



10



Schermopties

Hulp

Reacties

Alles (128) | [Mijn](#) (0) | [Wachtend](#) (0) | [Goedgekeurd](#) (128) | [Spam](#) (0) | [Prullenbak](#) (0)

Reactie



Chris Visser

vissercsp@hotmail.com

145.130.103.116

In antwoord op [Peter van Oers](#).

Beste Peter (en ook Huub natuurlijk),

Dank voor je reactie. En ja, het management of de leidinggevendenden hebben natuurlijk een belangrijke rol in deze dat zij tijd en ruimte creëren voor de medewerkers in kwestie. Het leuke is daaraan is wel dat als ze het doen $1+1=3$ wordt!

Ik weet niet of dat een vraag is van wel of niet goed geregeld zijn, ik denk persoonlijk dat dit meer in een zaak is van gunnen – dat we de minder ervaren medewerker zijn eigen leermomenten en leertempo laten bepalen. en ja, niet elke leidinggevende is zich hiervan bewust...

Kijk voor de gein is naar Morning Star Tomato company op Youtube – Een prachtig voorbeeld hoe het ook kan.

Nogmaals dank voor je reactie!

Groetjes,

Chris



| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Peter van Oers

petervanoers@kpnmail.nl

80.60.225.143

Hallo Chris,

Een goed verhaal, erg herkenbaar.

Betrokken medewerkers zijn erg waardevol, die moet je koesteren!

Je stelt dat de rol van aanjager en spiegeljaar er bij uitstek er eentje is voor de kwaliteitsmedewerkers, omdat zij een min of meer onafhankelijke positie kunnen aannemen tussen de interne (afdelingen, disciplines) en externe (leveranciers, klant) samenwerkingsverbanden.

Dit klopt. Echter, de voorwaarde om dit te laten werken is dat de leiding hen in staat stelt om deze rol te vervullen.

Mijn ervaring is dat dit niet altijd goed genoeg is geregeld.

Dit kan dan ten koste gaan van het imago van de kwaliteitsafdeling en haar medewerkers.

Als ze wel in staat worden gesteld deze rol op een effectieve manier te vervullen dan werkt dit als een olievlek in de organisatie en de betrokkenheid onder het personeel zal toenemen.

Met vriendelijke groet,

Peter



| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Alana Potter

gravatar.com/alanapotter

potter@irc.nl

192.143.11.81

Hi Jan, are you perhaps the person who sent me a letter about my property in Delft?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

82.95.224.166

In antwoord op [Frans Huijgens](#).

dank je, Frans.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Frans Huijgens

huijgens@live.nl

83.81.84.61

Leuk je weer zo gedreven bezig te zien Jos, inhoudelijk ook weer sterk!

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Willem-Jan Vos

visueelhr.wordpress.com

visueelhr@gmail.com

87.208.204.61

Als reactie op bovenstaande waarin wordt gerefereerd naar Valve heb ik onlangs een blog geschreven over Valve – mogelijk interessant om te lezen in aanvulling op bovenstaande, zie: <https://visueelhr.wordpress.com/2016/03/15/visie-op-valve-en-de-cabal/> <https://visueelhr.wordpress.com/2016/03/15/visie-op-valve-en-de-cabal/>

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Johannes

gate_keeper_5@hotmail.com

85.150.84.17

Ik lees helemaal niks over je misser van 225 miljoen in Rotterdam. Hebben je bewoners toch maar niet voor gehad

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

77.172.248.21

Dag Hanneke,

Rijm kan mooi zijn, vooral klinkerrijm en beginrijm/alliteratie.

Ook structuur/indeling bepaalt de toegankelijkheid van een gedicht en "dwingt 't" om het te lezen.

Bijvoorbeeld: Neeltje Maria Min

Voor wie ik liefheb wil ik heten

mijn moeder is mijn naam vergeten,

mijn kind weet nog niet hoe ik heet.

hoe moet ik mij geborgen weten?

noem mij, bevestig mijn bestaan,
laat mijn naam zijn als een keten.
noem mij, noem mij, spreek mij aan,
o, noem mij bij mijn diepste naam.
voor wie ik liefheb wil ik heten.

Een ander voorbeeld is van Nicolaas Beets, hoewel ik bepaald geen gelovige ben vind ik het mooi door "spannend" taalgebruik en symboliek! Het gedicht "stroomt" als het ware!

De moerbeitoppen ruisten

"De moerbeitoppen ruisten;"
God ging voorbij;
Neen, niet voorbij, hij toefde;
Hij wist wat ik behoefde,
En sprak tot mij;

Sprak tot mij in de stille,
De stille nacht;
Gedachten die mij kwelden,
Vervolgden en ontstelden,
Verdreef hij zacht.

Hij liet zijn vrede dalen
Op ziel en zin;
'k Voelde in zijn vaderarmen
Mij koestren en beschermen,
En sluimerde in.

De morgen die mij wekte
Begroette ik blij.
Ik had zo zacht geslapen,
En Gij, mijn Schild en Wapen,
Waart nog nabij.

Met vr. gr.

Harry

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

speedyhanneke@hotmail.com

195.240.147.200

Wát bevat góede poëzie volgens jou!?

Groet,

Hanneke(holec)

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anton Schaerlaeckens

plus.google.com/+AntonSchaerlaeckens

antonleanquality@gmail.com

94.208.43.98

Kwaliteit, wat is dat ?

Een vraag waar ik altijd mee begin om de horloges gelijk te zetten.

Weg van al die wollige definities, hou het eens simpel.

Kwaliteit is waar iedereen blij van wordt !

Met deze benadering heb je kwaliteit gelijk aan de mens gekoppeld.

Die maakt altijd het verschil

Ook van toepassing bij veranderen of continu verbeteren !

Over kwaliteitsmanagement en mensen plaats ik regelmatig mijn ervaringen in blogs

<http://www.leanquality.nl/blog/samen-continu-verbeteren/>

<http://www.leanquality.nl/blog/samen-continu-verbeteren/>

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Mirko,

wel wat laat en misschien wat brutaal: Wat verhindert je om op te merken dat inspecties, zorgverzekeraars, toezichthouders, cliëntenraden etc. ook zouden kunnen afleren om al die instellingen te belasten met die als zwaar en ineffectief ervaren rapportageplicht?

Groet, Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

Ik lees dat het organiseren Kwaliteitssystemen binnen het MKB nog in de kinderschoenen zou staan. Misschien is dat zo, maar ik kan uit eigen ervaring vermelden dat er wel degelijk geborgde kwaliteit van producten of diensten binnen het MKB worden gerealiseerd. Misschien wordt in het MKB wel de meest pure vorm van kwaliteit gerealiseerd. Dus zonder bureaucratisch digi/papieren kwaliteitssysteem. Maar juist kwaliteit realiseren vanuit een intrinsieke en bezielde drive binnen de lijn-organisatie.

Misschien is dat wel anno nu waar ook het groot-bedrijf en groot-dienstverleners qua realiseren van kwaliteit aan toe zijn.

Kwaliteit realiseer je in mijn optiek niet door organiseren en processen, maar juist door verstand en handelen.

Mijn advies aan het MKB blijf streven naar top-kwaliteit en excellente dienstverlening op geborgde wijze, maar blijf weg bij de uit de vorige eeuw stammende bureaucratische kwaliteitssystemen. Dat is in mijn optiek echt oud-(kwaliteits)denken. Ik ken een organisatie die een volledige goedkeurende accountantsverklaring heeft gekregen op basis van soft-controls.

Kwaliteit anno nu gaat veel meer over inspireren, coachen en bewustwording. De kwaliteitsadviseur anno 2014 heeft didactische skills en heeft een filosofische inslag. De lijn-organisatie moet de kwaliteit leveren vanuit de eigen ontwikkelde vakmanschap, passie en bezieling.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Els de Bakker

elsdebakker.nl

contact@elsdebakker.nl

88.159.70.55

Mooie bespiegeling van kwaliteitsbeleving binnen het MKB. Wel grappig te constateren dat het bij het MKB nog steeds in de kinderschoenen staat en men al een kwaliteitskeurmerk voor de ZZP-er in de markt gezet heeft onder de naam QP Keur. Benieuwd hoe dat dat in elkaar steekt, maar dat ga ik binnenkort uitvinden.

Afijn, waarom het zo slecht gesteld is met het begrip en het draagvlak voor kwaliteitssystemen, tja. Wie zou nou dit antwoord als eersten moeten kunnen geven? Ik denk toch zeker de consultants en certificeerders. Zij staan in direct contact met hun klanten en zouden dat misschien eens moeten gaan onderzoeken, in plaats van een kunstje uitvoeren, waar zij een training cq opleiding voor hebben gevolgd. Ook zij moeten een goede waardevolle en vooral interactieve relatie opbouwen met hun klanten. En heb je het inzicht, dan aan de slag met de ineffectiviteit van het

product ISO, HKZ, LEAN, HACCP etc. Zij zouden voorbij die jaarlijkse audit te komen echte waarde moeten proberen toe te voegen, in plaats van alleen een vermelding van het certificaat bij de klant? Tenzij de klant aangeeft niet meer te willen dan de certificering. Dat mag natuurlijk. Maar dat tijt gaat weldra keren, schat ik in. Op een gegeven moment is de markt zover dat men dit doorkrijgt en nog maar weinig waarde hecht aan zo'n label. De markt van kwaliteitsprofessionals moet harder zijn best doen om zich te blijven vernieuwen. Nu lopen ze de kans om buiten spel te worden gezet, als ze onvoldoende aansluiten op de echte behoeftes van hun klanten.

Je zegt: "In de beeldvorming van veel mensen staat kwaliteit gelijk aan bureaucratie, eindeloze procedures...."

Beeldvorming? Dat is toch gewoon de realiteit voor veel medewerkers? Van bovenaf opgelegd en zonder een goede uitleg over het hoe en waarom. En daar komt dan geen werkplezier van, maar veel weerstand. En dat vind ik heel begrijpelijk.

Zoals Prof.dr. Mirko Noordegraaf aangeeft in zijn artikel Kwaliteiten organiseren

<http://perspectievenopkwaliteit.nl/kwaliteiten-organiseren-leren-dat-kwaliteit-geen-last-is-mirko-noordegraaf/>

<http://perspectievenopkwaliteit.nl/kwaliteiten-organiseren-leren-dat-kwaliteit-geen-last-is-mirko-noordegraaf/> moet kwaliteit vooral in de mensen zelf zitten en dat moet je hen leren. Daarin moet je hen meenemen en hen – vooral in deze tijd van geluk en zingeving – zoveel mogelijk zelf een rol in geven ook. Anders blijft het heel hard roepen en een steeds intensiever inzetten op controle en beheersing.

Het PDCA-model is, zo simpel als het lijkt en waardevol voor het verhogen van je kwaliteit toch een lastig iets. Hoeveel verschillende definities ik al heb gezien van P, D, C en A. Met name de concrete invulling ervan en het snijvlak tussen Act en Plan, met name als je de cirkel al eenmaal door bent. Het feit dat daar weinig consensus over lijkt te zijn maakt het lastig om het helder en eenduidig uit te leggen aan een ondernemer wiens kennis op dit gebied slechts beperkt is. Wil je vereenvoudigen ten behoeve van een andere doelgroep, dan zul je eerst volledig grip moeten hebben op de materie. Daarna kun je werken aan de toegankelijkheid voor bedrijven die een kleiner budget hebben voor kwaliteitsmanagement.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Antonleanquality

leanquality.nl

info@leanquality.nl

94.208.43.98

Jeroen, helaas herkenbaar verhaal over definitie van kwaliteit maar gelukkig daar zit dus ook de oplossing. Toch kun je dit heel gemakkelijk bespreekbaar maken. Om in WK sferen te blijven, je ziet het pas als je het door hebt, Johan Cruyff. De oplossing die ik vaak met succes toepas?

<http://www.leanquality.nl/blog/kwaliteit-daar-wordt-je-blij-van/>

<http://www.leanquality.nl/blog/kwaliteit-daar-wordt-je-blij-van/>

Leestijd 60 seconden

Daarnaast denk ik kwaliteitsmanagement 2014 veel meer in de lijn moet liggen dan bij stafafdelingen en staf functionarissen. Maar ook deze zitten vaak als een bok op de haverkist terwijl ze veel moeten faciliteren en sturen op het algemene proces.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Trends in Kwaliteitsmanagement (Bob Alisic) | P...

scoop.it/t/leanquality/p/4022493345/2014/06/04/tr...

89.30.118.151

[...] 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 ... [...]

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



joepcdejong

joepcdejong.wordpress.com

joepc@mac.com

82.95.191.173

Beste Cees, ik kies voor:

- De macht om hem niet uit te oefenen (het gaat om het vermogen om te willen en te kunnen dienen)
- Kwaliteit zit tussen de oren (eigenlijk de neuzen zoals Rene al zegt, we moeten het met elkaar realiseren)
- Kwaliteit volgens de oude chinezen (zoveel draait om het 'woord')

Mijn 14e alinea zou als volgt luiden:

De zuiverheid van de verbinding

Er is een mooi verhaal dat beschrijft dat onder onze voeten de aarde eindigt en dat boven onze kruinen de hemel begint. En dat het onze taak als mensen is om de hemel en de aarde met elkaar te verbinden. Een verbinding die alleen kwalitatief goed kan functioneren als alles goed kan doorstromen. Volgens het verhaal vraagt dat een zuiverheid van denken, kijken, voelen en ervaren, iets dat in onze turbulente tijden nogal moeilijk te realiseren lijkt. Wellicht dat als we in ons leven wat vaker bij onze haast zouden stilstaan, we iets zouden kunnen ontdekken over de relatie kwaliteit en zuiverheid. Zouden we onze samenleving weer als een heldere, bruisende stroom kunnen beleven.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Kwaliteit en 'Human being management&rsqu...
scoop.it/t/leanquality/p/4022264283/2014/05/31/kw...
89.30.118.151



[...] Kwaliteit kan samengevat 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... [...]

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik
francvanmourik@hetnet.nl
62.131.145.195



@Wouter Ik geloof meer in het aanboren van bezieling in een organisatie. Uiteraard is een beetje – niet te veel – structuur en kaders nodig. Net zomin als de samenleving maakbaar is via modellen, geldt dit in mijn optiek ook voor organisaties. Door modellen en systemen toe te passen in een organisatie, worden medewerkers meer nummers, spreek juist hun motivatie en bezieling, eigenaarschap en vakmanschap aan, het gaat dan veel makkelijker en beter, zonder nodeloze modellen en bureaucratie. Voorbeelden dat het anders kan zijn Buurtzorg NL, JP van de Bent en Finext. Modellen en systemen hebben een sterke voorkeur voor bureaucratie, beter is om te focussen op een holacratie, mensen zijn geen middelen. Meer mooie voorbeelden zijn wijlen Eckart Wintzen van BSO en Ricardo Semler van Semco. Het gaat in mijn optiek om zelfleiderschap en werkondernemerschap met discipline, samen met dienend, aansprekend en visionair leiderschap. Ontwikkel en inspireer het talent en zet dit in op de juiste plekken in de organisatie, dan komt het als bijna vanzelf goed!

Franc van Mourik
Adviseur kwaliteit en organisatie

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Els de Bakker
elsdebakker.nl
contact@elsdebakker.nl
88.159.70.55



Hartelijk dank voor deze publicatie. Het heeft voor mij bepaalde zaken in een kader geplaatst en ook mijn visie op kwaliteit (en procesmanagement) bevestigd. Bij het observeren van en ervaring met kwaliteitssystemen, miste ik altijd een goede basis en begrip bij de spelers in het veld over het waarom van kwaliteit en procesmanagement. Dat gold voor zowel leidinggevendenden als de medewerkers op de werkvloer. Wat zijn de grondbeginselen van ieder kwaliteitssysteem? Waarop is zijn deze systemen allemaal gebaseerd? En waarom is een proces (schematisch weergegeven) zo belangrijk? Dat laatste omdat dat nou juist de onderlinge relaties en interacties zichtbaar maakt; een

essentieel gegeven als je kwaliteitsdenken wilt stimuleren.

Wordt deze basis gemist dan is 'kwaliteitsdenken' en 'kwaliteitswerken' erg lastig en wordt een systeem een doel op zich. Men kan zich dan uitsluitend richten op het zichtbare uiterlijk van een systeem, zijnde handboeken, checklists, rapportages, staafdiagrammen, dashboards. En men begrijpt nauwelijks dat het hulpmiddelen zijn, maar dat de werkelijke kwaliteit bij ons werknemers allemaal aanwezig zou moeten zijn.

Daarom is het mijn doel om bij organisaties, buiten welke kwaliteits- of managementsysteem dan ook, uit te leggen wat kwaliteit werkelijk is. Dit aan de hand van de meest eenvoudige schematische voorstellingen. Zelfs zo eenvoudig dat een organisatie die te klein is voor een heel systeem ermee aan de slag kan, omdat de focus op het eigen handelen komt te liggen.

En het mooie hiervan is, dat dit ook nog eens zo fijn samengaat met Het Nieuwe Werken of hoe die nieuwe stromingen heden ten dage ook worden genoemd. Meer regie en eigen verantwoordelijkheid naar de medewerker zelf. En dat maakt deze visie mogelijk. Kwaliteitsinstrumenten inzetten ja, maar vooral ook om handvatten aan te reiken.

Dus nogmaals dank, ik weet dat ik hiermee op de goede weg ben.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Alice Pereboom (@bewustinbedrijf)

twitter.com/bewustinbedrijf

bewustinbedrijf@twitter.example.com

80.61.135.117

Ik kies voor:

- De universele verklaring, een magere maatstaf (niets vervangt de eigen verantwoordelijkheid)
- De eerste virtuele EFQM winnaar (niets aan toe te voegen)
- Accommoderen of Assimileren (sluit aan bij de tekst hieronder)

Mijn veertiende alinea:

Overstijgend: van methodiek naar levensles

De Amerikaan Lynn E. Taylor sprak ruim twee uur lang over zijn drijfveren-test waarmee organisaties zich duurzaam ontwikkelen doordat de juiste personen op de juiste stoelen plaatsnemen. Er kwam 15 jaar aan ervaring voorbij met de nodige overtuigende data. Een persoonlijke anekdote gaf bijzondere glans aan zijn verhaal: Niet lang na de ontwikkeling van de Core Values Index (CVI) had Lynn de uitdaging van zijn medewerkers aangenomen en de door hemzelf, op basis van logaritmes, samengestelde woordenlijst ingevuld. Om vervolgens met verbazing kennis te nemen van de uitslag, en later ook van die van zijn vrouw en kinderen. De noodzaak drong zich op om binnen het gezin weer met open blik naar elkaar te kijken en ingesloten verwachtingen en gedragingen aan te passen.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



gertveenhoven

gertveenhoven.wordpress.com

gertveenhoven@hotmail.com

82.73.228.197

Ik stem op deze 3 (met tussen haakjes mijn aanhaakjes)

- De macht om hem niet uit te oefenen (over empathie en verbinding door dialoog)
- Kwaliteit volgens de oude Chinezen (over het besef van taal en woorden als construct, paradigma's, metaforen en mentale modellen)
- Accommoderen of Assimileren? (over paradoxen, selectieve perceptie, meervoudig waarnemen en het pas gaan zien als je het doorhebt)

Graag deel ik ook nog even mijn "eigen" PDCA/PDCL/DMAIC/HEE onder het mom van creatie van kwaliteit in een min of meer logische volgorde te weten 7 D: dromen (of doelen als je dat beter bevalt) – delen – denken – durven – doen – doorzetten en danken

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

@Maurice een top blog! Ik hoop dat je blog veel wordt gelezen en bijdraagt aan de change in organisatiedenken. Er is is een causaal verband tussen (human) werkplezier en excellente dienstverlening. Bedrijven en organisaties die uitgaan van: dienend leiderschap met een aansprekende visie, een transparante en veilige cultuur, samen met werkondernemerschap, zelfleiderschap, talent met discipline, vakmanschap, met weinig bureaucratie, en een platte (holacratie) organisatiemodel.

