



Kwaliteitsmanagement in de praktijk

In het recent verschenen boek 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk' verbinden de auteurs de systeem-technische met de sociaal-dynamische aspecten van kwaliteitsmanagement. Hiermee laten zij een holistische aanpak van het vakgebied zien. In dit artikel belichten zij drie thema's die de benadering in het boek illustreren: kwaliteitsdimensies, procesregie en verbeteren.

In het boek 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk', belichten de auteurs zowel de systeem-technische aspecten als de sociaal-dynamische aspecten van kwaliteitsmanagement. In termen van paradigma's gaat het over betrokkenheid naast beheersing (Vinkenburg, 2006). In termen van uitgangspunten kiezen we voor het Rijnlands gedachtegoed. In termen van kwaliteitsscholen besteden we niet alleen aandacht aan de Empirische school en de Normatieve school, maar ook aan de Reflectieve school (Vinkenburg, 2011). Strategie wordt verbonden met de operatie, theorie met praktijk. De theorie wordt het in het boek getoetst met (uitgewerkte) vragen en opdrachten. De praktijk laat zich illustreren met veel voorbeelden, onder andere uit de wereld van de auteurs. Het boek is bedoeld voor iedereen die zich wil bekwaamen en verbeteren in de toepassingen van kwaliteitsmanagement en zich dus ook wil verdiepen in de theorie. Door de uitgewerkte vragen en opdrachten leent het zich ook voor zelfstudie. De drie thema's die in dit artikel worden belicht, illustreren nieuwe of verder ontwikkelde theorieën binnen het vakgebied kwaliteitsmanagement.

Thema 1. Kwaliteit in drie Dimensies

Over dimensies van kwaliteit wordt al lange tijd gesproken. De Dreu (1995) maakt onderscheid tussen rationele (technisch, functioneel) en emotionele kwaliteit. In 2007 is door Van Schijndel het concept van 'Kwaliteit in drie Dimensies' voor het eerst in een algemene kwaliteitskundige context geplaatst. In 2011 volgde een tweede versie met een verfijning op basis van onderzoek naar het functioneren van professionals in excellente teams.

Het concept van 'Kwaliteit in drie Dimensies', waarin professionele, organisatorische en relationele kwaliteitsdimensies worden onderscheiden, staat dicht bij de dagelijkse praktijk. De drie dimensies bieden in hun complementaire samenhang de mogelijkheid om op operationeel en strategisch niveau te reflecteren en analyses en plannen te maken. Bovendien zijn ze van toepassing op:

- individueel en collectief niveau (team, afdeling, organisatie) (Van Schijndel en Fruytier, 2011);
- de paradigma's Beheersing & Betrokkenheid (Vinkenburg, 2006);
- de empirische, normatieve en reflectieve kwaliteitsscholen (Vinkenburg, 2010);
- de menselijke succesfactoren in kwaliteitsmanagement: zingeving, eigenaarschap, vakmanschap, sociale vaardigheden en leiderschap (Van Schijndel/Berendsen, 2007);
- kenmerken van (verbindend) leiderschap in termen van succesfactoren, uitingsvormen en voorwaarden (de Vaal et al., 2013);
- de relaties tussen de professionele drijfveren nieuwsgierigheid en ambitie en tussen leren op individueel en collectief niveau (van Schijndel, 2010; de Vaal et al., 2013) en daardoor ook met veranderingsprocessen;

In minder dan 50 woorden

- In 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk' worden de systeem-technische en de sociaal-dynamische aspecten van kwaliteitsmanagement met elkaar verbonden.
 - In het thema 'Kwaliteit in drie Dimensies' wordt professionele, organisatorische en relationele kwaliteit onderscheiden.
 - 'Procesregie' laat het verschil zien tussen een benadering vanuit resultaten en een vanuit belangen en posities.
 - 'Leren verbeteren' biedt inzicht in verschillende leer-mechanismen en interventies op verschillende niveaus.
- het herleiden van individueel en collectief gedrag van professioneel handelen en denken vanuit de gedrags- en evolutiebiologie. Hierdoor is het spanningsveld tussen persoonlijke en organisatiedoelstelling te verklaren en hanteerbaar te maken (van Schijndel, 2010; de Vaal et al., 2013).

Definiëring van Kwaliteit in drie Dimensies

Op het niveau van de organisatie staat de dimensie 'professionele kwaliteit' voor de collectieve kennis en vaardigheden binnen het vakgebied/domein waarin de organisatie actief is. Denk hier bijvoorbeeld aan het afstudeerniveau van studenten van een hogeschool of de kwaliteit van de uitspraken van een rechtbank.

