

SYNAPS

10e jaargang oktober 2011 | nummer

33



'Tijd voor reflectie'

ALGEMEEN

- 3 Machiel Polak Business Improvement Manager 2011
Jasper van den Bovenkamp
- 5 Een excellerende TBS-kliniek
Peter Nilwik
- 9 Hans Vermaak winnaar Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement
- 10 Leren genieten van complexiteit
Hans Vermaak
- 13 'Kwaliteit blijkt eigenlijk heel leuk'
- 14 Lean genieten in de zorg
Marc Rouppe van der Voort
- 17 Samenwerken aan maximale klantwaarde
Johan Krijgsman
- 30 EOQ congres Budapest
Cees Beek
- 31 Food Sectie/Commissie NNK en VMT (Voedingsmiddelentechnologie)
Cees Beek
- 32 'Social Media Masterclass'
Theo Stool
- 33 Generatieleren: Wat betekent het voor kwaliteitsmanagement?
Hanneke Schleicher
- 35 Interview: persoonlijke ontwikkeling én onderhoud voor professionals

WETENSCHAP

- 20 Kwaliteit van binnenuit en van buiten
- 25 Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit

COLUMN

- 39 Het snijvlak van Kwaliteit en HRM: de brug tussen theorie en praktijk
Ben van Schijndel

Van de Redactie

Beste lezers van Synaps,

In de vorige Synaps (32) hebben we het beeld gepresenteerd van een actieve vereniging.

De zomer(vakantie) is inmiddels achter de rug en de activiteiten van de vereniging (programmacommissie) zijn weer op gang gekomen.

In de eerste week van oktober 2011 is voor de derde keer "de week van Kwaliteitsmanagement" georganiseerd. Ook het NNK heeft daar een bijdrage aan geleverd met als titel: 'De visie van de beroepsgroep op het vak', gepresenteerd door Arend Oosterhoorn. Uit de verschillende discussies daarover is gebleken dat het bijzonder lastig is om een heldere visie te communiceren over de ontwikkeling van het vak en de beoefenaar daarvan. De complexiteit van onze eigen rol als kwaliteitsmanager in de dagelijkse praktijk vraagt om reflectie, zoals ook door Huub Vinkenburg in Synaps 31 onder de aandacht gebracht met de introductie van de "reflectieve school".

De noodzaak voor reflectie lijkt breder. In de afgelopen maanden is het beeld van Europa in een crisisachtige sfeer terecht gekomen. Dit in combinatie met een gevoel van besluiteloosheid, omdat er geen eenduidig beeld is over oplossingsrichtingen in relatie tot de mogelijke consequenties, nationaal / Europees / mondiaal. Dat vraagt om reflectie, wijsheid en leiderschap.

Praktisch zijn er voor onze beroepsgroep ook inhoudelijke thema's waar reflectie van belang is. Hans Vermaak, winnaar van de NNK Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement, heeft het over taaie vraagstukken en dan met name over "plezier beleven aan taaie vraagstukken". (Te) kort samengevat kenschetst Hans de problematiek als: 'wat hoort werkt niet en wat niet hoort werkt!'

In het verslag van de verkiezing van de Business Improvement Manager 2011 (Machiel Polak; psychiater en Voorzitter Raad van Bestuur van Forensisch Psychiatrisch Centrum de Kijve-landen) wordt deze door Ed Nijpels geroemd om zijn moed om in een complexe organisatie tal van kwaliteitsverbeteringen van bovenaf door te voeren. Polak is volgens het NNK de manager met het meest baanbrekende- en innovatieve project dat het afgelopen jaar is afgerond. Bijdragen van de winnaar en genomineerden zijn opgenomen in deze Synaps.

In aanvulling daarop is er ook de persoonlijke / professionele collegiale feed back, bijvoorbeeld door middel van interview. In deze Synaps is een verslag opgenomen van de NNK interviewgroep die door de leden van het KPS Gilde (Kwaliteit Publieke Sector) is begeleid. Dit initiatief was erop gericht deze methodiek binnen het NNK te introduceren. Een initiatief dat vervolg verdient, evenals de hartelijke aanbeveling van het NNK Bestuur aan de leden van het NNK om hieraan deel te nemen.

Mede namens de leden van de redactie,

Jos Groenendijk
Voorzitter redactiecommissie



NNK kijkt terug op geslaagd event

Machiel Polak Business Improvement Manager 2011

door Jasper van den Bovenkamp



Machiel Polak is op 19 mei tijdens het jaarlijkse symposium van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) uitgeroepen tot Business Improvement Manager 2011. Uit handen van jurylid Ed Nijpels ontving Polak de prestigieuze award. Ander hoogtepunt van het Business Improvement Event was de bekendmaking van de winnaar van de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement: dr. Hans Vermaak. Hij gaf een korte toelichting bij zijn proefschrift 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken'.

Het NNK kijkt terug op een zeer geslaagd Business Improvement Event. Het werd dit jaar voor de derde keer op rij georganiseerd. Het symposium vond plaats bij de hoofdsponsor van het event: kwaliteitszorgbedrijf Kiwa in Apeldoorn. Het NNK wil het bedrijfsleven met dit event een kwaliteitsimpuls geven.

Voorzitter van het NNK Kees Ahaus benadrukt tijdens zijn introductie dat deze dag onmogelijk georganiseerd kon worden zonder de ondersteuning van hoofdsponsor Kiwa en de vele inspanningen van NNK-bureaumanager Annie van Ommeren.

Belangrijk onderdeel van de bijeenkomst is de verkiezing van Business Improvement Manager, een fenomeen dat in 2009 door het NNK gelanceerd werd. Het netwerk beoordeelt aan de hand van verschillende criteria welke manager in Nederland het meest spraakmakende verbeter- of verandertraject heeft doorgevoerd. Er wordt daarbij onder meer gekeken naar de inhoud van het project, de rol van de Business Improvement Manager, de resultaten en de in- en externe presentatie.

Ahaus kwalificeert de genomineerden voor de prestigieuze titel Business Improvement Manager 2011 allen als talentvol. "De kwaliteit van de aanmeldingen liet vorig jaar te wensen over", laat de voorzitter weten, "maar dit jaar verheugen we ons in kwalitatief zeer goede kandidaten."

Strategisch verbeterproces

Het project dat de hoogste waardering kreeg van de jury bleek, na ampele overwegingen van de jury, dat van Machiel Polak. Na de korte inleiding van Ahaus is het de beurt aan het genomineerdenkwartet. In ongeveer een kwartier tijd minuten presenteren ze hun verbeter- of verandertraject. Polak, psychiater en voorzitter van de Raad van Bestuur van Forensisch Psychiatrisch Centrum de Kijvelanden, beijverde zich ruim een lustrum lang om een strategisch verbeterproces binnen zijn organisatie door te voeren.

"We waren in 1999 een jonge en gedreven organisatie en één ding was wel duidelijk: we wilden in alles de beste zijn. Toch hadden we – om maar een voorbeeld te noemen – op elke afdeling een handleiding in een veelvoud van versies. Nu zijn we een volwassen organisatie. Ambitie en gedrevenheid wisten we te behouden, maar er ligt nu een constante focus op kwaliteit en verbetering."

Polak bewerkstelligde met zijn omvangrijke kwaliteitsproject – onder druk van een tanende maatschappelijke tolerantie – een cultuuromslag binnen de organisatie. "Het startte met een soort bewustzijn van kwaliteitsdenken. Onze keuze viel op het INK-sturingsmodel. We wisten betrekkelijk weinig van de materie en gebruikten daarom externe expertise."

De cultuuromslag binnen De Kijvelanden duurde al met al zo'n vijf jaar. Heel praktisch betekende het bijvoorbeeld dat er niet langer over bewoners werd gesproken, maar over patiënten. De kwaliteits-slag gaat nog verder. "Op een gegeven moment hebben we hoogleraren in dienst genomen en een leerstoel forensische psychologie geïnitieerd. In 2005 dachten we: 'Volgens mij doen we het best goed'; we wilden dat echter extern bevestigd zien. De stichting HKZ oordeelde dat we op de goede weg zaten. Een jaar later zetten we onder meer nog een afdeling kwaliteit op en dachten we na over de verankering van onderzoek en een innovatieafdeling."

Vruchten

De verbeterprocessen binnen De Kijvelanden hebben hun vruchten afgeworpen. Enkele resultaten: dalend ziekteverzuim, kennisdeling met de maatschappij, veel wetenschappelijke publicaties in internationale vakliteratuur en een solvabiliteit van 30 procent.

Jurylid Ed Nijpels prijst Polak om zijn moed om in een complexe organisatie als de Kijvelanden tal van kwaliteitsverbeteringen van bovenaf door te voeren. Eens te meer vindt de voormalig politicus de prestatie van Polak prijzenswaardig, "omdat het rendement van zijn inspanningen voor de maatschappij doorgaans nauwelijks zichtbaar is." "Dit is een voorbeeld voor andere organisaties." Polak is volgens het NNK de manager met het meest baanbrekende en innovatieve project dat afgelopen jaar is afgerond.

Dat kan beter

Directeur Johan Krijgsman van Waal Bouw in Vlaardingen opent zijn presentatie met een schets van de branche en de positie van zijn onderneming voordat hij zijn verandertraject binnen de organisatie

startte. "Het ging in ons bedrijf op bepaalde fronten niet goed. Er was een mismatch tussen vraag en aanbod, de prijzen stonden onder druk en er werden teveel fouten gemaakt in leveringen. Dat kon en moest veel beter, dacht ik. De time-to-market was te lang, het vraag-en-aanbodprobleem vond ik onacceptabel en de fragmentatie en verspilling in de waardeketen dreef de prijzen onnodig op. De beleving van de eindgebruiker moest weer leidend zijn. De vraag 'Hoe kan ik mijn klanten optimaal bedienen?' moest weer centraal komen te staan."

Op basis van het INK-managementmodel en leiderschap startte Waal Bouw – na een intensieve structureringsronde – met een aantal organisatorische innovaties. Primaire processen werden verbeterd en het Waal Informatie Model (WIM) – een variatie op het Bouw Informatie Model – werd geïntroduceerd. (Deze manier van ontwerpen en bouwen wordt steeds vaker toegepast. Het gebouw of de constructie wordt hierbij in een computer als 3D-model en databank opgebouwd.) Onderwijl maakte Waal Bouw de kanteling naar een teamorganisatie.

Het resultaat van Krijgsmans project? "Met behoud van het rendement verdubbelde tussen 2006 en 2010 onze omzet." De conclusie van Krijgsmans, die zichzelf een "lopend verbeterproject" noemt? "Verandermanagement verdient zich dubbel en dwars terug."

Nijpels oordeelt dat Krijgsmans koploper is in de bouwsector, onder meer als het gaat om het bestrijden van faalkosten. "Zulke touwtrekkers hebben we hard nodig."

De beste zijn

Tiny Ritterbeeks, kwaliteitsmanager bij Ajax Chubb Varel, een toonaangevend bedrijf op het gebied van hoogwaardige elektronische beveiliging, bewerkstelligde binnen haar onderneming een veranderproject aan de hand van een metamorfose die ACE (Achieving Competitive Excellence) werd gedoopt. "Of, om het in goed Nederlands te zeggen", aldus Ritterbeeks, "je wilt gewoon de beste zijn. Dat begon bij ons heel praktisch met bijvoorbeeld het opruimen van magazijnen, archieven en bureaus. Eerst opruimen, dan meten." Aan de hand van foto's illustreert Ritterbeeks de voor-en-na-scenario's.

Vervolgens beschreef Ajax Chubb Varel een werkproces aan de hand van SIPOC, een acroniem dat staat voor Supplier, Input, Process, Output, Customer. Met deze tool bouwde Ritterbeeks een gecontroleerde en overzichtelijke weergave van het hoofdprocesschema.

Een aardig detail dat in de loop van het verbetertraject speelde: "We constateerden dat mensen op de werkvloer veelal nauwelijks uit de voeten konden met allerlei ingewikkelde wet- en regelgeving. We kozen ervoor om regelgeving voor dummy's te schrijven. Gewoon op een A4'tje."

Uiteindelijk leidde Ritterbeeks project tot een reductie van 75 procent in de tekortkomingen, maar, volgens de kwaliteitsmanager nog veel belangrijker: arbeidsvreugde. "Hoe meet je motivatie, betrokkenheid of juist weerstand in je organisatie? Met een thermometer? Een weegschaal? Wij namen ons voor dat, als we met elkaar iets voor elkaar wilden krijgen, we een concrete afspraak inplanden. Zo deed



mijn moeder dat ook. Het resultaat? Iedereen heeft weer plezier in vergaderen, in sparren, in directiebeoordelingen."

Nijpels is onder de indruk van de praktische aanpak die Ritterbeeks toont in haar kwaliteitsslag bij Ajax Chubb Varel.

Alternatieve oplossingen

Manager innovatie Marc Rouppe van der Voort van het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg spon zijn kwaliteitsproject rondom het thema 'Duurzame innovatie in de zorg'. "Hoe maak je het verbeteren van processen onderdeel van je werk?", zo luidde zijn centrale vraag. Ter toelichting: "In de zorg zijn mensen heel creatief in het verzinnen van alternatieve oplossingen om het werkproces draaiend te houden."

Het Tilburgse ziekenhuis ging bij verschillende externe partijen op bezoek om zich te laten bijspijken over onder meer lean-principes. Uiteraard werd het hospitaal getraind door autofabrikant Toyota, de grondlegger van lean manufacturing. "We hebben er veel geleerd", aldus Rouppe van der Voort. "Heel praktisch was bijvoorbeeld het koord dat we door de gehele fabriek tegen kwamen. Is er een probleem? Je trekt aan het koord en binnen no-time staat er iemand bij je om het probleem op te lossen. Toyota kent een gemiddelde responstijd van drie seconden. Dat is razendsnel."

Rouppe van der Voort implementeerde in zijn organisatie een variant op het koord: het verbeterbord. "Waar lopen wij tegen aan?", zo luidt het opschrift van het bord. Medewerkers maken hun problemen kenbaar en de organisatie zorgt voor een adequate respons. "De reacties zijn erg positief", aldus de manager innovatie.

"We zijn op verschillende niveaus met innovatie bezig", aldus Rouppe van der Voort. "Centraal bij ons staat het aan elkaar verbinden van die niveaus. Heel concreet vertaalt dat zich in de praktijk met een dagelijkse bespreking en een weekoverleg met mensen uit verschillende lagen van de organisatie. We halen mensen uit hun comfort-zone en coachen hen in het verbeterproces. Dat is onlosmakelijk met elkaar verbonden. Alleen op die manier kunnen we succesvol zijn."

Taai

Nijpels zegt grote bewondering te hebben voor de rol van Rouppe van der Voort in zijn complexe kwaliteitsproject. "Ik weet hoe taai het kan zijn om in de zorgsector dit soort rigoureuze veranderingen door te voeren. Dit verdient grote navolging", aldus het jurylid.

FPC de Kijvelanden wint twee awards

Een excellerende TBS-kliniek

door Peter Nilwik

Machiel Polak, psychiater/voorzitter Raad van Bestuur van Forensisch Psychiatrisch Centrum de Kijvelanden is onlangs uitgeroepen tot Business Improvement Manager 2011. Naast deze prestigieuze erkenning haalde de instelling dit jaar bovendien een INK/EFQM onderscheiding binnen. Een auditteam van 8 deskundigen concludeerde, dat "...de Kijvelanden een continue groei naar excellentie nastreeft, welk zich uit in ambitie en bevologenheid binnen een organisatie die veel dynamiek kent..."

De onder de rook van Rotterdam in Poortugaal gelegen TBS-kliniek de Kijvelanden opende haar poorten in 1996. Bij het ontwerp van de Kijvelanden stond voorop dat het gebouw openheid moest uitstralen. De kliniek moest een plek zijn, waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en waar noch de patiënten, noch de medewerkers een opgesloten gevoel mochten ervaren. Ondanks deze wensen diende het gebouw ook te voldoen aan de zware, penitenciaire beveiligingseisen. In dit spanningsveld tussen openheid en beveiliging is een transparante, heldere structuur ontstaan, waarin daglicht en kleur een vriendelijke uitstraling waarborgen.

In de Kijvelanden worden alleen mannelijke patiënten met een IQ hoger dan 80 forensisch-psychiatrisch behandeld. Het doel is, de kans op nieuwe delicten te verkleinen en de oorzaken van delictgedrag weg te nemen of beheersbaar te maken, waardoor een (hernieuwd) verblijf in de samenleving veilig en mogelijk is.

De instelling heeft in feite de dubbele taak van beveiligen en behandelen. Deze opdracht is uitgewerkt in een behandelvisie, waarin het delict het uitgangspunt vormt voor de behandeling en delictanalyse en risicomanagement de stappen in de behandeling bepalen. In dit kader wordt de Kijvelanden dan ook regelmatig geïnspecteerd vanuit de overheid en onderworpen aan diverse kwaliteitsonderzoeken.

Tot 1 januari 2009 was de (klinische) zorg in de Kijvelanden gebaseerd op de fasen Instroom (opname en diagnostiek), Doorstroom (behandeling) en Uitstroom (resocialisatie). Vanaf 2009 is de methodiek veranderd en vindt de zorg plaats in de 3 ketens Supportief, Sociaal Therapeutisch en Ambulant. Patiënten worden naar hun ziektebeeld onderverdeeld in de ketens Supportief en Sociaal Therapeutisch. De ambulante keten bestaat uit de forensische poli- en dagklinieken het Dok in Rotterdam, Breda en Dordrecht. De nieuwe indeling leidt er toe, dat een patiënt zoveel mogelijk op één plaats blijft onder één behandelregie. Dit voorkomt onder meer dat er informatieverlies optreedt tijdens de overgang naar een volgende behandelfase. Het behandelen van patiënten binnen ketens heeft verder als voordeel, dat de behandeling beter afgestemd kan worden op de behoefte van de patiënt. Interne wachttijden worden verkort en de klinische behandelduur wordt omlaag gebracht.

FPC de Kijvelanden werkt volgens het principe van duaal management. Aan het hoofd van de directie, de ketens en de afdelingen staan twee managers: één voor personeel & bedrijfsvoering en



Machiel Polak

één voor risicomanagement & behandeling. In 2011 zijn zo'n 184 patiënten in behandeling en telt de instelling 317 FTE.

Prijzen

Machiel Polak reageert niet wereldvreemd op de erkenningen van NNK en INK/EFQM. "Het is een organisch proces geweest waaraan we met z'n allen bijgedragen hebben. De prijzen zijn een opsteker voor de mensen die hier jaren lang in een ingewikkelde omgeving fantastisch werk verrichten. Mijn verdiensten zitten voor een deel in het feit dat ik vrij lang op deze plek zit. Daardoor heb ik op een aantal dossiers doorlopende continuïteit kunnen creëren, die trouwens mede gewaarborgd is doordat evenzeer een aantal belangrijke cultuurdragers - ambassadeurs - zijn gebleven".

"Toen ik in 1999 in de Kijvelanden als bestuurder aantrad, trof ik een organisatie aan, waarbij met name het forensisch-psychiatrische veld behoorlijk in beweging was. Mijn opdracht was om er een mooie behandelinstelling van te maken. Gemakkelijk gezegd, maar hoe doe je dat eigenlijk", blikt Polak terug. "Ik zocht een besturingsmodel dat geschikt was om zowel de bedrijfsmatige als de inhoudelijke kant te ontwikkelen, zonder dat het als een vervelend keurslijf zou heersen. Onder meer dankzij de publicaties van professor Kees Ahaus stuitte ik op het INK-model. Ik nam contact met hem op en we zijn op een inspirerende wijze met elkaar aan de praat geraakt. Dat contact is uitgroeid naar een soort partnership dat nog steeds loopt."

Sinds 2001 werkt de Kijvelanden met een kwaliteitssysteem voor de bedrijfsvoering. In 2002 werd een eerste INK-positiebepaling uitgevoerd en in 2004 startte de organisatie een HKZ-project om in 2005,



als een van de eerste TBS-klinieken in Nederland, het HKZ-certificaat te behalen (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector).