Door een intrinsieke en bezielde kwaliteitscultuur realiseer je de volgende resultaten:

- Excellente dienstverlening
- Kwaliteit en plezier van werk
- Kwaliteit van bedrijfsvoering

Door de steeds verder ontwikkelde it en de sociale innovatie is een organisatiemodel wat zijn oorsprong vindt in het stoomtijdperk (Taylor) niet langer meer houdbaar, nu we al een decennium als organisaties actief zijn in het internettijdperk. Taylor is wat mij betreft van de 'oldschool' en managementdenkers als Gary Hamel een exponent van de 'newschool'. Prof. en organisatiekundige is van mening dat je excellente kwaliteit en dienstverlening realiseert door 35% technische (mechanistische) instrumenten in te zetten en 65% sociale instrumenten.

De huidige kwaliteitssystemen sluiten nog onvoldoende aan bij de huidige inzichten. De kwaliteitsmodellen vinden hun oorsprong ver in de vorige eeuw en 'leunen' te veel op achterhaalde en bureaucratische inzichten.

Bedrijven als Semco, Buurtzorg NL, JP van de Bent, Finext, Valve Corporation, Gore Tex, Morning Star, Bosch Scharnieren en een reeks anderen laten zien dat het anders kan.

Franc van Mourik

Adviseur kwaliteit en organisatie

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

86.80.226.238

In antwoord op [anton schaerlaeckens \(@leanquality\)](#).

Maurice,

Dank voor je mooie bijdrage aan de bundel Perspectieven op Kwaliteit. In het bijzonder troffen mij de drie vragen van Prof. Paul de Blot SJ. Ooit was hij aanwezig op het Winterkamp van de NNK/DAQ. Ik was toen diep onder de indruk van hem. Dat ben ik nu ook weer van jouw bijdrage. Wat een verschil met bijvoorbeeld dat verhaal over de politie (blz. 276 e.v.). Ik druk dit zelf graag uit in termen van betrokkenheid versus beheersing (levenshoudingen?).

In mijn eigen proefschrift heb ik geprobeerd een onderscheid te maken tussen mensen die op een naar mijn idee goede manier met kwaliteit(sverbetering) omgaan en mensen die dat niet zo goed doen. Ik plakte er het etiket 'reflectieven' respectievelijk 'niet-reflectieven' op, dit omdat het mij opviel dat sommige mensen zichzelf wel vragen stellen over het eigen doen en laten en anderen niet of nauwelijks. Hoe dit verschil zichtbaar te maken? Van jouw slotlinea (met de drie vragen) meen ik nu te hebben geleerd dat de mate van 'reflectiviteit' uit iemands antwoorden zou kunnen worden afgeleid.

Vraag: Heb jij zelf ooit een dergelijke 'test' (lakmoesproef voor human being management?) laten uitvoeren?

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



anton schaerlaeckens (@leanquality)

twitter.com/leanquality

leanquality@twitter.example.com

94.65.96.251

Mooi beschouwing met heel wat herkenbare punten!

Groter is niet altijd beter, zie de banken, overheid, zorg. De natuurlijke "control of spam" is niet meer aanwezig.

Geldt ook voor multinationals trouwens, waarom zou je daar nog voor werken.

Mijn definitie van kwaliteit is altijd een hele simpele, waar wordt je blij van.

"Je" kan zijn de klant, de medewerkers, de baas, de aandeelhouder of de omgeving.

Kleine toevoeging aan bovenstaand verhaal: een betrokken mens kan heel goed omgaan met veranderingen en tegenslagen en dit geeft weer een extra sterkte aan de organisatie.

Ik heb dit zelf ervaren en nog steeds bij klanten die ik mag begeleiden.

Voorbeelden uit de praktijk plaats ik dan ook onze blog want delen is vermenigvuldigen

<http://www.leanquality.nl/blog/> <http://www.leanquality.nl/blog/>

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

Beste Mirko,

Een mooi en inspirerend artikel, die ik volledig deel.

Kwaliteit en het 'doen' aan kwaliteit is veel te veel los komen te staan van de operationele organisatie. En het organiseren van kwaliteit wordt vaak veel te veel vanuit een mechanistische invalshoek benaderd, alsof deze maakbaar zou zijn vanaf papier, door inzet van een kwaliteitsfunctionaris. In mijn optiek realiseer je 'echte' kwaliteit door voor 35% in te zetten op technische kwaliteitsinstrumenten en 65% op sociale kwaliteitsinstrumenten. Waarbij kwaliteit wordt gerealiseerd door de lijn-organisatie gesteund door een kleine staf-afdeling. In mijn optiek moet je streven naar een intrinsieke en gedreven kwaliteitscultuur.

Het realiseren van een kwaliteitscultuur, start bij dienend leiderschap met visie en gekoppeld aan werkondernemerschap, zelfleiderschap, vakmanschap en discipline binnen een platte organisatie. De kwaliteitsfunctionaris levert tools en draagt via een filosofische benadering bij aan de bewustwording en ontwikkeling.

Franc van Mourik

Adviseur kwaliteit & organisatie

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anton Schaerlaeckens

leanquality.nl

info@leanquality.nl

94.208.43.98

Kwaliteitsmanagement?

Het wordt gezien als verplichte kost binnen organisaties. Maar onbekend maakt onbemind. Vraag de medewerker, manager, directeur, klant maar eens wat kwaliteit betekent en je krijgt diverse wollige systeemgerichte antwoorden. Terwijl het, praktijkgericht, zo simpel kan zijn, waar wordt jij nu blij van?

De oplossing die voor mij heeft gewerkt en waar ik andere bedrijven nu succesvol mee help lijkt erg op die van Wouter en is gebaseerd op een omgekeerde aanpak van de vorm naar de uiteindelijke norm. De vorm structuur is gebaseerd op Lean management waarbij het resultaat uiteindelijk voor 80/90 % de lading van iedere norm dekt als deze op basis van goed vakmanschap wordt bepaald. Wel belangrijk dat lean management wordt toegepast zoals het is bedoeld. Hier gaan vele organisaties de fout in door zich voornamelijk te richten op het systeem kant (technieken en tools) terwijl de zachte kant onderbelicht blijft. Mensen, cultuur, betrokkenheid maken altijd het verschil in het uiteindelijke resultaat.

Zeer recent ben ik gestart om een bevriende fysiotherapeut te helpen met het inrichten van een kwaliteit systeem. Ook hier volgen we de omgekeerde route en zijn we begonnen met de Wh vraag van Simon Sinek! De voortgang van dit project zal ik regelmatig publiceren op mijn blog

<http://www.leanquality.nl/blog/> <http://www.leanquality.nl/blog/>

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Wat is uw Perspectief op Kwaliteit? | Perspectieven op kwaliteit.nl



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195



@Wouter 'Weg' is misschien wat de hard uitgedrukt, maar zeker prikkelend. De genoemde kwaliteitssystemen – en er zijn er nog een hele reeks meer – hebben zeker hun nut, maar niet in de rol die ze nu vaak bekleden.

Kwaliteitssystemen en het inrichten hiervan zijn nu vaak doelen op zich zelf. Het is voor de 'heb' of het is politiek handig om te hebben. Of dit kwali-systeem daadwerkelijk iets bijdraagt aan de kwaliteitsontwikkeling en borging is niet van belang.

Het huidige kwaliteitsdenken is gebaseerd op de organisatie-orde zoals deze is ontstaan aan het einde van de 18de eeuw. Kwaliteitsmanagement was in de 2de helft van de 20ste eeuw in de lead, en heeft veel nuttigs bijgedragen. Het vakgebied is in de 21ste eeuw op achterstand geraakt. Veel – zo niet alle modellen – kwaliteitsmodellen en systemen zijn gebaseerd op het organisatie en kwaliteitsdenken uit de 20ste eeuw, veel hiërarchie en bureaucratie binnen steeds groter wordende ondernemingen. De 21ste eeuw kent een geheel andere dynamiek die qua trends (sociale innovatie, social media en it) elkaar in razend tempo opvolgen. Dit vraagt om holacratie, vakmanschap, werkondernemerschap, flexibiliteit organische organisaties, zelfleiderschap en servant/inspirerend leiderschap.

Kwaliteit gaat nu veel meer over bewustwording.

In mijn optiek zijn kwaliteitssystemen goed voor de structuur, frame of kapstok. Zeg maar een 'kwaliteitslandkaart', maar leiden zelden tot echte kwaliteit.

Kwaliteit moet bezielde op de werkvloer inslijten en leiden tot een intrinsieke kwaliteitscultuur, die structuur geeft aan passie, bevlogenheid en vakmanschap.

Wanneer je werkt volgens dit kwaliteitdenken/systeem en uitgaat van zo min mogelijk bureaucratie, hiërarchie en je weet het kwaliteitsdenken/systeem te integreren binnen de lijn-organisatie, dan kan een dergelijk systeem een echt toevoegende waarde zijn voor een organisatie. Zoals eerder geschiedt mits het maar geen doel op zich zelf is, want de werkelijke doelen zijn: excellente dienstverlening, werkplezier en een goed bedrijfsresultaat.

Trends die binnen de organisatie nu echt opgang maken, zijn organisaties gebaseerd op het gedachtegoed van Ricardo Semler (Semco) en Eckart Wintzen. Beide heren waren met hun democratische, zelfsturende teams zonder bureaucratie hun tijd ver vooruit.

De kwaliteitsmodellen zouden elementen van deze filosofieën moeten overbrengen naar hun modellen.



Arie Ouwens

a.ouwens@reclassering.nl

159.46.196.35



Dag Huub

De opgedane kennis is verspreid via de auditoren en via het management. Er is bewust voor gekozen om medewerkers op te leiden en in te zetten als auditor in andere regio's. Ze doen nieuwe kennis, ervaring op en ontdekken nieuwe inzichten die ze ook in de eigen werkunit kunnen terugkoppelen.

Er treedt dus een soort olievlekwerking op in de verbreiding van kennis.

Daarnaast hebben we best practices gepubliceerd op bv. interne informatiedragers (intranet) maar ook via de verschillende managementlagen.

Tot slot worden best practices verwerkt in de opleidingsmodules zodat nieuwe kennis en inzichten geborgd worden in de opleidingsmodules voor de verschillende functiegroepen.

Arie Ouwens



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

Er zijn een paar woorden weggevallen bij: hiërarchie en holarcratie.
Ik bedoel stoppen met hiërarchie en starten met holacratie!

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

Beste Inge, ik heb met veel interesse je artikel gelezen, met mooie inzichten en resultaten, die zeker opvolging verdienen en moeten krijgen!

Het gaat er ook in mijn optiek om dat we het Taylor-management vaarwel zeggen, stoppen met de hiërarchie en de holarcratie. Het top-down en mechanistisch denken en handelen past niet in de tijdgeest van de 21ste eeuw. Organisaties en bedrijven moeten de 'waarom-vraag/bestaansrecht' centraal stellen, met daaraan gekoppeld zelfondernemerschap en vakmanschap van de medewerkers en dienend en coachend leiderschap. Dit geplaatst in een context van zo min mogelijk belemmerende bureaucratie, met een intrinsiek gedreven 'veilige' kwaliteitscultuur. Om dit mogelijk te maken, vergt dit van de leiding inspirerend en visionair leiderschap en van de medewerkers ondernemerschap en vakmanschap, betrokkenheid en discipline binnen een omgeving waar echt vertrouwen de norm is.

Ook vraagt het om een 'platte-organisatie' opgebouwd uit kleine zelfredzame cellen, die zich continue kunnen aanpassen aan de veranderende (klant)vraag.

De Semco-way filosofie van Ricardo Semler is ook zo'n mooi voorbeeld van sociale innovatie en organiseren 3.0, die door enkele organisaties en bedrijven in Nederland wordt toegepast.

Wat levert het allemaal op?

- Excellente kwaliteit van dienstverlening.
- Professioneel en prettig werkende medewerkers.
- Zeer efficiënte bedrijfsvoering, door lage overheadkosten (weinig staf en managementkosten).

Kwaliteit wordt georganiseerd en geleverd door de lijn-organisatie en indien noodzakelijk ondersteunt door een adviseur/afdeling kwaliteit en organisatieontwikkeling.

Ik hoop oprecht dat de hierboven beschreven manier van organiseren in de 21ste eeuw de standaard gaat worden.

Franc van Mourik

Adviseur kwaliteit en Organisatie

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Frits,

Je heb naar mijn mening een prachtige bijdrage geleverd aan Perspectieven op Kwaliteit. De complexe materie ben je gedegen te lijf gegaan. Ik heb er één vraag over. Je behandelt de tolerantie-kwestie op het niveau van 'partijen', van 'groepen' en ziet daar eigenlijk slechts twee opties: contact open houden of verzet plegen tegen beide partijen. Volgens mij is er nog een gaatje, maar dan op het niveau van (individuele) persoon tot persoon. Het zou weleens kunnen zijn dat daar mogelijkheden liggen én goede voorbeelden van zijn. Denk aan Romeo en Julia. Amor omnia vincit. Of zit ik er naast?

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem
86.80.226.238



Arie,

Dank voor je heldere en inspirerende bijdrage. Ik heb er een opmerking over en een vraag.

De auditors zijn o.a. d.m.v. Al op zoek gegaan naar best practices, hebben die gevonden en er veel van geleerd. Dat is mooi, maar hoe is die kennis bij de medewerkers terecht gekomen en wat hebben die eraan overgehouden? Ik vraag dat omdat 'met eigen ogen het goede voorbeeld zien en er samen met anderen ervaringen over uitwisselen' een leerweg is die van oudsher via het meester-gezel- principe wordt gevolgd. In het geval dat jij beschrijft, is die weg misschien wel gevolgd door de auditors, maar welke weg bewandelden de overige medewerkers?

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem
77.172.248.21



In antwoord op [Anoniem](#).

Huub, om met je tweede vraag te beginnen "Worden mensen (dan) geen Brüder?". Het antwoord is nee, dat heeft de geschiedenis ons (helaas) bewezen. Je laatste vragen hebben betrekking op de vraag of we het over de kwaliteit van de mens kunnen hebben. Mijns inziens is dit niet het geval. Dat valt buiten ons vakgebied en binnen het vakgebied van de psychologie. De kwaliteit van de relatie tussen mensen behoort wel tot ons vakgebied. Dan hebben we het over de belangen van groepen en individuen en komen op het terrein van de politiek. Lees mijn één na laatste alinea.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem
huub.vinkenburg@hetnet.nl
86.80.226.238



Harry,

Dank voor je bijdrage aan Perspectieven op kwaliteit. Daarin stel je: "...het gaat altijd om de 'kwaliteit van iets'." In je betoog laat je een aantal van die 'ietsen' passeren, van product, dienst, organisatie en leven tot samenleving. Ik merk op dat in dit rijtje de mens en de relatie tussen mensen ontbreken. Wil of kan jij daarover niets zeggen? Worden mensen geen Brüder? Hoe goed is het gesteld met de kwaliteit van het Broederschap? Of reken jij de kwaliteit van dat soort 'ietsen' niet tot het vakgebied van de kwaliteitskunde?

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



anton
leanquality.nl
info@leanquality.nl
94.208.43.98



Maken we het allemaal niet te moeilijk. Kwaliteit is waar je blij van wordt.

Heel simpel toe te passen op alle betrokkenen ☐

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem
86.81.176.63



Beste Huib,

Dank voor jou reactie op mijn bijdrage. Om meer inzicht te geven hoe mijn gedachtegang is geweest, het volgende.

1. Vast staat dat gedragingen van een mens tot uiting komen in waardering van geld (o.a. Tang 1992, 1993 en 1995). Bovendien is het uitgangspunt 'The essence of money is, that it carries meaning' (Furnham en Argyle 1998: 38) van belang. Meck (2009) geeft aan: (a) geld geeft inzicht in de waarden van het individu; maatschappelijk gezien weerspiegelt het belangrijke gebieden van de waardestructuur van de samenleving en van haar financiële en economische systemen en (b) het belang van geld is afhankelijk van de sociaal demografische kenmerken zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroep en religie. De waarden en houdingen van individuen ten opzichte van geld geven dus inzicht in persoonlijkheidsstructuur en waardevolle informatie over expressie van machts- en prestatie-motief. Dit betekent dat mogelijk relaties tussen prestatie of macht in verband met (financiële) beoordeling gelegd kunnen worden (Meck 2009).
2. Waardering, ook als kwaliteit te beschouwen (Ahaus 2006a), is het universele principe van het universum waarop al het andere gebouwd is. Waarden en waardering kunnen dan ook gedefinieerd worden als een eigenschap van communicatie over en weer tussen object en subject, het principe waarop alles is gebouwd (Pirsig 2000 en Gysseling 1997:210, r.37).
3. Het antwoord op wat waarde is, wordt mede bepaald door hoe iemand naar waarde kijkt (Ahaus 2006a, Copeland et al 2003, Jagersma 2003). Een econoom kijkt en definieert waarde anders dan een filosoof of socioloog. Waarde kent vele verschillende verschijningsvormen en is een aanduiding voor het belang van iets en geeft in feite aan hoe groot het belang is dat een persoon of groep hecht aan het verkrijgen van iets.
4. Zie (3)
5. Dit is op te vatten als een definitie. 'Meer' is hier bedoeld als samenhang.
6. De vier vermogens zijn gebaseerd op het Vierfasenmodel uit het proefschrift Ritmiek en Organisatiedynamiek (1995) van Teun Hardjono en trekt parallellen met verschillende hiërarchieën van Pirsig, Maslov en Lievegoed.
7. Het denkvermogen als hoogste waarde sluit aan bij de hoogst mogelijke deugd van beschouwingen over geluk van cultuurfilosofen als Hegel: het pure zijn, zelfbewustzijn, rede, geest/religie, het pure weten.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem
86.80.226.238



Jan,

Jouw bijdrage aan Perspectieven op kwaliteit snijdt een eigentijds onderwerp aan. Van eisen en normen gaan we in de kwaliteitskunde langzaam over op waarden en jij draagt daar je steentje aan bij. Helaas moet ik je zeggen dat ik je tekst (boodschap en onderbouwing) niet altijd kan volgen. Maar daar kun je vast wel iets aan doen.

Huub.vinkenburg@hetnet.nl <mailto:Huub.vinkenburg@hetnet.nl> .

Je stelt (1): "Keuzes van mensen zijn gebaseerd op hun psychologische waarde van de uitkomst en niet zo zeer op geldwaarden." Waarop baseer je deze stellige uitspraak?