Op het individuele niveau staat professionele kwaliteit gelijk aan de inhoudelijke kennis en vaardigheden van de professional in zijn vakgebied. Voor een leraar is dit bijvoorbeeld elektrotechniek, journalistiek, accountancy etc. Voor een leidinggevende/manager gaat het om zijn specifieke kennis van en vaardigheden in het geven van leiding.

De dimensie 'organisatorische kwaliteit' gaat over de organisatiestructuur en de bedrijfsprocessen en kijkt naar effectiviteit ('gebeurt er wat er moet gebeuren?') en efficiëntie ('gebeurt het op de goede manier?'). Op individueel niveau gaat het om de kwaliteit waarmee de professional zijn werk organiseert als in zijn rol als commercieel medewerker, docent, onderzoeker, ondernemer, leidinggevende/manager.

De dimensie 'relationele kwaliteit' heeft op organisatieniveau betrekking op de kwaliteit van de interacties tussen organisatieonderdelen (teams, afdelingen). Op persoonlijk niveau heeft de relationele kwaliteit betrekking op de wijze waarop het individu in contacten met anderen omgaat met zijn aangeboren en aangeleerde competenties. Succesfactoren als betrokkenheid, eigenaarschap en inlevingsvermogen spelen hierin een belangrijke rol.

Kenmerken van Kwaliteit in drie Dimensies

In figuur 1 is 'Kwaliteit in drie Dimensies' op individueel en collectief niveau gevisualiseerd. Hét kenmerk van de goed functionerende organisatie en de goed functionerende professional is dat de drie kwaliteitsdimensies van hoog niveau zijn én met elkaar in balans. Dat wil zeggen dat geen van de dimensies een beperkende factor is voor de ander,

Figuur 1. Kwaliteit in drie Dimensies op individueel (links) en organisatieniveau (rechts)



zodat de organisatie haar doelen kan bereiken, en waar personen hun individuele doelen kunnen bereiken. Een andere eigenschap van de drie kwaliteitsdimensies is dat ze elkaar beïnvloeden. Zo heeft een slecht georganiseerde receptie van een bedrijf (organisatorische kwaliteit) een negatieve invloed op de relaties met klanten (relationele kwaliteit). Een leraar die goed omgaat met zijn studenten (relationele kwaliteit), zijn lessen didactisch goed in elkaar zet (organisatorische kwaliteit), maar tekortschiet op het niveau van zijn vakkennis (individuele professionele kwaliteit), heeft een negatieve invloed op het afstudeerniveau van de opleiding (professionele kwaliteit op organisatieniveau). In figuur 1 wordt dit aangeduid met de pijltjes tussen de dimensies.

Toepassing van Kwaliteit in drie Dimensies

De toepassing van het concept Kwaliteit in drie Dimensies is, naast boven genoemde voorbeelden, ook waardevol gebleken bij:

- het opzetten van kwaliteit zonder gebruik te (hoeven) maken van kwaliteitssystemen (praktijkervaring);
- de beschouwing van de ontwikkeling van kwaliteitszorg in het mbo (Rüländer, 2013) en hbo (Van Schijndel en Van Kemenade, 2011);
- het analyseren van het functioneren van teams (Van Schijndel, 2011; van Schijndel en Fruytier, 2011).

Thema 2. Procesregie

Kwaliteitsmedewerkers in organisaties houden zich in grote lijnen bezig met twee hoofdtaken: faciliteren en mobiliseren. Die beide taken vragen om een specifieke benadering waarin we de systeem-technische en sociaal-dynamische invalshoek kunnen herkennen.

Bij *faciliteren* gaat het bijvoorbeeld om het opzetten van een auditsystematiek, het uitvoeren van klanttevredenheidsmetingen of het opstellen van documentatie. Dat zijn zaken die de kwaliteitsmedewerker grotendeels op basis van zijn eigen kennis en ervaring kan opzetten en die deel uitmaken van het kwaliteitssysteem. Natuurlijk heeft hij hiervoor ook anderen nodig, maar de kwaliteitsmedewerker is ervoor verantwoordelijk dat deze zaken – de basisvoorzieningen – op orde zijn.

Mobiliseren vraagt een andere benadering van de kwaliteitsmedewerker. Hij moet er bijvoorbeeld voor zorgen dat er voldoende collega's zijn die als interne auditor willen optreden, dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met het klanttevredenheidsonderzoek en dat medewerkers het werk uitvoeren zoals gedocumenteerd. Daarvoor heeft hij niet alleen anderen nodig om input te leveren, maar moet hij er ook voor zorgen dat juist anderen hier hun verantwoordelijkheid nemen: 'Het management moet het goed oppakken', 'Bij de medewerkers moet het tussen de oren zitten'.

