



Marjan Hoogendijk is bijna twintig jaar geleden begonnen te leren hoe je organisaties kunt helpen om slimmer te organiseren; hoe je met professionals kunt focussen op de kwaliteit van producten en diensten, wat je kunt en moet doen om een organisatie 'fit for future' te maken, maar ook hoe middenmanagers en kwaliteitsprofessionals hun invloed kunnen vergroten om meer klanttevredenheid, kwaliteit en werkplezier te bewerkstelligen. Kijk op www.kwaliteit.com voor artikelen en download ook direct een handig rapport met tien verrassend eenvoudige strategieën om te ontbureaucratiseren.

WEG MET KWALITEIT

Ik moet het bekennen. Het woord 'kwaliteit' heeft voor mij nog altijd positieve associaties. Ik denk bij kwaliteit aan zorgen dat de dingen die waardevol zijn, voor elkaar komen. Het is zelfs reden dat ik jaren geleden besloot mijn organisatieadviespraktijk Kwaliteit.com te noemen. Gewoon omdat ik geen beter woord kon vinden dat aangeeft waar het me om te doen is, waar ik aan wil bijdragen met mijn werk. Maar er zijn momenten geweest dat ik Kwaliteit.com heb willen opheffen, gewoon omdat ik me niet meer kon vinden in waar 'kwaliteit' tegenwoordig mee geassocieerd wordt: series handboeken in een kast, overmatige bemoeizucht en beheersingsdrang en soms ronduit onzinnige registratiesystemen. Niet het soort kwaliteit waar mensen nou echt op zitten te wachten of waar ik me mee wil bezighouden.

Het punt is niet dat 'kwaliteitszorg' overbodig is geworden, dat organisaties geen richting, handvatten en inspiratie nodig hebben om 'waardevolle dingen' te doen of om 'de dingen goed te doen'. Die hebben ze meer dan ooit. Denk bijvoorbeeld alleen al even aan Youps actie richting T-Mobile, en iedere ondernemer weet dat het in het sociale media tijdperk heel riskant is geworden om niet je belofte aan klanten na te komen. Waar zit het probleem dan? Het punt is dat het woord kwaliteit te eenzijdig de lading 'kwaliteitscontrole' heeft gekregen, en dat het instrumentarium dat we daar voor hebben ontwikkeld zo succesvol omarmd is dat het perverse prikkels oplevert. Terwijl het bedoeld was om duidelijkheid te scheppen, de kans op fouten te verkleinen, en de uitvoering van complexe projecten te ondersteunen, is het effect nu in veel gevallen dat het fragmenteert waar verbondenheid nodig is. Het verstart, waar innovatie nodig is. En het stompt af, waar leren nodig is.

Het kwaliteitsinstrumentarium gaat eigenlijk ten onder aan haar eigen succes. Het sluit te perfect aan bij onze innerlijke angst voor onzekerheid en risico's en bij onze peilloze behoefte aan beheersing en controle. In plaats van duidelijkheid en houvast voor medewerkers waardoor er ruimte ontstaat voor andere belangrijke zaken in het werk, wordt het gebied

waarover controle moet worden uitgeoefend steeds groter, en wordt het steeds dwingender gesteld. Controle is blijkbaar verslavend. Het gaat met controle zoals met de alcoholist die begon met af en toe een glaasje om zich lekker te voelen, en uiteindelijk krampachtig iedere fles leegdrinkt die hij te pakken kan krijgen, en dan eigenlijk nog niet genoeg heeft. Ons probleem is eigenlijk dat het instrumentarium dat we hebben ontwikkeld gewoon te aantrekkelijk is om niet te gebruiken, terwijl het niet doet wat het moet doen, namelijk 'kwaliteit' leveren. Dat heeft het nooit gedaan, was ook nooit de bedoeling er van, maar het is wel de belofte die het gemakkelijk oproept, alleen al door de naamgeving. Een ding is duidelijk, we moeten de beperkingen van ons instrumentarium onder ogen zien. Soms denk ik zelfs wel eens dat we misschien nog wel een stapje verder zouden moeten gaan en 'sorry' zeggen voor het zinsbegoochelingstoestel dat we hebben gemaakt. En dat we zo mooi en zo aantrekkelijk hebben gemaakt en zo overtuigend hebben verkocht, dat we er met z'n allen ook echt in zijn gaan geloven. En dat was nou net niet de bedoeling. Daarmee zijn de goede eigenschappen die het wel degelijk heeft ook in diskrediet gebracht.

