

Over de veren van de feniks.

Een essay over verleden en toekomst van de kwaliteitszorg

Peter Noordhoek

In Harry Potter's 'De orde van de feniks' wordt beschreven hoe een dan 17-jarige wijsneus met bliksemschicht op het voorhoofd, zich opnieuw door een aantal bedreigingen heenslaat. Eigenlijk bestaat het verhaal uit een grote confrontatie met het verleden. Een verleden dat teruggaat tot ver voor zijn geboorte, maar waar Harry op de een of andere manier toch een verantwoordelijkheid voor draagt, of hij nu wil of niet. Met zijn huiswerk gaat het in die periode niet zo goed. Hij gaat over met de bekende hakken over de sloot. Maar daar gaat het boek helemaal niet over. Het gaat over de confrontatie met de kwade geesten uit het verleden, die terugkomen in het heden. Harry kan niet anders dan vechten voor zijn leven en dat van zijn vrienden.

Eerlijk gezegd: de houding van Harry is niet erg heroïsch. Als een echte puber reageert hij opstandig en geïrriteerd op elke ontwikkeling. Op momenten dat anderen met hem willen meeleven, wijst hij dat af. Die anderen begrijpen het niet, of hebben makkelijk praten: 'Jij hoeft de confrontatie met Voldemort niet aan.' Hij heeft natuurlijk gelijk, maar toch zou je hem bij tijd en wijlen door elkaar willen schudden en zeggen: 'Kijk eens wat verder dan je neus lang is!' Maar helaas, Harry is een beetje verliefd op zijn eigen problemen. Zelfs het enige concrete resultaat dat hij moet behalen, zijn examens, leiden er onder.

Even puberen

Als het om kwaliteitszorg gaat voel ik me ook een beetje zo'n puber. Het is naar mijn idee meer toeval dan iets anders dat ik in de kwaliteitswereld terecht ben gekomen en voel me helemaal niet aangesproken door hetgeen mijn kennelijke voorgangers van die discipline hebben gemaakt. Sterker nog; ik vind dat het vak – als het een vak is – tot nu toe op een veel te laag niveau wordt beoefend. Op de een of andere manier hebben de kwaliteuten zich laten reduceren tot achter procesbeschrijvingen aanhollende softies. Zelf vind ik dat ik heel wat kan, maar het moet me niet te moeilijk worden gemaakt. Ik voel daarom geen enkele aandrang om me te rekenen tot een navolger van Juran, Deming of wie dan ook en zeker heb ik niets te schaften met degenen die in Nederland het vak zeggen te hebben ontwikkeld. Laat naar je kijken. Wie heeft er ooit serieus geloofd dat een verzameling schrijf- en meetacties betere bedrijven en organisaties zou opleveren? Als je weet dat regels binnen de overheid niet werken, wie is er dan zo gek om allemaal normen een bedrijf in te kieperen? En welke idioot denkt dat als je nou maar ergens een kast met negen laatjes neerzet, dat iedereen die braaf gaat vullen? Hoe krijg je het verzonnen? Dacht je dat de wereld zo in elkaar steekt? Ik weet wel beter.

Wat er mis ging

Ahum. Um. Mijn excuses, ik liet me even gaan. Uhum. Het schijnt dat achter de ogen van iedere volwassene een puber meekijkt. Daar had ik even last van. Nogmaals excuses.

Ik denk ook niet serieus dat ik er mee weg kom. Misschien ben ik ook wel een beetje een Harry Kwaco geworden. Misschien is het ook niet zo

sterk om, na jarenlang van de verbinding met kwaliteitszorg te hebben geprofiteerd, mijn rug te draaien naar een discipline die het nu wat moeilijk heeft. Misschien niet, nee.

