



Aad van Dorp (1960) heeft na het voltooien van het VWO bij het Haagse Aloysius College aan de TU Delft de ingenieursopleiding Avionica voltooid. Sinds 1985 werkt hij bij het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium, eerst 17 jaar in gevarieerde projecten op verschillende technisch wetenschappelijke kennisgebieden en later ook op het gebied van kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling. Aad is geboeid door verwondering: het waarnemen van dingen, processen, mensen en diep laten doordringen hoe weinig vanzelfsprekend dat is. En hoe mooi, leuk en bijzonder. Die verwondering maakt klein en groot tegelijk. Zinnige verandering bij mensen, processen, organisaties is gediend bij veel verwondering!

DE TOEKOMST VERDIENT KWALITEIT

Kwaliteit: de hoedanigheid van een entiteit.¹

Deze algemeen bekende definitie van kwaliteit geeft overduidelijk aan dat kwaliteit een zeer breed toepasbaar begrip is. In ieder gesprek kun je het over kwaliteit hebben, al is het de kwaliteit van het gesprek zelf. Het valt me op dat denken over kwaliteit begint als we activiteiten, werkzaamheden of producten van *een afstandje* bekijken: de zaaier zaait het graan op de akker, maar pas als hij (of iemand anders) zich gaat afvragen of het 'goed' gebeurt, wordt kwaliteit een begrip. Kwaliteit heeft dus te maken met het afstandelijk (objectief) vormen van een oordeel over 'hoe' dingen gebeuren. En met het nastreven van verbeteringen, natuurlijk.

Tot zover filosofisch. Voor een *individu* is kwaliteit ook een 'tevredenheidsbegrip': als 'iets' reden is voor tevredenheid, dan heeft dat 'iets' een hoge kwaliteit. Voor een *organisatie* is dat ook doelgerichtheid: een organisatie is van hoge kwaliteit als doelstellingen worden gerealiseerd. Deze doelstellingen zijn breed en kunnen alles betreffen: kosten, baten en risico's. Voor de *maatschappij* geldt tenslotte dat goede kwaliteit een relatie heeft met universele betekenissen van 'goed': duurzaamheid, leefbaarheid, geluk, vrede. Eigenlijk kwaliteit van leven.

Kwaliteit lijkt dus iets om altijd en onvermoeibaar na te streven. Hoe meer kwaliteit, hoe beter. Dus gaan we het *managen* met kwaliteits*management*. Daar zetten we maximaal op in. En dat is waar het ook wel eens mis gaat. En soms behoorlijk:

- De bankensector is goed voorzien van regels om zaken in goede banen te leiden, maar we zijn getuige van de ene crisis na de andere.

¹ Volgens Van Dale.

- Schaalvergroting in de zorg levert op papier duidelijke kostenvoordelen op (een kwaliteitdoelstelling), maar in de praktijk neemt het aantal managers onevenredig toe en daarmee de bureaucratiesering. Buurtzorg Nederland toont inmiddels het ongelijk van deze schaalvergroting (en dus van de achterliggende veronderstellingen) aan.
- Gebruik van targets (het SMART hart van kwaliteitsmanagement) richt mensen op het realiseren van doelen, maar leidde óók tot bonnenquota bij de politie, het verlagen van slagingsnormen bij hbo's (hbo-gate) en zelfs tot extreme gevallen zoals het steriliseren van bejaarde vrouwen (in India).

Misschien komt u zelf ook wel voorbeelden tegen uw eigen omgeving of in het dagelijkse nieuws. Anders moet u er maar eens op letten. Hoe komt het toch dat verstandige plannen tot ongewenste en onbedoelde resultaten leiden?

