

# Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's

Dr. ir. Huub Vinkenburg



## Inhoud

|                                   |   |                               |    |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|----|
| Samenvatting en leeswijzer        | 2 | Deel 3. Praktische vormgeving | 28 |
| Inleiding                         | 3 | Bijlage 1. Begrippen          | 32 |
| Inleiding                         | 3 | Bijlage 2. Dilemma's          | 33 |
| Deel 1. Ontoereikend gedachtegoed | 4 | Verwijzingen                  | 35 |
| Deel 2. Aanvullend perspectief    | 9 |                               |    |



### **De auteur**

Dr.ir. Huub H.M. Vinkenburg (1940) is wiskundig ingenieur (TH Delft). Werkte eerst acht jaar bij Akzo, daarna drie-entwintig jaar bij Twynstra Gudde en is thans zelfstandig adviseur. Legt zich sinds 1982 toe op vraagstukken rond kwaliteit van dienstverlening. Promoveerde in 1995 – proefschrift ‘Stimuleren tot perfectie’ – op de vraag waarom het soms zo moeilijk is om kwaliteit te leveren. Stuitte daarbij op kwesties die vragen om – deels onbekende – ver-  
anderkundige inzichten.  
E-mail:  
[huub.vinkenburg@hetnet.nl](mailto:huub.vinkenburg@hetnet.nl)

### **Samenvatting**

Het kwaliteitskundig denken draagt een rationeel karakter. Het is gegroeid in de industrie en gekleurd door het beheersingsparadigma (in bijlage 1 worden begrippen toegelicht). De kwaliteitskunde als vakgebied heeft een sterke kant: goed kijken en nauwkeurig observeren met behulp van statistische methoden en technieken. Het vakgebied heeft echter ook een blinde vlek: het negeert de menselijke factor terwijl het daar toch om draait in de dienstverlening. Aanvullingen op het kwaliteitskundig gedachtegoed worden geput uit het betrokkenheidsparadigma en de deugdenethiek.

Een totale omslag in het denken – een paradigmashift – is niet nodig. Het is geen kwestie van of-of, maar van en-en. In het kwaliteitskundig gedachtegoed zijn specifieke ‘methoden en technieken’ op te nemen die dilemma’s bij het veranderen van attitudes en interacties duidelijk maken. De essentie daarvan ligt in het samen met anderen nauwkeurig observeren van goede (top)managers en dienstverleners, daarin een patroon ontdekken – een deugd – en die vervolgens zelf beoefenen. Benchmarking op zijn best.

### **Leeswijzer**

Dit katern bestaat uit de volgende drie delen.

Deel 1: Ontoereikend gedachtegoed.

De kwaliteitskunde is meer gericht op dingen dan op mensen. Onder bepaalde voorwaarden is zij ook geschikt voor dienstverlening.

Deel 2. Aanvullend perspectief.

De focus op dingen én mensen roept spanningen op. De deugdenethiek kan verlichting brengen.

Deel 3. Praktische vormgeving.

Hoe ontdek je wat deugden zijn en waarom ze werken? Hoe geef je een en ander handen en voeten? Aristoteles gaf het voorbeeld.

# Kwaliteitskunde voor dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's

## Inleiding

Diensten hebben een interactief karakter. Klanten van dienstverlenende bedrijven baseren hun oordeel over de dienstverlening vooral op subjectieve kenmerken zoals: betrouwbaar, eerlijk, hartelijk, deskundig en betrokken. Modellen als de ISO-norm en het INK-managementmodel zijn abstract en niet concreet, algemeen en niet-specifiek, tijdloos en niet-tijdgebonden. Aan die modellen ontbreken menselijke factoren, zoals macht, communicatie en cultuur.

Dienstverleners voelen zich niet aangesproken door dergelijke modellen. Hun vakmanschap – een bron voor kwaliteit – blijft buiten beeld. De modellen zelf treft geen blaam, maar wel het denken achter de modellen: het *beheersingsparadigma*.

Wat mist iemand die handelt vanuit dat beheersingsparadigma? Daarover schrijft Juran (1964) in zijn boek 'Managerial breakthrough'. Een artikel van Margareth Mead, de beroemde antropoloog, was voor hem een openbaring. Het ging over haar opdracht van de Amerikaanse overheid om na te gaan waarom technische hulpverlening in het buitenland zo vaak mislukte. Haar conclusie én boodschap was dat experts niet beseffen dat technische veranderingen altijd sociale gevolgen hebben die bedreigend zijn voor de bestaande status, gewoonten en overtuigingen. Juran besepte plots

dat hij zelf ook een expert was wiens werk soms mislukte. Had hij zelf wel voldoende gevoel voor de realiteit? Wat ontbrak er aan zijn denken? Hield ook hij te weinig rekening met de menselijke factor?

Dit verhaal illustreert een omslag in het denken - *een paradigmashift*. Het laat niet alleen zien wat er in het denken verandert, maar ook hoe een dergelijke verandering in zijn werk gaat. Mead raakte een gevoelige snaar bij Juran.

### **Deel 1. Ontoereikend gedachtegoed**

Om geschikt te zijn voor dienstverlening moet de kwaliteitskunde aan voorwaarden voldoen. Aan de hand van enkele vragen verkennen we hieronder welke dat zijn.

*Wat houdt het kwaliteitskundig gedachtegoed in?*

De kwaliteitskunde is in de industrie ontstaan uit een verzameling ‘methoden en technieken’ voor het reduceren van afval, herbewerking en schadeclaims. Die verzameling groeide uit van statistische procesbeheersing (SPC = statistical process control) tot bedrijfskundige borging van het kwaliteitssysteem volgens ISO-normen. Voor (top)managers was dit echter nog niet genoeg, ze wilden winst maken en partijen tevreden stellen. ‘Kwaliteit’ werd opgetild naar ‘excellentie’. Methoden en technieken maakten plaats voor managementmodellen (INK). Om het wat preciezer te zeggen: een concrete aanpak van geconstateerde specifieke fouten in het primaire proces werd omgebogen naar een abstracte beschouwing van opvattingen over algemeen relevant geachte organisatiegebieden waar niet nader benoemde risico’s schuilen voor excellente bedrijfsvoering. De taal van maat en getal werd managementjargon. De speld werd een hooiberg.

Dit alles weerspiegelt zich in activiteiten en rollen. Controleren is de kernactiviteit van de kwaliteitsinspecteur, specificeren en beheersen van de kwaliteitskundige en borgen en verbeteren van de kwaliteitsmanager. De specialist werd generalist.

*Waarom slaat de kwaliteitskunde niet overal aan?*

Van het begin af aan vindt het kwaliteitskundig gedachtegoed weinig gehoor in het bedrijfsleven. Hoe komt dat? Juran noemt twee redenen hiervoor. Eén daarvan noemden we al in de inleiding: kwaliteitskundige ingrepen kunnen bedreigend zijn voor de bestaande status, gewoonten en overtuigingen. (Top)managers – generalisten – kunnen bang zijn voor het ‘goed kijken en nauwkeurig observeren’ van kwaliteitskundigen – specialisten. Daar waar die hun ‘methoden en technieken’ inzetten, is de oorzaak van een kwaliteitsprobleem snel gevonden, en daarmee ook degene die de fouten maakt. En daarvan willen (top)managers liever niet weten. Six Sigma, als revival van het toepassen van statistiek, wordt dan ook met gemengde gevoelens ontvangen.

Juran zag nog een tweede reden waarom het kwaliteitskundig gedachtegoed bij (top)managers niet aanslaat: kwaliteit is niet in geld uit te drukken. Dit is een nette manier om te zeggen dat (top)managers weinig in kwaliteit zijn geïnteresseerd. Zij hebben geen oog voor het vakmanschap van de mensen van de werkvloer én ze hebben wel andere dingen aan hun hoofd dan kwaliteit. Ze zullen dit echter nooit toegeven. ‘Je stuit op een muur van begrip’.

Zoals (top)managers niet zitten te springen om statistische procesbeheersing, zo hebben mensen van de werkvloer het niet begrepen op bedrijfskundige modellen. Uit die modellen spreekt het beheersingsparadigma en daaraan is ‘heersen’ niet vreemd. Het managementdenken, doordrenkt van dit paradigma, schept distantie en werkt vervreemdend. Het trekt dingen uit elkaar. Beleid en uitvoering. Doel en middel. Resultaat en inspanning. Opvatting en ervaring. Het werken met managementmodellen bestendigt de ‘boedelscheiding’ (WRR, 2004). Zo kan het gebeuren dat de raad van bestuur van een zorginstelling onderweg is naar de uitreiking van een INK-onderscheiding, terwijl bezoekers een half uur moeten zoeken naar een parkeerplaats, artsen vanwege de verschrikkelijke sfeer uitkijken naar een andere werkomgeving en patiënten worden teruggeroepen omdat injectienaalden niet steriel waren. Het is al met al niet verwonderlijk dat ‘betrokkenheid van (top)managers en medewerkers’ een belangrijk principe is van de kwaliteitskunde. Zonder dat werkt het niet.

*Welke kwaliteitsvraagstukken spelen in de dienstverlening?*

Kwaliteit van dienstverlening draait om attitude en interactie (Maas, 2000). Daar ligt direct al een knelpunt. De ideale dienstverlener is behulpzaam, vriendelijk, empathisch en geduldig. Menig dienstverlener heeft echter een ‘foute attitude’, is arrogant, bot, argwanend, afstandelijk, onverschillig, onzorgvuldig of egocentrisch. ‘Mijn collega komt zo bij u’. Nu zijn Nederlanders ook geen gemakkelijke klanten. Ze zijn brutaal, opdringerig, assertief en zo meer. De dienstverlener zit tussen twee vuren. Hij moet bedrijfsregels in acht nemen en voorhanden systemen gebruiken én hij moet kwaliteit leveren. Als puntje bij paaltje komt, kiest hij eieren voor zijn geld.

