersteund en begeleid. Alle mensen met een handicap een Goed Leven en alle medewerkers Mooi Werk binnen een Financieel Gezonde organisatie, dat is de drijfveer bij Vanboeijen. Dit doet men door iedereen zeggenschap en verantwoordelijkheid te geven op de locatie. Cliënten, verwanten en medewerkers denken mee en beslissen mee op de locatie. Dagelijks worden stapjes gezet om tot een cultuur van continu verbeteren te komen en het probleemoplossend vermogen op de locatie te vergroten. Het Lean-gedachtegoed wordt gebruikt als basis voor continu verbeteren, Lean tools ondersteunen de inbreng van de zeggenschap. Scharmer's *Theory U* helpt om als leidinggevende, medewerker en verwant verbinding met zichzelf te krijgen als voorwaarde voor verbinding met anderen; medewerkers krijgen inzicht in het groepsproces en leren te analyseren zonder te oordelen.

Als middelen worden bijvoorbeeld ingezet:

- Keek op de Week, dit is een wekelijkse nieuwsbrief om te informeren over de huidige situatie op de locatie;
- Weekstart, in deze tweewekelijkse ontmoeting van cliënten, verwanten en medewerkers is ruimte om vragen te stellen over de Keek op de Week en om knelpunten te bespreken die op het 'waar loop ik tegenaan'- bord zijn aangegeven;
- Kaizens, dit zijn activiteiten om betrokkenen de grandoorzaken van knelpunten vast te laten stellen en op te laten lossen.

Regie betekent dat cliënten, ouders en medewerkers regelen wat er gebeurt, daartoe krijgt de locatie de beschikking over het geld dat hoort bij de zorgzwaartepakketten van de bewoners van die locatie.

Wat leren we van deze success story voor onze perspectieven op kwaliteit? Regie op locatie betekent loslaten van centrale aansturing: zelfsturing en dagelijks werken aan het probleemoplossend vermogen waarin cliënten, verwanten en medewerkers vanuit respect naast elkaar staan om te werken aan Goed Leven, Mooi Werk en Financieel Gezond.

Drie perspectieven op kwaliteit

In de success stories is een gemeenschappelijk boodschap te herkennen: Small is beautiful! De overeenkomst van een focuskliniek, buurtzorgteam en locatie bij Vanboeijen is dat door klein te maken wat groot is de menselijke maat wordt bereikt. Focus, eenvoud en betrokkenheid zijn binnen die kleinschaligheid belangrijke elementen voor duurzame kwaliteit van zorg.

Perspectief 1 Focus

Focus en *mass customization* zijn randvoorwaarden voor kwaliteit. In de casus van de focuskliniek zagen we hoe belangrijk standaardisatie en routines zijn in zo'n focuskliniek. De specifieke benadering voor een bepaalde doelgroep en/of behandeling is essentieel, passend bij de kernbehoefte van de zorgvrager. Door *mass customization* ervaart de cliënt dat de zorg geïndividualiseerd en dus echt op maat is terwijl er in de praktijk veel gestandaardiseerd is. Focus gaat ook over doelgericht handelen met oog voor een punt op de horizon, enorm volhouden en continu verbeteren, om uiteindelijk te excelleren. Om kwaliteit van zorg te realiseren is focus op de performance zelf van belang in plaats van aandacht voor de input, de randvoorwaarden of de verantwoording.

Perspectief 2 Eenvoud

We hebben het sturen en managen te complex gemaakt, in de praktijk bestaat een enorme behoefte om te vereenvoudigen en processen weer simpel te maken. Eenvoudige Lean tools zoals het verbeterbord ('waar loop ik tegen aan'-bord) en een benadering als de A3-methodiek om de planning & control cyclus sterk te vereenvoudigen (zie A3methodiek.nl) zijn niet voor niets heel populair.

Lean draagt zoals we bij Vanboeijen zagen bij aan een oriëntatie op leveren wat van toegevoegde waarde is voor de cliënt, wat past bij de verwachtingen. In organisaties die Lean tools gebruiken is men bewust van en alert op verspilling. Dat betekent een einde aan de Bloempjes van Catharina in een organisatie. Met Bloempjes van Catharina wordt geduid op werkwijzen waarvan men zich niet meer kan herinneren waarom ze ooit geïntroduceerd zijn. Catharina, vrouw van de tsaar, zette ooit een soldaat bij een sneeuwklompje op een plein, zodat het niet vertrapt kon worden. Jaren later stond de soldaat er nog steeds, zonder dat men wist waarom, maar men laat hem staan, want er zal wel een reden voor zijn.

Lean is toch vooral samen werken aan een verbetercultuur; medewerkers werken samen met cliënten of verwanten voortdurend aan het probleemoplossend vermogen. Bij Lean past een attitude van experimenteren en daarvoor is het nodig om het avontuur te omarmen. Zoals een oud Iers gezegde stelt: ‘when you come upon a wall, throw your hat over it, and then go get your hat’.

Perspectief 3 Betrokkenheid

Als we terugkijken op de laatste decennia dan moeten we constateren dat kwaliteit van de organisatie erg in de systeemwereld terecht is gekomen door de invoering van kwaliteitsmanagementsystemen. Elders hebben we (geïnspireerd door het denken van Huub Vinkenburg) aangegeven dat de huidige paradigma’s vooral in het teken stonden van beheersing (risico-inventarisaties om risico’s in processen te managen) en prestatie (prestatie-indicatoren om prestaties te sturen) en niet door betrokkenheid. Bij betrokkenheid gaat het om de interactie tussen de professional en cliënt zoals bij Buurtzorg, in die interactie draait het om kwaliteit, kwaliteit die soms zelfs de gevoelige snaar raakt. Het beheersingsparadigma en prestatieparadigma zijn niet verkeerd, hooguit is er sprake van een te veel van het goede.

Excellente zorg realiseren voor de cliënt of patiënt vereist focus, eenvoud en betrokkenheid. We moeten durven om overbodige en verouderde principes los te laten. Met goede en inmiddels sterk verrijkte ideeën over de focused factory en Lean gaan we aan de slag. Want wie wil er nu niet zo’n werkzaam medicijn als kwaliteit?

Referenties

Heuvel, A. van den en S. Kars (2012). Continu verbeteren bij Vanboeijen: Lean als bouwsteen voor medezeggenschap. In: Rouppe van der Voort, M. en J. Benders, *Lean in de zorg, de praktijk van continu verbeteren*. Den Haag: Boom Lemma, p. 129-141.

Visser, S., Westendorp, R., Cools, K., Kremer, J. en A. Klink (2012). *Kwaliteit als medicijn, Aanpak voor betere zorg en lagere kosten*. Amsterdam: Booz & Company.

Winter, L.H.L. (2011). *Zorgondernemerschap als therapie – van medisch paternalisme naar consumentisme, van patiënt naar klant*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.



Ruud Stassen is directeur van het INK. Hij is opgeleid als staats- en administratiefrechtelijk jurist/bestuurskundige aan de Rijksuniversiteit Leiden. Later volgde hij een opleiding Bedrijfskunde en een opleiding Verandermanagement. Hij begon zijn loopbaan bij het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO). Hij werkte vervolgens bij Tata Steel (destijds Hoogovens) als secretaris van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Vervolgens was hij binnen de Divisie Staal HR-manager en manager Distributie Europa. De rode draad in zijn loopbaan is de ontwikkeling van organisaties vanuit het mens-perspectief.

QUALITY IS IN THE EYE OF THE BEHOLDER

Een mooie uitdaging om als visionair, vanuit eigen expertise, te schrijven over andere perspectieven op het thema kwaliteit, de eigen beleving en interpretatie van de thematiek, de verwachte ontwikkeling van het vakgebied. Ik doe dat vanuit de ervaring met assessment en begeleiding van organisaties, opgedaan bij het INK.

Kwaliteit van wat?

Naar mijn idee begint de discussie over wat kwaliteit is en wat niet, met het beeld dat we van organisaties hebben. Het boek *Images of Organization* van Gareth Morgan¹ opende mij de ogen. Het mentale model dat je hanteert, bepaalt wat je ziet. Beschouw je de organisatie als een machine met mooi in elkaar grijpende raderen, dan zie je vooral procedures, processen, beschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een organisatie waarin betrouwbaar (re)produceren de hoogste deugd is. Een organisatie die prima gedijt in een stabiele, maakbare wereld. Ik denk dat weinigen zullen beweren dat de metafoor van de machine de meest geëigende is om organisaties in onze huidige post-industriële maatschappij te typeren. Toch lijkt het erop dat veel certificatie- en accreditatiestelsels deze visie op organisaties als uitgangspunt hebben.

Wat, als we de organisatie zien als samenwerkingsverband tussen mensen, opgericht om een bepaald resultaat te bereiken? Een resultaat dat mensen als individu niet, of minder efficiënt kunnen bereiken. Een samenwerkingsverband waarvan leden en belanghebbenden eigen beelden hebben bij het doel, de manier waarop dat moet worden bereikt en hun rol daarin. Die diversiteit is nuttig, mits die productief kan worden gemaakt. Dat wil zeggen dat verschillen onderwerp van gesprek moeten zijn. Dat - met in achtneming van die verschillende beelden - keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Met die

keuzes en prioriteiten is de diversiteit niet opgehouden te bestaan. Er is slechts afgesproken hoe ermee om te gaan. Niet voor de eeuwigheid. Immers de behoeften van belanghebbenden, de omstandigheden waaronder zij moeten presteren en de competenties van een organisatie zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Organisaties moeten de kunst verstaan om voortdurend de optimale afstemming te vinden en belangen te 'verzoenen'. Ze hebben een open cultuur, maken feedback productief, betrekken zowel het nu als de toekomst in hun afwegingen, beoordelen medewerkers niet alleen op hun vakbekwaamheid, maar ook op hun 'drive' om bij te dragen. Deze organisaties kennen leiderschap dat hiertoe inspireert en dit faciliteert. Leiderschap dat 'primus inter pares' is in plaats van Zonnekoning. Leiderschap dat open staat voor tegenspraak en de organisatie daar sterker mee maakt.

