

De mythe van de PDCA-cyclus

ACCRA© als alternatief in tijden van transformatie

Voor de meeste kwaliteitskundigen is de PDCA-cyclus heilig. In onze huidige tijd van grote onzekerheden en beperkte maakbaarheid van de samenleving, schiet de PDCA-cyclus echter tekort. Zo is het bijvoorbeeld niet goed mogelijk om plannen te maken op termijn. Lao Tzu zei het al: 'A good traveller has no fixed plans, and is not intent on arriving'. Er is een nieuwe benadering nodig die flexibeler kan inspringen op de veranderingen in de omgeving. Dit artikel beschrijft een alternatief: ACCRA©.

1. Introductie: de PDCA-cyclus

Het hart van de kwaliteitskunde wordt gevormd door de PDCA-cyclus. De oorsprong daarvan wordt gelegd in Shewhart's ideeën uit 1939 over *specification, production and inspection*. Maar het meest wordt PDCA gerelateerd aan diens medewerker Deming. Hij wordt verondersteld de cyclus voor het eerst genoemd te hebben in een lezing in Japan in 1950. In 1993 geeft Deming aan *study* te prefereren boven *check* (en zo ontstaat diens PDSA-cycle).

Ook anderen hebben het model aangepast en toegespitst. We kennen de SDCA-cycle (standardize-do-check-action). In Six Sigma programma's heet het *define, measure, analyze, improve, control* (DMAIC). Ook minder serieuze vertalingen van PDCA zijn in omloop: *Please Don't Change Anything*. In zijn artikel 'The death of PDCA' komt Joe Dager tot een lijst van 25 serieuze varianten.

Een principe van de Deming-cyclus is herhaling. PDCA herhalen brengt ons dichterbij onze doelen en realiseert voortdurende kwaliteitsverbetering. De PDCA-cyclus is toepasbaar op individueel, groeps- en organisatieniveau en kan worden toegepast op de verbetering van producten, processen en systemen. De PDCA-cyclus wordt alom en universeel toepasbaar geacht, ongeacht cultuur of context waarin de organisatie zich bevindt.

Ik heb mijn twijfels, maar niet iedereen verwelkomt de discussie. De Deming-cirkel lijkt voor velen een dierbaarheid te zijn waaraan niet mag worden getwijfeld.

2. Problemen

Ik zie problemen met de toepassing van de Deming-cirkel als instrument om een kwaliteitscultuur te creëren, als vermeend universeel toepasbaar en als instrument in de huidige maatschappij met haar snelle veranderingen.

2.1. Kwaliteitscultuur

Wellicht was het niet de intentie van de auteurs, maar ik zie de Deming-cirkel zeer rigide worden toegepast als beheersinstrument. Het meten in de check-fase staat centraal. Sinds 1993 gaf Deming zelf de voorkeur aan 'study' boven 'check'. Deming waarschuwde dat het Engelse woord *check* betekent: 'to hold back'. *Checking* heeft ook te veel connotatie met *control*. Hebben we de kern van kwaliteit te pakken bij het meten? Zo toegepast, draagt het niet bij tot de betrokkenheid van mensen, niet tot de realisering van een kwaliteitscultuur.

2.2. Vermeend universeel

Mijn werk als trainer en consultant in kwaliteitszorg brengt mij in landen in transitie. Het is niet simpel (en ook niet wenselijk) het Westerse PDCA-concept zo maar toe te passen in bijvoorbeeld Afrika. Men denkt er

In minder dan 50 woorden

- De auteur zet vraagtekens bij de PDCA-cyclus als instrument om een kwaliteitscultuur te creëren.
- De PDCA-cyclus is te rigide en past zich onvoldoende aan aan veranderende omstandigheden.
- Het alternatief is ACCRA©: Attention, Context, Commitment, Reflection in Action.
- De kern is reflecteren, individueel en met anderen, en op basis daarvan actie ondernemen.

bijvoorbeeld anders over de waarde van plannen. Trompenaars en Hampden-Turner (2012) maken een onderscheid tussen *sequential planning cultures* en *synchronic planning cultures*. In *sequentially organized cultures* zijn heden en toekomst oorzakelijk met elkaar verbonden. Deadlines zijn belangrijk, omdat ze het einde signaleren van een schakel in een oorzakelijke ketting en het begin van de volgende. En aldus blijf je op schema. Echter, zo stellen zij, er is steeds meer bewijs dat *sequential planning* processen minder goed werken in een veranderende omgeving. In *synchronic cultures* zijn plannen minder belangrijk dan flexibiliteit en mensen.

