



Wouter Neerings is sinds 2005 managing consultant bij TNO Management Consultants. Daarvoor werkte hij bij Siemens Nederland als Corporate Change Manager, waar hij onder meer de EFQM Award audit voorbereidde.

Wouter streeft ernaar om met empathie en enthousiasme veranderingsprocessen in gang te zetten. Zijn expertise strekt zich uit van kwaliteitsmanagementsystemen en audit- en zelfevaluatieprogramma's tot management development trajecten en implementatie van MVO.

KWALITEIT IS MENSENWERK

Lijkwit, transparant wegvallend tegen de witte muur achter haar, zit ze naast een flinke stapel even witte ordners op mij te wachten. Het beeld vloeit langzaam in één met de grijs/beige jurk die ze draagt. De rode zenuwvlekken in haar hals vormen op dit alles een vlammend contrast. Wanneer ik binnenkom, staat ze haastig uit haar stoel op waarbij ze tegen de tafel stoot. De stapel ordners begint langzaam te schuiven richting het bekertje koffie voor haar. In een poging het bekertje te redden, tikt ze het om. Donkerbruin wordt als nieuwe kleur aan het palet toegevoegd. Bij lange na niet het ideale begin van een procesaudit.

Zodra de tafel schoon is en ik zit, begint ze de belangrijkste processen van de juridische afdeling van deze woningcorporatie op te ratelen. Bijna in staccato dreunt ze de processen op, nauwelijks beseffend wat ze zegt. Dat alles met slechts een doel: zo snel mogelijk verlost te zijn van die verschrikkelijke audit. Het is onmogelijk haar te onderbreken. Dan ineens hapert ze. Haar ratelen vertraagt en stopt. De rode vlekken laaien verder op. Nog voor ik iets kan zeggen, pakt ze de draad weer op. Hapert, vertraagt en stopt opnieuw. Ze is de braaf geleerde les kwijt. Ik zie haar ogen vochtig worden en maak gebruik van de gelegenheid te vragen naar haar trots in haar werk. Onmiddellijk verandert de uitdrukking op haar gezicht. "Je kunt hier bij juridische zaken echt wat voor de bewoners betekenen", zegt ze, terwijl met het krullen van haar mondhoeken de kleur op haar gezicht toeneemt. "Een jaar geleden constateerden wij dat het aantal gedwongen uitzettingen begon toe te nemen. Samen met de afdeling financiën hebben we toe een vroegtijdige signalering ingevoerd. Hierdoor krijgen we eerder zicht op betalingsachterstand bij bewoners. Daarnaast hebben we met de gemeentelijke sociale dienst afgesproken dat zij eerder in actie komen om deze bewoners zo nodig bij te staan. Het aantal gedwongen uitzettingen is sindsdien gedaald." Inmiddels zit een andere vrouw tegenover mij: een betrokken ... nee, een bevlogen medewerkster die vanuit haar professionaliteit binnen de organisatie ontwikkelingen signaleert en hierop actief anticipeert. En een medewerker die er met trots over vertelt. Kwaliteiten die voor iedere organisatie grote waarde toevoegen.

Vroeger was het allemaal zo eenvoudig. In iedere organisatie had je ze wel: van die senior medewerkers, die aan het eind van hun actieve loopbaan plaats moesten maken voor een volgende generatie. Omdat ze met hun jaren lange ervaring nog van toegevoegde waarde voor de organisatie konden zijn, werden zij als kwaliteitsmanagers en met stapels ordners opgesloten in kleine kamertjes. Een, soms twee maal per jaar kwamen ze met al die mappen uit de kamertjes de werkvloer op. Ze keken dan of er gewerkt werd zoals in hun mappen stond beschreven. Als dat zo was, kreeg men een certificaat. Week de werkelijkheid echter af, dan moest deze aan de inhoud van de ordners worden aangepast. Dit werd een audit genoemd. ISO certificering was hier, zeker in de eerste decennia, een stuitend voorbeeld van. Dat alles volgens de mantra: "Zeg wat je doet, doe wat je zegt en bewijs het". Punt! Deze ISO-mantra is hiermee niet alleen een doorn in het oog van Darwinisten, die stellen dat niet de sterkste overleeft, maar degene die zich voortdurend weet aan te passen. De ISO-mantra doodt ook alle ondernemingslust. Het kan dan ook bijna niet toevallig zijn dat in het klassieke Grieks *iso* gelijk of gelijksoortig betekent. Gelijk, of gelijksoortig zijn, is wel het laatste wat je als ondernemer wil. De ambitie om onderscheidend te zijn plus de wil om zich voortdurend aan te passen, motiveerde 14 captains of industry tot het oprichten van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Helaas leert de geschiedenis dat ook dit kwaliteitsinstrument met alle regels onnodige bureaucratie creëert voor de organisaties die het hanteren. Het lijkt er op dat men meer en meer de verantwoording van kwaliteit vastlegt in de dogma's van het systeem dat wordt gehanteerd. Men lijkt ervan overtuigd te zijn dat het opstellen van procedures en voorschriften leidt tot meer kwaliteit. Niets is minder waar.