*Een voorbeeld*

De klant vraagt of hij tijdens het familiediner de lievelingsmuziek van zijn moeder kan laten spelen. De ober antwoordt: ‘Nee, dat kan niet. Muziek komt hier uit de centraal geregelde computer.’

Dit voorbeeld laat zien dat de interactie tussen dienstverlener en klant onaangenaam kan verlopen. Klagen helpt niet; de interactiepatronen zijn gestold. En achter de schermen is het niet anders. Menig dienstverlener kan van zijn (top)manager geen steun verwachten. Er rust een taboe op het bespreekbaar maken van ‘onvruchtbare interactie’ – autoritair optreden, psychologische druk uitoefenen, kritiek weghonen.

Het kwaliteitskundig gedachtegoed heeft op het punt van attitude en interactie niet veel te bieden, en dit valt niemand te verwijten. Het is niet ontwikkeld voor dienstverlening en slechts mondjesmaat gevoed vanuit de menswetenschappen.

*Wat ontbreekt er aan het kwaliteitskundig gedachtegoed?*

ISO-normen en het INK-managementmodel dekken niet alles wat nodig is voor een ‘excellente bedrijfsvoering’. Daarom wordt de gereedschapskist van de kwaliteitskundige aangevuld met allerlei ‘concepten, methoden en technieken’, zoals de balanced score card, risicomanagement, kennismanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is wellicht nodig, maar nog niet voldoende. Er blijft een grote blinde vlek bestaan. Waar die vlek ligt, is onmid-

dellijk te zien aan de modellen die kwaliteitskundigen hanteren. Neem bijvoorbeeld het INK-managementmodel. Dit bevat uitsluitend *meetbare* factoren, want, zo luidt de redenering, wat niet meetbaar is, is niet te managen. We zien hier een onvervalste trek van het beheersingsparadigma.

Achteraf bezien deed zich bij de komst van het INK-managementmodel iets merkwaardigs voor. Het pretendeert het beeld neer te zetten dat Europese (top)managers hebben van de excellente onderneming. Het model kwam enkele jaren later op de markt dan het 7-S-model van McKinsey & Company – ‘In Search of Excellence’.

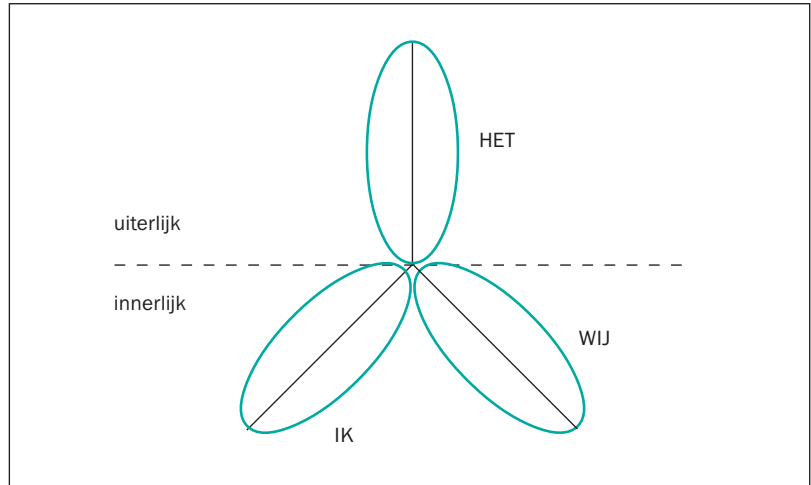
Dit model bevat drie ‘zachte’ elementen die ontbreken aan het INK-model: cultuur, managementstijl en bekwaamheden. Spreekt nu uit het model van managers of dat van de adviseur meer gevoel voor realiteit?

Managers en adviseurs zouden moeten kijken naar filosofen; die hebben een allesomvattend model (Kunneman, 1985). Dit model deelt de werkelijkheid op in drie domeinen: Natur, Menschlich Innerlich en Kultur – we duiden dit hier verder aan met Het-, Ik- en Wij-domein (figuur 1). Op grond hiervan is aannemelijk te maken dat ‘excellentie’ in het algemeen en kwaliteit van dienstverlening in het bijzonder, berusten op drie pijlers: de dienst (Het), de attitude van de dienstverlener (Ik) en de interactie tussen dienstverlener, klant en manager (Wij).

In één oogopslag is nu zichtbaar wat er ontbreekt in het kwaliteitskundig gedachtegoed. Het is niet gericht op het innerlijke, het onmeetbare, het subjectieve, het niet maakbare, het onbeheersbare. Het ontkent het bestaan en de invloed van de menselijke factor niet, maar het kan er niets mee. Het staat met lege handen bij (open) problemen in het Ik- en Wij-domein, zoals die zich voordoen bij ‘foute attitude’ en ‘onvruchtbare interactie’.

‘Menselijke factor’ is een abstract en ruim begrip. De kwaliteitskunde is geneigd de Mens te zien als één van de foutbronnen, naast Materiaal, Methode en Machine. Om die bron te elimineren zijn maatregelen erop gericht dienstverlening onafhankelijk van de mens te maken door zelfbediening, automatisering en dergelijke. Wordt er dan toch een fout gemaakt, dan ligt het in de menselijke aard om

Figuur 1. Drie domeinen



onmiddellijk te vragen: ‘Wie heeft dat gedaan?’. Een kwaliteitskundige springt nu op de bres en roept: ‘Niet op de man spelen! Het gaat er niet om wie de fouten maakt, maar om nieuwe fouten te voorkomen’. Hoe goed dit ook is bedoeld, het getuigt niet van gevoel voor realiteit. Bij fouten in de dienstverlening – bij ‘foute attitude’ en ‘onvruchtbare interactie’ – ontkom je er niet aan toch op de man te spelen. Iedereen kan de brokkenpiloot zo aanwijzen. Kwaliteitskunde zou op dit punt iets te bieden moeten hebben.

*Aan welke voorwaarden moet kwaliteitskunde voor dienstverlening voldoen?*

Aan de ontwikkelingen in de kwaliteitskunde vallen drie dingen op. Ten eerste is het object waarop de kernactiviteiten zijn gericht flink uitgedijd en complexer geworden: van product via proces naar systeem, keten en maatschappij. Ten tweede is de insteek van de kernactiviteiten van concreet, specifiek en tijdelijk, verschoven naar abstract, algemeen en tijdloos. Van het proces beheersen (SPC) tot streven naar excellentie (INK). Ten derde is één ding niet veranderd: van de objecten (product, ... , keten) worden alleen die aspecten bezien die uiterlijk waarneembaar en meetbaar zijn. Kwaliteitskundige interventies blijven vrijwel uitsluitend gericht op het Het-domein.

Deze drie kenmerken hebben de kwaliteitskunde niet geschikter gemaakt voor dienstverlening. Om dit ten goede te keren, moet er



wel het een en ander veranderen. Cosmetische aanpassingen zijn niet voldoende. Kwaliteitskunde voor dienstverlening zou aan de volgende voorwaarden moeten voldoen.

*Voorwaarde 1. Uitbreiding van het object met Ik- en Wij-domeinen.*

Kwaliteit van dienstverlening is gebaat bij managers en dienstverleners die goed naar zichzelf kunnen kijken (attitude) en naar hun relatie met anderen (interactie). Aan de kwaliteitskunde moet één kernactiviteit worden toegevoegd: reflecteren.

*Voorwaarde 2. Verzachting van de gevolgen van de 'boedelscheiding'.*

Er moet een verbinding worden gelegd tussen wat – onder invloed van het beheersingsparadigma – eerder werd gescheiden. Zo moet er een brug worden geslagen tussen risico en fout, tussen abstract en concreet, opvatting en ervaring, manager en medewerker.

*Voorwaarde 3. Verrijking met veranderkundige inzichten.*

Het besef moet groeien dat kwaliteitskundige interventies bedreigend kunnen zijn voor status, gewoonten en overtuigingen, en dat 'foute attitudes' en 'onvruchtbare interacties' anders kunnen worden aangepakt dan met de PDCA-cirkel.

Al met al zou de kwaliteitskunde voor dienstverlening plaats moeten bieden aan drie scholen: de statistische, de bedrijfskundige en de reflexieve school. Hoe kunnen die naast elkaar bestaan en hoe krijgen die vorm? Dit is het onderwerp van deel 2 en 3 van dit katern.

## **Deel 2. Aanvullend perspectief**

In het voorgaande hebben we het gehad over paradigma's, maar waar gaat het eigenlijk over? Waarom is het wenselijk en mogelijk te werken vanuit twee paradigma's tegelijk? Roept dit geen extra dilemma's op en maakt dit keuzeprocessen niet alleen maar gecompliceerder? Hierbij kan de deugdenethiek echter te hulp schieten; dit is de wetenschap van het vermogen goede keuzes te maken. We beginnen met een toelichting op paradigma's. Hoe kwamen die in het vizier?

### **Twee fundamentele paradigma's**

Bij de interviews in het kader van mijn promotieonderzoek versprak ik mij een keer. Ik vroeg: 'Waarom werkt u aan kwaliteit?' in plaats van: 'Waarom werkt uw bedrijf aan kwaliteit?' zoals op mijn lijstje stond. Er kwam een totaal ander antwoord dan ik tot dan toe had gekregen. Dit maakte mij nieuwsgierig en vanaf dat moment stelde ik beide vragen afzonderlijk. Na enige tijd ontdekte ik een patroon in de antwoorden. Managers komen met zakelijk-rationele overwegingen, zoals klantenbinding, imagoverbetering, omzetverhoging en kostenverlaging. Mensen van de werkvloer daarentegen komen met persoonlijk-irrationele drijfveren, zoals plezier in het werk, ergernis van non-kwaliteit, eer inleggen met vakmanschap, hang naar perfectie en behoefte aan zelfbevestiging (Vinkenburg; 1995).

