



# De PDCA-cirkel is springlevend!

Leo Kerklaan constateert dat de PDCA-cirkel weer in de belangstelling staat in Sigma. Zo verscheen in november 2013 het artikel 'De mythe van de PDCA-cyclus' door Everard van Kemenade (Sigma 5, 2013), en in februari 2014 werd PDCA besproken in het artikel 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk' (Sigma 1, 2014). Na het lezen van deze artikelen vraagt Kerklaan zich af welke plaats de PDCA-cirkel in het kwaliteitsmanagement van 2014 moet innemen. Hij breekt een lans voor een structureel gebruik van de PDCA-cirkel.

Ik ben een fan van PDCA. Slim en wijs toegepast zorgt deze leercirkel ervoor dat de organisatie innoveert en zich zo aanpast aan de snel veranderende omgeving. PDCA én continu verbeteren zie ik als het hart van kwaliteitsmanagement. De PDCA-cyclus is absoluut geen mythe in de zin zoals Van Kemenade dat betoogt (Sigma 5, 2013). Hij gebruikt het woord mythe in de betekenis van ‘verzonnen verhaal, fictie’. Dat is niet juist. Een mythe is bij uitstek een verhaal dat ons de werkelijkheid op een indringende wijze laat zien. Daarom worden mythes steeds aan volgende generaties overgeleverd. Datzelfde moet ook met de PDCA-cirkel gebeuren. Ik zou willen dat de nieuwe generatie kwaliteitskundigen de kampioen van de PDCA-cirkel wordt. Zij moeten, meer dan nu het geval is, leeromgevingen inrichten en *quality communities* vormen om op basis van praktijkcasuïstiek steeds weer verbeteringen te genereren.

## Kwaliteitskundigen op zoek naar legitimering

Het artikel ‘Kwaliteitsmanagement in de praktijk’ (De Vaal, Pijl en Van Schijndel, Sigma 1, 2014) staat niet op zichzelf. Het past in de lijn van bijdragen die eerder in Sigma zijn verschenen. Die artikelen laten – naar mijn mening – zien dat de kwaliteitswereld in verwarring is. Kwaliteitskundigen zijn bezig met een zoektocht: wat toch is de focus van ons vakgebied? En hoe kunnen wij het vakgebied het beste indelen? Na het aanvankelijk *fitness for use* ontwikkelden zij een nieuwe ambitie. Kwaliteitskundigen gingen op zoek naar de hoogste kwaliteit: *excellence*. Ze dachten *excellence* gevonden te hebben in universele standaarden (zoals ISO-9000) en succesmodellen (zoals INK). Jarenlang werden die gepromoot. In de huidige omstandigheden beginnen dergelijke traditionele benaderingen hun aantrekkelijkheid te verliezen of zelfs averechts te werken. Hoe hierop te reageren? Van Kemenade gooit het kind (PDCA) met het badwater weg. Dat moet je zeker niet doen. Kwaliteitskundigen zoals De Vaal cs. zoeken naar een nieuwe legitimering voor hun werk. Prima, maar ze moeten kwaliteitsmanagement en PDCA ook weer niet te complex maken.

## Uitgangspunten voor legitimering

De Vaal cs. baseren zich op verbinding van systeem-technische aspecten en sociaal-dynamische aspecten in de kwaliteitsmanagementpraktijk. Inderdaad: de balans tussen systeem en gedrag is vaak zoek. Maar toch betwijfel ik of dit het juiste vertrekpunt is voor een zoektocht naar legitimering. Systeem-techniek ademt een klassieke, sterk interne oriëntatie op het voortbrengingssysteem. Sociaal-dynamisch klinkt daarentegen modern maar speelt leentjebuur bij de inmiddels klassieke veranderkunde. Die richt zich op het motiveren van medewerkers door ze met interventies te willen veranderen. Maar ook dit is intern gericht.

### In minder dan 50 woorden

- Leo Kerklaan breekt een lans voor het gebruik van de PDCA-cirkel. Volgens hem is de kwaliteitswereld in verwarring: wat is ook weer de focus van het vakgebied?
- Met PDCA kunnen organisaties zorgen voor continu verbeteren en procesoptimalisatie.
- Kwaliteitsmanagers moeten PDCA-leeromgevingen inrichten voor teams. Ook delegatie van besluitvorming is essentieel.

De vraag mag trouwens wel eens gesteld worden hoe effectief die veranderaars en hun interventies nu eigenlijk zijn. Ik houd het er maar op dat mensen alleen zichzelf kunnen veranderen. Naar mijn idee begint de zoektocht voor legitimering bij de roots van kwaliteitsdiscipline: wat was ook alweer de bedoeling?

