



*Meta Peek is van oorsprong landbouwkundig ingenieur, na haar studie was zij meerdere jaren voedingskundig, wetenschappelijk onderzoeker in binnen- en buitenland. Gegrepen door organisatorische vraagstukken met name die waarbij inzet en ontwikkeling van individuele competenties de organisatiedoelen raken en direct beïnvloeden. Tien jaar als opleider en vestigingsmanager verbonden geweest aan de postdoctorale opleidingsorganisatie van de VU in Amsterdam. Sinds 14 jaar werkzaam bij TNO Management Consultants als consultant, trainer, ontwikkelaar en leidinggevende. Heeft ruime ervaring in begeleiding en ontwikkeling van kwaliteitswerkveld, management en bestuur in overheid, veiligheidsketens en zorg.*

## KWALITEIT: KIES EN DOE WAT ECHT WERKT!

### **Kwaliteit: kies en doe wat echt werkt!**

De grootste revolutie in kwaliteit is voorbij. De belangrijkste fundamenten zijn gelegd en vormen de basis voor alles wat met doet in het werken aan kwaliteit. In het antwoord op de vraag naar het perspectief op kwaliteit vind ik dat het nog te vroeg is om het fundament en de positie van het kwaliteitsdenken buiten de deur te zetten. Kwaliteit is en blijft voorlopig gericht op de bedoelingen. Bedoelingen van een dienst, van een dienstverlener, een product, een producent. De discussie of we niet in sterkere mate toe zijn aan nieuwe bedoelingen (ontwikkeling naar een betere samenleving) mag naar mijn idee nog een tijd los staan van het 'perspectief op kwaliteit' in Nederland. Laat staan dat de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit zelf moeten leiden naar nieuwe bedoelingen (bijvoorbeeld invulling van die betere samenleving). Nederland heeft (nog) geen nieuwe revolutie in kwaliteit nodig.

We bevinden ons op dit moment in de gelukkige omstandigheid dat we terug kunnen grijpen op een zeer rijke ontwikkeling van instrumenten, modellen, inzichten, benaderingen, ervaringen, successen en falen. Vanaf nu kunnen we kijken naar de toekomst waarin we kunnen kiezen. Kiezen voor datgene wat écht werkt. Met bewijsbaar betere resultaten en aantoonbaar dichterbij onze doelstellingen, wat deze ook mogen zijn. Pas als die keuzes helder zijn, wát werkt en wát nemen we mee naar de toekomst, kan worden nagedacht over een wezenlijk andere plek, een andere rol en betekenis van kwaliteit in onze samenleving. En die keuze maken voor datgene wat echt werkt, is al moeilijk genoeg. Enkele elementen die daarbij nodig zijn en het verschil maken zijn: zoveel mogelijk verbinding zoeken met beschikbare ervaringen, successen en inzichten; de rol van inspiratie een duidelijke plek geven; en tot slot maar niet de minste: gebruik maken van intuïtie.

### **'Bij de ander in de keuken kijken'**

Koks doen niets liever: over de randen van de pannen bij vakbroeders kijken om inspiratie op te doen voor eigen werk. En bij kijken hoort hier ook: proeven. Het lijkt wel of de patenten op recepten allemaal in één klap onbelangrijk worden gevonden. Geen 'beschermd en opgeborgen' recept van cola meer, maar een veelheid aan kookprogramma's op de mondiale televisie waarin topkoks hun geheimen tot in details uit de doeken doen. Ik ben ervan overtuigd dat het de kwaliteit van gerechten geserveerd op de eigen eettafel wereldwijd heeft verbeterd.