Voor organisaties van vandaag is het niet voldoende om aandacht te geven aan de kwaliteit van producten en diensten, processen en de organisatie als systeem. Steeds belangrijker wordt de kwaliteit van de relaties die de leden van de organisatie onderhouden met partners in hun netwerk, hun maatschappelijke omgeving. Steeds belangrijker wordt het dat zij hun competenties weten te verbinden met die van anderen, als de behoeften van stakeholders daarom vragen. Een complex beeld, maar wel dicht bij de dagelijkse werkelijkheid dan dat van de organisatie als machine. Accreditatie en certificatie kunnen een belangrijke rol spelen bij het borgen dat betrouwbaar wordt ge(re)produceerd. Maar deze interventies vertellen niet het hele verhaal. Ze zijn niet geschikt om de kwaliteit van relaties te duiden. Er ontstaat een gapend gat tussen de criteria in deze stelsels en de echte factoren voor succes. Toch stoppen we er een enorme hoeveelheid effort in. In talloze branches gaan ondernemingen en instellingen onderuit, die van voor tot achter gecertificeerd en geaccrediteerd zijn.

Kwaliteit in de ogen van wie?

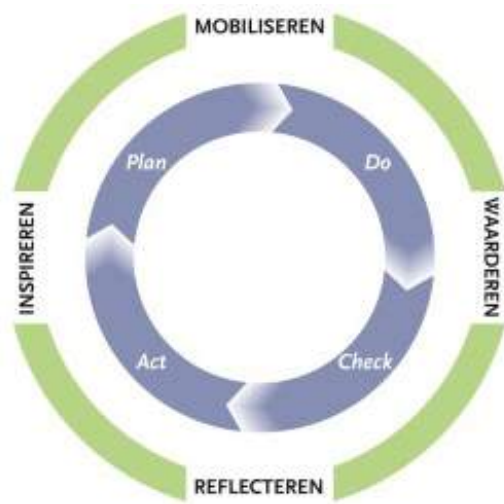
"Beauty is in the eye of the beholder." Datzelfde geldt voor kwaliteit. In het geval van kwaliteit van organisaties is er een balanceeract te volbrengen tussen de belangen van verschillende groepen belanghebbenden. Hun perceptie van kwaliteit is bepalend voor succes. Niet de definitie van kwaliteit die we volgens de interne rationale binnen een organisatie zouden kiezen.

Hoe stimuleer je kwaliteitsontwikkeling?

De PDCA-cyclus is één van de hoekstenen van het denken over kwaliteitsontwikkeling. Het is schrijnend om te zien hoe smal de interpretatie van de ontwikkeldynamiek van de PDCA-cyclus in de praktijk is geworden. Het is eerder een afrekeningscyclus dan een leerproces geworden. En dat terwijl de oorspronkelijke terminologie niet Plan-Do-Check-Act, maar Plan-Do-Study-Learn was.

Bovendien blijft de toepassing van de PDCA-cyclus in de praktijk beperkt tot de rationele kanten van kwaliteitsontwikkeling. Wanneer je de organisatie beziet als een samenwerkingsverband tussen mensen, gaat het ook om inspiratie, drive, emotie. Vandaar dat het INK de ontwikkeldynamiek niet alleen in de PDCA-cyclus vat, maar ook in de IMWR-cirkel. We kijken naar een balans tussen zakelijkheid en bezieling.

¹ Gareth Morgan (1986). *Images of Organization*. London: Sage.



IMWR staat voor:

- Inspireren: creëren van betrokkenheid en uitdaging om de bestaansreden van de organisatie invulling te geven.
- Mobiliseren: benutten en ontwikkelen van capaciteiten en competenties van betrokkenen bij de organisatie; medewerkers, maar ook klanten, partners, bestuurders en maatschappelijke omgeving.
- Waarderen: waarde toekennen aan wat er echt toe doet in het licht van missie en visie; waarderen van elkaars bijdragen.
- Reflecteren: terugkijken op de resultaten, op de manier waarop die zijn behaald en op de bijdrage aan de bestaansreden van de organisatie; nagaan of verandering nodig is.

Wat zijn relevante vragen?

Naar onze ervaring met INK-assessments en begeleiding van organisaties is het stimuleren van kwaliteitsontwikkeling eerder een kwestie van het stellen van de relevante vragen dan een kwestie van de organisatie beoordelen. De zelfevaluatiemethodiek die we gebruiken, vergt een dialoog tussen de leden van de organisatie onderling, maar ook tussen de organisatie en haar belanghebbenden. Doel is vanuit meerdere perspectieven boven water te krijgen waar het goed gaat en waar het beter kan. Teamwork dus. Niet alleen van de zijde van de organisatie, maar ook aan de zijde van het team dat een assessment uitvoert. Een zo divers mogelijk gezelschap, getraind in het geven van feedback. Enkele van de relevante vragen die in een assessment aan de orde komen zijn:

- *‘Waar toe?’*

Hoe kun je kwaliteit beoordelen als er geen duidelijk beeld bestaat van de toegevoegde waarde die een organisatie wil bieden aan haar belanghebbenden? Woningcorporatie Trudo is zo’n organisatie die haar visie ‘Net ff anders’ richtinggevend weet te maken voor dagelijks

handelen in de organisatie. Dus geen dooie letter op geduldig papier, maar richtsnoer om in baanbrekende projecten als Strijp-S en Woensel innovatief, verbindend en met lef te werken aan onderscheidende oplossingen ter verbetering van het woon- en leefklimaat in Brainport Eindhoven.

- *Hoe definiëren we succes?*

Zijn we echt in staat om in de schoenen van de klant en andere belanghebbenden te gaan staan en vanuit die positie naar onze prestaties te kijken? De ambitie van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) om een excellent serviceconcept te realiseren voor burgers, heeft vorm gekregen door vanuit de burger bezien een logische combinatie van producten en diensten in te richten. Zodat mensen krijgen waar zij recht op hebben, met zo min mogelijk administratieve rompslomp. De SVB stimuleert het creëren van samenhang in de verschillende persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Stemt uitvoering zorgvuldig met andere betrokken partijen af.

- *Wat is de samenhang tussen inspanningen en behaalde resultaten?*

Resultaten zijn natuurlijk van belang, maar dat geldt ook voor de wijze waarop die zijn behaald. Door te kijken naar de manier waarop resultaten zijn ontstaan, krijgen we zicht op de robuustheid ervan.

- *Waar is men in de organisatie trots op, waar schaamt men zich voor?*

In deze termen praten over performance is niet overal gebruikelijk, maar opent wel de discussie over de ‘gevoelswaarde’ van de geleverde prestaties.

- *Wat zijn onze belangrijkste uitdagingen en hebben we het verandervermogen om die tegemoet te treden? Hoe wordt er van lastige situaties geleerd?*

Als je meervoudig naar een organisatie kijkt, komen tegenstellingen aan het licht. De manier waarop met dilemma’s wordt omgegaan en wordt geleerd van lastige situaties vertelt vaak meer over de kwaliteit van een organisatie dan de besluiten die zijn genomen.

De kwaliteitsdiscipline: Moving deckchairs on the Titanic?

We hebben in de kwaliteitsdiscipline de keuze om feedbackmethoden te ontwikkelen die de geschetste complexiteit adresseren, of om naar de marge te verkassen. Als we volstaan met het beschouwen van een vergaande simplificatie van de werkelijkheid, zijn we papieren tijgers aan het creëren. Consequentie is wellicht dat we minder stellig moeten zijn in de uitspraken die we over organisaties doen. Dat we accreditatie en certificatie op hun waarde moeten schatten (en dus relativeren). De leden van de organisatie zelf aan het woord krijgen over vragen, zoals hiervoor geformuleerd, is naar mijn idee veel waardevoller dan het toetsen van een externe normstelling gericht op de formele aspecten van een organisatie. Het creëren van ruimte voor dialoog is een belangrijke en een inspirerende rol, die de kwaliteitsdiscipline moet willen pakken. Anders resten de ‘deckchairs’.



Ben van Schijndel (1948) was tot 2011 senior beleidsmedewerker kwaliteit aan de Hogeschool Utrecht (HU). In zijn laatste drie jaar bij de HU heeft hij onderzoek gedaan in de kenniskring van lector Ben Fruytier. Hij is bestuurslid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) en is daar oprichter en actief lid van het NNK Platform HBO. Vanaf 2007 tot heden heeft hij gepubliceerd over praktijkgerichte kwaliteitsvraagstukken m.b.t. kwaliteitsmanagement in het hbo, accreditatiestelsel, en theorievorming in de kwaliteitskunde. Hij is medeauteur en redacteur van een leerboek kwaliteitsmanagement voor studenten van bedrijfskundige hbo-opleidingen, dat in 2013 zal verschijnen.

KWALITEIT IS EN BLIJFT MENSENWERK

“Er is één verleden, er zijn meerdere toekomsten.”

Theorieën die betrekking hebben op de kwaliteit van producten, processen, systemen en organisaties (systeemtechnische aspecten) geven geen of onvoldoende antwoord op vragen en problemen die betrekking hebben op de rol van de ‘factor mens’ in kwaliteitsmanagement. Omdat daar wel behoefte aan is, zijn de afgelopen jaren nieuwe theorieën ontwikkeld die wel oplossingsstrategieën bieden. Dit zijn kwaliteitsparadigma’s (beheersing en betrokkenheid), kwaliteitsscholen (empirische, normatieve en reflectieve school) en de drie kwaliteitsdimensies (professionele, organisatorische en relationele kwaliteit). In alle drie concepten zijn systeemtechnische (object/proces/norm) en sociaaldynamische (mens) aspecten gecombineerd. Betrokkenheid, reflectieve school en relationele kwaliteit zullen bepalend zijn voor het toekomstige kwaliteitsmanagement waarin de human factor een steeds belangrijker plaats gaat innemen.

Ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement worden bepaald door ervaringen uit het verleden en behoeften in de toekomst. De positieve ervaringen moeten we versterken en verspreiden. Negatieve ervaringen moeten we uitwisselen en die vervolgens, via een leerproces, voorkomen. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet, zo heeft de praktijk geleerd. Het is ook mijn praktijkervaring. In de voorbereiding voor een leerboek kwaliteitsmanagement voor hbo-studenten Bedrijfskunde, kregen mijn medeauteurs en ik, via een NNK LinkedIn discussiegroep, meer dan 25 reacties. Het zijn adviezen over fouten uit het verleden die de kwaliteitswereld uit moeten. Hieronder een samenvatting van de reacties:

- Voorkom onnodige bureaucratie en regelgeving;
- Wees kritisch op het toenemen van regeldruk;
- Kwaliteit komt niet door modellen of handboeken;

- Organisatie-, product- en dienstkwaliteit is niet maakbaar middels modellen;
- Niet uitgaan van normen, maar vanuit waarden (van kwaliteit van dienstverlening, kwaliteit van arbeid, kwaliteit van bedrijfsvoering; sociale innovatie; noodzaak van passie en bezieling);
- Kwaliteitszorg is van de organisatie, niet van de staf;
- Medewerkers herkennen hun eigen kwaliteitsbeleving niet in het kwaliteitssysteem;
- Taylor is old school; Tom Peters, Gary Hamel, Jim Collins is modern school.

Deze waarschuwingen zijn in de discussie altijd gevolgd door goede raad:

- Kwaliteit bereik je middels een balans tussen sociale en technische middelen;
- Stel vertrouwen boven regels;
- Creëer ruimte voor innovatie middels durf en creativiteit, inspirerend leiderschap, ondernemerschap en zelfredzaamheid;
- Geef medewerkers verantwoordelijkheid, niet afnemen door strakke protocollen;
- Stimuleer anders denken;
- Zorg voor een inspirerende en motiverende cultuur;
- Houdt het simpel, wees kritisch bereid tot risico’s;
- Klant is uitgangspunt;
- Kosten controlesysteem moeten in verhouding zijn met de opbrengst.

Kijkend naar deze opsomming zou Hans Vermaak (*Plezier beleven aan taaie vraagstukken*, 2010) zijn vingers aflikken. Allemaal open (taaie) problemen waar geen standaardoplossing voor is. Wellicht is dit ook de reden waarom ze nog steeds bestaan. De reacties in de discussie zijn niet alleen van vandaag of gisteren. De taaigheid zit hem in het gegeven dat ze betrekking hebben op sociaaldynamische aspecten van kwaliteitsmanagement. De vraag is of en hoe deze problemen de voortgang en het doorontwikkelen van kwaliteitskunde en kwaliteitsmanagement belemmeren. Als dat niet zo is, dan moeten we niet zeuren en leren leven met deze beperkingen. Maar zoveel reacties naar de auteurs doet het tegengestelde vermoeden. Kennelijk hebben we te maken met een problematiek die toch om een oplossing vraagt. Ik ga met u een oplossingstrategie verkennen en ga daarna in op de voorwaarden waaronder oplossingen worden geaccepteerd.

De opsomming van adviezen laat zien dat het gaat om problemen die ontstaan door menselijk denken en handelen. Dit impliceert al de oplossingsrichting. Betere systemen, normen, procedures, protocollen en organisatiestructuren zullen hier niet helpen. Wat helpt dan wel? Vinkenburg (2010) pakt dit elegant en degelijk op in zijn artikel ‘Naar een derde school in de kwaliteitskunde?’. Hij beschrijft hoe en waarom de empirische kwaliteitsschool opgevolgd wordt door de normatieve school. De empirische school (meten is weten) geeft met haar kwaliteitsobjecten proces en product geen antwoord op vragen en problemen op het niveau van systeem en organisatie. Laatstgenoemde twee zijn de kwaliteitsobjecten van de normatieve school. Vinkenburg haalt hier Thomas Kuhn (wetenschapsfilosoof, 1922-1996) aan: “Van tijd tot tijd wordt er een revolutionaire sprong gemaakt. Dan is er plots een oplossing gevonden voor een probleem, dat voorheen altijd wel door sommige aanhangers

van bestaande scholen werd onderkend, maar dat niet met de bestaande kennis uit die scholen opgelost kon worden.” Zo ontstond de normatieve school. In het onderhavige artikel introduceert Vinkenburg de reflectieve kwaliteitsschool met als kwaliteitsobjecten ‘mens en relatie’. Hierbij een nieuwe sprong makend om via reflectie de problemen een plek te geven die niet met de normatieve school aangepakt kunnen worden. Menselijk denken en handelen staan dus centraal. Eerder had Vinkenburg hier al eerder over nagedacht door naast het beheersingparadigma het betrokkenheidparadigma te introduceren.

Kennelijk is de tijd rijp voor nieuwe ideeën om de human factor in kwaliteitsmanagement meer inhoud te geven. Van Schijndel en Berendsen (2007) deden dit onder de titel ‘Kwaliteit is Mensenwerk, relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor’. Zij komen tot de menselijke succesfactoren zingeving, eigenaarschap, vakmanschap, sociale vaardigheid en leiderschap. Relationele kwaliteit geeft samen met de dimensies organisatorische en professionele kwaliteit vorm aan het concept Kwaliteit in Drie Dimensies (K3D). Van Schijndel (2010, 2011) heeft het K3D uitgewerkt op individueel en collectief niveau. Hét kenmerk van de goed functionerende organisatie en de goed functionerende professional is, dat de drie kwaliteitsdimensies van hoog niveau zijn én met elkaar in balans. Dat wil zeggen dat geen van de dimensies een beperkende factor is voor de ander, zodat de organisatie haar doelen kan bereiken en, waar het om personen gaat, deze hun individuele doelen kunnen bereiken. De waarschuwingen en adviezen die de schrijvers van het leerboek ontvingen, wijzen op het ontbreken van sociaaldynamische aspecten. Door balans na te streven in en tussen (1) beheersing en betrokkenheid, (2) empirische, normatieve en reflectieve school en (3) professionele, organisatorische en relationele kwaliteit moet het mogelijk zijn om tot oplossingsstrategieën te komen. De nieuwkomers betrokkenheid, reflectieve school en relationele kwaliteit moeten daarin dan wel serieuze aandacht krijgen.

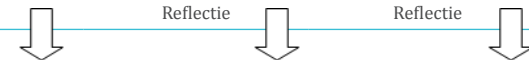
De paradigma’s, scholen en dimensies staan niet los van elkaar. Integendeel, ze vullen elkaar juist aan. Dat zien we door ze in hun toepassingsgebied plaatsen:

- Kwaliteitsparadigma’s: uitgangspunten voor de besturingsfilosofie;
- Kwaliteitsscholen: hebben de focus op kwaliteitsobjecten;
- Kwaliteit in Drie Dimensies: dagelijkse praktijk van kwaliteitsmanagement.

K3D is waarschijnlijk de meest fundamentele van de drie (vergelijk het met elementaire deeltjes of fundamentele krachten in de natuurkunde):

- is van toepassing op individu en collectief (team, afdeling, organisatie) niveau;
- is toepasbaar op de paradigma’s en de scholen;
- beschrijft de menselijke succesfactoren in kwaliteitsmanagement;
- beschrijft en geeft inhoud aan de K3D-kenmerken van (verbindend) leiderschap;
- is te herleiden vanuit het kennisdomein van de gedrags- en evolutiebiologie. Hierdoor is het spanningsveld tussen persoonlijke en organisatiedoelstelling te verklaren en hanteerbaar te maken;
- beschrijft de relaties tussen de professionele drijfveren nieuwsgierigheid & ambitie met leren en daardoor ook met veranderen (een onderschatte notie in verandermanagement?)

Hoe K3D werkt is samengevat in de onderstaande tabel.

Kwaliteit in Drie Dimensies			
	Professioneel (vakinhoudelijk/functioneel)	Organisatorisch	Relationeel
Individueel aspect	-vakkennis professional -persoonlijk product	wijze waarop de professional zijn werk organiseert	professionele contacten
Collectief aspect	-collectieve kennis -eindproduct	-organisatiestructuur -effectiviteit en efficiëntie van besturingsprocessen	interacties tussen organisatie onderdelen (teams, afdelingen)
Actie	Reflectie	Reflectie	Reflectie
Effect			
LEREN & VERBETEREN			

Is met dit betoog een kant-en-klare oplossing gegeven voor de mensgerelateerde kwaliteitsmanagementproblemen waar deze beschouwing mee begon? Neen! Maar het is nu wel mogelijk oplossingsstrategieën in te zetten door de human factor (betrokkenheid, reflectieve school, relationele kwaliteit) in samenhang en balans (!) te zien. Blijft de vraag of de in dit artikel gepresenteerde denkwijze door (kwaliteits)managers gezien wordt als oplossing voor hun mensgerelateerde vraagstukken in kwaliteitsmanagement. Welke gedachtegang of opvatting kan blokkerend werken? M.a.w. welke tegenwerpingen zijn te verwachten?

- De 80 – 20 regel. Als mijn organisatie nog eens 80% van de energie moet stoppen om de laatste 20% van het ideaal te bereiken, zien we er vanaf. Dat wordt te duur en er zijn meer prioriteiten;
- De kennisbasis om de concepten te begrijpen en toe te passen ontbreekt (en wordt wellicht ook niet als een gemis ervaren);
- De stelling van René ten Bos (filosofie over de managementtheorie): “Managers hebben wel wat anders aan hun hoofd dan het bestuderen van de theoretische fundamenten van hun vak”;
- Ik ben kwaliteitsmanager, geen gedragskundige.

Zolang dit soort blokkades de boventoon voeren, zijn flinke stappen vooruit in de sociaaldynamische aspecten van kwaliteitsmanagement niet te verwachten. De problemen waar de deelnemers van de LinkedIn discussie de auteurs van het leerboek op wezen, zullen dan nog lang bestaan.

Ik sluit af met de klassieker: “Als u niets geleerd heeft in het heden, is de toekomst gelijk aan het verleden.” Als de hier besproken concepten uit Kwaliteit is Mensenwerk worden opgepakt, dan zijn er nog vele (mooie) toekomst(en) mogelijk.

