

Over de veren van de feniks

# Een toverachtig essay over kwaliteitszorg

**Met kwaliteitsmanagement is het nodige mis gegaan. Peter Noordhoek legt uit wat en geeft een beschrijving van typen kwaliteitsmensen aan de hand van de boeken van Harry Potter. Ook gaat hij in op nieuwe rollen van de kwaliteitsmanager.**

In Harry Potters *De orde van de feniks* wordt beschreven hoe een dan 17-jarige wijsneus met bliksemschicht op het voorhoofd, zich opnieuw door een aantal bedreigingen heen slaat<sup>1</sup>. Eigenlijk bestaat het verhaal uit één 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 wijle 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 eronder.

## 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 kwaliteitsneuten 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 schaffen 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?

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 ermee 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. Het eerste is dat we er niet in zijn geslaagd te laten zien dat kwaliteitszorg meer is dan een mechanisch en rationeel toepassen van voorschriften. Het 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. Het derde is dat we kwaliteitszorg hebben vertaald als kwaliteitsbeheersing, terwijl kwaliteit ook iets is wat ontdekt en bedacht moet worden

in een heerlijke chaos van conflicterende signalen. Dat is allemaal mis gegaan. En oh ja, nog één 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.

## Onbegrensde mogelijkheden

Maar daartegenover staat ook veel. Al diegenen die zo makkelijk kritiek hebben op de kwaliteitsdeskundigen 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 organisaties een ondoenlijke opgave en dan is het prettig de beschikking te hebben over een aantal duvels-toejagers 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.

## Wat zou Harry doen?

Maar hoe dan? En waarmee? Tsjja. Wat zou Harry 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 kwali-

teitsdeskundigen 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<sup>2</sup>. En ook een beetje slim zijn. Harry zoekt het gevaar niet zelf op, maar hij is wel uitgesproken handig in het gebruiken van instrumenten als het moment daar is – en dat is iets waar kwaliteitsdeskundigen ook wel weg mee weten. Het feit dat het zeer magische instrumenten zijn, is onder de huidige omstandigheden alleen maar beter.

Laten we daarom het magische 'instrument' hanteren waarmee Harry zelf wordt geconfronteerd als hij arriveert voor zijn opleiding in de hogere toverkunsten: de sorteerhoed (zie kader).

Ik ben de sorteerhoed van de school,  
En weet meer dan je zou vermoeden.  
Al puilen de geheimen uit je hoofd,  
De sorteerhoed ziet ze vast.  
Dus zet me op, dan zeg ik je,  
Wat het beste bij je past.

De sorteerhoed wijst de leerlingen toe aan vier – onderling concurrerende – 'huizen'. Dat zou voor de kwaliteitsfunctionarissen ook wel eens nuttig kunnen zijn. Het is nu te veel één pot nat. Kwaliteitsfunctionarissen willen alles zijn – en zijn dus niets. Naar analogie van Potters 'huizen' zie ik de volgende vier ontstaan.

- *De kwalinisten (Griffindor)*. Dit is het huis van Harry zelf. Dapperheid, durf en lef is wat het huis onderscheidt. Vertalen we dit naar het hier en nu, dan komen we terecht bij de personen die willen 'ondernemen met kwaliteit'. Kwaliteit is voor hen geen aparte functie, maar zit in het ondernemen zelf: het is de doelstelling. Via het nastreven van kwaliteit willen ze onderscheidend zijn. Instrumenten worden wel gebruikt, maar ze zijn strikt dienend en mogen vooral niet in de weg zitten. De kracht van dit huis is de daadkracht, de zwakte is de persoonsafhankelijkheid. Hun angst voor bureaucratie maakt ze minder geschikt om voor routinetaken verantwoordelijk te zijn. Anders gezegd, ze hebben de pest aan huiswerk.
- *De kwalidoeners (Huppelpuf)*. Dit huis kenmerkt zich vooral door het harde werken van de huisgenoten. Zij zijn uitgesproken trouw en kennen de waarde van geduld. Onderschat dit huis niet.
- *De kwalisofen (Ravenklauw)*. Dit huis is het huis van de geleerde, knappe kwaliteitsdeskundigen. En deskundig zijn ze. Ze beschikken over een integrale visie op organisaties en weten deze doorgaans goed te verwoorden. De neiging om alles onder te brengen in kwaliteitssystemen is groot, maar aan goede argumenten zal het ze nooit ontbreken. Het risico is wel dat ze in de analyse blijven steken. Gebrek aan daadkracht is hun valkuil.