Er bestaan kennelijk twee groepen motieven om aan kwaliteit te werken. Was iets dergelijks anderen al eerder opgevallen? De literatuur leerde mij dat filosofen van diverse pluimage het over één ding eens zijn, namelijk dat er twee fundamenteel van elkaar verschillende manieren zijn om met de werkelijkheid om te gaan. Bij de ene manier gaat het om Beheersing, met maakbaarheid als ideaal. Bij de andere gaat het om Betrokkenheid, met leefbaarheid hoog in het vaandel.

In tabel 1 staat een overzicht van contrasterende kenmerken van twee manieren om met de wereld om te gaan, twee paradigma's. Het verschil, of liever het contrast, is zo fundamenteel, oud, wijdverbreid en (h)erkend, dat het op veel en uiteenlopende manieren onder woorden wordt gebracht.

De paradigma's doen hun werk. In deel 1 hebben we al gezegd dat 'managen' onder het beheersingsparadigma uitdraait op 'boedelscheiding' – van beleid en uitvoering, van resultaat en inspanningen enzovoort. Het beheersingsparadigma zelf werkt, juist door die scheiding, dilemma's in de hand en roept spanningen op. Dit alles sprak mij zeer aan en voortaan meende ik die tweedeling 'overal' te kunnen zien, in de literatuur, maar ook in het dagelijks leven (zie kader).

| Beheersingsparadigma  | Betrokkenheidsparadigma   |
|---|---|
| Verklaringsmodel met wetten, logica en oorzaak-gevolg als concepten           | Begripsmodel met bedoeling, intentie, inleven en empathie als concepten |
| De uiterlijke wereld proberen te manipuleren en te beheersen                  | De innerlijke wereld proberen te begrijpen, aanvaarden en ondergaan     |
| Maakbaarheid als ideaal   | Leefbaarheid als ideaal   |
| Wetenschap, het koele verstand en berekenbare verschijnselen                  | Kunst, het warme gevoel en de onberekenbare verschijnselen              |
| Rationeel overtuigen  | Retorisch verleiden   |
| 'Meten is weten'  | 'Wie meet, komt nog niets te weten'                                     |
| Beoordelingscriteria als slagvaardigheid, doeltreffendheid en winstgevendheid | Beoordelingscriteria als nieuwsgierigheid, wijsheid en bezorgdheid      |
| Herrschen als Grundmotiv der Weltanschauung.                                  | Lieben als Grundmotiv der Weltanschauung.                               |

Tabel 1.  
Kenmerken van de twee fundamentele paradigma's

#### Uitingen van betrokkenheid en beheersing in het dagelijks leven

- Het motief om aan sportwedstrijden mee te doen: deelnemen versus winnen (De Coubertin). Hoe luidt de vraag na een wedstrijd? Gewonnen? Lekker gespeeld?
- De doelen die mensen nastreven: 'geld, macht en roem' versus 'samen er iets moois van maken' (Habermas). Managers willen iets anders dan mensen van de werkvloer.
- De benadering van iets dat mensen beroert: om de zaak heen draaien of erin binnentreden (Klukhuhn, 1995).
- De optiek om naar samenwerken in en tussen organisaties te kijken: afrekenen op prestaties of investeren in relaties (Amerikaans versus Rijnlands model).
- De wijze waarop politici, beleidsmakers en managers naar de samenleving kijken: objectiviteit versus solidariteit (Rorty).
- De aandacht kan uitgaan naar het algemene, globale en tijdloze of naar het specifieke, lokale, tijdelijke (Van Dinten).
- De strijd tussen rekkelijken en preciezen (17e eeuwse vaderlandse geschiedenis).

- Een reactie op het gedrag van Heer Bommel (Marten Toonder): 'Das ist ja gar nicht wissenschaftlich' (professor physica Prlwytzkofsky) versus 'Je mot meevibreren, makker!' (kunstschilder Terpen Tijn).
- De titel van een column (Berekenen of betekenen; Schaberg in NRC 27-10-2005) of boek (Dienen en verdienen; Vinkenburg, 1988).

De uitingen in het kader tonen telkens twee kanten van de medaille. Waar de voorkeur naar uitgaat hangt af van de situatie, van personen en ervaringen.

Zo langzamerhand groeide in mij de overtuiging dat die twee fundamentele paradigma's mij op het spoor zetten van iets wat heel bruikbaar kon zijn voor de kwaliteitskunde gericht op dienstverlening. De vraag was nu hoe ik die overtuiging praktisch vorm kon geven.

### **Paradigma's en kwaliteitskunde**

Hoe werken de paradigma's door in de kwaliteitskunde? Het blijkt dat ze op allerlei facetten een ander licht werpen, zoals het object van kwaliteitskunde, de definitie van kwaliteit, het meten van kwaliteit, de kernactiviteiten van de kwaliteitskunde en het managen van kwaliteit.

#### *Het object van kwaliteitskunde*

In deel 1 konden we zien dat het object van kwaliteitskunde in het ene paradigma slechts het Het-domein beslaat, en in het andere ook de Ik- en Wij-domeinen. Dat wil niet zeggen dat de manier van werken in het Het-domein geen invloed zou hebben op de andere domeinen.

Als (top)managers in het Het-domein werken vanuit het paradigma van de Beheersing, dan ontstaat – in het Wij-domein – een cultuur die zich kenmerkt door 'maakbaarheid', normstelling, streven naar 'total control', meer oog voor het algemeen belang dan voor dat van individuen, ongelijkwaardige posities: managers gebruiken medewerkers om doelen van de organisatie te realiseren. Een cultuur van 'controleren'. Als object van kwaliteit zijn kernactiviteiten van (top) managers – macht hanteren en communiceren – onbespreekbaar (Hetebrij, 2000).

Als (top)managers in het Het-domein werken vanuit het paradigma van de Betrokkenheid, dan kenmerkt de cultuur zich door leefbaarheid, zelfregulering, sturen op betekenissen, meer oog voor de concrete problemen waarmee mensen worstelen dan voor het abstracte algemene belang, gelijkwaardige posities: managers en medewerkers helpen elkaar om goede diensten te verlenen. De cultuur kenmerkt zich door 'faciliteren'. De kwaliteit van macht en communicatie is bespreekbaar.

Het spreekt voor zich dat een paradigmashift bij een topmanager van grotere invloed is op de cultuur van de organisatie dan een omslag in denken bij een dienstverlener. De komst van een nieuw type (top)manager kan de cultuur van een organisatie veranderen. Daar waar 'controleren' overgaat in 'faciliteren', ervaren mensen dit als een weldaad, andersom als gewelddadig (zie 'Harry Potter en de Orde van de Feniks').

#### *De definitie van kwaliteit*

De betekenis van het begrip kwaliteit verschilt per paradigma. In samenhang daarmee komt elke kwaliteitsschool met een eigen antwoord op de vraag: wat is kwaliteit? (Zie tabel 2.)

Wat is nu het antwoord op de vraag 'Wat is kwaliteit?'. Het kan zijn dat de vragensteller het antwoord wil horen dat past bij de school

| <b>Aard van de kwaliteitsschool</b> | <b>Typering van het begrip kwaliteit</b>   |
|-------------------------------------|--|
| <b>Statistisch</b>                  | Kwaliteit is het onontkoombaar resultaat van een beheerst proces (Vorstman).   |
| <b>Bedrijfskundig</b>               | Kwaliteit is de mate waarin een geheel van eigenschappen en kenmerken voldoet aan eisen (NEN-EN-ISO 9000).           |
| <b>Reflexief</b>                    | Kwaliteit is een gebeurtenis waarbij een gevoelige snaar wordt geraakt, en die bijdraagt aan de kwaliteit van leven. |

*Tabel 2.  
Betekenissen van het  
begrip kwaliteit*

waartoe hij behoort. Maar hoe kom je daarachter? Is hij een kwaliteitscontroleur, kwaliteitsmanager of kwaliteitsadviseur? Het is daarom verstandig te beginnen met een tegenvraag: ‘Kwaliteit van wat? In welke context? Voor wie? Vanuit welk gezichtspunt bezien?’

*Het meten van kwaliteit*

Het ene paradigma vraagt een andere meetmethode dan het andere. Dit heeft te maken met de aard van de maatstaven. Onder het beheersingsparadigma gelden slechts objectieve maatstaven, terwijl onder het betrokkenheidsparadigma ook subjectieve en intersubjectieve maatstaven mogelijk zijn. Het soort maatstaf dat mag worden aangelegd, hangt samen met het domein (tabel 3).

Tabel 3.  
Domeinen, maatstaven en eisen (ontleend aan Habermas; zie Kunneman, 1985)

| Domein                   | Maatstaf        | Eisen            |
|--------------------------|-----------------|------------------|
| Het – Natuur             | Objectief       | Waar, effectvol  |
| Ik – Menselijk innerlijk | Subjectief      | Waarachtig, echt |
| Wij – Cultuur            | Intersubjectief | Juist, geldig    |

Dit behoeft een toelichting. Als iemand zich uitspreekt over de kwaliteit van een of ander object, dan moet die uitspraak voldoen aan eisen die passen bij het domein waartoe dat object behoort. Zo niet, dan is de uitspraak niet geldig. Hier volgen drie voorbeelden, één voor elk domein:

- Als A zegt dat B zich autoritair gedraagt, dan is dit pas ‘waar’ als ook vele anderen herhaaldelijk constateren dat B hun argumenten wegwuift (objectief).
- Als C zegt dat D een ‘foute attitude’ heeft, dan behoeft dit ‘waarachtig’ niet zo te zijn. Alleen D kan in zijn binnenste kijken (subjectief).
- Als E zegt een vruchtbaar gesprek met F te hebben gehad, dan is die uitspraak slechts dan ‘juist’ als F beaamt dat het een vruchtbaar gesprek was (intersubjectief).