Laten we wel zijn. Er is het nodige mis gegaan. Drie dingen met name. De eerste is dat we er niet in zijn geslaagd te laten zien dat kwaliteitszorg meer is dan een mechanisch en rationeel toepassen van voorschriften. De tweede is dat we er niet in geslaagd zijn anderen binnen de organisatie ervan te overtuigen dat het in hun eigen belang is om kwaliteitszorg vorm te geven. De derde is dat we kwaliteitszorg hebben vertaald als kwaliteitsbeheersing, terwijl kwaliteit ook iets is dat ontdekt en bedacht moet worden in een heerlijke chaos van conflicterende signalen. Dat is allemaal mis gegaan. En oh ja, nog een ding, misschien wel de grootste fout van allemaal. We hebben verzuimd gebruik te maken van het grote voorrecht dat kwaliteitsdeskundigen bijna overal hebben: het voorrecht om alles te zien en zich overal mee te mogen bemoeien. We zijn te terughoudend geweest.

Onbegrensde mogelijkheden

Maar daartegenover staat ook veel. Al diegenen die zo makkelijk kritiek hebben op de kwaliteuten van de organisatie, staan niet genoeg stil bij de vraag waarom ze er überhaupt zijn – en waarom ze heel snel terugkomen als ze worden wegbezuinigd. Een van de meer negatieve redenen is volgens mij, dat de kwaliteitsfunctie een buffer vormt voor het management tegen de complexiteit van de eigen organisatie. Laten we wel zijn; kwaliteit is een hopeloos begrip. Iedereen leest er een eigen verhaal in – en toch wordt elke organisatie geacht producten of diensten te leveren van een min of meer voorspelbare kwaliteit. Dat is bij veruit de meeste organisatie een ondoenlijke opgave en dan is het prettig de beschikking te hebben over een aantal duvelstoejagers die in hun taal, instrumenten en symbolen alles met zich meedragen waardoor de wereld weer beheersbaar lijkt. Er zijn momenten dat dit natuurlijk niet werkt, maar dat mag het management zichzelf verwijten. Een cynische benadering? Niet echt. Als mensen worden gemeten zijn ze nooit aan de maat. De verborgen agenda achter de kwaliteitsfunctie is wellicht niet fraai, maar ondertussen wordt er wel degelijk een belangrijke functie vervuld. Eén die op allerlei manieren vruchten heeft afgeworpen in organisaties. Het is vaak moeilijk te traceren wie de echte drijvende kracht is geweest achter een organisatieverandering, maar het zal naar mijn overtuiging vaak de kwaliteitsfunctionaris zijn. En ook als dat niet zo is: menig kwaliteitsfunctionaris heeft zich weten te ontwikkelen tot het moderne equivalent van het geheugen en het geweten van het management. Die positie is volgens mij niet voldoende benut, maar hij is er wel degelijk. De mogelijkheden zijn onbegrensd.

Hoe zou Harry het doen?

Maar hoe dan? En waarmee? Tsja. Hoe zou Harry dat doen? Geen goede vraag, naar ik vrees. Harry reageert meer dan dat hij wat doet. Het overkomt hem vooral. En het enige wat hij moet doen, huiswerk maken,

gaat hem slecht af. Aan helden heb je dus ook niets. Of toch? Wat Harry wel heeft, is moed. Als het moment van de crisis er is, dan handelt hij daarnaar en gaat zijn verantwoordelijkheid niet uit de weg. Hij laat zich niet aan de kant duwen. Hij gebruikt het wapen dat voorhanden is. In het geval van de 'Orde van de feniks' gebruikt hij een veer van de feniks. Daar begint het dus mee. Moed. Die zullen we als kwaliteitsdeskundigen ook moeten tonen. Niet meehuilen met de wolven in het bos. Niet zeuren over de beperkingen van ISO of de valkuilen van het INK-model, maar gebruiken wat er is en ondertussen zorgen dat we niet in oude valkuilen stappen.

Een paar veren van de feniks

Als we gebruiken wat er is aan kwaliteitsinstrumenten, dan hoeft dat nog niet te betekenen dat het dezelfde instrumenten zijn of dat we ze op dezelfde manier gaan hanteren. Maar we laten ze ook niet liggen. We doen er wat mee.

De klassieke kwaliteitsfunctionaris wordt de echte informatiemanager van de organisatie. Of beter gezegd: hij of zij wordt of de informatiearchitect van de organisatie, danwel de informatiebeheerder van de organisatie.