Excellent

"Het toenemend kwaliteitsdenken en de consequente aanpak leidden ertoe, dat we intussen een behoorlijke organisatie zijn geworden", glimlacht Polak. "De medewerkers weten, dat hun handelen bepaalde effecten heeft. Als er reden tot vreugde is, kunnen ze dat in blijdschap accepteren, maar als er verbeterpunten zijn, worden die ook direct aangepakt. Ze wachten niet op actie van 'de bazen'; ieder neemt verantwoordelijkheid voor z'n eigen gebiedje. Met zo'n mentaliteit wordt de organisatie ongelooflijk goed."

"Om evenwel van 'goed' naar 'excellent' te groeien, is het erg belangrijk, dat je je voortdurend afvraagt wat de volgende stap zal zijn. Het betekent ook: 'weten hoe je het doet' en 'beter weten wanneer je het goed doet en wanneer niet'. Dat is een terrein waarin ik me echt thuis voel, ik vind het een prikkel om er telkens wat méér van te maken. En in die situatie blijf je nergens als er niet een aantal koplopers met je meeloopt en meedenkt..."

Aanvankelijk was HKZ certificaat een uitstekend hulpmiddel voor verbetering van de organisatie. Gaandeweg ontstond echter de behoefte aan een allesomvattend model voor kwaliteit. Een systeem waarin de onderlinge samenhang van processen en doelen wordt bekeken.

Hulp van de wetenschap

"Tijdens mijn speurtocht naar adequate modellen kwam ik tot de conclusie, dat veel managementtheorieën niet of nauwelijks evidence based zijn, zeker als je ze vergelijkt met de medische sector", meent Polak. "Doorgaans zijn als wetenschap verkochte 'waarheden' niet meer dan opinie. De visies neigen naar pragmatisme: hoe lossen we probleem x of y praktisch op, op welke manier kunnen we de

zaken in elkaar knutselen. Uiteraard zitten er wel state of the art onderdelen in - die we vooral van elkaar horen en afkijken - maar veel kennis blijkt afhankelijk van wat er op een bepaald moment in de mode is".

Volgens Polak benadert het INK/EFQM-model de kwalificatie evidence based. De uitvoering is gestoeld op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid.

Polak: "Daarnaast ben ik twee belangrijke voorbeelden op het spoor: Steven ten Have van ChangeFactory promoveert binnenkort op de werkbaarheid van INK-modellen binnen onze actieradius. Zijn proefschrift gaat in op de vraag hoe we organisaties als de onze gestructureerd verder kunnen helpen met het verbeterproces.

De tweede leidraad is 'Productive Ward': een methodiek ontwikkeld door de Engelse National Health Service (NHS) om de behandellogistiek op afdelingen te optimaliseren. Uit een groot onderzoek is hier een behandelmethode naar voren gekomen, die we ook in Kijvelanden willen introduceren.

Hiërarchie

Toen Machiel Polak aan het eind van de vorige eeuw voorzitter van de raad van bestuur werd, was Kijvelanden meer een therapeutische gemeenschap. Men hield zich vooral bezig met de inhoudelijke kant van de forensisch-psychiatrische zorg. Er was weinig aandacht voor de processen en procedures; een typische pioniersorganisatie.

Polak: "Er was wel een aanzet, maar in feite was er nauwelijks sprake van een organisatie-model. Het MT functioneerde niet doelmatig en er werd vooral vanuit één charismatisch persoon aangestuurd en ontwikkeld. Iedereen had veel ruimte om van alles te doen, goed en minder goed. Omdat de club klein en overzichtelijk was, deden zich tot dan toe geen grote problemen voor. Het was echter niet écht toekomstbestendig."

"Mijn eerste actie was de introductie van een degelijke hiërarchische

opbouw conform het INK-model. In het kader van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn we met alle medewerkers sessies gaan doen waarbij het informele MT gesloopt en een heldere lijnorganisatie werd neergezet.”

“Aan de patiënten/zorgkant zag je dat de mensen met supportief-intensieve, psychotische aandoeningen en die met persoonlijkheidsstoornissen door elkaar zaten. Dat leverde spannende situaties op waardoor kwalitatief sterke zorgprogramma’s bijna onmogelijk waren. Om meer orde in de patiëntengroepen te brengen introduceerden we 2 milieus: een ondersteunend (supportief) en een sociaal-therapeutisch milieu.”

In de hiërarchie startte de Kijvelanden voor het hogere management een leiderschapstraject, afgeleid van CALL: Community for Authentic Leadership Learning. Centraal stonden binding met de eigen persoonlijkheid in relatie tot de ander. “Stimuleren en motiveren kwamen in de plaats van controleren van medewerkers”, zegt Polak. “Deze elementen zijn voor alle leidinggevendenden - van hoger tot lager - de basis.”

Bottom up

Voor de Kijvelanden werd ‘excellentie’ het ambitieniveau. Op weg daarnaar toe moest de werkvloer zich voortdurend afvragen of zij op de goede weg was. Quick wins (verbeteracties die binnen één dag uit te voeren zijn) waren een onderdeel van het verbetertraject. Tegelijkertijd is een groep van 14 interne auditoren benoemd als ‘ambassadeur voor kwaliteit’.

“Ik zie in het hele traject geen dik handboek met allerlei regels & protocollen. In mijn filosofie moeten medewerkers de ruimte krijgen om te leren en te verbeteren”, benadrukt Polak. “Uiteraard sluit die aanpak een bepaalde vorm van controle niet uit, maar het mag geen kwestie van het slaafs navolgen van procedures zijn. Kwaliteitsdenken leeft pas als medewerkers continu over de gang van zaken nadenken. Kan het beter? Kan het efficiënter? Kan het doelmatiger? Er moet een balans zijn tussen vertrouwen en controle. Als je mensen van hun fouten laat leren, ze zelfstandig en zelfsturend laat werken, dan zal op den duur steeds minder controle nodig zijn.”

“Gezien onze ambities, zijn er nog heel wat slagen maken,” meent Polak. “Zeker als je beseft dat we binnen een TBS-kliniek controle nooit kunnen loslaten. Er is beslist een ondergrens van verantwoording en controle nodig.”

Om die grenzen te bewaken, stelde Kijvelanden aan de hand van het INK-model 4 ‘controllijnen’ vast: zorgcontrol, financiële control, juridische control en procescontrol. Voor elk onderdeel zijn prestatie-indicatoren ingericht, waarbij in principe ‘beheersing’ prioriteit heeft boven pure controle.

Complexe succesfactoren

“Ons bedrijf is behoorlijk complex. Enerzijds zijn onze medewerkers hoog opgeleide, slimme en goed gemotiveerde mensen. Dat betekent echter tevens, dat ze ongelooflijk eigenwijs zijn. Natuurlijk is die eigenschap alleen maar toe te juichen, maar het maakt veranderingen er niet gemakkelijker op”, glimlacht Polak.

Om niet al te zeer in discussies te vervallen, zijn verbetertrajecten vooral vanuit het management ingezet. De werkvloer is daar intensief in betrokken en vrijwel iedereen voelt zich nu onderdeel van de veranderingen. Dit blijkt onder meer uit de resultaten van een tevredenheidsonderzoek: de organisatie scoort hoog op het onderwerp betrokkenheid.

“Naast een eigenzinnige werkvloer bestaat ons ‘product’ uit mensen met zeer ernstige stoornissen die niet zelden verschrikkelijke dingen hebben gedaan. Die moet je proberen terug te helpen naar een voor hen optimale plek in de maatschappij. En dan wel zodanig, dat het ook veilig is. Dat kan een dilemma zijn, want hoe zéér de forensisch-psychiatrische wetenschap zich de laatste decennia ook ontwikkeld heeft, het blijft toch een nog steeds jonge wetenschap. Het is vooralsnog onmogelijk om precies in iemands motieven te kijken. We hebben weliswaar een reeks van risicomijdende maatregelen ter beschikking, maar het blijven mensen, ze zijn onberekenbaar. Desalniettemin moet je ze op een bepaald moment naar buiten brengen, omdat je er anders nooit achterkomt hoe ze zich in de maatschappij gaan gedragen. Meestal gaat dat goed, maar het is niet te voorkomen dat iemand incidenteel toch een delict pleegt.”

“In dit krachtenveld heb je te maken met een politieke bovenlaag en een samenleving waarin elke vorm van onveiligheid als onverdraaglijk wordt ervaren. Kun je je een beetje voorstellen met welk ingewikkeld brouwsel wij hier te maken hebben? Zeker als je daarbij de rol van de media optelt...”

Imago

Voor het imago van een TBS-kliniek is recidive en onttrekking aan het verlov van een patiënt desastreus. Volgens Polak is het echter levensgevaarlijk om de oefensituaties te schrappen. Zonder oefenverlof zal het aantal recidives substantieel toenemen.

“Veruit de meeste uitstromers uit een ‘normale’ gevangenis vallen binnen één jaar terug”, legt Polak uit. “Onze resultaten zien er een stuk beter uit: 82 procent recidiveert niet meer en van de resterende 18 procent valt slechts 8 procent terug in het oorspronkelijke delict. Binnen de benchmark zijn dat uitstekende cijfers, maar in de maatschappij bepaalt een klein aantal zondaars wel ons imago. Kortom: we kunnen onszelf wel heel goed vinden, maar dit wordt in onze sector met name vastgesteld door de buitenwereld, de stakeholders: de patiënt, maar ook de burgers en de politiek spelen hierin een belangrijke rol.”

Om nog beter te presteren kijken steeds meer instellingen de laatste jaren bij elkaar over de schutting. Kennis en ervaring delen voorkomt fouten en verhindert dat het wiel telkens opnieuw uitgevonden moet worden.

Polak: “Dat is een geweldige ontwikkeling, daar leren we met elkaar van. Om de kennisdeling nog meer te stimuleren, introduceerden we samen met Koningsheide in Nijmegen een hoogleraarstoel forensische psychiatrie. In dit kader organiseren we onder anderen tweemaaljaarlijks een groot congres, waar toppers uit de hele wereld lezingen verzorgen. Daarnaast zijn er maandelijks openbare referaten en proberen we onze verworvenheden zo breed mogelijk via publicaties bekend te maken”.

de Kijvelanden
forensisch psychiatrisch centrum



De beste TBS-kliniek?

Gezien de prijzenslag van 2011 zou je bijna automatisch denken dat de Kijvelanden met kop en schouders boven de collega-instellingen uitsteekt. Machiel Polak laat zich daarover terughoudend uit. "In het begin van deze eeuw ontstond het overheidsbeleid 'toewijzing patiënten'. Daartoe is onder meer een benchmark in het leven geroepen, die eigenlijk nooit goed van de grond is gekomen. Desondanks: op een aantal parameters presteren we inderdaad beter, maar op andere scoren we gelijk of zelfs slechter. Het probleem van een benchmark ligt bij de prestatie-indicatoren: wat méét je precies? Financieel staan we er bijvoorbeeld heel wat rooskleuriger voor dan de meeste collega's en ogenschijnlijk klaren we de klus met minder personeel per patiënt. Ogenschijnlijk omdat we onze hele back-office geoutsourced hebben. Maar... maakt ons dat beter?"

"Volgens justitie doen wij het goed, als er weinig patiënten na verlop wegblijven. Hier zou je 100 procent kunnen scoren door niemand meer met verlop te sturen. Op papier doe je het dan uitstekend, maar ten opzichte van onze doelstelling (terugkeer in de maatschappij) functioneer je wel heel slecht. Hoe zeer beleidsmakers de zaken ook willen simplificeren, de werkelijkheid is veel genuanceerder en complexer dan je ooit vermoedt."

Bron: Kwaliteit in Bedrijf

Hans Vermaak winnaar Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement



Dr. Hans Vermaak heeft met zijn proefschrift “Plezier beleven aan taaiere vraagstukken” de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement 2011 gewonnen. Tijdens het Business Improvement Event van het NNK en Kiwa op 19 mei kreeg Vermaak uit handen van juryvoorzitter Kees de Vaal de award uitgereikt. Vermaak schreef volgens de jury van de Dutch Academy for Quality de beste scriptie in de categorie kwaliteitsmanagement.

Andere genomineerden waren Joost Vos, met zijn scriptie “De Munchausenbeweging” en Wim Brinker met zijn onderzoek “De bestuurlijke afweging van risico’s tegen maatschappelijke kosten en baten van een risicovolle activiteit, beleidsinstrument Mal Groepsrisico”. Het was voor de achtste keer dat de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement werd uitgereikt.

Criteria die de jury hanteerde bij haar beoordeling waren onder meer in hoeverre de scriptie vernieuwend en grensverleggend was en of de scriptie iets toevoegde aan het vakgebied van kwaliteitsmanagement. Daarnaast werd gekeken naar de mate van toepasbaarheid, de maatschappelijke relevantie en welke opbouw en structuur de scriptie kende.

Vermaak deed voor zijn dissertatie zes jaar onderzoek en leverde uiteindelijk een proefschrift af van ruim 700 pagina’s. In zijn proefschrift beschrijft hij hoe taaiere vraagstukken – denk bijvoorbeeld aan samenwerking tussen professionals, ondernemende bureaucratieën, verandering van organisatiecultuur, duurzaam ondernemerschap of multiculturele samenwerking – met een nieuw veranderrepertoire aangevlogen kunnen worden.

Het vertrouwde repertoire schiet namelijk tekort, betoogt Vermaak in zijn proefschrift. Het opknippen van werk in afdelingen, het minimaliseren van conflicten, het opstellen van heldere organisatievisies, et cetera: ze blijken niet toereikend. In “Plezier beleven aan taaiere vraagstukken” laat Vermaak zien hoe het anders kan. Zijn alternatieven variëren van teamvorming rond vraagstukken tot kennisintensief pragmatisme en van het organiseren van leren in en op het werk tot het stapelen van kleine veranderingen en organische diffusie van vernieuwing.

Jurylid Kees de Vaal roemde het grensverleggende karakter van Vermaak’s proefschrift. “Dit werk levert een belangrijke bijdrage aan het vakgebied. De scriptie is goed leesbaar, degelijk onderbouwd en rijk aan casuïstiek. Omdat de materie complex is, denk ik wel dat het nog even zal duren voordat ze haar loop zal hebben in het gemiddelde verandermanagementoverleg.” Ook de juryleden Huub Vinkenburg en Teun Hardjono lieten middels een video-opname hun waardering blijken.

Complexe vraagstukken vragen om aanpakken met evenveel finesse

Leren genieten van complexiteit

door Hans Vermaak



Hans Vermaak

In elke organisatie spelen persistente vraagstukken. Vraagstukken die al zo lang bestaan dat bijna iedereen accepteert dat ze er zijn. Denk aan samenwerking tussen medisch specialisten in een ziekenhuis en aan het leren van docenten in onderwijsinstellingen. Of denk aan ontwikkelingssamenwerking en aan het elkaar aanspreken van professionals in een adviesbureau. Na te veel vergeefse pogingen verliezen mensen de zin om daar veel tijd in te steken. Dat is niet omdat die vraagstukken er niet toe doen, maar omdat ze zo complex zijn. En de grootste complexiteit vindt je nou juist in het primair proces: met het werk waar organisaties hun brood en bestaansrecht mee verdienen. Dus dat doet er wel degelijk toe.

Taaie vragen worden gekenmerkt door complexiteit. Ze zijn multidimensioneel: er dragen allerlei verschillende factoren aan bij. En ze zijn vaak systemisch: die factoren versterken elkaar waardoor je niet weet wat nou eigenlijk oorzaken en wat gevolgen zijn. Of ze hebben een dilemma-karakter. Het verschil tussen problemen en dilemma's is dat je de eerste kan oplossen en de tweede enkel hanteren. Want het gaat om ingebakken spanningvelden, bijvoorbeeld tussen milieu en economie of tussen centraal en decentraal. Als je zulke spanningen probeert weg te poetsten, wordt het er alleen maar erger van.

Maar de vragen zijn niet alleen inhoudelijk complex, ze zijn ook sociaal complex: ze zijn vaak van iedereen en van niemand. Er is niet zomaar één afdeling of één verantwoordelijke die er over gaat. Het gaat dwars over hokjes, lagen en muurtjes heen. Of het een probleem betreft, hangt maar net af van met wie je er dan over praat; hoe het vraagstuk gedefinieerd wordt, wie daar bij betrokken moet worden en welke aanpak dan het beste is. Anderen hebben daar dan weer heel andere ideeën over.

Betekenisvolle vragen

Taaie vragen zijn dus lastig, maar je kan het ook omdraaien. Het zijn juist ook onderwerpen waarbij het nog eens ergens over gaat. Ze zijn niet saai, want er valt veel aan

te ontdekken. Hoe werkt ontwikkelingssamenwerking nou wel en hoe niet? En hoe kan je zorg organiseren waarin alle specialisten met elkaar, met de verpleging én met de patiënt samenwerken in de genezing? Medewerkers geven vaak ook aan dat juist deze puzzels veel te maken hebben met waarom ze het betreffende beroep kozen of bij deze organisatie werken.

Daar schuilt de trots van de professional en de meerwaarde van de organisatie. Het is rijk om te werken aan mooi onderwijs, krachtig advieswerk, werkzaam ontwikkelingswerk en goede zorg. Misschien zijn deze vraagstukken niet planbaar, niet helemaal maakbaar en niet direct 'te pakken' en zijn ze ook confronterend en heb je elkaar erbij nodig. Maar ga je nou werken aan wat makkelijk is of aan wat relevant is? Het tweede lijkt me een stuk interessanter.

Wat werkt, hoort niet

Toch krijg je als veranderaar dit soort vragen niet zomaar. En organisaties zetten ze niet zomaar op de agenda. Wat mij fascineert, is dat complexe vragen niet gesteld worden omdat er geen vernieuwende processen voor te bedenken zijn. Die zijn er wel en die werken ook. Het is vooral omdat bestaande praktijken onomstreden zijn. Het volharden in die praktijken zorgt dat vraagstukken persistenten en dat het over een andere boeg gooien altijd controversieel en moeilijk te verkopen is. Als dat niet zo was, waren de vraagstukken niet persistent!

Neem een samenwerkingsprobleem rond een patiënt in een ziekenhuis. Of een samenwerkingsprobleem tussen donorlanden en ontvangende landen bij ontwikkelingssamenwerking. In beide gevallen ligt de bal eigenlijk in het midden: iedereen is verantwoordelijk voor die samenwerking, iedereen kan er een bijdrage aan leveren. Succesvolle teams, innovaties en dergelijke laten zien dat dit prachtig kan werken: de mooiste successen ontstaan daar waar vele mensen tegelijkertijd meesturen om iets voor elkaar te krijgen. Sturing is dan gespreid en gedeeld. Diversiteit wordt benut en taakconflicten geoptimaliseerd.

Wat hoort, werkt niet

Maar zodra dat even niet lekker loopt,

gaan alle reflexen weer de omgekeerde kant op. Dan gaan er stemmen op dat iemand verantwoordelijk gemaakt moet worden voor de samenwerking; een coördinator, een teamleider, een voorzitter of iets dergelijks. Dat er procedures en afspraken moeten komen over wat je van elkaar kan verwachten. En dat er juist met één stem eenduidig moet worden gecommuniceerd en er rust in de tent moet komen.

Dit zijn stuk voor stuk onomstreden reflexen die vaak ook in managementboekjes staan: het geloof in heldere structuren, eenduidige taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, duidelijke rapportagelijnen, gedeelde visies. Nou, die zijn de dood in de pot voor elke intensieve samenwerking, zeker als je wil innoveren. Want je krijgt er minder sturing voor terug en mensen die gaan hangen. En in de procedures is vastgelegd hoe het hoort, terwijl je wilt verkennen wat beter werkt. Je hebt ook vroeger of later allerlei schuldvragen boven de markt hangen over wat de oorzaak is en wie daarop afge-rekend kan worden als de reflexen geen soelaas bieden.

