



Dr. ir. Huub Vinkenburg is zelfstandig adviseur. In 1995 promoveerde hij op de vraag waarom het zo moeilijk is om kwaliteit te leveren onder de titel 'Stimuleren tot perfectie'.

Contact: huub.vinkenburg@hetnet.nl.

STIMULEREN TOT REFLECTIE

Kwaliteitsmanagement is dood, leve kwaliteitszorg!

Als we naar de ontwikkelingen van ons vakgebied kijken dan staat daarin één vraagstuk centraal: kwaliteitsmanagement dreigt vast te lopen. Gepoogd wordt deze kwestie te benaderen op een manier die kwaliteitskundigen-van-het-eerste-uur eigen is: zoek de oorzaak van het probleem en neem die weg. Wat is hier 'het probleem'? Dat hangt af van de optiek (het paradigma) waarmee er naar wordt gekeken. De geschiedenis van de kwaliteitskunde leert dat zich – net als in andere vakgebieden – van tijd tot tijd een paradigmashift voordoet. Kenmerkend – volgens wetenschapsfilosoof Thomas Kuhn – is dat dan 'alles' verandert. De centrale begrippen krijgen een andere betekenis, de problemen worden anders gedefinieerd, de oplossingen elders gezocht en de werkwijze drastisch gewijzigd. Ik durf te stellen dat de nieuwe ontwikkeling ook vraagt om aan ander profiel, om andere competentie van de vakgenoten. Men gaat ook anders tegen het vak aankijken. Er komt een nieuwe school. Naar mijn mening maakt de kwaliteitskunde thans zo'n paradigmashift door. En staat er dus iets te gebeuren. Maar wat? Afgaande op Thomas Kuhn kunnen we dan het beste kijken naar elementen uit wat hij noemt de 'disciplinaire matrix', die kenmerkend zijn voor een vakgebied. De disciplinaire matrix beschrijft het conceptueel kader met daarin de gemeenschappelijke begrippen en overtuigingen, bijvoorbeeld over de aanpak van een probleem. In ons geval hebben we het dan bijvoorbeeld over de betekenis van begrippen als kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Want waar gaat het over? Wat is de essentie? Wat houdt het vak 'kwaliteitskunde' eigenlijk in?

Onbepaalde (kwaliteits)begrippen. Begrippen als kwaliteit en management behoren tot de klasse van onbepaalde begrippen (*vague concepts*). Kenmerkend is dat er geen definitie van is te geven én dat elke poging tot definiëren vragen oproept. In de NENISO 8402 stond ooit: "Kwaliteitsmanagement: het aspect van de totale managementfunctie dat het kwaliteitsbeleid (doelen, verantwoordelijkheden en middelen) vaststelt en implementeert". Over welk aspect gaat het precies, welke aspecten zijn er nog meer, en waarin onderscheiden ze zich van elkaar? Wat is het specifieke, unieke van het vakgebied 'kwaliteitskunde'? Wat is de essentie?

Drie (kwaliteits)scholen

Over wat de essentie is van kwaliteitskunde, lopen de meningen uiteen. Ik onderken drie scholen. De 'empirische' school focust op procesvariatie (symptoom), de onvoorspelbaarheid van producteigenschappen en de onbeheersbaarheid van productieprocessen (diagnose). Problemen zijn in principe op te lossen langs de weg van variatiereductie in procesparameters (therapie), door de oorzaken van variaties op te sporen door middel van statistiek en vervolgens weg te nemen (behandeling).

De 'normatieve' school stelt dat pas van 'integrale kwaliteitszorg' (toen IKZ, nu TQM) sprake is bij (1) een totale benadering waarbij alle processen in ogenschouw worden genomen, bij (2) een cyclische structuur in de aanpak (plandocheckact) én bij (3) een samenhang met het oordeel van de klant over de kwaliteit van product of dienst. Deze school hanteert (kwaliteits)principes (klantgerichtheid, systeembenadering), werkt met modellen (ISO 9001, INKmanagementmodel) en stelt zich normatief op. Dit moet zuss en dat moet zo. Deze school is doordrenkt van het (cultuurfilosofische) beheersingsparadigma, met maakbaarheid als ideaal.

De 'reflectieve' school beziet kwaliteitsverbetering als een veranderingsproces en probeert daarbij geen normatief standpunt in te nemen. Zij zegt dus niet hoe het moet, maar stelt steeds de vraag: "Waarom gaat het (niet) goed?". De essentie van dit proces is: 'Samen met anderen kritisch kijken naar het eigen handelen, om dit vervolgens te verbeteren'. De 'reflectieve' school heeft qua karakter veel gemeen met de 'empirische' (nauwkeurig observeren), maar er is één groot verschil. De 'reflectieve' school zoekt de oorzaak van variaties niet alleen in uiterlijk waarneembare en objectief meetbare zaken, maar óók bij de menselijke factor, bij 'foute attitudes' en 'onvruchtbare interacties'. Deze school vindt steun in het (cultuurfilosofische) betrokkenheidsparadigma, met leefbaarheid als ideaal.

Elke school legt zijn eigen accent. Ik onderstreep het verschil door de kernactiviteiten te vangen onder respectievelijk 'kwaliteitscontrole', 'kwaliteitsmanagement' en 'kwaliteitszorg'.

Evaluatie van begrippen

Ik neem graag een aantal begrippen met u door in het licht van de hiervoor gedefinieerde scholen.