Je gebruikt de term subject in een tegenwoordig tamelijk ongebruikelijke betekenis: "De subject-objectscheiding is sinds Descartes een algemeen aanvaarde scheiding tussen enerzijds de mens als kennend en onderzoekend subject en anderzijds de werkelijkheid als studieobject, dat buiten de mens gelegen is." (Google, 2014-02-15)

Je stelt (2): "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." Dit behoeft toelichting. Uit welke bron put je hier?

Je stelt (3): "... verschijningsvormen van waarde als bijvoorbeeld: ethiek, persoonlijk, cultureel, economisch, beleggingen, marketing, informatica, antropologie moreel en phronesis.." Dit behoeft toelichting. Uit welke bron put je hier?

Je stelt (4): "Het belangrijkste motief voor ontwikkelingen van mensen is het plezier aan het werken aan waarde, het resultaat daarvan en begrijpen van waarderresultaat voor de maatschappij."

Je stelt (5): "Het meer realiseren van waarde dan anderen – waardedenken – ..." Is dit een definitie?

... en vervolgt (6): "... kent een viertal succesfactoren: denkvermogen, socialisatievermogen, commercieel vermogen en materieel vermogen." Waar baseer je dit op? Waarom geen vijfde of zesde vermogen?

Je stelt (7): "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." Deze

bewering begrijp ik niet.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Bart van de Ven

gravatar.com/brainsharebartv

bvandeven@brainshare.nl

84.27.113.212

In antwoord op [Huub Vinkenburg](#).

@Huub. Interessant is dat je 'zoals het hoort' vertaald naar een ogenschijnlijk goed of fout. Toch is dat volgens mij niet de essentie waar het om gaat. Vanuit mijn perspectief moet het uitgangspunt vertrouwen zijn. Er is wel eens ooit een andere 'schrijver' geweest met de stelling "Vertrouwen is goed, maar controle is beter", maar de uitvoering hiervan was zachtjes uitgedrukt, toch ook een taai vraagstuk!

Waar ik aan wil werken is een organisatie waarbij het deskundig oordeel van de uitvoerende professionals de ruimte krijgen om aan te handelen naar wat ieder persoonlijk de vertaling is van 'zoals het hoort'. Hier hoort natuurlijk context bij: in 'mijn' organisatie spreken we elkaar aan op elkaars interpretaties, leren we van elkaars inzichten en ervaringen en corrigeren we indien we dat nodig vinden. Transparantie en respect zijn hierbij belangrijk. Niet de grootste kwaliteiten van de maatschappij waarin wij leven, maar naar mijn stellige overtuiging waarden die bijzonder waardevol kunnen zijn en het dus ook waard zijn om iedere dag na te streven!

De vragen die je stelt zijn absolute wezensvragen voor iedere organisatie, ieder proces en iedere professional. Maar ik kan ze niet beantwoorden. Wat ik wél kan is ervoor zorgen dat deze in dialoog besproken worden door betrokkenen elkaar te laten ontmoeten. Mooi woord om mijn reactie mee te beëindigen: 'ont-moeten'.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



ad tempelaars

gravatar.com/adtempelaars

info@tempelaars-consultancy.nl

88.159.109.157

In antwoord op [Anoniem](#).

Al jaren bekruipt mij het gevoel dat we telkens met nieuwe zaken, nieuwe aanpakken komen, maar soms ook oude aanpakken in nieuwe zakken verpakken. Maar telkens als er iets nieuws gepresenteerd wordt, gaan de andere zaken weer naar de achtergrond alsof de nieuwe zaken beter zijn. Het zouden aanvullingen moeten zijn. Ik was laatst op een bijeenkomst met kwaliteitsmanagers en de helft kende het iNK-managementmodel niet (wel eens van gehoord). een ander voorbeeld. In het kader van een lean traject had ik met een collega een Pareto-analyse gemaakt van stilstand tijden van een spuitgietsmachine. Enkele deelnemers (HBO-ers) vonden dat wij een geweldige analyse hadden gemaakt. Zo simpel, maar oh zo zingevend. Ook als ik kijk naar de moeite die vele mensen hebben met het vertalen van strategie/beleid naar concrete doelstellingen, soms niet om aan te zien. Het denken in oorzaken/gevolgen is nog steeds niet echt ingebed. Dus daarom zeg ik weer terug naar de zorg en met medewerkers aan de slag om de dingen steeds beter te doen. Natuurlijk is de wereld veranderd en worden netwerken complexer. Maar als je een netwerk opdeelt en terugbrengt tot minder complexe processen wordt het weer minder ingewikkeld. Wel de interfaces in de gaten houden natuurlijk. daarom zeg ik terug naar zorg voor de kwaliteit. Daar de systemen op baseren. Natuurlijk zijn al die ontwikkelingen nodig, mensen moeten zich blijven ontwikkelen en nieuwe aanpakken zijn noodzakelijk, maar vergeet die vertrouwde succesvolle aanpakken en gedachten niet. Blijf die ook levend houden.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Ad Tempelaars

Tempelaars-consultancy.nl

info@tempelaars-consultancy.nl

88.159.109.157

Vanavond op rtl4 een uitspraak van Alexander Pechtold; geef de leerkracht zijn vak weer terug en stop met al die

tegeltjes. De doorgeslagen regelgeving vermoord het vakmanschap. Regelgeving met ingebouwde creativiteit en verantwoording vanuit vamschap zie ik te weinig. Even een reactie n.a.v.de opmerking van Pechtold

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

86.80.226.238



Ad,

Dank voor je kleurrijke bijdrage aan Perspectieven op kwaliteit. Je stelt daarin: "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." Ik ondersteun die stelling van harte. Zie mijn artikel in Synaps onder de titel: ""Kwaliteitsmanagement is dood, leve kwaliteitszorg!"

Ik heb één vraag aan jou: welk soort problemen, vraagstukken, heeft de kwaliteitskunde als vakgebied naar jouw mening laten liggen terwijl er toch alle reden voor was om ze op te pakken?

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Peter,

Over jouw bijdrage heb ik op dit moment één vraag: wat bedoel je met de term 'vector'? Ik ken het begrip uit de wiskunde (mijn oude vak), maar vermoed dat je iets anders op het oog hebt. Wat heeft je ertoe gebracht om er mogelijk ook 'persoonlijk gezag' en 'toezien op de mores' in onder te brengen?

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

86.80.226.238



Reactie op Hans Luijten en Hans van Loucke

Met instemming en herkenning las ik jullie bijdrage aan Perspectieven op kwaliteit. Ik reageer met een opmerking en een vraag.

Je stelt: "... kwaliteitsmanagement heeft zich verder ontwikkeld langs de lijn: productkwaliteit, proceskwaliteit en uiteindelijk organisatiekwaliteit." Maar daarmee houdt die ontwikkeling toch niet op? Ik hoop van niet en ben van mening dat het de hoogste tijd wordt dat het vakgebied van de kwaliteitskunde nog een paar dikke punten op die lijn kan zetten, en wel door aandacht te besteden aan wat ik maar even noem persoonskwaliteit en relatiekwaliteit. (Is in het Visgraatdiagram al niet vanouds de factor Mens opgenomen? Roepen we niet om het hardst dat kwaliteit Mensenwerk is?) Als ik goed kijk naar jullie stuk, dan ben je daar al flink mee bezig. Je doet het echter impliciet. Neem bijvoorbeeld de volgende teksten (ik citeer jullie letterlijk):

- het waardenbewustzijn van topmanagement
- vertrouwen schenken aan de professional op de werkvloer
- acties om de professional centraal te stellen
- ruimte, vertrouwen en initiatief zijn nieuwe 'management-control-instrumenten'
- werken aan invulling van dit professionele perspectief door zelfreflectie, leren van elkaar en van fouten
- 'intra-preneurship' en eigen inbreng, als zelfredzaamheid wordt gevraagd
- de uitdaging en de opdracht 'meer kwaliteit in all aspects' te willen.

Als kwaliteitskundige zou ik op elk van die punten een vraag kunnen stellen. Hoe goed is ... dat bewustzijn, dat vertrouwen, die professional, die zelfreflectie, die zelfredzaamheid? En hoe weet je dat? En was dat ook de bedoeling? Van wie eigenlijk?

En dan nog iets. Het lijkt mij toe dat het samenkomen in de kwaliteitskunde van een systeemtechnisch en sociaaldynamisch perspectief gepaard moet en zal gaan met een verrijking van het begrippenkader, het vocabulaire en het arsenaal aan kwaliteitskundige methoden en technieken. Neem het voor de kwaliteitskunde zo belangrijke 'procesdenken'. Ik hoef jullie er toch niet op te wijzen (maar je meldt het niet) dat arbeids-, organisatie- en sociaalpsycholoog Paul Koopman (1988, 'Tussen beheersing en betrokkenheid', oratie VU) op het terrein van personeelsmanagement een drietal vraagstukken onderscheidt: het innovatie-, organisatie- en motivatieproces (Hé, ook drie processen, maar net even anders!). En dat veranderkundige Hans Vermaak een helder verschil maakt tussen probleem/oplossing/tam en vraagstuk/dilemma/taai? En dat filosoof Jos Kessels voor een heldere reflectie het Socratisch gesprek aanbeveelt? Zet je maar schrap!

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

86.80.226.238



Fred,

Mooi stuk! Kijkje in de keuken! Roert een facet aan dat niet vaak expliciet wordt vermeld, namelijk de stemming en spanning die heerst rond kwaliteit. Die wordt – als ik het goed zie – bepaald door het topmanagement. Waar gaat zijn aandacht naar uit? Het behalen van een certificaat? Het beheersen van de kosten? Het meeliften met 'nieuwe' managementstromingen? Ondertussen blijft de kwaliteitsmanager proberen de kloof tussen topmanagement en werkvloer te versmallen. Mijn vraag is nu of en zo ja hoe, het jou als kwaliteitsmanager lukte om een glimlach op de lippen van beide partijen te toveren?

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Tineke,

Je heb mijn reactie al eerder rechtstreeks gekregen via e-mail. Hier kunnen anderen er ook kennis van nemen.

Opmerking 1: het verheugt mij dat je good old Pirsig erbij haalt. Hij kan niet genoeg geprezen worden – en gelezen. Hij maakt niet alleen het door jou genoemde onderscheid tussen twee soorten van kwaliteit, hij laat ook zien dat het (abstract, onpersoonlijk) denken over een (statisch) concept (i.c. het begrip kwaliteit) uiteindelijk toch minder van waarde is dan het (concreet, persoonlijk) ervaren van een (dynamische) relatie (i.c. de oerrelatie tussen vader en zoon). Maar dit wist je al ... zie jouw eigen e-mail aan mij van woensdag 28 januari 2009 11:31

Opmerking 2: Je stelt dat – voor de dynamische rol – de kwaliteitskundige niet langer dan 2 à 3 jaar bij een organisatie moet zitten. Ik vind dat wat kort. Het botst met de gedachte (van Maarten van Gils, mijn promotor) dat betrokkenen (i.c. leidinggevend en ondergeschikten) zelf niet in staat zijn om (wat hij noemde) gestolde interactiepatronen te doorbreken. Daarvoor is een derde partij nodig, die interactiepatronen kan ontdekken en van alle betrokkenen zoveel vertrouwen en respect geniet dat hij het onbespreekbare, bespreekbaar mag maken. Mede hierop gebaseerd, schuif ik steeds de hofnar naar voren. Dit is juist geen functie en rol voor iemand die maar een paar jaar aan het hof verblijft. Vraag 1: "Waar waren de kwaliteitskundigen toen de politieleiding bedacht dat er prestatienormen moesten komen?". Goeie vraag! Niek van Omme (oud NS-kwaliteitsman en RUG-hoogleraar) leerde mij te vragen naar het specificerend vermogen van de organisatie, is dat er en waar is het belegd? Veel organisaties zijn zelf niet in staat nauwkeurig, volledig, begrijpelijk en actueel (en motiverend) aan te geven wat de prestatienormen zijn waaraan zij zelf moeten, willen en kunnen voldoen. Inderdaad: voer voor kwaliteitskundigen.

Graag reactie.

Groet,

Huub Vinkenburg

'Kwaliteit' of Kwaliteitsmanagement? Liever Kwa...
scoop.it/t/praktisch-kwaliteitsmanagement/p/40142...
89.30.105.121



[...] Het vakgebied kwaliteitszorg, Kwaliteitsmanagement of kwaliteitskunde, zou je het beste als een 'container begrip' kunnen zijn voor een keur aan activiteiten om de organisatie in de breedste zin van het woord te laten ... [...]

Trends in Kwaliteitsmanagement (Bob Alisic) | P...
scoop.it/t/praktisch-kwaliteitsmanagement/p/40142...
89.30.105.121



[...] 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 ... [...]



Huub Vinkenburg
[Kwaliteitskunde](#)
huub.vinkenburg@hetnet.nl
86.80.226.238



Renco,
Jouw boodschap is duidelijk: Het moet horizontaler! Daarover heb ik een opmerking en een vraag.
Je merkt terecht op dat – met de kanteling – er aan de kant van het sociale perspectief nog wel het een en ander valt te ontwikkelen. De vraag is nu of en zo ja, hoe we onze kwaliteitskundige kerntaken (specificeren, controleren, beheersen, borgen en verbeteren) zodanig kunnen uitvoeren dat ze kunnen bijdragen aan de kwaliteit van bijvoorbeeld samenwerken, communiceren en macht hanteren? Hebben wij om maar wat te noemen kwaliteitscriteria voor dergelijke activiteiten?
Groet,
Huub Vinkenburg



Huub Vinkenburg
[Kwaliteitskunde](#)
huub.vinkenburg@hetnet.nl
86.80.226.238



Bob,
Dank voor je bijdrage. Ik zie die als een bijzondere, als een paradox, als een tegenspraak in zichzelf. Je ziet twee trends liever niet opkomen. De eerste is de discussie over scholen. Ik voel me daardoor direct aangesproken. Die discussie is door mij aangezwengeld (zie o.a. Synaps 29) in de wetenschap dat-ie echt bestaat en in de hoop dat-ie nooit zal eindigen – als de kwaliteitskunde zich tenminste als een 'normaal' vakgebied gedraagt. Jij ziet liever geen aparte scholen, jij pleit voor een combinatie van goede aanpakken. (N.B. mijn stelling – op grond van observaties – is dat de gebreken in een product of proces anders worden aangepakt (Empirische school) dan die in een systeem of organisatie (Normatieve school) en dat de gebreken aan een persoon of relatie weer anders kunnen worden aangepakt (Reflectieve school). Een goede aanpak is er een die het beste past bij datgene wat wordt aangepakt, het object.)
Je signaleert nog een tweede door jou ongewenste trend. Die illustreer je aan de hand van een eigen ervaring, een wijze les: stort je niet op een andere aanpak zonder eerst te begrijpen wat er goed en fout is in de aanpak die je hebt gevolgd. Daarmee geef je me op een presenteerblaadje een schoolvoorbeeld uit de Reflectieve School. Die school leert goede voorbeelden te volgen, zoals die vader van dat vriendje je gaf. Hij vertelde je niet hoe het moet, maar

zette je aan het denken over wat jij goed deed en wat niet zo goed.

Jouw bijdrage aan Perspectieven op Kwaliteit is naar mijn mening op zichzelf een uiting van een scholenstrijd, maar nu een waar die het heftigst kan zijn, namelijk in jezelf. 'Wat moet ik doen: doorpakken of doordenken, actie of reflectie?'.

Gaarne reactie.

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Ben van Schijndel

[Perspectievenopkwaliteit](#)

vanschijndel.ben@gmail.com

[83.83.210.251](tel:83.83.210.251)



De stelling dat elk van de drie soorten kwaliteit (de professionele, organisatorische en relationele) benaderd kunnen worden vanuit Beheersing als vanuit Betrokkenheid, deel ik niet.

Het zou inhouden dat iedere kwaliteitsdimensie een beheersings- of betrokkenheids uitleg, toepassing of component kan hebben. Nu is er wel een relatie tussen de drie kwaliteitsdimensies en de paradigma's Beheersing en betrokkenheid, maar die is omgekeerd aan die in jouw stelling. Je zult alle drie dimensies nodig hebben om het ideaal van Betrokkenheid (leefbaarheid) en Beheersing (maakbaarheid) te realiseren. De omgekeerde stelling is dus wel aannemelijk te maken, of zo je wilt, te bewijzen.

De omgekeerde stelling: Elk van de paradigma's Beheersing en Betrokkenheid kan zowel benaderd worden vanuit de professionele, organisatorische en relationele kwaliteitsdimensies.

Om het ideaal van het beheersingsparadigma (maakbaarheid) of dat van het betrokkenheidsparadigma (leefbaarheid) te bereiken, zijn er altijd interacties tussen mensen en (eventueel) organisatieonderdelen nodig. Op individueel of collectief niveau worden daarvoor relaties aangegaan om het doel te bereiken. Hoe beter die relaties t.b.v. het bereiken van het doel/ideaal zijn, des te beter is de relationele kwaliteit.

Om het beheersings- of betrokkenheids doel/ideaal te realiseren zal op individueel niveau het werk goed georganiseerd moeten zijn en moet het passen in een organisatiestructuur die het mogelijk maakt (faciliteert) het doel/ideaal te bereiken (organisatorische kwaliteit op individueel en organisatie niveau).

Het professioneel/inhoudelijke doel wordt door de deelnemers/aanhangers van het beheersings- of betrokkenheidsparadigma zelf bepaald. Vanuit hun idealen stellen ze hun doelen en leggen de lat op een bepaalde hoogte. Hun na te streven kwaliteitsniveau is dan de professioneel/inhoudelijke kwaliteit.

Conclusie is derhalve dat, redenerend vanuit Beheersing of Betrokkenheid, de drie kwaliteitsdimensies altijd aan de orde zijn. Voor de goede orde merk ik op dat het voor de bedrijfsvoering niet goed is om uitsluitend te denken en te handelen vanuit één van beide paradigma's. Daar hoort een balans in te zitten, net zo goed als er een balans moet zijn tussen de drie kwaliteitsdimensies. Voor de geïnteresseerde lezer: ik heb dit onderwerp verder uitgewerkt in het boek Kwaliteitsmanagement in de Praktijk (2013).

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

[86.80.226.238](tel:86.80.226.238)



Engbert,

Complimenten voor je enthousiaste bijdrage aan de bundel 'Perspectieven op Kwaliteit.nl'; een fraai staaltje van positieve psychologie gericht op de menselijke kant van het kwaliteitsgebeuren. Net als op andere bijdragen reageer ik op de jouwe met een opmerking en een vraag.

Opmerking. Je gelooft in het scenario van de hoop en wijst dat van de horror af. Ik heb de indruk dat je die twee als een contrast ziet. Je noemt paarsgewijs meer van die tegenstellingen, zoals: het industriële tegenover het organische tijdperk, frustrerende en verwenprocessen, de eigen waarheid en de de meervoudige werkelijkheid, management en

leiderschap. Je noemt ook enkele 'paren' die elkaar aanvullen: masculiene en feminiene kwaliteiten, conflict en harmonie. Bij de tegenstellingen gaat het om het maken van een keuze (of-of), waarbij je jouw voorkeur niet onder stoelen of banken steekt. Bij de aanvullingen gaat het om het vinden van de balans (en-en). Een enkele keer benoem je slechts één kant van de medaille, waar er naar mijn mening twee zijn: maakbaarheid – leefbaarheid (in mijn woorden: beheersing – betrokkenheid).