Vanuit deze optiek bezien zijn uitkomsten van ‘tevredenheidsonderzoek’ door middel van een schriftelijke enquête alleen geldig voor-

zover de mate van tevredenheid wordt uitgesproken over objecten in het Het-domein. Voor de Ik- en Wij-domeinen zijn andere meetmethoden beter geschikt, zoals bijvoorbeeld de 'Incidentmethode' (Vinkenburg, KiP B2-11).

### *De kernactiviteiten van de kwaliteitskunde*

Het begrip paradigma is kwaliteitskundigen niet vreemd. Hardjono (1995, 2004) sprak ervan in zijn proefschrift: 'Paradigma's vormen een statisch element () die de dynamiek vertragen'. Om vooruit te komen is een paradigmashift noodzakelijk, met de klapschaats als voorbeeld. In een column in Sigma citeert Hardjono de secretaris-generaal van de EOQ, die stelt dat in de kwaliteitswereld vier paradigma's de ronde doen: 'control', 'continuous improvement', 'break-through' en 'reaching the essence'. Ahaus (KiB, nr 5, 2005) stelde dat het problem solving paradigma – als een kenmerkende manier van denken van total quality management – kan worden aangevuld met appreciative inquiry (AI) als mogelijk nieuw paradigma.

In commentaren op het INK-managementmodel wordt gezegd dat er een paradigmaomslag nodig is voor de overgang van fase 2 naar 3 en 4, en dat de vraag is: 'Hoe kan een manager deze paradigmaomslag bij zichzelf en bij de organisatieleden bereiken?'. Het INK geeft daarop geen antwoord.

We volstaan hier met twee opmerkingen. Controleren, continu verbeteren, enzovoort zijn kernactiviteiten van de kwaliteitskunde en AI is een methode van onderzoek en verandering. Ik zou de term 'paradigma' niet voor afzonderlijke activiteiten en methoden gebruiken, maar willen reserveren voor het denken dat áchter die zaken ligt. De column van Hardjono (2004) eindigt als volgt: 'Wellicht leren we ooit nog eens om te gaan met kwaliteit als een concept dat gericht is op het zoeken naar dat wat waarde heeft.' In de 'reflexieve school' staat die benadering van kwaliteit centraal.

### *Het managen van kwaliteit*

Managen is gericht beïnvloeden. De richting wordt – bewust of onbewust – bepaald door paradigma's. De neuzen moeten dezelfde kant op. Voor veel managers is het ondenkbaar om vanuit twee paradigma's tegelijk te werken. Bij het managen van kwaliteit van dienstverlening is het evenwel mogelijk én zelfs gewenst. Objecten

uit het Het-domein laten zich managen vanuit Beheersing, terwijl objecten uit het Ik- en Wij-domein zijn te beïnvloeden vanuit Betrokkenheid. Het is de kunst van twee walletjes te eten. ‘Alleen betrokken personen kunnen processen beheersen.’ (Olaf Fisscher). Vakmanschap is meesterschap als er sprake is van zowel van beheersing als van betrokkenheid.

Het besturen van kwaliteit heet tegenwoordig kwaliteitsmanagement. Die term past bij het beheersingsparadigma, want in het Het-domein is kwaliteit inderdaad te ‘managen’. In de Ik- en Wij-domeinen ligt dat echter anders. Daar verdient volgens mij de volgende omschrijving van kwaliteitszorg de voorkeur: ‘Samen met anderen nauwkeurig observeren van goede managers of dienstverleners en vervolgens nagaan wat dit betekent voor het eigen handelen’. In tabel 4 staan enkele contrasten.

We zien dat het vakgebied van de kwaliteitskunde wordt verrijkt als we kwaliteitsvraagstukken vanuit de twee fundamentele paradigma’s benaderen. Dit komt kwaliteitskundigen ten goede, maar wat brengt het managers en dienstverleners?

Als de kwaliteitskunde ook de Ik- en Wij-domeinen tot haar object rekent, wat in de dienstverlening wel zal moeten, dan kan zij niet heen om vragen zoals Wat is een goede manager en wat is een goede dienstverlener? Waarin verschillen die van een matige manager en een matige dienstverlener?

Het is de taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid van managers om keuzes te maken. Bij elke verandering, ook bij het verbeteren van de dienstverlening, komen managers voor tal van dilemma’s te staan. Vroeg of laat moeten ze een keuze maken. Het handelen vanuit twee paradigma’s maakt spanningen zichtbaar, roept ze zelfs op. Wat is echter een goede keuze? Een antwoord op die lastige vraag mogen we verwachten te vinden in één van de menswetenschappen en wel de deugdenethiek.

### **Deugden**

Deugdenethiek? Deugden? Wat hebben die de kwaliteitskunde voor dienstverlening te bieden? In de statistische en bedrijfskundige kwali-



| <b>Kwaliteitsmanagement</b>                                     | <b>Kwaliteitszorg</b>   |
|---|---|
| Vereisten<br>Normeren<br>Controleren<br>Systemen<br>PDCA-cyclus | Vertrouwen<br>Motiveren<br>Faciliteren<br>Attitude en interactie<br>Observeren, reflecteren<br>en oefenen |

Tabel 4.  
Twee accenten in het  
besturen van kwaliteit

teitskunde hebben 'deugden' geen plaats. Daar is eerder sprake van 'normen' en 'waarden'. Deugden bieden een aanvullend perspectief. Zij slaan een brug tussen normen en waarden.

### *Deugdenethiek*

Deugdenethiek is de wetenschap van het vermogen om een goede keuze te maken (Savater, 1996). Het is een tak van de ethiek waarin primair wordt gekeken naar het gewone leven waarin zich 'grote problemen' kunnen voordoen. 'Zij kijkt minder naar structuren en instituties en meer naar personen, minder naar normen en meer naar waarden, minder naar regels en meer naar voorbeelden' (Van Tongeren, 2004). Uit deze woorden alleen al is op te maken dat de deugdenethiek een rol kan spelen bij het vervullen van één van de drie voorwaarden waaraan kwaliteitskunde voor dienstverlening moet voldoen: 'Verzachting van de gevolgen van de 'boedelscheiding' (zie voorwaarde 2 in deel 1). In het kader staan voorbeelden uit het gewone leven met 'grote problemen', althans voor de direct betrokken dienstverleners.

#### **'Grote problemen' in de dagelijkse praktijk van de dienstverlener**

NS: De trein moet vertrekken in de minuut die staat aangegeven in de dienstregeling. Een topmanager van NS stapt vijf minuten tevoren in en geeft de conducteur het bevel onmiddellijk te vertrekken; hij heeft haast. Moet de conducteur dit bevel opvolgen?

KLM: Het cabinepersoneel heeft opdracht geen champagne te schenken in de tourist-class. Een passagier vraagt ernaar, eist het zelfs. De stewardess zegt dat dit niet is toegestaan. De passagier vraagt of de stewardess wel weet wie zij voor zich heeft? Vanessa! Haar meereizende echtgenoot dreigt op hoge toon een klacht in te dienen. Moet er nu toch champagne komen?

Technische Unie: Een installateur – grote klant – bestelt drie onderdelen. Die zijn uit voorraad leverbaar, maar verpakt in dozen van zes. Zo staan ze ook in de voorraad-administratie. Moet de magazijnbediende nu drie onderdelen uit een doos halen, omzien naar een passende verpakking en de zaak met de hand administreren?

Zoals te verwachten is, biedt de deugdenethiek in de gevallen zoals in het kader geen kant-en-klare oplossing. Wel komt zij met een suggestie hoe we ons kunnen oefenen in het maken van goede keuzes. Verderop gaan we hier nader op in.

### *Deugd*

De deugd is geen handeling, maar een houding, of zoals we tegenwoordig wel zeggen: een attitude, die voortkomt uit oefening, opvoeding en vorming. (Van Tongeren, 2004)

Oorspronkelijk betekende ‘deugd’ (aretè in het Grieks, virtus in het Latijn) uitmuntendheid, voortreffelijkheid, perfectie, virtuositeit, excellentie en dergelijke. Sporen van die betekenis zijn vandaag nog terug te vinden, bijvoorbeeld toen het INK kwam met een ‘managementmodel voor excellente bedrijfsvoering’.

Deugden zijn er te veel om op te noemen (Comte-Sponville, 2001).

De behandeling ervan spitst zich hier toe op deugden die van pas kunnen komen bij kwaliteit van dienstverlening en wel kardinale deugden voor managers (van cardo, spil: de deugden waar het om draait) en praktische deugden voor iedereen, managers, dienstverleners én kwaliteitskundigen.

### *Kardinale deugden*

Wat kenmerkt een goede manager? Die vraag speelde al in de oudheid, waarbij het toen speciaal ging om de kenmerken van een goede vorst. Waaraan kun je die herkennen? Plato en Aristoteles brachten hun inzichten samen in het concept van de vier kardinale deugden: rechtvaardigheid (iustitia), bezonnenheid (prudentia), moed (fortitudo) en matigheid (temperantia). Deze deugden werden gezien als noodzakelijke voorwaarden om de samenleving niet te laten ontaarden in een gevecht van allen tegen allen (Kinning, 1999).

Nog vandaag zijn ze te zien als kenmerken van goede attitude en interactie. In het kader staat een toelichting op de kardinale deugden en worden situaties belicht waarin de betreffende deugd kan werken.

