



Ben van Schijndel (1948) was tot 2011 senior beleidsmedewerker kwaliteit aan de Hogeschool Utrecht (HU). In zijn laatste drie jaar bij de HU heeft hij onderzoek gedaan in de kenniskring van lector Ben Fruytier. Hij is bestuurslid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) en is daar oprichter en actief lid van het NNK Platform HBO. Vanaf 2007 tot heden heeft hij gepubliceerd over praktijkgerichte kwaliteitsvraagstukken m.b.t. kwaliteitsmanagement in het hbo, accreditatiestelsel, en theorievorming in de kwaliteitskunde. Hij is medeauteur en redacteur van een leerboek kwaliteitsmanagement voor studenten van bedrijfskundige hbo-opleidingen, dat in 2013 zal verschijnen.

KWALITEIT IS EN BLIJFT MENSENWERK

“Er is één verleden, er zijn meerdere toekomst.”

Theorieën die betrekking hebben op de kwaliteit van producten, processen, systemen en organisaties (systeemtechnische aspecten) geven geen of onvoldoende antwoord op vragen en problemen die betrekking hebben op de rol van de ‘factor mens’ in kwaliteitsmanagement. Omdat daar wel behoefte aan is, zijn de afgelopen jaren nieuwe theorieën ontwikkeld die wel oplossingsstrategieën bieden. Dit zijn kwaliteitsparadigma's (beheersing en betrokkenheid), kwaliteitsscholen (empirische, normatieve en reflectieve school) en de drie kwaliteitsdimensies (professionele, organisatorische en relationele kwaliteit). In alle drie concepten zijn systeemtechnische (object/proces/norm) en sociaaldynamische (mens) aspecten gecombineerd. Betrokkenheid, reflectieve school en relationele kwaliteit zullen bepalend zijn voor het toekomstige kwaliteitsmanagement waarin de human factor een steeds belangrijker plaats gaat innemen.

Ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement worden bepaald door ervaringen uit het verleden en behoeften in de toekomst. De positieve ervaringen moeten we versterken en verspreiden. Negatieve ervaringen moeten we uitwisselen en die vervolgens, via een leerproces, voorkomen. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet, zo heeft de praktijk geleerd. Het is ook mijn praktijkervaring. In de voorbereiding voor een leerboek kwaliteitsmanagement voor hbo-studenten Bedrijfskunde, kregen mijn medeauteurs en ik, via een NNK LinkedIn discussiegroep, meer dan 25 reacties. Het zijn adviezen over fouten uit het verleden die de kwaliteitswereld uit moeten. Hieronder een samenvatting van de reacties:

- Voorkom onnodige bureaucratie en regelgeving;
- Wees kritisch op het toenemen van regeldruk;
- Kwaliteit komt niet door modellen of handboeken;

- Organisatie-, product- en dienstkwaliteit is niet maakbaar middels modellen;
- Niet uitgaan van normen, maar vanuit waarden (van kwaliteit van dienstverlening, kwaliteit van arbeid, kwaliteit van bedrijfsvoering; sociale innovatie; noodzaak van passie en bezieling);
- Kwaliteitszorg is van de organisatie, niet van de staf;
- Medewerkers herkennen hun eigen kwaliteitsbeleving niet in het kwaliteitssysteem;
- Taylor is old school; Tom Peters, Gary Hamel, Jim Collins is modern school.

Deze waarschuwingen zijn in de discussie altijd gevolgd door goede raad:

- Kwaliteit bereik je middels een balans tussen sociale en technische middelen;
- Stel vertrouwen boven regels;
- Creëer ruimte voor innovatie middels durf en creativiteit, inspirerend leiderschap, ondernemerschap en zelfredzaamheid;
- Geef medewerkers verantwoordelijkheid, niet afnemen door strakke protocollen;
- Stimuleer anders denken;
- Zorg voor een inspirerende en motiverende cultuur;
- Houdt het simpel, wees kritisch bereid tot risico's;
- Klant is uitgangspunt;
- Kosten controlesysteem moeten in verhouding zijn met de opbrengst.