Referenties

Schijndel, B. van, Berendsen, G. (2007). Kwaliteit is mensenwerk; relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor. *Synaps*, nr. 23, p. 7-11.

Schijndel, B. van, (2010). Kwaliteit is mensenwerk....het vervolg of het begin? *Synaps*, nr. 31, p. 33-35.

Schijndel, B. van, Fruytier, B. (2011). Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit. *TH&MA*, nr. 3, p. 21-27. Ook gepubliceerd in *Synaps* (2011), nr. 33, p. 25-29.

Vinkenburg, H. (2010). Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, nr. 31, p. 3-5.



Tanja Ineke (1961) studeerde managementwetenschappen. Ze werkt als directeur Bestuurszaken bij UWV en is naast de ondersteuning van de RvB verantwoordelijk voor de concernbrede vakgebieden communicatie, kwaliteit, integriteit en juridische zaken. Binnen UWV startte ze het programma maatschappelijk ondernemen. Vanuit de overtuiging dat we allemaal kunnen bijdragen aan een betere wereld, waarin duurzaamheid, geluk, respect en waardering voor verschillen haar kernwaarden zijn, trekt Tanja dit programma al ruim 3 jaar met passie. Naast haar werk is Tanja maatschappelijk actief, o.a. als voorzitter van COC Nederland en in de RvT van de NSGK. Tanja is getrouwd en heeft 2 (pleeg)dochters.

KWALITEIT: OP WEG NAAR GELUK

Kern

We staan voor het einde van het informatietijdperk, een omslagpunt in de ontwikkeling van de maatschappij. Mensen zoeken naar nieuwe manieren van zingeving. Waarden als verbinding, delen, bijdragen, duurzaamheid winnen aan belang. En dat moet ook wel want anders is de aarde straks 'opgebruikt'. Volgens mij is hierin een belangrijke rol weggelegd voor kwaliteit en is het tijd dat kwaliteit een volgende ontwikkelfase in gaat: kwaliteit als maatschappelijke filosofie met als norm 'geluk'.



Inleiding

Zo zou het kunnen zijn.

"Zes eeuwen na de derde wereldoorlog. De aarde is door een kernoorlog gekanteld en bijna verwoest. Het ijs op het vroegere Groenland is gesmolten en het land heeft een heerlijk klimaat. De mensen leven in harmonie met de natuur. Het land wordt door vrouwen geregeerd, zonder leger, zonder wapens.

[...]

'En daar mag ook niet op gejaagd worden?'

'Natuurlijk niet. Zieke en zwakke dieren worden gedood door wolven en beren. Dieren die een natuurlijke dood sterven worden opgeruimd door de aaseters, de raven, de bergratten, de wilde honden. In de wouden van Thule houdt de wildstand zichzelf in evenwicht. En waar een enkele keer dat evenwicht verstoord dreigt te worden grijpen onze woudlopers in.' 'De woudlopers verzamelen afgeworpen geweien, daarvan worden veel nuttige zaken gemaakt. Oudere rendieren worden soms geslacht voor hun vlees en vooral voor hun huid, net als de herten en muskusossen. Maar nooit voor ze tien jaar oud zijn. En waarom we wilde hertensoorten invoeren zonder er later jacht op te maken? Omdat ze goed zijn voor het bos, voor de bergweiden, voor het natuurlijk evenwicht.'

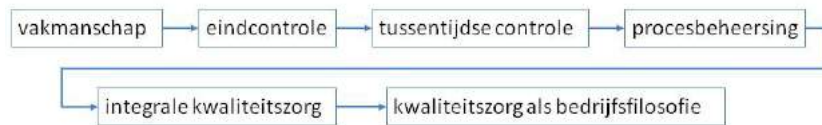
Deze teksten komen uit één van mijn favoriete jeugdboeken: *De kinderen van moeder aarde* van Thea Beckman. Het beschrijft een wereld waarin alles wat leeft in harmonie is met elkaar. Liefde, zorg voor de wereld, geluk, evenwicht. Tot de Badeners arriveren en macht en hebzucht introduceren en de balans in Thule verstoren. Bij zoeken naar deze passages is voor mij weer glashelder waarom het boek me destijds zo aansprak: waarden die ik belangrijk vind, zijn in het boek als positief, nastrevenswaardig geduid (Thule) en worden geassocieerd met geluk, kwaliteit van leven.

Ontwikkeling van kwaliteit

Ruim 15 jaar geleden ging ik in het werkveld Kwaliteit werken. Kwaliteit bleek veel betekenissen te kunnen hebben en veel gedaanten te kunnen aannemen. Ik ging op zoek naar de betekenis van kwaliteit voor mijn organisatie UWV. De definitie die mij toen inspireerde, was die van Joseph Juran: "Kwaliteit is *Fitness for use*".

Bij de introductie van de kwaliteitsnorm ISO 9001 was een van de veel geuite kritiekpunten dat je met een ISO 9001 gecertificeerde bedrijfsvoering betonnen zwemvesten kon maken. Met deze definitie in de hand weerlegde ik dat: niemand wil immers een betonnen zwemvest kopen! Centraal begrip in de definitie is behoeftebevrediging. Omdat de behoeften van mensen in de loop der tijd steeds veranderen, past de 'lading' van kwaliteit zich altijd aan aan de cultuur, de omstandigheden, de beschikbaarheid van middelen, de heersende tijdgeest. Voor mijn dochter van 15 is geen sprake van kwaliteit van leven als je geen BlackBerry hebt. Toen ik 15 was, bestond er geen mobiele telefonie!

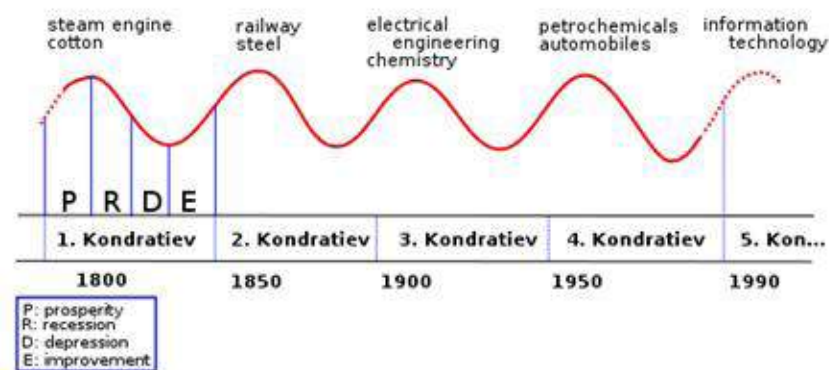
Kijkend naar kwaliteit als borgingsmechanisme in de bedrijfsvoering zie ik de volgende ontwikkeling:



De 'hoogste trede op de kwaliteitstrap' is kwaliteitszorg als bedrijfsfilosofie; kwaliteitszorg is dan integraal overgenomen in de visie van het bedrijf en bij alle beslissingen wordt rekening gehouden met de wensen van klanten en leveranciers en de mogelijkheden van de organisatie. Kwaliteitssystemen borgen de verbeteringen die binnen de organisatie worden doorgevoerd en mensen worden voortdurend doordrongen van de noodzaak om kwaliteit te leveren. Kwaliteit wordt ervaren als iets normaals, iets dat erbij hoort. Ik stapte tijdens de ontwikkelfase 'procesbeheersing' in het werkveld en heb kwaliteitszorg in UWV langs bovenstaande ontwikkellijn ingevoerd. Is kwaliteit dan nu af? De wereld verandert continu dus ook de betekenis van kwaliteit. Ik wil de volgende stap in de ontwikkeling definiëren!

Maatschappelijke ontwikkelingen

Voor de duiding van maatschappelijk ontwikkelingen gebruik ik de theorie van Kondratieff, die door veel economen wordt aangehangen. Basisveronderstelling is dat de ontwikkeling van de economie in golven verloopt, met perioden van hoge en van tragere groei. Het is een theorie van innovatie: de oorsprong van de golven berust op de opeenhoping van basisinnovaties die technologische revoluties veroorzaken, die op hun beurt leidende industriële en economische sectoren creëren.



Volgens deze theorie zitten we middenin een omslagpunt, het einde van het informatietijdperk. Ik zie hier ook tekenen van. En naar mijn mening móét er een omslagpunt aanbreken. Een paar voorbeelden. In een aantal sectoren - zorg, woningmarkt, banken - is er al lang sprake van grote crisis. We vertrouwen nergens meer op: het aantal in één jaar aangenomen regels

en controleprotocollen groeide in 2011 met 20%. Nederland staat op de negende plaats van landen die met hun levensstijl de aarde uitwonen. Als iedereen in de wereld net zoveel zou consumeren als de gemiddelde Nederlander in 2008, zou er drieënhalve aarde nodig zijn om dit mogelijk te maken. De kwaliteit van leven moet beter. De kans én hoogste tijd voor het vakgebied kwaliteit om daar een bijdrage aan te leveren.

In 2009 schreef Sander Tideman, oprichter van de Global Leaders Academy, een analyse van het falen van het huidige economische systeem in zijn boek *Mind over matter* (Tideman, 2009). Een paar citaten: "Het beeld van de rationele zelfzuchtige homo economicus die opereert in een markt die in naar evenwicht neigen als vanzelf het publiek belang dient, houdt geen stand meer. Het nieuwe beeld is dat van een in beginsel sociaal georiënteerd, door emoties en een gevoel van rechtvaardigheid gedreven, mens die door middel van relaties en wederkerigheid en vertrouwen mede vorm geeft aan een markt die in permanente staat van disbalans verkeert. [...] Het nieuwe economische model is niet gericht op het maximaleren van winst of op abstracte cijfers zoals BNP, maar op de kwaliteit van ons leven in samenhang met alles dat leeft."

Maar wat is dan kwaliteit van leven? Is of was dat niet het maximaliseren van winst, voor je zelf, voor je bedrijf? Willen we dat nu anders definiëren? En hoe dan?

