



Martien Kromwijk, geboren en opgetogen als boerenzoon in het Groene Hart, opgeleid als econoom. Na een start als journalist en enkele posities bij de overheid in de volkshuisvesting is hij gaan werken, vooral in Rotterdam. Als bestuursvoorzitter van Woonbron ondermeer betrokken bij de grootschalige wijkverbetering van Hoogvliet, de introductie van Te Woon, en verschillende maatschappelijke initiatieven zoals de Munchhausenbeweging en de SS Rotterdam. Thans ambassadeur sociale duurzaamheid om eigen kracht van mensen en de kracht van communities centraal te stellen in diverse sectoren zoals onderwijs, verslavingszorg, werkvoorziening, reclassering en jeugdzorg.

Het liefst pakte ik meteen mijn spullen om terug te gaan en meteen wat ik daar leerde te gaan toepassen in Spijkenisse.

Binnen no time was bij De Samenwerking de stap gemaakt van ISO-certificering naar het leidend maken van de INK-managementmodel. En bij de vele fusies waar ik in de jaren daarna in terecht kwam, mocht ik steeds fier voorop lopen en de waarde en liefde van deze gebalanceerde benadering overbrengen en levend houden in de organisatie. Die was inmiddels onder de naam Woonbron enorm veel groter en complexer geworden, maar had ook een reputatie opgebouwd in de combinatie van zeer ondernemend en innovatief, en tegelijk zeer degelijk georganiseerd, zelfs bijna de INK-onderscheiding halend.

De jonge virtuozen Jeroen Blok en Bart Wolters hebben dit hele proces van fusies en steeds beter INK als ondersteunend instrument hanteren beschreven in het boek *Met andere ogen*. Het laat mooi zien hoe bij iedere fusie weer de argwaan dat kwaliteitszorg leidt tot formaliteiten en bureaucratie kon worden weggenomen. Dat de organisatie juist zwaar inzet op leiderschap en visie, we tegen het concept van zelfsturende teams aanschurkten, en met veel lef steeds weer durfden te improviseren om de klant steeds beter te bedienen, met zelfs een nieuw woonsysteem (Te Woon) omdat de woningmarkt toen al begon te kraken, en spectaculaire wijkaanpak (Hoogvliet) toen de samenleving dat ook vroeg van wooncorporaties. De missie van de organisatie werd steeds beter gevangen door de slogan 'Be the heartbeat of the neighbourhood'. Maar die essentie is nauwelijks in beleidstermen te vangen en al helemaal niet in instructies. De hartslag vind je in de buurt, en in de beleving van de mensen daar. En zo ging ikzelf als leider van de organisatie ook een steeds groter deel van mijn tijd besteden aan het rondlopen in die buurten, mee met de eerstelijns collega's in de organisatie, door hun ogen meekijkend, hen aanmoedigend, ruimte creërend voor succes én soms fouten. Mijn wekelijkse weblog werd mijn belangrijkste instrument om dit breed en open te delen, om er gezamenlijk van te leren en in te ontwikkelen.

Toen ik wegging bij Woonbron in 2010 zat kwaliteitszorg dicht aan tegen de vraag van continuïteit, van borging of mijn sleutelwoorden: voorspelbaar en betrouwbaar. Ik had te vaak gezien dat bij het vertrek van een leider het bouwwerk als een kaartenhuis in elkaar viel. Maar vond voor mezelf de geruststelling dat er voldoende borging moest zijn,

- door een consistente, langjarig stabiel volgehouden strategie,
- door de borging in ondersteunende (INK) systemen,
- door de belichaming daarvan in mensen, van management tot vooral óók de eerstelijns collega's,
- en bovenal, door de story telling.

Die laatste factor vind ik eigenlijk de belangrijkste, want daardoor krijgt het gewenste en voorgehouden gedrag een ziel, wordt het begrijpelijk en vatbaar, maakt het voelbaar wat het voor mensen betekent, voor zowel klanten als collega's. En verhalen zijn niet alleen van de binnenkant van de organisatie, ook de buitenwacht kent ze en houdt je er aan: "Julie zijn toch die club die...". En daarmee is het de beste vorm van geheugen en borging.

BEZIELING ALS KWALITEIT

Bezieling als kwaliteit

In de loop van mijn professionele jaren ben ik voortdurend opgeschoven in mijn benadering van het begrip kwaliteit. Ooit heb ik het geleerd uit de boekjes en bleef de toepassing dichtbij de standaard. Gaandeweg heb ik mijn waardering verlegd naar de uitvoerende kracht van professionals in hun verbinding met de klanten, en dat betekent een accent op inspireren, ruimte bieden en rugdekking geven. En ontdekte ik de kracht van story telling als borgingsmechanisme. Inmiddels werk ik als ambassadeur sociale duurzaamheid op verschillende plaatsen mee bij de transitie van de oude verzorgingsstaat (met veel overheidssturing en veel grote gereguleerde instellingen) naar een coöperatiever en menselijker alternatief. Ik ben daarbij gefascineerd door de burgerkracht die ik ontmoet. En opnieuw is story telling daarbij een belangrijk instrument, om bezieling over te brengen. Want daar gaat het bij kwaliteit om: een gedeeld verlangen, neem de aanwezige bezieling als uitgangspunt, probeer die energie vrij te laten stromen.