Kwaliteitsmedewerkers voelen bij dat mobiliseren vaak de grootste druk of, anders geformuleerd, de belangrijkste uitdaging, ambitie en de meeste voldoening wanneer dit lukt. De aanpak volgens de principes van procesregie kan goed helpen om dit aspect van het kwaliteitswerk op te pakken.

Bij *procesregie* gaat het erom zaken voor elkaar te krijgen door een verbinding te leggen met de belangen van verschillende stakeholders. 'Procesregie' wordt ook wel aangeduid als 'procesmanagement', niet te verwarren met het managen van operationele 'going concern' bedrijfsprocessen (Oosterhout, 2010; De Bruijn, 2012).

Het proces is heilig

Kenmerkend voor procesregie is dat het proces 'heilig' is: het moet door, het onderwerp moet op de agenda blijven staan, mensen moeten er mee bezig zijn, stilte is fataal. Alleen maar lovende reacties op een kwaliteitsnotitie wekken bij de procesregisseur argwaan; hij zou zich in die rol veel comfortabeler voelen bij veel ophef en emotie – want dan heb je een proces!

Bij procesregie is er ook het besef dat '*labeling*' van grote waarde is voor succes. Wanneer je in de Betuwe een nieuwe spoorlijn wilt aanleggen, is het niet handig die aan te duiden als 'Betuwelijn' omdat iedereen daarbij denkt aan groene en fleurige fruitbomen die moeten worden gekapt. De 'A15-lijn' zou in dat opzicht een veel betere naam zijn geweest, ook omdat de spoorlijn grotendeels langs deze snelweg loopt. Vergelijk ook het verschil tussen een onderzoek naar 'werkbeleving' en 'medewerkerstevredenheid'.

De betekenis van procesregie wordt duidelijk wanneer we deze vergelijken met de projectmatige aanpak. In de praktijk zullen beide benaderingen door elkaar lopen (figuur 2). Zonder rekening te houden met de belangen van anderen kan immers geen project succesvol zijn. En door alleen uit te gaan van belangen van stakeholders komen zaken meestal niet van de grond.

De kwaliteitsmedewerker kan voor het mobiliseren het beste optreden als procesregisseur. Dus: niet zoeken naar de technisch beste auditors, maar naar degenen die er blijk van hebben gegeven een bredere kijk op de bedrijfsvoering te hebben. En: niet een uitgebreide analyse van het klanttevredenheidsonderzoek opstellen, maar daar iemand voor inschakelen die er altijd kritiek op heeft of de managers zelf

Figuur 2. Aspecten van projectmanagement en procesregie

Aspect	Projectmanagement	Procesregie
Aard traject	Gedeelde belangen, vanzelfsprekend draagvlak	Uiteenlopende belangen, draagvlak problematisch
Focus	Vooraf bepaalde oplossing	Belangen van partijen
Opdrachtgever	Acties uitbesteed	Blijft betrokken
Opdrachtnemer	Projectleider, inhoudelijk expert	Procesregisseur, verstaat zich tot partijen
Partijen	Verfijnen oplossing	Verbinden belangen
Voortgang	Acties uitvoeren	Proces mobiliseert
Complexiteit	Risico	Kans
Sturing	Planmatig	Divergeren, convergeren, verankeren
Bij tegenslag	Uitleggen	Onderhandelen

de conclusies laten trekken. Of: niet zelf medewerkers aanspreken op het onvoldoende naleven van de procedure, maar ze in gesprek laten gaan met collega's die daar last van hebben. In bijna alle gevallen betekent een dergelijke aanpak: genoeg nemen met een ander – en technisch wellicht minder goed – resultaat. Maar wél met een resultaat waar de kwaliteitsmedewerker minder hoofdpijn van heeft gekregen. Sommigen noemen dat 'slim lui' zijn: kies voor interventies waardoor juist anderen in beweging komen.

Thema 3. Leren verbeteren

Leren en verbeteren hangen nauw met elkaar samen. De welbekende PDCA-cyclus (in Six Sigma-projecten bekend als DMAIC) is een instrument om te komen tot verbeteren. De Check-fase, door Shewhart *study-phase* genoemd, houdt immers een reflectie- of leermoment in, waarbij de eerste resultaten van de Do-fase geanalyseerd en besproken worden. De PCDA-cyclus kunnen we toepassen op verschillende niveaus in organisaties: de individuele professional, het team en de gehele organisatie. Op elk niveau gelden andere leermechanismen.