Vraag. Je neemt stelling. De samenleving verandert als organisaties en die weer als individuen veranderen. Je ziet daarin een causale keten. Voorwaarde én oorzaak van de verandering is dat de individuele mens anders durft te denken. Zeg je daarmee dat de mens de moed moet hebben om te veranderen? Zo ja, schets je dan daarmee een perspectief voor kwaliteitskundigen, en wel dat ze individuele mensen ertoe bewegen de deugd van moed te beoefenen? Wat staat hen dan in de concrete situatie van de dagelijkse praktijk te doen? Anderen in hun passie en talent zetten, oké, maar hoe doe je dat?

Eenvoudig zal het niet zijn. "In plaats van moed hebben we een voorkeur voor technische knowhow. We vertrouwen meer op het berekenbare en het beheersbare", stelt de brochure van de theologische faculteit Tilburg." Over tegenstellingen gesproken ...

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

[86.80.226.238](#)

Ben,

Langs deze weg krijg jij van mij, net als alle anderen, een reactie op je bijdrage aan Perspectieven op Kwaliteit. Ik beperk me hier tot een opmerking en een vraag. Die gaan over dingen die je schreef over twee paradigma's, die van Beheersing en Betrokkenheid.

Opmerking: de twee paradigma's die ik zo naast elkaar heb gezet en zo heb benoemd, vormen een poging tot beschrijving van twee fundamenteel van elkaar verschillende manieren om met de werkelijkheid om te gaan.

Voorbeeld. Nadat een van je kinderen een wedstrijd heeft gespeeld kun je vragen: Heb je gewonnen? Maar ook: Heb je lekker gespeeld? Meer van dit soort saillante verschillen uit het dagelijkse leven vind je in mijn publicatie

"Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's." Zie: <http://perspectievenopkwaliteit.nl/wp-content/uploads/KIP-B1-5-Dienstverlening.pdf>

<http://perspectievenopkwaliteit.nl/wp-content/uploads/KIP-B1-5-Dienstverlening.pdf> .

Vraag: Kun jij je vinden in de volgende stelling: Elk van jouw drie soorten kwaliteit (de professionele, organisatorische en relationele) kan zowel worden benaderd vanuit Beheersing als vanuit Betrokkenheid.

Groet,

Huub

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

[62.131.145.195](#)

@Hermine, een mooi betoog!

Ik ben van mening dat we transformeren van een industrieel paradigma naar een klantparadigma en medewerkersparadigma. Kwaliteitsmanagement zal ook veel minder als een 'maakbaarheidsinstrument' moeten worden gedoceerd, maar juist veel meer als frame en richtinggevend. Kwaliteitsmanagement is nu vaak een 'introvert' vakgebied en zou meer moeten transformeren tot een 'extrovert' vakgebied. Dit kan dit frequent de dialoog te voeren met de omgeving (lijn en management) en zich goed en geïntegreerd te positioneren midden in de organisatie.

Het vakgebied moet zien los te komen van het imago van het leveren van 'papieren-kwaliteit'. Dit betekent in mijn

optiek dat de vaak mechanistische manier van benaderen voor een deel moet worden losgelaten en dat er meer wordt geïnvesteerd in inspireren, stimuleren en ontwikkelen.

Woorden die voor mij passen bij het nieuwe kwaliteitsmanagement (21ste eeuw) zijn: servant leadership, hostmanship. De uitgangspunten voor kwaliteitsmanagement zouden moeten zijn, ontwikkelen van:

- Kwaliteit van dienstverlening (denken en handelen vanuit de klantgedachte)
- Kwaliteit van arbeid (medewerkers in een prettige en doelmatige omgeving laten werken)
- Kwaliteit van bedrijfsvoering

De kwaliteitskundige anno nu zal veel meer moeten doceren en het stimulerende gesprek moeten aangaan met de omgeving.

Het doel via het inzetten relationele kwaliteit en rationele kwaliteitsmiddelen is te komen tot een intrinsiek gedreven kwaliteitscultuur.

'Als we willen dan kan het'

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



huub vinkenburg

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Hermine,

Opmerking: dank voor je bijdrage aan 'Perspectieven op Kwaliteit.nl'. Die is in mijn ogen een warm pleidooi voor een grote verandering, een paradigmashift. Je schetst kenmerken van de oude en nieuw situatie en van 'nieuwe kwaliteit'. Je verwijst ook naar Van Dinten. Langs die weg kwam ik o.a. terecht op de website : "www.sezen.nl". Daar vond ik uitspraken als: "systeemgedreven waar het kan, contextgedreven waar het moet". Dit alles spreekt mij aan.

Vraag: mijn vraag is nu: hoe kunnen jij en ik – en geestverwanten – ertoe bijdragen dat anderen, die wij les geven, adviseren, coachen en 'gewoon' spreken, op een (dè?) nieuwe manier naar zichzelf, hun relaties met anderen en de wereld kijken? Welk soort interventies zouden daartoe geschikt zijn? Heb je daarvan mooie voorbeelden? Waar zijn die te vinden?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marjan Hoogendijk

marjanhoogendijk@zonnet.nl

86.89.248.9

Hallo Paul,

Hierbij een reactie op je artikel, dat me inspireerde omdat je een nieuw perspectief geeft aan het profiel van betere kwaliteitszorgspecialisten. Ik voel de energie en ook de realiteitszin die er uit spreekt. En dat spreekt me enorm aan. De vorm en inrichting van organisaties is enorm aan het veranderen en het kwaliteitsaspect moet daarin op zijn minst meebewegen, misschien ook wel een trekkersrol in vervullen, maar zeker niet remmen. En dat doet het nog wel te veel.

Maar hoe komen we hier? Wat is er nodig om 'de juiste mensen' op te leiden voor deze rol en taakopvatting. Je geeft al aan dat de opleiding andere inhoud moet krijgen, maar vooral dat je dit bereikt door een goede selectie aan de poort. Er moeten meer creatieve, ondernemende, gemotiveerde mensen instromen die vergelijkbare kwaliteiten hebben als goede lijnmanagers. En op dit vlak wil ik je graag uitdagen. Naar mijn idee is het een illusie om bij voorbaat te weten wie de goede, constructieve kwaliteitszorgspecialisten van de toekomst zullen zijn en wie niet. Ik denk dat we een hele grote variatie aan mensen nodig hebben; de een meer ondernemend en creatief, de ander meer met oog voor systematisering en behoud.

Naar mijn idee kan het doel dat jij ons voorhoudt bereikt worden door een veel betere opleiding te ontwikkelen. Zo'n opleiding zou naar mijn idee gebaseerd moeten zijn op de principes van het transformationeel leren, en de goede mix van leervormen bevatten, waarin een van de belangrijkste elementen is dat deelnemers de confrontatie met de eigen werkcontext aangaan, en aangezet worden om de juistheid van hun eigen opvattingen en de effecten van hun handelen te onderzoeken.

Een ingangscontrole is nodig, daar ben ik het wel mee eens, maar ik denk niet dat je hiermee moet proberen om de instroom van 'garbage' te beperken (daarmee bedoelend mensen met bepaalde persoonskenmerken buiten te houden) maar om de docent de gelegenheid te geven om te checken of die voldoende vertrouwen en zin heeft om met de potentiële deelnemer 'de reis van de held' aan te gaan; het leerproces waarin je de deelnemers niet alleen verrijkt met nieuwe kennis, maar vooral ook de kans geeft om op een nieuwe manier naar zichzelf en naar zijn of haar werkomgeving te kijken, nieuwe kwaliteiten te ontwikkelen en deze op een zinvolle manier in te zetten. Je moet een beetje van je studenten houden om zelf ook de creativiteit op te kunnen brengen om iedere keer opnieuw een geschikte ruimte te creëren waarin de deelnemers zich echt kunnen ontwikkelen. En dan kunnen we nog wel eens verbaasd staan hoe zeer de 'oude' kwaliteitszorgspecialisten een echt zinvolle rol gaan spelen, maar ook een heel nieuw type kwaliteitszorgspecialist zien ontstaan, die echt een trekkersrol kunnen gaan spelen in de transitie naar een andere economie.

Ben benieuwd hoe jij dit ziet,

Marjan

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Bart Hamming

barthamming.nl

leren.spelen@gmail.com

85.150.157.209



Naast de drie soorten processen die Vinkenburg onderkent (routine, planmatig en improvisatie), doe ik een pleidooi voor nog een vierde soort: het (cyclische) ontwikkelproces.

In zo'n ontwikkelproces zijn interventies niet zozeer gericht op beheersing, maar te meer op regie en sturing. Er ligt daarom niet een Plan van Aanpak (met blauwedruk-achtige kwaliteiten) onder een ontwikkelproces, maar wel een programma dat functioneert als een richtinggevende rode draad. Triadisch denken en bewustzijn, vormt het kompas waarop gevaren wordt.

Mensen die volgens deze wijze werken geloven niet al te zeer in maakbaarheid, zijn bescheiden over hetgeen werkelijk beheerst kan worden en brengen het op om zich in vol vertrouwen elk moment over te geven aan de verrassingen die ons elk moment op het bord gepresenteerd worden.

Het vergt een geesteshouding en -streven als dat van een parachutist: waar en wanneer hij ook gedropt wordt, hij gaat ervan uit dat hij verrast zal worden en vertrouwt erop dat hij zich wel weet te redden. Hij weet ook dat geen enkel plan het contact met de vijand doorstaat.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Milou van der Velden

milou.vdvelden@live.nl

87.213.229.251



Beste Everard,

Allereerst een korte introductie. Mijn naam is Milou van der Velden en momenteel ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie voor de opleiding HRM. Het onderwerp betreft een herontwerp van de afdeling HR. Wenselijk is dat er uitvoerig stilgestaan wordt bij continu verbeteren. Implementatie van de PDCA-cyclus lijkt een logische keuze, echter is na het lezen van dit artikel mijn interesse omtrent de ACCRA-cyclus gewekt. Heeft u eventueel nog meer informatie? Wellicht kan er informatie uitgewisseld worden per mail.

Ik verneem graag iets van u.

Met vriendelijke groet,

Milou van der Velden

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Franc van Mourik





francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

In antwoord op [Paul Hilhorst](#).

Beste Paul,

In mijn optiek moet hiervoor een twee sporen beleid worden gevolgd. Opleidingen moeten minder de nadruk leggen op systeem en procesdenken leggen, de rationele kwaliteit, en meer de nadruk op relationele kwaliteit. Dit betekent ook dat de opleiding veel minder 'technisch' zou moeten zijn, en dat er meer gewicht wordt gelegd bij psychologie, sociale context en filosofie. De kwaliteitsmodellen en systemen zouden veel meer op de achtergrond als goede fundering moeten gaan functioneren, met daarop een intrinsieke kwaliteitsdrive en focus gebouwd.

De opleiding zal feitelijk ook een ander type mens moeten aantrekken, één die van nature omgevingsgericht is, geïnteresseerd in medewerker, klanten enz. De bagage van de kwaliteitskundige 3.0 zal diverser moeten zijn, er zullen ook commerciële en marketing componenten qua vaardigheid en ervaring aanwezig moeten zijn.

Het andere spoor: Bedrijven en organisaties zullen via hun leiders nieuwe visionaire ideeën moeten ontwikkelen die aansluiten bij de kwaliteitskundige 3.0. Veel bedrijven hebben wel zo'n beetje operational excellence bereikt. Ze kunnen zich feitelijk alleen nog onderscheiden door het vormen van een exclusieve en aansprekende cultuur. En hiermee onderscheidende te zijn en klanten intrinsiek te weten binden.

Kortom: In mijn optiek bereik je dat binnen het opleiden van mensen, het selecteren op de juiste talenten (die aansluiten bij 3.0) en visionair leiderschap. Dat zal niet van vandaag op morgen geregeld zijn, dat hoeft ook niet. Het is een ontwikkeling richting (transitie periode) c.q. een andere invulling. Zegmaar een 'kwaliteits-discovery'.

Je ziet een voorzichtige gelijke ontwikkeling binnen de de groep accountants, niet alleen meer de 'pijlstok' in de organisatie gegevens en beheersing, maar juist de pijlstok in de bedrijfscultuur.

Niet nog meer regels gaan ons verder helpen, maar juist een andere intrinsieke drive en organisatiecultuur gaan het verschil maken. Daar kan en moet de kwaliteitskundige 3.0 een rol spelen.

Franç van Mourik

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Jan-Joost,

Tijdens mijn verblijf in het ziekenhuis ontving ik een exemplaar van 'Perspectieven op kwaliteit' met daarin ook een gewaardeerde bijdrage van jouw hand. Nu ik weer thuis ben – en druk aan het revalideren – wil ik graag ook op jouw bijdrage reageren. Ik overweeg mijn reacties ooit te bundelen in een mogelijke publicatie onder de titel 'Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.'

Vraag 1: in jouw omgeving wordt gewerkt aan procesmanagement. Wordt daarbij een onderscheid gemaakt naar soorten processen? Ik onderken zelf drie soorten: routine, planmatig en improvisatie. Die kennen elk hun risico's en vragen elk om een eigen manier van managen. Bij planmatige processen (v.b. projecten) gaat het om de beheersaspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie (zie Wijnen c.s.).

Opmerking 1: bij projecten, zo heb ik geleerd, mag elke deelnemer zijn eigen doelen hebben, als het uiteindelijke resultaat (voor de eindgebruikers) maar hetzelfde is. Het is misschien een woordenspel, maar toch.

Vraag 2: je citeert Boerwinkel ("het geluk van mijzelf ..."), aan wie ontleent hij deze uitspraak op zijn beurt? Ik denk hierbij aan de filosoof Kant met zijn Categorisch Imperatief: "Je moet handelen op de manier waarvan je zou willen dat iedereen zo zou handelen."

Vraag 3: als jij ziet dat mensen zich schuldig maken aan 'het tegenovergestelde' (egoïsten, baasjes, etc.) wat doe jij dan?

Vraag 4: aan de hand van welke criteria 'meet' jij (als kwaliteitskundige?) de kwaliteit van de keten en van de samenwerking tussen mensen?



Vraag 5: ik vergelijk het werken in een keten graag met een estafette, waarbij het grootste risico zit in de overdrachtsmomenten. Atleten kunnen voorafgaand aan de wedstrijd oefenen, zouden ketenpartners dat ook kunnen doen, en zo ja, hoe?

Gaarne reactie,
Huub

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Paul Hilhorst
info@paulhilhorstadvies.nl
178.84.159.129



In antwoord op [Franc van Mourik](#).

Dag Franc,
Leuk dat je vanuit overeenkomstige observaties op ongeveer dezelfde ideaaltypische profilering van de toekomstige kwaliteitskundige komt. Over het 'waarom' en 'wat' zijn we het eens. Ik wel erg benieuwd in jouw beantwoording van het 'hoe'. Met andere woorden: hoe denk jij te bereiken dat Nederland binnenkort over kwaliteitskundigen 2.0/3.0 met het juiste profiel kan beschikken? Ik hoor het graag van je!

Paul Hilhorst

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Paul Hilhorst
info@paulhilhorstadvies.nl
178.84.159.129



In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Beste Aad,

Over de vormgeving van de opleiding van de kwaliteitskundige 2.0 ben ik in mijn betoog heel expliciet. Selecteer de toekomstige kwaliteitskundige aan de poort op het geschetste ideaaltypische profiel en richt de opleiding vooral ook op persoonlijkheidsontwikkeling (naast veel projectgericht ervaringsonderwijs en de klassieke, meer cognitieve vakken in kwaliteitsmanagement). Let wel: het blijkt uit onderzoek dat het testen op motivatie en competenties aan het begin van een studie niet altijd voorspellende waarde heeft. Het is geen sinecure om succesvol mensen aan de poort te kunnen selecteren. Maar alleen het loutere feit dat selectie vooraf onderdeel gaat uitmaken van de toegangseisen voor de opleiding, zal bijdragen aan een groeiend bewustzijn bij studenten en docenten dat de persoonlijkheid van de kwaliteitskundige een noodzakelijke voorwaarde vormt om een kwaliteitskundige 2.0 te worden.

Wat je tweede vraag betreft: ik denk dat de kwaliteitskundige 2.0 veel meer omgevingsgericht en toekomst georiënteerd dient te denken. Hij brengt de eisen van de buitenwereld de organisatie in kaart, denkt vanuit de toekomst naar het heden en vertaalt de aldus verkregen eisen en inzichten in adviezen over de inrichting, kwaliteit en cultuur van de eigen organisatie. Of dat in de toekomst nu netwerkachtige constructies zullen blijken en een herwaardering van de multinational, de gewenste organisatieconfiguraties zullen nog steeds een afgeleide zijn het aloude 'structure follows strategy'. In zoverre is het contingentiedenken nog steeds van toepassing. De kwaliteitskundige 2.0 heeft in deze vertaling van de buiten- naar binnenwereld een intermediaire en adviserende rol. Of de organisatiegrenzen als gevolg van een noodzakelijke aanpassing aan omgevingseisen nu vervagen of niet zal voor hem nu al nauwelijks een rol spelen, laat staan in de nabije toekomst.

Paul Hilhorst

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Hans Groothuis
hgrhuis@xs4all.nl
83.161.252.198



Uitdagende vragen! Ik heb een discussie op gang willen brengen. een reactie zal ik dan ook graag geven.

Vraag 1. aantoonbaarheid volledig en naar waarheid ingevuld: dat kan ondermeer door dossieronderzoek door een auditor, externe deskundige. Echter als men er op uit is om de boel te belazeren, dan zal ook een externe deskundige misleid worden (denk bijvoorbeeld aan het PIP schandaal)

Gezond vertrouwen en het aannemelijk maken dat het vertrouwen gerechtvaardigd is moet uitgangspunt zijn.

Vraag 2. wat weet een commissaris/accountant van het primaire proces. een accountant kijkt (als het goed is) mee naar strategische elementen en de ontwikkeling van de organisatie. Hij heeft een signaalfunctie. De commissaris heeft beleidsverantwoordelijkheid (aansprakelijkheid) kwaliteit is een beleidsverantwoordelijkheid. Accountant en commissaris hebben zonder noodzakelijke detail kennis van het primaire proces wel degelijk een rol in het formuleren en bewaken van de kwaliteit van de organisatie.

Vraag 3. Waarom de worsteling. Je geeft zelf al het naar mijn mening enige en juiste antwoord. Men buigt zich vaak iet over de juiste vraag.

Vraag 4. waar wordt op gestuurd, wordt er wel gestuurd? Ik denk dat er wel gestuurd wordt, maar te veel reactief en met een vaak te korte horizon. De boekhouder en accountant rapporteren vaak te veel alleen over wat er gebeurd is.