Daarover straks meer. Want eerst: hoe anders was mijn eerste kennismaking met het begrip kwaliteit. Ik werkte toen (1993) nog bij het Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam en was er onder meer projectleider voor een beoogde fusie met de wooncorporatie De Samenwerking uit de nabijgelegen groeikern Spijkenisse. De directeur daar, Harry Roestenberg, was al jaren een zeer overtuigde volgeling van het uit Japan overgewaaid kwaliteitsdenken. Ik snapte er niets van: "er is toch geen klant die bij ons een pondje kwaliteit komt halen", vroeg ik hem eens onbeschaamd. Toch benaderde hij mij enkele jaren later hem op te volgen. Ik wist nog steeds weinig van ISO, maar had wel een ingebakken fatsoen om netjes met zijn love baby te willen omgaan en vroeg hem hoe ik mijn lacune het beste kon opvullen. Hij raadde me aan om de auditoropleiding van het INK te doen. En zo zat ik in 1997 in het beroemde driedaagse klasje van Frans Stevens, waar ik al op de tweede dag ongedurig op mijn stoel zat.

Er is nog een reden waarom de verschuivende nadruk naar bezieling en story telling van belang is. De verdere vooruitgang en resultaten kunnen in de veranderende wereld steeds minder zelfstandig door een autonome organisatie geboekt worden. Steeds meer is daarvoor nodig het vernieuwend organiseren tussen organisaties in. In een nieuwe gemeenschappelijke ruimte, waarin eigen strategie en eigen systeem niet meer leidend kunnen zijn, maar wel een gedeeld verlangen, ondersteund door gezamenlijk te bereiken resultaten en successen. Bezieling en story telling kunnen hier het gemeenschappelijke zijn en voor de verbinding zorgen.

Dat ervaar ik ook nu ik ver buiten het domein van de wooncorporaties me toch nog met diezelfde maatschappelijke vragen bezig hou. Bijvoorbeeld in de verslavingszorg, waar gewerkt wordt vanuit een nauwgezet beschreven en met kwaliteitszorg omgeven medisch behandelmodel. Maar dat is nog geen voldoende bejegening om de cliënt weer stabiel en blijvend te laten functioneren in de samenleving. Daarvoor is ook het op weg helpen en ondersteunen in z'n leefpatroon voor nodig: de levensvaardigheden trainen, eenzaamheid vermijden, wegwijs worden in de buurt, weer werk bieden waar je trots, kracht, verhalen en inkomen aan ontleent. Dan pas kan het maatschappelijk herstel slagen en nieuwe terugval en herhaalde behandeling vermeden worden.

'It takes a village to raise a child' en maatschappelijk herstel vraagt dat ook. Ik ben geroerd hoe mensen uit de buurt, medewerkers uit andere organisaties, ervaringsdeskundigen uit de omgeving, hoeveel bezieling zij hebben in te brengen en zo nieuwe werkelijkheden creëren. Overigens net zoals met eigen kracht conferenties worden georganiseerd, waar iedereen die belangrijk is voor een jongere met een probleem gezamenlijk met en voor deze jongere het herstelplan maken en daarop toezien. Hoe de nieuwe thuiszorg van Buurtzorg Nederland met veel meer ruimte voor de eigen bezieling veel betere resultaten haalt.

Dit soort voorbeelden groeit exponentieel. Gelukkig ook maar, want het oude systeem met de sectorale, zwaar geïnstitutionaliseerde en door de overheid gedomineerde verzorgingsstaat is niet langer vol te houden. Een duurzame wereld kan niet blijven bogen op voortdurende economische groei, dus het geld is er niet voor. We hebben er ook de aanwas van de beroepsbevolking niet meer voor en het oude systeem biedt ook geen perspectief bij hardnekkige problemen, zoals de hoge recidive bij de reclassering, de uitval uit het beroepsonderwijs, de achterstandswijken waar de afstand tot meedoen in de samenleving steeds groter wordt. De pioniers van de nieuwe oplossingen werken vanaf de keukentafel van wie hulp nodig heeft. Ze werken primair aan de eigen kracht van de deelnemer, vullen die aan met kracht uit de buurt, de *community*, en daarna soms op maat nog wat professionele ondersteuning. Dit kost minder geld, is veel langer vol te houden, en geeft betere resultaten. Sociale duurzaamheid noem ik het. Kleinschalig, coöperatief, wendbaar, improviserend, integer, bevlogen zijn de sleutelwoorden. Ik kijk er ook wel met nieuwe vragen en nieuwsgierigheid naar. Ik spreek regelmatig leiders van de 'oude orde' die in een spagaat raken. Ze zien dat de tijdgeest sociaal duurzame oplossingen vraagt en medewerkers die dat ook met bezieling willen doen, maar

tegelijk moeten ze de verantwoordingsschema's bijna manipuleren om aan de eisen van de aanbesteding te voldoen of de normen van de inspectie. De masculiene wereld van governance, controle en risk maps (op zichzelf nuttige instrumenten om continuïteit te geven aan de waarde van de organisatie) botst steeds harder met feminiene wereld van de pioniers in sociale duurzaamheid. Bezieling en bevlogenheid zijn onmisbaar om die nieuwe toekomst dichterbij te brengen, maar zijn nog niet toereikend om de spagaat te overbruggen. Dit vraagt nog wat verder opschuiven in het begrip kwaliteit.