Recent verscheen de derde Trendrede, gemaakt door twaalf Nederlandse trendwatchers (www.trendrede.nl). Ik noem een paar ontwikkelingen uit de trendrede 2013 die ik voor de ontwikkeling van kwaliteit relevant vind:

- Zoeken naar alternatieve organisatievormen (ZZP'ers, beehivers).
- Zelforganisatie (coöperatieve bank, crowdfunding).
- Gelegenheids-wij (Occupy, roze stembusakkoord).
- Van groot naar klein en betekenisvol (buurtzorg, thuiszorg).
- Van bezit naar gebruik (spotify, greenwheels).
- Van lineair naar circulair denken (cradle to cradle, taste of waste).

De waarden die onder deze ontwikkelingen liggen zijn onder andere duurzaamheid, transparantie, participatie, verbinding, delen, bijdragen en oprechte aandacht.

Kwaliteit naar een volgende ontwikkelfase

Er is een land waar ze de uitdaging al in 1972 zijn aangegaan: Buthan heeft toen als reactie op de kritiek op de slechte economie van het land de maatstaf Bruto Nationaal Product (BNP) vervangen door een andere maatstaf, gebaseerd op de pijlers: bevordering van billijke en duurzame sociaal-economische ontwikkeling, behoud en bevordering van culturele waarden en het natuurlijke milieu, en goed bestuur van ondernemingen. Ze noemen het Bruto Nationaal Geluk (BNG).

Geluk is in principe een individuele subjectieve ervaring. Een bepaalde levensomstandigheid kan je op dit moment gelukkig maken, terwijl je over een aantal jaren ongelukkig bent in dezelfde levensomstandigheden (ruim 30.000 echtscheidingen in 2011). Ik geloof erin dat

kwaliteit de brug kan slaan tussen de subjectieve ervaring van geluk naar iets dat universeel, tastbaar en meetbaar is. Dit biedt een handvat voor de volgende ontwikkelfase van kwaliteit. Vroeger bepaalde de vakman wat kwaliteit was en vervolgens bepaalde de klant het, fitness for use. Nu de haalbaarheid van het huidige economische stelsel zijn einde lijkt te naderen, voldoet deze benadering niet meer. Kwaliteitsprofessionals moeten zorgen voor modellen die een nieuw economisch systeem borgen, beheersbaar en meetbaar maken. Modellen met ethische normen, met mondiale toepasbaarheid, met aandacht voor de balans tussen concurrentie en ethiek, tussen efficiency en weerbaarheid.

Mijn pleidooi is dat we doorontwikkelen naar de fase van kwaliteit als mondiale filosofie, met geluk als norm. Geen betonnen zwemvesten meer maar ook geen perfect functionerende administratie van een misdaadorganisatie! Voer de dialoog over wat kwaliteit is, verbind dat aan wat mensen gelukkig maakt, aan waarden als duurzaamheid, participatie, verbinding, delen, oprechte aandacht. Formuleer op basis daarvan normen en gebruik die als basis voor kwaliteitsmodellen, -methoden, -technieken. Te denken valt aan normen voor de mate van participatie van mensen met een arbeidshandicap, de bijdrage van bedrijven aan de ontwikkeling van de buurt waarin ze zijn gevestigd, normen voor hergebruik van producten. Dan gaat kwaliteit een volgende ontwikkelfase in: kwaliteit als maatschappelijke filosofie met als norm 'geluk'.

Referenties

Tideman, Sander G. (2009). *Mind over matter – economie met een hart*. Amsterdam: Business Contact.

Thea Beckman (1985). *Kinderen van Moeder Aarde*. Rotterdam: Lemniscaat.

Trendrede 2013, www.trendrede.nl.



Marc Rouppe van der Voort werkt als manager innovatie in het St. Elisabeth Ziekenhuis te Tilburg, is promovendus op het onderwerp 'Reactief vermogen van ziekenhuizen' aan Maastricht University, is voorzitter van het Netwerk Lean in de Zorg (Lidz) en blogt wekelijks op <http://leandenkenindezorg.blogspot.com>.

DUURZAAM PROCESSEN VERBETEREN LUKT ALLEEN ALS MENSEN GROEIEN

Inleiding

Toen ik het eerste deel van mijn studie Bedrijfskunde midden jaren '90 afrondde, fantaseerde ik met studiegenoten over de toekomst: "Zodra ik ooit directeur wordt is het eerste wat ik doe alle mensen bijeen roepen en uitleggen dat vanaf nu alles anders wordt". Voor alle duidelijkheid: ik had geen enkel beeld bij welk bedrijf dat zou zijn en wat de situatie zou zijn. Ik schaam me nog steeds als ik er aan terug denk welk vooringenomen oordeel die gedachte in zich herbergt en hoe weinig mijn beeld van verandermanagement met de werkelijkheid te maken had. In deze bijdrage beschrijf ik de lessen die ik sindsdien geleerd hebt om de kwaliteit van processen duurzaam te verbeteren.

Mijn eerste praktijkervaring met (proces)verbetering

Later in mijn studie begon ik een bijbaantje bij een pakketbezorger. Uit heel Nederland kwamen vrachtwagens met pakketten. Die werden uitgeladen op een lopende band en automatisch op postcode uitgesorteerd, waarna ze van acht banden afrolde. We werkten telkens met vier uitzendkrachten en onze taak was om de pakketten te pakken, te controleren op postcode en ze te stapelen in grote stalen manden. Die werden in kleinere vrachtwagens geladen en de volgende ochtend bezorgd. Twee zaken waren belangrijk:

1. Het pakketje moet in de mand met de juiste postcode (anders wordt het een dag te laat bezorgd);
2. Het pakketje mag niet kapot gaan (er zat nogal wat breekbaar spul tussen).

Boeiend was dat er twee ploegleiders waren die om de week de dag- en avondploeg wisselden en die twee verschillende leiderschapstijlen hanteerden. Ploegleider A werkte in de even weken en wees aan elk van ons twee banden toe, vertelde de doelstellingen van onze foutpercentages en dat hij die individueel ging terugkoppelen. We mochten daarom niet aan andere banden werken, want dan kon hij de cijfers niet aan individuen koppelen.

Hij wist dat de meeste fouten gemaakt worden in de piekmomenten. Hij kwam dan bij ons staan met zijn armen over elkaar om te controleren of we het goed deden en wees ons op onze fouten. In de oneven weken sprak ploegleider B ons gezamenlijk toe en vertelde dat we samen verantwoordelijk zijn voor de acht banden en elkaar moeten helpen als het druk wordt (soms was de ene band even veel drukker dan de andere). Als het spannend werd, stroopte hij zijn mouwen op en kwam ons helpen.

Twee zaken vielen op: onze cijfers waren stelselmatig beter in de oneven weken, met ploegleider B. Dezelfde mensen, dezelfde opdracht, andere leidinggevende stijl. Ploegleider A werd steeds vaker woedend, ging dreigen met consequenties en 'ontsloeg' uitzendkrachten. Niets hielp. Mogelijk kwam dat omdat wij er steeds meer lol in hadden gekregen om de boel te vernachelen als hij even niet keek. We vierden een feestje toen ploegleider B werd gepromoveerd en nog een toen ploegleider A vertrok. Ten tweede heb ik bij geen van beide ploegleiders ooit uit mezelf praktische problemen gesignaleerd, laat staan een verbetervoorstel voorgelegd. Ondanks dat we in de koffiepauze tientallen problemen bespraken. Het werd niet gevraagd, en het kwam niet in me op.

Hieruit trok ik twee lessen:

1. Als je angst als drijfveer gebruikt om betere resultaten te bereiken moet je heel dicht op de mensen gaan staan, accepteren dat bij hen de motivatie sterk afneemt en dan nog zal het moeilijk worden;
2. Als je mensen aanspreekt op gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn de resultaten beter, maar ontsluit je nog niet vanzelf de alertheid en creativiteit om processen te verbeteren.

Aangezien ik geen behoefte had om heel dicht op mensen te gaan zitten en ik er geen voldoening uit haal mensen te demotiveren, besloot ik verder te onderzoeken hoe de stijl van ploegleider B als vertrekpunt kan dienen. Ik wilde echter een stap verder en procesverbetering bereiken, niet alleen maar goed je best doen. Daarvoor moest ik eerst verandarkunde beter begrijpen.

Twee verandarkundige benaderingen van procesverbetering

In de twaalf jaar sindsdien heb ik eerst in het bedrijfsleven en later in ziekenhuizen vele vormen van procesverbetering begeleid, geïnitieerd, geleid en bestudeerd. Grofweg kun je het in twee benaderingen indelen: periodiek en continu veranderen (Weick & Quinn):

1. Bij **periodiek veranderen** wordt als uitgangspunt genomen dat een organisatie/proces het grootste deel van de tijd stabiel is. Indien de discrepantie tussen het werkelijk en wenselijk functioneren van het proces een bepaald niveau voorbij gaat, moet de situatie in beweging gebracht worden (*unfreeze*), een transitie gerealiseerd worden (*transition*) en dit vervolgens geborgd worden (*refreeze*). Het veranderproces is een bewuste interventie met lineaire, voorspelbare effecten. Beweging ontstaat door een bewuste interventie en is discontinu. De noodzaak is ontstaan doordat een organisatie onvoldoende in staat is om mee te veranderen in een veranderende omgeving. Het perspectief is op afstand, algemeen en macro. De horizon is de korte termijn. Zoektocht

is doelgericht: hoe kunnen we een specifieke doelsituatie bereiken?

2. Bij **continu veranderen** wordt als uitgangspunt genomen dat een organisatie/proces continu verandert. De noodzaak ontstaat doordat de veranderingen zich onvoldoende richten op de juiste zaken. De verandering moet dus niet gecreëerd, maar gericht worden. Verandering is cyclisch en zich ontvouwend. Interventies zijn gericht op het zichtbaar maken van de noodzaak van bijsturing (*freeze*) door sequentie of patronen zichtbaar te maken, de situatie te herinterpreteren (*rebalance*) en vervolgens weer aan de dagelijkse veranderingen onderhevig te laten zijn (*unfreeze*). Beweging is al aanwezig, maar heeft een betekenisgever nodig om gericht te worden. Het perspectief is dichtbij, micro en lokaal. De horizon is lange termijn. Zoektocht is naar evenwicht (niet een specifiek doel).