Vraag 5. ik moet helaas bekennen dat ik de stelling niet helemaal kan volgen/begrijpen. Wat ik bedoeld heb aan te geven is dat organisaties niet het maximale eruit halen. Daarbij zijn er een aantal organisaties die op zich helemaal niet primair inhoudelijk geïnteresseerd zijn, maar onder druk van de markt certificaten nodig hebben om te kunnen handelen.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Hans,

Mijn reactie op jouw bijdrage aan PoK krijgt dit keer de vorm van citaten van jou met vragen van mij. Daar gaat-ie.

Citaat: 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. Vraag: hoe toon je aan dat een checklist volledig is afgewerkt en naar waarheid is ingevuld? Neem als praktisch voorbeeld de Checklist Verhuizen (circa 40 punten).

Citaat: 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. Vraag: hoe het gegaan is, maar ook waarom het (niet) goed gegaan is? Wat weet een accountant of commissaris van de kwaliteit van het primair proces?

Citaat: Veel van deze modellen (zijn) slechts in beperkte mate door het MKB overgenomen en ook feitelijk geïmplementeerd. De complexiteit, het abstractieniveau staat vaak te ver af van de dagelijkse 'hands on' praktijk in het MKB. Vraag: er moet dus een 'vertaalslag' worden gemaakt, van theorie naar praktijk, van abstract naar concreet, maar wie maakt die in voorkomend geval of zou die moeten maken?

Citaat: Er wordt nog steeds geworsteld met de invulling van het begrip kwaliteit en dus met het vormgeven van kwaliteitsmanagement. Vraag: waarom een worsteling? Die is overbodig als men zich met betrokken partijen buigt over de vraag: "Wie wil Wat verbeteren en Waarom" (tip van Hardjono).

Citaat: 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 herstellkosten? Vaak heeft men er onvoldoende zicht op. Vraag: waarop stuurt men dan wel consequent en waarom? Er wordt toch wel gestuurd, of niet soms? Waarom kennen de boekhouder en accountant die begrippen niet?

Citaat: De markt voor gecertificeerde managementsystemen voor kwaliteit, milieu, veiligheid begint te verzadigen. Deze vormen van certificatie zijn () meer geworden tot een marketing tool dan tot de beoogde verankering en het waarborgen van kwaliteitsmanagement. Vraag: is de volgende stelling juist? "Zolang marketing gaat over 'waarde' in de externe markt en kwaliteitsmanagement gaat over 'eisen en normen' in de interne markt, zolang krijgt 'waarde' meer aandacht."

Gaarne reactie,

Groet,

Huub Vinkenburg





Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Paul,

Zoals je misschien al eerder hebt gezien, reageer ik op alle bijdragen aan Perspectieven op Kwaliteit.nl. Dit met het oog op een mogelijke publicatie onder de (voorlopige) titel 'Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.' Daar gaat-ie.

Mijn reactie hang ik op aan vier van je zinsneden:

Opmerking 1: "Kwaliteitsmanagement heeft de laatste decennia fors bijgedragen aan kwaliteitsverbetering van producten en dienstverlening, bedrijfsprocessen en organisaties." Mooi, maar in dit rijtje mis ik de mens en de relatie tussen mensen, zijnde de objecten van de Reflectieve School.

Vraag 1: Vergat je dit per ongeluk of is er door kwaliteitsmanagement niet 'fors' (genoeg) aan bijgedragen?

Opmerking 2: "Juist in Demings Act-fase lijkt kwaliteitsmanagement zijn Waterloo te vinden." Tja, een andere Japanner, Imai, stelt dat die Act-fase bestaat uit drie onderdelen, waarvan één door hem 'Reflection' is genoemd. De bedoeling daarvan is terugkijken op en oordeel vellen over de aannamen die ten grondslag lagen aan wat er gebeurde, bedacht werd, in de Plan-fase. Evalueren heet dat hier en menig manager heeft daar de pest aan: "Wij kijken liever vooruit."

Opmerking 3: "Inhoudelijk is kwaliteitsmanagement rijk aan concepten en methoden die het anticiperend en innoverend vermogen verder kunnen ontwikkelen."

Vraag 3: Op welke concepten en methoden doel je? Ik ken ze niet, althans die ik ken zijn me te abstract, algemeen en tijdloos.

Opmerking 4: Je titel "Het persoonlijke is kwaliteit" en voetnoot 5 "Het succes begint met de selectie van goede mensen" geven aan dat je belang hecht aan de factor mens.

Vraag 4: Een typisch kwaliteitskundige vraag zou kunnen luiden: waaraan hang jij de kwaliteit (= hoegoodheid) van mensen en hun relatie op? Zie ook Opmerking 1 en Vraag 1.



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Chris,

Zoals je misschien al eerder hebt gezien, reageer ik op alle bijdragen aan Perspectieven op Kwaliteit.nl. Dit met het oog op een mogelijke publicatie onder de (voorlopige) titel 'Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.' Daar gaat-ie.

Opmerking 1: Compliment. Jouw bijdrage biedt in mijn ogen welkome leerstof voor de Reflectieve school. Met een sprekend voorbeeld uit de praktijk laat je zien wat de betekenis is van betrokkenheid als kwaliteitsaspect van de mens en van de relatie tussen mensen (de objecten van die school). Je stelt je niet op een normatief standpunt ('Men moet betrokken zijn!'), maar stelt een vraag ('Hoe kan het anders als men geen tekenen van betrokkenheid vertoont?').

Zo te zien pleeg jij een interventie om tot een ander te laten doordringen dat er een verbetering mogelijk is. En dat lukt in dit geval ook, "na een kort momentje van reflectie". Je spreekt die ander aan op zijn verantwoordelijkheid. Je illustreert hiermee een probleem: uit zichzelf nemen mensen niet snel een verbeter-initiatief. En zeker niet als zij worden omgeven of geleid door mensen, zoals die manager van het magazijn, die verbeter-initiatieven frustreren of, zoals Arend Ardon opmerkt, die niet willen inzien dat zij zelf een probleem in stand houden.

Vraag 1: Stap jij altijd af op dit soort situaties? Je moet dan wel over bepaalde kwaliteiten beschikken. Welke zijn dat? Zijn die aangeboren, een beroepsdeformatie of heb je van lieverlee de nodige deugden leren beoefenen?

Opmerking 2: Je geeft aan hoe men in een organisatie "een hoge mate van betrokkenheid kan creëren". Onder andere door medewerkers te coachen, elkaar feedback te geven en voorbeeldgedrag te vertonen. Je noemt verder als voorwaarde dat de organisatie beschikt over 'aanjagers en spiegelaars'.

Vraag 2: hoe kom je aan dit inzicht (en fraai overzicht) van activiteiten en voorwaarden? Eigen ervaring? Literatuur?

Onderzoek?
Groet,
Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik
francvanmourik@hetnet.nl
[62.131.145.195](#)



@Paul. Ik onderschrijf je blog van harte. De kwaliteitskundige zal een transformatie moeten maken van model en systeem denken, naar een meer filosofische insteek. Waarbij hij/zij dient als inspirator en motivator. Uiteraard is er nog steeds behoefte aan een kwaliteitsbewaking van product en dienst, maar die zijn uitstekend te beleggen in de lijn. Bedrijven en organisaties zullen in de steeds dynamischer wordende markten en omgeving, veel meer dan nu continue moeten gaan handelen vanuit de behoefte van de klant.

De kwaliteitskundige anno 21ste eeuw zal in staat moeten zijn om o.a. op organische wijze kwaliteit in de genen van de organisaties weten te krijgen.

Kwaliteit komt niet langer uit modellen en systemen – dat zijn bureaucratische verantwoording modellen – echte kwaliteit moet komen uit de intrinsieke drive van de medewerkers. En als deze er niet is, dan moet deze worden ontwikkeld. De kwaliteitskundige wordt dan ook meer en meer een trainer en via 'walk the talk' inspirator en motivator op de werkvloer.

De kwaliteitskundige anno nu kan zich niet meer verstoppen in ingewikkelde modellen, systemen en rapportages, maar zal het gesprek moeten aangaan op de werkvloer. De kwaliteitskundige 3.0 moet er voor zorgen dat stimulerende kwaliteitsactiviteiten een geïntegreerd geheel vormen met de dagelijkse operationele werkvloer. Te lang zijn de operationele werkvloer en de kwaliteitsactiviteiten ieder hun eigen weg gegaan. Dat kon betekenen dat er een prachtig certificaat aan de muur hing, maar dat de producten en diensten en de totstandkoming hiervan onder de maat waren.

De kwaliteitskundige 3.0 moet tevens een bijdrage kunnen leveren mbt het inspireren en motiveren van management en directie. Zodat er een uitgedragen (leiderschap) visie, kernwaarden en cultuur ontstaat.

De kwaliteitskundige 3.0 zal nog steeds moeten beschikken over kennis en kunde van kwaliteitsmodellen en systemen (voor op de achtergrond), maar zal ook moeten beschikken over een groot empathisch vermogen (kennis van mensen), inspirerende verhalen kunnen vertellen en kunnen trainen. Deze toolbox en vaardigheden moet de kwaliteitskundige kunnen inzetten als de situatie daarvoor vraagt.

De kwaliteitskundige 3.0 zal zich qua vakgebied moeten richten op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.

De kwaliteitscultuur bestaat uit een optimale mix van relationele (zachte/sociale) kwaliteit en rationele (harde/technische) kwaliteit. Uit onderzoek (Gary Hamel) is gebleken dat excellente kwaliteit gerealiseerd wordt middels een verhouding van 35% harde (normen, meten, voorwaarden) kwaliteitsinstrumenten en 65% relationele (passie, bezieling, cultuur, leiderschap) kwaliteitsinstrumenten.

De kwaliteitskundige draagt actief bij aan een organisatiecultuur waar het leuk en inspirerend werken is. Waar mensen vanuit hun eigen gepassioneerde drive zaken goed willen doen, met een grote mate van vrijheid, gericht op de klant/gast, met veel (zelf)ondernemerschap en vertrouwen, dit alles binnen een veilige organisatiecultuur.

'Kwaliteit is mensenwerk'.

Franc van Mourik

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp
kwalinar.wordpress.com
aad@duvillage.nl
[217.121.176.170](#)



Ha Paul,

Je zet een mooie programma van eisen neer voor de opleiding van de kwaliteitskundige 2.0! Ik ben benieuwd hoe die vorm gaat krijgen. Ook nog een vraag: De beschrijving lijkt erop te wijzen dat deze nieuwe kwaliteitskundige zich binnen de grenzen van één organisatie bevindt. Die grenzen lijken echter steeds meer te vervagen. Ik weet niet of het

dan meteen een kwaliteitskundige 3.0 wordt, maar hoe moet een kwaliteitskundige (aan harde of zachte kant) omgaan met vervagende organisatiegrenzen?

Groet,

Aad

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

< >

Martin,

Tijdens mijn verblijf in het ziekenhuis ontving ik een exemplaar van 'Perspectieven op kwaliteit' met daarin ook een gewaardeerde bijdrage van jouw hand. Nu ik sinds een maand weer thuis ben – en druk aan het revalideren – wil ik graag ook op jouw bijdrage reageren met opmerkingen en vragen. Ik overweeg die dan ooit te bundelen in een mogelijke publicatie onder de (voorlopige) titel 'Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.'

Opmerking 1: ik vind het heel goed dat jij jouw bijdrage aan PoK de vorm gaf van een verhaal, waarbij ik aanneem dat het uit jouw leven is gegrepen en niet verzonnen.

Het is wel uit mijn dagelijkse praktijk gegrepen maar er is wel een verzonnen verhaal van gemaakt.

Vraag1: staat in het Storytelling Handboek ook iets over kwaliteitseisen die aan een verhaal zijn te stellen? In de oudheid (Griekenland) kende men drie van die eisen. In hoeverre voldoet – naar jouw mening – jouw verhaal aan die eisen? (Dit zou een vraag kunnen zijn uit de Reflectieve school).

Het worden niet letterlijk kwaliteitseisen genoemd in het boek. Wel staat er goed uitgelegd hoe je een verhaal opbouwt en waar het aan moet voldoen om prettig leesbaar te zijn en de boodschap over te brengen. Ik ben overigens wel benieuwd wat die drie kwaliteitseisen uit de oudheid zijn.

Vraag 2: je geeft "Piet het advies om voortaan eerder aan de bel te trekken" ... was dit advies door jou al eens eerder gegeven? En ... wat doet Piet in het algemeen met jouw adviezen?

Nee dit is een verzonnen verhaal. Ik vind het wel belangrijk dat er geen belemmeringen zijn om snel problemen en klachten te delen en daarover elkaar te informeren omdat je elkaar dan kan helpen de problemen op te lossen, misschien andere inzichten te krijgen en niet alleen de last te dragen. Bij successen wordt dat communiceren en delen van informatie meestal wel gedaan. Maar ik zie het als een kwaliteit dat er in mijn organisatie open over fouten en problemen wordt gesproken. Daar hebben we nog wel wat in te leren. Dat spiegelt ook op mijn eigen gedrag terug door niet bedreigend te zijn maar open te staan voor fouten en die zien als uitdagingen voor verbeteringen zodat diezelfde fout niet meer voorkomt ook niet in andere delen van mijn organisatie.

Vraag 3: je "vindt het lastig om de situatie bespreekbaar te maken" ... waarom is dat zo? Ik vraag dit omdat de Empirische en Normatieve school geen weg zien om onbespreekbare zaken (als daar een probleem ligt) aan de orde te stellen.

Dit is ook weer onderdeel van het verzonnen verhaal, maar het is wel gebaseerd op mijn werkelijke gevoel. Ik heb zelf ook wel eens moeite om iets bespreekbaar te maken omdat ik dan bang ben voor de reacties van een ander. En dat ik mijn verhaal niet goed kan uitleggen en onderbouwen of erger bij een opdrachtgever dat hij mij geen werk meer gunt of dat ik minder werk krijg. Dus ik moet mij goed voorbereiden en tevens echt en transparant zijn. Ik zie het als een belangrijke kwaliteit om de situaties bespreekbaar te maken. Dat is natuurlijk niet zomaar in een handboek of in een procedure vast te leggen. Deze kwaliteit is in mensen vervat en gebaseerd op menselijk gedrag. Om die kwaliteit te ontwikkelen is het belangrijk om met medewerkers daarover te praten en hen daarop te trainen.

Opmerking 2: je bent "verantwoordelijk voor het uitleggen van de bedoeling (van het concept) aan de bewoner". In de

gezondheidszorg kent men het principe van het 'informed consent': de zorgverlener (arts) zegt wat zijn diagnose is (de kwaal) en stelt een therapie voor (de behandeling), vervolgens gaat hij na of de patiënt dit allemaal snapt én instemt met de voorgestelde behandeling. Het lijkt mij toe dat dit een stap verder gaat dan alleen 'uitleggen' en daarmee ten goede komt aan de menselijke kwaliteit.

Dat klopt. Wij kunnen daar nog heel wat van leren.

Groet,

Huub Vinkenburg (lid van de DAQ en redacteur van Sigma)

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Rob,

Dank voor je intrigerende bijdrage aan 'Perspectieven op Kwaliteit'. Hierbij mijn reactie.

Opmerking 1: In 2010 las jij "dat de ontwikkelingen rond kwaliteitszorg eind vorige eeuw stagneerden". Een mogelijke verklaring zag je in een probleem dat je tegenkwam in Pirsig's Zen and the art ... Als ik het wel heb, schrijft Pirsig het toe aan een onverenigbaarheid of botsing van wat hij noemt een Klassieke en Romantische benadering van 'kwaliteit'. Thomas Kuhn zou spreken van twee paradigma's. Met het oude kun je bepaalde problemen niet oplossen en zo ontstaat de noodzaak van een nieuw – een paradigmashift. En dan is het wachten op een relatieve buitenstander, of jonge onbevangen vakbroeder (i.c. jij dus), die met iets nieuws komt dat wèl lijkt te werken, maar door de oude garde niet of pas laat wordt aanvaard. Verwarring alom.

Vraag 1: Geef je hier geen passende beschrijving van een mislukte paradigmashift, met alles wat er –weer volgens Thomas Kuhn – bij hoort, zoals: andere termen (kwaliteit wordt synergie), andere probleemdefinities (meetbaarheid wordt bespreekbaarheid; probleem wordt taai vraagstuk), andere oplossingen (procesbeheersing wordt energiebesparing en/of zelfordening), andere leerboeken, andere werkwijzen (probleem oplossen wordt omgaan met dilemma's) en niet te vergeten andere vaklieden. Waar dacht je die tientallen docenten (coaches?) opeens vandaan te halen?

Opmerking 2: Je stelt: "Synergie is een fysisch fenomeen". Ik weet niet wat je met 'fysisch' bedoelt, maar als je daarmee (uitsluitend) verwijst naar 'uiterlijk zichtbare, materiële, objectief meetbare entiteiten', ben ik het niet met je eens. Naar mijn mening is synergie behalve een fysisch, óók een psychisch en sociaal fenomeen – drie werkelijkheidsdomeinen onderkend door filosofen als Habermas, Buber en Popper. Vanuit die kijk op de (complexe) werkelijkheid is dikwijls goed te verklaren dat samenwerkingsverbanden die ooit om der wille van de (zogenaamde) synergie werden gesmeed, vroeg of laat uiteenvielen door 'de menselijke factor', zoals: 'incompatibilité d'humeurs' of wederzijds wantrouwen.

Vraag 2: Jij stelt dat "men zich moet concentreren op de vraag in welk proces die synergie ontstaat". Zou je daaraan kunnen toevoegen dat je onder de term 'proces' ook de al dan niet doorgaande interacties tussen de betrokkenen rekent? En wat zegt de 'complexe responsieve procesbenadering' op dit punt?

Opmerking en vraag 3: Zo te zien behoor je tot degenen die Pirsig niet helemaal tot het einde hebben gelezen. Je zegt niets over een tweede of misschien wel derde verhaallijn die het boek voor mij juist zo waardevol maakten. Wil je mijn artikel hierover hebben? Laat het weten: huub.vinkenburg@hetnet.nl <mailto:huub.vinkenburg@hetnet.nl> .

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Cees,

Opmerking. Complimenten voor je nuchtere kijk op de zaak. Je legt het accent op hoe het is (Empirische school) en laat je niet verleiden tot een utopische schets van hoe het zou moeten zijn (Normatieve school). Met de nodige voorzichtigheid zeg je – op grond van onderzoek – wat de kwaliteitsmanager kan doen. En wat-ie mag doen ... als

hem tenminste wordt vergund a) andermans terrein te betreden, zoals: milieu, arbo, 'de hele organisatie', mvo, strategie, Lean/Six Sigma, duurzaamheid, of b) een meer algemene rol te vervullen, zoals: verbeteraar en bruggenbouwer. Je stelt ook dat de kwaliteitsmanager die rollen dan wel moet pakken. Hij zal "zich (dan) meer moeten verdiepen in de menselijke, sociaaldynamische aspecten van het vakgebied".

Vraag: horen die aspecten volgens jou eigenlijk wel tot het vakgebied van de kwaliteitskunde? Juran heeft zich over deze kwestie indertijd duidelijk uitgelaten: hij laat als technicus de sociale aspecten over aan gedragskundigen.