Dat doe je thuis toch ook niet, denk ik dan. Daar zeg je toch ook niet tegen je partner: "Als jij nou de komende vijf jaar over de relatie gaat, laat ik dat even liggen. Over vijf jaar neem ik het weer van je over". Maar in organisaties verliezen we dat gezond verstand per ongeluk. Er is dan een vlucht vooruit naar ingenieursachtig denken waarin vraagstukken helder te definiëren zijn, aanpakken te protocolleren, trajecten uit te rollen, uitkomsten te voorspellen enzovoort. Dat werkt voor simpele, tamme vragen, maar dus niet voor taaie vragen. Die persistenten ervan. Maar juist hoe taaier vragen zijn, hoe meer die maakbare uitstraling valse geruststelling biedt en hoe meer dat soort ingenieursinsteken voorrang krijgt, tegen beter weten in.

Maakbaarheidillusie

Stel een organisatie wil iets met kennismanagement. In dat kader klinkt het goed als een adviseur iets vertelt over een uitrolbaar IT-systeem van intranet, databases, kennis-informatiesystemen en dergelijke. Zeker als hij daar ook benchmarks, best practices en stappenplannen bij toont en zegt dat zijn bureau alle expertise op dit gebied in huis heeft en het systeem kan implementeren. Daar valt nooit tegen op te concurreren met een morsige ontwikkelbenadering. Daarin spreek je namelijk over koerszoekende processen, over kennis die niet pakbaar is maar in het handelen van mensen is vervat, over activiteiten die vooral door betrokkenen zelf moeten worden uitgevoerd en over onbekende uitkomsten. Nou, dan is de klant allang weg.

Ik merk dan ook dat ik dat soort ontwikkelbenaderingen nooit 'klassiek' kan acquireren, ongeacht hoe goed ze werken. Anti-acquisitie werkt al stukken beter: met elkaar even in kaart brengen hoe men het tot op heden aanpakt en hoe goed dat werkt. Daar komt dan vanzelf uit dat de maakbaarheid van eerdere ingenieursinsteken dik tegenvalt. Pas als dat inzicht gloort, wordt een slecht klinkend alternatief (zoals zo'n ontwikkelende veranderinstek) verkoopbaar, want er is niets te verliezen. De maakbaarheidillusie is even in de pauzestand en dan kan je weer terug naar gezonder verstand.

Praktische vernieuwing

Bijna tien jaar terug heb ik me toegelegd op dertig van dit soort vernieuwingstrajecten. Ik wilde eens kijken wat daarin mogelijk is, wat werkt en wat niet werkt. Elk traject had een doorlooptijd van ongeveer twee jaar. We werkten dan met elkaar aan die vraagstukken waar mensen soms omheen liepen, terwijl daarbij eigenlijk hun hart lag. Er kwam prachtig in naar boven dat je steeds op twee fronten moet werken rond taaie vraagstukken. Net als in het bovenstaande voorbeeld, moet je enerzijds uitvergroten hoe de huidige omgeving bestaande oplossingen blokkeert, puur omdat ze afwijkend zijn. Met de eigen vertrouwde routines maakt men zichzelf het leven vervolgens moeilijk.

Ik noem zo'n omgeving dan weerbarstig ten opzichte van vernieuwing. Die weer-

barstigheid blijft normaliter onzichtbaar. Zolang dat zo is, kan je er nooit tegenop. Dus maakten we dan duidelijk wat er aan schort. Waarom bijvoorbeeld eenduidige takenpakketten, integrale veranderplannen of het uitrollen van een pilot zulke slechte ideeën zijn. Naarmate dat duidelijker wordt, groeit de ruime voor iets anders, iets nieuws. Anderzijds organiseer je dan vernieuwende processen die net andersom in elkaar steken, daardoor controversieel zijn en waarin betrokkenen vooralsnog onhandig zijn. Het is een spanningsveld dat ingebakken zit bij vernieuwing rond complexe opgaven: wat hoort, werkt niet en wat werkt, hoort niet. Dan is het een hele truc om toch het tweede te doen en niet het eerste. Maar als je het doet, pak je de vraagstukken op met evenveel finesse als dat vraagstuk zelf heeft. Zo doe je er recht aan.

Kennis voor vernieuwers

Ik heb in zes jaar onderzocht hoe die beide soorten processen in elkaar steken, wat ze doet werken. Er zijn al met al zo'n twaalf mechanismen uitgekomen die omgevingen weerbarstig maken en ook zo'n twaalf mechanismen die processen vernieuwend maken. Ik kon er meteen cum laude mee promoveren. Dat alles staat nu te schrift in het boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken', want ik wil die kennis maar wat graag terug laten stromen naar vakgenoten die in hun werk worstelen met complexiteit. Het geeft aan welke eigenschappen taaie vraagstukken hebben, waarom het vertrouwde repertoire tekortschiet en welke alternatieven stukken beter werken. Het is een handboek, even dit als de voorganger 'Leren Veranderen'. Dat is een beetje veel om in dit artikel aan bod te laten komen. Want het laatste dat ik wil, is doen alsof complexe opgaven met simpele trucjes weg te masseren zijn. Daarmee zou ik iedereen schofferen die daar met integriteit aan sleutelt. Ik hoop hen juist een robuuste ruggensteun te bieden. Maar als 'apetizer' kan ik wel wat ferme uitspraken doen (zie kader). Wie weet smaakt dat naar meer.

Enkele stellige uitspraken over het hanteren van taaie vraagstukken

- Opknippen van werk en heldere taakverdelingen remt. Liever dwars over muurtjes en lagen aan de taaie vraag

werken waarbij de 'bal' bij iedereen ligt die je nodig hebt.

- Liever geen rust in de tent, maar conflicten optimaliseren om kwalitatief goed werk af te leveren
- Niet het vereenvoudigen van processen, maar het complexer maken van processen helpt taaieheid hanteren.
- Verstoringen binnen een vernieuwing zijn niet iets om te mijden, maar juist om op te zoeken en aan te grijpen: alleen dan bereik je enige diepgang.
- Twijfel bij betrokkenen neem je niet weg door een vernieuwing uit te leggen. Dat wordt toch niet begrepen. Zolang werkt wat je doet, komt het vertrouwen onderweg.
- Door eerst te analyseren voor je in actie komt, krijg je de vinger nooit achter taaie opgaven. Je leert ze pas kennen door eraan te werken, dus hou je plannen onaf.
- Een pilot opschalen betekent dat je al het werkbare eruit sloopt. Je kunt beter pilots blijven doen, blijven exploreren. Maar dan op veel plekken.
- Vernieuwing zichtbaar aanzetten met voorbeeldgedrag vanuit de top zet elke innovatie op achterstand. Je kunt beter in de marge experimenteren.
- Een vernieuwing onder optimale condities bestaat niet. Die ruimte moet je als vernieuwer afdwingen. Daarvoor moet je huidige praktijken problematiseren.

Niet normaal, maar wel natuurlijk

Ik geef nu een paar jaar les over deze ideeën en steun ambitieuze veranderteams. Eén terugkerende reactie die me opvalt en die ik niet had verwacht is dat mensen tegen me zeggen "ik ben dus toch niet gek". Dat is een betekenisvolle reactie. Toen ik doorvroeg zei iemand bijvoorbeeld dat hij al een decennium geacht werd 'projectmatig' vernieuwingen uit te voeren maar daar steeds niet in slaagt. Hij krijgt wel veel voor elkaar, maar doet daarin wat niet hoort: hij improviseert, plannen stelt hij onderweg bij, hij is politiek ondernemer naar zijn omgeving, in de teams diept hij visieverschillen uit e.d. Altijd dacht dat hij dat hij daarom toch wat tekort schoot ten opzichte van de theorie. Terwijl juist het niet kunnen volgen van dat projectmatig keurslijf ten gunste van een complexer, zoekender repertoire ervoor zorgt dat hij het

voor elkaar kreeg. Ik kom er steeds vaker op uit dat wat mensen privé doen als er echt wat op het spel staat, wat ze intuïtief doen op het werk als ze wondertjes verrichten, wat ze inspireert aan verandervoorbeelden in films en literatuur: dat die principes heel erg verwant zijn met mijn onderzoeksbevindingen. Mijn boek helpt vooral er woorden aan te geven en te legitimeren dat het oké is die principes te volgen. Kortom: het mag dan abnormaal repertoire zijn, het is alles behalve onnatuurlijk.

Plezier beleven mét taaie vraagstukken

Een leven na of een leven met taaie vraagstukken? 'Met' zou ik zeggen. Organisaties waarin alles perfect op orde is, hebben het leven eruit weg georganiseerd. Alles is tam gemaakt; taaieheid is daarin niet opgelost, maar verhuuld geraakt. Eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit lijken vaak onomstreden organiseerwaarden, maar er zitten enorme schaduwkanten aan vast. Het maakt werk saai en oppervlakkig. De tegenvoeters zijn vaak veel geschikter om de taaie vragen samen mee te hanteren; het gebruik maken van fragmentatie, subversiviteit, marge en dynamiek.

Een aardig voorbeeld is hoe oud-Shell man en managementschrijver De Geus spreekt over 'levende ondernemingen'. Dat deed hij naar aanleiding van een onderzoek naar bedrijven in Europa die ouder zijn dan honderd jaar. Dat blijken er zo'n dertig te zijn. Interessant is dat die karaktertrekken hebben die in volstrekt contrasterende managementopvattingen thuishoren. Zo hebben ze én conservatief financieel beleid

(zodat je naar eigen inzicht kan investeren en niet al te afhankelijk bent van een buitenwereld) én tolerantie voor ongehoorzame innovatie aan de rand van de organisatie.

Die dertig bedrijven overleven tegenwoordig door wat juist in die rand is geïnoveerd, niet door wat ooit hun 'kerncompetentie' was. Je kunt zeggen dat een deel van hun karakter ingegeven wordt door orde en regelmaat, de grijpbare wereld van de ingenieur. Maar een ander deel van

hun karakter wordt ingegeven door chaos en activisme. En dat juist het samenspel ertussen organisaties levend houdt. Als je dit soort tegenstellingen koestert en hanteert, schep je omgevingen waarin het de moeite waard is om je werklevens te slijten.

Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Hij richt zich in zijn advieswerk op uitdagende organisatieveranderingen in werkt daarin ook als associate partner van Twynstra Gudde. Als docent professionaliseert hij vernieuwers en is hij vaak 'schaduwadviseur'. In dit kader is hij associate partner van Sioo, waar hij de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vormgeeft. Als onderzoeker promoveerde cum laude op vernieuwing rond complexe opgaven in organisaties. Hij onderzoekt graag half begrepen vraagstukken, organisatie-histories of innovaties. Hij is 'visiting professor' aan de Copenhagen Business School (CBS/Simi).

Hij publiceert over veranderekunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Zo was hij co-auteur van de boeken 'Leren in organisaties', 'Creative consulting' en 'Onderzoekende professionaliteit'. Hij schreef met Léon de Caluwé de bestseller 'Leren Veranderen' dat in 1999 verscheen en in 2006 volledig herzien werd. In 2009 verscheen zijn boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' wat de prijs kreeg van het beste boek van het Netwerk van Kwaliteitsmanagement en ook van de Orde van Organisatieadviseurs.

Hans Vermaak zoekt graag naar bijzondere praktijken' waarmee we prachtige dingen in de praktijk voor elkaar krijgen. Hans Vermaak is winnaar van de NNK Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement 2011.

Referenties

- H. Vermaak (2009), 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid', Deventer, Kluwer.
- A. de Geus (1997), 'De levende onderneming', Schiedam, Scriptum.

Tiny Ritterbeeks, bejubeld kwaliteitsmanager Ajax Chubb Varel 'Kwaliteit blijkt eigenlijk heel leuk'

'Ik heb nog nooit in zo'n korte tijd zo veel verbeteringen gezien binnen een bedrijf.' Dat compliment kreeg Tiny Ritterbeeks, landelijk kwaliteitsmanager bij Ajax Chubb Varel, van Kiwa lead auditor Peter Voshol. We spraken haar over het geheim achter haar succes.

Ajax Chubb Varel is totaalleverancier van veiligheids- en beveiligingsoplossingen met producten en diensten in onder meer branddetectie, brandbestrijdingsproducten en elektronische beveiliging. Er is veel veranderd bij het bedrijf. De dienstverlening aan klanten is sneller en nauwkeuriger dan ooit. De stroomlijning tussen de zeventien Nederlandse locaties loopt gesmeerd. Intern genieten medewerkers van een sterk vereenvoudigd kwaliteits- en auditsysteem met betere resultaten. 'De belangrijkste verbetering is het feit dat kwaliteit en conformiteit nu door iedereen gedragen worden en niet alleen door de afdeling kwaliteit', zegt Tiny Ritterbeeks. 'Wij profiteren daarvan, maar klanten ook.'

Eigenlijk heel leuk

Toen ze in juni 2010 werd benoemd tot landelijk kwaliteitsmanager, zag Ritterbeeks haar kans schoon om de functie 'op eigen wijze in te vullen'. Haar eerste stap was bedrijfsbrede invoering van het kwaliteitsmanagementsysteem ACE (Achieving Competitive Excellence). Binnen de kortste keren werden processen zoals offeren en installeren merkbaar efficiënter en schoot de prestatiecurve omhoog. Collega's verwonderden zich over het handzame, pragmatische systeem dat Ritterbeeks neerzette en het feit dat kwaliteit 'eigenlijk heel leuk' bleek. Het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) nomineerde haar, mede op voorspraak van Peter Voshol, zelfs voor de titel Business Improvement Manager 2011.

'Dit snappen we'

Naast gedegen expertise noemt ze twee andere succesfactoren: haar motto 'minder is beter' en haar Limburgse glimlach. 'Mijn motto is: hoe vollediger je wilt zijn, des te on vollediger zul je worden. Door ons te concentreren op centrale processen, hebben we de documentatie teruggebracht van vier dikke handboeken tot een digitaal bestand dat uitgeprint een half handboekje beslaat. Nu zeggen collega's: 'Dit snappen we, dit is bij te houden.' Inlevingsvermogen is belangrijk. Ik kan vanuit Limburg een zakelijk mailtje naar bijvoorbeeld de vestigingsmanager in Groningen sturen. Dat lijkt heel efficiënt, maar mijn ervaring is dat ik veel meer win als ik als Limburgse bij die Groningers op bezoek ga. Dat gaat vaak sneller dan wachten op een e-mailantwoord. En de kwaliteitswinst is vele malen groter.'

Integratie lastig voor kwaliteitsmanagement

Het huidige Ajax Chubb Varel is voortgekomen uit twee fusies tussen 2008 en 2010. De integratie van de drie bedrijven plaatste het kwaliteitsmanagement in die periode voor een flinke uitdaging, vervolgt Tiny Ritterbeeks. 'Deze integratie is de grootste uitdaging op kwaliteitsgebied waarvoor wij hebben gestaan. Ervoor zorgen dat drie bedrijven eenzelfde aanpak hanteren en werken met eenduidige, gestandaardiseerde documenten was een hele klus. Peter Voshol van Kiwa gaf aan dat de integratie duidelijke sturing op kwaliteitsgebied verdrong en dat dit grote risico's met zich meebracht. Het is ook logisch. Bij elk integratieproces zijn er veel personeelsmutaties.

Functies worden aangepast, processen stromen in elkaar. Ook procesmatig kunnen er gaten vallen als je er niet bovenop zit. Bij een reorganisatie komt er veel op losse schroeven te staan. Voor het kwaliteitsmanagement is dat lastig.'



Tiny Ritterbeeks

'Minder is beter'

Het vereenvoudigen van het kwaliteitsmanagement door te focussen op de kernprocessen geeft daarbij volgens Ritterbeeks houvast en ademruimte. 'De praktijk wijst uit dat je met twintig procent goede documenten doorgaans tachtig procent van de zaken geregeld hebt. Als je probeert honderd procent in de vingers te houden, word je gek en scoor je laag. Focus je op die twintig procent, dan heb je al een heel goed vertrekpunt en schep je ruimte om aandacht te geven aan wat eventueel ontbreekt. Minder is beter.' Dat motto vertegenwoordigt een trend in kwaliteitsmanagement. 'Ook de audits van Kiwa, merk ik, zijn gericht op de hoofdlijnen, waarbij de aanwezige expertise en ervaring, het *fingerspitzengefühl* van de auditor, ervoor zorgt dat er geen belangrijke dingen tussendoor glijpen.'

'Mensen onthouden meer als er gelachen wordt'

Wat Ritterbeeks persoonlijk drijft om zo overtuigend met kwaliteit bezig te zijn, blijkt niets anders te zijn dan medemenselijkheid. 'Voldoen aan regelgeving is niet altijd leuk en soms zelfs saai. Daarnaast is er altijd te weinig tijd en te veel e-mail. Door op bezoek te gaan bij mijn interne klanten, probeer ik hen op een natuurlijke en gemakkelijke manier te helpen bij het voldoen aan regelgeving. Mensen onthouden meer als er gelachen wordt. In de persoonlijke ontmoetingen en vergaderingen proberen we zaken waar het kan luchtig te presenteren. Door deze aanpak zijn onze interne klanten altijd graag bereid zaken serieus aan te pakken en te veranderen. Dat werkt. Want alleen samen kun je enorme resultaten bereiken. Met name hierdoor heeft Ajax Chubb Varel ondanks de integraties haar naam en faam op het gebied van beveiliging steeds hoog kunnen houden.'

Meer informatie: www.ajaxchubbvarel.nl

Bron: Kiwa Magazine 3, september 2011

Tiny Ritterbeeks tijdens een training van medewerkers van een bedrijf in Spijkenisse: 'Richt je op de hoofdlijnen.'



Lean genieten in de zorg

door Marc Rouppe van der Voort

Kwaliteit in de zorg (1)

In de zorg kennen we een lange traditie van kwaliteitsverbetering. Dat heeft tot een bijzonder hoog kwaliteitsniveau geleid. In de internationale vergelijkingen van zorgstelsels scoren we dan ook altijd hoog, meestal in de top tien in de wereld. Ook in patiënten enquêtes scoren we vrijwel altijd 7,4 tot 7,8. Een goede score. We mogen trots zijn.

Praktijkcasus

Mevrouw Jansen loopt de spreekkamer van de specialist uit naar de balie. Zodra ze aan de beurt is overhandigt ze een 'loopbriefje' waarop staat dat ze een controle afspraak moet maken over drie weken. Over twee weken start namelijk de behandeling en tijdens de controle over drie weken wordt beoordeeld of de behandeling goed aanslaat en of bijstelling van de behandeling nodig is. Over drie weken is de agenda van de specialist echter bomvol. De poli-assistent kan de afspraak niet inplannen en schrijft de naam van de patiënt op in 'Het Schriftje'. Daarin schrijven de poli-assistenten de namen van patiënten op die ze niet kunnen plannen. Mevrouw Jansen verlaat het ziekenhuis zonder afspraak, maar met de belofte dat nog contact wordt opgenomen.

Gedurende de dag probeert de poli-assistente de aandacht van de specialist te trekken om Het Schriftje te bespreken. Zodra de specialist klaar is met haar spreekuur rent ze echter weg naar de verpleegafdeling voor een spoedgeval. De volgende dag lukt het een andere poli-assistente wel. De specialist werpt een blik op het lijstje namen voor over drie weken en beseft dat het er teveel zijn om er even bij te plannen bij een bestaand spreekuur. Ze zegt: "Plan maar een extra spreekuur op woensdagmiddag, dan heb ik mijn administratieve middag, die offer ik wel op."

De poli-assistente loopt naar de secretaresse van de specialist om te verifiëren of ze over drie weken wel echt kan. Specialisten willen nog wel eens optimistisch zijn over hun agenda. Het blijkt echter inderdaad te kunnen. Vervolgens gaat ze op zoek naar haar teamleider om goedkeuring te krijgen. Die kan namelijk beoordelen of er een spreekuurruimte en ondersteuning mogelijk is op die dag. Ze hoopt dat het lukt, want anders moet ze opnieuw de aandacht van de specialist zien te trekken en de vraag is wat dan nog mogelijk is. Gelukkig kan het en de poli-assistente gaat naar een computer om het nieuwe spreekuur open te stellen, alle patiënten in te boeken en

brieven op te stellen en te printen en in enveloppen te vouwen om de patiënten uit te nodigen.