2.3. Snelle veranderingen

Het is een bekend verschijnsel dat de overgrote meerderheid van mensen met goede voornemens daar uiteindelijk niets van terecht brengt, elk jaar opnieuw. Plannen veronderstelt dat we invloed kunnen uitoefenen op de werkelijkheid. Dat de wereld maakbaar is. Ook in organisaties zijn de omstandigheden waaronder kwaliteit geleverd moet worden steeds minder voorspelbaar.

Mintzberg (1994) heeft het dan over 'the fallacy of prediction and formalization'. Hij pleit juist niet voor het SMART maken van onze doelstellingen, zoals de kwaliteitszorg ons leert, hij pleit voor brede visies in plaats van plannen.

Schweitzer et al. (2004) geven aan, dat: '[...] people with unmet goals were more likely to engage in unethical behavior than people attempting to do their best. This relationship held for goals both with and without economic incentives. We also found that the relationship between goal setting and unethical behavior was particularly strong when people fell just short of reaching their goals.'

Ordóñez et al. (2009) bevestigen dat het formuleren van doelen en plannen negatieve neveneffecten heeft: 'including a narrow focus that neglects non-goal areas, a rise in unethical behavior, distorted risk preferences, corrosion of organizational culture, and reduced intrinsic motivation'. Livne-Tarandach & Bartunek (2009) willen niet plannen omdat het hen te veel beperkt. Een strategie moet gecreëerd en opnieuw gecreëerd worden in voortdurende dialogen tussen collega's.

Watts (1957) citeert een gedicht van ene Seng-ts'an uit de Zen-cultuur. Daarin komt een regel voor: 'The wise man doesn't strive; the ignorant man ties himself up'.

Watts legt uit, dat dit niet betekent dat je niet moet kijken waar je (heen)gaat, maar het gaat erom het doel waar men heen gaat niet belangrijker te maken dan de plaats waar men is, zodat het geen zin meer heeft erheen te gaan.

Strategieën ontwikkelen zich zelden op de manier waarop ze bedoeld waren. Er is een risico dat we zo verstrikt raken in de manier waarop we onze plannen willen realiseren, dat we de focus op de bestemming uit het oog verliezen. Tijdens het uitvoeren van de plannen, *do* in termen van de PDCA-cyclus, veranderen economische omstandigheden, veranderen mensen, veranderen de wensen van klanten. Tijdens het uitvoeren van de plannen doen zich nieuwe mogelijkheden voor, waar we op moeten insprijgen. Het is verstandiger zich te houden op de veranderen de context, bereid te zijn planning los te laten en andere activiteiten te doen dan gepland, die beter passen in de nieuwe situatie.

Dat gebrek aan nodige flexibiliteit wordt nog versterkt, als we de PDCA-cyclus voorstellen als een bal die een berg op wordt geduwd, maar moet worden geborgd om te voorkomen dat ze de berg terug afrolt (zie pag. 32).

3. Wat nu?

We kunnen een onderscheid maken tussen *planned change* en *emergent change*. Lifvergren et al. (2011) maken een vergelijking tussen de twee (zie tabel 1).

In situaties van geplande verandering kan de PDCA-cyclus nuttig zijn. Daar waar onzekerheid en instabiliteit steeds onvermijdelijker worden (Zuidema en De Roo, 2004), in tijden en plaatsen van transitie, moeten we echter op zoek naar een alternatief.