## Kwaliteitsmanagement: waarom ook alweer?

Kwaliteitskundigen moeten bevorderen dat mensen zich willen inzetten om goede kwaliteit te leveren én te onderzoeken hoe die kwaliteit verder kan worden verbeterd. Veranderen is niet nodig, maar ook een illusie. Coöperatie is voldoende, maar wel noodzakelijk. Wijvekate noemt het meewerken aan verbetering ieders tweede taakdimensie. Maar wat is goede kwaliteit? En welke kwaliteitsproblemen vragen om verbetering? Organisaties brengen producten en/of diensten voort zodat ze kunnen overleven. Dat wil zeggen: indien die producten en/of diensten worden afgenomen. Door systeem-dynamica laat dit proces – als het niet wordt aangepast – in de tijd steeds meer achteruitgang laat zien. De business worstelt met de grote vraag hoe de organisatie aan de turbulente omgeving moet worden aangepast. Want aanpassing is permanent nodig: aan klant, competitie, innovatie, technologie, nieuwe wetgeving, etc. Ze veranderen allemaal voortdurend en roepen daarmee systeem-dynamische effecten op. Alleen een continue stroom reacties (aanpassingen) kan aan de sluipende deterioratie van de organisatie het hoofd bieden. Deze noodzakelijke aanpassingen moeten de organisatieleden zelf kunnen én willen realiseren. Zonder een sociale leerstructuur in te richten, die mensen effectief uitnodigt om deze aanpassingen te ontwikkelen en daarna toe te passen, gaat dat niet lukken. De kwaliteitskunde kan hier een schitterende rol spelen en wel door het verbeteren van de emotionele kwaliteit (lees: betrokkenheid). Kwaliteitskundigen kunnen namelijk *quality communities* installeren die probleemverkenning, visievorming, samenwerking, experimenteren en kennisdeling op alle niveaus aanmoedigen.

## Begrenzing aan mogelijkheden

De sociaal-technische structuur wordt onder meer gevormd door hiërarchie, afstemming tussen echelons, horizontale coördinatiemechanismen, en decentralisatiegraad. Deze

structuur bepaalt én begrenst het vermogen van de organisatie om snel op 'events' in de omgeving te reageren. Immers, door de genoemde factoren wordt ook regelvermogen vs. regelbehoefte van medewerkers bepaald. Dit op zijn beurt heeft grote invloed op het leervermogen van organisaties. Regelbehoefte en regelcapaciteit moeten met elkaar in balans worden gebracht. Dat is de sociaal-technische kant.

Op grond hiervan formuleer ik mijn vertrekpunt als: Kwaliteitszorg verbindt de systeem-dynamische aspecten én sociaal-technische aspecten van een organisatie. Ik gebruik dezelfde woorden als De Vaal cs. maar ik heb de volgorde bewust veranderd. Hiermee wil ik uitdrukken dat de organisatie kwaliteitsvraagstukken in de gegeven turbulente omstandigheden (systeem-dynamiek) steeds beter en sneller moet oplossen door delegatie van regelvermogen (sociaal-technisch). De PDCA-cirkel voedt het leerproces waarin dit mogelijk wordt. Kwaliteitskundigen moeten leeromgevingen scheppen waarin deze cirkels kunnen gedijen en schaalbaar worden.

### Valkuilen in de toepassing van PDCA

Een aanhanger van de reflexieve school schreef in Sigma dat kwaliteitszorg géén doe-vak is. Zo'n zinnetje verraadt wat. Kwaliteitszorg wordt opgetild tot academische discipline ('eindelijk een vakgebied'). Onze zoektocht naar typische kwaliteitsmodellen en -scholen dreigt echter té academisch te worden. We verliezen de empirie en de casuïstiek uit het oog. Voor je het weet wordt PDCA gezien als een uitwas van de empirische school met zijn vermaledijde beheersneigingen. Bovendien, de ideeën van Shewart en Deming zijn alweer een halve eeuw oud. Hoe kan dat nu nog van nut zijn? Van Kemenade noemt een ander bezwaar. Hij stelt onomwonden dat PDCA niet flexibel kan inspringen op veranderingen in de omgeving. Het tegendeel is waar. Dat is nu precies waar PDCA voor bedoeld is. Hoe komen hij en anderen tot een dergelijke beoordeling? Ik sluit niet uit dat men in een valkuil is gestapt. Ik het kader laat ik vijf valkuilen voor PDCA kort de revue passeren.