Ik voel dat veel kwaliteitskundigen bovenstaande herkennen, en ook de behoefte om op zoek te gaan naar nieuwe succesformules die de huidige problemen overstijgen en passen bij de nieuwe tijd. Nieuwe modellen of handvatten die houvast geven aan de kwaliteitsvraagstukken van organisaties die moeten overleven, ontwikkelen en groeien in de huidige, onzekere en hectische tijden. Het zou mooi zijn als we die duidelijke handvatten zouden vinden, maar voorlopig zie ik ze nog niet. En misschien is dat ook wel de les die we moeten trekken. We moeten weer gewoon zelf op zoek gaan naar nieuwe wegen, en leren omgaan met onzekerheden. Wat we wel kunnen doen, is goed kijken welke hoopgevende pioniers er zijn, en wat die 'anders doen dan de rest'.

Zelf zie ik op dit moment bijvoorbeeld de volgende vier hoopgevende voorbeelden:

1. Ondernemerschap in plaats van management: in sommige sectoren is het overmatige control-denken zo ver doorgevoerd dat het binnen het systeem vrijwel niet meer mogelijk is geworden om dit echt te doorbreken. Dat geeft wel enorme kansen aan ondernemers die nieuwe businessmodellen ontwikkelen. Die laten zien dat ze beter en goedkoper kunnen organiseren en diensten kunnen leveren, en hiermee een hele sterke prikkel geven aan het doorbreken van belemmerende patronen. De bekende voorbeelden hierbij die ik al eerder noemde zijn o.m. Buurtzorg en de Thomashuizen, maar er zijn er veel meer.
2. Exploreren in plaats van beheersen: een ander hoopgevend voorbeeld vind ik de aanpak van de Kafka-brigade, die bij problemen en incidenten waar mensen slachtoffer zijn van verkeerde beslissingen en bureaucratie, niet met de vuist op tafel roepen om een of ander verbetermaatregel die van bovenaf geïmplementeerd dient te worden, maar de casus onderzoeken door met alle betrokkenen tegelijk aan tafel te gaan en te ontdekken hoe het een tot het ander heeft kunnen leiden. De emoties van 'het slachtoffer', in combinatie met de vaak goede intenties van de professionals doen 'als vanzelf' hun werk. Voor veel complexe problemen is er niet een simpel antwoord mogelijk, maar is het nodig dat veel

mensen min of meer gelijktijdig allemaal een klein stapje in de goede richting zetten. En dat is wat deze benadering op gang brengt.

3. Kwaliteitsprincipes gebruiken om met elkaar te communiceren, in plaats van deze als een aparte schil eroverheen leggen. Een derde hoopgevend voorbeeld vind ik de organisaties die manieren vinden om de kwaliteitsprincipes als denk- of communicatiegereedschappen in te zetten, om flow in processen te brengen, en de kern van het werk centraal te stellen. Voorbeelden hiervan zijn te zien op sommige Lean projecten, bijvoorbeeld in het Elisabeth ziekenhuis in Tilburg, maar ook in scholen die leerresultaten van leerlingen zichtbaar maken en evalueren volgens kwaliteitsprincipes.
4. Verplichte kwaliteitsnormen afschaffen en zelf de regie houden over waar je op aangesproken wilt worden. Moedige organisaties die het aandurven om de confrontatie met hun financiers aan te gaan, zetten de verplichte certificatie om in een alternatief systeem dat meer vertrouwen geeft in de prestaties aan de financier, minder kosten met zich meebrengt voor de instelling en ook nog eens meer betrokkenheid en meer kwaliteit genereert in de instelling. Een voorbeeld hiervan is de gehandicaptenorganisatie Siza in Arnhem.