Kwaliteitsmanagement is een neerslag van logisch redeneren. Activiteiten worden schriftelijk onder woorden of in schema's gebracht, besproken en geoptimaliseerd. Er worden mechanismen ontworpen om de gewenste kwaliteit *SMART* te realiseren. Waar zit het probleem? In het feit dat per definitie alleen aspecten meewegen die beredeneerbaar/meetbaar zijn. En niet alle relevante effecten zijn vooraf beredeneerbaar, meetbaar, of zelfs maar bekend. Vaak wel achteraf en dat zijn dan soms topics met hoge nieuwsaarde die aanleiding geven tot algemene maatschappelijke verontwaardiging. Ik maak een vergelijking met een alledaags verschijnsel. We gebruiken allemaal wel eens een rekenmachine. Een rekenmachine automatiseert het rekenwerk, vermindert het aantal rekenfouten, maar de rekenvaardigheid neemt erdoor af. Een kwaliteitsmanagementsysteem doet eigenlijk net zoiets: het 'automatiseert' analyse, beoordeling en besluitvorming, met als doel fouten te voorkomen en doelstellingen te realiseren. Maar als je er teveel op vertrouwt, wordt je teleurgesteld. In beide gevallen kan het misgaan op de grens van het systeem met de mens. De werkelijkheid is altijd complexer dan in de berekening kan worden meegenomen. Je kunt bij het ontwerp van een rekenmachine niet volledig rekening houden met de mogelijkheid van menselijke vergissingen bij de invoer van gegevens of de interpretatie van uitkomsten. Dat geldt ook voor kwaliteitsmanagement. Impliciet wordt om ieder systeem een grens getrokken: effecten die ondergeschikt worden geacht, óf niet beredeneerbaar zijn, blijven buiten het ontwerp. Dat kan niet anders. Bij rekenmachines zijn we ons redelijk bewust dat een bepaald niveau van argwaan tegen het systeem nodig is om grote fouten te voorkomen. Dus door het weer dichterbij brengen van menselijke eigenschappen, zoals intuïtie. HRO-mensen² zeggen dan: 'het verwachten van het onverwachte'. Dit geldt ook voor kwaliteits(management)systemen. Iedere betrokkene bij een systeem zal zich bewust moeten zijn dat het systeem niet meer is dan een hulp voor mensen. Een systeem is een middel en geen doel. Meetbaarheid heeft zijn beperkingen.

² HRO = High Reliability Organizing, hoogbetrouwbaar organiseren (zie bijvoorbeeld Weick, K.E. en K.M. Sutcliffe (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey Bass).

Hoe is dit te verwerken in aandachtspunten voor de toekomst? Een belangrijk eerste uitgangspunt is dat het systeem zich goed kan richten op technische aspecten (die nu eenmaal objectief zijn), maar subjectiviteit moet toelaten voor de mens. De menselijke rol heeft ruimte nodig. Ten tweede is essentieel dat SMART zuinig wordt toegepast. Sommige dingen zijn niet SMART te beschrijven, zoals bijvoorbeeld opportunistisch gedrag van mensen (bijv. om targets halen), de effecten van massamedia (publicatie van Cito-toetsresultaten) en machtsprocessen (politieke besluitvorming). Ik weet niet of het toeval is, maar soms lijken de plaatsen waar het hardst om meer controle wordt geroepen, er zelf tegelijkertijd allergisch voor te zijn. Soms is het goed om bepaalde zaken juist niet in een kwaliteitssysteem te regelen, zodat het besluitvormingsproces telkens bewust moet worden doorlopen. Een laatste punt. Met name bij complexere onderwerpen (Hans Vermaak: taaie vraagstukken) dient een vraagteken te worden geplaatst achter 'universele' waarden als uniformiteit, integratie, samenhang. Die zaken klinken heel mooi maar gaan in de praktijk vaak ten koste van essentiële details, vereisen generalisaties in het systeem en maken het systeem daardoor zowel trager als gevoeliger voor verstoringen. Het is dan beter om 'interventievermogen' te organiseren dan een volledig en compleet ontwerp van de werking na te streven. Vertaald naar kwaliteitsmanagement: organiseer variëteit, stimuleer het kijken met verschillende brillen.

