



Wouter Hart legt 'de bedoeling' uit tijdens de bijeenkomst van de boekpresentatie

# Perspectieven op Kwaliteit.nl

**Verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht**

In het boek 'Perspectieven op kwaliteit' geven 67 auteurs hun visie op de kwaliteitskunde. De auteurs hebben veelal deelgenomen aan een of meerdere Wintercamps, maar ook bestuurders, managers en andere gezaghebbende specialisten schreven een artikel in het boek. Met elkaar produceerden zij een rijkdom aan perspectieven op kwaliteit. Met deze bundel hopen de samenstellers ramen te openen en nieuwe vergezichten te schetsen.

Volgens de chaostheorie zijn er eigenlijk maar twee interventies in een veranderingsproces waarmee een werkelijke versnelling is te bereiken. De eerste is het aannemelijk maken van de noodzaak van verandering. De tweede is het laten ontstaan van een visie op de toekomst.

De eerste is riskant want als de organisatie over onvoldoende denkkraft blijkt te beschikken om tot een gedeelde visie te komen, en vervolgens over onvoldoende socialisatievermogen om de noodzakelijke spirit op te brengen om de verandering van structuren en systemen te voorzien, dan is de kans op regressie, terugval naar een lager niveau, buitengewoon groot. Om de spirit erin te houden is het ook nog eens nodig dat men successen kan laten zien.

## Wintercamp

Op 15 maart 2013 vond een inspirerende bijeenkomst plaats van een honderdtal kwaliteitsmanagers en geïnteresseerde managers op Zonneheuvel in Doorn. De aanleiding van de bijeenkomst was tweeledig: het afronden van het fusieproces tussen het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagers (NNK) en de Nederlandse Vereniging voor Kwaliteit in Zorg (NVKZ) en de presentatie van het boek *'Perspectieven op kwaliteit.nl'*. Dit boek is de uitkomst van het Wintercamp 2012 dat, zoals elk jaar wordt georganiseerd door de *Dutch Academy for Quality*.

Op zo'n Wintercamp komen geïnteresseerden van woensdagavond tot zaterdagmiddag bij elkaar om vrij te spelen en te discussiëren over Kwaliteit, Mens, Organisatie en Samenleving". De thema's waren 'Werelden van verschil' (2007), 'De modellen voorbij' (2008), 'Kwaliteit van het onmeetbare en het onmeetbare van kwaliteit' (2009), 'Het moet kloppen!' (2010), 'Een nieuw houvast!' (2011), 'De grens van het onbekende' (2012) en 'Passie: bron voor prestatie tot perfectie' (2013).

## 'Het stormt'

De thema's laten al zien dat de deelnemers zoekende waren – en eigenlijk nog steeds zijn. Dit blijkt ook uit het voorwoord dat de vier redacteuren en initiatiefnemers, Teun Hardjono, Arend Oosterhoorn, Kees de Vaal en Joost Vos, in het boek schrijven: *"Het stormt. Bladeren vliegen in het rond en bomen vallen om. De wind lijkt tot binnen door te dringen. Is er verandering op til?"* Verderop: *"We drijven op de golven van verandering van het vak. Kwaliteit lijkt in Nederland volledig tot wasdom te zijn gekomen. Van aandacht voor de kwaliteit van producten zijn we via aandacht voor kwaliteit van diensten gegroeid naar aandacht voor de kwaliteit van processen. Niet alleen de 'uitvoerende' processen worden beter, ook de dienstverlening door professionals wordt bespreekbaar. De aandacht voor de kwaliteit van de gehele organisatie heeft zich ook steeds meer ontwikkeld"*.

### In minder dan 50 woorden

- Teun Hardjono, Arend Oosterhoorn, Kees de Vaal en Joost Vos hebben het initiatief genomen voor het samenstellen van de bundel *'Perspectieven op kwaliteit'*.
- Hierin delen 67 auteurs hun visie op het vakgebied van de kwaliteitskunde.
- Het doel is samen te zoeken naar een nieuw perspectief op kwaliteit door verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht.

In dit laatste blijkt echter ook een pijnpunt te zitten. Als de organisatie zelf het object voor kwaliteitszorg is, waar is dan die lijnmanager die toch juist daar verantwoordelijk voor is? Is het zo dat de kwaliteitsmanager de aansluiting met zijn primaire klant, de lijnmanagers, is verloren of is het vertrouwen in de kwaliteitsmanager zo groot dat lijnmanagers het niet nodig vinden aandacht te besteden aan hetgeen de kwaliteitsmanager mee bezig is?

Het laatste lijkt niet erg waarschijnlijk. De ontwikkeling van het kwaliteitsmanagement lijkt stil te staan en lijnmanagers, beginnend aan de top, lijken steeds meer hun heil elders te zoeken als het gaat om het oplossen van organisatievraagstukken. De vraag is: 'Is mijn organisatie nog wel in staat, geschikt (*fit for use*: Juran), voor de uitdagingen waar we voor staan?'

Uitdagingen genoeg: leren werken in ketens en netwerken, de financiële crisis, de noodzaak om maatschappelijk verantwoord en duurzaam te gaan werken, een maatschappij die het naadje van de kous wil weten als het gaat om voedselveiligheid, veiligheid in de zorg, oorsprong van grondstoffen en werkomstandigheden in de keten. Allemaal onderwerpen waar kennis en ervaring en het instrumentarium van de kwaliteitskundigen prima op van toepassing lijken te zijn. Of toch niet?