### Kwaliteit gaat om 'survival of the fittest'

De vijf valkuilen (zie kader) versluisen de potentie van de PDCA-methodiek. Als er in één van de genoemde valkuilen wordt gestapt, komt er geen leeromgeving tot stand. Dan kan de organisatie ook geen *agility*, adaptiviteit en flexibiliteit ontwikkelen. Bovendien worden de *root causes* voor problemen niet ontdekt. In veel Nederlandse organisaties worden interne processen op de automatische piloot gestuurd. Dan leer je uiteraard ook niet veel. Juist door het ontdekken van de automatisen in het gedrag en het opnieuw inrichten van deze 'automatisch' bestuurde processen, werkt de PDCA-

verbetermethodiek. Met een verbetertraject zonder PDCA-verankering worden geen blijvend betere resultaten behaald. De charme van PDCA is de eenvoud. Als het wijs en slim wordt toegepast, biedt het houvast aan zoekende managers om cyclisch leren in hun organisatie vorm te geven. Kort gezegd: PDCA is een effectief denkgereedschap om voortbrengingsprocessen te leren verbeteren met een lage drempel.

### Vier succesbepalende aspecten

Hoe meer rekening wordt gehouden met de volgende vier aspecten, hoe effectiever de PDCA-cirkel.

#### 1. Benut de aanwezige talenten, probeer mensen niet te veranderen.

Rond 1980 verklaarde Deming de PDCA-cirkel niet alleen van toepassing op verbetering van de productie (zoals Shewhart deed), maar op verbetering van de gehele organisatie. Dat is een (totaal) andere benadering dan het kiezen van de veranderkundige route die tegenwoordig populair is. Die route is gebaseerd op interventies. Managers en adviseurs proberen de niet-terechte vraag op te lossen: 'hoe krijg ik ze zover?'. De Vaal cs. geven hiervan een voorbeeld (i.c. de kleurentheorie). Kennelijk op zoek naar beheersing gebruiken ze de PDCA-cyclus voor de sturing van dit verandertraject (2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> valkuil). Dat nu is juist niet de bedoeling. PDCA wordt (ik herhaal) gebruikt om voortbrengingsprocessen te optimaliseren zodat de resultaten weer beter worden. Maar waarom is het nodig dat mensen daarvoor worden veranderd? Wie heeft hier welk recht van spreken? Het criterium is simpel. Elk organisatie lid behoort zijn taak goed uit te voeren én mee te werken aan het dagelijks verbeteren van zijn eigen werk. PDCA biedt voor dat laatste in alle eenvoud de techniek en gelegenheid.

#### 2. Geef medewerkers ruimte om samen inzichten te ontwikkelen, te testen en van ervaringen te leren.

Deming had in 1993 de Shewhart-cirkel zover omgebouwd dat er sprake was van een 'cycle for learning and improvement'. In deze versie spreekt Deming over *Plan* als een te testen verandering; over *Do* als een kleinschalig experiment; over *Study* in plaats van *Check*, en over *Act* als de procesveranderingen die voortaan toegepast moeten worden. Dit is de PDCA-cirkel zoals hij nu ook bekend zou moeten zijn. Het leren en verbeteren is gericht op 'problem solving in the line'. Dus samen de praktijkproblemen die men zelf tegenkomt onderzoeken en actief experimenteren. Zo ontstaat *learning by doing*; ervaringsleren. Geen *class-room learning* dus, maar meteen de koppeling met de praktijk.

#### 3. Zorg dat PDCA acceptabel is voor het management.

De werkzaamheid van PDCA zit hem in de herhaling van de cirkelgang. Herhaling is de overeenkomst met andere cirkels voor ervaringsleren zoals de cirkels van Kolb en Boyd. Maar experimenteren brengt per definitie onzeker-