Een kwaliteitsinstrument is als een pen. Zoals de pen de dichter faciliteert in het toevertrouwen van zijn gedachten aan het papier, zo dient een kwaliteitsmodel de organisatie te faciliteren in het onderscheiden, leren en stimuleren van processen, producten en diensten. De dichter hanteert de pen op eigen wijze zodanig dat hij het beste in staat is om zijn doel te bereiken en zo hanteert een organisatie het kwaliteitsmodel. Geheel geïnspireerd, is de dichter zich meestal niet bewust dat hij zijn pen hanteert. Zo vanzelfsprekend zal een organisatie ook het kwaliteitsmodel hanteren, wil het de creativiteit van haar mensen niet belemmeren. Want het is juist de mens die centraal staat in het management van kwaliteit. Men gaat in de zorg werken om mensen te helpen. Niet om aan standaarden te voldoen. Men werkt in het onderwijs om kinderen te begeleiden naar een zelfstandige plek in de samenleving. Niet om KPI's te halen. Het is die professionaliteit die medewerkers drijft en zo waarde toevoegt aan de organisatie. Op basis van die waarden kunnen normen gesteld worden. Niet als eis, maar meer als bakens. Bakens die zo nodig verzet kunnen worden als de tijd daar om vraagt. Kwaliteitsmanagement bestaat eruit juist die waarden in de organisatie aan te boren. Hierbij gaan we uit van het principe: wie waarden zoekt, dient te waarderen. Met andere woorden: "Alles wat aandacht krijgt, groeit".

Het waarderen auditen waar we het hier over hebben, is gebaseerd op de ideeën van Barbara L. Fredrickson die stelt dat positieve emoties het denken verbreden en daardoor beweging genereren. Fredrickson toonde aan dat mensen tot bloei komen of opvallend presteren bij

een positiviteitsratio boven de 3 staat tot 1¹. Dat wil zeggen dat wanneer er minimaal drie positieve ervaringen staan ten opzicht van één negatieve, een mens zich ontwikkelt. Dat vraagt van een organisatie, dat zij de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker hoog in het vaandel hebben staan. Daarnaast realiseert men zich dat de kwaliteit van de gesprekken die binnen de organisatie gevoerd worden, bepalend is voor het lerend vermogen van de organisatie. Door de verschillende standpunten zonder oordeel tegemoet te treden, krijgt nieuw en anders denken in deze dialoog een kans. Een dergelijke dialoog is een 'actie' waarbij de kiem van een duurzame beweging binnen een organisatie wordt gelegd. Het eenvoudigste bereikt men dit door bij het hanteren van het kwaliteitsinstrument de focus te leggen op de 'best practice' en naar hoe deze strategie leeft op de werkvloer. Met andere woorden: Wat waren de geslaagde momenten waarop het gewenste resultaat bereikt werd? Hoe ziet dat resultaat eruit? (het gevolg) Op welke manier is dit resultaat bereikt? (de oorzaak) Wat was jouw bijdrage daaraan? (de eigen verantwoordelijkheid) Wat kunnen we leren van het succes?

Een dergelijke houding levert de organisatie het nodige op. Het creëert medewerkers die willen leren, die willen reflecteren op hun werk en daarbij nieuwe inzichten over zichzelf en de organisatie opdoen. Meer en meer schept het mogelijkheden voor co-creëren. Met andere woorden: het 'ik'- of 'jij'-denken maakt plaats voor een 'wij'-denken. Medewerkers gaan 'breed' denken en kijken naar de organisatie en de wereld waarin die organisatie opereert. Een dergelijk denken genereert een energie waardoor het meer medewerkers in beweging zet. Daarmee wordt het vliegwiel van een echt lerende organisatie in gang gezet.

Kwaliteit is mensenwerk. Mijn ervaring met de medewerker van de juridische afdeling van de woningcorporatie getuigt er in alle opzichten van. Ze straalt wanneer ze haar verhaal heeft gedaan. De vuurrode zenuwvlekken in haar hals zijn opgelost in de warme rode blos op haar wangen. In detail heeft ze aangegeven welke stappen ze heeft genomen, met wie ze welke afspraken heeft gemaakt. Ze geeft aan hoe ze samen met haar collega van financiën en de gemeente de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft weten te verdelen. "En dat is het leuke van mijn werk hier", beëindigt ze haar passionele verhaal, "bij juridische zaken kun je echt wat voor onze bewoners betekenen". Helemaal meegenomen door haar verhaal probeer ik een positieve link te leggen met de procesaudit en zeg: "En dit soort dingen lees ik dus niet in jullie procesbeschrijvingen". In een fractie van een seconde is de warme blos op haar wangen vervaagd in het vale wit van de muur achter haar en steken opnieuw de vuurrode zenuwvlekken in haar hals daar schokkend fel tegen af. "Dus ... dus ... moet ik die afspraken weer terugdraaien?" stamelt ze verbouwereerd.

Ik realiseer me dat er nog een lange weg te gaan is. Ook voor mij.

Kwaliteit is mensenwerk. En dat geldt ook voor auditors.

1 Fredrickson, Barbara L. (2009). *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*. New York: Crown Archetype.