

Aandacht voor de krachtsverhoudingen binnen maatschappij en organisatie

KWALITEIT EN HET KRACHTENVELD

Er wordt nooit voor niets een kwaliteitsproject gestart. Er is altijd wel een reden. De meest voor de hand liggende is: het kan beter. En wat wordt vaak als reden genoemd waarom het nog niet beter is? Weerstand. Weerstand die doorbroken moet worden. Dat is het 'verandertraject' en in het kader daarvan spreken we ook wel over 'cultuur'. In de kwaliteitswereld en daarbuiten is veel nagedacht over de manier waarop weerstand overwonnen kan worden, maar toch is het de vraag of we die weerstand wel serieus genoeg nemen. En vooral is het de vraag of we de machtsvraag erachter wel serieus genoeg nemen. Dit artikel verkent de manier waarop we vanuit kwaliteitsperspectief beter met vragen van weerstand en macht kunnen omgaan.

Door Peter Noordhoek

De aandacht voor de veranderdimensie van kwaliteitszorg is groot en dat is goed. Wel stappen we al te gemakkelijk in de valkuil om de werkelijkheid via theorieën en modellen te willen vereenvoudigen, in plaats van ze te gebruiken om de complexiteit te doorgronden. Een voorbeeld is het SWOT-model, waarbij je door te kijken naar sterktes en zwaktes, mogelijkheden en bedreigingen een beeld kan krijgen van de spanningen in het bedrijf. Het model geeft wel een goed beeld van wat er aan de hand is – en dan vooral intern – maar geeft niet echt een antwoord op de vraag waaróm dat aan de hand is. Menig kwaliteitsfunctionaris haakt af als die vraag aan de orde komt, want 'dat is een vraag voor het management'.

Was het maar zo makkelijk te delegeren naar de top. Te weinig aandacht voor machtsvraagstukken en je gedrag wordt naïef. Teveel en de stap naar allerlei controlemechanismen wordt te makkelijk gemaakt, met bureaucrativering als gevolg. In

dit artikel wordt niet gepleit voor het lezen van Machiavelli als vakliteratuur, maar in alle nuchterheid: macht – het vermogen om standpunten door te zetten zo nodig tegen de wil van anderen in – komt overal voor, heeft een functie en is zeker van invloed op kwaliteitsvraagstukken.

HET GEVOEL VAN URGENTIE

Voor het vervolg wil ik de lezer eerst zelf aan het werk zetten. Bijgaand kunt u een tabel invullen waarop u invult hoe groot het urgentiegevoel is binnen uw eigen sector om zaken aan te pakken. Het is bewust op sectorniveau (c.q. dat van uw branche, beroepsveld) gedefinieerd, omdat veel druk niet op het niveau van de eigen organisatie ontstaat maar daarboven (nog een reden om niet te vertrouwen op SWOT's op organisatieniveau). Hierna dalen we af naar het niveau van de eigen organisatie.

De logica achter de tabel is simpel: hoe urgenter de gevoelde noodzaak om als branche aan de slag te gaan met een

kwaliteitsinitiatief, hoe groter de kans dat er inderdaad wat gaat gebeuren. Maar ook hierbij moet gewaakt worden voor een te eenvoudige voorstelling van zaken. We hebben het in de praktijk over op elkaar inwerkende en vaak onduidelijke krachten. Zelfs als de kranten volstaan met berichten over schandalen in uw branche, dan kan nog best zo zijn dat u hoort, 'maar bij ons is niets aan de hand.' Waar het om gaat is dat u de druk voelt van ontwikkelingen, ook en juist als die 'irrationeel' overkomt of als u denkt dat het vertrouwen ontbreekt om iets met dat (gebrek aan) druk te doen.

ANDERE DENKWIJZEN

Daarom nu naar de optiek van de kwaliteitsfunctionaris zelf. Hoe kijkt u naar de werkelijkheid van uw bedrijf of instelling? Of kijkt u daar niet naar? Bijvoorbeeld omdat u gewoon een heel sterk gevoel van missie heeft: zo en zo moet het gaan. Dat laatste kan en mag namelijk ook.

