



Ad Tempelaars begon zijn werkend leven, na een opleiding chemische techniek, als chef van een kwaliteitscontroleafdeling bij Rank Xerox Manufacturing. Vooral de analysekant boeide hem in die tijd. Hij verwierf het diploma Statistisch analist VVS en volgde veel seminars en cursussen over kwaliteitsmanagement, auditing en organisatiekunde (o.a. Juran en Deming) bij de KDI, waar hij midden 70-er jaren freelance docent werd en later bij het INK. Rank Xerox was een geweldige leerschool door de managementtechnieken die door de moederorganisatie Xerox werden geïmplementeerd. Maar ook door de kansen die aan medewerkers werden gegeven om zich te ontwikkelen. Nog steeds een voorbeeld van hoe het kan of moet. Sinds 1983 is hij actief als organisatie-adviseur, eerst in teamverband en vanaf 2001 als zelfstandige (Tempelaars Consultancy). Vanaf 1996 is hij actief met en betrokken bij het INK-managementmodel (INK-trainer, senior auditor, productontwikkelaar en kennispartner). Contact: info@tempelaars-consultancy.nl

VEELZIJDIGE KWALITEIT! HOE WE ER BETER VAN WORDEN...

De betekenis van de kleuren

De titel van deze bijdrage kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Allereerst vanuit een maatschappelijke context, maar ook vanuit een managementcontext.

Bijgaande foto is mijn metafoor over het kleur en richting geven aan het bestaansrecht van een organisatie. Het is het huis van Heijboer in Den Ijp. Heijboer, met een aparte en geheel eigen voor iedereen zichtbare levensstijl, waarin hij met zijn levensgezinnen gelukkig is geweest.

De maatschappelijke context houdt in dat de wereld er steeds anders uit zal zien. Groen is bijvoorbeeld de kleur waar we aan denken als het gaat om ons milieu. Blank, bruin, geel



en zwart als het gaat om de vele verschillende mensen die op deze aarde samenleven. Een samenleving die steeds complexer wordt om te sturen en om er de eigen 'goede' weg in te vinden. En als we denken aan het thema van dit boek, 'Perspectief op kwaliteit', zijn dit wel de elementen waar het om gaat. Hoe kunnen we met z'n allen werken aan een bestendige welvaart, die er voor iedereen, nu maar ook voor onze nazaten, rooskleurig uitziet. Dit vraagt om inspanningen en investeringen, gebaseerd op voortdurende innovatie, maar ook om regelmatige reflectie (met behulp van terugkijken de toekomst bezien).

Vanuit een managementperspectief heeft de titel, 'de gekleurde wereld', betrekking op de manier waarop kleuren in verschillende managementtheorieën worden toegepast. Deze theorieën gaan in feite over de identiteit en gedrag van een organisatie of van mensen. Ik kom hier verderop nog terug. Het eerste wat ik leerde als chef van een kwaliteitscontroleafdeling was: alle afgekeurde producten voorzien van een rode kaart. De hiërarchie in de organisatie was herkenbaar aan de verschillende kleuren werkkleding.

Reflectie

Toen ik de vraag kreeg om een bijdrage te leveren aan dit boek ging ik nadenken. En het eerste wat mij gebeurde was automatisch een reflectie. Wat heb ik in mijn werkend leven allemaal voorbij zien komen op het terrein van kwaliteitszorg en organisatie-ontwikkeling. Wat mij direct opviel was de terminologie. Vroeger spraken we over kwaliteitszorg en tegenwoordig meer over kwaliteitsmanagement. Het gekke is, dat het vroeger vooral technieken en instrumenten waren waarmee processen werden beheerst en analyses werden gemaakt. We zeiden wel: kwaliteit is ieders zorg. We probeerden de verantwoordelijkheid voor het maken van goede producten bij iedereen neer te leggen, maar de organisatie zat vol met mensen die met allerlei instrumenten en technieken zich bezig hielden met de kwaliteit van de producten. En als ik nu de term kwaliteitszorg bezie in het licht van deze tijd, is het juist het begrip zorg waar het om moet gaan. Zorgen voor, je zorgen maken om. 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.