Het INK biedt een alternatief door een aanvulling te doen op de PDCA-cyclus in de vorm van Inspireren, Mobiliseren,

Planned change	Emergent change
Almost always accompanied by unexpected consequences	The outcome is not the pre-conceived solution, but the development of the most appropriate solution for the stakeholders concerned
Appropriate for structural changes	Appropriate for cultural changes
Appropriate for economic-based change	Appropriate for organizational capacity building
Appropriate for new organizational structures	Appropriate for change process targeting work processes

Tabel 1. Planned change versus emergent change (naar Lifvergren et al., 2011)

4. Alternatief: ACCRA©

Als we er vanuit gaan dat de wereld niet zo maakbaar is en dat verandering vaker niet gepland is dan wel, dan moeten we op zoek naar een reëel alternatief. In zijn uiterste vorm kun je bij *emergent change* denken aan *wei wu-wei* (fig. 1). *Wu wei* is een concept uit het Taoïsme en betekent letterlijk non-actie of niet-doen. Lao Tzu legt uit, dat verschijnselen die geheel in harmonie zijn met Tao zich op een natuurlijke manier gedragen. Zoals planeten om de zon draaien, ‘doen’ ze dat, zonder het te doen. Zoals bomen die groeien, zonder proberen te groeien. Dat betekent niet dat je niets moet doen, het betekent de actie van non-actie ofwel: *wei wu-wei*.

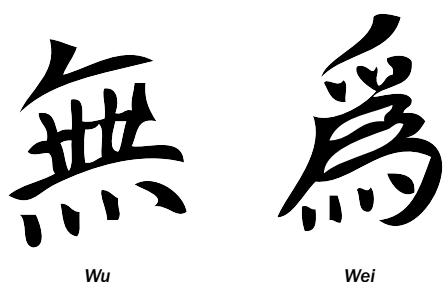
Dat mag managers te ver gaan, maar wat we ervan kunnen leren is dat we onze behoefte aan beheersing los moeten laten. Het gaat erom te zien waar de kansen liggen en daar flexibel op insprijgen. Het gaat er niet om chaos te voorkomen door de juiste keuzes te maken en te werken naar de

Onze behoefte aan beheersing moeten we loslaten. Het gaat erom te zien waar kansen liggen en daar flexibel op insprijgen.

Waarderen en Reflecteren (IMWF). Het is de vraag of je daarmee een kwaliteitscultuur creëert. IMWF houdt vast aan PDCA en aan de maakbaarheid van de organisatie. IMWF problematiseert niet in hoeverre zij universeel toepasbaar is, maar gaat daarvan uit. Het is mijns inziens sowieso de vraag of ik een ander kan inspireren, laat staan mobiliseren... dat zullen mensen toch vooral zelf moeten doen....

realisatie daarvan. Het gaat erom de onzekerheden en de chaos te doorzien en te zoeken naar ‘synergie’ met andere organisaties en mensen (Zuyderhoudt, 1992).

De uitgangspunten van mijn alternatief ACCRA© rusten op de positieve psychologie, het gedachtegoed van Vinkenburg over het betrokkenheidsparadigma en de reflectieve school, en mijn eigen ervaringen met het belang van de context.



ACCRA© staat voor: *Attention, Commitment, Context, Reflection in Action*. Deze uitgangspunten gelden voor iedereen in de organisatie, van top tot werkvloer en tevens voor consultants van buiten de organisatie die de kwaliteit van organisaties in onzekere omgevingen willen verbeteren. Ze zullen aan elke specifieke situatie moeten worden aangepast.

Aandacht

Synergie betekent samenwerken op een manier die de mogelijkheden van beide individuen of beide organisaties

Kwaliteit krijgt haar betekenis in de context. Die gedachten rusten onder andere op de pijlers van de contingency-theorie.

Commitment

Naast het geven van aandacht en rekening houden met de context, hebben we mensen nodig die betrokken zijn bij kwaliteit van hun werk. Dat geldt voor het top management, maar eigenlijk voor iedereen in de organisatie en voor de kwaliteitsconsultants van buiten. Dit uitgangspunt rust op de pijlers van het betrokkenheidsparadigma, zoals Vinkenburg dat meerdere malen in artikelen in Sigma heeft benoemd. Dat vraagt erom een voorbeeld te zijn voor anderen. Dat vraagt erom, zoals Mahatma Gandhi zei: *'to be the change you want to see in the world'*.