Zoals de lezer waarschijnlijk weet, zijn er binnen de kwaliteitszorg verschillende 'denkscholen' – ik kom daar later nog op terug. Overheersend is toch wel het idee dat we op een 'systematische' wijze proberen vorm te geven aan kwaliteit. De P-D-C-A-cyclus is nooit ver weg, zullen we maar zeggen. Impliciet zit daarin de veronderstelling dat er voldoende onderling vertrouwen is en dat het prettig is om op rationele wijze tot verbetering van de organisatie te komen. Denk je daar even wat langer over door, dan weet je dat dit in de praktijk niet zo is.

DENKOEFFENING

Denk bij wijze van oefening eens aan een kwaliteitsinitiatief waar u verantwoordelijk voor bent. Schat dat initiatief in: gaat dat uit van de logica van een systeem en is vertrouwen de basis? Goed (althans). Ga nu analyseren hoeveel van degenen die bij dit initiatief betrokken zijn (ook) worden gemotiveerd door wantrouwen of simpel door de wens een goede relatie te onderhouden. Ongetwijfeld is dat lastig vast te stellen, maar toch. Denk dan eens aan degenen die onverschilligheid of weerstand tonen, waar komt dat vandaan?

Let er bij deze denkoefening op het doel niet tot een simpel machts- of relatiespel te reduceren. Het gaat om een beter begrip van de complexiteit van uw eigen initiatief.

Gevoelde noodzaak om als branche aan kwaliteit te werken	Niet relevant	Weinig noodzaak	Noodzaak	Urgent	Afnemende noodzaak	Toelichting
Regels, normen en afspraken						
Branchespecifieke regulering vanuit overheid (NL) is strak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Branchespecifieke regulering (EU / internationaal) is strak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Regelgeving door NGO's / (Int.) norminstanties is strak op niveau van producten, diensten, handelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Regelgeving door NGO's / (Int.) norminstanties is strak op niveau van instelling en organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Convenanten vanuit ketenpartners zijn strak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Burgers en andere belangenbehartigers dringen voortdurend aan op aanscherping van de normen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Andere factoren ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toezicht						
Er wordt sterk gelet op marktverstoringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Landelijke toezichhouders / inspectie-organen controleren vaak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lokale handhavende instanties controleren vaak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Burgers en andere belangenbehartigers signaleren regel- en normovertredingen direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Andere factoren ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
In discussie						
Er houden zich veel bestuurlijke instanties met de branche bezig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Landelijke media houden de branche scherp in de gaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Branchespecifieke media schrijven scherp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er zijn veel media die zich met de branche bezighouden en dat geeft druk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er zijn weinig media die over de branche berichten en dat eenzijdig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vanuit de politiek worden scherpe uitspraken gedaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Andere branches, verenigingen en ketenpartners doen scherpe uitspraken over de branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er zijn 'opinionleaders', die de branche kritisch volgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Andere factoren ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aard van de sector						
Toe- en uitbreiding tot onze branche is eenvoudig en gebeurt vaak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sector kent een grote maatschappelijke dynamiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sector is gevoelig voor technologische ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Branche heeft het onderwijs van potentiële leden en medewerkers niet zelf in de hand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
De sector kent een heterogene klantengroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Het is eenvoudig voor afnemers om een prijs/kwaliteitsoordeel te vormen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
De kans op conflicten met afnemers van de branche is groot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Andere factoren ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Er zijn hele andere manieren om te denken. Ik zet ze in deze matrix even naast elkaar: vertrouwen tegenover wantrouwen, rationaliteit tegenover irrationaliteit (of in ieder geval: de 'ongekende' rationaliteit).

DE SYSTEEMSPRONG

In onze ernst en ambitie om systematisch aan kwaliteit te werken willen we bijna vanzelf naar rechtsboven springen. De tragiek van deze systeemsproming is dat dit alleen via de omweg van de andere denkrichtingen – mogelijk – kan lukken. Veel vertrouwensrelaties zijn fragiel of niet bestaand of slaan op een gegeven moment om in wantrouwen. Dan kan je nog steeds heel rationeel redene-

ren, met bijvoorbeeld als gevolg dat gemaakte afspraken alleen worden nagekomen als het in het eigen belang is ('pocket-veto'). Anderen willen graag uitgaan van vertrouwen, maar dan vooral vertrouwen in de relatie met mensen die voor hen van belang zijn. Oh, de baas wil dat we aan kwaliteit werken? Dan doen we dat toch. Diezelfde persoon kan ook redeneren als hij of zij de kwaliteitsfunctionaris spreekt: 'Oh, jij wilt dat ik aan kwaliteit werk? Maar wie mag jij dan wel zijn?'