## Kardinale deugden

### Rechtvaardigheid – weten wat goed en slecht is.

Een deugd voor ieder die toedeelt – billijkheid, eerlijkheid, gerechtigheid. Van groter gewicht naarmate men hoger geplaatst is in de hiërarchie. Heersen, regeren, besturen is immers toedelen. Het gaat erom dat een ieder krijgt wat hem toekomt, wat hij verdient, wat passend is - zowel rechten en privileges als plichten, taken en straffen. Het is vereist dat men zich in de positie van anderen kan verplaatsen. Een goede manager deelt elk het zijne toe. Bij veranderingsprocessen bijvoorbeeld respecteert en vertrouwt hij de achterblijver niet minder dan de koploper.

### Bezonnenheid (het verstand) – weten wat van handelen komt, de vooruitziende blik.

De deugd van het geduld en de anticipatie om met onzekerheid, risico, toeval en het onbekende om te gaan. Het gaat daarbij niet zozeer om technisch-instrumentele kennis, maar om mensenkennis, levenswijsheid en inschattingsvermogen. De goede manager weet voldoende om te kunnen beoordelen of het de goede kant uitgaat met geïnitieerde veranderingen en of 'anders denken' wordt toegelaten. Hij kan de gevolgen van een verandering voorspellen, en hij wéét wat de verandering voor anderen betekent. De goede manager begrijpt de wereld van de dienstverlener.

### Moed (de wil) – weten hoelang een standpunt, mening, voornemen is vol te houden.

De deugd van de wilskracht die mensen in staat stelt angst te weerstaan en te overwinnen. Overal waar men op de proef wordt gesteld is moed nodig. Naast de moed om te handelen is er de moed tot spreken, de waarheid onder ogen te zien, te bekennen dat men ongelijk had, de moed om tegen de gevestigde mening in te gaan en op te komen voor de eigen overtuiging, de moed om door te gaan als iets niet mee zit en om opnieuw te beginnen als iets is mislukt. De goede manager durft te experimenteren, durft fouten te maken. Hij hoort kritiek op zijn beleid niet weg, maar stimuleert het.

### Matigheid (het gevoel) – weten wanneer genoeg genoeg is.

De deugd van de beteugeling van de aandriften, emoties en stemmingen, zoals woede, minachting, afgunst, eerzucht, hebzucht, haat, verbolgenheid, trots en schaamte. Het gaat om het scheppen van een innerlijke orde, om tucht en discipline, om zelfbeheersing. De goede manager weerstaat de verleiding om met de verandering een standbeeld neer te zetten voor zichzelf, om te denken dat hij en alleen hij weet wat goed is voor de organisatie, om de eer van een geslaagde verandering naar zich toe te trekken en anderen mislukking in de schoenen te schuiven.

De kardinale deugden zijn hulpmiddelen bij de zoektocht naar een middenweg tussen uitersten. Een paar steekwoorden kunnen dit illustreren.

- Rechtvaardigheid: tussen egoïsme en altruïsme.
- Bezonnenheid: tussen impulsiviteit en angstvalligheid.
- Moed: tussen lafheid en roekeloosheid.
- Gematigdheid: tussen gulzigheid en zuinigheid.

Het concept van de kardinale deugden brengt één boodschap helder over het voetlicht, namelijk dat we een deugd niet moet zien als iets absoluuts, als een universele norm. Elk van de kardinale deugden wijst op de opgave (en de kunst) om in elke situatie opnieuw te balanceren tussen uitersten. Ze wijzen op keuzemogelijkheden: het kan die kant op, maar het kan ook een beetje de andere kant op. ‘Iedere deugd is een top tussen twee ondeugden’ (Comte-Sponville, 2001). De deugd ligt ergens in het midden.

### *Deugden versus normen en waarden*

Kardinale deugden geven niet aan hoe iets moet of hoort – en daarmee basta. Het zijn geen normen. Er bestaat een wezenlijk verschil tussen deugden enerzijds en normen en waarden anderzijds (zie kader).

#### **Deugden versus normen en waarden**

*Normen* zijn objectief, zijn regels die ons binden. Normen slaan op wat uiterlijk zichtbaar is, wat te meten is. Ze zijn verplichtend, en hebben nadelige kenmerken: negativiteit (verboden!), minimaliteit (ondergrens) en uitdagendheid (overtreden!?).

*Waarden* zijn subjectief, positief (optimum) en motiverend, althans voor degene die ze ‘van waarde acht’. Waarden geven aan wat mensen eigenlijk willen, ze formuleren een ideaal, een maximum dat we zullen proberen zo dicht mogelijk te benaderen.

*Deugden* zijn intersubjectief, gaan over hoe goed te handelen onder omstandigheden. Wat goed is in de ene situatie, hoeft dat in de andere niet te zijn. Eerlijkheid is een deugd, maar als een moordenaar jou vraagt waar een vriend zich verstopt houdt, hoef je niet eerlijk te zijn.

Deugden kunnen een brug vormen tussen normen en waarden. 'Waarden dreigen te vervluchtigen in irreële idealiteit. Normen dreigen te verharderen in een uitwendige autoriteit die tot overtreding uitlokt'.

De deugd is een norm die verbonden is met en bezielde wordt door een waarden-oriëntatie, en is daarom niet meer uitwendig. Het is tevens een waarde die niet meer alleen innerlijk is en een zaak van goede bedoelingen, maar die handen en voeten heeft gekregen en zich dus weet te veruitwendigen. Normen en waarden zijn dus twee totaal verschillende zaken, maar hoe krijgen we ze bij elkaar? Dat kan door de deugd.

Bron: Van Tongeren, 2003.

### *Praktische deugden*

De vier kardinale deugden zijn vijftienduizend jaar oud. Gelden ze vandaag nog wel? In de discussie daarover werd onlangs een rijtje ingebracht van 'dertien praktische nieuwe deugden om direct te oefenen' (zie kader 'Praktische nieuwe deugden').

#### **Praktische nieuwe deugden**

1. Goed kijken en nauwkeurig observeren.
2. Zorgvuldig en precies taalgebruik.
3. Herinneringen en ervaringen vastleggen in het geheugen.
4. Vindingrijkheid.
5. Een gevoel voor maat en grens.
6. Fouten durven maken.
7. Dingen in het juiste perspectief zien.
8. Creativiteit.
9. Common sense.
10. Vriendschap.
11. Verhalen vertellen.
12. Humor.
13. Speelsheid.

Bron: Schuyt, NRC 1-11-2003.

Schuyt haalde het rijtje deugden uit een boek, en wel dat van Gordon over Primo Levi, een joodse Italiaan die Auschwitz overleefde en dit mede dankte aan het beoefenen van die dertien praktische deugden.

In de pers kreeg Schuyt de wind van voren. Hoe kwam hij erbij om Vindingrijkheid, Creativiteit en Humor een deugd te noemen? Dit zijn toch bijzondere talenten die niet binnen het bereik van iedereen liggen, zoals dat bij een echte deugd wel het geval is? Hoe het ook zij, zeker de helft van die praktische nieuwe deugden lijkt goed van pas te komen bij dienstverlening. Dat ze kunnen werken, is te zien in gevallen waarbij deugden in de praktijk hielpen een uitweg te vinden bij een dilemma.

*Goed kijken en nauwkeurig observeren*

Alle grote kunstenaars beschikken over deze deugd. Bij de statistische procesbeheersing wordt ze beoefend. Mevrouw Robbers, directeur van het gelijknamige schoonmaakbedrijf, liet TNO een meetsysteem ontwikkelen om af te zijn van twistgesprekken over de vraag of een pand nu schoon was of niet. De onderhavige deugd wordt in de bedrijfskundige school van de kwaliteitskunde niet hoog aangeslagen. De modellen zijn algemeen, abstract en tijdloos. Dit werkt in de hand dat certificering (ISO), zelfevaluatie (INK) en tevredenheidsonderzoek (TQM) in de regel meer zijn gebaseerd op opvattingen over diensten en dienstverleners dan op nauwkeurige observaties en ervaringen. Een voorbeeld. De Politiewet schrijft voor het INK-managementmodel te gebruiken. Er mag echter niet worden gekeken naar wat de politie doet op straat.

*Zorgvuldig en precies taalgebruik*

De statistische school spreekt in de taal van maat en getal, de bedrijfskundige hanteert managementtaal. Het gevaar van meervoudige betekenis is in de tweede taal groter dan in de eerste. Wat is er bedoeld met 'leiderschap met lef, toegevoegde waarde, transparantie en professioneel samenwerken' (INK)? Als een schriftelijk tevredenheidsonderzoek eindigt met een open vraag en respondenten schrijven iets op in het daarvoor bestemde vakje, wat blijft daar dan nog van over in de eindrapportage? In hoeverre herkennen respondenten zich daarin? Taal is wezenlijk voor iemands identiteit.

**Praktische deugd: zorgvuldig en precies taalgebruik****Casus KLM**

Bij de KLM liep een kwaliteitsactie onder het motto: Betrouwbaar, Punctueel, Zorgzaam en Vriendelijk. Deze woorden waren vertaald uit het Engels: Reliable, Punctual, Carefull en Friendly. Over de vertaling van Carefull waren de meningen verdeeld. Was dit nu Zorgvuldig of Zorgzaam? Topmanager De Soet hakte de knoop door. Zorgzaam sloeg op de houding tegenover mensen, en daar ging het hem om.

*Herinneringen en ervaringen vastleggen in het geheugen*

De Deming-cirkel begint met *Plan*. In hoeverre wordt daarbij teruggekeken op het vorige plan en op de vooronderstellingen die daaraan ten grondslag lagen? Hoe juist blijken die achteraf te zijn geweest? Wat is de betrouwbaarheid van het nieuwe plan? Hoe wordt voorkomen dat daarbij iets over het hoofd wordt gezien of domweg wordt vergeten? Welke fouten zijn er in het verleden gemaakt en wat is daarvan geleerd?

