



Cees Hoogendijk (1959) houdt van zijn vrouw en hun zes kinderen, van mensen in het algemeen, van wiskunde en van humanistiek, van management- en organisatieontwikkeling, van dialoog en verbindend leiderschap, van heelheid en van continue vernieuwing, van waarderen onderzoeken en sociale constructie, van performativiteit en generativiteit en vooral van het mee-maken van lerende organisaties. Zijn missie als zelfstandig professional is Humanisering van Organisatie. Zie www.ceeshoogendijk.nl.

KWALITEIT MOET JE MISSCHIEN MEE-MAKEN...

Kwalisofische onderzoeken

De eerste virtuele EFQM winnaar

Het verhaal gaat dat de grondleggers van het EFQM Excellence Model in de tachtiger jaren van de vorige eeuw zich afvroegen welke Europese organisatie in eerste aanzet de meeste EFQM-punten zou scoren. Het model was gereed om toegepast te worden. Eindelijk een maatstaf voor kwaliteit van organisatie en haar besturing. Het gezelschap vertegenwoordigde een rijk netwerk met het nodige inzicht in het reilen en zeilen van de meeste Europese toporganisaties. Iemand opperde: “de Italiaanse maffia”. Er viel een langdurige stilte. Het was ontegenzeggelijk waar: deze organisatie zou hoog scoren in alle velden. Kwaliteit en ethiek gaan niet per se hand in hand.

De macht om hem niet uit te oefenen

Een vergeeld want bewaard velletje van de Coachingskalender, 21 januari, Martin Luther King-dag. De spreuk luidt: ‘Macht hebben en er geen gebruik van maken, dat is pas beschaving’. Dit voert terug naar de principes van Verticale Dialoog, waarin managers hun slechts aan de organogrampositie ontleende macht tijdelijk uitschakelen om de medewerkers op voet van gelijkwaardigheid te betrekken in de beleidsontwikkeling. Gaat het om leidinggeven, de leiding nemen? Wie wil graag de leiding hebben? Of gaat het erom in gezamenlijkheid met alle betrokkenen een plan te trekken dat de beste manier beschrijft om de aangereikte doelstellingen te realiseren? Een in dialoog ontwikkeld en dus breed onderschreven Hoe-plan legitimeert de manager om de realisatie ervan te bewaken. Het gaat niet om leidinggeven; het gaat erom de leiding van je medewerkers te krijgen.

Kwaliteit zit tussen de oren?

Emeritus professor René Bouwen uit Leuven mag worden toegeschreven dat hij het Appreciative Inquiry gedachtegoed van David Cooperrider naar Europa heeft gehaald. Sociaal constructionisme viert hoogtij bij deze organisatieveranderingsmethode die in

het Nederlands Waarderend Onderzoeken heet. Via verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven en verwezenlijken creëert ‘the whole system in the room’ een gezamenlijke wil en marsroute richting een verleidelijk wensbeeld. Dit is organisatieontwikkeling in optima forma. De crux van het proces berust op het zogenoemde AI-interview, een toonbeeld van kwalitatief hoogwaardige intermenselijke bejegening. Zoals Bouwen zegt: “Hoogwaardige communicatie zit niet tussen de oren, maar tussen de neuzen”.

De universele verklaring, een magere maatstaf

Een klein groepje organisatieconstructivisten bedacht ESFHO – European Society For Humanized Organizations. We zochten wel iets van een normering, maar eigenlijk wilden we vooral het discours aanzwengelen. We dachten aan een donkerblauw pocketboekje met zo’n ring van gele sterren. Lekker Europees. En als inhoud een reeks vragen, bedoeld om medewerkers in gesprek te laten gaan over humane dan wel inhumane kwesties in hun organisaties. De ESFHO-assessments zouden grote World Cafés zijn. En als er al een meting zou zijn gedaan, dan was het geen steekproef maar een collectief geconstrueerde mening. We baseerden ons op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. En stelden na bestudering ervan tot onze ontsteltenis vast dat je daar als organisatie aan kunt voldoen, en toch nog steeds ruimschoots onmenselijk kunt zijn. En dat zou dan de ultieme kwaliteitsnorm moeten belichamen? Aan ons als mensheid om er ruim boven te blijven.