Schoenmaker blijf bij je leest! In de Eed van Hippocrates is opgenomen dat een arts zich niet op het terrein van de chirurg mag bewegen. Aan hem was het snijden, i.c. het verwijderen van nier- en galstenen, voorbehouden. Wat zou een kwaliteitskundige behoren te doen? Waarvan zou hij weg moeten blijven?

Gaarne reactie, Huub

Beste Huub,

Ik schets in mijn artikel het verschil dat ik waarneem tussen de ontwikkeling van ons vakgebied (verbreding qua scope en aspecten en daarmee van de functie (rollen) van de kwaliteitsmanager, met daaraan de gekoppelde competentie consequenties) en de toepassing ervan in de levensmiddelenindustrie.

Mijn stelling is dat als de kwaliteitsmanager (m/v) zich wil ontwikkelen als adviseur van het management (waar hij/zij deel van uit maakt) en zich bezig wil houden met de richting, inrichting, verrichting en verbetering van de organisatie, hij onder andere kennis moet hebben van menselijke ofwel sociaal-dynamische aspecten.

De termen sociaal-dynamische en systeem-technische aspecten zijn voor zover ik weet afkomstig van Olaf Fisscher. In zijn oratie (1994) noemt hij de "Total Quality of Besturingsmatrix" met daarin operationele en strategische systeem-technische en sociaal-dynamische elementen. Hij stelt: "een goede kwaliteitszorg komt pas van de grond als we naast de systeem-technische invalshoek ook oog hebben voor de sociaal-dynamische processen in de organisatie. Dat wil zeggen aandacht voor mensen met hun gedachten, gevoelens en belangen en vooral ook met hun, vaak latente, kwaliteiten". Een naar mijn mening terechte stelling daar organisaties door mensen gevormd worden en "kwaliteit" mensenwerk is. Ook Tito Conti (EFQM en WAQ) zegt in een lezing op het EOQ congres van 2009 dat de mens in de organisatie (het sociale deel van het systeem) meer aandacht verdient. Doordat het management uitsluitend aandacht besteedt aan het technische systeem is volgens Conti de TQM revolutie van de jaren negentig mislukt.

De (jouw) vraag is of de kwaliteitsmanager zich met de sociale aspecten moet bezig houden? De kwaliteitsmanager zal minimaal bewust moeten zijn van de mens-kant van het vakgebied en de invloed van de mens op het realiseren van kwaliteit en verbeteringen van welke aard dan ook. Wat beïnvloedt het gedrag van de mens. Dat is niet het (kwaliteits)systeem met procedures en instructies. Dit sociologische/psychologische inzicht zal ongetwijfeld ook de prestatie van de kwaliteitsmanager verbeteren.

Ik stel in mijn artikel dat de kwaliteitsmanager zich in de menselijk, sociaal-dynamische aspecten moet verdiepen, maar niet dat hij een gedragsexpert moet worden en zelf aan deze aspecten invulling moet geven. Als hij dat kan prima, zo niet dan een expert betrekken bij de verbetering/verandering van processen, systemen, organisatie. Hier mogelijk de verbinding tussen de kwaliteitsfunctie en HRM (wat ik liever HCM ofwel Human Capital Management zou noemen). Met vriendelijk groeten, Cees

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Meta,

Opmerking. Je ziet niet zo gauw een revolutie in 'kwaliteit'? Kijk dan nog maar eens naar je eigen stuk. Daaruit springt – althans in mijn ogen – de mogelijkheid van een sprong in de kwaliteitskunde als vakgebied naar voren. Stel dat we jou – en ook door anderen gestelde – vraag "Wat werkt in kwaliteit?" vervangen door "Wie werkt aan kwaliteit?", dan komen we in elke organisatie waarschijnlijk terecht – in jouw woorden – bij mensen die hun intuïtie volgen en anderen inspireren. Om maar twee zoals jij zegt 'gebleken passende persoonlijke kwaliteiten' te noemen. Jij moet die gezien hebben bij 'peers', 'zorgprofessionals' en 'dossierbeoordelaars'. Ik wil maar zeggen: als we ook 'de menselijke factor' zien als object van kwaliteitskunde (naast product, proces en organisatie), werken we in de geest van de Reflectieve school en is een revolutie in 'kwaliteit' een historisch feit.

Vraag. Zie jij mogelijkheden om de aanwezigheid (meetbaar) en werkzaamheid (waardeerbaar) van 'gebleken passende persoonlijke kwaliteiten' te (h)erkennen als indicator voor de kwaliteit van een organisatie?



Groet,
Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Marc,

Tijdens mijn acht maanden durend verblijf in het ziekenhuis ontving ik een exemplaar van 'Perspectieven op kwaliteit' met daarin ook een gewaardeerde en intrigerende bijdrage van jouw hand. Nu ik weer thuis ben – en druk aan het revalideren – wil ik graag ook op jouw bijdrage reageren. Ik overweeg mijn reacties ooit te bundelen in een mogelijke publicatie onder de titel 'Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.'

Opmerking 1: Je put uit eigen ervaring bij de pakketbezorger als het gaat over de invloed van de stijl van de leider op veranderingen. Je schetst twee stijlen, zonder die verder te benoemen en wijdt niet uit over theorieën – je rept ook met geen woord over organisatiecultuur. Over de stijl die Jeff Kaas hanteert zeg je niets, behalve dat hij systematisch (PDCA-cyclus) te werk gaat en dat hij – misschien zelf ook – medewerkers coacht. Je stelt: werken volgens Kaizen – en de Verbeterstructuur – vergt een nieuwe leiderschapsstijl.

Vraag 1: Hoe zou je die stijl willen noemen en hoe krijg je die nieuwe stijl geïntroduceerd? En wat doen jij – en het ziekenhuis – met mensen die daarin niet kunnen of willen meegaan? Trouwens: welke stijl hanteert in dezen jouw/jullie Raad van Bestuur?

Opmerking 2: Je geeft een prachtig rijtje van wat ik 'Langzame Vragen' noem, te beginnen met "Hoe voer je door de dag heen een verbeterdialoog met je teamleden?". Ik zou dit rijtje graag willen opnemen in de leerstof van de Reflectieve school. Die bezigt ander taalgebruik (waarschijnlijk stammend uit het sociaal-constructivistisch taalgebied?) dan de andere twee scholen, maar kent nog geen erkend idioom of woordenboek. Je komt ook met een heel mooi rijtje van criteria aan de hand waarvan je verbeteringen kunt waarderen (niet meten!), zoals: momenten van reflectie creëren, nieuwe perspectieven doen ontstaan, langzamer gaan werken maar met duurzamer resultaat, elkaar meer voldoening geven. Mooi. Dit smaakt naar meer. Een verrijking van de kwaliteitskunde!

Vraag 2: Uit welke bron stammen de woorden die je gebruikt en de vragen die je stelt?

Opmerking 3: Het lijkt er warempel op dat je de 'nieuwe stijl' en de 'andere taal' niet introduceert langs de weg van het krachtig overtuigen, maar die van het retorisch verleiden. Hetgeen – volgens Thomas Kuhn – in de praktijk ook zo werkt bij een paradigmashift.

Vraag 3: Welke verandertheorie/praktijk werkt volgens jou wel en welke niet in het ziekenhuis?

Groet,
Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](#)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



Leo,

Tijdens mijn verblijf van acht maanden in het ziekenhuis ontving ik een exemplaar van 'Perspectieven op kwaliteit' met daarin ook een gewaardeerde bijdrage van jouw hand. Nu ik weer thuis ben – en druk aan het revalideren – wil ik graag op de diverse bijdragen reageren met opmerkingen en vragen. Ik overweeg die dan ooit te bundelen in een mogelijke publicatie onder de (voorlopige) titel 'Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.'

Opmerking: jouw betoog lijkt uit mijn leven gegrepen. In werkelijkheid leek het mij nog ingewikkelder dan je beschrijft. Je hebt het over de leidinggevende, maar wie dat is of was, dat is mij tot op heden niet duidelijk. De zaalarts? De behandelend arts? De Afdelingsmanager? De verpleegkundige (HBO-V) die zichzelf de 'primus inter pares' noemt? Soms nam ik zelf de regie over. Wie ik ontzettend in die rol miste, was de oude vertrouwde hoofdzuster. Maar die bestaat niet meer!?

Vraag: Er zou toch iemand – of ‘iets’ – kunnen zijn dat zorgt voor de balans tussen zoals jij zegt: verbeteren en borgen, of in mijn woorden: beheersing en betrokkenheid? Hoe zit het daarbij – zoals Mintzberg zegt – met ‘iets’ als de coördinatiemechanismen? Wat is dominant, standaardisatie van output, input of proces, direct supervision of onderlinge afstemming? Dit laatste verdient – wat mij betreft in de gegeven situatie – de voorkeur, maar ik zag daar weinig van. Heb jij enig zicht gekregen op het ‘iets’ dat ‘in de zorg’ goed werkt, en wat niet?

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Bart Hamming

barthamming.nl

leren.spelen@gmail.com

82.157.7.151

Huub,

Of jij het goed ziet ... Het lijken wel bruikbare antwoorden te zijn op die drie vragen.

Mijn drie perspectieven lijken inderdaad fundamenteel.

1. ‘Zorgvuldig en bewust gebruik van taal’ drukt uit, hoe wij over de dingen denken. Wat wij (nog) niet begrijpend kunnen denken, kunnen wij niet uitdrukken of slechts zo onsamenhangend als ons denken ons toelaat. Wij weten – zonder dat denken – veel meer dan dat wij in taal kunnen uitdrukken. In muziek en kunst kunnen wij al veel meer uitdrukken van dat weten, dan in woord. Ik heb het hier over ‘weten zonder denken’. Voorbeelden: wij weten precies of iets rechtvaardig is of niet, maar menigmaal lukt het niet zulks in woorden uit te drukken. Ons hart weet precies waar het voor slaat, maar druk dat weten maar eens uit in woorden.

Deze kijk op zaken maakt de eerste vraag van Kant problematisch. Want wat bedoelt Kant met weten? Ik vermoed dat Kant meer ‘kennis’ op het oog heeft, dan dat ik dat heb.

2. prachtig vind ik de verbinding die jij legt met geloven. Is waarlijk geloven niet je overgeven aan een bepaalde interpretatie en overtuiging, en tegelijk die interpretaties en overtuigingen voortdurend kritisch betwijfelen? Overigens: in dat ‘weten zonder denken’ ligt een belangrijke bron voor geloven (op de wijze zoals ik dat aanbeveel).

3. Wat zou dat prachtig zijn, niet, wanneer wij ons gaan richten op hetgeen wij (niet) zeggen en (niet) doen, en gaan vertrouwen dat die afgeleiden heus vanzelf zullen volgen. Hoe hoger de kwaliteit van hetgeen wij (niet) zeggen en (niet) doen, hoe groter de kans dat de afgeleiden daarvan ons zullen bevallen. Voorbeeld: wanneer je je voortdurend richt op het bieden van datgene wat je partner nodig heeft, en het je partner geïnteresseerd en betrokken bijstaan in zijn/haar ontwikkeling, dan creëer je de grootste kans op een liefdevolle relatie. Wanneer je je richt op het krijgen van de door jou gewenste liefde (van die ander), dan wordt de kans aannemelijk dat je partner zich gebruikt gaat voelen. De liefde wordt dan ook voorwaardelijk. dat kan prima, maar wordt door menig een als een kwalitatief minder aangename relatie ervaren.

Voor wat betreft jouw gezondheid: als jij je volkomen toespitst op rust, ontspanning en het doen/laten van de dingen die jij moet doen/laten, dan worden de kansen op herstel vele malen groter, dan wanneer je je krampachtig zou richten op dat (spoedige) herstel.

Dat laatste wens ik je vanzelfsprekend wel toe!

Groet!

Bart

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

[Kwaliteitskunde](mailto:huub.vinkenburg@hetnet.nl)

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Bart,

Tijdens mijn verblijf in het ziekenhuis ontving ik een exemplaar van ‘Perspectieven op kwaliteit’ met daarin ook een

gewaardeerde bijdrage van jouw hand. Nu ik weer thuis ben – en druk aan het revalideren – wil ik graag ook op jouw bijdrage reageren met een opmerking en een vraag. Ik overweeg die dan ooit te bundelen in een mogelijke publicatie onder de (voorlopige) titel ‘Kritische kwaliteitskunde; leerstof voor een reflectieve school.’

Opmerking. Jij signaleert “een volkomen betekenisloos worden van kwaliteit”. Teun Hardjojo en ik roepen al jaren dat, als de vraag ‘wat is kwaliteit?’ wordt gesteld, je heel goed een wedervraag kunt stellen: “Kwaliteit van wat, voor wie, vanuit welke gezichtshoek en vanuit welk belang?”

Vraag. Jouw drie – tamelijk fundamentele – perspectieven deden mij denken aan de Drie Grote Vragen van Emanuel Kant. Zie ik het goed dat jij daarop mooie antwoorden geeft?

1. Wat kunnen wij weten? “Veel wordt gewonnen (i.c. over ‘kwaliteit’) met zorgvuldig en bewust gebruik van taal!”
2. Wat mogen wij geloven? “Onderzoek voortdurend en kritisch waartoe en hoe kwaliteit wordt voortgebracht!”
3. Wat moeten wij doen? “Richt je op de juiste dingen en niet op de afgeleiden daarvan!”

Groet,

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Ton,

in hoeverre is jouw kijk op ‘kwaliteit’ veranderd? Wat is er in jouw ogen met ‘kwaliteitsmanagement’ gebeurd? Je boek uit 1988 kent een paragraaf met de titel ‘Integraal kwaliteitsmanagement als paradigma’ en nu heb je het over ‘Van kwaliteitsmanagement naar klantwaardemanagement; een paradigmaverschuiving’. Volgens Thomas Kuhn (je citeert hem in je boek op blz. 25) kan het zijn dat in het nieuwe paradigma problemen en oplossingen worden opgepakt die aanhangers van het oude paradigma lieten liggen. In dit geval benoem je expliciet één van die problemen: in het oude paradigma staan niet de klanten centraal maar de processen. Het vertrekpunt ligt – in jouw woorden – niet buiten maar binnen.

Het lijkt mij toe dat we een aantal problemen bij de door jou genoemde paradigmaverschuiving – in de woorden van Hans Vermaak – eerder taaie vraagstukken kunnen noemen. Wat te doen met mensen die alleen lippendienst bewijzen aan ‘klantwaarde’? Dergelijke vraagstukken kun je niet oplossen zoals bij een puzzel, je kunt hooguit proberen de onvermijdelijk gerezen dilemma’s te hanteren. In de mate waarin dit goed gebeurt, ligt naar mijn mening een mogelijke graadmeter voor de kwaliteit van het management. Hier doet zich een (kwaliteitskundig) meetprobleem voor dat tot op heden niet is opgelost. Alweer een taaie vraagstuk? Hoe kijk jij hier tegenaan?

Huub Vinkenburg

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

In antwoord op [Franc van Mourik](#).

Frank,

je schrijft ‘kwaliteitskunde (of organisatiekunde)’, wat bedoel je nu? Zijn dat synoniemen of geldt je uitspraak voor beide vakgebieden die m.i. toch wel van elkaar verschillen? En mijn tweede vraag is dan: waarin verschilt volgens jou de kwaliteitskunde – als vakgebied – van andere kundes, zoals: organisatiekunde, bedrijfskunde, veranderkunde, wiskunde, beslistkunde, Wat is de essentie van de kwaliteitskunde? Meten, verbeteren en borgen?

Groet,

Huub

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Franc van Mourik



francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

Het vakgebied kwaliteitszorg, Kwaliteitsmanagement of kwaliteitskunde, zou je het beste als een 'container begrip' kunnen zijn voor een keur aan activiteiten om de organisatie in de breedste zin van het woord te laten ontwikkelen. Hoe je de kwaliteitskunde inzet hangt mede af van de branche, product, wetgeving en lokale behoefte. Belangrijk is wel dat de kwaliteitskunde anno nu start vanuit de de klant en medewerkers behoefte.

Het vakgebied kwaliteitskunde (of organisatiekunde) heeft zich (te) lang los van de operationele organisatie opgesteld. Dit heeft er vaak toe geleid dat er een 'papieren' kwaliteit was en een operationele kwaliteit.

Kwaliteitskunde komt in de regel pas echt tot bloei, wanneer de leider met een aansprekende en enthousiasmerende visie op de werkvloer aan de slag gaat (walk the talk).

De kwaliteitskunde met al haar deelgebieden (veranderkunde, procesmanagment, AO/IC, Klangerichtheid, enz., enz.), moet zorgen dat dat connected en een geïntegreerd onderdeel vormen met de operationele organisatie.

Kwaliteitskunde moet een echte toegevoegde waarde leveren voor de medewerkers en de leidinggevende.

Kwaliteitskunde moet er toe bijdragen dat medewerkers zo goed mogelijk uit een intrinsieke drive hun werk zelfstandig kunnen uitvoeren.

Daarom zal een goed toegepaste kwaliteitskunde bestaan uit een mix van sociale (relationele/zachte) en technische (harde) kwaliteitsinstrumenten.

De kwaliteitskunde moet zich realiseren dat de kwaliteit wordt geleverd door de medewerkers.

'Kwaliteit is mensenwerk'

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Ab,

ken je het proefschrift van Joost Vos over de Münchhausenbeweging? De deelnemers daaraan (politie, welzijn, gezondheidszorg, woningcorporaties, onderwijs, overheid, etc.) gaan ervan uit dat de oorzaak van het falen van hun (Rotterdamse) aanpak van forensische problematiek bij hun zelf ligt, individueel en collectief, en niet bij anderen. Dit biedt wel een ander dan gebruikelijk perspectief. Staat zoiets ook in The Book of Crime?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Leuk artikel? Sorry Bart, maar ik schrok een beetje van de titel 'Zoals het hoort!' en heb nu twee opmerkingen en een paar vraagjes. Hans Vermaak (organisatie(verander)kundige) heeft ons net geleerd: 'Wat hoort, werkt niet; wat werkt, hoort niet'. Hij zei dit over het omgaan met taaie vraagstukken, zoals 'klantgerichtheid'. Piaget (ontwikkelingspsycholoog) nam waar dat de jongste kinderen bij hun spel eerst uitgaan van hoe het moet (volgens een autoriteit, gezaghebbende), de wat oudere van hoe het hoort (volgens een conventie, spelregel) en nog weer oudere van hoe het kan (vanwege een optie, mogelijkheid). Sommige volwassenen, aldus Piaget, bereiken dit stadium nooit, die blijven steken in 'hoe het hoort'. Mijn vraag is nu waarop Bart doelt met 'Zoals het hoort'? Volgens welke spelregel, hoe is die ontstaan, van wie is die en wanneer werkt die wel en wanneer niet? Van die dingen.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

109.38.133.86

@Bart. Hele mooie blog. Ik onderschrijf van harte dat kwaliteit mensen werk is en dat deze vooral gerealiseerd wordt door een intrinsieke drive en passie. Volgens mij wordt de relationele c.q. sociale kwaliteit helaas nog steeds onvoldoende op waarde geschat t.o.v. de rationele/technische kwaliteit. Beide heb je nodig voor een excellent resultaat, maar wel in de juiste verhouding.