De volgende dag ontvangt mevrouw Jansen de brief met de afspraak voor over drie weken op woensdagmiddag. Dan kan ze echter niet, ze heeft dan de bruiloft van Ze belt de polikliniek om te vertellen dat ze niet kan. De poli-assistente kan haar echter geen nieuwe afspraak bieden in die week, die staat immers compleet vol. Ze noteert mevrouw Jansen in het boekje en belooft haar dat spoedig contact opgenomen wordt voor de afspraak.

Kwaliteit in de zorg (2)

Wat valt op in de casus?

- Het proces is gebroken, onzeker en vol verspilling van tijd. Zowel vanuit perspectief patiënt als zorgverleners.
- Het ligt niet aan de inzet van de zorgverleners, die doen hun uiterste best.
- Er is geen enkele indicatie dat er op het niveau van het proces geleerd wordt. Dit is gewoon hoe het gaat.

De sterke traditie in de zorg om kwaliteit te verbeteren, zoals gesteld in de inleiding, is gericht op medisch inhoudelijke kwaliteit. Dat is indrukwekkend. De proceskwaliteit is echter matig. Patiënten moeten veel wachten, veel stappen zijn dubbel of niet goed afgestemd en zorgverleners moeten veel werk verzetten om te zorgen dat uiteindelijk alles goed komt voor de patiënt. Dat we een 7,4 tot 7,8 scoren komt enerzijds doordat patiënten doorgaans zeer kwetsbaar zijn en eigenlijk allang blij zijn als ze goed geholpen worden. Anderzijds zijn zorgverleners zeer sterk intrinsiek gedreven om mensen te helpen en dat leidt tot een grote vergevingsgezindheid onder patiënten.

Maar luister maar op een feestje welke voorbeelden langs komen zodra het onderwerp zorg ter sprake komt. Patiënten zijn tevreden ondanks de wijze waarop de processen verlopen, niet omdat we het goed op orde hebben.

Innovatie in de zorg

Overigens doen we het qua proceskwaliteit internationaal ook vrij goed. Dat komt dus niet omdat wij het goed doen, maar omdat



Marc Rouppe van der Voort

overal de zorg niet goed is in het organiseren en verbeteren van de processen. Dat betekent dat als we echt de proceskwaliteit willen verbeteren, we onze inspiratie van buiten de zorg zullen moeten opdoen. Zoals Einstein het ooit zei:

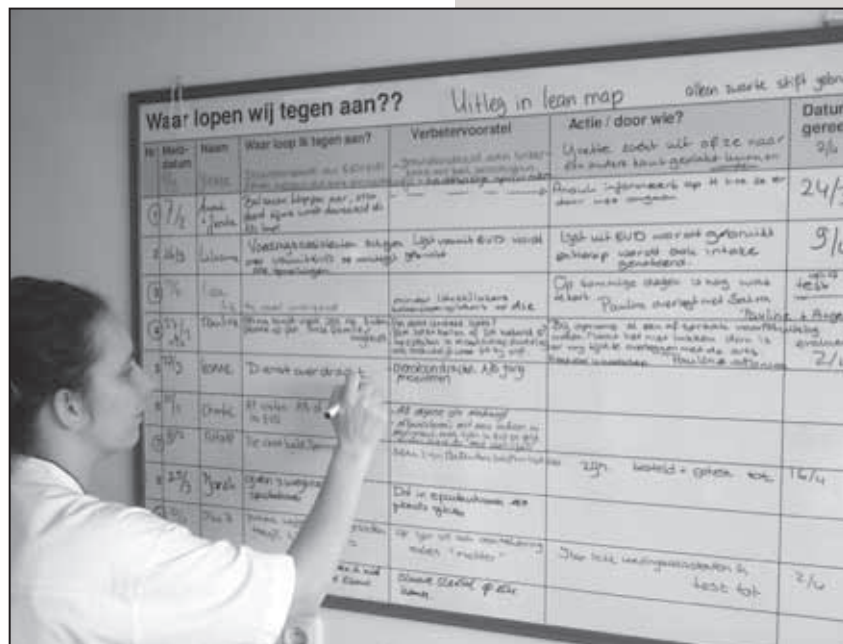
"Je kan een probleem niet oplossen met dezelfde manier van denken als waaruit het is ontstaan."

Daarom zijn we in het St. Elisabeth Ziekenhuis enkele jaren geleden buiten de zorg gaan kijken. Welke organisatie is in staat om complexe processen goed te organiseren? Om voortdurend verder te verbeteren? En lukt dat al over een zeer lange periode, want we waren op zoek naar een duurzame ontwikkeling van onze bedrijfsvoering. Dat wil zeggen, een benadering die ons voor de lange termijn helpt steeds verder te verbeteren.

Tot onze verbazing vonden we het meest inspirerende voorbeeld in Toyota. Uiteraard hebben we geen interesse om een ziekenhuis net zoals een fabriek in te richten. Maar de principes die Toyota heeft ontwikkeld waarmee ze al decennia hun processen continu, gestaag verbeteren vormen een scherpe spiegel voor ons. En veel aangrijpingspunten.

Proces verbeteren bij Toyota

Als er ook maar iets niet vlekkeloos verloopt, trekt de medewerker in een fabriek van Toyota direct aan het koord. Bijvoorbeeld als een moertje op de grond valt. Zodra aan het koord getrokken wordt, gaat een lamp branden en een specifiek muziekje, dat bij dat procesdeel hoort, gaat spelen. De teamleider hoort dat en komt er direct aan. Meestal binnen enkele seconden. Het probleem is nog helemaal vers in het geheugen en in de emotie van de medewerker die er iets aan wil doen. De teamleider raapt het moertje op en inspecteert of het de juiste is (misschien is het gevallen omdat de vorm afwijkt?), of het schoon is (misschien door olie uit de vingers geglijpt?) of een andere afwijking. Daarna stelt hij de medewerker enkele vragen over wat er misging. Wellicht is de medewerker moe? Of staat hij te lang op dezelfde plek (overigens rouleren ze elke twee uur van plek)? De teamleider maakt een aantekening op een formulier en afhankelijk van de oorzaak zet hij een gepast verbeterproces in gang.



Het verbeterbord

Om de problemen zoals in de casus systematisch en duurzaam aan te pakken formuleerden we in het Elisabeth vijf jaar geleden als ambitie:

"Elke medewerker beschouwt het verbeteren van processen als een normaal onderdeel van het dagelijks werk."

Sindsdien zijn afdelingen gaan experimenteren met 'lean' principes, waarbij we lean beschouwen als de generalisering van het Toyota Production System. Ons gaat het om te leren van hun waarde denken, de bedrijfsfilosofie en de bijbehorende principes en instrumenten.

Omdat we het vooralsnog niet haalbaar vinden om overal koorden door het ziekenhuis te hangen (al weet je maar nooit) zijn we gestart met Verbeterborden. We hadden ze gezien bij Essent tijdens een van de leertours die we regelmatig houden en hebben er onze variant van gemaakt. Als een medewerker ergens tegenaan loopt noteert hij het op het bord. Op een vast tijdstip verzamelt het team zich en bespreekt de problemen van die dag, de oorzaken en ze spreken direct tegenmaatregelen af die ze de volgende dag gaan testen. Een simpel, direct toepasbaar en visueel instrument, dat bijzonder aanspreekt.

We wilden het eerst goed testen op een tweetal afdelingen, maar het bord was niet tegen te houden. Binnen een paar maanden hing het op twintig afdelingen en een paar jaar later op 90 afdelingen. Het verspreidt zichzelf als een lopend vuurtje door ons huis.

Niet dat het overal vanzelf gaat. Op veel afdelingen legt het bloot waar hun zwaktes liggen. Soms onvoldoende kennis van verbeter technieken, soms onvoldoende leiderschap om lastige vraagstukken handig te adresseren, soms onvoldoende coaching vaardigheden om het team zelf te laten leren (en niet de teamleider alle aapjes op de schouder te laten nemen), soms spanningen in het team die gezamenlijk verbeteren in de weg staan.

Tegenmaatregelen zijn vooral meer training en begeleiding van de teams en vooral de leidinggevenden. Ook het onderling uitwisselen tussen teamleiders helpt goed.

Verbeterversnelling

Het verbeterbord is inmiddels uitgegroeid tot een verbeterstructuur, waarbij teams dagelijks en wekelijks vaste verbetermomenten hebben, prestaties visualiseren en via standaard verbetermethodieken ook lastigere vraagstukken kunnen analyseren, gecoacht door hun leidinggevende.

Deze structuur introduceren we voornamelijk door middel van 'Verbeterversnelingen' die we organiseren. Hieraan nemen vier tot zes afdelingen gezamenlijk deel die in een afgebakende tijd een gezamenlijk of vergelijkbaar proces verbeteren. Ze helpen elkaar en leren van elkaar op een concreet doel, terwijl ze de verbeterstructuur werkend maken. Ze passen het aan aan hun werkritme en vertalen het naar hun werkprocessen.

Resultaten

Er zijn allerlei soorten resultaten. Soms grote verbeterlagen, zoals het Laboratorium voor Medische Microbiologie en Immunologie, die voor veel uitslagen de doorlooptijd van aanvraag tot uitslag terug heeft gebracht van ongeveer drie dagen tot drie uur. Neurochirurgie die de doorlooptijd voor Hernia patiënten van eerste consult tot operatie met maanden heeft verkort. Vele flinke verbeteringen, zoals Longgeneeskunde die het visite lopen op de verpleegafdeling met specialisten en verpleegkundigen met een uur terug heeft gebracht of Interne Geneeskunde/MDL die samen met het Klinisch Chemisch Hematologisch laboratorium ervoor gezorgd hebben dat de bloeduitslagen twee uur eerder binnen zijn, zodat patiënten eerder behandeld kunnen worden en er minder handelingen nodig zijn. En er worden maandelijks vele honderden kleine verbeteracties doorgevoerd. Van het handiger inrichten van ruimtes tot betere patiënten folders tot beter voorraadbeheer om nooit mist te grijpen.

Het mooiste is dat uit een ziekenhuis brede enquête (ruim 500 respondenten) bleek, dat veruit het grootste deel verbeteren inderdaad inmiddels als een normaal onderdeel van het dagelijks werk is gaan beschouwen.

Beter maken

Onze droom is om al die verbeteractiviteiten tot een continue, gestage leercurve te laten leiden waar zorgprocessen beter van worden, medewerkers van groeien en het ziekenhuis duurzaam processen efficiënter maakt, zodat we steeds meer waarde kunnen creëren voor mensen die zich tot ons wenden met zorgen en wensen. Zorgverleners helpen om steeds beter mensen beter te maken. Puur genieten.

Over het St. Elisabeth Ziekenhuis

We zijn een Tilburgs topklinisch ziekenhuis met in 2010 3.000 medewerkers, 150 medisch specialisten, 120 arts-assistenten en 120 vrijwilligers. Op de polikliniek zagen we 385.000 patiënten, op de Spoed Eisende Hulp 31.500 en 27.135 patiënten zijn opgenomen. Onze topklinische functies zijn traumatologie, neurochirurgie, fertiliteitsbehandelingen, prenatale diagnostiek, aidszorg en endovasculaire en beeldvormende interventies. Naast het toepassen van de lean principes zijn onze speerpunten: menslievende zorg ('lief'), kwaliteit en veiligheid.

Marc Rouppe van der Voort

Marc Rouppe van der Voort is werkzaam als Manager Innovatie in het St. Elisabeth Ziekenhuis en verricht een promotieonderzoek aan de Universiteit van Maastricht naar het 'Reactief en adaptief vermogen van ziekenhuizen'. Marc was genomineerd voor de titel Business Improvement Manager 2011.

Samenwerken aan maximale klantwaarde

door Johan Krijgsman

Tegen alle markttendensen in groeide Waal de afgelopen vijf jaar spectaculair. 2010 was een van de meest succesvolle jaren in het bestaan van Waal. De strategie van Waal heeft zich bewezen en de organisatorische innovaties van de afgelopen jaren geven nu duidelijk een voorsprong. Ondanks de fantastische resultaten, verdergaande groei in 2011 en de outperformance ten opzichte van concurrenten past echter geen genoegzaamheid, aldus Johan Krijgsman, directeur van Waal, een dienstverlenende vastgoedonderneming en één van de vier genomineerden voor Business Improvement Manager 2011. Synaps sprak met hem.

Zekerheden bestaan niet meer vandaag de dag. Mondiaal vindt een herordening van wereldmachten plaats, diverse EU-landen verkeren in staat van faillissement, toenemende inflatie wordt verwacht, overheden moeten drastisch bezuinigen mede door de steun aan systeembanken en andere EU-landen, pensioenen zijn niet meer waardevast, er is een zeer broos economisch herstel met mogelijk een nieuwe recessie, de woningmarkt zit muurvast en het barsten van de huizenzeepbel dreigt. In de kantoren en de retailmarkt tekent zich steeds meer leegstand af waardoor er in diverse gemeenten een bouwstop is afgekondigd. Het is duidelijk crisis in de vastgoedketen, hetgeen veel partijen in de problemen brengt of dwingt tot forse afwaarderingen en saneringen. Nagenoeg alle spelers in de vastgoedketen, zowel publiek als privaat, heroverwegen hun business- en verdienmodel.

We hebben goed weten te anticiperen de afgelopen jaren maar duidelijk is dat het speelveld definitief veranderd is en zeer dynamisch zal blijven. Er vindt nog steeds een marginalisering plaats in de vastgoedketen die zeker impact gaat hebben op de business van Waal. Daar waar andere sectoren reeds licht herstel laten zien, blijft het herstel in de vastgoedsector nog uit. De crisis in de vastgoedketen wordt door velen gerelateerd aan de crisis in de financiële sector en de daaruit voortvloeiende mondiale crisis. Er zijn zeker parallellen met de financiële sector, met name het gebrek aan klantfocus en vraagsturing, echter de vastgoedketen functioneerde al jaren niet meer. Juist de overvloed aan financiële middelen en het feit dat alle partijen voldoende geld verdienden, heeft het systeem onnodig ingewikkeld gemaakt en doen vastlopen. De financiële en mondiale crisis in combinatie met een meer transparante markt heeft alle inefficiënties en ineffectiviteit als gevolg van gebrek aan innovatie definitief blootgelegd. Planmatige aanbesteding is voor goed over. Om de mismatch tussen vraag en aanbod op te heffen, is een systeeminnovatie nodig!

Succes is daardoor zeer vergankelijk. Het vereist continue alertheid, innoveren en verbeteren met als leidend principe het bouwen van een propositie die appelleert aan de beleving van de klant. Niet alleen op organisatieniveau, maar op het niveau van ketens die gelijke klantwaarden leveren en in samenwerking met klanten/eindgebruikers (co-creatie), opdrachtgevers (partnering) en excellente toeleveranciers (ketenintegratie). Essentieel is de belangen van alle stakeholders goed te kennen en binnen de netwerkconfiguratie voortdurend te focussen op en te werken aan win-win-situaties.



Keteninnovatie

Er is behoefte aan bezieling, verbeeldingskracht, leiderschap, inspiratie, creativiteit, integriteit, onderscheid, toegevoegde waarde en leren van andere markten. Het creëren van waarde met immateriële assets. De kracht van het onbewuste, WOW ervaringen en doorbraak innovaties.

De macht verschuift, de klant heeft keuze. In een vraaggedreven markt staat de beleving van de klant centraal en kan falen en verspilling in de keten niet meer op de klant worden afgewenteld zoals jaren is gebeurd. En dit besef is helaas nog lang geen gemeengoed in de markt waarin wij opereren.

De nominatie voor Business Improvement Manager 2011 heb ik zeer gewaardeerd. Het is toch een teken dat we al jarenlang op de goede weg zijn met onze organisatorische innovaties en daardoor al geruime tijd zeer succesvol zijn. Maar succes verplicht. Er is nog een enorm verbeterpotentieel en dat daagt mij persoonlijk voortdurend uit. Samen met mijn compagnon Ebert van der Wal willen we met Waal doorbraken realiseren. We hebben de ambitie en onze strategie gericht om leidend te zijn in keteninnovatie. De systeemcrisis in de vastgoedketen overstijgt de beïnvloedingsfeer van de organisatie en vraagt om fundamentele veranderingen. Daarbij hoort een samenwerkingsattitude en een meer dienstverlenende rol waarbij bouwen middel wordt in plaats van doel op zich. Een gigantische omslag in denken binnen ons bedrijf, maar het is absolute noodzaak. Wij hanteren als managementmodel het INK model en maken nu de transitie van systeem georiënteerd naar keten georiënteerd.

INK managementmodel

Voor onze organisatorische innovaties de afgelopen vijf jaren hebben we steeds het INK managementmodel gevolgd.

Eerst werd een protocol gemaakt om de bedrijfsprocessen beter onder controle te krijgen.

Het NeoHotplans procesprotocol heeft een wetenschappelijke basis en is in samenwerking met de Universiteit Twente, de Universiteit van Salford (UK) en Bouwtaak Kenniscentrum ontwikkeld en dwong ons keuzes te maken. Destijds deden we als bedrijf van alles: woningbouw en utiliteitsbouw in alle smaken. Van kleine halletjes tot grote woning- kantoor- en zorgprojecten. We besloten ons te concentreren op waar we goed in zijn. De focus kwam op woningbouw en utiliteitsbouw voor maatschappelijk vastgoed (zorg, scholen & leisure).

In 2007 volgde de omarming van het Bouw Informatie Model (BIM). De belangrijkste problemen in de vastgoedketen hebben te maken met fragmentatie en faalkosten die ontstaan door slecht informatiemanagement. Door het complexer worden van de keten groeide dit probleem. In 2010 is dit voor de totale bouwsector gegroeid naar 11,4% van de omzet. Dit komt neer op een schadepost van 6,2 miljard euro in 2010. Een belangrijke tool om faalkosten te voorkomen en beter samen te werken is virtueel bouwen met als basis een centraal 3D-bouw-informatiemodel.

WIM, het Waal Informatie Model, stelt Waal in staat faalkosten en verspilling in het proces te voorkomen. Dit door fouten vooraf in de voorbereiding virtueel op te lossen in plaats van achteraf op de bouwplaats. In alle fasen van het huisvestingsproces vormt WIM het centrale communicatiemiddel en daarmee is WIM een enabler voor NeoHotplans. Bovendien leidt WIM nu al tot een betere samenwerking tussen alle partijen in het huisvestingsproces. Onderaannemers moeten ook Bimmen. We zitten nu in een fase dat we selectief partners zoeken. Bimmen is een minimumeis. Succes met BIM is niet vanzelfsprekend. Het staat of valt met de mensen die ermee werken. Het proces wordt uiteindelijk deels meer gestandaardiseerd hetgeen de prijs/kwaliteit en leverbetrouwbaarheid beter waarborgt. Reductie van faalkosten en verspilling verlaagt de bouwkosten substantieel waardoor er meerwaarde voor de klant kan worden gerealiseerd. Eigenlijk bizar dat wij daar als bedrijf nu een voorsprong door hebben terwijl het in mijn perceptie allang gemeengoed zou moeten zijn.

De continue aandacht voor kwaliteitsverbetering in de organisatie bracht in 2009 weer een belangrijke stap. We wilden af van teams die werden gevormd voor één project. Elk project opnieuw moesten mensen op elkaar ingespeeld raken. Daarom zijn we overgestapt van een functionele om projecten georganiseerde organisatie op een teamorganisatie. Vier multidisciplinaire teams zijn integraal verantwoordelijk voor het luisteren naar, samen leren met en bedienen van de opdrachtgever. Samen met de opdrachtgever wordt de klant/eindgebruiker op maat bediend met service en een kwalitatief hoogwaardig vastgoedproduct en de daarbij behorende diensten. De denkbeeldige schuttingen tussen de verschillende afdelingen verdwenen daardoor. Bovendien worden medewerkers bewust van hun rol in het proces waardoor ze ruimte krijgen om persoonlijk te groeien.

Werken in een nieuwe structuur kan elk moment worden geïntroduceerd. Veranderingen laten beklijven vergt een proces van cultuurvorming. Het voortdurend uitdragen van visie en het waarom achter de keuzes die we maken is daarbij essentieel. De teams en individuele medewerkers worden gecoacht in hun ontwikkeling en iedereen wordt getraind. Er is gestructureerde kennisuitwisseling en er wordt continu gewerkt aan de kerncompetenties van de organisatie. Door de groei in marktpositie is er ook ruimte in de organisatie om te investeren in nieuwe mensen die de gewenste cultuur uitdragen.