Excellente scholen

Het Ministerie van Onderwijs meldt zich weer eens. Excellente scholen krijgen extra gelden. De beoordelingscommissie is alvast benoemd. De criteria volgen nog. Er zal ongetwijfeld een boel papier vloeien. Daarom heet het ook zwaaipapier. Zo’n 500 scholen melden zich aan. We krijgen 50 winnaars. En 5000 scholen doen niet mee; waarschijnlijk te druk met zorg en aandacht voor hun leerlingen; kennelijk van mening dat kwaliteit vooral door de directe stakeholders mag worden geformuleerd. Iedereen moet naar school. Overal zijn scholen. Waarom juist de beste verrijken? Waarom niet de meest hulpbehoevende van steun voorzien? Bas Haring filosofeerde: “Als je de lat hoger legt, gaan er minder overheen”. En stelde daarmee vast dat sport geen goede metafoer is als je gemiddeld hoge kwaliteit wilt leveren. Doe effe normaal, minister!

Humanisering van organisatie

“Weet je wel zeker dat je wilt werken voor een tabaksfabrikant?”, vroeg een netgenoot mij ooit, toen ik een *change support* klus aanvaardde bij Koninklijke Theodorus Niemeyer. De tabaksfabriek deed aan KaiZen. Het gewicht van de pakjes shag viel binnen een honderdste procent marge. De beveiliging van de accijnsgevoelige waar was optimaal. Ze hadden een rookvrije werkomgeving. Maar bovenal was er de aandacht voor het natuurproduct genaamd tabak. Tijdens een managementdag onthield ieder zich van roken met respect voor de longebolie van één collega. De directeur vond dat de onvermijdelijke reorganisatie evenveel aandacht moest geven aan de vertrekkers als aan de blijvers. Ik ben een fervent niet-roker. Eerdergenoemde netgenoot deed een IT-project bij Heineken. Zou Leonidas een kritiekloze opdrachtgever kunnen zijn? Obesitas is tenslotte volksvijand nummer 1.

Leerproces als belangrijkste proces – het bewijs

Het vandaag leveren van de juiste producten en diensten is vandaag het belangrijkste proces. Het morgen leveren van de juiste producten en diensten is (dus) morgen het belangrijkste proces. Op enig moment zijn de producten en diensten van 'morgen' noodzakelijkerwijze vernieuwd ten opzichte van 'vandaag'. Het is dus belangrijk dat de organisatie in staat is de vernieuwing teweeg te brengen die ervoor zorgt dat 'morgen' de juiste producten worden geleverd. Dat is belangrijker dan het 'vandaag' leveren van de juiste producten, want vanuit de optiek van 'morgen' is dat proces niet belangrijk meer. Ergo, het proces dat ervoor zorgt dat morgen andere/betere producten worden geleverd dan vandaag - id est het leerproces - is een belangrijker proces dan het proces dat de producten van vandaag produceert. Als vandaag het leerproces belangrijker is dan het primaire proces, dan geldt dat morgen natuurlijk ook. Volgens mij is daarmee aangetoond dat het leerproces belangrijker is dan het primaire proces, en dus minstens net zoveel aandacht en organisatie behoeft.

Kwaliteit volgens de oude Chinezen

Aan de Chinese wijsgeer Confucius werd eens gevraagd: "Wat zou u doen als u geroepen werd om het land te besturen?" Confucius antwoordde: "De taal goed gebruiken." Zijn leerlingen keken hem niet-begrijpend aan. Confucius vervolgde: "Als de taal niet goed gebruikt wordt, komen woorden niet overeen met de werkelijkheid. Dan blijven de dingen die gedaan moeten worden, ongedaan. Het gevolg is dat het goede en het schone wegwijnen, het recht zijn loop niet heeft, de mensen in verwarring raken en de samenleving uit elkaar valt."

Accommoderen of Assimileren?