Reflection in Action

Wat overblijft van de PDCA-cyclus is, dat we uiteraard moeten reflecteren op ons gedrag. Dat is wat Schön (1987) *reflection-in-action* noemt, dat is in elk geval *single loop learning* (Senge, 2006). Kwaliteit wordt voor een belangrijk

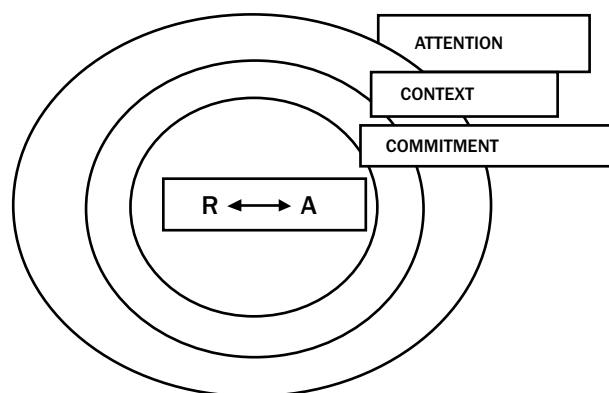
Kwaliteit krijgt haar betekenis in de context.

overstijgt. Om synergie te realiseren moeten we eerst werkelijk een relatie opbouwen met de ander door het geven van aandacht. Overigens een vaardigheid waar ze in Afrikaanse, Arabische en Aziatische landen veel sterker in zijn dan wij. In die culturen zijn mensen belangrijker dan plannen en doelen. Aandacht geven betekent rapport maken met iemand als startpunt voor een langdurige relatie. Het is niet zo dat culturen of organisaties elkaar ontmoeten – mensen ontmoeten elkaar (Hoffman, 2012). Het gaat erom een beroep te doen op de passie van jezelf en de ander om daarmee 'de harten te openen voor de verandering'. Aandacht geven rust op de pijlers van de positieve psychologie.

Context

Vast blijven houden aan procedures die ooit ergens gewerkt hebben, is geen oplossing in de huidige tijden van bewegende doelen en veranderende mijlpalen. De verschillende situaties waarin organisaties zich bevinden, maken dat er niet één methode is om de kwaliteit van de organisatie en haar resultaten te verbeteren. Kwaliteit en kwaliteitsverbetering verschillen van de ene locatie tot de andere, van het ene moment op het andere. Welke methode, welke instrumenten het meest geschikt zijn, hangt af van de context. De context van een organisatie bestuderen en in aanmerking nemen is een *conditio sine qua non* voor verandering. We moeten de context voortdurend in de gaten houden om te weten welke wind we moeten volgen. Baert (1984) stelt zelfs, dat menselijk gedrag alleen zin heeft, wanneer het gesitueerd is in de context.

deel bepaald in de interactie tussen het bedrijf en de klant, de dokter en de patiënt, de docent en de student. In het verleden was het gebruikelijk dat een docent aan het eind van de les vijf minuten de tijd nam om met zijn studenten te evalueren wat ze van de les vonden, of het duidelijk was geweest, wat er beter kon. Met de invoering van schriftelijke evaluatieformulieren en berekening van studielast is dat op veel plaatsen verdwenen, terwijl in die gesprekken juist zoveel waardevolle verbeterinformatie naar boven komt. Dit aandachtspunt past in wat Vinkenburg (2008, 2009) de reflectieve school noemt. Deze school in de kwaliteitskunde zoekt naar de verschillen, maakt deze expliciet en reflecteert erop. Kennis wordt verzameld door te vertellen, naar verhalen te luisteren, door gesprekken, dialoog, groepsbijeenkomsten en innerlijke conversaties.



Elders refereert Vinkenburg (2012) aan *ma'at*, een oud Egyptisch concept dat geen normen stelt, maar zoekt naar evenwicht, elk moment opnieuw in de situatie wanneer en waar het zich voordoet en de uitkomsten van de dialoog gebruikt voor handelen.

5. Conclusie

Onze gedachten over de toepasbaarheid van de PDCA-cyclus in tijden van *emergent change* brengen ons naar ACCRA©: *Attention, Context, Commitment, Reflection and Action*. De volgorde van de onderdelen is niet van belang. Je moet voortdurend aandacht geven, rapport maken met de ander. Je moet de context waarin de organisatie zich bevindt voortdurend in de gaten houden. Je moet vanaf begin tot eind betrokken zijn. De kern is reflecteren, individueel en met anderen, en op basis daarvan actie ondernemen. Een snellere en flexibelere activiteit dan de hele PDCA-cyclus.