Dat de cultuur binnen Waal gericht is op continu verbeteren heeft ook sterk te maken met de introductie en implementatie van lean management principes. Het verbeterpotentieel in de bouw is bijzonder groot. De teams binnen Waal pakken verspilling actief aan

met lean en werken zo samen met businesspartners aan maximale klantwaarde. Lean vormt het kader voor alle bovengenoemde verbeteringen binnen Waal. Nagenoeg alle medewerkers hebben een 4 daagse leantraining gevolgd en hebben een bedrijfsbezoek gebracht aan de Scania fabriek, het lean rolmodel in Nederland. Leantools worden veelvuldig gebruikt in de verbeterprocessen.

Toepassen van lean brengt in de praktijk ook resultaten die zeer motiverend werken, zoals bij de bouw van een appartementengebouw in Rotterdam waar de doorlooptijd is verkort van de geplande zeventien naar twaalf maanden. Met een superhoge opleveringskwaliteit en een zeer tevreden klant en opdrachtgever.

Inspirerende drijfveren

Ik ben van mening dat andere bedrijven de aanpak niet direct kunnen overnemen. Daarvoor bestaat geen blauwdruk. Het zit in de mensen in het bedrijf, waarmee je een proces doormaakt. Dat zijn er bij Waal in totaal circa 130. Een omvang die verbeteringen in stappen mogelijk maakt. En natuurlijk brengt continu innoveren ook onrust en weerstand. Niet iedereen kan het tempo bijhouden en mee in het proces. Dat betekent dat we soms afscheid moeten nemen van mensen. In ons HRM-beleid hanteren we als credo 'mensen ontzien is mensen niet zien'. In een open dialoog bespreken we onze drijfveren met onze mensen. Het gaat om het inspireren van mensen vanuit visie op waarom het anders moet in de keten. Het samen vertalen wat dat betekent voor de eigen organisatie en de positionering in de keten. Het ontdekken hoe we het anders kunnen doen en het samen bepalen van het tastbare resultaat wat we willen bereiken. In de huidige dynamische vastgoedketen is ook de organisatie immers slechts een middel om doelen te bereiken en niet een doel op zich. Continuïteit vloeit niet voort uit het hebben van het beste productiebedrijf, maar uit het verbinden van vraag en aanbod in de keten. Daarbij gaat het om het creëren van loyaliteit bij klanten, opdrachtgevers en ketenpartners door te ontzorgen en samen te werken aan het realiseren van integrale doelstellingen. Zoals het verbinden van ruimtelijke, sociale en economische doelstellingen om te komen tot vitale en leefbare wijken en buurten.

Co-creatie

Juryvoorzitter Nijpels typeerde Waal, tijdens de toelichting op de nominatie voor Business Improvement Manager 2011, als koploper in de bouw in de strijd tegen de faalkosten. Daar ben ik trots op. Faalkosten in de bouw zijn een groot maatschappelijk probleem. Als we in de bouw feilloos zouden werken dan zou dat circa 6,2 miljard euro per jaar besparen en zou het huidige kabinet Rutte veel minder hoeven te bezuinigen. Enorme maatschappelijke uitdagingen nog dus. Maar niet alleen de bouwsector is verantwoordelijk voor de systeemcrisis in de vastgoedketen. Iedereen, zowel publieke als private partijen en uiteindelijk ook de consument, heeft mede de systeemcrisis veroorzaakt. Zo is ondermeer door advieskantoor Deloitte becijferd dat gemeenten gezamenlijk circa 2,4 miljard euro moeten afschrijven op grond- en opstalexploitatie. Ook zal een verdere waardedaling van woningen vele consumenten met overkreditering in problemen brengen. De enorme mismatch tussen vraag en aanbod werd gemaskeerd door onbeperkte financieringsmogelijkheden. Het systeem is geïmplodeerd en iedereen moet pijn lijden.



Johan Krijgsman

Planmatige aanbodsturing en verdeel- en heerspolitiek is definitief over. Te lang is bepaald hoe mensen moeten wonen, werken, leren en recreëren. Zo is ondermeer een integrale hervorming van de woningmarkt nodig die tot nu toe uitblijft. Een florerende woningmarkt is goed voor de economie.

Organische ontwikkelprocessen zullen leidend zijn in het werken aan doorbraken in de vastgoedketen. Vraaggedreven co-creatie

is de opgave waar we voor staan. Dat verbindt vraag en aanbod, realiseert integrale doelstellingen en reduceert het afzetrisico. Directe feedback van de eindgebruiker, gemobiliseerd en georganiseerd door ondermeer social media, als input voor een samenwerkende productieketen die maatwerk en maximale klantwaarde kan realiseren.

Storytelling

Daar waar het implementeren van organisatorische innovaties al bijzonder ingewikkeld is, blijkt keteninnovatie een gigantische opgave. De systeemcrisis helpt daar wel bij. De noodzaak is voor iedereen voelbaar. Er vindt een enorme kaalslag plaats en spelers die geen waarde toevoegen, vallen nu echt af. Maar er is ook nog veel oud gedrag zoals op laagste prijs inkopen, continuïteit kopen door voor een te lage prijs in te schrijven bij een aanbesteding, e.d. Wij zijn echt gedreven het anders te doen en proberen met onze visie anderen te inspireren. De nominatie voor Business Improvement Manager 2011 heeft ons daarbij zeker geholpen. Keteninnovatie vereist veel storytelling en de nominatie heeft veel positieve feedback en free publicity opgeleverd waarvoor we het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement dankbaar zijn.

Langs deze weg wil ik graag nogmaals mijn felicitaties overbrengen aan de heer Polak, voorzitter bestuur/geneesheer directeur en hoofd van forensisch psychiatrisch centrum de Kijvelanden, en Business Improvement Manager 2011. Wij hebben veel waardering en respect voor de complexe taak die de heer Polak en zijn instelling vervult in de maatschappij en hopen dat de prijs een verdere impuls geeft aan een brede maatschappelijke waardering voor het werk van de Kijvelanden.

Johan Krijgsman – innovatieve bouwer bij Waal Bouw en genomineerd voor de titel Business Improvement Manager 2011.

Kwaliteit van binnenuit en van buiten

door Gerard Berendsen (HAN), Everard van Kemenade (MeduProf-S), Henk Bobbink (HAN) en Ineke Pieters (HAN)



Accreditatie en certificatie zijn twee begrippen met identieke betekenis¹. De context kan evenwel verschillen. In Nederland gebruikt het onderwijsveld voornamelijk het begrip accreditatie, terwijl in het bedrijfsleven het begrip certificatie de boventoon voert. Omdat beide begrippen naar ons idee geen verschil uitmaken, hanteren we in dit artikel het begrip certificatie ook voor accreditatie². Certificatie is wijd verspreid. Zo is in het afgelopen jaar alleen al wereldwijd het miljoenste ISO 9001 – certificaat uitgereikt³. Desalniettemin ondervindt certificatie veel kritiek. Bedrijven ervaren het proces als ondersteunend maar ook als bekneld⁴: vooral wanneer de betreffende organisatie al enige tijd in het bezit is van het certificaat, wordt de toegevoegde waarde als minder ervaren en de administratieve belasting als een last.

Onder professionals heersen dezelfde ambivalente gevoelens over certificering. Het onderwijsveld heeft in de Onderwijsagenda van de Volkskrant⁵ het meest gereageerd op het probleem, dat *organisatorische rompslomp steeds vaker het gewone lesgeven belemmert*. Hieronder wordt ook de administratieve druk rondom accreditatie verstaan. Onderzoek van Van Kemenade (2009) laat zien dat motivatie

van professionals één van de problemen is tijdens certificatie. En dat terwijl de kern van het onderwijs de interactie tussen leraar en leerling is. Dáár vindt het feitelijke onderwijs plaats. Kwaliteit van binnenuit (door de professional vormgegeven en gerealiseerd) is sterk bepalend voor het succes van het onderwijsproces.

Hoe bereik je nu kwaliteit van binnenuit?

Dat is de vraag die centraal staat in ons artikel. Het gaat daarbij om het stimuleren van individuele kwaliteit om het resultaat te verbeteren. En hoewel dat van individuele professionals afhangt, is de organisatie waarvoor zij werken verantwoordelijk voor het overall resultaat en voor de ruimte die professionals krijgen zich te ontwikkelen.

Inleiding

Mijn omgeving vindt soms dat ik last heb van beroepsdeformatie. 'Je bent nooit eens tevreden' of 'Wanneer stop je eens met kritisch zijn', zijn dan de gebezigde kreten. Dat klopt. In mijn niet aflatende zoektocht naar verbetermogelijkheden, kan het zijn dat ik het doel uit het oog verlies. Alleen wanneer mijn omgeving er tastbaar baat bij heeft, is er geen vuiltje aan de lucht. Niemand maakt namelijk bezwaar, wanneer ik de afvoer van de douche ontstop, terwijl het water in de badkamer staat en nog net niet de overloop opstroomt. Zelfs niet

als een huisgenoot acuut moet stoppen met douchen. Wanneer ik daarna ieder jaar even met een ontstoppingsveer de afvoer preventief reinig, krijg ik ook geen commentaar. Alleen dan wel graag als iedereen gedoucht heeft. Even van tevoren overleggen dus. Maar als niemand het voorval heeft meegemaakt, kijkt men je toch wat meewarig aan. Waarvoor doet ie dat nou? Noodzaak en nut ontgaan dan. Zeker wanneer ik een onderhoudsvoorschrift en een protocol voor het verlaten van de badkamer bij mijn huisgenoten onder de neus duw. Sommigen zeggen dan al snel: dat draagt nergens aan bij, als de boel verstopt zit, is het vroeg genoeg. Laat staan wanneer we een externe instantie vragen om ons schoonmaakwerk nog eens te toetsen en ons voorschriften te geven voor het opstellen van voorschriften.

Wat is nu raadzaam? In het geval van de overstromende badkamer is het niet zo moeilijk: de schade blijft beperkt tot een natte tegelvloer. Die is gemakkelijk te dweilen en de schade is dus te verwaarlozen. Maar als de overloop overstroomd was, hadden we waarschijnlijk de vloerbedekking moeten vervangen. En dan ligt het anders. Dan is de jaarlijkse onderhoudsbeurt wel de moeite waard. De maatregel moet dus in balans zijn. Op een weegschaal met voordelen en nadelen, dient de balans door te slaan naar de voordelen. En die

afweging maken we dus doorlopend zelf. Kwaliteit is en blijft daarmee in de eerste plaats een zorg van mensen. Deze zorg kan wel worden ondersteund door, maar niet worden uitbesteed aan methoden en technieken. Ook voor het hanteren van managementsystemen geldt, dat het mensenwerk is en dat de voordelen groter moeten zijn dan de nadelen. Dat betekent dat modellen als het INK-management model en kwaliteitssystemen als ISO of HKZ⁶ als nuttig moeten worden ervaren. Medewerkers moeten namelijk wel willen werken met de aangeboden modellen, technieken en instrumenten. Fisscher (1993) noemt deze mensgerichte en veranderkundige kijk op kwaliteit de *sociaaldynamische benadering*. In deze benadering staan zingeving, betrokkenheid, motivatie, organisatiecultuur, communicatie en leiderschap centraal. Dat betekent dat de methoden en technieken moeten aansluiten bij de beleving en behoefte van de medewerkers. En dat medewerkers de ruimte krijgen ermee te leren werken.

Ruimte voor de professional
Iedere carrière start met het doorlopen van

de basisschool. Door het 1:1:1-systeem (1 leerkracht op 1 klas gedurende 1 jaar⁷) is de leerling erg afhankelijk van de kwaliteit van de leerkracht. Is de leerling in kwestie een ster in wiskunde, maar de leerkracht niet, dan zal een leerling daar de gevolgen van ondervinden. Gegarandeerd dat zijn aanleg voor wiskunde niet wordt gestimuleerd. Sterker zelfs: door de ondeskundigheid van de leerkracht kan het zelfs leiden tot een vermindering van de vaardigheid bij de leerling. Als de leerkracht de materie niet beheerst, begrijpt de leerling de uitleg niet. En wanneer de leerkracht doet voorkomen dat dat aan de leerling zelf ligt, is het leed geschied. De leerling wordt onzeker, gaat fouten maken, behaalt daardoor lagere cijfers en komt zo in een neerwaartse spiraal. Niemand die het opvalt, want het vindt plaats in de beslotenheid van de klas.

Wanneer de aandacht te eenzijdig uitgaat naar de ruimte voor de professional, ligt het gevaar op de loer dat reflectie op de prestaties niet (meer) plaats vindt. Dat is het gevaar van vrijblijvendheid. Een professional heeft echter een verantwoordelijk-

heid te reflecteren ook richting organisatie waarvoor hij werkt en waarvan de professional overigens een salaris ontvangt. Dat wil niet zeggen dat er geen ruimte moet zijn voor eigen handelen, maar wel in onderling overleg afgestemd en in lijn met de doelen van de organisatie. Misschien een kritische benadering waar menig professional niet op zit te wachten, maar wel een noodzakelijke.

Wat is dan relevant om tot voldoende professionele vrijheid te komen, maar niet te vervallen tot professionele vrijblijvendheid? In de volgende paragraaf gaan we daar op in. We koppelen dat aan de noodzaak van besturen in iedere organisatie waarbij we rekening houden met de wet van de bestuurlijke drukte van De Leeuw⁸. We geven twee handvatten: zelfsturing op basis van intern vertrouwen en normering door peers.

Zelfsturing op basis van vertrouwen
Lammers et al. (2001, p. 511-515) beschrijven twee modellen: het partijmodel en het systeemmodel. Voor de beschrijving van het systeemmodel



volgen ze Talcott Parsons die vanuit de beschrijving van een psychiatrisch ziekenhuis komt tot een systeembeschrijving waarin de relatie met de omgeving moet leiden tot de verwezenlijking van gemeenschappelijke doeleinden. Denk hierbij aan de relatie met de patiënten en hun gezinnen, de waarden van het personeel en de patiënten, de regeling van de werkzaamheden, de functionarissen belast met beheer en bestuur etc.

Voor de beschrijving van het partijen-model volgen ze Strauss et al. die ook een psychiatrisch ziekenhuis beschrijven. Volgens deze auteurs is het ziekenhuis een 'negotiated order'. Hierin wordt de orde niet gewaarborgd door gemeenschappelijke waarden en normen, maar berust deze op een telkens verschuivende serie compromissen tussen partijen die allemaal hun eigen doeleinden nastreven. Met de mond wordt wel hetzelfde doel beleden, de genezing van de patiënt, maar ze zijn het vurig oneens zodra het gaat om concrete maatregelen ter bereiking van dat doel. Bij Parsons is de organisatie één geheel (een systeem) bij Strauss et al. zijn er meer deelgroepen (partijen) waar de organisatie uit bestaat. Bij Strauss et al. zien we dus de meer koel calculerende organisatieburgers die voor hun eigen belang opkomen.

Tussen deze twee modellen kunnen we een derde model plaatsen, dat van de 'zelforganiserende groep'. Nol Groot (2010a, p. 10) beschrijft een situatie waarin leidinggevendens voortdurend streven naar positieve resultaten en verbetering in hun organisaties. Regelmatig leidt dit streven echter tot onbevredigende uitkomsten en vragen de managers en vooral ook de hogere echelons en belanghebbenden zich af waarom een doel niet bereikt wordt of waarom een simpele afspraak niet wordt nagekomen. Meestal is dan de oplossing om nieuwe regels te introduceren en controle-elementen uit te breiden en aan te scherpen; vaak echter zonder het gewenste effect. Is dit laatste het geval dan kunnen, volgens Nol Groot, op zijn minst vraagtekens gezet worden bij de ideeën en modellen waarmee we traditioneel zijn opgevoed en opgegroeid. Volgens Nol Groot is een nog steeds veelvoorkomende opvatting dat het de taak is van managers om de wijze waarop hun organisaties func-



tioneren te ontwerpen en te controleren. Het behalen van betere resultaten hangt daarbij af van het 'op orde' houden van zowel ontwerp als controle (Groot, 2010a, p. 10). Het is aannemelijk dat bijvoorbeeld een ISO-certificering hierbij als hulpmiddel wordt gezien. Weer volgens Groot komt het waarborgen van continuïteit en het verbeteren van resultaten in de praktijk neer op hard werken met aandacht voor details, in plaats van dat het van grootse ontwerpen afhankelijk is. In zijn ervaring worden in organisaties vaak goede ideeën ontwikkeld door projectteams, die weer verdwijnen als het projectteam ophoudt te bestaan. Simpel topdown implementeren is dus niet de oplossing om ontwikkelingen in een organisatie te bestendigen (Groot, 2010a p. 122).

Kees Cools (2006) stelt dan ook een andere benadering voor. Sturen op vertrouwen is een interessant en noodzakelijk alternatief voor sturen op control. Het verkleint de kans op ongelukken en nare verrassingen, het werkt motiverend en stimuleert daarmee betere prestaties. Controle en vertrouwen hebben beide als doel onzekerheid te verkleinen en de voorspelbaarheid van gedrag te vergroten. Vertrouwen echter, is niet alleen een mogelijk alternatief voor control, maar (het geven van) vertrouwen kan mensen bovenal motiveren en aanzetten tot betere prestaties, terwijl dat voor control niet geldt. Daarom kan sturen op vertrouwen ook waarde creëren, terwijl

sturen op control vooral gericht is op het voorkomen van waardevernietiging. Maar omdat honderd procent vertrouwen niet bestaat, vergissen menselijk is en externe factoren onvoorspelbaarheid genereren, is vertrouwen nooit een volledig substitoot voor control. Bovendien varieert de behoefte aan control per persoon, afhankelijk van iemands goedgelovigheid en zijn resistentie tegen onzekerheid (Cools, 2006, p. 102, 103).

Rob Zuiderhoudt geeft, naast vele andere, het volgende (ingekorte) voorbeeld van zelforganisatie. *In een snelgroeiend advocatenkantoor is het de secretaresses, vanwege de vertrouwelijkheid van het werk, verboden werk of personeel uit te wisselen. Door de groei van het kantoor fluctueert de werkdruk. Capaciteitsuitbreiding zit er voorlopig niet in. De secretaresses zitten regelmatig om de beurten in de knel en dat is des te schrijnender, omdat op een dergelijk moment een ander secretariaat vaak weinig te doen heeft. Sommige secretaresses, die zich sterk bewust zijn van het vertrouwelijke karakter van hun werk, ontdekken dat je best werk aan collega's kunt uitbesteden als je het maar geheim houdt. Niet iedereen doet hieraan mee, omdat het verboden is. Zo ontstaat er verschil tussen secretariaten die het altijd aankunnen en secretariaten waar er nog steeds geklaagd wordt omdat er veel wordt overgewerkt. Het management staat het oogluikend*

toe of is niet op de hoogte. Na een onbelangrijk incident besluit het management tot uitbreiding van die secretariaten waar geklaagd wordt. Er ontstaat uiteraard groot tumult bij de anderen. Eén van de secretaresses, die zich wel wist te redden, wordt nog ontslagen als ze het even gaat uitleggen, zij had de regels overtreden. Uiteindelijk breekt ook bij het management na enige zelfordening het inzicht door, er komt een periodiek afstemmingsoverleg tussen alle secretariaten en er komen nieuwe regels voor vertrouwelijk werk (Zuiderhoudt, 2007, p. 80). In de beschreven situatie gaat het om vakvolwassen mensen met zelfsturingsvolwassenheid die handelen in vertrouwen. Een vakvolwassen medewerker is volgens Van Oosten et al. (2007, p.38) iemand die in staat is de consequenties van het eigen handelen te overzien, en die daardoor van regels durft af te wijken als daar een aanleiding toe is. Zelfsturingsvolwassenheid is volgens Rijkers (1998, p. 133) een begrip dat kennis, inzicht, vaardigheid, ervaring en

motivatie, daadkracht en verantwoordelijkheid omvat.