Met de eerste benadering heb ik veel resultaat bereikt met procesverbeteringen, maar ik besepte niet wat verloren ging. Ik had weinig aandacht voor de *tacit* kennis die cruciaal is voor de huidige werkwijze in een proces en weinig aandacht voor de context die tot de huidige werkwijze heeft geleid, inclusief de sociale en zingevingsprocessen. Hierdoor gingen mijn herontwerpprojecten gepaard met een onevenredig groot aantal workshops en discussies over 'weerstand tegen verandering' en 'borgingsproblemen'. Na de verandering ontstonden regelmatig 'workarounds', terugval van prestaties en problemen met de motivatie van het personeel.

Pas sinds ik de tweede benadering van continu verbeteren weet te verbinden met periodieke verbeteringen zie ik duurzame ontwikkelingen die gepaard gaan met een toename van motivatie. De essentie van continu verbeteren ben ik beter gaan begrijpen door het bestuderen van de verbeterfilosofie die Toyota besloten heeft liggen in haar Toyota Productie Systeem en wat daarin als Kaizen benoemd wordt.

De filosofie van Kaizen

Zoals je op het plaatje kunt zien bestaat Kaizen uit twee tekens: 'Kai' staat voor 'verandering' en 'Zen' staat voor 'goed'. Verandering ten goede dus. In het Engels wordt het vaak vertaald als 'continu verbeteren', soms ook wel als 'kleine stapjes richting het goede'. Masaaki Imai vertaalt het als 'iedereen, overal, altijd verbeteren'. Hij geeft daarbij aan dat hij in de gebruikelijke vertaling van Kaizen als 'continu verbeteren' de betekenis van 'zelfdiscipline' en 'toewijding' mist.

De ontleding van de karakters geeft meer inzicht in de diepere betekenis. Kai bestaat uit twee tekens: 'zelf' en 'zweepslagen', oftewel zelfkastijding. Daaruit blijkt inderdaad veel meer het begrip van 'toewijding' en 'discipline'. 'Zen' bestaat uit de tekens voor 'lam' en 'altaar'. Opoffering dus. Gecombineerd staan de tekens van Kaizen dus voor met toewijding,



gedisciplineerd offers brengen om iets goeds te bereiken. En daarmee staat Kaizen opeens dichtbij een Nederlands begrip: 'passie'. De omschrijving in Van Dale voor passie is 'lijden' en 'hartstocht'. Ik omschrijf het graag als volgt, gebaseerd op een uitspraak van Marius Buiting: "Passie is het lijden dat je ervoor over hebt om iets te bereiken waar je in gelooft". Wat de tekens van Kaizen daaraan toevoegen is met name het begrip van 'discipline'. En daarin zit de link naar continu verbeteren. Het gaat niet om een grote stap maken, maar om gedisciplineerd telkens een stap verder te komen (of die nu groot of klein is).

Kaizen als methode in de praktijk

De praktijktoepassing van de Kaizen filosofie heb ik in het bijzonder geleerd van Jeff Kaas, een bijzondere meubelmaker uit Seattle. In feite is zijn Kaizen methode het doorlopen van de bekende PDCA cyclus, maar met een paar specifieke uitgangspunten. De stappen zijn:

DENKEN

1. Probleemomschrijving;
2. Identificeren van de vormen van verspilling die met het probleem gepaard gaan en hoeveel die op jaarbasis kosten;
3. Onderzoeken van de mogelijke oorzaken van het probleem.

Coaching en goedkeuring leidinggevende

DOEN

1. Bedenken van tegenmaatregelen;
Coaching en goedkeuring leidinggevende
2. Experimenteren met gekozen tegenmaatregel(en), PDCA cycli;
Coaching en goedkeuring leidinggevende
3. Gekozen maatregel inbrengen in routines van het team.

Drie elementen zijn anders dan de meeste vergelijkbare methoden:

1. De stappen worden door een individu doorlopen, bewust geen verbeterteam (voor maximaal eigenaarschap en individueel leereffect);
2. Bij het onderzoeken van de oorzaken en de mogelijke tegenmaatregelen gaat de medewerker in gesprek met collega's van het eigen team en andere teams. Doel is nieuwe invalshoeken te ontdekken en zoveel mogelijk creativiteit te ontsluiten. Er hoeft geen overeenstemming te worden bereikt, de eigenaar van de Kaizen beslist;
3. De leidinggevende coacht de medewerker met als doel het doen groeien van het individu. Niet het bereiken van het resultaat. Uitgangspunt is dat als mensen hier steeds beter in worden er steeds betere resultaten bereikt worden. De leidinggevende beoordeelt of het gekozen probleem en de aanpak net buiten de comfortzone van de medewerker ligt en of de medewerker het lukt om met nieuwe inzichten en ideeën te komen die individueel niet gelukt zouden zijn.

Dat het bij Jeff Kaas en zijn bedrijf Kaas Tailored werkt, blijkt uit het feit dat zij de laatste meubelmaker in de Verenigde Staten zijn die de concurrentie met China aan kan, met een

gezonde winstmarge. Gemiddeld voert ieder van de 150 medewerkers één Kaizen per maand uit, gericht op het realiseren van de drie doelstellingen van de afdeling, het verbeteren van een specifieke door het team gekozen routine en het algeheel verwijderen van elke vorm van verspilling uit de processen. Ongeveer 1.500 doordachte en geteste Kaizens per jaar dus.

De status van de processen is per persoon, team, afdeling en gehele bedrijf continu zichtbaar. Zo is bij de financieel manager voor iedereen zichtbaar wat de actuele *cash flow* is. Indien het groen is, mag iedereen ongelimiteerd geld uitgeven om processen te verbeteren, bij geel is toestemming van een manager nodig en bij rood kan alleen de directeur nog geld uitgeven. Jeff kan hierop vertrouwen doordat de methode richting geeft aan de verbeterprocessen. De methode van de Kaizen maakt bijvoorbeeld zichtbaar of de opbrengst meer is dan de uitgaven voor de verbetermaatregel en de cash flow visualisatie betekent dat vermijdbare uitgaven bij weinig kasgeld voorkomen worden.

In het St. Elisabeth Ziekenhuis integreren we deze benadering met onze Verbeterstructuur:

Dagelijks verbeteren

- Dagstart en evaluatie;
- Verbeterborden (acties die het team dagelijks samen direct bepaalt);
- Kaizens;
- Visueel procesmanagement;
- Leidinggevende coacht.

Wekelijks verbeteren

- Keek-op-de-week door de leiding;
- A3-verbetermethode (voor complexe veranderingen);
- 5S-werkplekinrichting.

Dit vergt een nieuwe leiderschapsstijl voor veel leidinggevend en van de stafmedewerkers ('lean coaches') die hen hierin begeleiden. Hoe voer je door de dag heen een verbeterdialoog met je teamleden? Hoe geef je constructieve feedback? Hoe verbind je het groeiproces aan het gezamenlijke doel? Welke waarden versterk je en hoe draag je die uit? Bij het coachen van leidinggevend moet ik regelmatig terugdenken aan het kennismakingsgesprek dat ik had met mijn eerste werkgever en latere mentor, Teun Hardjono. Hij zei toen: "Fouten maken mag altijd, fouten verbergen is reden voor ontslag". Dat maakte toen al diepe indruk, maar ik begin nu pas te begrijpen hoe belangrijk dit uitgangspunt is om mensen te laten groeien én zekerheid te creëren dat je ze kunt loslaten in dat leerproces.

Een verschuivende rol

Toen ik meer betrokken was bij 'periodiek veranderen', was ik resultaatgericht en trok ik vaak veranderingen. Nu ik vaker werk aan 'continu veranderen', treed ik steeds meer op in de rol van betekenisgever. Betekenis geven duidt hier op het richting geven van de

veranderprocessen die altijd gaande zijn en het creëren van momenten van reflectie, waardoor nieuwe perspectieven en groei ontstaan. Het is een langzamere benadering, maar een die in mijn ervaring duurzamer is en bovendien veel meer voldoening geeft voor alle betrokkenen.

Referenties

Weick K.E. en R.E. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annu Rev Psychol.* [Review], nr. 50361-86.

<http://www.kaastailored.com/Methods/Lean-Manufacturing.aspx>



Marjan Hoogendijk is bijna twintig jaar geleden begonnen te leren hoe je organisaties kunt helpen om slimmer te organiseren; hoe je met professionals kunt focussen op de kwaliteit van producten en diensten, wat je kunt en moet doen om een organisatie 'fit for future' te maken, maar ook hoe middenmanagers en kwaliteitsprofessionals hun invloed kunnen vergroten om meer klanttevredenheid, kwaliteit en werkplezier te bewerkstelligen. Kijk op www.kwaliteit.com voor artikelen en download ook direct een handig rapport met tien verrassend eenvoudige strategieën om te ontbureaucratiseren.

WEG MET KWALITEIT

Ik moet het bekennen. Het woord 'kwaliteit' heeft voor mij nog altijd positieve associaties. Ik denk bij kwaliteit aan zorgen dat de dingen die waardevol zijn, voor elkaar komen. Het is zelfs reden dat ik jaren geleden besloot mijn organisatieadviespraktijk Kwaliteit.com te noemen. Gewoon omdat ik geen beter woord kon vinden dat aangeeft waar het me om te doen is, waar ik aan wil bijdragen met mijn werk. Maar er zijn momenten geweest dat ik Kwaliteit.com heb willen opheffen, gewoon omdat ik me niet meer kon vinden in waar 'kwaliteit' tegenwoordig mee geassocieerd wordt: series handboeken in een kast, overmatige bemoeizucht en beheersingsdrang en soms ronduit onzinnige registratiesystemen. Niet het soort kwaliteit waar mensen nou echt op zitten te wachten of waar ik me mee wil bezighouden.