**Praktische deugd: herinneringen en ervaringen vastleggen in het geheugen****Casus: Het oude zeer (citaat)**

'Bij de zoveelste reorganisatie, ik was toen nog personeelsman, gaven wij 57-plussers die moesten afvloeien, een cursus 'Pensioen in zicht'. Daarbij kwam aan de orde wat het bedrijf al die jaren voor de mensen had betekend. Wat wij toen te horen kregen ... Deden wij dát onze mensen aan? Ik ben toen naar de raad van bestuur gegaan en heb gezegd, dat wij daar toch echt eens over moesten praten. Eén van de leden van de raad reageerde daarop met: "Over onze defecten spreken wij niet". Nu ik zelf in de positie van directeur ben gekomen, wil ik er wel iets mee doen.'

*Een gevoel voor maat en grens*

Deze praktische deugd lijkt nog het meest op één van de kardinale deugden, de matigheid. Er zijn managers die hun medewerkers 'gebruiken' om prestatienormen te halen. Als zij daarbij de lat te hoog leggen, kunnen ze rekenen op verzet en zelfs op sabotage. Er zijn ook managers die hun medewerkers 'helpen' de norm te halen. Een gestelde norm wordt eerder geaccepteerd als de manager weet waarover hij spreekt, vooral als hij zelf ervaring heeft met het verlenen van de dienst.

**Praktische deugd: een gevoel voor maat en grens****Casus: Robbers Schoonmaakbedrijven**

In een verzorgingshuis komt de schoonmaakster elke week op de kamer van een bewoner. Die ligt dit keer ziek te bed en vraagt aan de schoonmaakster of zij een sinaasappeltje voor haar wil schoonmaken. Wat te doen?

Als dit dilemma tijdens een lezing of cursus aan het gehoor wordt voorgelegd, zegt ongeveer tweederde van de aanwezigen: 'Doen! Je kunt het niet maken dit te weigeren'. Mevrouw Robbers - directeur van het schoonmaakbedrijf - denkt er anders over, en geeft de schoonmaakster het volgende mee: 'Als ik jou je CAO-loon wil betalen, moet jij je uren maken. Onthoud dus maar dit: het nachtkastje is voor de verpleegster, de wastafel is voor ons.'

*Fouten durven maken ... én kunnen aanpakken*

Het beoefenen van deze deugd staat of valt met de vraag of fouten maken wordt bestraft of beloond. Daarover wordt in organisaties totaal verschillend gedacht.

**Praktische deugd: fouten durven maken****Casus: KLM**

'KLM is niet meer bereid interne informatie te verstrekken aan justitie over fouten van het personeel. KLM wil absoluut voorkomen dat mensen van hun bed worden gelicht. Het consequent en straffeloos melden van voorvallen is cruciaal om de veiligheid te verbeteren.'

Bron: NRC 7-10-2005.

In kringen van kwaliteitskundigen ging onlangs een stem op om überhaupt niet over fouten te spreken (Ahaus, 2005). Dit zou vorm kunnen krijgen in de *Appreciative Inquiry* (AI). In deze methode wordt het principe gehanteerd van positief denken: kijk naar de goede dingen en zoek naar factoren en krachten die goede samenwerking mogelijk maken. Daar zit iets in.

Voor wie fouten wil aanpakken, blijft het echter toch steeds de vraag hoe met fouten om te gaan. In de statistische school wordt bij een fout de oorzaak opgespoord door middel van waarnemingen en statistiek. Meten is weten. Daarna kunnen corrigerende maatregelen worden getroffen. In de reflexieve school gaat het eigenlijk niet



anders, maar er is één groot verschil. Deze school kijkt ook naar fouten die voortvloeien uit 'foute attitude' en 'onvruchtbare interactie'. De bronnen daarvan – de brokkenpiloten – zijn na een reeks waarnemingen wel aan te wijzen. Het is echter niet eenvoudig 'corrigerende maatregelen' te treffen. Hoe kunnen we een 'foute attitude' veranderen? Daarover bestaat een theorie: de leer van de persoonsverandering (Vinkenburg, 2004-2). De essentie daarvan springt naar voren uit een treffend verhaal. Zie bijvoorbeeld dat over Juran in de inleiding van dit katern, of de tekst in het kader 'Belasting goede doelen afgeschaft'.

#### **Belasting goede doelen afgeschaft**

Goede doelen hoeven binnenkort geen belasting meer te betalen over schenkingen die ze ontvangen. Dat zei staatssecretaris Wijn van Financiën in het televisieprogramma Barend en Van Dorp. Wijn gaf toe dat kritiek van Johan Cruyff op het schenkingsrecht een grote rol heeft gespeeld bij zijn besluit. De voormalige voetbalvedette noemde het onlangs onbegrijpelijk dat zijn stichting belasting moet betalen over de 'Cruyff Courts'. Het gaat om acht procent van de waarde van de trapveldjes.

Bron: De Gelderlander, 18-10-2005

Er tekent zich een patroon af. Tijdens een ontmoeting vindt een confrontatie plaats. Als daarbij een gevoelige snaar wordt geraakt, geeft dat een impuls tot verandering (Vinkenburg, 2004-2). Wat te doen aan 'onvruchtbare interactie', zoals machtsmisbruik, ruzie en roddel? Ook daarover bestaan theorieën (conflicthantering, mediation, symmetrisch communiceren), maar het voert te ver er op deze plaats nader op in te gaan.

#### *Dingen in het juiste perspectief zien*

Bij deze deugd gaat het om kritisch en opnieuw naar zaken durven kijken, niet overdrijven, niet minimaliseren, niet moraliseren, maar realistisch de werkelijkheid onder ogen durven zien. Wat is het juiste perspectief, en wie claimt dit te bieden? Welk paradigma schuilt er achter een door managers geïnitieerde kwaliteitsactie en vanuit welk gezichtspunt wordt de kwaliteit van de dienstverlening beoordeeld? Welke alternatieven zijn geopperd en welke verworpen? Wie houdt kritiek daarop tegen, en waarom?

**Praktische deugd: dingen in het juiste perspectief zien****Casus: Het kopje koffie**

Een jongeman van dertig jaar deed zijn eerste leidinggevende ervaring op bij een kleine afdeling met vier oudere dames. Hij had zo zijn eigen ideeën over hoe hij hen zou aansturen, maar toch stelde hij, in een individueel kennismakingsgesprek, als eerste de vraag wat zij van hem verwachtten. Eén van hen gaf een antwoord waarop hij niet had gerekend: 'Je mag niet altijd voor het werk komen; loop af en toe bij ons binnen voor een kopje koffie in plaats van steeds met een vraag of een opdracht'. Het bleek in praktijk een verrassend effectieve manier om haar te kunnen aansturen.

*Verhalen vertellen*

Deugden – en ondeugden – worden tot leven gebracht in verhalen over gemeenschappelijke ervaringen. Verhalen kunnen je wakker houden, althans als er de bereidheid is te luisteren. 'Story telling is een belangrijke vorm van overdracht van morele waarden' (Schuyt, 2003).

**Praktische deugd: verhalen vertellen****Casus: Randstad Uitzendbureau**

Randstad groeide op zeker moment zo hard dat medewerkers die zelf nog maar net een paar maanden in dienst waren nieuwe medewerkers moesten inwerken. Een juiste overdracht van de Randstad-waarden en -werkwijzen kwam in gevaar. Hoe kunnen we dit afwenden? Door een video te maken en te laten afdraaien op alle vestigingen? Door een speciaal nummer van het huisorgaan uit te geven? Wat moest dan de boodschap zijn en wie moest deze brengen? Er werd besloten een bijeenkomst te houden waarbij alle 2500 medewerkers tegelijk aanwezig waren en 'het verhaal' zou worden verteld. Er werd er een aangesteld om het te maken en te presenteren. Toen puntje bij paaltje kwam, greep de oprichter, directeur-groootaandeelhouder Goldschmeding in. Hij ging zelf op de zeepkist. 'Niemand kan het verhaal beter vertellen dan ikzelf.'

De deugd van verhalen vertellen kunt u in de praktijk heel goed beoefenen bij tevredenheidsonderzoek. Welke vorm kiest u? Een enquête of een interview? Als u kiest voor die laatste vorm hoeft de interviewer maar één vraag te stellen: 'U maakte onlangs gebruik van onze diensten. Wat vond u er goed aan en wat minder goed?' Zet de recorder maar aan en draai de opname later af in een directievergadering en bij werkoverleg. Het schaamrood komt je op de kaken.

Tot zover een illustratie van hoe deugden werkzaam kunnen zijn bij dilemma's. In het navolgende volgen we de omgekeerde weg. We onderzoeken welke deugden de weg zouden kunnen wijzen bij dilemma's.

### **Dilemma's**

Managers staan bij het besturen van de kwaliteit van dienstverlening voor tal van dilemma's – in bijlage 2 zijn er zo'n vijftientig opgenomen. We nemen hier slechts één dilemma bij de kop, en dat blijkt al stof genoeg te bieden. De vraag is welke deugden bij dit dilemma zouden kunnen helpen. Het antwoord komt in stapjes, van abstract naar concreet, van algemeen naar specifiek, van altijd geldend naar tijdelijk van belang.

Het dilemma luidt als volgt: moeten managers werken aan het verbeteren van menselijke factoren als attitude en interactie? Op het eerste gezicht is het antwoord hierop 'ja'. Hoewel sommigen zullen zeggen dat opvoeden niet hun taak is, en mediator niet hun rol. Voor hen is het niet eens een dilemma.