- *De kwalitiek (Zwadderich)*. Hun kracht ligt in het voor ogen houden van het doel: kwaliteit. Voor Harry Potter vertegenwoordigen ze de vijand – tegelijk heeft de sorteerhoed bij het eerste sorteren grote moeite gehad om te kiezen voor welk huis Harry moest gaan. Het probleem is dat de leden van het huis Zwadderich te veel zichzelf tot norm verklaren voor wat kwaliteit is en dat ze geneigd zijn doel en middelen te verwarren. Ze zijn de vertegenwoordigers van het machtsdenken. Dit huis lijkt nogal klein te zijn in kwaliteitsland. Misschien wel te klein – of zijn er allerlei geheime leden onder ons verspreid?

### Bij wie meldt zich de feniks?

Fenixen danken hun roem vooral aan één eigenschap: ze herrijzen uit de as. In ons geval: de as van verbrande kwaliteitsillusies. Van welk huis mag worden verwacht dat het uit de as zal verrijzen?

Laten we bij het laatste huis beginnen. Het huis van de kwalitiek heeft doorzettingskracht en weet wat het nut van manipuleren kan zijn. Tegelijk is hun benadering in de kern leeg: het doel is het verkrijgen van een goede positie, maar positie voor wat? Het aantal kwalitiek is klein. Niet omdat er veel geheime leden zijn, maar omdat kwalitiek in de kern opportunisten zijn. Op het gebied van kwaliteit valt er nu weinig te halen. Waren er maar meer kwalitiek. De andere kant dan, het huis van Potter: de kwalinemers. In de wereld van de kwaliteit moeten we in eerste instantie maar niet te veel van dit huis verwachten. Zoals hierboven al gezegd: Harry reageert meer dan dat hij zelf wat doet. Hij laat zich onder de juiste omstandigheden inspireren, weet dan wat hij moet doen en doet het knap en vooral moedig. Op dit moment is het aantal ondernemers dat zich laat inspireren door kwaliteit – publiek of privaat – echter laag. De temperatuur is als het ware te laag om het magisch vuur te laten ontbranden. Er zijn voorbeelden, uitdagingen en toverstokjes nodig om dat te bereiken. Anderen moeten dat vuurtje aansteken.

Door de kwalidoeners? Het lijkt een doodoener, maar met hard werken alleen kom je er niet. Nog harder werken aan processen en meetsystemen werkt niet meer. Het werkt zelfs averechts: meer as, minder feniks. Toch zit er iets in de rol van de kwalidoener wat aantrekkelijk is en waar een ei op kan worden uitgebreed (een feniks komt uit een ei, toch?). In aangepaste vorm kan de kwalidoener de nieuwe sleutelfiguur worden voor de inspanningen van een bedrijf of instelling. Ergens schuilt nog de klassieke kwaliteitsfunctionaris in hem of haar, maar de functie wordt wezenlijk anders ingevuld. Hij of zij wordt de echte informatiemanager van de organisatie. In twee rollen. Een zware: als informatiearchitect. Een lichtere: als 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 kwaliteitsdoener als informatiearchitect. 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 kwalidoener deskundig en assertief genoeg is. Dan mag deze kwalidoener ook worden omschreven als een kwalineut – en dat positief bedoeld: net iets meer dan een techneut. Over de andere functie van kwalidoeners 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 erom 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 beheertechnieken (inclusief de nodige vaardigheden) anderzijds, mag de kwalidoener voor ordening zorgen. Aan een benadering als Six Sigma valt te zien dat de behoefte aan het werk van de kwalidoeners groot is, maar er valt nog veel meer bij te bedenken. Zo kan ik me 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.

