



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

WEG MET INK, ISO EN HKZ

Weg met INK, ISO en HKZ

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

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

Weg van kwaliteit

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

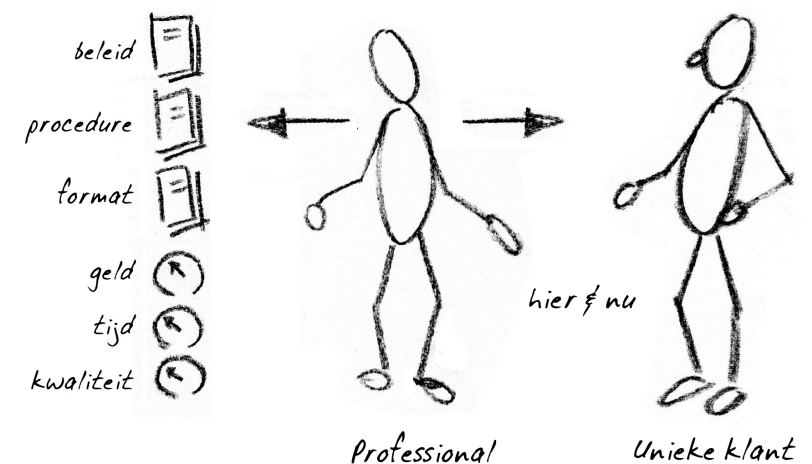
De eerste vorm - die past bij de gangbare kwaliteit - zou je architectuurdenken kunnen noemen. De manier van werken aan kwaliteit is daarbij het ontwerpen van een perfect raamwerk. Een raamwerk waarin op allerlei gebieden in een organisatie de juiste afspraken worden gemaakt en dat dat op zo'n manier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

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

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

Tussen twee krachten gevangen

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



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

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

De verkeerde mentaliteit

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

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

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

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

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

De waarde van INK, HKZ en ISO

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

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