In het voorbeeld van het advocatenkantoor maken zowel het management, alsook secretaresses die wel of niet meewerken aan het overtreden van de regels, in eerste en laatste instantie een afweging gebaseerd op de leefwereld als referentiekader. Hierin spelen het vertrouwen van het management in de secretaresses een grote rol, maar ook het vertrouwen van de secretaresses in het management. De secretaresses die de regels niet durven te overtreden hebben niet het vertrouwen dat het management begrip toont terwijl de secretaresse die de situatie uitlegt en ontslagen wordt dit vertrouwen wel had.

Een onzer was eens in een restaurant en heeft daar uitgebreid zitten eten. Toen hij klaar was en om de rekening vroeg, kwam hij tot de ontdekking dat hij zijn portemonnee vergeten was en ook geen betaalpasjes bij zich had. Hij kon niet betalen.

Literatuur

- Cools, K., (2006), Controle is goed vertrouwen nog beter: Over bestuurders en corporate governance. Van Gorcum, Assen, 2e druk 2006. ISBN 9023241762.
- Fisscher, O.A.M. (1993) 'R&D-management: kwaliteit van interactie', in Bossink, B.A.G., J.F.B. Gieskes en O.A.M. Fisscher (red.) 'Kwaliteitsmanagement In Beeld', Kluwer, Deventer, pp. 205-220.
- Groot, N., (2010a), Zelforganisatie en leiderschap: Een uitdagende paradox! Mediawerf, Amsterdam, april 2010. ISBN 9789490463069
- Groot, N., (2010b), 'Tot Rotterdam zijn jullie een stel': Gedrag en identiteit als pijlers onder verbeterprocessen in organisaties. Open Universiteit/Nederlandse Spoorwegen, 2010. ISBN 9789035820111.
- Kemenade, E. van (2009), Certificering, accreditatie en de professional, Zeist, Eburon, ISBN 9789059723047
- Kunneman, H., (1985), Habermas' Theorie van het Communicatieve handelen. Boom. Meppel, 3e druk 1985. ISBN 9060095677
- Lammers, C.J., Mijs, A.A., Noort van, W.J., (2001), Organisaties vergelijkenderwijs: Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Het Spectrum, Utrecht, 9e druk, 2001. ISBN 9027469601.
- Oosten van, J.N.A., Velzen van, R.C.G., Klein de, P.D., Snijders, Th., Hardjono, T.W., (2007) Procesmanagement en de SqEME®- benadering. Een horizontale kijk op organiseren. Kluwer Deventer. 3e geheel herziene druk 2007. ISBN 9789013047905.
- Stacey, R., (editor) (2005), Experiencing Emergence in Organizations: Local Interaction and the Emergence of Global Pattern. Routledge, New York, 2005. ISBN. 0415351332
- Weggeman, M. (2007) Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Schiedam, Scriptum Management.
- Zuijderhoudt, R., (2007), Op zoek naar Synergie: Omgaan met onoplosbare problemen. Rob Zuijderhoudt Organisatieadviseur, Bussum, 2007. ISBN 9789081188418.

De restauranteigenaar maakte daar geen enkel probleem van. Ik vertrouw U, dan komt U toch gewoon op een later moment deze week hier afrekenen..... Vertrouwen geven, stemt de ontvanger vrolijk. Ja zelfs, onderzoek wijst uit dat vertrouwen in organisaties financiële winst oplevert. "Een toename van 15% in het aantal mensen dat anderen vertrouwt, genereert een inkomensstijging per inwoner van maar liefst 1 procent per jaar voor ieder daarop volgend jaar, door de toename van investeringen en banen en de lagere transactiekosten"⁹. Auteurs als Friedman¹⁰ en Covey¹¹ hebben al eerder beweerd dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor economisch succes. We durven zelfs te beweren dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is om kwaliteit te kunnen leveren. Tegelijkertijd constateren we, dat veel kwaliteitszorgsystemen, zoals certificering en accreditatie gebaseerd zijn op wantrouwen.

In onze huidige kenniseconomie gaat het dan om vertrouwen in de professional, "een hoogopgeleide, gedreven, sterk autonome vakman wiens - veelal persoonsgebonden en gespecialiseerde - kennis productiefactor is en die zich lid voelt van een beroepsgroep" (Kemenade, 2009). Deze autonome professionals moet je niet willen leiden, zegt Weggeman (2007). Ons inziens moet een professional wel degelijk leiding hebben, maar vooral ook leiding kunnen ontvangen. Frans de Vijl pleit daarom voor het uit de weg ruimen van de managementschaamte¹²: professionals hebben baat bij goed management. Professionele ruimte mag niet leiden tot professionele vrijplaatsen. Dat komt niemand ten goede. Pas eerst als professionals zich kunnen openstellen voor (opbouwende) kritiek, adviezen, tips en het gemeengoed wordt dat professionals zich laten leiden, kan ook de kwaliteitsverbetering met volle kracht ingezet worden. Peer review is daar een middel toe en dat is fundamenteel verschillend van certificering en accreditatie.

Normering door peers

Naast een goed resultaat, zoekt iedereen naar verbondenheid: mensen willen ondersteuning, willen geliefd zijn en willen geaccepteerd worden door de mensen waar ze om geven en die ze waarderen. Ook door collega's willen medewerkers gewaardeerd

en geaccepteerd worden. In een werksituatie kan dit heel positief zijn als er daardoor een goede relatie ontstaat tussen collega's en betrokkenheid ontstaat waardoor ze zich veilig voelen en problemen op een goede manier opgelost worden. Dit kan echter ook negatief uitpakken als er bijvoorbeeld sprake is van verschillende groepen binnen een organisatie, die tegenover elkaar komen te staan en zorgen voor een negatieve sfeer en competitie waar dat niet gewenst is. De reden hiervoor is dat mensen zichzelf, andere mensen en groepen waarmee ze verbonden zijn, graag in een positief daglicht zien, maar andere groepen sneller als minder positief zien. Denk hierbij ook eens aan de charge van Nigel de Jong op Hatem Ben Arfa¹³: de pers viel over De Jong heen, terwijl medespelers en coach hem verdedigden.

De verbondenheid binnen een groep geeft de leden van de groep ook zekerheid: als anderen de wereld zien zoals jij hem ziet en jouw gezichtspunten delen, vergroot dit het vertrouwen erin dat je de wereld op de goede manier ziet. Bovendien kan de groep informatie geven waardoor je beslissingen beter worden. Als duidelijk is wat het gezamenlijke resultaat moet zijn en dit resultaat in het belang is van de individuele medewerker, kun je verwachten dat deze ook bereid is naar dit resultaat te streven. De

verbondenheid die mensen zoeken, zorgt ervoor dat ze betrokken zijn bij de groep en daarmee bij (een onderdeel van) de organisatie. Daarnaast zorgt deze verbondenheid ervoor dat er een veilig klimaat kan ontstaan waarin overleg en discussie kan plaatsvinden zonder dat mensen zich onveilig gaan voelen.

Of kwaliteit verbeterd wordt door accreditatie of certificering is hiermee natuurlijk niet beantwoord, maar wel dat, wat in procedures beschreven wordt niet rechtstreeks tot kwaliteit leidt en het soms zelfs in de weg kan staan. Wat wel de kwaliteit verhoogt, is wederzijds vertrouwen in combinatie met vakvolwassenheid van binnenuit. En peers leveren de norm van binnenuit en buiten. Alleen een systeem waarin professionals vertrouwen krijgen en deze op hun beurt op transparante wijze reflecteren op hun werk en resultaten, zal men kunnen excelleren.

Auteurs:



Gerard Berendsen (HAN)



Everard van Kemenade
(MeduProf-S)



Henk Bobbink (HAN)



Ineke Pieters (HAN)

1 The official definition of accreditation is: "third-party attestation related to a conformity assessment body conveying formal demonstration of its competence to carry out specific conformity assessment tasks" (ISO/IEC, 2004) Accreditation in higher education is more comparable to what ISO calls certification. Certification is: "third party attestation related to products, processes, systems or persons" (ISO/IEC, 2004) whereby attestation is defined as "issue of a statement, based on a decision following review, that fulfilment of specified requirements has been demonstrated" (ISO/IEC, 2004)

2 Zie voor argumentatie ook Kemenade, E. van (2009), *Certificering, accreditatie en de professional*, Zeist, Eburon pp. 67-68

3 Bron: ISO Geneve

4 Bron: Themabijeenkomst TQC

5 Bron: Volkskrant Onderwijsagenda

6 Harmonisatie Kwaliteit in de Zorg

7 Door parttime leerkrachten gaat dit lang niet overal op

8 Bron: Ton de Leeuw

9 Vonk, Roos (2010), *Vertrouw elkaar eens*. Volkskrant, 4 december 2010, pagina 9.

10 Friedman, T. (2005) *The world is flat . A Brief history of the 21st Century*. Picador, New York and Friedman T. (2008) *Hot, flat and crowded. Why We Need a Green Revolution-and How It Can Renew America*, Picador, New York

11 Covey, Stephen (2006), *The speed of trust. The one thing that changes everything*. Free Press New York

12 Bron: Weg met de managementschaamte

13 Voetbalwedstrijd op 3 oktober 2010 tussen Manchester City en Newcastle United

Onderwijskwaliteit en Teamkwaliteit¹

Dr. Ben van Schijndel, onderzoeker en senior beleidsmedewerker kwaliteit Hogeschool Utrecht
Dr. Ben Fruytier, lector organisatieconfiguraties en arbeidsrelaties, kenniscentrum sociale innovaties, Hogeschool Utrecht en UHD bij de Radboud Universiteit Nijmegen

Inleiding

In dit artikel doen wij verslag van onze zoektocht naar de voorwaarden voor kwaliteit in het hoger onderwijs, in het bijzonder het hoger beroeps onderwijs (hbo). Wij hebben twee kwalitatief uitstekende opleidingen van de Hogeschool Utrecht geselecteerd en zijn gaan onderzoeken welke kenmerken deze beide opleidingen hebben die een verklaring zouden kunnen vormen voor die hoge kwaliteit. De focus is gericht op de kwaliteit van de afzonderlijke docenten en van de docententeams vanuit de aanname dat vooral deze twee factoren bepalend zijn voor onderwijskwaliteit.

De opleidingen waar het onderzoek is uitgevoerd zijn de opleiding Personeel & Arbeid (P&A) van de faculteit Maatschappij en Recht en de opleiding Technische Bedrijfskunde (TBK) van de faculteit Natuur en Techniek. Beide zijn opleidingen met voltijd en deeltijd varianten. Dat het goede opleidingen zijn is afgeleid uit:

- het hoge landelijke aanzien dat beide opleidingen hebben in het werkveld en bij afgestudeerden.
- de waardering die studenten en afgestudeerden hebben. Deze behoort tot de hogere in Nederland (STO, NSE, Keuzegids, Elsevier, HBO-monitor)
- de resultaten van interne en externe audits.

De keuze van P&A en TBK heeft nog een tweede reden: de opleidingen verschillen qua organisatievorm. De onderwijsorganisatie bij TBK is gestructureerd rondom semesterteams, die als zuivere stroomteams zijn op te vatten. Dat wil zeggen dat docenten met een verschillende disciplinaire achtergrond gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het onderwijs in een blok, semester of jaar. P&A heeft een matrixorganisatie: jaarteam zijn verantwoordelijk voor de onderwijsuitvoering in de stroom en kennisgroepen (curriculumteams waarin disciplines geconcentreerd zijn) zijn verantwoordelijk voor de (instandhouding van de) inhoud en het niveau. De docenten maken altijd deel uit van een jaarteam en een curriculumteam.

Onderzoeksvraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt: "Wat zijn de kwaliteiten van docenten en docententeams van opleidingen met een hoge onderwijskwaliteit?". Deze algemene vraagstelling is uiteengelegd in de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de kenmerken en succesfactoren van de docenten en goed functionerende teams in termen van organisatorische, professioneel/vakinhoudelijke en relationele kwaliteit?
2. Welke rol spelen leidinggevend en leiderschapsstijl hierin?
3. Wat is de invloed van de organisatorische context op de kwaliteit van de teams?
4. Is er een relatie tussen de kwaliteit van teams en onderwijskwaliteit?

De opleidingen P&A en TBK zijn natuurlijk niet representatief voor alle goede opleidingen binnen het HBO. Het zijn, zoals gezegd, twee voorbeelden van kwalitatief hoogstaande opleidingen waaruit wij een aantal kenmerken willen destilleren die verklarend zouden kunnen zijn voor die hoge kwaliteit. Die kenmerken kunnen zij gemeen hebben, maar wij kunnen ook kenmerken destilleren uit het feit dat de opleidingen van elkaar verschillen. Onze twee onderliggende vragen waren dan ook:

- Wat hebben P&A en TBK gemeenschappelijk in hun "excellentie"? Zie figuur 1.



Figuur 1. P&A en TBK zijn verschillend, maar wat hebben ze gemeenschappelijk in hun "excellentie"?

- Waarom zijn beide opleidingen excellent terwijl ze toch zo verschillend zijn qua organisatie? Zie figuur 2.



Figuur 2. P&A en TBK zijn verschillend. Schuilt in dat verschil ook hun beider onderwijskwaliteit?

Model voor de meting van de kwaliteit van docententeams en individuele docenten

Voor de meting van de kwaliteit is gebruik gemaakt van het K3Dmodel (Van Schijndel & Berendsen 2007). Dit model onderscheidt drie dimensies: professionele (vakinhoudelijke) kwaliteit, organisatorische kwaliteit en relationele kwaliteit waarmee een compleet beeld verkregen wordt van de kwaliteit. Het is zowel bruikbaar voor de meting van de kwaliteit van individuele docenten als docententeams in het HBO (zie onderstaande figuren 3 en 4).



Figuur 3. Kwaliteit in Drie Dimensies (1)



Figuur 4. Kwaliteit in Drie Dimensies (2)

¹ Dit artikel is eerder gepubliceerd in TH&MA nr.3; 2011, pp. 21-27.

Door de kwaliteit op beide niveaus te meten kan er in het onderzoek een verbinding gelegd worden tussen individuele en collectieve kwaliteit. Met deze methode is bijvoorbeeld een verbinding te leggen tussen de organisatorische kwaliteiten van docenten en van docententeams. Ook behoort het tot de mogelijkheden om de relationele kwaliteiten van docenten binnen teams en van teams onderling met elkaar in verband te brengen.

Op het niveau van de organisatie staat het begrip 'professionele kwaliteit' voor de collectieve kennis en vaardigheden binnen het vakgebied/domein waar de opleiding voor opleidt. Op het individuele niveau staat professionele kwaliteit gelijk aan de inhoudelijke kennis en vaardigheden van de docent op zijn vakgebied (elektrotechniek, journalistiek, accountancy etc.). Voor de leidinggevende gaat het om zijn specifieke vaardigheden in het geven van leiding.

De 'organisatorische kwaliteit' heeft betrekking op de effectiviteit (gebeurt er wat er moet gebeuren?) en de efficiëntie (gebeurt het op de goede manier?) van de sturingsprocessen van de organisatie. Op individueel niveau gaat het om de kwaliteit waarop de professional zijn werk organiseert als docent, onderzoeker, ondernemer, etc.

De 'relationele kwaliteit' heeft op organisatieniveau betrekking op de kwaliteit van de interacties tussen organisatieonderdelen (teams). Op persoonlijk niveau heeft de relationele kwaliteit betrekking op de wijze waarop het individu in contacten met anderen omgaat met zijn aangeboren en aangeleerde persoonskenmerken. Succesfactoren als betrokkenheid, eigenaarschap en inlevingsvermogen spelen hierin een belangrijke rol.

Hét kenmerk van de goed functionerende organisatie en de goed functionerende professional is, dat de drie kwaliteitsdimensies van hoog niveau zijn én met elkaar in balans zijn. Dat wil zeggen dat geen van de dimensies een beperkende factor is voor de ander, zodat de organisatie haar doel kan bereiken en, waar het om personen gaat, zij hun individuele doelen kunnen bereiken. Individuele doelen moeten aansluiten op organisatiedoelen en andersom. Dat is een relevante balans. We komen daar nog op terug.

Literatuuronderzoek

Ten behoeve van het onderzoek is een korte literatuurstudie uitgevoerd naar de kwaliteit van docenten (Van Gennip & De Vries 2008, Werkgroep Docentprofessionalisering Hogeschool Zuyd 2009; De Reijke 2006) en (docenten)teams (Edmondson 2002; Smetsers 2007; Van de Willik 2008).

Van Gennip & De Vries en de Werkgroep en de werkgroep 'Docentprofessionalisering' van de Hogeschool Zuyd formuleren de competenties van de 'ideale' leraar. Van Gennip en de Vries noemen: beheersing van de vakinhoud, academisch denkniveau, het kweken van belangstelling voor het vak, het scheppen van een goede werksfeer, structuur aanbrengen in de lessen, het geven van bruikbare feedback, persoonlijke aandacht, humor en authenticiteit van de docent. Zij verdelen deze competenties over drie dimensies: vakkennis, interventies en persoon. Hun indeling sluit goed aan op de driedeling van professionele, organisatorische en relationele kwaliteit die in het onderhavige onderzoek is gehanteerd. In het document van Hogeschool Zuyd worden de elementen van Van

Gennip en de Vries voor een groot deel ook genoemd en uitgebreid met: samenwerking met collega's, ondernemendheid, innoveren en onderzoeksvaardigheden. De Reijke heeft gekeken naar de interactie tussen docentgedrag, kennisprocessen en organisatie. Zijn conclusie is dat de aard van het docentengedrag en de wijze van organisatie en aansturing van kennisprocessen sterk samenhangen. De causaliteit gaat in beide richtingen: het gedrag van docenten bepaalt de mogelijkheden voor organiseren en aansturen en andersom. Dit kenmerk voor organisaties van professionals is voor ons onderzoek ook een belangrijk gegeven.

De onderzoekers van de kwaliteit van de docententeams speuren naar kenmerken van succesvolle teams. Smetsers noemt vijf succesfactoren voor teams die wij hebben opgenomen in onze vragenlijst voor de interviews:

1. De doelstelling en het teamproduct moeten duidelijk zijn;
2. De onderlinge communicatie moet een open uitwisseling van informatie zijn. Eventuele problemen moeten openlijk besproken worden;
3. Er moet een balans zijn tussen bijdrage en opbrengst en men moet elkaar erkennen als persoon en teamlid;
4. Teambelangen en eigen belangen zijn in balans, men spreekt elkaar aan op de eigen verantwoordelijkheid. Teamleden zijn bereid een deel van hun individuele vrijheid op te geven ten behoeve van het teamresultaat;
5. De teamleider is geen baas van het team, maar inspireert en motiveert het team. Zijn werkzaamheden liggen binnen het team en hij is sterk betrokken.

Edmondson constateert in haar onderzoek naar het leervermogen van teams dat tijd voor discussie en reflectie in een veilige omgeving cruciaal is. Van der Willik voegt daar op basis van haar onderzoek naar de relatie tussen cultuur en teamleren in een zorginstelling aan toe, dat vooral een professionele en werknemersgeoriënteerde cultuur een positieve invloed heeft. Die conclusie komt overeen met de conclusie van De Reijke: recht doen aan de professionaliteit van docenten zorgt voor kwaliteit.

Over de relatie tussen de kwaliteit van docenten en de kwaliteit van docententeams hebben wij weinig gevonden in de literatuur. Een antwoord op de vraag wat nu een groep goede docenten tot een goed team maakt en (in de tijd gezien) de vraag op welke wijze het team belangrijk is voor de kwaliteit van de individuele docenten wordt niet gegeven. Op een inductieve manier zijn wij daarover gegevens gaan verzamelen in interviews met docenten en leidinggevenden van de beide opleidingen.

Uitvoering van het onderzoek

In totaal zijn twintig gesprekken gevoerd van 1,5 tot 2 uur met een team of een vertegenwoordiging daarvan, met teamcoördinatoren, leden van het managementteam en leden van ondersteunende teams. Ten behoeve van de gesprekken is een vragenlijst ontwikkeld met de volgende rubrieken

- Doel en Richting van het team;
- Organisatorische kwaliteit;
- Professionele kwaliteit (inhoudelijk vakmanschap, vakmanschap van het leiderschap);

- Relationale kwaliteit (interacties tussen teamleden onderling en met de teamleiding, interacties tussen teams).