Eén stapje verder en één laagje dieper ontdekken we dat het natuurlijk niet gaat over attitude en interactie in het algemeen, maar om 'foute attitude' en 'onvruchtbare interactie' in het bijzonder. Het wordt al iets concreter. En menig manager voelt het al aankomen. Hij zou wel kunnen proberen iets aan een 'foute attitude' of 'onvruchtbare interactie' te doen, maar de kans op mislukken is groot. Hoewel, als hij niets doet, verandert er ook niets. Het dilemma ligt er.

Nog een stap verder en we komen bij een concrete situatie (zie kader 'Geen kaartje? Boete').

#### **Geen kaartje? Boete!**

Per 1 oktober 2005 legt NS reizigers de 'wettelijke verplichting' op 35 euro boete te betalen als ze geen geldig kaartje hebben. De conducteurs vrezden klappen te moeten incasseren en hebben er allang iets op gevonden: ze laten zich gewoon niet zien. De vakbond dreigt NS voor de rechter te slepen en schadeclaims in te dienen als de conducteurs iets overkomt. Minister Donner van Justitie bestudeert het plan om notoire zwartrijders te verplichten een OV-abonnement te nemen waarbij de kosten daarvan op hun uitkering worden ingehouden.

De vraag is nu welke deugden hier een uitweg zouden kunnen bieden. Laten we ons eens verplaatsen in de conducteurs. *Rechtvaardigheid*? De opdracht is toch niet billijk? Het zijn weer de conducteurs die alle frustraties van de reizigers over zich heen krijgen. Welke machtsmiddelen hebben zij om de opdracht uit te voeren? *Bezonnenheid*? Het is te voorspellen dat conducteurs klappen krijgen en dan zal NS wel moeten inbinden. Voorlopig is het dus verstandig om te bukken. *Moed*? Volharden in verzet ook als het de eerste maanden rustig blijft of al na een paar weken de handdoek in de ring werpen? *Matigheid*? Wordt het geen tijd dat NS-managers ophouden met het onmogelijke te vragen van hun mensen?

Wacht even. We hebben ons nu verplaatst in de positie van één partij, de conducteurs, maar wat vinden NS-managers ervan en de Spoorwegpolitie en de reizigersvereniging Rover en de Staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat en de minister van Justitie en het Tweede Kamerlid dat onlangs zelf geen kaartje had – en de schrijver van artikelen over kwaliteit van dienstverlening? Zou over een uitweg iets zinnigs te zeggen zijn voordat al die partijen zijn gehoord? Waarmee zouden zij aankomen? Wat zien zij bij de voorbeeldige conducteur als bron voor ‘juiste attitude’ en ‘vruchtbare interactie’? Zou daar een patroon in kunnen zitten en zou dat een deugd kunnen zijn? Zou praten erover helpen? Hier ligt een valkuil. Want met alleen praten – en schrijven – over dilemma’s en deugden komen we er niet. Er is meer voor nodig.

### **Deel 3. Praktische vormgeving**

Dilemma’s en deugden zijn abstracte begrippen. Voor gebruik in de kwaliteitskunde moeten ze handen voeten krijgen. Uitgangspunt daarbij is het volgende. Een deugd is geen gegeven of positieve eigenschap, maar een verworvenheid. Deugden moet je leren en beoefenen. Hoe ontdek je wat deugden zijn en hoe kun je ernaar gaan leven? Aristoteles gaf het voorbeeld (zie kader).

### De werkwijze van Aristoteles

Observeer mensen die iets heel goed kunnen – hardlopen, boogschieten, lierspelen (zwartrijders aanpakken!). Onderzoek wat hun handelen voortreffelijk maakt en welke krachten werkzaam zijn. Laat anderen ook kijken en bespreek onderling wat ze waarnemen. Als daarin een patroon zit, kan dit een naam krijgen – van een deugd. Voor wie zich daarna de betreffende deugd eigen wil maken, is het een kwestie van oefenen.

Om te weten wat een deugd betekent, gaat Aristoteles dus niet uit van het abstracte, algemene en tijdloze, maar van het concrete, specifieke en tijdelijke. Hij volgt de inductieve weg, niet de deductieve. ‘Een deugd die niet betrokken is op de realiteit, is alleen maar show en schijn.’

Een werkwijze à la Aristoteles kan nog twee gewenste effecten hebben. Ten eerste: de confrontatie van de verschillende zienswijzen maakt de betrokkenen bewust van de eigenaardigheden – en houdbaarheden – van de eigen optiek. Het effect daarvan zou kunnen zijn dat betrokkenen hun eigen zienswijze leren relativiseren.

‘Wat voor ons vanzelfsprekend is, is daarmee nog niet juist, en kan geen kwaad eraan te leren twijfelen’ (Van Tongeren, 2004).

Ten tweede: het nauwkeurig en nieuwsgierig observeren van meesters in het vak geeft gezellen – en vaklieden-onder-elkaar – altijd veel voldoening. Zo leren ze de kneepjes van het vak, zo krijgen ze oog voor saillante details, zo ontwikkelen ze beroepstrots. Ze hebben er plezier in dingen te zien die een leek niet ziet. ‘Laat ze met elkaar praten, en de bezieling komt erin.’ (Jan Maas). De werkwijze van Aristoteles is niets anders dan benchmarking avant la lettre.

Managers zouden zo te werk kunnen gaan bij het besturen van de kwaliteit van dienstverlening. Het is een kwestie van ‘nauwkeurig observeren en goed kijken’ wat goede dienstverleners doen in lastige situaties – conducteurs tegenover een zwartrijder bijvoorbeeld. Als managers vervolgens hun eigen dilemma’s, bijvoorbeeld over welke machtsstijl te hanteren en welke communicatievorm te kiezen, voorleggen aan en bespreken met anderen, vergroten zij hun vermogen om goede keuzes te maken.

Kwaliteitskundigen kunnen zich zo doende verder specialiseren in het uitvoeren van de kernactiviteiten van de kwaliteitskunde – van specificeren tot verbeteren. Tabel 5 laat zien dat de vormgeving verschilt per paradigma.

De ‘beheersingsvormen’ (linkerkolom tabel 5) behoren alle tot het standaardinstrumentarium en worden hier niet nader toegelicht. De ‘betrokkenheidsvormen’ (rechterkolom tabel 5) zijn belicht in andere katernen (KiP B2-8 en KiP B2-11), met uitzondering van de trots-schaamteanalyse. Daarbij wordt de werkwijze van Aristoteles ook gevolgd, echter met dit verschil dat nu niet anderen worden geobserveerd, maar dat men naar zichzelf kijkt en anderen laat meekijken. Men pakt daarbij een recente gebeurtenis bij de kop, en stelt zich maar één vraag: ‘Wat deed ik in die situatie anders dan een goede manager of dienstverlener in vergelijkbare omstandigheden zou hebben gedaan?’.

Welke vormen verdienen de voorkeur, die uit de linker- of rechterkolom? Dit is niet bij voorbaat te zeggen, omdat het afhangt van de aard van het object waarop de kernactiviteit is gericht. Is die bedoeld voor objecten uit het Het-domein, dan kunnen ‘beheersingsvormen’ worden gebruikt. Gaat het over objecten uit het Ik- en Wij-domein dan zijn ‘betrokkenheidsvormen’ meer geschikt. Een mengvorm kan gewenst zijn.

#### *Een voorbeeld*

Om dichter bij de klant te zijn, verhuist een automatiseringsbedrijf van A naar B. Voor de harde kanten van zo’n operatie, de fysieke verplaatsing van spullen, kunnen beheersingsvormen worden gebruikt – projectmanagement bijvoorbeeld met zijn principe van ‘faseren, beheersen en beslissen’. Voor de zachte elementen, de veranderingen in statussymbolen en interactiepatronen, kunnen beter betrokkenheidsvormen worden gekozen, zoals: voorlichtingsbijeenkomsten, persoonlijke gesprekken en mediation bij conflicten. Maakt de geschetste praktische vormgeving de kwaliteitskunde nu geschikt voor dienstverlening? Met andere woorden: kan er nu aan de gestelde voorwaarden uit deel 1 worden voldaan? We laten voorwaarden en vormen de revue passeren.

#### *Voorwaarde 1. Uitbreiding van het object met Ik- en Wij-domeinen.*

Aan deze voorwaarde kan worden voldaan als bij benchmarking óók wordt gekeken naar voorbeeldige managers, dienstverleners en onderlinge relaties. Hoe treden zij op, hoe hanteren zij macht, hoe communiceren zij, hoe vertellen zij hun verhaal, hoe onderhandelen

| Kernactiviteit | Beheersingsparadigma   | Betrokkenheidsparadigma  |
|----------------|--|--|
| Specificeren   | Inventariseren, rubriceren, formuleren en normeren.<br>Benchmarking (prestaties) | Observeren en analyseren van goede dienstverlening en dienstverleners. Benchmarking (resultaten én inspanningen) |
| Controleren    | Tevredenheidsonderzoek<br>– Aspectmethode  | Betekenisonderzoek<br>– Incidentmethode  |
| Beheersen      | Instrumenten voor problemsolving, zoals:<br>Visgraatdiagram, Histogram           | Instrumenten voor betekenisverlening, zoals: Trots/Schaamte-analyse  |
| Borgen         | Procedures en richtlijnen opstellen en (laten) volgen.                           | Goede dienstverlening observeren, reflecteren en oefenen.  |
| Verbeteren     | PDCA-cirkel, Kwaliteitskring, projectmatig werken                                | Time-out, Een goed gesprek, kwaliteitsverbetering bezien door een veranderkundige bril (zie bijlage 2)           |

zij, hoe maken zij keuzes? Als iemand niet graag naar zichzelf wil (laten) kijken, zou een kwaliteitskundige – in de lijn van benchmarking – bij gelegenheid een vraag kunnen stellen: Welk verband zie je tussen jouw prestaties en jouw inspanningen? Op welke punten haal jij je eigen norm niet en waaraan zou dat kunnen liggen?

