



*Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Hij richt zich op veranderingen rond complexe vraagstukken en is associate partner van Twynstra Gudde. Hij is tevens associate partner van Sioo, waar hij de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vormgeeft. Hij publiceert over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Zo was hij co-auteur van de boeken *Leren Veranderen, Leren in organisaties, Creative consulting* en *Onderzoekende professionaliteit*. In 2009 promoveerde hij cum laude op het boek *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* dat bekroond werd met de *Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement* en ook een prijs kreeg van de *Orde van Organisatieadviseurs*. Zijn publicaties zijn te raadplegen op de kennisbank www.hansvermaak.nl.*

DE KRACHT VAN KLEINE KWALITEIT

Een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg

Kwaliteit om van te houden

Ik hou ervan als iets kwaliteit heeft. Zelfgekweekte tomaten, de gelijkheid van mijn I-mac, de hulpvaardigheid van de XS4ALL-helpdesk, de steunende scherpte van promotor, de retorische vingervlugheid van de West Wing televisieserie en het meedenken van de nurse-practitioner toen een familielid kanker had. Onvergelijkbare zaken – maar in alle deze gevallen ben ik geraakt en geeft kwaliteit het leven kleur. Ik heb dat het meest waar zaken complex worden. Waar het niet meer voorspelbaar is hoe iets betekenisvol tot stand kan komen en het op maat moet worden geproduceerd door meerdere mensen vanuit meerdere invalshoeken. Kwaliteit heeft dan iets emergents en magisch.

Het is wellicht niet verrassend dat ik op dat soort kwaliteitspuzzels in mijn advieswerk onderzoek: complexe vraagstukken die in het hart van primaire processen spelen en waarvan succesvolle hantering meerwaarde oplevert voor een buitenwereld, de identiteit van de organisatie voedt en de beroepstrots van professionals raakt. Denk aan de grensoverschrijdende samenwerking in de jeugdzorg van instellingen rond en met het gezin. Of het scheppen van duurzaamheid van producten en processen. Dit advieswerk doe ik meestal met direct betrokkenen onder de vlag van 'innovatie', 'professionaliteit' of 'effectiviteit'. Wat curieus is dat ik dat *nooit* onder de noemer van kwaliteitsmanagement doe en zelden met kwaliteitsfunctionarissen. Dat intrigeerde me des te meer toen ik van de NNK voor een boek over 'taaiere vraagstukken' de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement kreeg. Ik had nooit bedacht dat het boek daar over ging. 'Wat is hier aan de hand?' dacht ik.

Risico van hardnekkige eenzijdigheid

Toen ik eind jaren '80 het adviesvak inrolde kwam ik meteen in aanraking met kwaliteitszorg. Ik bemoeide me met de zorg voor milieu en dat werd vaak gekoppeld aan kwaliteit en arbo. Toen ik begin jaren '90 bij Twynstra Gudde ging werken keek ik de kunst af op het gebied van 'verbetermanagement': een vorm van kwaliteitszorg met Huub Vinkenburg als voorvechter. De kundigheid van collegae en de robuustheid van modellen gaven me houvast. Maar in de jaren die volgden viel me te vaak tegen wat veel organisaties van kwaliteitszorg maakten. Ik herinner me een school waar ik meedacht over kwaliteitsmanagement. Het verplichte karakter van kwaliteitszorg in de sector en de hete adem van de onderwijsinspectie in de nek bleken de belangrijkste stimulansen. De zorg werd uitgewerkt in procedurele handboeken waarin alle aspecten van de organisatie aan de orde kwamen. EFQM- en INK-modellen werden als hulpmiddel gebruikt. Kwaliteitscoördinatoren deden de bulk van het werk en de medewerkers – en in mindere mate het management - drukten hun snor en zagen het als corvee. Wat me bijstaat is dat er zinnige zaken op papier kwamen, maar dat de impact op het primair proces nauwelijks merkbaar was. Sommige ondersteunende zaken (bv. roosterings) verbeterden iets, maar de school als leeromgeving werd er niet spannender van: de aandacht van docenten voor leerlingen, de innovatie van het curriculum, de samenwerking van docenten onderling, de verbinding met de werkpraktijk of de zelfsturing van leerlingen.

Het is één observatie die niet uniek is voor kwaliteitszorg: in de onderwijssector leiden vele vormen van 'organiseer- en veranderdrukte' veelal eerder af van leerprocessen dan dat het die verder helpt. Het is een observatie die ook niet generiek is voor kwaliteitszorg: onder de vlag van kwaliteitsmanagement gaan vele verschillende verschijningsvormen schuil. Soms richt kwaliteitszorg daarin op organisatiebrede onderwerpen als besturing en inrichting, soms richt het zich juist op de vele professionele micropraktijken op de werkvloer. Soms volgt kwaliteitszorg de weg van standaardisering en protocollering, soms die van leren en ontwikkelen. Toch durf ik hier de stelling aan dat in al deze verscheidenheid in de praktijk van kwaliteitsmanagement een hardnekkig patroon te zien is. Dat patroon is dat er in de vormgeving van kwaliteitszorg overmatig gekozen wordt voor wat ik hier de weg van 'grote kwaliteit' noem: verplichte organisatiebrede trajecten van bovenaf. En dat de uitvoering van die weg regelmatig veel te instrumenteel wordt afgewerkt. Het is dus een tweeledig patroon: een verkeerde situationele keuze voor 'grote kwaliteit' en een platvloerse uitwerking ervan. Ik heb in de tabel de prominente eenzijdigheden van deze patroonmatige vormgeving opgesomd. In mijn perceptie kruipen deze eenzijdigheden steeds de praktijk van kwaliteitsmanagement in als we niet uitkijken. Waar dit geschiedt veroorzaken ze dat de praktijk van kwaliteitszorg – ondanks de beste intenties – te vaak niet levert wat het beoogt en zelfs in de weg kan staan van mooi werk.

Dit speelt uiteraard niet alleen in de onderwijssector. In de zorgsector zie ik een overmatige nadruk op het herontwerpen en standaardiseren van processen (in zorgpaden) zonder dat daarmee nou vanzelf de samenwerking tussen medisch specialisten, verpleging en patiënten tot briljantere zorg leidde. Een ander voorbeeld is de politieke druk op TBS-klinieken om middels kwaliteitszorg incidenten te voorkomen: niet de acceptatie

Grote kwaliteit versus kleine kwaliteit

Patroonmatige vormgeving: 'Grote kwaliteit'	Alternatieve vormgeving: 'Kleine kwaliteit'
Interne gerichtheid om de eigen werkprocessen (incl. besturing en organisatie) te optimaliseren	Externe gerichtheid om voor in concrete diensten en producten meer voor de buitenwereld te betekenen
Integrale prescriptieve modellen waarin alles moet passen	Selectie uit vele contrasterende modellen per concrete situatie
Standaardisering en herontwerpen van werkprocessen	Steeds 'op maat' vormgeven van een diversiteit aan werkprocessen
Instrumentele 'meting' van kwaliteit zoals mate van normnavolging	Betekenisgeving van kwaliteit door direct betrokkenen met elkaar
Veel schriftelijke vastlegging in handboeken, procesbeschrijvingen, auditrapportages	Nadruk op het goede gesprek en optimale conflicten: verandering via conversaties.
Symptoomgerichtheid en een streven naar het vermijden van fouten	Doorgonden van onderliggende dynamieken en het exploreren van mogelijkheden
Top down traject, vaak vanwege externe verplichtingen	Bottom up traject, vanwege een professionele gedrevenheid
Stafdiensten zijn de spil: kwaliteitscoördinatoren met verleidingstrategieën	Professionals op de werkvloer zijn de spil: beter in je werk worden door leerstrategieën
Werkzaamheden komen 'bovenop' het reguliere werk en worden ervaren als creve	Werkzaamheden vinden in en op het werk plaats als onderdeel van reguliere werkzaamheden
Lineaire veranderaanpakken van kwaliteitszorg - van visie naar aanpak naar implementatie	Iteratieve en emergente veranderaanpak: kwaliteitszorg krijgt al doende vorm en betekenis
Vooruitgangdenken: volwassenheidsstadia naar een 'kwaliteitscultuur' in de organisatie	Kwaliteit dwing je elke dag opnieuw met elkaar af middels klussen, kennis en contacten.

van een lastig zorgproces staat dan centraal maar het vermijden dat er ook maar één iemand ontsnapt. De bureaucratisering die uit het 'dichtregelen' van de kliniek volgt kan juist haaks staan op het verbeteren van zorgkwaliteit. In de dienstensector zie ik een wildgroei aan gestandaardiseerde klantensurveys en -evaluaties die je krijgt na een hotelovernachting, een helpende desk of een cursus. Ik ervaar ze vaak als mosterd na de maaltijd. Ik heb liever dat de betrokken dienstverlener met mij praat *terwijl* hij mij helpt. Dan ben ik als klant niet de enige die moeite doet, maar doen we het evalueren *samen*. Dan kunnen we doorvragen en *uitzoeken* wat werkt en heeft het *meteen impact* op de hulp die ik krijg. Ik ervaar dan kwaliteit en respect per direct. Ik ben niet tegen zorgpaden, incidentmanagement of klantensurveys, maar wel tegen de overmatige en instrumentele toepassing ervan: die riskeert namelijk dat kwaliteit eronder lijdt in plaats van erdoor groeit.

De kracht van kleine kwaliteit

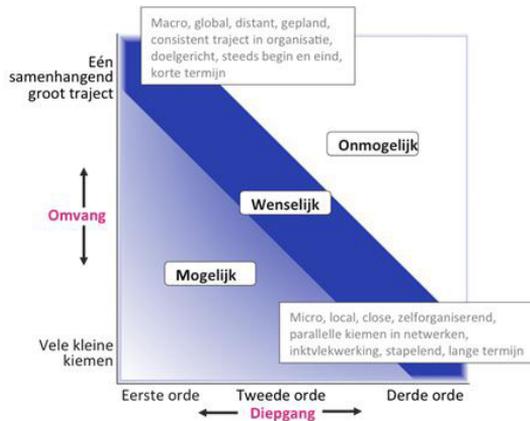
Als ik de linkerkolom van de tabel gemakshalve de wereld van 'grote kwaliteit' noem, dan staat de rechterkolom voor 'kleine kwaliteit': een benadering die niet voor de hand ligt bij besturings- of inrichtingsvragen, maar juist wel als het gaat om het primaire proces. Mijn

ervaring in het werken aan professionaliteit, innovatie, meerwaarde vanuit de werkvloer is dat die rechterkolom daar meer voor elkaar bokst dan de linkerkolom. Of – anders gezegd – dat je het zonder de rechterkolom niet redt. Dat lijkt met name zo bij complexe opgaven zoals het geven van onderwijs, het leveren van goede zorg of het innoveren van diensten. Of... dichter bij huis: het opvoeden van je kinderen, het koken van een mooi maal, het schrijven van een vlammend betoog of het scheppen van een prettige buurt. Of ik nou adviseer in de wereld van ontwikkelingsamenwerking, jeugdzorg, of milieubescherming: het staat of valt met geëngageerde personen die hun werk onder de loep nemen, al doende leren wat werkt, zo kennis en kunde vergroten, kansen en contacten aangrijpen om dat verder te verdiepen en hun inspiratie delen in een gemeenschap van vakgenoten. Stuk voor stuk zijn dat kenmerken die passen in de rechterkolom.

Zowel in de praktijk als in de literatuur is er lang veel verwarring geweest over 'ambitieuze verandering'. Soms kreeg dit de betekenis van omvang ('de hele organisatie gaat om') en soms de betekenis van 'diepgang' ("we gaan het op een heel andere manier doen"). Vaker nog liepen beide betekenissen dwars door elkaar. Langzaam is helder geworden dat omvang en diepgang bij verandering haaks op elkaar staan, zoals gevisualiseerd in de figuur. De typering van omvang ligt voor de hand, maar die van diepgang vraagt wat toelichting. Je kan diepgang typeren in 'ordes'. Eerste orde is 'meer van hetzelfde': je doet het met bekende opvattingen en aanpakken. Er is geen reden om dat kleinschalig te doen: iedereen heeft aan een half woord genoeg. Denk aan de aanpak van reorganisaties die iedereen al tig keer eerder heeft meegemaakt. Tweede orde is handelen op basis van andersoortige ideeën en benaderingen die iemand van buitenaf inbrengt. Derde orde is dat betrokkenen zelf continu op zoek gaan naar nieuwe ideeën en insteken: een soort 'leren leren'. Je kan je voorstellen dat innovatie en kwaliteit een functie zijn van dit soort continue zelfgestuurde exploratie. Dat doen betrokkenen slechts als ze de vraagstukken belangrijk genoeg vinden en er warm voor lopen. Derde orde verandering geschiedt daarom nooit organisatiebreed: het gaat om 'kiemen' van voorlopers die ongevraagd aan de slag gaan om iets voor elkaar te krijgen ook al staat dat haaks op huidige routines. Weick spreekt hier over het werken middels 'small wins', waarbij je via vele kleine stappen een vraagstuk steeds beter leert begrijpen en hanteren. Denkers en doeners werken hierin samen en boeken na verloop van tijd aardig wat winst door vele kleine stappen te stapelen.

De figuur visualiseert hoe diepgaande organisatiebrede verandering een contradictio in terminis is. Als een leidinggevende bijvoorbeeld suggereert dat in het hele bedrijf de cultuur wordt 'omgeslagen', dan zijn er maar twee opties. Of hij weet niet waar hij het over heeft of hij liegt er op los. Cultuur laat zich niet via de 'grote' weg omslaan via bijvoorbeeld gedragscodes of zeepkistsessies. En dat hoeft ook niet want er zijn andere wegen voor. Andersom geldt dat kleine kiemen weliswaar eerste orde optimaliseringslagen kunnen doen, maar dat het een beetje zonde van de energie is. Bij eerste orde veranderingen sluit de aanpak namelijk allang aan bij wat mensen denken en kunnen: waarom zou je dan niet gewoon de verandering met grote stappen snel thuis met zijn allen doen. Dat scheelt veel energie en werkt zeker zo goed. Wat zo overblijft als meest wenselijke veranderaanpakken hoort thuis

in de schuine balk die loopt van kleinschalige derde orde vernieuwing tot grootschalige eerste orde optimalisering. In de tijd kan een vernieuwing ook in die balk omhoog schuiven: het succes van de kiemen van het eerste uur kan zich onderlangs organisch spreiden naar verwante geesten waardoor nieuwe kiemen ontstaan. Zo kan een derde orde verandering in verloop van tijd een tweede orde verandering worden en zelfs op termijn een eerste orde verandering: het is dan 'ingeweekt' en 'geland' in de organisatie en heeft omvang gekregen. Maar zo'n spreidingsproces laat zich niet forceren: als het te snel gaat, gaat het de vermogens van volgers te boven en oogsten die teleurstellende resultaten waarmee ze de vernieuwing effectief om zeep helpen.



Omvang en diepgang van verandering staan haaks op elkaar.

Onbedoelde sabotage van kleine kwaliteit

Het is mijn ervaring dat het werken aan 'kleine kwaliteit' middels 'small wins' de manier bij uitstek is om diepgaand iets tot stand te brengen rond complexe opgaven want juist daar moet je puzzelen. Het is dus niet een panacee voor alle kwaliteitsopgaven, maar veelal wel de krachtigste weg om kwaliteit in het hart van het primair proces te vergroten. De vraag is dan waarom we er niet meer gebruik van maken. Waarom komen we zo vaak in een eenzijdige en te instrumentele invulling van 'grote kwaliteit' terecht? Slaapt het vakgebied? Nee, het vakgebied blijkt steeds in staat kritiek serieus te nemen en zijn concepten aan te passen door elementen van de rechterkolom erin op te nemen. Een goed voorbeeld is de aanpassing van het INK-managementmodel over de jaren. De klassieke objectgerichte meetcyclus werd gecombineerd met een subjectgerichte leercyclus. Betekenisgeving door betrokkenen kwam centraler te staan en dialoog werd een kernbegrip. De interne gerichtheid werd ketengericht en vervolgens zelfs partnergerichtheid. De maatstaf werd minder de normen op zich, maar meer de waarde die een organisatie kan en wil hebben naar de buitenwereld volgens betrokkenen, inclusief waarden als duurzaamheid. Kortom: het kwaliteitsgebied lijkt juist elke nieuwe trend in. Maar hoe professioneel dat ook oogt en hoe lerend de betrokkenen zich daar ook in opstellen, ik denk dat dit toch niet goed genoeg is. Snelle inlijving reduceert

het echt onderzoeken waarom patroonmatige eenzijdigheden blijven bestaan. Het sust de contrasten de wereld uit en het impliceert dat aanpassingen makkelijk zijn. Dit camoufleert eventuele systemische mechanismen achter eenzijdige vormgeving van kwaliteitszorg. Mijn stelling is dat die er zijn. Eenzijdige vormgeving van kwaliteitsmanagement is er niet vanwege gebrek aan opties of foute intenties. Die is er vanwege onbedoelde onderwaardering en sabotage van de weg van 'kleine kwaliteit'. Laat ik ter beeldvorming twee van zulke systemische mechanismen uitlichten.

Een eerste mechanisme is de emotionele geruststelling die uitgaat van een aanpak die linkerkolom-taal gebruikt. Integraliteit geeft de indruk dat alles gedekt wordt, planmatigheid en meetnadruk dat de boel onder controle is, schriftelijke vastlegging dat alles transparant wordt, etc. Waardes als eenheid, controle, transparantie en stabiliteit zitten achter het gros van onze managementconcepten, worden onderstreept in onze managementopleidingen en zijn bijna onomstreden geworden – alsof ze altijd functioneel zijn. Ze geven een belofte van maakbaarheid die zowel de politiek als management op prijs stellen. Zulke waardes kunnen aardig passen bij sommige besturings- en inrichtingsvraagstukken. Maar dezelfde waardes staan bij andere opgaven - zoals de kwaliteit van het primaire proces - kwaliteitsverbetering juist in de weg. Met name rond complexe vragen. Bij zulke opgaven heb je meer aan contraire waarden als variëteit, ondernemerschap, aandacht voor het verzwegene en dynamiek. De tragiek is dat juist bij lastig maakbare complexe opgaven de roep om de magie van integrale planmatige benaderingen toeneemt – terwijl die juist daar disfunctioneel is. Wanneer zulke benaderingen vervolgens niet blijken te werken, zet het spel der belangen de geschiedschrijving onder druk om het falen ervan te verdoezelen. Het nadeel daarvan is dat uit de mislukking geen lessen worden getrokken. Dat draagt er dan vervolgens weer aan bij dat men in de toekomst per ongeluk opnieuw emotionele geruststelling aan deze utopieën ontleent en teleurstelling oogst.

Een tweede mechanisme is dat 'kleine kwaliteit' niet alleen minder indrukwekkend oogt, successen ermee zijn vaak ook onbekender in organisaties. Dat komt omdat de activiteiten vooral op maat, in het klein en verspreid over veel plekken plaatsvinden. Deze alternatieve kwaliteitsbenadering is zeer erfahrbaar voor direct betrokkenen, maar onzichtbaar voor omstanders (zoals management of toezichhouders) want gaat niet gepaard met dikke generaliseerbare modellen, rapportages, handboeken of processtandaarden. Zo weet ieder van ons vaak nog welke leraar op je middelbare school goud waard was, maar dat haal je niet uit een kwaliteitssysteem. De kleine kwaliteit raakt daar onzichtbaar. Deze onzichtbaarheid richting omstanders is vaak ook behulpzaam. Waar kwaliteit geschapen wordt door het anders te doen dan eigenlijk 'hoort', is opereren 'onder het maaiveld' een belangrijk conditie voor succes. Want bij echte innovatie telt dat 'hoe het hoort, niet werkt' en 'hoe het werkt, niet hoort'. Dat doe je liever zonder alle bemoeienis van omstanders. Het nadeel is echter dat 'kleine kwaliteit' daardoor gemakkelijk ondergewaardeerd wordt. De successen zijn gefragmenteerd en worden niet zomaar onderkend. Het totstandkomingsproces is lastig te generaliseren en blijft impliciet. De kracht van kleine kwaliteit scoort mede daardoor bijvoorbeeld moeilijk in bestuurskamers.

Activistische kwaliteitszorg als perspectief?

Mijn betoog is dat het 'updaten' van kwaliteitsmodellen met nieuwerwetste inzichten nooit zal volstaan om dit soort systemische druk te keren. Dat komt omdat dit oprekken van de kwaliteitsmodellen naar weer een nieuwe standaard die druk niet doorbreekt, maar eerder bevestigt. Dat uit zich bijvoorbeeld in nog completere modellen die nog steeds alles integraal proberen te dekken (het streven naar eenheid). Ook wordt het managen van dit soort vraagstukken en de maakbaarheid ervan niet zomaar geproblematiseerd (het streven naar controle). Het probleem is verder dat allerlei contradicties en tegenstellingen toegedekt worden waardoor kwaliteit een containerbegrip kan blijven dat op alles kan slaan en kwaliteitszorg zo'n beetje elke soort aanpak kan behelzen. Alsof die contrasterende concepten en aanpakken elkaar niet moeten bijten (streven naar stabiliteit). Dit alles maakt het ook moeilijk om je tegen kwaliteitsmanagement te verzetten: wie is er nou tegen kwaliteit als het alles kan zijn? Ook moet je van goeden huize komen om in de overmaat en compleetheid aan modellen gaten te kunnen schieten. Sommigen argumenteren dat kwaliteitszorg hiermee non-democratisch is geworden omdat weinigen genoeg opgeleid zijn om de kwaliteitsexperts en het gedachtengoed de maat te nemen. Dit geldt voor betrokkenen even hard als voor veranderkundige vakgenoten. De normatieve geur van kwaliteitsmanagement – zichtbaar in pleidooien voor gedeelde waarden geborgd in een 'kwaliteitscultuur' van de organisatie – werkt disciplinerend verder in de hand (streven naar controle). De schaduw hiervan is dat innovatie juist gedijt bij tegenstellingen en moreel gedrag begint bij het onderzoeken van de grijze gebieden. Het blijvend onderschrijven van eenzijdige waarden werkt blokkerend.

Ik denk dat de kwaliteitswereld een stevige stap voorwaarts kan zetten door drie dingen meer te doen. Allereerst het ferm relativeren van de integrale complete modellen. Die zijn slechts in sommige situaties behulpzaam. Laten we dus volstrekt verschillende betekenissen van kwaliteit en ermee corresponderende contrasterende aanpakken onderkennen: een soort contingentiebenadering waarbij de verschillende vormen van kwaliteitsmanagement juist sterk mogen contrasteren. Zo zeer zelfs, dat ze soms meer van elkaar zullen blijken te verschillen dan van wat er elders in veranderenland te koop is. Een tweede stap is om uit de groef van de verleidingsstrategie te stappen waarin wordt benadrukt waar het goed voor is en hoe alles beter kan worden. Laat er een plaats zijn om ook regelmatig te problematiseren: om verzwegen verhalen en systemische patronen uit te lichten en daarmee onderzoekbaar te maken. Je kunt pas uit patronen stappen als je door hebt hoe die in de praktijk schade doen. Diepgaande kwaliteitszorg vraagt het ongevraagd en soms polemisch onthullen van dit soort verhalen en patronen. Het impliceert het op de hak nemen van onomstreden managementopvattingen en het thematiseren van machtsvraagstukken waar nu vaak omheen wordt gelopen. Een derde stap is om de meest recessieve vorm van kwaliteitszorg – die van 'kleine kwaliteit' middels 'small wins' – goed onder de knie te krijgen en te onderbouwen waarom die meer krediet verdient. Ik vond het opvallend dat bij de genomineerden voor de NNK Business Improvement Manager van het jaar vele interne adviseurs met lange adem vaak dit soort kwaliteitszorg praktiseerden. Het vieren en begrijpen van hun successen helpt ons verder.

Bovengenoemde drie stappen versterken elkaar: het onderscheiden van contrasterende vormen van zorg (eerste punt) maakt het mogelijk de overwaardering van 'grote kwaliteit' te problematiseren (tweede punt) en ruimte te maken om de kracht van 'kleine kwaliteit' toe te eigenen (derde punt). Noem het een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg.

Referenties

C.A. Reeves & D.A. Bednar (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), p. 419-445.

D. Knights & D. McCabe (1998). Dreams and designs on strategy: a critical analysis of TQM and management control. *Work, employment and society*, 12, p. 433-456.

H. Vermaak (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.

Weick, K.E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychology*, 39(1), p. 40-49.