Resultaten en bevindingen van het onderzoek

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten en bevindingen per onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn de succesfactoren van de goed functionerende teams in termen van organisatorische, professioneel/vakinhoudelijke en relationele kwaliteit?

Uit het onderzoek komen zeven kenmerken naar voren die wij die als succesfactor kunnen aanduiden. We beschrijven ze hier puntsgewijs:

1. Kennis en vaardigheden van de docenten hebben een hoog niveau (professioneel/vakinhoudelijk, organisatorische en relationeel);
2. Docenten hebben een gezonde dosis ambitie en nieuwsgierigheid, met interne en externe gerichtheid (professioneel/vakinhoudelijke kwaliteit);
3. Het team heeft een duidelijke opdracht (organisatorische kwaliteit);
4. Er is een onderlinge afhankelijkheid van de teamleden (relationele kwaliteit);
5. De docententeams maken de cyclus rond: reflecteren, plannen maken, implementeren, checken (organisatorische kwaliteit);
6. De teams vormen een sociaal veilige omgeving voor de docenten:
 - a. teamcoördinator is een collega met enkele regeltaken (organisatorische kwaliteit), geen hiërarchie (relationele kwaliteit).
 - b. de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd met de manager voltijd (vt) of deeltijd (dt), niet met de teamcoördinator (organisatorische kwaliteit)
 - c. apolitieke omgeving: geen machtsspelletjes (relationele kwaliteit).
7. De teamrollen (Belbin 1998) zijn evenwichtig verdeeld over de teamleden: de docenten vullen elkaar aan op inhoud en uitvoering (relationele kwaliteit).

Lerende teams

De eerste zes punten zijn, zo blijkt uit de literatuur, dé kenmerken van lerende teams. Hoge kwaliteit heeft blijkbaar veel te maken met het vermogen en de mogelijkheid tot leren. In de teams van P&A en TBK vindt zowel collectief als individueel leren plaats. Uit de antwoorden op de vraag 'Wat levert teamsamenwerking jou op?' bleken leereffecten op professioneel/inhoudelijk, organisatorisch en relationeel gebied.

Aan de zes uit de literatuur bekende kenmerken zouden wij een zevende kenmerk willen toevoegen. De teamrollen van Belbin zijn in de literatuur nog niet eerder in verband gebracht met lerende teams, maar wij veronderstellen dat een evenwichtige verdeling van de teamrollen bijdraagt tot het leervermogen en daarmee de kwaliteit van de teams.

Zingeving

Op de vraag: "Op welke resultaten ben je het meest trots?" werden niet de collectief geformuleerde teamopdrachten en jaar-

plannen als antwoord genoemd maar de persoonlijke beleving van en de bevrediging van de behoeftes in het werk. De uitspraken van de docenten wijzen er op dat goed functionerende teams aantoonbaar bijdragen tot de zingeving van het werk. Deze bevindingen komen tot de hypothese: 'In goed functionerende teams is zingevend werk de belangrijkste drijfveer van docenten'.

Collectieve taakstelling en individuele opdrachtbeleving

Uit de antwoorden op de vraag: 'Is duidelijk wat de opdracht van het team is?' blijkt dat collectieve taakstelling en individuele opdrachtbeleving een bijzondere relatie tot elkaar hebben. Bij P&A staat de teamopdracht puntsgewijs opgesomd in de beleidstukken. Vrijwel geen van de geïnterviewden kon de opsomming echter reproduceren. Wel waren zij zeer duidelijk in wat zij als hun eigen persoonlijke (deel)opdracht zagen. Toen de geïnterviewden na het geven van hun antwoorden de teamopdracht uit het beleidsstuk werd voorgelezen, herkenden ze zich daar meteen in. Hieruit is de hypothese af te leiden dat: 'De individuele wensen en verlangens van de docenten in hun eigen beleving centraal staan en dat een goed functionerend team zich kenmerkt door een collectieve taakstelling die in sterke mate tegemoet komt aan de professionele wensen en verlangens van de individuele docenten' (zie ook Van Schijndel 2010).

Onderzoeksvraag 2: Welke rol spelen leidinggevenden en leiderschapstijl bij het goed functioneren van teams?

P&A en TBK hebben beiden een managementteam (MT) dat bestaat uit een directeur, een onderwijsmanager voor de voltijd opleiding en een voor de deeltijd opleiding. De visies van beide MT's op de uitvoering van het leiderschap lijken veel op elkaar. Bij zowel P&A als TBK kwamen de volgende managementactiviteiten van de leidinggevenden naar voren als succesvol voor het functioneren van de teams:

1. Zij stellen financiële, materiële en personele kaders vast en maken die inzichtelijk. Dit geeft houvast aan de docenten(teams);
2. Zij vermoeien de teams niet met het hogeschoolbeleid vanuit de centrale organisatie, maar maken een vertaalslag en bespreken die met de teams: "Hitteschild van Weggeman" (Weggeman, 2007);
3. De inhoud, ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs wordt zo diep mogelijk in de organisatie bij de teams gelegd en creëren daarmee veel professionele ruimte.

De docententeams worden gecoördineerd door een collegadocent. Er zijn geen hiërarchische verhoudingen binnen het team. Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden met de opleidingsmanager gevoerd. Docenten ervaren het team als een sociaal veilige omgeving waar zij kunnen discussiëren, reflecteren en nieuwe plannen maken. Onze conclusie is dat het opleidingsmanagement van zowel P&A als TBK professionele ruimte creëert en daarmee de professionele ontwikkeling van docenten en docententeams stimuleert.

Onderzoeksvraag 3: Wat is de invloed van de organisatorische context op de kwaliteit van de teams?

We schetsen eerst overeenkomsten in de organisatorische context van de P&A- en TBK-teams en daarna de verschillen. Vervolgens worden deze beschouwd in het licht van de kwaliteit en professionaliteit van de docententeams van beide opleidingen.

Organisatieovereenkomsten

Een niet te onderschatten overeenkomst tussen P&A en TBK is de uitstekende logistieke ondersteuning door de onderwijsbureaus (zie figuur 5). Daardoor kunnen de docenten(teams) zich richten op de werkzaamheden die bij hun teamopdracht horen en worden zij niet afgeleid en gehinderd door andere zaken. Dit biedt docenten de ruimte die zij nodig hebben voor hun professionele ontwikkeling. Anders gezegd: waar de werkwijze van het management aan de 'bovenkant' voor de professionele ruimte zorgt, creëert het onderwijsbureau die ruimte aan de 'onderkant'.

Overzicht overeenkomsten in organisatie aspecten van P&A en TBK	
Docenten zitten altijd in meerdere teams.	
Er vindt een goede afstemming tussen de teams plaats.	
Overkoepelend overleg tussen teamcoördinatoren en managementteam.	
Informele overlegstructuur is goed ontwikkeld.	
Het onderwijsbureau functioneert zeer goed.	

Figuur 5. Overeenkomsten in de organisatorische aspecten van P&A en TBK.

Een tweede overeenkomstig organisatorisch aspect is de goede coördinatie tussen de teams. Bij P&A geldt dit voor de coördinatie tussen jaarteam en kenniscap, bij TBK voor de coördinatie tussen de semester teams.

In de matrixorganisatie van P&A moeten inhoud (taak van de kenniscap) en uitvoering (taak van de jaarteam) van het onderwijs op elkaar afgestemd worden. TBK, dat geen matrixorganisatie is, maar als een stroomsgewijze organisatie werkt, kent dit afstemmingsprobleem niet. Bij die opleiding gaat het vooral om de afstemming tussen de semester teams binnen een jaar en opeenvolgende jaren.

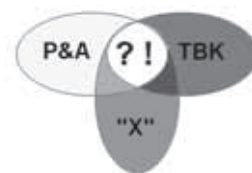
Door de goede afstemming, zo constateerden wij, kunnen lerende teams samen een lerende onderwijsorganisatie vormen. Waar deze afstemming ontbreekt, kan *teamlearning* niet tot *organizational learning* leiden (Edmondson 2002).

Organisatieverschillen

Overzicht verschillen in organisatie aspecten van P&A en TBK		
Onderwerp	P&A	TBK
Onderwijs locatie	Amersfoort en Utrecht	Utrecht, alles dicht bij elkaar
Openingsvarianten	2x voltijd en 2x deeltijd	1x voltijd en 1x deeltijd
Studenten, docenten	ca. 850; d/s ratio 1;32	ca. 550; d/s ratio 1:26
Docenteams	Jaarteam (vt) en team deeltijd (uitvoering, sinds 2009-2010 ook inhoud); Kenniscap (3) (body of knowledge, kennisdeling, kennisverspreiding, curriculum). Docenten in een jaarteam en in een kenniscap. Samen een matrix organisatie.	Semester teams in de stroom van het onderwijs (inhoud en uitvoering). Onderwijsconcept JOIN is maatgevend. Docenten per semester in ander team.
Formele overlegcultuur	Er is een jaarrooster voor alle teamvergaderingen. De vergadermomenten zijn afgestemd op de overkoepelende overleggen en MT vergaderingen.	Er zijn vaste overleg momenten, maar is minder geformaliseerd (de lijntjes zijn kort).
Documentatiegraad	Up-to-date en volledige documentatie van strategie, beheer en uitvoering. Cyclus van jaarverslagen en jaarplannen op niveau van opleiding en van teams.	In de informeel goed functionerende structuur is er weinig behoefte aan papieren bureaucratie. "Waarom zou je het opschrijven als het in je hoofd zit en de lijntjes kort zijn?"

Figuur 6. Verschillen in de organisatorische aspecten van P&A en TBK.

Wat de verschillen betreft is het interessant dat de twee opleidingen een verschillend organisatorisch concept hebben (zie figuur 6). P&A is veel strakker en formele georganiseerd dan TBK. Maar van belang is vooral het verschil in de wijze waarop de onderwijstaken zijn gestructureerd. Bij TBK zijn alle onderwijstaken ondergebracht in semester teams. P&A daarentegen heeft een matrixstructuur: dwars op de jaarteam staan curriculum groepen. Docenten zitten in beide soorten teams. Die verschillen roepen de vraag op hoe het kan dat beide uitstekend functioneren. Speelt de organisatiestructuur geen rol of moeten we de oorzaak dieper zoeken? Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat het gegeven dat beide opleidingen verschillen in de organisatie van het onderwijs, maar ook allebei uitstekend functioneren, te maken heeft met het feit dat beide ook een verschillend onderwijsmodel hebben en er een fit is tussen organisatie model en onderwijsmodel. Marx (1975) noemt een dergelijke fit een belangrijke voorwaarde voor goede scholen. Deze voor de HU-organisatie als geheel zeer belangrijke hypothese zou in een vervolgonderzoek getoetst moeten worden, waarin ook andere opleidingen betrokken worden (zie figuur 7).



Figuur 7. Kwaliteit bij P&A en TBK: een kwestie van overeenkomst en verschil, ook tot andere opleidingen.

Onderzoeksvraag 4. Hoe ligt de relatie tussen kwaliteit van de teams en de onderwijskwaliteit.

We hebben in de inleiding de aanname gemaakt dat de kwaliteit van de docenten en van de docententeams in grote mate bepalend zijn voor onderwijskwaliteit. Nu we alle data verzameld hebben en aan de hand van de eerste drie onderzoeksvragen geanalyseerd hebben, ligt het voor de hand om de vraag over de relatie tussen de kwaliteit van de docenten(teams) en de onderwijskwaliteit opnieuw te stellen en ons af te vragen of het onderzoek aan die aanname meer bewijskracht kan geven. Immers, de onderstelling is gerechtvaardigd dat die relatie er is, maar er zit een verschil tussen "wat iedereen veronderstelt" en "aantonen".

Dit onderzoek biedt niet het 'bewijs' voor relatie tussen beide kwaliteiten. Maar de resultaten van de interviews in combinatie met de gegevens uit de literatuur geven wel aanwijzingen voor de plausibiliteit van die relatie. In onze redenering naar aanleiding van de onderzoeksuitkomsten staat het begrip lerend vermogen centraal: goed opgeleide docenten werkend in teams die zich kenmerken door een grote interne speelruimte, hebben de kans om hun onderwijshoudelijke en didactische kennis en vaardigheden continu te ontwikkelen. Als het team als geheel voldoende externe speelruimte heeft in de relatie met andere teams binnen de opleiding alsook met kenniscentra en het praktijkveld, dan kan het een lerend team worden. Deze lerende teams maken via hun onderlinge interacties in een matrix organisatie (P&A) of semesterorganisatie (TBK) en interacties met het managementteam van de opleiding een lerende orga-

nisatie. De hoofdmotor van het leren is bij de individuele docenten de leerproces volgens Kolb (1975) en op het niveau van het team en de opleiding het volledig doorlopen van de cyclus reflecteren, plannen maken, implementeren en evalueren. Het resultaat van de leerprocessen is een professionele ontwikkeling van docenten, docententeams, managementteams en de opleiding zelf. Als er aan het begin van de keten docenten staan met een relatief hoge professionaliteit en de context geen beperkingen oplegt, dan zorgen alle niveaus (individuele docent, team, opleiding) voor een lerende organisatie die de onderwijskwaliteit continu en op langere termijn hoog kan houden. Wat vervolgens daarbij nodig is, is een goed lerende student met een professionele instelling die, als we het echt goed doen, als afgestudeerde alles in zich heeft om een reflectieve practitioner te worden.

Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek heeft geleid tot een aantal conclusie over de kwaliteit van docententeams die we hier tot slot samenvattend op een rij zetten. Zingevoerd werk is de belangrijkste drijfveer van docenten. Individuele wensen en verlangens van de docenten staan in hun eigen beleving centraal en een goed functionerend team kenmerkt zich door een collectieve taakstelling die in sterke mate tegemoet komt aan de professionele wensen en verlangens van de individuele docenten.

Goed functionerende teams zijn lerende teams, dat wil zeggen teams die de interne en externe speelruimte of 'zeggenschap' hebben om voortdurend regelcycli ofwel leercycli vanaf het begin tot het einde te doorlopen. De leidinggevend van de teams stellen de financiële en personele kaders vast, zorgen voor een heldere vertaalslag van het hogeschoolbeleid van de centrale organisatie en creëren veel professionele ruimte door inhoud, ontwikkeling en uitvoering én regeling van het onderwijs zo diep als maar mogelijk in de organisatie bij de teams te leggen. Goed overleg en goede afstemming en ondersteuning blijken de belangrijkste succesfactoren voor goed leiderschap.

Wat de structuur van de organisatie betreft ligt de relatie wat complexer. De twee opleidingen hebben een verschillende structuur. Dat binnen die beide structuren de teams goed functioneren heeft, zo veronderstellen wij, te maken met de fit tussen organisatiestructuur en het onderwijsmodel. Die veronderstelling zal verder onderzocht moeten worden.

De in dit onderzoek verkregen inzichten kunnen helpen bij het professionaliseren van docenten, docententeams, managementteams en in breder perspectief een opleiding in zijn geheel. Dit is een proces dat niet uit zichzelf op gang komt. De hoofdrolspelers zijn opleidingsmanagement, teamcoördinatoren en HRM professionals. Als die genoeg nemen met het kwaliteitspredicaat "voldoende", dan hebben ze geen boodschap aan de verkregen inzichten. Is de ambitie om naar "goed" of "excellent" te streven, dan bieden de resultaten van het onderzoek tal van aanknopingspunten.

Het advies aan opleidingsmanagers, teamcoördinatoren en HRM professionals is:

1. Breng je kennisbasis over teams op orde. Dit in dit onderzoek gehanteerde enquête biedt daarvoor een aanzet.
2. Kijk consequent of er balans is tussen professioneel/inhoude-

lijke, organisatorische en relationele dimensies van de individuele professionals en de professionele teams, zodat geen van de drie de beperkende factor hoeft te zijn voor het bereiken van de individuele en teamdoelstellingen.

3. Doorzie de organisatie: structuur, beleid en werking en zorg voor een balans tussen het onderwijsmodel en het organisatie-model.
4. Ga altijd uit van de docenten als professionals die zoveel mogelijk speelruimte moeten krijgen om hun 'vak' te kunnen beoefenen en voortdurend te kunnen blijven leren.

Literatuur

Belbin, R. Meredith (1998). *Managementteams. Over succes- en faalfactoren voor teams*. Academic Services, Schoonhoven.

Edmondson Amy C. *The local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective* Organization Science, Vol. 13 No. 2, March-April 2002 p. 128 – 146.

Gennip, Van Hans, Vrieze, Gerrit (2008). *Wat is de ideale leraar? Studie naar vakkennis, interventie en persoonlijkheid*. ITS Radboud Universiteit Nijmegen.

Kolb, D. A. and Fry, R. (1975). 'Toward an applied theory of experiential learning'; in C. Cooper (ed.) *Theories of Group Process*. London: John Wiley.

Marx, Ernst (1975). *De organisatie van scholengemeenschappen in onderwijskundige optiek*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.

Reijke, Peter de (2006). *Een meet-, diagnose en adviesinstrument voor meer professionaliteit in het hoger beroepsonderwijs*. PROVO: Professionele ontwikkeling van onderwijsgevend (in het HBO). Han University Press, Arnhem, Nederland.

Schijndel, Ben van, Berendsen, Gerard (2007). *Kwaliteit is mensenwerk; relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor*, Synaps 23, p.7 – 11. Synaps is een uitgave van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement.

Schijndel, Ben van (2010). *Kwaliteit is Mensenwerk....het vervolg, of het begin?*, Synaps 31. p 33 – 35. Synaps is een uitgave van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK).

Smetsers, Frans, *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid? Een onderzoek naar condities die het samenwerken van professionals in teams beïnvloeden*. Academisch proefschrift, Nijmegen 2007.

Weggeman, Mathieu (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum.

Werkgroep Docentprofessionalisering Hogeschool Zuyd (2009). *Docentprofessionalisering, De professionele docent op weg naar 2013*.

Willik, I.M. Van de (2008). *De relatie tussen teamcultuur, leeftijd en teamleren*. Bachelor afstudeeropdracht, Universiteit Twente.

EOQ congres Budapest

door Cees Beek

Op 21 en 22 juni vond in Budapest het 55ste congres plaats van de European Organisation for Quality (EOQ). Een mogelijkheid om vakgenoten uit de hele wereld te kunnen ontmoeten. Daarnaast was het plezierig bekenden van vorige congressen te ontmoeten. Het vorige door mij bezochte congres was in 2008 in Wenen. Toen waren er slechts twee Nederlanders te vinden. Nu waren het er een stuk of zes en met de Vlamingen meegeteld kwamen we op elf Nederlandstalige deelnemers.

Op het deelnemersoverzicht stonden meer dan 500 personen vermeld. De plenaire vergaderzaal kon echter niet meer dan 360 mensen herbergen, waardoor het echte deelnemersaantal wel rond dat aantal zal liggen. Uiteraard kwam de grootste delegatie uit Hongarije. Naast veel deelnemers uit Europa waren er vakgenoten uit het Midden Oosten (Israel, Iran en Turkije), Australië, Azië (China, Japan, Zuid Korea, India, Thailand, Filippijnen, Vietnam en Singapore), Amerika (USA, Brazilië en Argentinië) en Afrika (Marokko, Egypte en Zuid-Afrika).

Dat zoveel nationaliteiten aanwezig waren kwam doordat dit congres ook een bijeenkomst was van de International Academy for Quality (IAQ) en van de World Alliance for Quality (WAQ). Deze alliantie is een verbond tussen EOQ, IAQ, American Society for Quality (ASQ), Asian Network on Quality (ANQ), Asian Pacific Quality Organization (APQO) en de Japanese Union for Scientist and Engineers (JUSE). Deze groepen komen om de drie jaar bijeen of in Europa, Azië of Amerika. Dus de volgende Europese bijeenkomst is in 2020.