Tot zover waarnemingen uit de huidige praktijk. Kwaliteitsmanagement zal in de toekomst daarnaast ook door andere ontwikkelingen worden beïnvloed. De opkomst van Sociale Media, bijvoorbeeld, is geen hype. Sociale Media (even beperkt tot de 'zakelijke' aspecten) zijn een aanvulling doordat ze het mogelijk maken met minimale inspanning vrijwel onbeperkt met mensen in contact te komen die over heel andere kennis beschikken. Het zijn de zogenaamde *weak links* (contacten met beperkte intensiteit) waarover Mark Granovetter al in 1973 schreef. *Strong links* (contacten met hoge intensiteit) worden gekenmerkt door het feit dat aan beide kanten van het contact al ongeveer dezelfde kennis aanwezig is. Weak links zijn krachtig doordat het kennisverschil per contact groter is en tegelijk (door de moderne technologie) is het aantal contacten groter. Sociale Media vergroten het leervermogen van mensen, groepen en de samenleving als geheel sterk. We staan nu nog aan het begin van die ontwikkeling, maar naar mijn gevoel zal kwaliteitsmanagement in de toekomst een manier moeten vinden om die versnelde kennisontwikkeling te helpen in goede banen te leiden, maar ook haar als zodanig te benutten.

Omdat de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen is het ook steeds minder mogelijk een kwaliteitsmanagementsysteem te bouwen dat (impliciet) van een stabiele situatie uitgaat. Daarom zal kwaliteitsmanagement minder een zaak van centrale beheersing worden, maar steeds meer uitgaan van een beroep op decentrale verantwoordelijkheid en decentrale besluitvaardigheid. We zijn met zijn allen verantwoordelijk, niet alleen 'het management'. Wikipedia is een goed voorbeeld van kracht en flexibiliteit. Dat mag wat mij betreft als inspiratie dienen voor moderne organisaties.

Een andere ontwikkeling is de verandering van de relatie tussen arbeidsmarkt en organisaties. *Transactiekosten* betreffen de kosten die nodig zijn voor de noodzakelijke interacties om een stuk werk gedaan te krijgen (mensen, middelen, contracten, etc.). Organisaties zijn nu nog vaak de meest efficiënte oplossing voor het minimaliseren van deze kosten omdat de mensen in dienst zijn van één onderneming met een centrale set van regels en afspraken. De vraag is hoe lang dit nog zo blijft. Door de toegenomen mogelijkheden van techniek en communicatie kunnen we veel gemakkelijker tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het aantal ZP-ers (Zelfstandige Professionals, personen die niet vast verbonden zijn aan een arbeidsorganisatie) bedraagt inmiddels al meer dan 800.000. De kosten van transacties met personen buiten de organisatie worden steeds lager. Op dit moment is het al zo dat organisaties bepaalde werkzaamheden buiten de deur makkelijker, beter én goedkoper kunnen laten uitvoeren dan in de organisatie zelf, hoewel de organisatie daar in principe wel de mensen voor heeft. Deze trend doortrekkend, valt te verwachten dat de organisatiegrenzen verder zullen vervagen. Ook dit zal gevolgen hebben voor kwaliteitsmanagement, omdat veel op personeel betrekking hebbende aspecten er nog impliciet van uitgaan dat het 'eigen' medewerkers betreft.

Samenvattend: in mijn visie rekt kwaliteitsmanagement in de toekomst af met faalfactoren uit het verleden:

- kwaliteitsmanagement geeft de mens een plaats die recht doet aan de eigenaardigheden van ieder persoon: bouwt ruimte in voor decentrale verantwoordelijkheid en besluitvorming;
- kwaliteitsmanagement gebruikt SMART doelen met gepaste terughoudendheid, durft een grens te trekken om belangrijke, niet meetbare grootheden in het vizier te houden;
- kwaliteitsmanagement organiseert bij veranderingen variatie en meervoudig kijken (verschillende brillen).

en benut en begeleidt kwaliteitsmanagement nieuwe ontwikkelingen:

- kwaliteitsmanagement benut sociale media, welke voorzien in weak links die het leer- en innovatievermogen versterken;
- kwaliteitsmanagement speelt in op vervagende organisatiegrenzen; steeds vaker zullen mensen voor meerdere organisaties tegelijk werken, in balans met hun privéleven.

Ik ben ervan overtuigd dat het een noodzakelijke maar ook haalbare zaak is om deze ontwikkelingen verder vorm te geven. Ik sluit af met een citaat van een collega:

"Je hoeft niet te veranderen. Overleven is niet verplicht."