De *individuele professional* wordt gedreven door professionele nieuwsgierigheid. Op elk van de drie dimensies van kwaliteit kan de reflectieve professional zich vragen stellen om te leren en te verbeteren. Een bekend voorbeeld van leren op individueel niveau is de leercyclus van Kolb (concept – experiment – ervaren – verbeteren). Een lerend team is niet vanzelfsprekend. Een passende leiderschapsstijl die zich vertaalt in drie dimensies van kwaliteit (inhoudskundig, doelgericht, persoonlijk leiderschap) vormt een belangrijke voorwaarde. Edmondson (2002) concludeert uit haar onderzoek dat voor teamleren nodig is: tijd nemen voor reflectie en discussie; een psychologisch veilige omgeving; kunnen implementeren van de voorgestelde verbeteringen. Er zijn diverse stappenplannen (bijvoorbeeld het stappenplan van Crosby) die het verbeteren op teamniveau ondersteunen.

Policy deployment is een door veel organisaties gehanteerde werkwijze om de missie te vertalen naar hanteerbare

doelstellingen op elk niveau (figuur 3). De check-fase is ook hier weer het reflectiemoment dat moet leiden tot bijstellen van doelen of aanvullende acties om de gestelde doelen te realiseren.

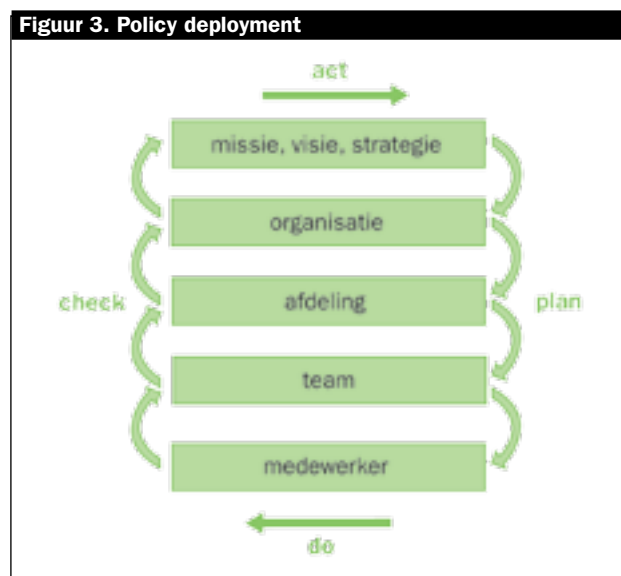
De *kleurentheorie* van De Caluwé en Vermaak (2001) geeft een invulling aan de PDCA-cyclus bij een organisatieverandertraject:

- diagnose stellen: waarom moeten we veranderen?
- veranderstrategie vaststellen: welke veranderprincipes worden toegepast?
- interventieplan opstellen: welke interventies worden in welke volgorde uitgevoerd?
- interventies uitvoeren en checken: hoe gaan we het doen en wat is het resultaat?

De Caluwé en Vermaak stellen dat de veranderstrategie en de interventies alleen succesvol zijn als die passen bij de aard en de situationele kenmerken van een organisatie. Daartoe onderscheiden ze vijf soorten organisaties, aangegeven met de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit.

Single, double en triple loop learning

Verbeteren kunnen we ook vanuit een andere invalshoek bezien. We spreken dan van *single, double* en *triple loop*



Figuur 4. Single, double en triple loop leren

Type leren	Veranderactiviteit	Aanleiding	Domein	Actoren
Single loop	Verbeteren	Kunnen we het beter doen?	Regels	Verbetersteams
Double loop	Innoveren	Waarom doen we het niet anders?	Inzichten	Innovatieteams
Triple loop	Ontwikkelen	Bijstellen van de missie?	Principes	Verandermanager

learning (fig. 4) (Swieringa en Wierdsma 1990). Elk leer-niveau kent zijn eigen interventiemechanisme.

Een mooi voorbeeld van *single loop leren* is Kaizen (Imai, 1990). Imai beschrijft Kaizen als het belangrijkste managementconcept van Japan en de sleutel van Japan's succesvolle concurrentie met de rest van de wereld. Kaizen betekent verbetering, een voortdurende verbetering waar iedereen bij betrokken is. De drijfveer is steeds de klant en focus ligt op het integrale proces of systeem dat verbeterd moet worden. Dat houdt onmiddellijk in dat een verbetering niet stopt bij de grens van een team of afdeling maar in principe de gehele organisatie kan omvatten.