Het object van de kwaliteitskunde. 'Kwaliteitsmanagement' laat menselijke factoren als macht, communicatie en attitude buiten beschouwing hoewel ze van invloed zijn op 'kwaliteit'. Dergelijke factoren zouden niet te meten zijn, want niet in maat en getal uit te drukken, daardoor onbeheersbaar en dus niet te managen. Die gedachtegang is mij te mager. Langs die weg raakt 'kwaliteitsmanagement' op dood spoor. De menselijke factor is te beoordelen en te beïnvloeden. Het instrumentarium uit de empirische en normatieve scholen is ontoereikend voor het veranderen van attitudes en het verbeteren van interacties.

Kwaliteitsverbetering als veranderingsproces. Het verloop van kwaliteitsverbetering bezien als complex en langdurig veranderingsproces wordt door tal van factoren beïnvloed. Om de complexiteit te reduceren, onderken ik (in mijn proefschrift 'Stimuleren tot perfectie')

vijf dimensies aan dat proces: de *sociale* (wie), de *inhoudelijke* (wat), de *betekenisgevende* (waarom), de *ordenende* (hoe) en de *voorwaardelijke dimensie* (wanneer). Elke dimensie kent zijn eigen kritieke factoren en die worden behandeld volgens een vast stramen: symptomen > diagnose > therapie > behandeling. De werkwijze bij kwaliteitszorg is daarmee anders – reflectiever – dan die volgens de PDCA-cirkel bij kwaliteitsmanagement.

Onhoudbare (kwaliteits)principes. De ‘normatieve’ school hanteert graag een aantal (kwaliteits)principes. Op de keper beschouwd, blijkt op de meeste van die principes enige spanning te staan. Ze gaan niet altijd op. Neem klantgerichtheid. Doen wat de klant wil!? Dat moet je niet voorhouden aan een cipier, componist of chirurg. Anderzijds is de achterliggende gedachte bepaald niet slecht en al heel oud. Is ‘klant’ niet een hedendaags woord voor ‘ander’, en is het principe van klantgerichtheid iets anders dan de deugd van naastenliefde?

Alle (kwaliteits)principes staan in het teken van het beheersingsparadigma. Dat ze spanning oproepen, is onmiddellijk te zien zodra ze worden beschouwd vanuit het betrokkenheidsparadigma. Neem ‘meten is weten’. Voordat je gaat meten wil je toch eerst iets weten?

Onbruikbare (kwaliteits)instrumenten. Het klassiek kwaliteitsinstrumentarium is niet alleen ontoereikend, het werkt soms ook niet. Neem ‘problem solving’. De technieken die daarvoor worden aangedragen, zijn wel geschikt voor ‘gesloten’, maar niet voor ‘open’ problemen, zoals die spelen bij macht, communicatie of attitudes. Het begint er al mee, dat onder de betrokkenen geen consensus bestaat over wat ‘het probleem’ is. Maar wat dan wel? De ‘reflectieve’ school komt onder andere met ‘een goed gesprek’. Je kunt weten wat de kenmerken daarvan zijn, maar dat wil nog niet zeggen dat je zo’n gesprek kunt voeren. Ronduit zwak vind ik het meetinstrumentarium uit de normatieve school. Neem het klant of medewerkerstevredenheidsonderzoek. Na twee of drie keer te zijn toegepast, zijn de uitkomsten te voorspellen. Impulsen tot verandering geeft het niet. En ook geen nauwkeurige aanwijzing voor wat te verbeteren valt. Naar mijn mening hanteert men een ondeugdelijke methode. Als alternatief stel ik meer vertrouwen in ‘een goed gesprek over concrete, specifieke en actuele gebeurtenissen’, maar dat vindt men niet objectief alsof dat zou moeten en te bewerkelijk alsof de lasten hoger zijn dan de baten. Maar waar gaat het nu om? Waarvoor zijn metingen bedoeld?

Afronding

Ik probeer steeds een aparte insteek toe te passen: niet roepen hoe het moet, maar vragen: “waarom gaat het niet goed?”. Niet normatief (voorschrijvend), maar reflectief (onderzoekend). Een klassieke kwaliteitskundige werkwijze wordt aangevuld met een veranderkundige benadering. Als alternatief voor PlanDoCheckAct, wordt Symptomen > Diagnose > Therapie > Behandeling geboden. Een contrast tussen kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg wordt geschetst. Naast controleren gaat het ook om reflecteren. Naast Beheersing gaat het ook om Betrokkenheid.

Betekent dit alles nu dat kwaliteitskundigen moeten uitzien naar een nieuw ‘leading concept’? Ik denk van wel, en heb ook een idee waar het is te vinden. De geschiedenis van ‘kwaliteit’ als vakgebied laat een steeds wisselend perspectief zien. Kijk naar de benaming: van kwaliteitscontrole en kwaliteitsbeheersing via kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering tot integrale kwaliteitszorg en kwaliteitsmanagement. Kijk naar het object: van product en proces via systeem en organisatie naar mensen en relaties. Kijk naar de ‘problemen’: van onvoorspelbare producteigenschappen en onbeheersbare processen via ondoelmatige systemen en onderpresterende organisaties naar onbespreekbare machtsstructuren en gestolde interactiepatronen. Kijk naar de ‘oplossingen’: van statistische procesbeheersing via bedrijfskundige modellen naar stimuleren tot reflectie.

De grootste perspectiefwisseling die ik zelf heb meegemaakt, is die van ‘Stimuleren tot perfectie’ (titel van mijn proefschrift, 1995) naar ‘Stimuleren tot reflectie’ (titel van dit artikel, 2012). Van een normatief standpunt ‘zo moet het’ naar een reflectieve houding ‘wat doe ik niet goed?’.