David Bohm is quantumfysicus met een spirituele twist. Hij schrijft over verbondenheid tot onder quantumniveau. Over de impliciete orde die continu materie en geest voortbrengt. Over emergentie. Zijn werk is helaas niet voltooid. Een van zijn mooiere inzichten - in de optiek van wetenschap, maar op managers evengoed van toepassing - is het verschil in waarnemen. Accommoderen is onderzoek doen naar dingen die je graag wilt ontdekken. Alles wat je ziet, plaats je in een voor(in)genomen frame. En wat je niet kunt plaatsen houdt je buiten de dataset. Assimileren daarentegen is het vermogen om waar te nemen wat je niet had verwacht en dat ook - of juist - als onderzoeksdata te beschouwen. Het begrip 'wetenschappelijk verantwoord' komt zo in een ander daglicht te staan.

Kwaliteit 3.0

Hoe transparanter de samenleving, des te lager de criminaliteit. Een citaat uit Society3.0. Dit boek beschrijft wereldmensen die een subtiele combinatie belichamen van zelfbeschikking en verbindend vermogen. In de zakelijke omgeving vinden we ze terug als ZP's: zelfstandig professionals. Van Spinvis kennen we de prachtige kwalificatie "Ik oefen mijzelf uit". Asynchrone wederkerigheid is de spil waarin SE's of *social enterprises* hun waardecreatie leveren. Jan Flameling, daartoe uitgenodigd door het gilde van 'meesters in ontwikkeling', behandelde de ZP onder de intrigerende titel Autopoiesis, Rizomatisme en Soma-esthetiek. Het lijken zwaar theoretisch-filosofische begrippen maar ze verwijzen indringend naar kwaliteit als wederkerigheidsprincipe.

Performativiteit en Generativiteit

In een zekere Speech-Act-Theorie wordt onderzocht in hoeverre het uitspreken van taal een handeling betreft, zelfs een bepaald effect sorteert. "Hierbij verklaar ik u tot man en vrouw." Mits uitgesproken door de beëdigd ambtenaar is deze tekst wel degelijk een daad. Dat geldt in feite ook voor de uitspraak "Ik beloof ...". Lees Austins *How to do things with words* erop na. "It's our mind that creates this world." is een slogan die je terugvindt in het sociaal constructionisme. Dus we kunnen de toekomst voordeden. (Is het heden niet tenslotte ooit door onszelf bedacht?) Als onze bejegening waarderend onderzoekend is, dan voelt de ander zich bekrachtigd en uitgenodigd om dit zelf ook te doen. Generatief heet dat. Zou je op deze manier kwaliteit kunnen construeren?

Fundamentele constructen

Presence van Peter Senge, subtitel *Human Purpose and the Field of the Future*, is dunner en veel rijker dan *The 5th Discipline*. De menselijke bedoeling als kwaliteitsprincipe? Organisatieontwikkeling als proces van wederkerigheid met de ontwikkeling van de betrokken medewerkers. Grote organisaties zijn grenzelozer dan landen, multicultureler dan regeringen, en lerender dan menig departement. Senge stelt dat organisaties wel eens de belangrijkste bouwstenen kunnen zijn voor een betere samenleving. In de Louis Le Roy lezing van 2011 spreek ik - met de Ekokathedraal als metafoor - van de organisatie als fundamenteel construct. Er aan meebouwen is de enige optie. Niets gaat zonder plan; niets gaat volgens plan. Leren zullen we. Kwaliteit is een bouwproces.

Het einde van PDCA

En overigens ben ik van mening dat we nu toch echt eens de PDCA cirkel moeten inruilen voor PDCI. Van Act naar Improve. Niet produceren maar leren. Honderd jaar geleden kwam Shewhart (na zijn drieluik van Specification, Production en Inspection) met Plan, Do, Study, Act. Eigenlijk is Demings verbouwing marginaal geweest toen hij Check introduceerde. Maar welbeschouwd ging het in die tijd nog steeds over T-Fords, die zoals we weten in één kleur werden geleverd. Van de Six Sigma DMAIC benadering (define, measure, analyze, improve, control) gaat de wereld naar mijn smaak niet mooier worden. Terug naar de echte bron: Francis Bacon met zijn Hypothesis-Experiment-Evaluation benadering. Eigenlijk veel treffender dan PDCI.