Voor het eerst is met de eerste drie onderdelen Aandacht, Context en Commitment geëxperimenteerd in een ziekenhuis in Ghana. Gerapporteerd werd dat de mindset van het management dat de training had gevolgd daadwerkelijk was veranderd. Een tweede pilot met ACCRA © loopt op dit moment in een drietal ziekenhuizen in Nigeria. Ook daar zijn de vooruitzichten positief.

Literatuur

- Deming, W.E., (1950), *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE
- Deming, W.E., (1986), *Out of the Crisis*. MIT Press. Cambridge, MA, page 88
- Deming, W.E., (1993), *The New Economics*. MIT Press. Cambridge, MA. page 135

- Hoffman, E., (2012), *Niet culturen maar mensen ontmoeten elkaar*, in: Te Poel, Y, Geraci, D., Driel J. van and Termaat P., (2012) *Interculturele diagnostiek bij kinderen en jongeren*, ZonMw, NIP, NVO.
- Lifvergen, S., Docherty, P and Shain A.B.R. (2011), *Toward a Sustainable Healthcare System: Transformation Through Participation* in: Mohrman, S.A., Shani, A.B.R. and Worley, C., *Organizing for Sustainable Effectiveness* (2011), Emerald Books, UK.
- Mintzberg, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994) Harvard Business Review, pp. 107-114
- Ordonez, L.D., Schweitzer, M.E., Galinski, A.D. and Bazerman, M.H., (2009) *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*, Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 09-083
- Schön, D. A. (1987), *Teaching artistry through reflection-in-action*. In *Educating the reflective practitioner* (pp. 22-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schweitzer, M. E.; Ordóñez, L.; Douma, B. (2004), *Goal setting as a motivator of unethical behavior*, *Academy of Management Journal* (Academy of Management) 47 (3): 422-432, doi:10.2307/20159591, ISSN 1948-0989, <http://amj.aom.org/content/47/3/422>. abstract, retrieved 2013-01-23
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012), *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey Publishing London/Boston pag. 164 e.v.
- Vinkenburg, H. (2012), *Kwaliteit in balans Sigma 1*, pp. 32-35
- Zuidema, C. & De Roo, G. (2004), *Integrating complexity theory into planning: truth or dare*, Urban and Regional Studies Institute (URSI) University of Groningen.
- Zuyderhoudt, R.W.L. (1992). *Principes van synergie en zelf-ordering: Introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde*. M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid, (1), 15-40.

Auteur

Everard van Kemenade is als consultant en trainer in Quality Management actief in ontwikkelingslanden, momenteel bij MeduProf-S. Hij is tevens actief in de onderwijs Community of practice van de EFQM en als voorzitter van de European Training and Activities Group van de European Organisation for Quality. In 2009 promoveerde hij in de bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met een proefschrift over accreditatie in het hoger onderwijs. Contact: everard.van.kemenade@meduprof-s.com.

advertentie

Verdieping voor de kwaliteitskundige

Horizontaal organiseren

Horizontaal en procesgericht denken, construeren, besturen en samenwerken

Renco Bakker en Teun Hardjono leggen in dit boek verbanden tussen onderwerpen als functiedenken, procesmanagement, kwaliteit en procesgericht werken, Six Sigma, lean management, verkokering, horizontalisering, sociale dynamiek en dienend leiderschap. Ze laten zien wat procesgericht werken kan opleveren: een gestroomlijnde operatie, goed functionerende proces-teams, een geïntegreerde procesarchitectuur, krachtige sociale netwerken en een verantwoorde onderneming. € 39,50



Derde generatie kwaliteitsmanagement

Vertrekken Zoeken Verbreden

Derde Generatie Kwaliteitsmanagement biedt organisaties een kader om vanuit een kwaliteitskundig perspectief naar hun organisatie-model te kijken. Zo kunnen zij vaststellen hoe zij kunnen omgaan met nieuwe verwachtingen van meerdere stakeholders. Drieëntwintig auteurs hebben - onder redactie van Jan Jonker en Antonie Reichling - vanuit verschillende invalshoeken hun ideeën beschreven over bestaande en nieuwe inzichten op het terrein van kwaliteitsmanagement. € 37,50