Waar Kaizen vooral stap-voor-stap verbeteringen aanbeveelt, gaat het bij innovatie meer om sprongsgewijze verbeteringen (*breakthrough improvements*). Daar is het Westen dan wellicht weer beter in dan Japan en andere Aziatische landen. Innovatie vraagt om een organisatie waarin individuen de ruimte krijgen nieuwe ideeën of technologieën te ontwikkelen waar misschien wel, maar misschien ook niet, succes mee geboekt kan worden.

Veranderingen van het type 'ontwikkelen' stellen de essentiële principes waarop een organisatie is gebaseerd ter discussie. Daarbij kan het gaan om de positie die een bedrijf in de markt wil innemen of over gewenste identiteit of imago. Dan is het ontwikkelen van nieuwe principes aan de orde. Daarvoor zijn geen regels te geven. De aanpak is sterk afhankelijk van wat men wil bereiken. Soms is een reorganisatie voldoende, vaker gaat het om een fundamentele herbezinning. Het doel is zelden eenduidig te definiëren, het gaat vaak meer om een richting aan te geven.

Tot slot

De drie thema's in dit artikel vormen een illustratie van onderwerpen uit het boek 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk'. De auteurs hebben de ambitie om de vele facetten van kwaliteitsmanagement, belicht vanuit diverse invalshoeken, in één boek te beschrijven en daarmee de lezer te enthousiasmeren voor het vakgebied.

We zijn nieuwsgierig naar uw bevindingen!



Kwaliteitsmanagement in de praktijk
Kees de Vaal, Ouke Pijl, Ben van Schijndel
ISBN: 9789491743023

Literatuur

- Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't (2012). *Procesmanagement – over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Caluwé, L. de, en Vermaak, H. (2001). *Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Dreu, P. H. de (1995). *Het organisatie-instrument ISO 9000*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Edmondson A. C. (2002). The local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective Organization. *Science*, Vol. 13, No. 2, March-April 2002, p. 128 – 146.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House. In het Nederlands uitgegeven als: Imai, M. (1990). *Kaizen*. Deventer: Kluwer.
- Oosterhout, D. van (2010). *Procesregie*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Rülander, O. (2013). Kwaliteit in balans "Meer met minder". *Meso Magazine*.
- Schijndel, B. van, en Berendsen, G. (2007). Kwaliteit is mensenwerk; relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor. *Synaps*, nr. 23, p. 7–11.
- Schijndel, B. van (2010). Kwaliteit is mensenwerk...het vervolg of het begin?. *Synaps*, nr. 31, p. 33-35.
- Schijndel, B. van, en Fruytier, B. (2011). Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit. *TH&MA*, nr. 3, p. 21- 27. Ook gepubliceerd in *Synaps*, nr.33, p. 25-29.
- Schijndel, B. van (2011); Kwaliteit in Drie Dimensies en de Teamscan. *Synaps*, nr. 34, p. 33-36. Ook verschenen in: *Praktijkboek Kwaliteitszorg in Welzijnsvoorzieningen*, aflevering nr. 38, december 2012 (België).
- Schijndel, B. van en Kemenade, E. van (2011). Hoe goed is het nieuwe accreditatiestelsel? *TH&MA*, nr. 4, p. 6-9. Ook gepubliceerd in *Synaps* (2012), nr.34, p. 27-31.
- Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Vaal, K. de, Pijl, O. en Schijndel, B. van (2013), *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Vinkenburg, H. (2006). Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's. *Kwaliteit in Praktijk*, B1-5. Deventer: Kluwer.
- Vinkenburg, H. (2010). Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, nr. 31, p. 3-5. Ook gepubliceerd in: *Sigma* (2011), nr.3, p. 6-9.

Auteurs

Kees de Vaal heeft zich in de hightechindustrie langdurig bezighouden met veel aspecten van kwaliteitsmanagement en is sinds 2012 zelfstandig adviseur, auditor en docent. Hij is coauteur van het boek '*Perspectieven op Kwaliteit.nl*' en bestuurslid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement.

Ouke Pijl is werkzaam bij Hogeschool Utrecht en 2Reflect, een adviesbureau actief op het vlak van kwaliteit en organisatie. Hij heeft veel ervaring met het opzetten van kwaliteitssystemen, procesmanagement, auditing en onderwijsaccreditaties.

Ben van Schijndel werkte tot zijn pensionering bij Hogeschool Utrecht waar hij onder meer onderzoek heeft gedaan naar Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit. Hij publiceert regelmatig over het thema 'Kwaliteit is Mensenwerk' en is bestuurslid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement, waarvoor hij het NNK-platform HBO heeft opgericht.

Het boek is geschreven met drie coauteurs: Jos Groenendijk, Cees Beek en Ton Schenkels,