## Paradoxen

Zoals gezegd, volgens de chaostheorie zijn er twee interventies in een veranderingsproces waarmee een werkelijke versnelling is te bereiken.

De eerste is het aannemelijk maken van de noodzaak van verandering. De manier om dat te doen is het systeem te confronteren met de paradoxen die zijn ontstaan. Voor wat betreft de kwaliteitskunde zijn die paradoxen volop aanwezig. Het vak is volwassen geworden en heeft zich bewezen, maar bij de grote vragen die er nu op de organisaties afkomen, worden ze niet of nauwelijks betrokken.

Een andere paradox is dat de professionals zich als organisatieadviseur aandienen terwijl zij zich nog steeds – en met succes – bedienen van het bestaande instrumentarium. Hetzelfde geldt voor organisaties die een grote rol hebben gespeeld bij het op de kaart zetten van de kwaliteitszorg.

### De kwaliteitsmanager van de toekomst

De kwaliteitsmanager van de toekomst kent vele gedaantes. De klassieke expert van meten en analyseren blijft nodig in bepaalde omgevingen. De KAM-specialist ziet zijn werkveld uitgebreid worden met MVO. Aan de andere kant van het spectrum treffen we de *change agent* die als adviseur van het topmanagement veranderingen in organisaties begeleidt en daarvoor over andere persoonlijke kwaliteiten dient te beschikken. Het veld van kwaliteitsmanagement wordt daarmee diffuser. Maar niet minder waardevol. Er is ruimte voor een trotse groep van kwaliteitsprofessionals die ieder vanuit een eigen focus en vakgebied bijdraagt aan een gezamenlijke opgave: *'to make the world a better place'*.

*Uit: Voorwoord Perspectieven op kwaliteit.nl*

Denk aan de EFQM, die zichzelf de *European Organisation for Business Excellence* is gaan noemen. De initiatiefnemers meenden dat de paradoxen nu wel genoeg duidelijk zijn en dat de volgende stap naar een echte verandering gemaakt moest worden. De gok die ze waagden was er op te vertrou-

dat voor de instrumenten en de kwaliteitsmanagers? Sommigen pleiten voor een radicale verandering en het loslaten van alles wat de kwaliteitszorg tot nu toe heeft bepaald. Anderen gaan niet zo ver, maar de generieke toon is toch dat het anders moet.

### Boek en website

Aan het boek is ook een website verbonden ([www.perspectievenopkwaliteit.nl](http://www.perspectievenopkwaliteit.nl)), met Aad van Dorp als gedreven webmaster. Hij heeft ook het meeste redactiewerk van het boek voor zijn rekening genomen.

Er was ook een teleurstelling te verwerken, die overigens niet zonder betekenis is. Er bleek geen uitgever te vinden die bereid was het boek uit te geven. Het was Kees Ahaus, die als voorzitter van de NNK zich er sterk voor heeft gemaakt dat de NNK het financiële risico voor haar rekening heeft genomen.

Een tiental schrijvers heeft op de website zijn/haar visie gegeven naar aanleiding van het verschijnen van het boek. Iedereen is uitgenodigd daaraan mee te doen. De initiatiefnemers hopen dat uiteindelijk zal blijken dat

## Uit de bijdragen aan het boek blijkt dat de deelnemers zoekende waren – en eigenlijk nog steeds zijn.

wen dat er onder kwaliteitskundigen en anderen voldoende denkkraft aanwezig zou zijn om de kans op het laten ontstaan van een gedeelde visie zo groot mogelijk te maken.

### Denkkraft van de beroepsgroep

De gedeelde visie is er nog niet maar het bewijs dat er denkkraft aanwezig is, is met dit boek wel aangetoond. Het kostte de redacteurs maar weinig moeite om 67 schrijvers met 63 reflecties op de toekomst van kwaliteitszorg te laten komen.

De redacteurs hebben zich er niet aangewaagd een gedeelde visie uit de stukken te destilleren. Wel zien we een aantal thema's die steeds weer terug lijken te komen. Een aantal schrijvers waagt zich opnieuw aan de vraag: 'Wat is het wezen van de kwaliteit?' 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' van Pirsig is dan ook zo'n beetje de meest voorkomende literatuurverwijzing. Andere thema's zijn: recht doen aan verwachtingen, kleinschaligheid, de mens, waarden, leiderschap, de betekenis van de rol van kwaliteitszorg, wat betekent dat voor ons begrippenkader en wat betekent

naast denkkraft de kwaliteitswereld ook over voldoende socialisatievermogen beschikt om tot een gedeelde visie te komen. Een visie die tot genoeg spirit leidt om daadwerkelijk tot verandering te komen, die de oude structuren en systemen achter ons doet laten voor iets geheel nieuws.

Voor een ieder die wil weten hoe er binnen en over het vak kwaliteitsmanagement wordt gedacht, is het boek een must. Voor een ieder die een actieve rol wil spelen bij de ontwikkeling van het vak en het vak een bijdrage wil laten leveren aan het oplossen van de vragen van deze tijd, is het zaak zich te mengen in de discussie en samen op zoek te gaan naar een nieuw perspectief op de kwaliteit, door middel van verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht.

### Auteur

Teun Hardjono

Kijk ook op: [www.perspectievenopkwaliteit.nl](http://www.perspectievenopkwaliteit.nl). Het boek is verkrijgbaar via de NNK, en via [managementboek.nl](http://managementboek.nl) en [bol.com](http://bol.com).