Tabel 5.  
Vormgeving van kernactiviteiten onder twee paradigma's

*Voorwaarde 2. Verzachting van de gevolgen van de 'boedelscheiding'.* Aan deze voorwaarde kan worden voldaan als managers en dienstverleners hun opvattingen en persoonlijke ervaringen uitwisselen over uitstekende dienstverlening, maar ook over vermeende risico's en gemaakte fouten. Zij bewandelen dan samen de brug tussen hun verschillende werelden. Het effect kan zijn dat ze (gaan) genieten van elkaars vakmanschap. Als een manager niet zo gauw over de brug komt, zou een kwaliteitskundige kunnen proberen hem daartoe te verleiden. Met wie van je goede mensen zou je een gesprek willen voeren en ervaringen willen uitwisselen?

*Voorwaarde 3. Verrijking met veranderkundige inzichten.*

Aan deze voorwaarde kan worden voldaan als managers een verandering beginnen met ‘betekenisonderzoek’ – om te weten wat een en ander voor anderen betekent. Daarna kunnen ze op zoek gaan naar een gemeenschappelijk belang. Het ontdekken van die ‘gemene’ zaak lukt eerder langs de inductieve weg van ‘concreet, specifiek en tijdelijk’ naar ‘abstract, algemeen en tijdloos’ dan andersom, langs de deductieve weg. Wie daar moeite mee heeft, kan op weg worden geholpen met de volgende vraag: Wie wil wat veranderen, en wie wil dat niet, en waarom? Het hoe en wanneer komt later wel.

Kwaliteitskunde voor dienstverlening is gebaat bij terugblikken op ervaringen, goede gesprekken voeren en zinvolle vragen stellen. Nieuwe kernactiviteiten?

**Bijlage 1. Begrippen**

*Deugd*: goede zedelijke eigenschap, geschiktheid om op een optimale manier te handelen, verworven neiging het goede te doen, en dergelijke. *Deugdenethiek*: de leer van het vermogen om goede keuzes te maken.

*Dienstverlening*: de primaire activiteit van een bedrijf uit de dienstensector van de economie. Een dienst is wat men ten behoeve of ten nutte van iemand verricht. Dienen is zijn persoon en arbeidskracht ter beschikking stellen van een ander. Een dienstverlener is iemand die van het verlenen van een dienst een beroep maakt, hetgeen een ‘ter beschikking van de ander zijn’ met zich meebrengt. Een goede dienst draagt een steentje bij aan de kwaliteit van het leven, zowel van de klant als van de dienstverlener. Dienen en verdienen (Vinkenburg, 1988).

*Dilemma*: toestand waarin tussen twee wegen die beide grote bezwaren opleveren, een keuze moet worden gemaakt; netelig vraagstuk (Van Dale). Odysseus stond voor de opgave zijn schip veilig te laveren tussen Skylla en Charibdis (Homerus).

*Kwaliteitskunde*: een tak van de bedrijfskunde die zich bezighoudt met specifieke vragen over kwaliteit, zoals Wat is kwaliteit? Hoe



meten we kwaliteit? Hoe borgen we kwaliteit? Hoe verbeteren we kwaliteit? Hoe 'managen' we kwaliteit? Het object van de kwaliteitskunde is gegroeid van product via proces, systeem en keten naar netwerk. De gereedschapskist, met daarin ooit uitsluitend statistische methoden, bevat tegenwoordig tal van concepten en modellen met als voornaamste principe de Deming-cirkel: plan-do-check-act.

*Manager:* directeur, afdelingshoofd, vestigingsplaatsleider, projectleider en dergelijke; in dit geval van een dienstverlenend bedrijf.

*Paradigma:* algemeen kader van de theorievorming van een bepaalde wetenschap in een bepaalde periode (Van Dale). Paradigmashift: een radicale omslag in het heersende paradigma, met als standaardvoorbeeld: van de zon draait om de aarde naar de aarde draait om de zon. 'En toch beweegt zij!' (Galilei).

## **Bijlage 2. Dilemma's**

Een niet uitputtende reeks dilemma's rond het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening is gerangschikt naar vijf dimensies van een veranderingsproces (Vinkenburg, 2004).

### *Inhoudelijke dimensie (Wat)*

- Hoe formuleer ik wat moet veranderen (globaal versus precies)?
- Hoeveel moet ik weten van wat moet veranderen (grote lijnen versus opvallende details)?
- Hoeveel vormen mag het veranderde van mij aannemen (uniformiteit versus pluriformiteit)?
- Waar wil ik dat het veranderde het bestaande vervangt (overal of plaatselijk)
- Wat moet de kwaliteit zijn van het veranderde (uitstekend vs. goed)?
- ...

### *Betekenisgevende dimensie (Waarom)*

- Hoeveel gewicht geef ik aan verandering (vernieuwing versus verbetering)?
- Welk effect beoog ik en wat stel ik in het vooruitzicht (kwaliteits-

- verhoging versus kostenreductie)?
- Wat laat ik zien van mijn eigen drijfveren en motieven (waarachtigheid versus politieke correctheid)?
- Hoeveel weet wil ik hebben van de betekenis die de verandering voor anderen heeft (veel versus weinig)?
- Hoe ga ik om met mijn eigen gedachten en gevoelens (zakelijk versus emotioneel)?
- Hoelang moet ik over de verandering blijven communiceren (aanloopfase versus levenscyclus)?
- ...

*Sociale dimensie (Wie)*

- Voor wie heb ik de verandering bestemd (massa versus individu)?
- Moet ik zelf het roer ter hand nemen of het aan anderen toevertrouwen (sturen versus delegeren)?
- Waar haal ik de deskundigheid vandaan (eigen mensen versus deskundigen van buiten)?
- Hoe benader ik degenen die niet meedoen (straffen versus faciliteren)?
- Mag ik mijn wereld- en mensbeeld aan anderen opdringen (führen oder wachsen lassen)?
- ...

*Ordenende dimensie (Hoe)*

- Wat is mijn ordenend principe (ontwerpen versus ontwikkelen)?
- Wat is bepalend voor mijn aanpak (andermans opvatting versus eigen ervaring)?
- Hoe houd ik zicht op de voortgang (beheersing versus betrokkenheid)?
- In welke tempo wil ik de overgang laten plaatsvinden (sprint versus marathon)?
- Hoe ga ik om met kritiek op mijn aanpak (stimuleren versus negeren)?
- ...

*Voorwaardelijke dimensie (Wanneer)*

- Hoeveel veranderingen tegelijk kan ik aan (veel versus weinig)?
- Hoeveel tijd en energie stop ik in deze verandering (veel versus weinig)?

- Welk omgevingsklimaat kan ik velen (koel versus warm)?
- Welk perspectief bied ik anderen (sober versus rooskleurig)?
- Welke interventie van boven of van buiten laat ik toe (structureel versus spontaan)?
- ...

## Verwijzingen

- Ahaus, K., (2005). *Kwaliteitsmanagement; waar gaat het om en waar gaat het heen?*. Kwaliteit in Beeld, nr 5.
- Comte-Sponville, A. (2001). *Kleine verhandeling over grote deugden*, Olympus, Parijs.
- Dinten, W. van (2003). *Met gevoel voor realiteit; over herkennen van betekenis bij organiseren*, Eburon, Delft.
- Hardjono, T. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek; vierfasenmodel*, Kluwer, Deventer.
- Hardjono, T. (2004). *Paradigma's in kwaliteit*, Sigma nr 6, december 2004.
- Hetebrij, M. (2000). *Communicatief management*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Juran, J. (1964). *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill, New York.
- Kinneking, A. (1999). *Een beschouwing over de vier kardinale deugden*, dagblad Trouw.
- Kunneman, H. (1985). *Habermas' theorie van het communicatieve handelen*, Boom, Meppel.
- Maas, J. (2000). *Professionaliteit*, Kluwer/INK, Deventer/'s Hertogenbosch.
- Savater, F. (1996). *Het goede leven; ethiek voor mensen van morgen*, Bijleveld, Utrecht.
- Tongeren, P. van (2003). *Over kwaliteitszorg en moraal - de rol van de deugd*, Handboek Kwaliteit van Zorg A 1.4, Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen.
- Tongeren, P. van (2004). *Deugdelijk leven*, SUN, Amsterdam
- Vinkenburg, H. (1988). *Dienen en verdienen; hoe dertien bedrijven hun dienstverlening verbeteren*, Kluwer, Deventer.
- Vinkenburg, H. (1995). *Stimuleren tot perfectie; kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening*, Kluwer, Deventer.
- Vinkenburg, H. (2004-1). *Kwaliteit van zorg; klaar om te wenden?*, Kwaliteit in Praktijk, B2-8 juni 2004.
- Vinkenburg, H. (2004-2). *Kwaliteit van zorg; een goed gesprek doet wonderen*, Kwaliteit in Praktijk, B2-11 oktober 2004.
- WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

***www.kluwermanagement.nl***

**Colofon**

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

**Redactie**

Ir. Jan Maas, drs. Jan Jacobs en drs. Marc Muntinga (hoofdredactie)

Wilma Berenschot (fondsredactie)

**Lay out en DTP**

Seashore Media, Katwijk ZH, [www.seashore.nl](http://www.seashore.nl)

**Basis-ontwerp**

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, [www.mv-ontwerp.nl](http://www.mv-ontwerp.nl)

**E-mail-adres**

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: [redactie-kip@kluwer.nl](mailto:redactie-kip@kluwer.nl)

**Klantenservice**

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: [info@kluwer.nl](mailto:info@kluwer.nl)

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: [info@kluwer.be](mailto:info@kluwer.be)

**Website**

[www.kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl)

**FPT 10085112**



\*10085112\*