Een eigen ervaring in mijn werk is de volgende: iedereen weet dat gevangenissen gesloten zijn en behoren te zijn. Hoe dichter hoe beter, dat is de bedoeling. Dit karakter alleen al maakt het enorm lastig om wel openheid te geven over de wijze waarop men binnen de muren invulling geeft aan kwaliteitsborging. Zowel naar collega-instellingen als naar de rest van de samenleving. Wat op locatie A succesvol is gebleken, bijvoorbeeld een werkinstructie voor het stimuleren van deelname aan arbeid door gedetineerden (met als doel: herhaling van gevangenschap voorkomen), komt niet vanzelfsprekend ook terecht op locatie B, 10 kilometer verderop. Vaak heeft men ook niet scherp hoe goed 'we' het eigenlijk doen, dus zal de inspiratie om het succes te delen met andere instellingen niet gauw aanwezig zijn. Op dit moment is er wel veel in beweging binnen het gevangeniswezen op het gebied van procesmanagement en -verbetering. Met eigen ogen zag ik het grote verschil in reacties tussen het voorstel om "alle processen en instructies centraal op te schrijven en die op dezelfde manier door het hele land te laten implementeren" en het tweede voorstel "laten we op bezoek gaan bij locatie C, waarvan we weten dat die al drie stappen verder zijn en kijken wat daar heeft gewerkt". De eerste afspraken met locatie C zijn inmiddels gemaakt.

### **Geef inspiratie een plek**

De verschijning van dit boek is een goed voorbeeld: een verzameling van uiteenlopende ervaringen en inzichten laten dienen als inspiratie voor perspectief op kwaliteit in de toekomst. Eigenlijk zou dit in elke organisatie moeten gebeuren. Creëer een, liefst structurele, plek waar iedereen wordt gevraagd een bijdrage te leveren in de discussie over kwaliteit en men zal zien: dit levert vaak zeer verrassende resultaten op.

Bij veel klanten in mijn werk zie ik bijvoorbeeld voortdurend de worsteling met de vraag: aan welke indicatoren lezen we onze kwaliteit af? Vaak worden in overheidsorganisaties die lijstjes met indicatoren van bovenaf of buitenaf gegeven. Voor de gebruikers van de diensten van deze organisaties is het belangrijk om daarmee te kunnen vergelijken. Opdrachtgevers, daarnaast, willen graag verantwoording over de publieke gelden die in de dienstverlening worden gestopt. Maar de gedachte dat de indicatoren medewerkers moeten aanzetten om zélf op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden, vind ik eigenlijk niet terug in deze lijsten. Terwijl dáár juist de grootste kansen liggen op werkbare ideeën. En daarmee een bijdrage aan het antwoord op de vraag: wat wérkt? (een goede uitzondering hierin is misschien de kernset indicatoren van Zichtbare zorg voor GGZ en verslavingszorg)

Ik ervaar dat het samenbrengen van alle actoren in een bepaald proces, afdeling of team helpt om enthousiasme te creëren voor het meetbaar maken van ambities. Als vervolgens invalshoeken (hoe willen we naar ons werk kijken, wat is de bedoeling van onze prestaties?) worden gekozen en bepaald wordt welke zaken het meeste inspireren en waar de meeste aandacht naar uit gaat en moet gaan, leidt dit tot indicatoren die wel inspireren tot het verbeteren van kwaliteit. Een betere prestatie op de lijst met externe indicatoren ligt daarmee ook eerder in de lijn der verwachtingen. Door deze indicatoren een formele stuurfunctie te geven in een organisatie krijgt inspiratie een vaste plek.

### Wanneer ben je bang?

Bij het kiezen van 'wat werkt in kwaliteit' ben ik van mening dat een van de krachtigste, maar tegelijkertijd ingewikkeldste, aspecten is: het gebruik van intuïtie. Intuïtie (een van de definities is: impliciete ingevingen, als gevolg van bepaalde gedachtegangen en waarnemingen) betekent hier niet zozeer 'handelen zonder er bij na te denken', maar meer: 'luisteren naar impliciete ingevingen die zijn gevormd door eigen ervaring'. De parallel met de uitspraak van Henry Ford is hier snel gemaakt: "Als ik mensen had gevraagd wat zij wilden dan was het antwoord geweest 'snellere paarden'". Dit is door Apple overgenomen als: "Wij maken producten waarvan de wereld nog niet weet dat men die wil". De vraag "hoe ontstaan dan de ideeën voor succesvolle nieuwe producten?" wordt in beide bedrijven beantwoord met de overtuiging: "Volg je intuïtie en zorg voor inspiratie!"