Als informatiearchitect maakt hij of zij de procesgerichte blauwdruk voor de organisatie. De informatierevolutie komt thuis en landt niet bij de informatiemanager maar bij de kwaliteitsmanager. Dat is om meerdere redenen logisch. De klassieke informatiefunctie is te zeer gericht op vaste structuren om houdbaar te zijn. Een procesgerichte aanpak in de informatiehuishouding wordt broodnodig. Kwaliteitshandboeken krijgen in de toekomst vorm op 'realtime-basis': door middel van het elektronische verkeer van klanten en medewerkers. Het in goede banen leiden van de informatiestromen is een te vitale functie om aan de IT-manager over te laten. Ten minste: als de klassieke kwaliteitsfunctionaris deskundig genoeg is en als deze assertief genoeg is. Alleen de beste kwaliteitsfunctionaris zal dit spel winnen.

Maar over de andere klassieke kwaliteitsfunctie moet ook niet te min worden gedacht. Informatiebeheer is iets anders dan zoveel mogelijk informatie beheren. Weer: de techniek zorgt goeddeels voor zichzelf. Het gaat er om hoe de medewerkers met de informatie omgaan die de techniek weet te produceren. Informatie zorgt voor informatieproblemen. Dat wil zeggen: de interpretatie is lastig en vooral de hoeveelheid informatie is lastig. Met goede statistische technieken enerzijds en vooral veel slimme beheerstechnieken anderzijds, mag de kwaliteitsfunctionaris voor ordening zorgen. Ik kan me zo voorstellen dat deze beheerder de 'dereguleringsmanager' van de organisatie wordt. Zijn of haar taak is de reductie van informatie tot hapklare (procesgerichte) brokken en het bestrijden van de overmaat. Soms frustrerend, maar altijd fascinerend werk.

Betekenis geven

Dat geldt nog meer voor de moderne kwaliteitsfunctionaris. Die in de praktijk overigens zelden een functionaris is. Meestal is hij of zij de manager zelf, een hoogleraar of adviseur of een ander persoon met doorgaans wat meer pretenties dan de gemiddelde kwaliteitsfunctionaris. Ja, ik heb het ook wat over mijzelf. Veel van wat hij of zij doet is kwetsbaar, gevaarlijk kwetsbaar zelf. Als er op dit moment veel scepsis is over de kwaliteitsfunctie, dan komt het niet in de laatste plaats door hen. Te veel woorden, te weinig werkelijkheid. Toch zal een belangrijk deel van de vernieuwing van hen – herstel: van ons – moeten komen.

De moderne kwaliteitsfunctionaris moet iets gaan doen dat nog een stap verder gaat dan het ontwerpen of beheren van de informatiefunctie. Hij of zij gaat betekenis geven aan informatie. Dat betekent dat hij of zij voor de organisatie en haar leiding alle relevante informatiedraden bij elkaar weet te brengen. Als een tovenaars, of in ieder geval als een kunstenaar, trekt hij of zij daar dan de rode draden uit die voor het voortbestaan van de organisatie leidend zijn. Die draden geeft hij of zij de (leiding van) de organisatie weer in handen. Als deze omschrijving bij de lezer abstract overkomt, dan is dat jammer voor de lezer. Dan heeft hij of zij dat mooie moment gemist waarbij de deelnemers aan een bijeenkomst als het ware door de feiten en meningen heen kijken, patronen onderkennen en die patronen betekenis geven. Dat is een in de kern speels en ongestructureerd proces, waarin het beste van de mensen boven kan komen. Precies wat de kwaliteitszorg nodig heeft – en waardoor het dan geen kwaliteitszorg heet maar organisatie-ontwikkeling, veranderingkunde of wat dan ook. Doet er niet toe. Het is wel de enige echte veer van de feniks.