Dat geldt nog meer voor de moderne kwaliteitsfunctionaris, de kwalisoof<sup>3</sup>, 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 zelfs. Als er op dit moment veel scepsis is over de kwaliteitsfunctie, dan komt het niet in de laatste plaats door de vertegenwoordigers van het huis van Ravenklauw. Te veel woorden, te weinig werkelijkheid. Te veel analyse, te weinig daden. Toch zal een belangrijk deel van de vernieuwing van hen – herstel: van ons – moeten komen. De moderne kwaliteitsfunctionaris moet iets gaan doen wat nog een stap verder gaat dan het ontwerpen of beheren van de informatiefunctie. Hij of zij verzamelt geen informatie: hij of zij geeft betekenis aan informatie. Dat betekent dat hij of zij voor de organisatie en haar leiding alle relevante informatiedraden bij elkaar weet te brengen. Als een tovenaar, 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. Dat is een in de kern speels en ongestructureerd proces, waarin het beste van de mensen boven kan komen. Bij toepassing wordt het dan ook meer dan kwaliteitszorg.

Het wordt organisatieontwikkeling, veranderkunde of wat dan ook. Doet er niet toe. Het is wel de enige echte veer van de feniks. Het vinden van die veer doet uiteindelijk ook de feniks herrijzen uit de as.

Het is dus vooral in het huis van de kwalisoof dat de veer moet worden ontdekt die de feniks uit de as moet doen verrijzen. Een veer die overigens zo snel mogelijk aan de andere huizen ter beschikking moet worden gesteld – anders werkt het niet.

## 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 te veel 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.

### De auteur

Peter Noordhoek is directeur van Northedge. Voor meer informatie: [www.northedge.nl](http://www.northedge.nl).

### Noten

1. Voor dit en de andere boeken uit de serie: met dank aan J.K. Rowling.
2. Anders komen we op het 'no quality management'-scenario uit van de 'masterclass kwaliteitsmanagement'. Hier gaan we ervan uit dat er altijd een behoefte zal zijn aan een Harry Potter met een kwaliteitsoverstokje.
3. Deze functie omvat deels degene die zich bezighoudt met 'total quality management', maar het is minstens zo zeer denkbaar dat het hier gaat om het zogenaamde 'social quality management'. Omdat het hier om een functie gaat waar lang niet altijd het label 'kwaliteit' aan zal worden gehangen, mag ook van een toepassing in het kader van het 'no quality management' worden gesproken.

Advertentie

**HOUDT U OP DE HOOGTE**

In één oogopslag op de hoogte blijven van de laatste managementontwikkelingen? En nooit meer bang zijn dat u iets mist?

Management Trends scant voor u vele managementbladen. U krijgt alle highlights op een presenteerblaadje. Deze to-the-point nieuwsbrief biedt vele bruikbare ideeën, praktische tools en checklists. Kijk ook op: [www.kluwermanagement.nl/trends](http://www.kluwermanagement.nl/trends)

## IK WIL

- **bijblijven op mijn vakgebied**
- **scanbare managementinfo**
- **tips voor mijn dagelijkse werk**

## VRAAG EEN PROEFABONNEMENT AAN EN ONTVANG 2 GRATIS PROEFNUMMERS!

Bedrijf:

Naam:

M/V

Adres:

Postcode:

Plaats:

Telefoon:

E-mail:

Handtekening:

U ontvangt 2 proefnummers gratis. Hierna gaat het proefabonnement over in een jaarabonnement, tenzij u tijdig opzegt. Bij beide proefnummers ontvangt u een brief met daarin een annuleringsmogelijkheid. Een jaarabonnement op Management Trends kost € 139,- (incl. BTW). Vul bovenstaande bon in en fax hem naar: 071-3311727. Of verstuur hem naar: Kluwer, t.a.v. Monique Krol, Antwoordnummer 52, 7400 VB Deventer (postzegel niet nodig).

Op al onze aanbiedingen zijn van toepassing de Algemene Voorwaarden van Kluwer B.V., gedeponeerd ter griffie van de rechtbank te Amsterdam op januari 2003 onder depotnummer 3/2003. Een exemplaar van deze voorwaarden zal op eerste verzoek gratis worden toegezonden. Kluwer legt uw gegevens vast voor de uitvoering van de overeenkomst. Uw gegevens kunnen door Kluwer, of zorgvuldig geselecteerden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hiertegen bewaar heeft, kunt u contact met ons opnemen.

**KLUWER** 

03 30v