Een familielid van mij, een net afgestudeerde, originele, aankomende architect, kwam onlangs, voorjaar 2012, terug van een sollicitatiegesprek bij Apple. Ietwat ontdaan wist hij te vertellen dat er bij de sollicitatiecommissie geen enkele belangstelling was voor zijn geweldige cijferlijst, gehaald op een gerenommeerde Engelse Universiteit. Men wilde in plaats daarvan wel weten waar hij door werd geënthousiasmeerd en waar hij dacht zijn ideeën vandaan te halen als hij bij Apple zou komen werken. En ook wat hij zou willen bereiken in zijn leven en waarom. Wat vond hij van de laatste speech van Obama? Wanneer werd hij met name boos of bang? En hoe zou hij overleven op een onbewoond eiland? De poorten van Apple bleken niet open te gaan voor hoge scores op een lijst met 'indicatoren' opgesteld door hoogleraren, maar door gebleken passende persoonlijke kwaliteiten. De belangrijkste persoonlijke eigenschappen of kernkwaliteiten waar men voor gaat zijn: sterk intuïtief denkvermogen en de durf om die intuïtie in te zetten voor vernieuwing en daarnaast: het lef om voortdurend jezelf te overtreffen.

In de zoektocht naar 'wat werkt' in kwaliteit is het een kans om gebruik te maken van de in een organisatie aanwezige intuïtie. Daarvoor is het noodzakelijk om kwaliteit dicht bij de mens, de medewerker, de manager, te plaatsen. Jaren geleden heb ik eens in een bekende fabriek waar cruesli werd vervaardigd, zogenaamde verbeterteams begeleid. We lieten de medewerkers in de fabriek per groepje onverwachts uit de fabriekshal halen en plaatsten ze achter een pc. Daarop werden de medewerkers direct enkele vragen gesteld over het proces, successen en fouten en over verbetermaatregelen. Ze kregen daar zeer beperkt de

tijd voor, wat maakte dat ze veel intuïtiever antwoordden. Er kwam een schat aan informatie uit waarmee direct aan de slag kon worden gegaan.

### De menselijke factor

De verbinding tussen de bovenstaande verhalen is de menselijke factor. Een werkinstructie kan succesvol zijn, maar een penitentiaire inrichtingswerker máákt een werkinstructie succesvol. Een indicator is niet inspirerend, maar een dossierbeoordelaar maakt een indicator inspirerend. Met andere woorden, door kwaliteit midden in het proces te plaatsen, waar medewerkers hun werk doen, is de kans het grootst dat de juiste keuzes worden gemaakt in 'wat werkt' in kwaliteit.

Er zijn meerdere voorbeelden te noemen waar deze benadering (je zou bijna zeggen: intuïtief) wordt toegepast:

- bij de transitie van Jeugdbescherming en Jeugdreclassering van provincie naar de gemeenten wordt de nadruk van kwaliteitsborging weer veel meer bij de zorgprofessional zelf gelegd dan op de procesindicatoren;
- bij uitvoeringsinstellingen wordt het toetsen van de kwaliteit van de uitvoer weer veel meer gelegd bij de dossierbeoordelaars zelf en niet, zoals lang het geval is geweest, door aparte kwaliteitsmedewerkers.

Deze benadering vraagt om enkele veranderingen, onder andere:

- het gedeeltelijk loslaten van de zekerheid van de (niet individuele) proces- of systeemkwaliteit. Veel minder 'klassiek' auditen, maar bijvoorbeeld juist meer zogenaamde 'peer-audits': komen tot kwaliteitsverbetering door inspiratie van vakbroeders;
- een verandering op HRM-vlak is dat zowel bij werving en selectie als bij deskundigheidsbevordering inzet van inspiratie en verscherpen van intuïtie veel meer nadruk krijgt.

En dan is Nederland klaar voor de volgende revolutie in kwaliteit.