Nu spreken we over kwaliteitsmanagement, waarbij systeemdenken en -benadering een belangrijke bijdrage leveren. Vanaf eind 80-er hebben de kwaliteitsmanagementsystemen hun intrede gedaan, met als eerste de systemen gebaseerd op ISO 9000-normen. Eerst voor kwaliteit, later voor milieu en weer later voor de mensaspecten in organisaties (OHSAS, liP en dergelijke). De laatste paar jaar heeft ook het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn intrede gedaan. De benamingen zijn eigenlijk de harde termen (managementsystemen), terwijl, als je naar de achterliggende doelen kijkt, het gaat om je ergens zorgen om maken; zoals het milieu beschermen, veiligheid en welzijn van mensen bewerkstelligen. In ISO 9001 bijvoorbeeld, gaat het investeren in mensen alleen om te zorgen dat medewerkers beschikken over de bekwaamheden om het werk goed te kunnen uitvoeren. OHSAS en liP zijn er veel meer op gefocust, dat medewerkers zich lekker in hun vel voelen, om van daaruit het beste van henzelf te geven in de organisatie en er plezier aan te beleven.

Ook de ontwikkeling van het INK-managementmodel maakt een dergelijke trend door. De eerste uitgaven in 1993 waren sterk rationeel beschreven en vooral gericht op diagnostiek, wat gaat goed en wat kan beter. Het waren geen echte normen, maar toch waren het redelijk toetsbare kaders, bedoeld om een organisatie beter te kunnen laten functioneren. Al snel kwam men tot de conclusie dat het model pas echt zinvol was als men het kon gebruiken om aan organisatie-ontwikkeling te gaan doen. Te zorgen voor een steeds beter functionerend geheel, gericht op het bereiken van resultaten voor de verschillende belanghebbenden: klanten en partners, medewerkers, maatschappij, bestuur en financiers. In het model heeft begin 90-er jaren het begrip zorg voor de maatschappij al zijn intrede gedaan.

De Demingcirkel (PDCA, Plan-Do-Check-Act/Adapt) is lang het lerende principe geweest in het INK-managementmodel. In 2008 is een tweede veranderwiel geïntroduceerd (IMWR: Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren). Een veranderwiel, dat in tegenstelling tot PDCA niet altijd cyclisch doorlopen hoeft te worden. Het gaat veel meer over de manier waarop de menskant in een organisatie wordt beleefd en wordt ingezet.

Uit onderzoek bleek dat het hebben van uitstekende en redelijke 'valide' lijsten met verbeterpunten prima zijn. Zeker als daar op een project- of planmatige manier mee wordt omgegaan. En toch..., werden er mooie resultaten bereikt? Te weinig, er zat veel meer in. Was er eigenlijk wel een verschil met vroeger, waar het de aandacht voor kwaliteit betrof? Ik weet nog dat op de oude agenda's van de bijeenkomsten van regionale kwaliteitskringen elk jaar het onderwerp stond: 'Hoe vertel ik het mijn baas?' Of, de directeur die een brochure krijgt voor een bijeenkomst voor directeuren over kwaliteit."Oh, het gaat over kwaliteit, daar heb ik een manager voor." Ik zeg vroeger? Maar hoe is het vandaag?

Belangrijke succesfactoren uit de onderzoeken waren: noodzaak, leiderschap, cultuur en de veranderaar. Als medewerkers geen noodzaak zien in veranderingen, zal het moeilijk zijn om energie bij hen vrij te krijgen. Van de leider wordt inspiratie verwacht en het voorbeeld. Als er in een organisatie nooit een aanspreek- of verandercultuur is geweest, waarom zouden we dan nu wel veranderen? Als de begeleider van de verandering geen rekening houdt met de betrokken mensen zal hij weinig successen boeken.

In de beginjaren van mijn carrière speelden zaken als: quality circles, Lean manufacturing, problem solving technieken (w.o. Kepner en Tregoe). Populaire films als *If Japan can, why can't we?* werden massaal bekeken. Ook boeken als *In search of excellence* werden massaal gekocht en gelezen. Ik hoor het professor Filips Mulder nog met een big smile in zijn lezingen vragen: heeft u het gekocht? Maar ook gelezen?? Allemaal aspecten die nu in 2012 nog steeds in meer of mindere mate spelen, wellicht tegen andere achtergronden en inhoud. De essenties staan nog recht overeind.

Kwaliteitszorg, in kleuren

Eerder in deze bijdrage pleitte ik al voor het terughalen van het begrip kwaliteitszorg als alomvattend begrip voor de inspanningen om te werken aan steeds beter functionerende en presterende organisaties. Zorg betekent namelijk ook rekening houden met. En als ik dan naar een aantal filosofieën kijk en zie wat dan op een of andere manier indruk maakt zijn het de manieren waarop in deze filosofieën kleuren als herkenning zijn ingebracht.

Six Sigma is pas echt beginnen te leven toen het naast de technieken die het in zich heeft meer is geïnstitutionaliseerd en als filosofie in organisaties is ingebracht. Begrippen als black belt, green belt en yellow belt zorgen dat er op een doordachte manier aandacht wordt gegeven aan het invoeren van de juiste en gedragen interventies in de organisatie.

