



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

Voor contact: jos@knooppunteverdingen.nl of [@josvanoosten](https://twitter.com/josvanoosten).

KWALITEIT WAS MIJN DING!

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

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

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

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

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

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

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

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

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