Kijkend naar deze opsomming zou Hans Vermaak (*Plezier beleven aan taaie vraagstukken*, 2010) zijn vingers aflikken. Allemaal open (taaie) problemen waar geen standaardoplossing voor is. Wellicht is dit ook de reden waarom ze nog steeds bestaan. De reacties in de discussie zijn niet alleen van vandaag of gisteren. De taaigheid zit hem in het gegeven dat ze betrekking hebben op sociaaldynamische aspecten van kwaliteitsmanagement. De vraag is of en hoe deze problemen de voortgang en het doorontwikkelen van kwaliteitskunde en kwaliteitsmanagement belemmeren. Als dat niet zo is, dan moeten we niet zeuren en leren leven met deze beperkingen. Maar zoveel reacties naar de auteurs doet het tegengestelde vermoeden. Kennelijk hebben we te maken met een problematiek die toch om een oplossing vraagt. Ik ga met u een oplossingstrategie verkennen en ga daarna in op de voorwaarden waaronder oplossingen worden geaccepteerd.

De opsomming van adviezen laat zien dat het gaat om problemen die ontstaan door menselijk denken en handelen. Dit impliceert al de oplossingsrichting. Betere systemen, normen, procedures, protocollen en organisatiestructuren zullen hier niet helpen. Wat helpt dan wel? Vinkenburg (2010) pakt dit elegant en degelijk op in zijn artikel 'Naar een derde school in de kwaliteitskunde?'. Hij beschrijft hoe en waarom de empirische kwaliteitsschool opgevolgd wordt door de normatieve school. De empirische school (meten is weten) geeft met haar kwaliteitsobjecten proces en product geen antwoord op vragen en problemen op het niveau van systeem en organisatie. Laatstgenoemde twee zijn de kwaliteitsobjecten van de normatieve school. Vinkenburg haalt hier Thomas Kuhn (wetenschapsfilosoof, 1922-1996) aan: "Van tijd tot tijd wordt er een revolutionaire sprong gemaakt. Dan is er plots een oplossing gevonden voor een probleem, dat voorheen altijd wel door sommige aanhangers

van bestaande scholen werd onderkend, maar dat niet met de bestaande kennis uit die scholen opgelost kon worden.” Zo ontstond de normatieve school. In het onderhavige artikel introduceert Vinkenburg de reflectieve kwaliteitsschool met als kwaliteitsobjecten ‘mens en relatie’. Hierbij een nieuwe sprong makend om via reflectie de problemen een plek te geven die niet met de normatieve school aangepakt kunnen worden. Menselijk denken en handelen staan dus centraal. Eerder had Vinkenburg hier al eerder over nagedacht door naast het beheersingparadigma het betrokkenheidsparadigma te introduceren.

Kennelijk is de tijd rijp voor nieuwe ideeën om de human factor in kwaliteitsmanagement meer inhoud te geven. Van Schijndel en Berendsen (2007) deden dit onder de titel ‘Kwaliteit is Mensenwerk, relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor’. Zij komen tot de menselijke succesfactoren zingeving, eigenaarschap, vakmanschap, sociale vaardigheid en leiderschap. Relationele kwaliteit geeft samen met de dimensies organisatorische en professionele kwaliteit vorm aan het concept Kwaliteit in Drie Dimensies (K3D). Van Schijndel (2010, 2011) heeft het K3D uitgewerkt op individueel en collectief niveau. Hét kenmerk van de goed functionerende organisatie en de goed functionerende professional is, dat de drie kwaliteitsdimensies van hoog niveau zijn én met elkaar in balans. Dat wil zeggen dat geen van de dimensies een beperkende factor is voor de ander, zodat de organisatie haar doelen kan bereiken en, waar het om personen gaat, deze hun individuele doelen kunnen bereiken. De waarschuwingen en adviezen die de schrijvers van het leerboek ontvingen, wijzen op het ontbreken van sociaaldynamische aspecten. Door balans na te streven in en tussen (1) beheersing en betrokkenheid, (2) empirische, normatieve en reflectieve school en (3) professionele, organisatorische en relationele kwaliteit moet het mogelijk zijn om tot oplossingsstrategieën te komen. De nieuwkomers betrokkenheid, reflectieve school en relationele kwaliteit moeten daarin dan wel serieuze aandacht krijgen.