Belangrijk is, dat leidinggevend opereren vanuit een intrinsieke ondersteunende rol, en de medewerkers zo goed mogelijk te laten ontwikkelen. Zodat hij/zij vanuit (zelf)ondernemerschap de klant/gast zo goed mogelijk van dienst kan zijn.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170

In antwoord op [Huub Vinkenburg](#).

Het probleem is misschien dat rigide mensen zichzelf een dergelijke vraag niet snel zullen stellen. Mensen die hem zichzelf wel stellen, zijn niet zo rigide. Misschien horen rigide mensen dan ook wel helemaal niet in de reflectieve school thuis?

Rigide mensen zullen zichzelf natuurlijk niet rigide noemen maar eerder 'vasthoudend' of 'doelgericht' of het zijn mensen die ' dicht bij zichzelf blijven'. En wie maakt uit wat de werkelijkheid is? De reflectieve school vraagt in ieder geval van mensen dat ze uit hun *comfort zone* durven komen.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Aad,
goed dat je attent bent op de toon. Ik zou er (toch wel wat neutraler) 'Wat doe ik (niet) goed?' van kunnen maken. Maar ... De vraag blijft welke toon (interventie) het meest effectief is bij rigide personen die niet willen inzien dat zij zelf een probleem kunnen vormen. Ik weet het niet, het hangt ook af van de relatie die ik met die persoon heb. Hoewel ... iedereen, ook de rigide persoon, kan zichzelf die (negatieve) gewetensvraag wel stellen.
Groet, Huub

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170

Beste Huub,

Mooi overzichtsartikel, waarmee de ontwikkeling in het vakgebied wordt beschreven en inzichtelijk gemaakt, met een perspectief naar de toekomst. Ik heb één vraag en die gaat over de je laatste zin: "Van een normatief standpunt 'zo moet het' naar een reflectieve houding 'wat doe ik niet goed?'". De vraag "wat doe ik *niet* goed?" is negatief gesteld. Denkbaar is ook een positieve verwoording: "hoe kan ik het (nog) beter doen?". Dat past bijvoorbeeld goed bij de 'waarderende' benadering. Hoe kijk je hier tegenaan?

Aad

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

In antwoord op [Anoniem](#).

Everard,

Wilber hanteert uiteindelijk een driedeling: Het, Ik en Wij (waarbij hij Its onder Het schuift). Het Het-domein slaat op uiterlijk zichtbare objecten, (vroeger aangeduid met Body – Lichaam), zowel het geheel als de afzonderlijk delen. Het Ik- en Wij-domein slaan op de 'innerlijke', onzichtbare objecten (vroeger Mind – Ziel), nu het Psychische en Sociale domein.

De Empirische school houdt zich bezig met de objecten in het Het-domein voor zover ze waarneembaar, maakbaar, meetbaar, liefst ook veranderbaar en qua uitkomst voorspelbaar zijn. De Normatieve school probeert alle soorten objecten te 'meten', 'verbeteren' etc. en maakt daarbij – in mijn ogen – de vergissing dat ze objecten als ding (an Sich) beschouwt, die geen waarneembaar, maakbaar, meetbaar ding zijn. Hier speelt het fenomeen van reïficatie, waarbij een ding dat geen ding is, toch als ding wordt beschouwd. Wie heeft ooit een organisatie gezien? Neem Systeem en Organisatie. Met als gevolg dat de Normatieve school niet (streng) empirisch te werk kan gaan, niet proefondervindelijk, mede omdat de gebruikte begrippen voor meer dan een uitleg vatbaar zijn.

Voorbeeld. De eerste stelling in de INK-handleiding (Normatieve school) luidt: "De visie van de leiding is voor iedereen duidelijk." Deze zin alleen al bevat vier onbepaalde begrippen. Het zou weleens zo kunnen zijn dat de antwoorden (op deze en andere vragen) van een topmanager anders zijn dan die van bijvoorbeeld de teamleiders. Waarop is dan uiteindelijk het oordeel over 'Leiderschap' gebaseerd?

Met andere woorden: de Normatieve school gaat niet over Wij als object (bezien als groep of leefgemeenschap), zoals jij veronderstelt, maar over Het als (collectiviteit) Systeem en Organisatie. Daarin schuilt ook het verschil met de Empirische school. Die doet niet aan reïficatie. Hoop ik.

Groet,

Huub

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Anoniem

88.159.140.210

Beste Huub,

Bedankt voor je bijdrage. De ideeën die je presenteert zijn al meerdere malen door jou ook elders bepleit, maar het staat hier wel weer helder op een rijtje. Helderder voor mij dan ooit bijvoorbeeld is de relatie tussen de reflectieve school en het betrokkenheidsparadigma.

Ik heb een vraag en een opmerking. De vraag betreft de relatie tussen de drie scholen en de driedeling van onder meer Ken Wilber in objecten: I, We, It. Mijn idee dat de empirische school het meest gericht is op "het", de normatieve op "wij" en de reflectieve op "i" was veruit te simpel. Maar hoe het dan wel zit???

Die vraag brengt me ook in de richting van mijn opmerking. Immers oorspronkelijk had Wilber het over vier kwadranten, I, we, it en its. Daarbij is its, door Ruth Cohn benoemd als "globe", door mij geïnterpreteerd als de context.

We hebben al eens een emailwisseling gehad over het belang van de context. We zijn het erover eens, dat "De context de totale omgeving is waarin iets zijn betekenis krijgt." Het 'iets' in deze zin, betoogde jij, kan slaan op elk object ongeacht tot welk werkelijkheidsdomein het behoort. De context geeft betekenis aan objecten. Elke school zal de betekenis van 'zijn' objecten ontleen aan de context waarin die objecten verkeren".

Ik pleit ervoor dat in de huidige maatschappij die zo snel verandert, de context wel degelijk object van onderzoek is voor kwaliteitskundigen. Ik pleit voor een vierde school. De contextuele school past (ook) in het betrokkenheidsparadigma. Het gaat om een school die problemen onderzoekt in de relatie tussen de organisatie en

haar omgeving, die de diagnose stelt hoe de organisatie er in de context voorstaat en eigen behandelmethoden heeft om haar activiteiten te kunnen realiseren.

Benieuwd naar je reactie op mijn vraag en opmerking,

Groet

Everard van Kemenade

Cohn, Ruth C. (1997), Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie. Bouwstenen voor een pedagogisch systeem voor onderwijs, vorming en hulpverlening. Nelissen, Soest

Wilber, K. (2000) A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality, 2000, paperback ed.: ISBN 1570628556

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170



Toevallig ben ik net in het boek van Pirsig (Zen and the art of motorcycle maintenance) begonnen. Had ik natuurlijk veel eerder moeten doen. Maar als ingenieur ben je anders opgevoed.

Hoe zou het toch komen dat een 'vague concept' als kwaliteit soms zoveel doorschiet in het streven naar meetbaarheid? Het lijkt zo tegengesteld. Maar misschien is die tegenstelling juist een oorzaak? De vaagheid van het begrip kwaliteit willen vertalen in dingen die concreet (en dus pakbaar/meetbaar/ te beoordelen) zijn?

Huub, heb je trouwens een digitale versie van jouw artikel? Als je wilt kan het op de website geplaatst.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238



In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Aad, ooit verscheen van mijn hand een artikel in Filosofie in Bedrijf onder de titel: "[Kwaliteit: een intrigerend, maar onbepaald begrip.](http://perspectievenopkwaliteit.nl/wp-content/uploads/Kwaliteit-begrip-FiB-1996.pdf)" <http://perspectievenopkwaliteit.nl/wp-content/uploads/Kwaliteit-begrip-FiB-1996.pdf> Ik laat daarin zien dat taalwetenschappers kwaliteit rekenen tot de klasse van 'vague concepts', onbepaalde begrippen die zich per definitie niet laten definiëren. Ik zou willen dat elke kwaliteitskundige kennis neemt van dit artikel ... en erop reageert.

Ik doe er ook nog uit de doeken dat – en waarom – ons aller Robert Pirsig voor zijn kwaliteitsbegrip twee referentiekaders gebruikt: een wat hij noemt klassieke en een romantische. Ook de moeite van het kennismaken waard.

Groet,

Huub

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

137.17.64.55



In antwoord op [Huub Vinkenburg](#).

Huub,

Mee eens. Een referentie, een kader/context is nodig om met het begrip kwaliteit iets zinnigs te kunnen doen.

Jouw reactie lijkt overigens afgebroken in de tweede alinea. Klopt dat?

Aad

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

Kwaliteitskunde

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Aad,

je weet (hoop ik) dat Teun Hardjono en ik er al jaren voor pleiten om als de vraag 'Wat is kwaliteit?' klinkt, te reageren met enkele 'trage vragen', zoals: "Kwaliteit van wat? Voor wie? Vanuit welke invalshoek? In welke context, ...".

Zodoende kom je waarschijnlijk ook alle relevante 'hoedanigheden' tegen.

Dank en groet,

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub vinkenburg

huub.vinkenburg@hetnet.nl

86.80.226.238

Ben benieuwd naar een concreet, specifiek, gedetailleerd voorbeeld van de toepassing van de 'cloud-techniek' voor het hanteren van een dilemma.

Bij voorbaat dank.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170

In antwoord op [Huub Vinkenburg](#).

Het voordeel van 'hoegoodheid' is dat er een hint van meetbaarheid bij komt (minder of minder goed). Het voordeel van 'hoedanigheid' is dat het een woord is dat in het woordenboek voorkomt en toch ook wel op een mooie manier samenhangt met een aantal kwaliteitsbegrippen. Zie de fancy weergave op <http://synoniemen.net/grafisch.php?zoekterm=hoedanigheid> <http://synoniemen.net/grafisch.php?zoekterm=hoedanigheid> .

'Hoegoodheid' vereist (of voel ik dat verkeerd?) een voorafgaand meetsysteem/assenstelsel, ter 'hoedanigheid' mij meerdimensionaal overkomt. Het heeft allebei zijn voordeel...

Maar misschien zien anderen dit nog anders?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Huub Vinkenburg

86.80.226.238

Kwaliteit: de hoedanigheid van een entiteit...

Wij, kwaliteitskundigen, zouden kunnen overwegen om in plaats van 'hoedanigheid' te spreken van 'hoegoodheid'.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170

Doet me een beetje denken aan systemen die zo perfect zijn dat ze een tolerantie gelijk aan nul hebben: die komen niet in beweging. Leuk om zo te lezen! En herkenbaar.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Kwaliteitsmanagement in de 21e eeuw, baanbreken...
scoop.it/t/in-diensten/p/4006050567/kwaliteitsman...
89.30.105.121

Ontspamd door Aad van Dorp ☐

[...] 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 n... [...]

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

De bodem onder Lean & Six Sigma, het grensvlak tussen borgen en verbeteren, de rol van de leidinggevende Leo Monhemius | Perspectieven op kwaliteit.nl | kwaliteitszorg in het Hoger Onderwijs
kwaliteitszorgadvies.wordpress.com/2013/06/18/de-...
66.155.38.50



[...] De bodem onder Lean & Six Sigma, het grensvlak tussen borgen en verbeteren, de rol van de leidin.... [...]

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195



@Janneke, kwaliteit met name in de zorg en dienstverlening ontstaat door mensen. (Klant)waarde of te wel kwaliteit wordt vooral veroorzaakt door talent, passie, vakbekwaamheid en bezieling van medewerkers en een dienende en faciliterende leidinggevend. De kwaliteitsadviseur heeft vooral de rol van atenne voor de interne bedrijfsvoering en externe klantbeleving, aangaan van de dialoog en regisseur (haarlemmerolie). Binnen de proces- en maakindustrie heeft kwaliteitszorg meer met organisatie en processturing rol.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195



Een mooi artikel! Wel vraag ik mij iedere keer weer af waarom dit zo weinig navolging krijgt in het bedrijfsleven en (non)profitorganisaties. In de Verenigde Staten zijn ook een aantal aansprekende voorbeelden als Morning Start, Zappos en Southwest airlines. In Nederland zijn naast de genoemde organisaties als Finext en JP van den Bent in de weer met de in het artikel geschetste uitgangspunten.

'We' zijn allemaal dol enthousiast over het Semco-model/way achtige manier van organiseren en omgaan met elkaar, maar als het er op aankomt, zijn 'we' vooral in ons organiseren en handelen klassiek/conservatief. Ik zie overheidsinstellingen worstelen en nog steeds in een centralisatie flow zittten, terwijl dat toch echt al achterhaald is, klein is (kwalitatief)beter, beheersbaar en menselijk. Ik zie bedrijven moeilijk doen over de klant centraal krijgen. Sommige organisatie spreken van dat hun belangrijkste activa hun medewerkers zijn, enne dan moet je echt oppassen als ze dat zeggen en schrijven.

En feitelijk doen de in mijn betoog en die van jullie artikel weinig bijzonders. Ze blijven overzichtelijk, hebben een hekel aan onnodige bureaucratie, houden van hun medewerkers en klanten. Gaan uit van het goede, hebben passie voor het vak en doen niet aan kwaliteit, maar zijn kwaliteit.

Het interessante is dat een aantal zorgorganisaties hun kwaliteitsmodellen en systemen over boord zetten, om juist aan kwaliteit te gaan doen?! Dat moet toch wel wat zeggen, toch?

Ik hoop van harte dat we de Tayleriaanse organisatie en managementmodel, binnenkort definitief achter ons laten. Dit land met zijn bedrijven, organisaties en overheidsinstelling is echt toe aan een nieuwe inspirerende vorm van organiseren dat past in deze eeuw.

De huidige regering komt met een Commissie Halsema die een gedragscode gaat opstellen voor bestuurders, en hoe

die zich zouden moeten gedragen. Als je de top van de organisatie anno nu nog moet uitleggen hoe ze zich moeten gedragen heb je het als regering en ook als top-bestuurder niet gesnapt. Zet toch gewoon leiders/bestuurders a la Jos de Blok op dergelijke positie en het wordt al een stuk beter.

Ik denk dat wanneer de 'Buurtzorg filosofie' echt meer en meer opgang gaat maken, ons land weer in die flow en mindset komt die het al een tijdje mist. Die van passie, bezieling, (zelf)ondernemerschap en energie, gewoon omdat 'we' toch allemaal mooie en kwalitatieve producten en diensten willen leveren. Het moet veel kleinschaliger, dat kan best zijn in een groter geheel, maar het ambachtsman moet weer in ere worden hersteld. Voorbeeld: Leraren klagen over de grote werkdruk en dat daardoor hun werkplezier sterk is afgenomen. Het gevoel van hoge werkdruk ontstaat niet door het lesgeven, maar door al die bureaucratisch bijzaken die ze ook nog allemaal moeten doen. Laat de leraar dus toch gewoon fijn les geven. Daarvoor is hij tenslotte leraar geworden, goed voor de leerling en voor de leraar. Het gaat nl. om de kwaliteit van lesgeven en dat de leerling die vaardigheden ontwikkeld die nodig zijn voor zijn/haar verder carrière.

Kwaliteitsmanagement is veel te veel los komen te staan van bedrijven en organisaties. Het onnodig moeilijk en ingewikkeld gemaakt, en is verworpen tot het domein van specialisten, die middels 'geheim-kwaliteitstaal' met elkaar communiceren.

Kwaliteit is van de medewerker op de werkvloer, kwaliteitsmanagement moet hierin faciliteren en stimuleren. Zo gauw kwaliteitsmanagement een dempende bureaucratie en een hoge irritatiefactor op de werkvloer geeft, kun je het beter maar afschaffen.

Kwaliteitsmanagement (KM) kan zo'n mooie toevoeging en inspirator zijn voor bedrijven en organisatie, het is zo jammer dat KM vaak verkeerd begrepen en leidt tot een enorme stroom, regels, controles, protocollen en checklists, waar niemand nut en noodzaak van inzielt. Maar 'we' vullen het maar in, of zetten een paraaf, dan is iedereen weer blij, inclusief certificerings organisaties!

Kortom: We moeten af dat kwaliteitsmanagement een 'trucjes' is waar veel mensen hun werk in vinden, dit vakgebied moet tranformeren naar een initiator/richtinggeven aan een echte kwaliteitscultuur/mindset in organisaties en bedrijven.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik

francvanmourik@hetnet.nl

62.131.145.195

In antwoord op [Marjan Hoogendijk](#).

Een goede kwaliteitsmanager zit zich zelf niet te bewijzen, onmisbaar of belangrijk te maken door een enorme bureaucratie en verantwoordingscyclus te ontwikkelen. Maar de kwaliteitsmanager is juist de sparringspartner, luis in de pels, inspirator binnen alle geledingen/niveaus van de organisatie. De kwaliteitsmanager helpt en ondersteunt de leiding en medewerkers met het houden van de focus op de klant (waarde) en het stimuleren van de professionele werkvreugde en ontwikkeling van medewerkers.

De kwaliteitsmanager wijst wanneer noodzakelijk medewerkers en leidinggevenden in de organisatie, op wat ook al weer de bestaansreden van de organisatie was. Waarom waren we ook al weer dit bedrijf of organisatie gestart.

De kwaliteitsmanager kan verder ondersteuning geven in het structureren en het borgen van de continuïteit van kwaliteitsactiviteiten binnen de organisatie.

De kwaliteitsmanager werkt in het kielzog van de inspirerende en motiverende leider. De leider die helder voor ogen heeft wat hij/zij met de organisatie wil realiseren.

Kortom: De kwaliteitsmanager met het (top)management dragen zorg voor een kwaliteitscultuur. Tenslotte wordt kwaliteit geleverd door de individuele medewerkers. Dus ga niet afvinken van controle en checklisten, maar ga vonken door passie en bezieling.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marjan Hoogendijk

m.hoogendijk@kwaliteit.com

86.89.248.9

In antwoord op [Franc van Mourik](#).

Hallo Franc,

Dank voor je voorbeelden. Wat zeggen die jou over wat een 'goede' kwaliteitsmanager moet doen of zijn?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marjan Hoogendijk

m.hoogendijk@kwaliteit.com

86.89.248.9

In antwoord op [Marco Bijl](#).

Hallo Marco,

Hoor graag een keer meer hoe jullie het gedachtengoed van Wouter Hart concreet hebben toegepast en wat dat oplevert. Een keer hierover bellen?

Marjan

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



leanquality

leanquality.nl

info@leanquality.nl

83.82.36.69

Dag Jan,

Wij proberen het altijd zo concreet mogelijk te maken. Wat is kwaliteit? Volgens mij heel simpel, daar wordt je blij van.

Zie mijn eerdere blogje <http://www.leanquality.nl/kwaliteit-daar-wordt-je-blij-van/>

<http://www.leanquality.nl/kwaliteit-daar-wordt-je-blij-van/>

Hier kan iedereen mee uit de voeten en een eigen invulling aangeven.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marco Bijl

marco@bijl-bpec.com

213.160.210.29

Hoi Marjan,

Ik werk bij Dorel Europe (oa van de maxi-cosi's..) als Business Quality Assurance Manager.

Zoals je in de presentatie hebt kunnen zien (als attachment in de reactie van LeanQuality) dat het QMS systeem een omslag heeft gemaakt. Het was voorheen een systeem dat (met name in Frankrijk) erg traditioneel was ingericht. Grote flowcharts die fout waren, niemand gebruikte maar zonder vond men toch eng..