En dan is er nog die hoek waar wantrouwen en 'irrationaliteit' bij elkaar komen. U weet wel, die hoek waarin 'daar komt ie weer' en 'er klopt geen bal van' bij elkaar schuilen.

Noem het maar de hoek van de weerstandsendenkers. Het woord 'nee' staat op hun voorhoofd geschreven.

WEERSTAND IS GOED

De weg naar systeemdenken zou wel eens kunnen lopen via machts- en relatiedenken. Beginnen doet deze doorgaans in weerstand. Binnen de organisatie-theorie is er al enige tijd een herwaardering gaande van het fenomeen weerstand. Weerstand heeft een signaalfunctie en daarnaast is het een stabilisator van onderlinge relaties, een bron van continuïteit. Weerstand is goed, zegt het verstand – maar er zullen niet veel kwaliteitsfunctionarissen zijn die dit uit kun-

nen spreken en nog menen ook. Het advies is in ieder geval bij weerstand te onderzoeken waar dat vandaan komt. Is de bron inderdaad een gebrek aan vertrouwen, stuur daar dan op. Voelen mensen zich buitengesloten of hebben ze het gevoel dat de relatie niet voldoende zal opleveren, onderzoek dat dan. Zo kom je dichterbij tot de redenen achter de weerstand en kan er mogelijk wat aan worden gedaan.

IK EN HET KRACHTENSPEL

Bedenk daarbij dat je zelf ook onderdeel bent van het krachtenspel. Hoe groot is het eigen vertrouwen in het initiatief, welk relatiespel speel jezelf eigenlijk? Hoe komt dat op anderen over? Draagt dat bij aan het vertrouwen of juist niet?

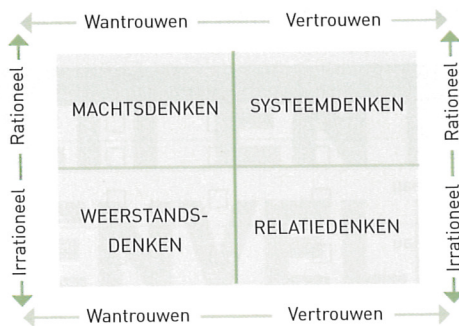
Het is simpelweg niet waar dat een kwaliteitsfunctionaris geen onderdeel zou zijn van het krachtenspel. Het zijtoneel is ook een toneel. In een tijd waarin horizontale verbindingen – peer to peer – alleen maar belangrijker worden en de hiërarchie onder druk staat, is de rol van de kwaliteitsfunctionaris vitaler dan ooit – en dat wordt (h)erkend. Het houdt in dat u invloed heeft. Hoe gebruikt u deze?

BOUWEN AAN VERTROUWEN

Voor allen die zijn gaan wanhopen: hou vol. Als weerstandsdanken een sterke tegenkracht kan zijn, dan zijn er ook krachten, die helpen – misschien wel juist omdat wantrouwen op zoek is naar vertrouwen en iedereen zich wil koesteren in de ratio. Eerder heeft de lezer een scan gemaakt van omgevingsfactoren op het niveau van de eigen branche. Dat kan wat ratio brengen als het interne debat niet verder komt. De kwaliteitsfunctie heeft in de ervaring van de auteur één geweldig en misschien wel uniek voordeel: het legitimeert heel veel gesprekken met heel veel medewerkers. Per saldo leveren deze gesprekken eerder vertrouwen op dan iets anders.

VERSCHILLENDE KRACHTENVELDEN

Kijken in termen van macht en relaties, zoeken naar de bronnen van weerstand; het is niet het eerste waar je aan denkt als het om de kwaliteitsfunctie gaat. Toch is het de stelling van dit artikel dat zonder een goed begrip van de krachten die op een kwaliteitsinitiatief inwerken, dat initiatief niet zo heel veel kans maakt. Niet voor niets is er al erg veel cynisme als het over de effectiviteit van het kwaliteitswerk gaat. Kunnen we het

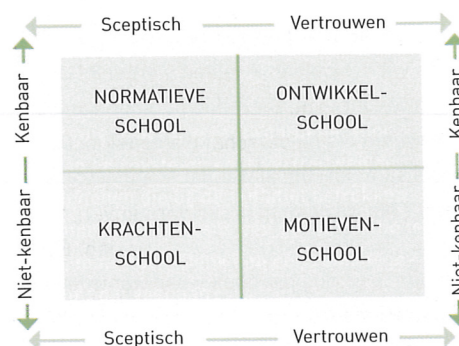


Schema 1: De motievenmatrix.

ons permitteren om het niet te doen? En als we naar de verschillende krachten willen kijken – hoe dan? Er zijn andere disciplines waar leentjebuurt kan worden gespeeld. Zeker niet alleen bij de politieke wetenschappen: ook uit de hoek van communicatie en public affairs komt steeds meer relevant onderzoek. Toch zal in de praktijk vooral gegrepen worden naar netwerk analyses met een overzicht van zo veel mogelijk spelers, met elkaar verbonden door cirkels en pijlen. Dat kan nuttig zijn, maar weer is het van belang om niet alleen de wat?-vraag te beantwoorden, maar door te steken naar de hoe?- en waarom?-vraag. Handiger is het waarschijnlijk om op basis van een paar vuistregels te werken.

NAAR EEN NIEUWE KWALITEITS-BENADERING

Op dit moment is een door Vinkenburg c.s. gemaakte indeling dominant als het om benaderingen van kwaliteitszorg gaat. Er worden drie 'scholen' onderscheiden. Bij de empirische scholen wordt sterk uitgegaan van 'meten is weten': denk aan de ISO-benadering van kwaliteit. Daarnaast kennen we de 'normatieve school', waarachter een normatief beeld schuilt van hoe een organisatie zich dient te ontwikkelen: denk aan het INK. En ten slotte is er de 'spirituele school', waarin vooral gezocht wordt naar




Schema 2: Verschillende scholen, verschillende perspectieven.

de intrinsieke motivatie van mensen en wordt nagedacht over hoe dit de organisatie in beweging kan zetten.

Mijn bezwaar tegen deze scholen is tweeledig: de namen zijn verkeerd en het beeld is niet compleet. Als het om de namen gaat, weten Vinkenburg c.a. goed te motiveren waarom ze heten zoals ze heten, maar het klopt niet. Het mist de charme van de eenvoud, van het intuïtieve begrip. Beter zou het zijn om juist voor de eerste school de benaming 'normatief' te gebruiken. Voor de tweede is de term 'ontwikkel' het meest herkenbaar en aansprekend. De benaming 'spiritueel' klopt in veel opzichten, maar zet ook de mensen op het verkeerde been door de vermeende 'softe' kant ervan. Omdat het hier vooral om intrinsieke motivatie gaat en veel aandacht geeft aan de relatie tussen mensen (in plaats van de relatie tussen objecten), geef ik de voorkeur aan de term 'relatieschool'. En dan ontbreekt er nog een term, c.q. een school.

'VUISTREGELS':

- Maak slapende honden wakker
- Invloed is niet altijd zichtbaar
- Welbegrepen eigenbelang geeft vertrouwen
- Woorden hebben impact
- Het beste is het raadsel te vergroten

Het lijkt tijd voor een school binnen de kwaliteitskunde, die expliciet aandacht geeft aan de krachtsverhoudingen binnen maatschappij en organisatie. Het is de missie van deze school om aandacht te vragen voor dit aspect van kwaliteitswerk en met kennis en strategieën te komen om daar mee om te gaan. Zoals de matrix laat zien, sluiten de verschillende scholen aan op de verschillende perspectieven zoals ik die eerder heb gebruikt en die allemaal staan voor manieren om op een effectieve manier tot meer kwaliteit te komen... wat daar ook onder mag worden verstaan. 

Bronnen

Peter Noordhoek – *Branchebrede kwaliteit. Beweging brengen in het kwaliteitsbeeld van branches, sectoren en beroepsverenigingen* (CM uitgevers, 2011).

H. Vinkenburg – *Naar een derde school in de kwaliteitskunde? Synaps, nr. 31, 2010, p 3 – 5.*