



Ruud Stassen is directeur van het INK. Hij is opgeleid als staats- en administratiefrechtelijk jurist/bestuurskundige aan de Rijksuniversiteit Leiden. Later volgde hij een opleiding Bedrijfskunde en een opleiding Verandermanagement. Hij begon zijn loopbaan bij het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO). Hij werkte vervolgens bij Tata Steel (destijds Hoogovens) als secretaris van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Vervolgens was hij binnen de Divisie Staal HR-manager en manager Distributie Europa. De rode draad in zijn loopbaan is de ontwikkeling van organisaties vanuit het mens-perspectief.

keuzes en prioriteiten is de diversiteit niet opgehouden te bestaan. Er is slechts afgesproken hoe ermee om te gaan. Niet voor de eeuwigheid. Immers de behoeften van belanghebbenden, de omstandigheden waaronder zij moeten presteren en de competenties van een organisatie zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Organisaties moeten de kunst verstaan om voortdurend de optimale afstemming te vinden en belangen te 'verzoenen'. Ze hebben een open cultuur, maken feedback productief, betrekken zowel het nu als de toekomst in hun afwegingen, beoordelen medewerkers niet alleen op hun vakbekwaamheid, maar ook op hun 'drive' om bij te dragen. Deze organisaties kennen leiderschap dat hiertoe inspireert en dit faciliteert. Leiderschap dat 'primus inter pares' is in plaats van Zonnekoning. Leiderschap dat open staat voor tegenspraak en de organisatie daar sterker mee maakt.

Voor organisaties van vandaag is het niet voldoende om aandacht te geven aan de kwaliteit van producten en diensten, processen en de organisatie als systeem. Steeds belangrijker wordt de kwaliteit van de relaties die de leden van de organisatie onderhouden met partners in hun netwerk, hun maatschappelijke omgeving. Steeds belangrijker wordt het dat zij hun competenties weten te verbinden met die van anderen, als de behoeften van stakeholders daarom vragen. Een complex beeld, maar wel dicht bij de dagelijkse werkelijkheid dan dat van de organisatie als machine. Accreditatie en certificatie kunnen een belangrijke rol spelen bij het borgen dat betrouwbaar wordt ge(re)produceerd. Maar deze interventies vertellen niet het hele verhaal. Ze zijn niet geschikt om de kwaliteit van relaties te duiden. Er ontstaat een gapend gat tussen de criteria in deze stelsels en de echte factoren voor succes. Toch stoppen we er een enorme hoeveelheid effort in. In talloze branches gaan ondernemingen en instellingen onderuit, die van voor tot achter gecertificeerd en geaccrediteerd zijn.

Kwaliteit in de ogen van wie?

"Beauty is in the eye of the beholder." Datzelfde geldt voor kwaliteit. In het geval van kwaliteit van organisaties is er een balanceeract te volbrengen tussen de belangen van verschillende groepen belanghebbenden. Hún perceptie van kwaliteit is bepalend voor succes. Niet de definitie van kwaliteit die we volgens de interne rationale binnen een organisatie zouden kiezen.

Hoe stimuleer je kwaliteitsontwikkeling?

De PDCA-cyclus is één van de hoekstenen van het denken over kwaliteits-ontwikkeling. Het is schrijnend om te zien hoe smal de interpretatie van de ontwikkeldynamiek van de PDCA-cyclus in de praktijk is geworden. Het is eerder een afrekenencyclus dan een leerencyclus geworden. En dat terwijl de oorspronkelijke terminologie niet Plan-Do-Check-Act, maar Plan-Do-Study-Learn was.

Bovendien blijft de toepassing van de PDCA-cyclus in de praktijk beperkt tot de rationele kanten van kwaliteitsontwikkeling. Wanneer je de organisatie beziet als een samenwerkingsverband tussen mensen, gaat het ook om inspiratie, drive, emotie. Vandaar dat het INK de ontwikkeldynamiek niet alleen in de PDCA-cyclus vat, maar ook in de IMWR-cirkel. We kijken naar een balans tussen zakelijkheid en bezieling.

QUALITY IS IN THE EYE OF THE BEHOLDER

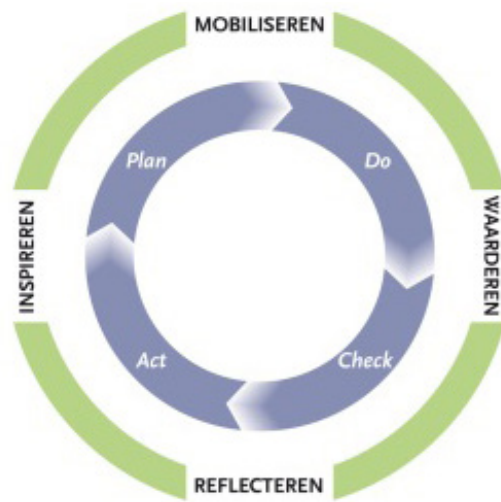
Een mooie uitdaging om als visionair, vanuit eigen expertise, te schrijven over andere perspectieven op het thema kwaliteit, de eigen beleving en interpretatie van de thematiek, de verwachte ontwikkeling van het vakgebied. Ik doe dat vanuit de ervaring met assessment en begeleiding van organisaties, opgedaan bij het INK.

Kwaliteit van wat?

Naar mijn idee begint de discussie over wat kwaliteit is en wat niet, met het beeld dat we van organisaties hebben. Het boek *Images of Organization* van Gareth Morgan¹ opende mij de ogen. Het mentale model dat je hanteert, bepaalt wat je ziet. Beschouw je de organisatie als een machine met mooi in elkaar grijpende raderen, dan zie je vooral procedures, processen, beschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een organisatie waarin betrouwbaar (re)produceren de hoogste deugd is. Een organisatie die prima gedijt in een stabiele, maakbare wereld. Ik denk dat weinigen zullen beweren dat de metafoer van de machine de meest geëigende is om organisaties in onze huidige post-industriële maatschappij te typeren. Toch lijkt het erop dat veel certificatie- en accreditatiestelsels deze visie op organisaties als uitgangspunt hebben.