We hebben stap voor stap Sqeme toegepast, met daarbij het gedachtengoed van Wouter Hart..terug naar de bedoeling. Wouter beschrijft perfect in zijn boek wat er bij ons aan de gang was.. de pijl van buiten naar binnen.

Vanuit een behoefte om "iets" te beheersen om zo maar het gewenste resultaat te denken te bereiken.

En als er iets niet goed ging, dan moesten de procedures beter!!

Dit is nu na een aantal jaren echt anders. We hebben met ongeveer 18 tactische master processen het framework gemaakt voor heel Dorel Europe. In in- en outputs zijn beschreven en alleen daar waar nodig zijn de 'regels' beschreven in procedures. Maar liefst niet en vertrouwen we op het vakmanschap van de specialist.

Het hele systeem is eind vorig jaar voor heel Dorel Europe ISO 9001 gecertificeerd en dient nu als basis voor een EU ERP implementatie.

Natuurlijk zijn er nog voldoende uitdagingen, zoals een sterkere horizontale organisatie in de matrix. BPO rollen en empowerment. Maar als je nu kijkt waar we nu staan vs enkele jaren terug, zit ik met een smile achter mijn bureau.

Gr,

Marco Bijl

Business Quality Assurance Manager

Dorel Europe

—
Marco Bijl
BIJL-BPEC

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik
francvanmourik@hetnet.nl
62.131.145.195



Hallo Marjan,

Ik ben het volledig met je eens, dat het over een volledig andere boeg moet. De nu succesvolle bedrijven met een zeer prettige en volwassen werksfeer 'acteren' heel anders.

Ik sluit twee linken bij om die sfeer te duiden die ik voor ogen heb.

Ceo Ruud Klarenbeek van de JP van de Bent stichting 'Regels zorgen er alleen maar voor dat medewerkers zelf niet meer nadenken. Terwijl bij ons de kern is dat ze juist wél nadenken bij alles wat ze doen'

http://www.zorgmarkt.net/files/downloads/008-011_ZM0912_ART01_Portret.pdf

http://www.zorgmarkt.net/files/downloads/008-011_ZM0912_ART01_Portret.pdf

En in een geheel andere tak van sport, de financiële dienstverlening volgens Finext. 'We moeten ophouden regels belangrijker te vinden dan vakmanschap en dienstverlening

http://www.finext.nl/files/publicaties_lang_00014_doc.pdf http://www.finext.nl/files/publicaties_lang_00014_doc.pdf

Deze bedrijven zijn volgens mij exemplarisch over de invulling van kwaliteit(szorg) anno nu en zeker voor de nabije toekomst.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marjan Hoogendijk
m.hoogendijk@kwaliteit.com
86.89.248.9



Dank jullie wel voor deze reacties. Leuk om meer inspirerende voorbeelden te verzamelen. De JP van den Bent stichting kende ik nog niet, en ook het verhaal van maxi-cosi kende ik nog niet, dus die voeg ik aan mijn lijstje met 'cases-studies' toe. Wat maakt nou in essentie het verschil tussen Kwaliteitsmanagement 'oude stijl', die je op heel erg veel plekken aantreft, en Kwaliteitsmanagement 'nieuwe stijl', of Kwaliteitsmanagement Next Level', zoals Franc het noemt? In mijn ervaring is het essentiële verschil echt een andere denkwijze. Meer dan het gebruik van andere tools of modellen. Hoe zou je die andere denkwijze kunnen herkennen? of kunnen beschrijven? En wie kent 'het geheim' van het ontwikkelen van deze nieuwe denkwijze?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Franc van Mourik
francvanmourik@hetnet.nl
62.131.145.195



Oh ja, Quality = think different is Franc van Mourik

Had eigenlijk onder mijn reactie moeten staan, maar bij deze.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Quality = think different
francvanmourik@hetnet.nl
62.131.145.195



Mooi opinie stuk Marjan,

Technische (harde) kwaliteitsmanagement is zeker in vele productiebranches nodig, denk aan de auto-, chemie- en vliegtuigindustrie. Dat hier moet worden gewerkt binnen de gestelde normen en eisen, en dat hier zeer strikt op wordt gecontroleerd staat volgens mij buiten iedere discussie.

Het is alleen erg jammer dat de diensten- en zorgindustrie deze opvatting bijna 1 op 1 hebben overgenomen in hun procesflow en mindset. In deze sectoren wordt kwaliteitsmanagement gezien en ervaren als belemmering en betutteling van de medewerker op de werkvloer. Kwaliteitsmanagement staat voor hen – en zo wordt het ook ingezet – als een enorm papieren bureaucratie, die elke energie, passie, inspiratie en innovatie uit de organisatie perst.

Kwaliteitsmanagement Next Generation (NG) kan juist in de diensten- en zorgindustrie een enorme bijdrage leveren, door te zorgen voor een paar goede spelregels en kaders, maar daarbinnen moeten de medewerkers het vooral zelf doen en waarmaken. Kwaliteitsmanagement NG moet zich uitspreken tegen een (papieren) controle cultuur en het op papier beheersen van de organisatie en haar processen.

Dus kwaliteitsmanagement anno nu en de toekomst moet inzetten op inspireren, stimuleren en ontwikkelen.

Kwaliteitsmanagement NG moet de medewerker plezierig laten excelleren en zorgen dat er waarde wordt gecreëerd voor de klanten, relaties enz.

Feitelijk zou kwaliteitsmanagement zich primair moeten richten op:

1 kwaliteit van arbeid

2 kwaliteit van dienstverlening

En doe dit nu juist niet door vuistdikke plannen, maar door inspirerend story telling. Je kunt best af en toe wat aan het papier toe vertrouwen, maar hou het bij 1 A4tje.

Kwaliteitsmanagement moet zich richten op inspirerend leiderschap en cultuur van de organisatie. Ik heb nl. nog maar weinig bedrijven en organisaties beter en prettige zien worden van een 'protocolletje', behalve dat het vaak volledig wordt genegeerd of apathie en er-actief gedrag opleverde.

Medewerkers op de werkvloer zijn professionals, ondersteun ze juist daarin om nog beter te worden.

Kortom voor een paar industriële takken is de tayloriaanse organisatie kwaliteit nog steeds van toepassing. Maar voor de diensten- en zorgindustrie zou het een zegen zijn als dat wordt losgelaten. Buurtzorg Nederland en JP van de Bent zijn daar mooie voorbeelden van. En je zou zeggen dat kan niet in de financiële dienstverlening, jawel hoor kijk maar eens bij Finext of Interpolis.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



leanquality

leanquality.nl

info@leanquality.nl

83.82.36.69

Goed herkenbaar verhaal. Veel organisaties zijn blijven hangen in kwaliteitsdenken "oude stijl". Nog erger (en dat zie ik vooral veel in non profit organisaties), ze houden het kwaliteitssysteem aan voor de norm en starten met LEAN Sigma of ernaast. Bovendien het bestuur en hoger kader trekken ook nog eens hun eigen plan. Ik deel liever de goede voorbeelden, want die kom je ook tegen. Lees bijvoorbeeld het verhaal van Dorel, het bedrijf van oa de maxi-cosi. Die hebben er echt over nagedacht. Ter inspiratie de link <http://www.leanquality.nl/lean-business-proces-management/>

<http://www.leanquality.nl/lean-business-proces-management/>

Andere voorbeelden zijn welkom.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Symposiumverslag 15 maart | Perspectieven op kwaliteit.nl

perspectievenopkwaliteit.nl/symposiumverslag-15-m...

188.93.144.177

[...] Symposium [...]

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marjan Hoogendijk

m.hoogendijk@kwaliteit.com

86.89.248.9

In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Mooi hoe je jouw ervaring beschrijft. Ik herken helemaal het gevoel geen keus te hebben, en 'zo gaat het nou eenmaal'. En dat, zelfs als veel mensen zien dat het systeem meer gebaseerd is op schijnveiligheid, dan op het bevorderen van echte veiligheid bijvoorbeeld, het toch onveranderbaar is. Ik ken jouw sector niet goed, maar ik ken wel mensen die in sociale/ non-profit organisaties hetzelfde gevoel hadden ten aanzien van HKZ, ISO, of andere systemen, en die wel degelijk in staat zijn geweest om rond zo'n thema een cultuurverandering op gang te brengen, ongeacht hun positie in de organisatie. Makkelijk is het niet, maar het levert wel veel voldoening en energie op als het lukt, vooral omdat, zoals je zelf ook zegt, het vakmanschap en de mens vaak bijzaak worden in te starre systemen. Ik vertel je graag over de voorbeelden, en over de stappen die zij hiertoe genomen hebben.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

88.128.80.4

Over het afschaffen van verplichte kwaliteitssystemen: Ik had vandaag een nuttige kwaliteits-/netwerkdag bij de Netherlands Aerospace Group (Improving Quality). Kwaliteitsmanagement is daar nog echt Angelsaksisch, alive and kicking. Het is mooi en het nastreven waard om het verplichte karakter van een kwaliteitssysteem een en andermaal ter discussie te stellen. Maar soms laat de klant (met zijn commerciële belangen) of de maatschappij/politiek (via internationale wet- en regelgeving om veiligheid te garanderen) geen ruimte daarvoor. Iedereen herkende wel het beeld dat een ver doorgevoerde kwaliteitssystemen een doel op zich wordt en de (vakmanschap van de) mens maar bijzaak maakt. Maar ja, welke keus heb je?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



René van Velzen

rene@q-tips.nl

80.101.171.8

Beste Aad, dank voor je reactie.

Wellicht niet een strijdperk, maar meer een situatie waarbij we elkaar de ruimte gunnen om inclusief te denken.

Feitse Boerwinkel heeft hierover een interessante publicatie geschreven. Het is een boekje uit 1966, maar past prima bij de vraagstukken waar we vandaag de dag mee worstelen.

Er zijn nog tweedehands exemplaren te vinden voor een paar euro via bol.com.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170

Het is dus zoeken naar de balans tussen *spontane* organisatie en *ontworpen* organisatie. Of is het eerder een strijdperk? Grappig dat je (net als Wouter Hart) het van binnen-naar-buiten onderscheidt van buiten-naar-binnen, maar met een wat andere betekenis.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp

kwalinar.wordpress.com

aad@duvillage.nl

217.121.176.170

Mooi perspectief. Voor mij (en in mijn woorden) dit keer vooral het besef dat bepaalde beleidskeuzes misschien teveel op de automatische piloot worden gemaakt, terwijl ze goed en mooi klinken en over voldoende draagvlak beschikken. Dan kun je nog verwachten dat er een keer een moment komt dat je betreurt dat de keuzes niet bewuster zijn

gemaakt, mede op basis van waarden die consequent gedeeld worden en dus aansluiten op waar de energie in de organisatie zich bevindt.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Bart Hamming

barthamming.nl

leren.spelen@gmail.com

85.150.157.209



Verwarrend vind ik het door elkaar gebruiken van de begrippen waarde en waarden. Ik ben er nog niet helemaal uit hoe ik het onderscheid dat ik zelf – grotendeels nog slechts gevoelsmatig – maak, onder woorden kan brengen. Ik kom nu nog niet heel veel verder dan dat waarde iets te maken heeft met materie, terwijl waarden meer te maken hebben met im-materie. Evenzo lukt het me nog niet zo goed om onder woorden te brengen wat überhaupt de waarde – hier te lezen als: nut – is van het maken van onderscheid tussen waarde en waarden. Intuïtief ‘weet’ ik dat het maken van dat onderscheid van belang is.

Mijn onderzoek gaat door.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Everard

Everard.van.kemenade@meduprof-s.com

88.159.140.210



In antwoord op [Marc Rouppe van der Voort](#).

Beste Marc,

Heel Hartelijk dank voor je reactie. Ik ben bezig dit verhaal om te zetten in een Engelstalig artikel en kan je aanvullingen en suggesties daarin goed benutten!!!!

Groet

Everard

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Marc Rouppe van der Voort

leandenkenindezorg.blogspot.nl

mrouppe@gmail.com

137.120.159.32



Interessante overwegingen. Je vraagstelling over het nu van het stellen van doelen doet me denken aan een Francois Jullien, een Franse filosoof die oosters en westers denken bestudeert en vergelijkt. Hij maakt onderscheid tussen je aandacht richten op wat er niet is (doel) versus wat er nu is. In het eerste geval (doel) probeer je te voorspellen wat er allemaal kan en moet gebeuren. In de praktijk gebeuren andere dingen en die zijn dan problemen die je hinderen. In de tweede benadering neem je als uitgangspunt dat er veel gebeurt wat je niet kan voorspellen en ga je daarmee aan de slag. Je strategie is dan gericht op het creëren van condities die de kans op goede uitkomsten vergroten, niet op die uitkomsten zelf. Een van zijn boeken heet ‘The propensity of things’, vrij vertaald: De geneigdheid der dingen. Zal je misschien interesseren.

Een ander boek waar ik aan moet denken is van Weick: Managing the unexpected. Daarin analyseert hij hoe sommige organisaties, zoals kerncentrales, tot bijzonder betrouwbare processen komen (‘high reliable organizations’). Een van de hoofdstukken heet: Why planning can make things worse. Mooi punt die (ook) hij maakt is dat er altijd onvoorspelbare events optreden en de kunst is die snel waar te nemen en er direct op te reageren. Zo is op een vliegdekship iedereen gemachtigd al het vliegverkeer per direct stop te zetten als ze iets zien wat potentieel gevaar oplevert (dus geen overleg nodig met leidinggevende of wie dan ook). Dit stimuleren ze o.a. door vier keer per dag met een mix van alle functies zij aan zij over het dek alle kleine rommel op te ruimen. Mooi voorbeeld van de manier van denken die Jullien beschrijft.

Resoneren deze gedachten met je zoektocht?



Aad van Dorp
aad@duvillage.nl
217.121.176.170



Allen!

Mijn drie favorieten:

- De macht om hem niet uit te oefenen: de sterke is er voor de zwakke
- Kwaliteit 3.0: omdat we naar een nieuwe samenleving gaan
- Het einde van PDCA: omdat planning en control geen exacte wetenschap zou moeten zijn

Wie volgt?

@Cees: goed artikel om een discussie te starten over de toekomst!



Eric Eggermont
eric.eggermont@uwv.nl
89.99.116.140



In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Dankjewel, Aad! Het verhaal was in een kwartiertje geboren, maar toen heb ik eerst wat verhaallijnen bedacht. Het moest ook wel echt fictief zijn en niet verwijzen naar (de situatie in) mijn eigen organisatie.

Een happy end hoort er uiteraard wel bij, daar ben ik Lean Six Sigma adept voor tenslotte!

En ja, onze Jack, is wel een man die bewijzen wil zien en Lean is meer van de evolutie dan van de revolutie. Waar ik LSS-revoluties zie, is dat vaak met veel externen die binnenvliegen, snel veranderen en weer wegvliegen. Beklijft m.i. minder dan met, voor en door eigen medewerkers. Maar dat laatste gaat langzamer en de vraag is, of Graan NL die tijd heeft. In mijn scenario wel ☐

Jouw eind ligt in dezelfde lijn. Mijn Mirjam en John gaan wel tegen Jack zeggen dat hier geen sprake is van een model, maar van een denkwijze, een filosofie zo je wilt, waar klantwaarde en betrokkenheid medewerkers centraal staan. Waardoor je ook nog eens meer kunt produceren met hetzelfde aantal mensen. Maar het zal nog wel even duren voordat Jack daarvan overtuigd is.....



Aad van Dorp
aad@duvillage.nl
217.121.176.170



Hoi Eric,

Ontzettend leuk idee om er een verhalend artikel van te maken. En nog met (een mogelijke belofte van) een goede afloop ook! Maar er zelf één verzinnen? Er zijn meer mogelijkheden dan alleen goede aflopen. Maar ik wil er toch voor gaan dat Jack eerst nog met een onterechte verwachting zoekt naar gaten en zwakheden, volhoudt dat modellen een beperkte geldigheid hebben, maar uiteindelijk toch besluit om het een kans te geven, want je moet aansluiten waar de energie zit.

Zoiets?

Groet! Aad.



jos
knooppunteverdingen.nl



jos@knooppunteverdingen.nl
82.95.224.166

In antwoord op [Aad van Dorp](#).

Aad, helemaal mee eens.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



jos
[knooppunteverdingen.nl](mailto:jos@knooppunteverdingen.nl)
jos@knooppunteverdingen.nl
82.95.224.166



In antwoord op [Janneke Stegink - de Graaff](#).

Janneke, dankjewel.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Aad van Dorp
kwalinar.wordpress.com
aad@duvillage.nl
217.121.176.170



Mooi om zo'n rij voorbeelden te zien. De valkuil van een systeemdenker is dan natuurlijk om te kijken naar een rode draad. Maar die is er niet, anders dan dat het bekende situatie betreft, waar telkens een vanzelfsprekendheid ter discussie wordt gesteld. En als dan het lef er is om te pionieren dan ontstaan er prachtige variaties op alledaagse situaties...

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Janneke Stegink – de Graaff
janneke_degraaff@yahoo.com
82.169.20.217



Een sterk betoog waar ik graag bij aansluit. Context gedreven onderzoeken wat kwaliteit kan zijn, met een oprecht open houding. Mogelijk leidt dit ook bij bestaande kwaliteitsinstrumenten wel tot nieuwe uitkomsten. Een audit die gehouden wordt omdat medewerkers wel eens een kritische blik willen laten gaan over hun routines om zich verder te ontwikkelen levert vast iets anders op dan een die volgens planning wordt toegelaten omdat het in de P&C staat. Uit de voorbeelden blijkt ook dat kwaliteit niet voor iedereen hetzelfde is, ook niet binnen een context. Een dialoog over wat belangrijk / kwaliteit is voor de betrokkenen en hoe deze gerealiseerd kan worden met elkaar levert ongetwijfeld nieuwe inzichten op die de ervaren kwaliteit binnen de context versterken. Deze zal ongetwijfeld door de omstanders herkend worden, als een plek waar kwaliteit wordt geleverd. Een boeiend proces want nooit saai zal worden zolang we open en nieuwsgierig blijven waarnemen (luisteren, kijken, ruiken, voelen, ...).

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Geschiedenis](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Jacco Groeneveld
Jacco.Groeneveld@gmail.com
84.106.239.57



Mooie inleiding. Eens met tekst over Leiderschap maar, zie deze opvatting over Leiderschap nog weinig in praktijk gebracht.

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



pok-admin
aad.van.dorp@gmail.com
217.121.176.170



In antwoord op [Arend Oosterhoorn](#).

Jazeker kunnen we dat. Ik dacht naast de blog aan een aantal vaste pagina's met informatie over het initiatief en het doel ervan. Heb jij teksten die daarvoor kunnen worden gebruikt?

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)



Arend Oosterhoorn

aoosterhoorn@oosterhoornadvies.nl

[81.205.16.77](#)

welkom op de wereld

kunnen we vanuit deze plaats ook via de moderne media kond doen van het ontstaan van het initiatief en de 'purpose' ervan

| [Weigeren](#) | [Beantwoorden](#) | [Snel bewerken](#) | [Bewerken](#) | [Spam](#) | [Prullenbak](#)

Reactie

Bulkacties

Op spam controleren

128 items