Het punt is niet dat 'kwaliteitszorg' overbodig is geworden, dat organisaties geen richting, handvatten en inspiratie nodig hebben om 'waardevolle dingen' te doen of om 'de dingen goed te doen'. Die hebben ze meer dan ooit. Denk bijvoorbeeld alleen al even aan Youps actie richting T-Mobile, en iedere ondernemer weet dat het in het sociale media tijdperk heel riskant is geworden om niet je belofte aan klanten na te komen. Waar zit het probleem dan? Het punt is dat het woord kwaliteit te eenzijdig de lading 'kwaliteitscontrole' heeft gekregen, en dat het instrumentarium dat we daar voor hebben ontwikkeld zo succesvol omarmd is dat het perverse prikkels oplevert. Terwijl het bedoeld was om duidelijkheid te scheppen, de kans op fouten te verkleinen, en de uitvoering van complexe projecten te ondersteunen, is het effect nu in veel gevallen dat het fragmenteert waar verbondenheid nodig is. Het verstart, waar innovatie nodig is. En het stompt af, waar leren nodig is.

Het kwaliteitsinstrumentarium gaat eigenlijk ten onder aan haar eigen succes. Het sluit te perfect aan bij onze innerlijke angst voor onzekerheid en risico's en bij onze peilloze behoefte aan beheersing en controle. In plaats van duidelijkheid en houvast voor medewerkers waardoor er ruimte ontstaat voor andere belangrijke zaken in het werk, wordt het gebied

waarover controle moet worden uitgeoefend steeds groter, en wordt het steeds dwingender gesteld. Controle is blijkbaar verslavend. Het gaat met controle zoals met de alcoholist die begon met af en toe een glaasje om zich lekker te voelen, en uiteindelijk krampachtig iedere fles leegdrinkt die hij te pakken kan krijgen, en dan eigenlijk nog niet genoeg heeft. Ons probleem is eigenlijk dat het instrumentarium dat we hebben ontwikkeld gewoon te aantrekkelijk is om niet te gebruiken, terwijl het niet doet wat het moet doen, namelijk 'kwaliteit' leveren. Dat heeft het nooit gedaan, was ook nooit de bedoeling er van, maar het is wel de belofte die het gemakkelijk oproept, alleen al door de naamgeving. Een ding is duidelijk, we moeten de beperkingen van ons instrumentarium onder ogen zien. Soms denk ik zelfs wel eens dat we misschien nog wel een stapje verder zouden moeten gaan en 'sorry' zeggen voor het zinsbegoochelingstoestel dat we hebben gemaakt. En dat we zo mooi en zo aantrekkelijk hebben gemaakt en zo overtuigend hebben verkocht, dat we er met z'n allen ook echt in zijn gaan geloven. En dat was nou net niet de bedoeling. Daarmee zijn de goede eigenschappen die het wel degelijk heeft ook in diskrediet gebracht.

Ik voel dat veel kwaliteitskundigen bovenstaande herkennen, en ook de behoefte om op zoek te gaan naar nieuwe succesformules die de huidige problemen overstijgen en passen bij de nieuwe tijd. Nieuwe modellen of handvatten die houvast geven aan de kwaliteitsvraagstukken van organisaties die moeten overleven, ontwikkelen en groeien in de huidige, onzekere en hectische tijden. Het zou mooi zijn als we die duidelijke handvatten zouden vinden, maar voorlopig zie ik ze nog niet. En misschien is dat ook wel de les die we moeten trekken. We moeten weer gewoon zelf op zoek gaan naar nieuwe wegen, en leren omgaan met onzekerheden. Wat we wel kunnen doen, is goed kijken welke hoopgevende pioniers er zijn, en wat die 'anders doen dan de rest'.

Zelf zie ik op dit moment bijvoorbeeld de volgende vier hoopgevende voorbeelden:

1. Ondernemerschap in plaats van management: in sommige sectoren is het overmatige control-denken zo ver doorgevoerd dat het binnen het systeem vrijwel niet meer mogelijk is geworden om dit echt te doorbreken. Dat geeft wel enorme kansen aan ondernemers die nieuwe businessmodellen ontwikkelen. Die laten zien dat ze beter en goedkoper kunnen organiseren en diensten kunnen leveren, en hiermee een hele sterke prikkel geven aan het doorbreken van belemmerende patronen. De bekende voorbeelden hierbij die ik al eerder noemde zijn o.m. Buurtzorg en de Thomashuizen, maar er zijn er veel meer.
2. Exploreren in plaats van beheersen: een ander hoopgevend voorbeeld vind ik de aanpak van de Kafka-brigade, die bij problemen en incidenten waar mensen slachtoffer zijn van verkeerde beslissingen en bureaucratie, niet met de vuist op tafel roepen om een of ander verbetermaatregel die van bovenaf geïmplementeerd dient te worden, maar de casus onderzoeken door met alle betrokkenen tegelijk aan tafel te gaan en te ontdekken hoe het een tot het ander heeft kunnen leiden. De emoties van 'het slachtoffer', in combinatie met de vaak goede intenties van de professionals doen 'als vanzelf' hun werk. Voor veel complexe problemen is er niet een simpel antwoord mogelijk, maar is het nodig dat veel

mensen min of meer gelijktijdig allemaal een klein stapje in de goede richting zetten. En dat is wat deze benadering op gang brengt.

3. Kwaliteitsprincipes gebruiken om met elkaar te communiceren, in plaats van deze als een aparte schil eroverheen leggen. Een derde hoopgevend voorbeeld vind ik de organisaties die manieren vinden om de kwaliteitsprincipes als denk- of communicatiegereedschappen in te zetten, om flow in processen te brengen, en de kern van het werk centraal te stellen. Voorbeelden hiervan zijn te zien op sommige Lean projecten, bijvoorbeeld in het Elisabeth ziekenhuis in Tilburg, maar ook in scholen die leerresultaten van leerlingen zichtbaar maken en evalueren volgens kwaliteitsprincipes.
4. Verplichte kwaliteitsnormen afschaffen en zelf de regie houden over waar je op aangesproken wilt worden. Moedige organisaties die het aandurven om de confrontatie met hun financiers aan te gaan, zetten de verplichte certificatie om in een alternatief systeem dat meer vertrouwen geeft in de prestaties aan de financier, minder kosten met zich meebrengt voor de instelling en ook nog eens meer betrokkenheid en meer kwaliteit genereert in de instelling. Een voorbeeld hiervan is de gehandicaptenorganisatie Siza in Arnhem.

Mensen en sociale systemen hebben de neiging om naar een comfortabele zone toe te ontwikkelen. En vanaf dat moment treedt het proces in van 'langzaam sterven', of 'diepgaand veranderen', zoals Quinn het benoemt. En dat is wat er naar mijn idee aan de hand is in de wereld van het kwaliteitsdenken, en de manier waarop we onze organisaties hiermee indoctrineren en aansturen. De vraag is alleen of het echt gaat om 'langzaam sterven' of dat de druk om het echt anders te doen inmiddels met een behoorlijk snel tempo groter wordt. Vele organisaties zoeken naar doorbraken, naar nieuwe perspectieven en nieuwe ankers om de komende jaren te overleven, ontwikkelen en vernieuwen.

Als ik kijk waar nieuwe energie en groei vandaan komt, zie ik de volgende drie bronnen (die ik omdat het dan mooier allitereert in het Engels weergeef), en die gebruik ik dan maar wel als houvast:

1. *Purpose*: organisaties die verstarren raken steeds verder af van hun oorspronkelijke 'bedoeling'. Veel organisaties in maatschappelijke dienstverlening zijn meer 'dossierfabriek' geworden dan instellingen die mensen helpen bij gedragsverandering. Ze zijn drukker bezig met het implementeren van weer nieuwe eisen die wetgevers stellen aan dossiers dan aan het zoeken naar betere manieren om de oorspronkelijke doelen vorm te geven. Degenen die de verbinding weer weten te maken met de oorspronkelijke, hogere bedoeling van hun organisatie vinden ook nieuwe manieren om hier invulling aan te geven.
2. *Passion*: overbureaucratisering en het proces van 'langzaam sterven' heeft een groot effect op het werkplezier. Ondanks dat eigenlijk iedereen dit wel weet, is het toch een kracht die vaak totaal niet wordt ingezet in organiseren, en dat is de grote mate van voldoening die het in een mensenleven kan geven om bezig te zijn met werk dat zinvol is en waar je zin in hebt. Dit geldt voor iedere professional, van vuilnisman tot neurochirurg. De nieuwe managementfilosofie is 'zoek uit wat mensen van nature

zouden doen, en richt organisaties zodanig in dat ze profijt trekken uit dit gedrag'. Hier is nog veel in te bereiken.

3. *(Social) Profit*: onze opvattingen over geld hebben ons in de problemen gebracht en hebben geleid tot allerlei ongewenste effecten en crises. In veel situaties heeft het taboe om over geld te praten hier aan bijgedragen, en een aversie om het over geld te hebben bij professionals. Geld is bijzaak en iets voor de managers. Maar ik ben er van overtuigd dat het veranderen van onze opvattingen over geld, als middel om dingen mogelijk te maken, ons ook kan helpen om nieuwe vormen te vinden om 'kwaliteit' weer nieuw leven in te blazen, om nieuwe energie te vinden om de dingen goed te doen, en om de goede dingen te doen.

De kwaliteitsmanager van de toekomst staat ook op het kruispunt van 'langzaam sterven' of 'diepgaand veranderen'. Om in de transitie naar een andere ordening van organisaties, en een andere invulling van het begrip kwaliteit, een wezenlijke rol te spelen zal de kwaliteitsmanager van de toekomst sterk moeten zijn in twee dingen: Een organisatievisie - hij moet helpen te zien hoe de organisatie van de toekomst eruit kan zien, hoe die succesvol kan zijn, en hoe die ingericht kan worden om 'kwaliteit' te leveren - en coachende vaardigheden. De kwaliteitsmanager van de toekomst zal degene zijn invloed uitoefent op gedrag en op de cultuur van de organisatie en zal hiervoor over coachende vaardigheden moeten beschikken. En meer dan ooit zullen kwaliteitsmanagers elkaar en nieuwe mentoren nodig hebben om de weg te vinden. En ik hoop ze op die weg ook te blijven ontmoeten.