Mensen en sociale systemen hebben de neiging om naar een comfortabele zone toe te ontwikkelen. En vanaf dat moment treedt het proces in van 'langzaam sterven', of 'diepgaand veranderen', zoals Quinn het benoemt. En dat is wat er naar mijn idee aan de hand is in de wereld van het kwaliteitsdenken, en de manier waarop we onze organisaties hiermee indoctrineren en aansturen. De vraag is alleen of het echt gaat om 'langzaam sterven' of dat de druk om het echt anders te doen inmiddels met een behoorlijk snel tempo groter wordt. Vele organisaties zoeken naar doorbraken, naar nieuwe perspectieven en nieuwe ankers om de komende jaren te overleven, ontwikkelen en vernieuwen.

Als ik kijk waar nieuwe energie en groei vandaan komt, zie ik de volgende drie bronnen (die ik omdat het dan mooier allitereert in het Engels weergeef), en die gebruik ik dan maar wel als houvast:

1. *Purpose*: organisaties die verstarren raken steeds verder af van hun oorspronkelijke 'bedoeling'. Veel organisaties in maatschappelijke dienstverlening zijn meer 'dossierfabriek' geworden dan instellingen die mensen helpen bij gedragsverandering. Ze zijn drukker bezig met het implementeren van weer nieuwe eisen die wetgevers stellen aan dossiers dan aan het zoeken naar betere manieren om de oorspronkelijke doelen vorm te geven. Degenen die de verbinding weer weten te maken met de oorspronkelijke, hogere bedoeling van hun organisatie vinden ook nieuwe manieren om hier invulling aan te geven.
2. *Passion*: overbureaucratisering en het proces van 'langzaam sterven' heeft een groot effect op het werkplezier. Ondanks dat eigenlijk iedereen dit wel weet, is het toch een kracht die vaak totaal niet wordt ingezet in organiseren, en dat is de grote mate van voldoening die het in een mensenleven kan geven om bezig te zijn met werk dat zinvol is en waar je zin in hebt. Dit geldt voor iedere professional, van vuilnisman tot neurochirurg. De nieuwe managementfilosofie is 'zoek uit wat mensen van nature

zouden doen, en richt organisaties zodanig in dat ze profijt trekken uit dit gedrag'. Hier is nog veel in te bereiken.

3. *(Social) Profit*: onze opvattingen over geld hebben ons in de problemen gebracht en hebben geleid tot allerlei ongewenste effecten en crises. In veel situaties heeft het taboe om over geld te praten hier aan bijgedragen, en een aversie om het over geld te hebben bij professionals. Geld is bijzaak en iets voor de managers. Maar ik ben er van overtuigd dat het veranderen van onze opvattingen over geld, als middel om dingen mogelijk te maken, ons ook kan helpen om nieuwe vormen te vinden om 'kwaliteit' weer nieuw leven in te blazen, om nieuwe energie te vinden om de dingen goed te doen, en om de goede dingen te doen.

De kwaliteitsmanager van de toekomst staat ook op het kruispunt van 'langzaam sterven' of 'diepgaand veranderen'. Om in de transitie naar een andere ordening van organisaties, en een andere invulling van het begrip kwaliteit, een wezenlijke rol te spelen zal de kwaliteitsmanager van de toekomst sterk moeten zijn in twee dingen: Een organisatievisie - hij moet helpen te zien hoe de organisatie van de toekomst eruit kan zien, hoe die succesvol kan zijn, en hoe die ingericht kan worden om 'kwaliteit' te leveren - en coachende vaardigheden. De kwaliteitsmanager van de toekomst zal degene zijn invloed uitoefent op gedrag en op de cultuur van de organisatie en zal hiervoor over coachende vaardigheden moeten beschikken. En meer dan ooit zullen kwaliteitsmanagers elkaar en nieuwe mentoren nodig hebben om de weg te vinden. En ik hoop ze op die weg ook te blijven ontmoeten.