De paradigma’s, scholen en dimensies staan niet los van elkaar. Integendeel, ze vullen elkaar juist aan. Dat zien we door ze in hun toepassingsgebied plaatsen:

- Kwaliteitsparadigma’s: uitgangspunten voor de besturingsfilosofie;
- Kwaliteitsscholen: hebben de focus op kwaliteitsobjecten;
- Kwaliteit in Drie Dimensies: dagelijkse praktijk van kwaliteitsmanagement.

K3D is waarschijnlijk de meest fundamentele van de drie (vergelijk het met elementaire deeltjes of fundamentele krachten in de natuurkunde):

- is van toepassing op individu en collectief (team, afdeling, organisatie) niveau;
- is toepasbaar op de paradigma’s en de scholen;
- beschrijft de menselijke succesfactoren in kwaliteitsmanagement;
- beschrijft en geeft inhoud aan de K3D-kenmerken van (verbindend) leiderschap;
- is te herleiden vanuit het kennisdomein van de gedrags- en evolutiebiologie. Hierdoor is het spanningsveld tussen persoonlijke en organisatiedoelstelling te verklaren en hanteerbaar te maken;
- beschrijft de relaties tussen de professionele drijfveren nieuwsgierigheid & ambitie met leren en daardoor ook met veranderen (een onderschatte notie in verandermanagement?)

Hoe K3D werkt is samengevat in de onderstaande tabel.

Kwaliteit in Drie Dimensies			
	Professioneel (vakinhoudelijk/functioneel)	Organisatorisch	Relationeel
Individueel aspect	-vakkennis professional -persoonlijk product	wijze waarop de professional zijn werk organiseert	professionele contacten
Collectief aspect	-collectieve kennis -eindproduct	-organisatiestructuur -effectiviteit en efficiëntie van besturingsprocessen	interacties tussen organisatie onderdelen (teams, afdelingen)
Actie	Reflectie	Reflectie	Reflectie
Effect			
↓ ↓ ↓ LEREN & VERBETEREN			

Is met dit betoog een kant-en-klare oplossing gegeven voor de mensgerelateerde kwaliteitsmanagementproblemen waar deze beschouwing mee begon? Neen! Maar het is nu wel mogelijk oplossingsstrategieën in te zetten door de human factor (betrokkenheid, reflectieve school, relationele kwaliteit) in samenhang en balans (!) te zien. Blijft de vraag of de in dit artikel gepresenteerde denkwijze door (kwaliteits)managers gezien wordt als oplossing voor hun mensgerelateerde vraagstukken in kwaliteitsmanagement. Welke gedachtegang of opvatting kan blokkerend werken? M.a.w. welke tegenwerpingen zijn te verwachten?

- De 80 - 20 regel. Als mijn organisatie nog eens 80% van de energie moet stoppen om de laatste 20% van het ideaal te bereiken, zien we er vanaf. Dat wordt te duur en er zijn meer prioriteiten;
- De kennisbasis om de concepten te begrijpen en toe te passen ontbreekt (en wordt wellicht ook niet als een gemis ervaren);
- De stelling van René ten Bos (filosofie over de managementtheorie): “Managers hebben wel wat anders aan hun hoofd dan het bestuderen van de theoretische fundamenten van hun vak”;
- Ik ben kwaliteitsmanager, geen gedragskundige.

Zolang dit soort blokkades de boventoon voeren, zijn flinke stappen vooruit in de sociaaldynamische aspecten van kwaliteitsmanagement niet te verwachten. De problemen waar de deelnemers van de LinkedIn discussie de auteurs van het leerboek op wezen, zullen dan nog lang bestaan.

Ik sluit af met de klassieker: “Als u niets geleerd heeft in het heden, is de toekomst gelijk aan het verleden.” Als de hier besproken concepten uit Kwaliteit is Mensenwerk worden opgepakt, dan zijn er nog vele (mooie) toekomstige mogelijkheden.

Referenties

Schijndel, B. van, Berendsen, G. (2007). Kwaliteit is mensenwerk; relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor. *Synaps*, nr. 23, p. 7-11.

Schijndel, B. van, (2010). Kwaliteit is mensenwerk....het vervolg of het begin? *Synaps*, nr. 31, p. 33-35.

Schijndel, B. van, Fruytier, B. (2011). Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit. *TH&MA*, nr. 3, p. 21-27. Ook gepubliceerd in *Synaps* (2011), nr. 33, p. 25-29.

Vinkenburg, H. (2010). Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, nr. 31, p. 3-5.