In 1980 trad Cees Beek (1956, Breda) na zijn opleiding als chemisch analist in dienst bij Van Nelle te Rotterdam. Na vier jaar stapte hij over naar de kwaliteitsdienst en volgde de cursus Kwaliteitsanalist bij de stichting KDI, in 1988 gevolgd door de KDI-opleiding Kwaliteitskunde. In 2007 rondde hij de Masteropleiding Kwaliteitsmanagement (MKM) af bij Schouten & Nelissen University.

Cees Beek is als kwaliteitskundige werkzaam bij D.E Master Blenders 1753 en is bestuurslid van het NNK. In 2009 heeft hij de NNK Food Sectie geïnitieerd. Vanuit deze sectie is met VMT en Universiteit Wageningen onderzoek gedaan naar de positie en rol van kwaliteitsmanager in de levensmiddelenindustrie. Verder is hij lid van het College van Belanghebbenden van de stichting VPGI Certificatie, lid van de programmaraad MKM van Schouten & Nelissen University en neemt hij deel de VMT contactgroep Voedselveiligheid en Levensmiddelenhygiëne.

De kwaliteitsmanager houdt zich naast productie ook bezig met de beheersings- en borgingsactiviteiten binnen technische dienst, productontwikkeling, inkoop en logistiek maar minder met de commerciële disciplines: marketing en verkoop. Ten aanzien van deze QC- en QA-activiteiten heeft de kwaliteitsmanager de rol van analist, auditor, risicomanager, facilitator en intern adviseur.

Daar waar in het algemeen de scope van kwaliteitsmanagement in de laatste decennia vergroot is van product/dienst, proces/project, systeem, organisatie, keten/netwerk naar maatschappij, is in de levensmiddelenindustrie de stap naar kwaliteit van de gehele organisatie ((total) quality management) niet gezet. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt onder andere dat het INK-managementmodel slechts bij twee op de honderd levensmiddelenbedrijven gebruikt wordt en bij slechts een derde van de bedrijven zijn instrumenten ingevoerd als Balanced Scorecard en policy deployment en wordt de tevredenheid van de medewerkers gemeten.

Het is dan ook de vraag of het management in deze sector kwaliteitsmanagement als strategisch ziet. De meerderheid van de aan het genoemde onderzoek deelnemende leidinggevendenden zegt van wel, maar de perceptie van de kwaliteitsmanagers is wat negatiever. Van hen vindt de helft dat het management kwaliteitsmanagement niet als voldoende strategisch ziet. Men vindt dat het management niet betrokken is bij kwaliteitsmanagement, er te weinig kennis van heeft en prioriteit geeft aan de commerciële disciplines, kosten en outputrendement.

De maatschappij is wel in de aandacht van het management gekomen al dan niet geïnitieerd door klanten, concurrenten en/of belangengroepen. Uit genoemd onderzoek komt naar voren dat de helft van de bedrijven zegt bezig te zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en dat bij de meeste de kwaliteitsmanager daarbij betrokken is. In welke mate is niet onderzocht. Mogelijk is de betrokkenheid beperkt tot het gecertificeerd verwerken van duurzaam geproduceerde, gecertificeerde grondstoffen en verpakkingsmaterialen en/of het beschrijven van de wijze waarop het bedrijf voldoet aan ISO 26000 of de MVO-Prestatieladder-'eisen'. Ook dit speelt zich af op systeemniveau.

Ook in de toekomst zal kwaliteitsmanagement in de levensmiddelenindustrie zich primair blijven richten op productkwaliteit en -veiligheid, niet alleen in het eigen bedrijf maar ook in de voortbrengingsketen, voor zover dat mogelijk is. Vooral voedselveiligheid moet geborgd zijn. Het management wil niet lastig gevallen worden met terugroepacties en claims. In een dergelijk geval zal het management moeten aantonen dat al het mogelijke gedaan is om besmetting te voorkomen en dat de kwaliteitsmanager een specialist is op dit gebied en aantoonbaar over actuele kennis beschikt. Zie hier een aanleiding voor persoonscertificering.

Daar waar de kwaliteitsmanager de QC- en QA-taken kan overlaten aan productie- en/of kwaliteitsdienstmedewerkers, kan deze zich toeleggen op QM-taken. Als lid van het management (hetgeen de meerderheid is) kan hij vanuit een kwaliteitskundig perspectief een bijdrage leveren aan de richting, inrichting en verrichting van het bedrijf. Zo kan hij

KOMT KWALITEITSMANAGEMENT IN DE LEVENSMIDDELENINDUSTRIE VOORBIJ SYSTEEMNIVEAU?

In de levensmiddelenindustrie staat kwaliteit traditioneel voor productkwaliteit. Het gaat hierbij om inspecties, voldoen aan specificaties, al dan niet opgelegd door de afnemer, voldoen aan (waren)wetgeving en aan de verwachting van de consument. Dit zijn vooral zintuiglijke verwachtingen ten aanzien van smaak, geur, kleur, uiterlijk en structuur. Naast productkwaliteit is de aandacht gericht op voedselveiligheid. Dit is in de levensmiddelenindustrie een basisvoorwaarde. Los van 'de kwaliteit' moet het product absoluut veilig zijn voor de consument. Het mag diens gezondheid niet in gevaar brengen.

Uit onderzoek (Beek et al., 2012) blijkt dat de kwaliteitsmanager (m/v) in de levensmiddelenindustrie zich hoofdzakelijk bezig houdt met kwaliteitsbeheersing (QC) en sinds de jaren negentig ook met kwaliteitsborging (QA) door de komst van certificeerbare normen als ISO 9001 en HACCP wetgeving (later vastgelegd in ISO 22000). NB: Zoals ook in andere sectoren kan de kwaliteitsmanager als KAM- of QESH-manager tevens verantwoordelijk zijn voor het milieu- en arbomanagementsysteem.

Door de genoemde normen en wetgeving is in de levensmiddelenindustrie het aandachtsgebied van kwaliteitsmanagement weliswaar verbreed van product naar het primaire proces van het bedrijf en naar de voortbrengingsketen, maar het blijft productgerelateerd.

bijdragen aan de vorming van visie, strategie en beleid. Sturing geven aan de verbetering of verandering van bedrijfsprocessen bijvoorbeeld met behulp van Lean/Six Sigma (hoewel bij veel bedrijven niet de kwaliteitsmanager daar sturing aan geeft, maar daarvoor ingehuurd specialisten). Verder kan hij invulling geven aan prestatie management door middel van een Balanced Scorecard of A3-jaarplan en policy deployment. Bij deze QM-taken vervult de kwaliteitsmanager de rol van verbeteraar/veranderaar en bruggenbouwer.

Ook kan de kwaliteitsmanager zich richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen, hetgeen door Jonker (2005) wordt gezien als derde generatie kwaliteitsmanagement. Naast het gecertificeerd verwerken van duurzame grondstoffen en verpakkingsmaterialen kan de kwaliteitsmanager een rol spelen in het bevorderen en borgen van processen die leiden tot een waardecreatie voor de verschillende stakeholders. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het reduceren van de carbon footprint of aan het beoordelen van leveranciers in de keten op sociale aspecten zoals kinderarbeid.

Om deze functieverbreding en -verdieping te realiseren zal de kwaliteitsmanager zich moeten ontwikkelen. Slechts een tiende deel van de overwegend technologisch geschoolde kwaliteitsmanagers die aan het genoemde onderzoek deelnamen had een aanvullende kwaliteitskundige opleiding gevolgd. Let wel het gaat hier om een brede opleiding en niet een cursus gericht op één thema zoals interne audit of ISO 9001. Leidinggevers geven aan dat de kwaliteitsmanager zich persoonlijk moet ontwikkelen, zelfstandiger en flexibeler moet worden en meer initiatief moet nemen. Ook moet hij zich scholen in leidinggeven, visievorming, organisatiekunde, besluitvaardigheid, omgaan met kritiek en gespreksvaardigheid. De kwaliteitsmanager die nu door de vele managementsystemen/standaarden hoofdzakelijk systeemtechnisch met kwaliteitsmanagement bezig is zal zich meer moeten verdiepen in de menselijke, sociaaldynamische aspecten van het vakgebied.

Tevens zal hij binnen het bedrijf actief ruimte moeten zoeken om zijn toegevoegde waarde te bewijzen. Zoals al eerder aangegeven, is het de vraag in hoeverre het management kwaliteitsmanagement als strategisch ziet. Ongeveer de helft van de leidinggevers ziet het niet als taak van de kwaliteitsmanager om zich met de organisatie bezig te houden, deels ook omdat men vindt dat hij daar niet competent voor is. Het is ook opvallend dat beide groeperingen aangeven dat het de kwaliteitsmanager aan tijd ontbreekt om zich met QM-taken bezig te houden.

Er is in de levensmiddelenindustrie dus nog een lange weg te gaan voordat kwaliteitsmanagement strategisch en integraal op organisatieniveau wordt ingezet. Of dit niveau bereikt wordt, zal afhangen van de ambities en inzet van de kwaliteitsmanagers en de visie van het management. Ook in de levensmiddelenindustrie is er een groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid. De kwaliteitsmanager kan daarin een sturende rol vervullen. Hij moet deze echter wel pakken anders is ook deze weer vergeven aan specialisten zoals dat met Lean/Six Sigma gebeurd is.

Of kwaliteitsmanagement in deze bedrijfstak ooit tot volle wasdom komt en het vierde paradigma van Jouslin de Noray (2005) 'Reaching the Essence' bereikt is voor mij de vraag. Binnen dit paradigma staat de reflectie op 'de bedoeling' centraal en stelt het management zichzelf de vraag wat goed (genoeg) is en voor wie. De toekomst zal het uitwijzen.

Referenties

Beek, C., Bombeeck, F., Damman, H., Velthuis, A., Vriend, H. (2012). *Onderzoek naar de positie en rol van de kwaliteitsmanager in de levensmiddelenindustrie*. NNK-VMT.

Jonker, J. (2005). *De derde generatie kwaliteitszorgsystemen: over ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken voor nu en straks*. Kwaliteitsmanagement in 2014. Zaltbommel: KDI.

Jouslin de Noray, B. (2005). Presentatie tijdens 49^{ste} EOQ congres in Antalya.