Wat, als we de organisatie zien als samenwerkingsverband tussen mensen, opgericht om een bepaald resultaat te bereiken? Een resultaat dat mensen als individu niet, of minder efficiënt kunnen bereiken. Een samenwerkingsverband waarvan leden en belanghebbenden eigen beelden hebben bij het doel, de manier waarop dat moet worden bereikt en hun rol daarin. Die diversiteit is nuttig, mits die productief kan worden gemaakt. Dat wil zeggen dat verschillen onderwerp van gesprek moeten zijn. Dat - met in achtneming van die verschillende beelden - keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Met die

¹ Gareth Morgan (1986). *Images of Organization*. London: Sage.



IMWR staat voor:

- Inspireren: creëren van betrokkenheid en uitdaging om de bestaansredenen van de organisatie invulling te geven.
- Mobiliseren: benutten en ontwikkelen van capaciteiten en competenties van betrokkenen bij de organisatie; medewerkers, maar ook klanten, partners, bestuurders en maatschappelijke omgeving.
- Waarderen: waarde toekennen aan wat er echt toe doet in het licht van missie en visie; waarderen van elkaars bijdragen.
- Reflecteren: terugkijken op de resultaten, op de manier waarop die zijn behaald en op de bijdrage aan de bestaansredenen van de organisatie; nagaan of verandering nodig is.

Wat zijn relevante vragen?

Naar onze ervaring met INK-assessments en begeleiding van organisaties is het stimuleren van kwaliteitsontwikkeling eerder een kwestie van het stellen van de relevante vragen dan een kwestie van de organisatie beoordelen. De zelfevaluatiemethodiek die we gebruiken, vergt een dialoog tussen de leden van de organisatie onderling, maar ook tussen de organisatie en haar belanghebbenden. Doel is vanuit meerdere perspectieven boven water te krijgen waar het goed gaat en waar het beter kan. Teamwork dus. Niet alleen van de zijde van de organisatie, maar ook aan de zijde van het team dat een assessment uitvoert. Een zo divers mogelijk gezelschap, getraind in het geven van feedback. Enkele van de relevante vragen die in een assessment aan de orde komen zijn:

- *'Waar toe?'*

Hoe kun je kwaliteit beoordelen als er geen duidelijk beeld bestaat van de toegevoegde waarde die een organisatie wil bieden aan haar belanghebbenden? Woningcorporatie Trudo is zo'n organisatie die haar visie 'Net ff anders' richtinggevend weet te maken voor dagelijks

handelen in de organisatie. Dus geen dooie letter op geduldig papier, maar richtsnoer om in baanbrekende projecten als Strijp-S en Woensel innovatief, verbindend en met lef te werken aan onderscheidende oplossingen ter verbetering van het woon- en leefklimaat in Brainport Eindhoven.

- *Hoe definiëren we succes?*

Zijn we echt in staat om in de schoenen van de klant en andere belanghebbenden te gaan staan en vanuit die positie naar onze prestaties te kijken? De ambitie van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) om een excellent serviceconcept te realiseren voor burgers, heeft vorm gekregen door vanuit de burger bezien een logische combinatie van producten en diensten in te richten. Zodat mensen krijgen waar zij recht op hebben, met zo min mogelijk administratieve rompslomp. De SVB stimuleert het creëren van samenhang in de verschillende persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Stemt uitvoering zorgvuldig met andere betrokken partijen af.

- *Wat is de samenhang tussen inspanningen en behaalde resultaten?*

Resultaten zijn natuurlijk van belang, maar dat geldt ook voor de wijze waarop die zijn behaald. Door te kijken naar de manier waarop resultaten zijn ontstaan, krijgen we zicht op de robuustheid ervan.

- *Waar is men in de organisatie trots op, waar schaamt men zich voor?*

In deze termen praten over performance is niet overal gebruikelijk, maar opent wel de discussie over de 'gevoelswaarde' van de geleverde prestaties.

- *Wat zijn onze belangrijkste uitdagingen en hebben we het verandervermogen om die tegemoet te treden? Hoe wordt er van lastige situaties geleerd?*

Als je meervoudig naar een organisatie kijkt, komen tegenstellingen aan het licht. De manier waarop met dilemma's wordt omgegaan en wordt geleerd van lastige situaties vertelt vaak meer over de kwaliteit van een organisatie dan de besluiten die zijn genomen.

De kwaliteitsdiscipline: Moving deckchairs on the Titanic?

We hebben in de kwaliteitsdiscipline de keuze om feedbackmethoden te ontwikkelen die de geschetste complexiteit adresseren, of om naar de marge te verkassen. Als we volstaan met het beschouwen van een vergaande simplificatie van de werkelijkheid, zijn we papieren tijgers aan het creëren. Consequentie is wellicht dat we minder stellig moeten zijn in de uitspraken die we over organisaties doen. Dat we accreditatie en certificatie op hun waarde moeten schatten (en dus relativeren). De leden van de organisatie zelf aan het woord krijgen over vragen, zoals hiervoor geformuleerd, is naar mijn idee veel waardevoller dan het toetsen van een externe normstelling gericht op de formele aspecten van een organisatie. Het creëren van ruimte voor dialoog is een belangrijke en een inspirerende rol, die de kwaliteitsdiscipline moet willen pakken. Anders resten de 'deckchairs'.