



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

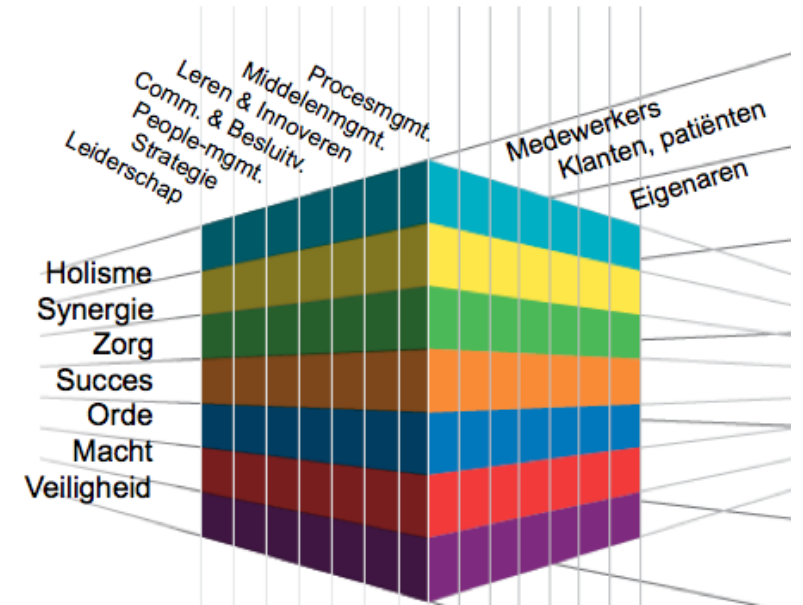
## FASEGWIJZE ORIËNTATIE OP KWALITEITSMANAGEMENT

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

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

### Kwaliteitsmanagement

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



**Figuur De Cubrix**

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

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

### Clanorganisatie

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

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

### **Machtsorganisatie**

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

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

### **Bureaucratische organisatie**

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

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

### **Effectieve organisatie**

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

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

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

### **Professionele organisatie**

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

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

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

### **Netwerkorganisatie**

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

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

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

### **Fluide organisatie**

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

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

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

### **Consequenties in de praktijk**

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

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