Om veranderingen in organisaties effectief door te voeren heeft de Caluwé zijn kleurentheorie ontwikkeld. De kleurentheorie is een denkwereld met als uitgangspunt dat elke situatie vraagt om een op die situatie toegesneden interventie (geel voor macht, blauw voor rationele, rood voor motiverende, groen voor lerende en wit voor intuïtieve).

Het waardenmodel van Spiral Dynamics is een doorontwikkeling op de onderzoeken van Graves naar wereldvisies die van toepassing zijn op zowel individuen als teams, organisaties, samenlevingen enz. De wereldvisies zijn opeenvolgende fasen, in toepassing vergelijkbaar met de theorie van Maslov. Elke fase is aangeduid met een kleur. Beige staat voor overleven, paars voor geborgenheid, rood voor energie en macht, blauw voor orde, oranje voor succes, groen voor verbondenheid, geel voor synergie en turkoois voor holistisch. Elk van deze wereldvisies heeft zijn eigen kenmerken, de specifieke houvast geven in de betreffende fase. Van vroeger kennen we al de hoedjes/petjes van Edward De Bono. Het zijn gekleurde hoedjes of petjes die je telkens in een verschillende situatie of omstandigheid opzet en wisselt. Elk petje heeft zijn eigen kleur en is daarmee uniek. Het gaat over het kijken naar een organisatie. Uit elke kleur kun je vragen ontlenuen.

Wit gaat over kale cijfers en feiten, rood gaat over gevoel en intuïtie, zwart over negativiteit en pessimisme, geel over positiviteit en optimisme, groen over creativiteit en de blauwe staat voor beschouwend en controlerend.

Zomaar enkele voorbeelden over het gebruik van kleuren in theorieën die toegepast kunnen worden om de meest geschikte interventies en stijlen van leiderschap in gegeven situaties toe te passen. Een waardeoordeel over wat het beste toegepast kan worden is naar mijn idee absoluut niet relevant. Het gaat er tenslotte om dat je als organisatie of als ondersteuner voor zorg voor kwaliteit in de meest brede zin, je bewust bent van de verschillende werelden die er (kunnen) leven.

Samenvatting

Professionaliteit en vakmanschap: in de loop der jaren zijn er veel methoden, technieken en instrumenten ontwikkeld en bedacht, die vandaag de dag nog steeds waardevol zijn. Vanaf de

middeleeuwen kenden we het leerling-, gezelschap- en meester-principe. De kern van dit principe is voordoen en nadoen. Mentorschap en coaching zijn de basis. Er gaan weer stemmen op om in het onderwijs terug te gaan naar deze titels. De horeca kent deze principes overigens nog steeds.

Gebruik van instrumenten: de hedendaagse Statistische procesbeheersing kennen we al uit 1928 van Shewart, verder doorontwikkeld door Deming. Later kwamen bijvoorbeeld Motorola (six sigma), Taguchi (slim proefopzetten) enzovoorts. In principe is statistische procesbeheersing de basis voor het effectief beheersen van processen op basis van 'meten is weten'.

De "Seven Tools" voor systematisch probleemoplossen (stroomschema, Ishikawa-diagram, Pareto-analyse, checklijsten, histogram, tijdreeksdiagram en correlatiediagram).

Allemaal bijzonder waardevolle instrumenten en technieken die door hun eenvoud op de verschillende niveaus in een organisatie kunnen worden ingezet. Echter het kennen van trucjes is niet de basis voor succesvolle kwaliteitszorg, het zijn uitstekende maar vaak onderschatte instrumenten die je kunt gebruiken. Zeker in dit digitale tijdperk is het toepassen van deze technieken een stuk eenvoudiger.

De kern waar het om draait, is het begrip ZORG. Zorg is een ingesteldheid van mensen en organisaties en geen problem solving- of managementmethodiek. De als voorbeeld genoemde kleurentheorieën helpen om aan deze ingesteldheid te werken. Een ingesteldheid op weg naar de zorg in organisaties die zich op alle niveaus bewust zijn van het leveren van een bijdrage aan de intentie van dit boek: "Make the World a better place".

Mijn perspectief voor de toekomst is: niet moeilijk doen over definities, maar de essenties van de begrippen volgen. *Zorg is zorgen voor en management is beheersen*. **Kwaliteitszorg** is de ingesteldheid van mensen en organisaties voor 'kwaliteit' van producten, diensten, organisaties en samenleving. En **kwaliteitsmanagement** het geheel van beheersingsmethoden ter ondersteuning van die zorg.