### Vijf valkuilen voor PDCA

- 1. *Het patroon van Plan-Do-Plan-Do blijft zich repeteren.* Aan *Check* en *Act* komt men niet toe. De fout hier is dat PDCA niet consequent wordt toegepast. De leercirkel wordt niet gesloten en de gewenste verbetering komt er niet.
- 2. *PDCA zonder Try and Test.* Dat is PDCA in de handen van managers met een overmatige beheersinstelling. Dan wordt PDCA snel een aanpak die belemmert. Er mag niet worden geëxperimenteerd, want dat wordt als risicovol gezien. Maar *Try and Test* is juist de essentie van de *Do*-stap. Bovendien is kunnen experimenteren bepalend voor het *ownership* voor oplossingen voor *event-based problems*.
- 3. *PDCA toepassen zonder specifieke verbeterintentie,* maar als hulp bij de uitvoering van het gewone proces. Het gaat dan om 'het ontbrekende' in een proces op te sporen en dat vervolgens correctief toe te voegen zodat het proces weer doet waarvoor het bedacht is. Allemaal heel nuttig, maar het draagt niet bij aan continue verbetering.
- 4. *PDCA om een plan te implementeren.* Dan begint een *Plan* zonder veel analyse of 'wijsheid', maar is wel al behoorlijk gedetailleerd uitgewerkt. Vervolgens wordt er alles aan gedaan om dit plan uit te voeren (zie ook 3e valkuil) – ook al blijkt gaandeweg dat dit plan op verkeerde aannames berust.
- 5. *Een combinatie van 3e en 4e valkuil in een omgeving van professionals.* Zij moeten vaak plannen van hoger management en stafmedewerkers uitvoeren. Zij hebben direct contact met de klant en hebben 'uitvoeringswijsheid'. Zij moeten allerlei 'trucs' uithalen om het plan (optisch) te realiseren. Intussen proberen ze in de praktijk toch zo veel mogelijk te blijven doen wat nuttig is. Dit is vermoeiend en vervelend. En uiteraard slecht voor de resultaten van de organisatie.

heid mee. Daar houden veel managers niet van. De verfijning die in de tijd heeft plaatsgevonden is het inbouwen van 'vallen en opstaan' in het ervaringsleren op een manier die voor het management acceptabel is. Hypothesevorming, het gecontroleerd en kleinschalig uitvoeren van experimenten, systematische dataverzameling, de *study*-stap die tot inzicht leidt, en de begeleidende formulieren (bijvoorbeeld het A3 formulier) bieden een structuur die managers voldoende zekerheid geeft.

#### 4. Geef PDCA een structurele inbedding.

Deming vond dat iedereen in de organisatie de cirkel moest gebruiken. Het effect zou groter kunnen zijn als PDCA zou zijn ingebed in een steviger sociale kennis-

structuur. Een sociale kennisstructuur wordt bijvoorbeeld gerealiseerd als een PDCA wordt ingebed als een *community of practice*. Het gaat erom dat een vaste groep praktijkmensen door het management bewust wordt gefaciliteerd om bepaalde onderwerpen te bestuderen en op te lossen. Een hele mondvol. Maar de vijf minuten ochtendbijeenkomst van de chef en medewerkers van de supermarkt is een aardig voorbeeld. Hierbij is delegatie van verantwoordelijkheden nodig en beschikbaarheid van de juiste informatie. Dan kunnen besluitvorming en leren gekoppeld worden. De groepsleden helpen elkaar en delen informatie over bepaalde onderwerpen. Ze leren wat werkt en wat niet, er ontwikkelen zich waardepatronen waarop gestuurd wordt.

### Mijn conclusies

- PDCA is gelukkig nog springlevend. PDCA mag niet worden afgeserveerd omdat het op beheersing gericht zou zijn of veranderingen niet zou ondersteunen.
- Door PDCA kunnen producten en diensten continu bij de klantverwachtingen blijven aansluiten. Zo kan de strategische positionering van een organisatie langer worden benut.
- PDCA is procesoptimalisatie door *problem solving in the line*. Voor het oplossen van problemen waar ze ontstaan, is coöperatie van direct betrokkenen nodig.
- De sleutels voor coöperatie zijn: delegatie van besluitvorming én deelname aan een leerproces dat wordt gevoed door experimenten en waarnemingen in het eigen regelbereik.
- Kwaliteitsmanagers kunnen PDCA-leeromgevingen inrichten voor teams. Een PDCA-leeromgeving is ingericht als *community of practice*: een gedefinieerd onderzoeksveld, gefaciliteerd door het management en toegang tot de juiste informatie.

#### Literatuur

- Deming W.E. (1993) *The New Economics for Industry, Government, Education*, 2nd edition, MIT press, Cambridge, Massachusetts  
 Wenger E. (1998) *Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press  
 Wijvekate M.L. (1986) *De tweede taakdimensie*, Strengholt, Naarden

#### Auteur

Leo Kerklaan is directeur van Franeker Management Academie en Associate Partner van Passionned Group. Tot voor kort was hij redactielid van Sigma.

Leo Kerklaan is een van de key-note sprekers van het 18<sup>e</sup> Nationaal Kwaliteitscongres dat op 22 mei 2014 plaatsvindt. De titel van zijn voordracht luidt: 'Van rationele naar emotionele kwaliteit?'. Voor meer informatie kijk op pag. 16 & 17 of op [www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres](http://www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres).