



‘Je moet op tijd springen op de volgende golf’

Wat bezieltKees Ahaus?

Kees Ahaus zit als een spin in het web van de Nederlandse kwaliteitswereld. Niet alleen is hij hoogleraar Kwaliteitsmanagement in Groningen, hij is ook voorzitter van het NNK, auteur van vele publicaties en directeur van adviesbureau TNO Management Consultants. Daarnaast treedt hij vaak op als voorzitter van kwaliteitsorganisaties en als deelnemer aan discussies en debatten over ‘kwaliteit’ in Nederland. Met flair en tact schudt hij Nederlandse organisaties wakker en inspireert hen om met het thema ‘kwaliteit’ bezig te zijn en te blijven. Welke nieuwe ontwikkelingen ziet hij in het vakgebied? Wat beweegt hem? En hoe kijkt hij aan tegen het thema van het 12e Sigma jaarcongres, samen werken = samenwerken?

Thema's in kwaliteitsdenken

De afgelopen jaren is er erg veel aandacht geweest voor thema's als resultaatgerichtheid en risicobeheersing. En daar hebben we ook resultaten in geboekt. De introductie van prestatie-indicatoren bijvoorbeeld heeft geleid tot meer transparantie, de aandacht voor risicobeheersing tot minder fouten. En dat is winst. Maar iedere ontwikkeling roept ook zijn tegenbeweging op. Op dit moment komen thema's als *stakeholder value*, innovatie, cultuur en leiderschap sterk op, maar in de gezondheidszorg bijvoorbeeld ook thema's als 'de bezielde professional' en 'the healing environment'.

Kern van het vak

Ik zie een belangrijke rol voor de kwaliteitsmanager 'nieuwe stijl' in het faciliteren van gesprekken over de professionele kern, over wat goede zorg is voor het ziekenhuis, of wat menselijke warmte is in een verpleeghuis. De rol van de kwaliteitsmanager daarbij is het organiseren en faciliteren van het 'voortdurend gesprek'. Ik sluit daarbij aan bij wat Peter Senge daarover zegt – dat je je mentale modellen moet expliciteren, en dat doe je in gesprekken over de kern van het vak. Als je met elkaar in gesprek bent over de kern van de zaak, over wat 'goede zorg' is bijvoorbeeld, dan veranderen er dingen. Waar over wordt gesproken verandert.

Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires (Frederickson en Branigan)

Dat wil niet zeggen dat ik vind dat we met de oude thema's nu 'klaar' zijn. Ik hoor wel eens mensen zeggen 'we weten het nu wel met die prestatie-indicatoren en ISO en zo, laten we daar nu maar mee stoppen'. Maar zo kijk ik helemaal niet. Een thema als procesdenken bijvoorbeeld, daar zijn we nog helemaal niet 'klaar' mee. Het zou zonde zijn als de inspanningen op dat vlak nu al weer vervangen worden door iets nieuws. We moeten doorgaan om dit soort denken en technieken goed te leren toepassen in organisaties. Maar daarnaast ook oog hebben voor andere dimensies van kwaliteit die op dit moment opkomen, en die deels ook een reactie zijn op de grote aandacht voor beheersing en controle van de afgelopen jaren.

Professionele kern

Wat je verder ziet is dat thema's als prestatie management en risicobeheersing niet of nauwelijks over de professionele kern gaan. Zoals de vraag: 'Wat is een goede arts?'. Terwijl dat uiteindelijk voor degene waarom het gaat, de patiënt in dit geval, natuurlijk wel erg belangrijk is. Dat heb ik zelf ervaren toen de arts die voor mijn moeder zorgde mij zondig 's avonds opbelde om te vertellen hoe het met haar ging. En mij bij haar overlijden een rapport overhandigde dat voor een deel medische informatie bevatte, maar voor een groot deel ook ging over de gesprekken met haar en over wie zij was. En dat deed me wat. Dat noem ik een goede arts. Ik ken ook het voorbeeld van een arts die het nummer van zijn mobiele telefoon geeft aan patiënten. Hij wordt overigens nauwelijks gebeld op lastige momenten, maar door aan zijn patiënten te zeggen: 'ik ben er voor je als je me nodig hebt', neemt hij veel angst en onzekerheid weg. Dat zijn echt voorbeelden van 'kwaliteit' voor mij.

Dialogoog

De nieuwe taak van de kwaliteitsmanager zie ik dus vooral dialogisch. Hij of zij moet bijvoorbeeld goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden die grootschalige conferenties kunnen spelen in de dialoog. Je moet weten wat het verschil is tussen de opzet van een *large scale intervention* zoals de *open space*, *world cafe*, *future search* of van een *appreciative inquiry summit*. Wat zijn de basisregels van het ontwerp en hoe maak je ze geschikt voor je eigen situatie? *Appreciative Inquiry* is een benadering die wij met het bureau sterk hebben omarmd. Niet het probleem, maar de kracht in een organisatie als vertrekpunt van verandering nemen. Zo'n methode, die echt gebaseerd is op een paradigmashift vind ik heel interessant. En als ik dan zo'n nieuw spoor te pakken heb dan vind ik het ook interessant om het spoor helemaal te verkennen. Wist je overigens dat het ook echt bewezen is dat als mensen zich goed voelen, als ze zich concentreren op de dingen die goed gaan, dat ze dan creatiever zijn, meer open staan om ook naar verbeteringen te zoeken? Dat is wat je met appreciative inquiry bereikt. En het is mooi om daar mee bezig te zijn.

Aanbevelingen aan studenten

Aan de toekomstige generatie (kwaliteits)managers geef ik als boodschap mee dat ze continu aangehaakt moeten blijven bij de strategische vragen van de organisatie. Je moet op tijd op de nieuwe golf over stappen. Een kwaliteitsmanager wordt beoordeeld op wat hij te melden heeft over de nieuwe ontwikkelingen in het vak, daar ligt zijn toegevoegde waarde. Dat houd ik ook mijn studenten voor en de kwaliteitsmanagers die ik tegenkom in mijn werk. Wees kritisch, ook over het eigen vakgebied, houd je bezig met de kern



van de organisatie, de strategische vragen en wees proactief in het vinden van antwoorden. Informeer je over nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de *one paper strategy* en *large scale interventions* en dergelijke. Dat zijn volgens mij voorbeelden van het type werk waar het heengaat. Met een *one paper strategy* (gebaseerd op het INK-model) kan met één A3 een jaarplan van de organisatie of van de business-unit worden geschreven dat meer focus geeft en beter bijdraagt aan de managementrelatie tussen managers op de verschillende niveaus in de organisatie. De grootschalige interventies zijn inhoudelijk belangrijk, omdat je kennis en ideeën transformeert tot nieuwe werkelijkheden met meer betrokkenheid van de mensen, maar ze zijn ook symbolisch belangrijk voor organisaties, ze markeren een belangrijk

tiestructuur voor het veranderingsprogramma. Dan bereik je dat mensen gedreven zijn om een doorbraak in resultaten na te streven. Door het anders te benoemen, er nieuwe elementen aan toe te voegen en het anders te ordenen is er toch een vernieuwd concept ontstaan, en dat is goed.

Een ander voorbeeld van nieuwe taal is dat koploperorganisaties niet meer een kwaliteitsmanager hebben, maar een *business excellence manager*, een *corporate performance manager* of een *change manager*. De functie evolueert met de nieuwe onderwerpen, de naam ook.

Samenwerken

Samenwerken betekent: samen initiëren, samen mogelijkheden zien, samen creëren en samen ontwikkelen. Ik geloof dat er op dit moment een grote behoefte is aan het opnieuw verbinden van mensen met de kern van de organisatie. Ik geloof er in dat veel mensen een vak kiezen uit een zekere mate van bezieling. En dat ze ook betere kwaliteit afleveren als ze zich bezielen of geïnspireerd voelen. Samenwerken bijvoorbeeld in ketens vraagt eerder om een gepassioneerde aanpak dan om een geregisseerde aanpak. Dat verbindt en daarmee genereer je echte kwaliteit. Het is een van de opgaven van deze tijd om daar werk van te maken.

The future belongs to methods that affirm, compel and accelerate anticipatory learning involving larger and larger levels of collectivity (Cooperrider)

moment in het veranderingsproces. Als je wilt dat de vernieuwing ook echt begeistert werkt, dan moet je tegenwoordig aan een grootschalige opzet denken.

Nieuwe taal

Onderdeel van het vernieuwingsproces van kwaliteitsmanagement is het vinden van nieuwe taal. Bestaande onderwerpen herleven in nieuwe. Dikwijls is er dan wel een element aan toegevoegd waardoor de werkzaamheid toeneemt. We hebben het nu bijvoorbeeld niet meer over *management by objectives*, maar wel over *corporate performance management*. En hoewel je ziet dat het voortborduurt op de oude gedachten, zijn er toch nieuwe dingen aan toegevoegd. Zo kijk ik ook naar *lean thinking* en *six sigma*. Je herkent ook hierin bestaande concepten en tools, maar niet eerder zo in combinatie met elkaar, zo in duidelijke fasen omschreven en met zo'n heldere organisa-

Ook geloof ik dat we met innovatie bezig moeten zijn met een nieuwe vorm van samenwerken met de klant. Ik ben er van overtuigd dat je moet innoveren *met* de klant, niet voor de klant. Samenwerken om tot iets nieuws te komen. We moeten nog veel leren over hoe je dat doet, nog veel dichterbij de klant toe gaan.

Onderzoek

Op de universiteit ben ik met mijn studenten verder vooral bezig om op het vakgebied kwaliteitsmanagement meer *evidence based* te gaan werken. Dat is waar ik echt naar toe wil. We hebben de laatste jaren allerlei modellen en theorieën in organisaties geïmplementeerd zonder uit wetenschappelijk onderzoek te weten wat de effecten zijn. Werken de modellen wel? In Amerika is wel wat onderzoek gedaan. Maar de effecten van EFQM en het INK-model zijn nog nauwelijks onderzocht. En daar wil ik aan bijdragen.

Leidt de toepassing van de modellen tot betere performance en onder welke omstandigheden?

Er zijn allerlei aanwijzingen dat de intrinsieke motivatie voor kwaliteit (en dus niet de externe prikkels van bijvoorbeeld klanten of opdrachtgevers) grote invloed heeft op resultaten. Ook wordt verondersteld dat het type leiderschap in de organisatie een rol speelt bij het bereiken van focus op resultaat, bijvoorbeeld dat een transformationeel leider meer focus op doelen creëert dan een transactioneel leider.

Naar mijn mening zijn de modellen vooral kijkinstrumenten. Je krijgt er een (ander) zicht mee op de werkelijkheid. De Leeuw zegt zo mooi dat iemand die kijkinstrumenten pas met verstand van zaken kan toepassen wanneer hij of zij de blinde vlekken kent van die modellen of een alternatief model kan aandragen. Zo voorkom je dat je er als waarheid in gaat geloven en het niet meer als kijkinstrument gebruikt. Ik zie er een maatschappelijke noodzaak in om er meer onderzoek naar te doen. Ze worden veel gebruikt, maar werken ze ook? In de handen van wie? Onder welke omstandigheden? Ik leer mijn studenten dus vooral ook om kritisch te zijn. Om zelf na te denken, om na te gaan welke effecten er met een aanpak worden bereikt, of de conclusies wel echt te trekken zijn uit de gepresenteerde data.

Risico's aanvaarden

De leerkant van de modellen staat nu te veel in de schaduw en de 'afrekenkant' staat voorop. Dat is jammer. Ook daar is een taak voor een kwaliteitsmanager weggelegd. Om het niet alleen over risicobeheersing, maar ook over risicoaanvaarding te hebben. Overmatige risicobeheersing kan andere dimensies van kwaliteit verstikken, bijvoorbeeld de bezieling van de professionals.

Ook moet er tegenwicht geboden worden tegen de angst voor fouten maken. In onderzoek komt naar voren, dat in high performance organisaties er een cultuur is dat fouten mogen maken er bij hoort. Een goede kwaliteitsmanager is dus ook iemand die bezig is met het beïnvloeden van opvattingen. Voor mij zit dat weer in het dialogische. Dit stelt hoge eisen aan hoe je met elkaar om gaat. We kunnen pas tot nieuwe ideeën komen als we ook kunnen en willen en durven samenwerken. Ik merk zelf dat er daartoe eigenlijk veel bereidheid bestaat. Zeker als er iemand is die de setting zo creëert dat er ruimte ontstaat voor dialoog.

Blijven zoeken naar het waardevolle

Waar het mij om gaat? Ik wil steeds beter begrijpen wat het waardevolle is van wat we doen in het kwaliteitsvak. Kwaliteitsmanagement is vooral een integratief vak in de bedrijfskunde. Naast de meer monodisciplinaire vakken is dat natuurlijk heel waardevol. Ik blijf samen met anderen

onderzoeken wat dat waardevolle is, en door dat samen te doen kom je steeds weer tot een nieuw kwaliteitsmanagement.

Prof. dr. ir. C.T.B. Ahaus is hoogleraar Kwaliteitsmanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen, en directeur TNO Management Consultants. Hij is voorzitter van het NNK, het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement. Tevens lid van de Dutch Academy for Quality, waarin vooraanstaande kwaliteitsdeskundigen van verschillende Nederlandse universiteiten participeren.

Auteur

Marjan Hoogendijk is zelfstandig organisatieadviseur, teamcoach en oprichter van Kwaliteit.com Organisatieadvies. Zij begeleidt organisaties in de professionele dienstverlening die met inspirerend kwaliteitsmanagement hun organisatie willen versterken. Ze heeft diverse publicaties op haar naam en geeft een eigen e-zine uit 'lessen in kwalisofie'. E-mail: m.hoogendijk@kwaliteit.com

advertentie



Intranet

Kwaliteits-, Arbo- en Milieumanagement

Bezoek www.webiso.be voor meer info