Schijndiscussie

In kwaliteitsland loopt op dit moment een merkwaardige discussie. Een schijndiscussie. Het gaat over de toepassing van het INK-model. Er is één school die zegt dat de toepassingsmogelijkheden worden overdreven en dat de waarde van het model zich beperkt tot de analyse. Veel meer dan een goede beschrijving van de organisatie moet je er niet van verwachten. Er is een andere school die het er op houdt dat je wel degelijk verder kunt gaan. De uitkomst daarvan is bijvoorbeeld een integratie van het model met de planning en controlcyclus of over een model dat een soort good governance discussie in zicht heeft. Wat een schijndiscussie – of beter gezegd: wat een misverstand. Want we hebben het hier over verschillende INK-modellen en over verschillende vormen van toepassing van het model.

Blauwdrukmodel

Degenen die het model echt sturend en voorspellend willen gebruiken horen eigenlijk niet bij de moderne stroming. Daar is verder niets mis mee, maar wat ze eigenlijk doen is het INK-model gebruiken als een blauwdruk voor de inrichting van de organisatie. Dat kan, maar ik vrees dat het model daar uiteindelijk te statisch voor is. De hierboven beschreven kwaliteitsbeheerder kan er net te weinig mee. Wat we nodig hebben is een nieuw model – een nieuwe veer van de feniks – die helpt om de analyses zoals die kunnen gebeuren op basis van het model naar een IT-ondersteunde procesgerichte aanpak. Met daarin natuurlijk wel aandacht voor alle belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering. Het hoeft natuurlijk niet alleen op basis van het INK-model te gebeuren. Een verlovings- en misschien later een huwelijks- met de ISO 9000 normen kan in het verschiet liggen, al was het maar omdat de afnemers niet gebaat zijn met een concurrentie tussen modellen. Mij lijkt het dat op deze lijn de grootste uitdaging ligt voor instituten als INK en NEN. Laat echter de pretentie van organisatie-ontwikkeling los. We zijn gewoon op zoek naar een effectievere instrumentering van de bedrijfsvoering. Dat is opgave genoeg.

De kunst van kwaliteit

Degenen die zeggen dat het INK-model zich moet beperken tot de analyse, moeten oppassen voor de toon waarop ze dat zeggen. Ze hebben gelijk. De kracht van het model komt vooral tot uiting bij de

analyse. Maar niet omdat het voor de rest helemaal onbruikbaar zou zijn, maar vooral omdat er in het element iets schuilt dat van extra waarde is. Die extra waarde heeft te maken met het feit dat het model als het ware legitimeert dat je je overal mee mag bemoeien en dat complexiteit niet iets is wat je moet vermijden, maar zelfs moet zoeken. Het model is gericht op het aanbrengen van samenhang. Welk ander model heeft dat zo sterk? De tragiek is natuurlijk dat het model vervolgens nog veel meer wordt toegedicht: voorspellende waarde, voorschrijvende werking en handvatten voor verbetering. Misschien is dat ook wel zo, maar naar ik vrees kan nog geen enkel model op tegen de woelende onvoorspelbaarheid van managers en hun harde agenda's.

De veer

Dus het is tijd om terug te gaan naar de kern. Die enkele veer. Een veer die tot samenhang leidt. Waarbij langs de pen van de veer de elementen van de analyse kunnen worden gerangschikt en allemaal in dezelfde richting gaan wijzen. Die veer. Het is prachtig werk om die veer te plukken, of het nu als begeleider van een zelfevaluatie is of als auditor. In mijn overtuiging is het slechts aan enkelen gegeven om dat goed te doen. Ik mag het regelmatig proberen en elke keer weer weet ik dat ik het nog beter kan doen. Het vergt al je vermogens van interpretatie en invoelendheid, van slimheid en sluwheid, van strengheid en mildheid, om dat goed te doen. Het is heerlijk werk. Een goed model helpt daarbij, maar het mag niet teveel afleiden. Zelf neem ik me voor om het elke keer weer even anders te doen. Wellicht dat daar ooit nog eens een ander model uit voortkomt. Ondertussen hoop ik dat anderen blijven experimenteren met hun versies van het model. Maar vooral hoop ik dat ze blijven werken aan hun eigen professionaliteit. Kwaliteitszorg is uiteindelijk geen kunde, maar een kunst. Overigens; Harry Potter is ook kunst.

Peter Noordhoek is directeur van Northedge. Voor meer informatie: www.northedge.nl