De IAQ bestaat uit maximaal 100 leden die hun sporen hebben verdiend in ons



vakgebied. Lidmaatschap is alleen mogelijk op uitnodiging en als er plaats is. Er zijn op dit moment 3 Nederlandse hoogleraren lid: Teun Hardjono, Ronald Does en Jeroen de Mast.

In navolging van de IAQ heeft het NNK in 2007 haar wetenschappelijke raad omgezet in de Dutch Academy for Quality (DAQ).

Georganiseerde kwaliteitszorg is gezien de leeftijd van sommige van de genoemde verenigingen al zo'n vijftig jaar oud en dat is ook te zien aan de gemiddelde leeftijd van de deelnemers. Zestig jaar is een goede schatting. Men is zichtbaar aan verjonging toe.

Het thema van het congres was: "Navigating global quality in a new era".

In zijn voorwoord van de congresbrochure stelt Pál Molnár (president van de Hongaarse kwaliteitsorganisatie) dat kwaliteitsmanagement een belangrijke bijdrage kan leveren aan het herstel van de economische en financiële crises doordat kwaliteitsmanagement de concurrentiepositie van bedrijven en hun producten en diensten kan verbeteren.

De Oostenrijkse EOQ president Viktor Seitchek schetst bij de congresopening dat risicomanagement steeds belangrijker wordt en dat (het) kwaliteitsmanagement-(systeem) de basis zal zijn voor het integreren van andere managementsystemen zoals milieu-, arbo-, risico- en energimanagement.

De Amerikaan Gregory Watson (president IAQ) hield een pleidooi om terug te keren naar de roots van ons vakgebied, waarbij hij stelt dat kwaliteitsmethoden uit ISO 9001, Lean/Six Sigma en Business Excellence het proces van product/dienst ontwikkeling tot aan gebruik door de klant moeten ondersteunen.

Naast de plenaire opening- en sluitings-sessie waren er parallel lezingen voor de sectoren: gezondheidszorg, onderwijs, dienstverlening, voeding, automotive en farmacie over onderwerpen als innovatie, management, certificatie en audits, meetmethoden, MVO, ISO 9004, Lean & Six Sigma, kwaliteitsmanagement in opkomende economieën en risico manage-



Cees Beek

ment. Dus voor ieder wat wils. Er was veel informatie uit de praktijk maar er werden geen nieuwe elementen gepresenteerd. Wel kan gesteld worden dat er meer aandacht is voor risicomanagement.

De meeste presentaties zijn te vinden op de website van de EOQ (www.eoq.org).

Volgend jaar juni organiseert de DGQ het 56ste congres in Frankfurt onder het motto: "Made in Quality - Made for Success". In 2013 is het de beurt aan Estland.

Food Sectie/Commissie NNK en VMT (Voedingsmiddelentechnologie)

door Cees Beek

In 2009 is door twee NNK-leden de Food Sectie opgericht om samen met vakgenoten uit de voedingsmiddelenindustrie kwaliteitskundige onderwerpen te bespreken. Om een en ander werkzaam te houden is besloten deze werk- en intervisiegroep klein te houden. Deelnemers worden dan ook specifiek uitgenodigd en moeten als kwaliteits-functionaris werkzaam zijn in de productieketen.

Om de bijeenkomsten ook toegankelijk te maken voor andere NNK-leden is besloten de huidige Food Sectie om te dopen tot Food Commissie. Deze commissie blijft als gelimiteerd groepje bestaan en zal twee keer per jaar een Food Sectie bijeenkomst organiseren die toegankelijk is voor alle NNK-leden. Daarnaast komt de Commissie ook nog tweemaal per jaar bijeen.

De eerste Food Sectie bijeenkomst is op 5 oktober bij Douwe Egberts in Joure. Naast een bezoek aan de koffiefabriek staat de bijeenkomst in het teken van verbeterprogramma's zoals Lean, Six Sigma, WCM en TPM.

Tijdens een van de Food Commissie bijeenkomsten ging het gesprek over veranderingen in de organisatie (implementatie, communicatie, motivatie, etc.), waarop de vraag gesteld werd, welke kwaliteitsmanager zich binnen de voedingsmiddelenindustrie eigenlijk bezighoudt met organisatie verbetering/verandering (bedrijfskundige invalshoek). Naar de perceptie van de aanwezigen houdt hij/zij zich primair bezig met de productkwaliteit en -veiligheid en met verbeteringen van het productieproces (technologische invalshoek).

Als de kwaliteitsmanager zich uitsluitend of overwegend bezig houdt met productkwaliteit en niet met bedrijfskundige verbeteringen/veranderingen dan kan dat mogelijk komen door de positie en rol die de kwaliteitsmanager toebedeeld krijgt van het management en/of door zijn/haar opleiding (vermoedelijk technologisch en niet bedrijfs/kwaliteitskundig).

Deze veronderstellingen zijn ook besproken in de Contactgroep Voedselveiligheid

& Levensmiddelenhygiëne (CVL) van VMT waaraan enkele leden van de Food Commissie deelnemen. VMT staat voor Voedingsmiddelentechnologie (www.vmt.nl) en is een publicatie van MyBusinessMedia B.V. De redacteur van VMT die betrokken is bij de CVL ziet de kennis die binnen het NNK aanwezig is en ons netwerk als een toegevoegde waarde voor een van de VMT-doelgroepen, namelijk de kwaliteitsmanagers in de voedingsmiddelenindustrie.

Vandaar dat VMT besloten heeft om samen met het NNK een onderzoek te starten naar de positie en rol van de kwaliteitsmanager in de voedingsmiddelenindustrie. In eerste instantie is een werkgroep geformeerd uit VMT-CVL en NNK-Food Sectie leden. Later hebben zich vertegenwoordigers van TNO en Universiteit Wageningen (WUR) aangesloten, waardoor het onderzoek een wetenschappelijk karakter heeft gekregen.

In de eerste fase van het onderzoek zijn kwaliteitsmanagers uit de productieketen benaderd met de vraag anoniem een online enquête in te vullen. Deze fase is nu afgerond en wordt de tweede fase voorbereid waarin leidinggevendenden geënquêteerd zullen worden.

In 2012 zullen de resultaten in VMT en Synaps gepubliceerd worden en komt er een VMT-NNK dag over dit onderwerp. Het is de bedoeling dat deze VMT-NNK dag jaarlijks georganiseerd gaat worden (in ieder geval tot 2016). Hierover is door beide partijen een overeenkomst getekend.

Het NNK is verantwoordelijk voor de inhoud van het programma en ontvangt voor haar werkzaamheden een vergoeding. VMT zorgt voor de organisatie, locatie en publiciteit en dekt het financieel risico af.

In 2013 zal getracht worden te komen tot de jaarlijkse verkiezing van de Kwaliteitsmanager Voedingsmiddelenindustrie. De Food Sectie is gevraagd daarvoor criteria te ontwikkelen.

Verder krijgen NNK-leden vanaf 2012 van VMT de volgende voordelen aangeboden:

- Niet VMT-abonnees krijgen ter kennisgeving dit blad 3 maanden gratis.
- 45% korting op het Voedingsmiddelenjaarboek
- 45% korting op het combinatiepakket bestaande uit het voedingsmiddelenjaarboek én het online Leveranciersregister
- korting op VMT's ingrediëntenwijzer
- en uiteraard toegangskorting voor de VMT-NNK dag

Met deze samenwerking heeft het NNK er weer een partner bij die zal bijdragen aan onze naamsbekendheid en daarmee de groei van het NNK. Zo zal VMT in 2012 een ledenwervingsactie houden onder hun abonnees. Uiteraard zullen we via onze NNK Linked-In groep ook de activiteiten van VMT onder de aandacht van de deelnemers brengen, zoals we dat ook doen voor al onze partners waaronder ISO-point en KIWA.

'Social Media Masterclass'

Avondlezing 19 april 2011 - Een NNK avondlezing die in sneltreinvaart een beeld gaf van de mogelijkheden van nieuwe media!

door Theo Stoel

Bij de inleiding van de bijeenkomst noemde Jan Willem Jansma het al: Social media zijn 'hot', maar worden door bedrijven meer en meer omgeven met zaken als risicobenadering, gedragscodes, strategieën en beleid. Noodzakelijk of niet, terecht of niet, een hype, een risico of een kans? Deze avond was bedoeld om daar in sneltreinvaart een beeld van te vormen.

De sprekers tijdens deze lezingenavond waren:

- Michiel van Gaalen, Business Manager bij FinchLine, Media Monitoring en Analyse (www.finchline.nl) een oplossing die organisaties in staat stelt om te monitoren en analyseren wat er op sociale media gebeurt.
- André Rijken die bij HowardsHome vanuit een commerciële rol verantwoordelijk is voor de nieuwsvoorziening en de PR van diverse organisaties, onder andere binnen de overheid.

Overeenkomsten

Allereerst de overeenkomsten tussen netwerkbijeenkomsten zoals die van het NNK en de social media bijvoorbeeld Twitter en LinkedIn:

- bij beide is sprake van vrienden, kennissen, vage bekenden of vakgenoten;
- zakelijk en privé lopen door elkaar;
- je stopt er wat in, de ene keer haal je er meer en de andere keer minder uit;
- de prijs die je ervoor betaalt is tijd (bij NNK ook contributie);
- niet iedereen ziet het nut ervan in (bij netwerkbijeenkomsten meestal wel);
- mensen gaan er heel verschillend mee om, sommigen heel actief, anderen passief;
- men doet het omdat het leuk is, je er zakelijk wat aan hebt of bijvoorbeeld vakkennis wilt delen.

Social media

De meest bekende social media in Nederland zijn:

- Hyves (met 9 miljoen deelnemers, waarvan het overgrote deel inactief is)
- Facebook (3,7 miljoen deelnemers)
- Twitter (0,3 – 0,8 miljoen)
- LinkedIn (1,4 miljoen)
- YouTube (5,6 miljoen)

Social media en gedragsregels

Er gelden een paar gedragsregels bij het gebruik van social media te weten:

- je profiel moet up-to-date zijn: men volgt je immers, net zoals je zelf ook anderen volgt;
- wat je schrijft is openbaar en dat vergt zorgvuldigheid over wie je schrijft en waarover je schrijft;

In een bedrijfsmatige omgeving zijn werkafspraken noodzakelijk. Veelal wordt een algemene strategie afgesproken, die voor diverse functionele groepen (HR, Marketing, Sales) verbijzonderd wordt. Dit betreft dan niet gedragsregels voor medewerkers die van social media gebruik maken, maar vooral organisatieonderdelen die voor hun werkzaamheden putten uit gegevens van social media.

Voorbeelden uit de praktijk waren o.a. van Pepsi Cola, dat Facebook gebruikt voor promotionele doeleinden of Sandd, dat postbestellers werft via social media.

Maar ook van een versleverancier, die via Facebook ingrediënten voor menu's verkoopt, inclusief de recepten, die dan vervolgens door gebruikers van commentaar worden voorzien of verbeterd op basis van hun ervaringen.

Een aantal tips, zoals het maken van een bewuste keuze voor bepaalde social media op basis van eigen keuzes rondde het deel voor de pauze af.

Discussie

Ook werden overeenkomsten gezocht tussen social media en de toepassing ervan voor kwaliteitsmanagement. De eerder genoemde social media lenen zich niet direct voor toepassing in kwaliteitsmanagement, omdat deze te breed zijn. Interne social media, zoals Yammer, voldoen beter als het gaat om binnen organisaties te peilen wat er leeft. Maar klantenpanels zouden wel via specifieke groepen ingericht kunnen worden.

Vervolgens constateerden de aanwezigen dat sociale kanalen geen representatief beeld geven van klantpercepties. Deze kunnen zeker niet wedijveren met wetenschappelijk of statistisch onderbouwd onderzoek.



Theo Stoel

Demonstratie

Tot slot werd een demonstratie gegeven van de applicatie FinchLine. Deze doorzoekt een beperkt aantal Nederlandstalige bronnen, namelijk nieuwsmedia, social media en twitter, die actueel zijn.

Het voordeel van deze ten opzichte van gangbare zoekmachines is dat deze bronnen frequent geïndexeerd worden, waardoor actuele informatie wordt weergegeven. Bovendien is er sprake van informatie, die beter aansluit op de vragen die gesteld worden.

De demonstratie op twee zoektermen gaf bijvoorbeeld slechts 11 (verschillende én recente) hits te zien op beide zoektermen.

Het was beloofd: in sneltreinvaart en dat was het ook. Een lezingenavond die uitnodigde tot verder exploreren en experimenteren!

Generatieleren: Wat betekent het voor kwaliteitsmanagement? Avondlezing 20 september 2011

door Hanneke Schleicher



Op dinsdag 20 september 2011 kwamen ongeveer 16 belangstellenden luisteren naar het verhaal over 'Generatieleren: Wat betekent dat voor kwaliteitsmanagement?'.

Het was voor het eerst op een nieuwe locatie Meeting Plaza in Utrecht. De avond werd verzorgd door Edna Walhain en Emiel Nijenhuis. Zij werken beiden bij de netwerkorganisatie Koffie & Bubbels.

Koffie & Bubbels, biedt ondersteuning aan organisaties die nog succesvoller willen worden door de verschillen in generaties te koesteren en te benutten. Zij biedt diverse diensten aan variërend van een algemene kennismakingsworkshop tot intensieve intergeneratieve leertrajecten.

Edna en Emiel begonnen de avond met ons in te delen op basis van ons geboortjaar in één van de vier generaties:

1. 1940-1955 de Protestgeneratie ook wel de babyboomers genoemd,
2. 1955-1970 de Generatie X,
3. 1970-1985 de Pragmatische generatie,
4. 1985-2000 de Screenagers.

Van de laatste groep waren geen vertegenwoordigers aanwezig. Iedere generatie moest met elkaar bespreken wat je je herinnert van je opvoeding, hierbij denkend aan regels, ruimte en relatie en wat weet je nog over hoe de samenleving er in je jeugd uitzag.

De drie groepen kwamen tot de volgende kernwoorden:

Protestgeneratie

Zuinigheid, spaarzaamheid, ouders verlangen dat hun kinderen het beter krijgen dan zijzelf binnen eigen milieu, druk om te presteren, eigen identiteit, seksuele vrijheid, respect.

Generatie X

Afspraak is afspraak, veiligheid, zekerheid, vrienden en familie in de buurt, resultaatgericht, zwart/wit, ruimte voor proberen met duidelijke grenzen, hard werken, sparen, grenzen aan de groei, oliecrisis,

voor het eerst op vakantie naar Spanje, aardappelen mee, eerste gastarbeiders.

Pragmatische generatie

Alles is onderhandelbaar en bespreekbaar, alles mag en alles moet, geld in overvloed, aandacht voor zelfontplooiing.

De verschillen in de generaties werden deze avond ook gedemonstreerd: de Pragmatische generatie was snel klaar en de Protestgeneratie discussieerde langer door, op zoek naar harmonie en consensus: het zogenaamde polderen.

Na onze ervaringen aan elkaar te hebben gepresenteerd kregen wij de theorie gepresenteerd over het ontstaan van de verschillende generaties en welke kenmerken de generaties hebben. Edna en Emiel hebben zich laten inspireren door het boek *Generaties en hun kansen* van Henk Becker en *Het generatieraadsel* van Aart C. Bontekoning.

Generatieleren en Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitssystemen zijn aan verandering onderhevig. De huidige systemen zijn doorgaans ontwikkeld door de Protestgeneratie en geïmplementeerd door Generatie X. Hoe zal het toekomstige kwaliteitsdenken er uit zien? Het beseffen dat de verschillende generaties anders zijn geeft veel inzicht waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Binnen het vak kwaliteitsmanagement kan goed gebruik worden gemaakt van elkaars sterke punten. Door handig gebruik te maken van de verschillen in de generaties en vooral de Pragmatische generatie en, in mindere mate de Screenagers, te betrekken bij het ontwikkelen en implementeren van het kwaliteitsdenken. Op deze wijze ontstaan er eigentijdse kwaliteitssystemen. Uiteraard kan dit alleen in een goed georganiseerd proces, waarin ruimte is voor alle generaties. Koffie & Bubbels heeft hiervoor een bewezen aanpak ontwikkeld: 'Intergeneratief Innoveren'.

De volgende tekst is deels afkomstig uit de **kennisbank** van Koffie & Bubbels.

Generatieleren door Koffie & Bubbels

Generaties zijn grote groepen mensen die zich met elkaar verbonden voelen, omdat zij (veelal onbewust) bepaalde waarden, overtuigingen en 'manieren van doen' delen. Enerzijds zijn deze waarden en gedragpatronen ontstaan onder invloed van het tijdsgewricht waarin de generatie opgroeide, anderzijds vormen zij een reactie op de 'manieren van doen' van de voorgaande generatie.

Zo ontstaat de **protestgeneratie** (geboren tussen 1940 – 1955) in reactie op de hegemonie van Kerk en Staat van de vooroorlogse generatie. Zij groeien op in een tijd van welvaart en zijn de grondleggers van het 'polderen'. In organisaties staan zij voor 'draagvlak creëren, sfeer en harmonie'.

De daaropvolgende generatie, **generatie X**, groeit op in een periode van economische recessie en no nonsens beleid. Zij waren de eerste



generatie na de Tweede Wereldoorlog die een grote jeugdwerkeloosheid meemaakte. Het was moeilijk in die tijd moeilijk een baan te vinden. Generatie X 'maakt er het beste van'. In organisaties staan zij voor 'bundelen van krachten' en 'kijken wat werkt'.

Generatie X wordt opgevolgd door de kinderen van de protestgeneratie: de **pragmatische generatie** (geboren tussen 1970

– 1985). Zij groeien op in een tijd van voorspoed en hebben een grote hang naar vrijheid, zelfbeschikking, en zelfontplooiing. In een organisatie staan zij voor authenticiteit, voor autonomie en verbondenheid.

Momenteel treedt de jongste generatie – **screenagers** (geboren tussen 1985 – 2000) toe tot de arbeidsmarkt. Zij weten niet beter dan dat er 24 uur per dag, 7 dagen per week een overvloed aan informatie is. Informatie die ze boeit pikken ze op, alles wat ze niet interesseert slaan ze niet op. Ze worden getypeerd als: snel, slim en sociaal. In een organisatie staan ze voor 'jezelf zijn', 'verschillen respecteren en benutten', 'voortdurend met elkaar in contact staan'.

Elke generatie vormt door haar eigen 'manier van doen' een subcultuur in de organisatie. Zo vormen verschillende generaties verschillende culturele lagen in een organisatie, met ieder eigen kenmerkende waarden en gedragspatronen.

Iedere generatie is in haar volgende levensfase de nieuwe generatie. De leden van de protestgeneratie zijn de senioren van nu. Zij zullen worden opgevolgd door de leden van generatie X, die nu nog de medioren zijn. Generatie X wordt opgevolgd door de pragmatische generatie, nu de junioren in een organisatie. Elke generatie vult in elke levensfase haar rol in de organisatie op haar eigen kenmerkende manier in. Elke generatie vernieuwt dus vanzelf, mits dat door de oudere generaties wordt ondersteund en zij de ruimte krijgen.

Een nieuwe generatie wordt en blijft energiek als zij haar vernieuwende, evolutionaire rol kan uitleven en verliest energie als zij 'wordt gedwongen' zich aan te passen aan 'manieren van doen' die zij als verouderd beschouwt. Daarnaast verliest een generatie haar energie wanneer zij er niet in slagen de voor hen belangrijkste waarden in hun werk te realiseren.

Voor de protestgeneratie gaat het er momenteel om dat zij hun werk- en levenservaring als senior zinvol kunnen benutten; generatie X vindt het belangrijk dat de toenemende diversiteit in organisaties zinvol benut wordt. De pragmatische generatie wil leren en zich ontwikkelen. Zij zijn erop gericht de besluitvormingsprocessen, zoals die door de hen voorgaande generaties zijn vormgegeven, te versnellen. Screenagers willen zichzelf blijven, willen direct waarde toevoegen en 'leuk' samenwerken. De verschillen in waardeoriëntaties en gedragspatronen tussen de vier werkende generaties kunnen leiden tot spanning, misverstanden, en tot verlies van vitaliteit en kennis. Maar generatiediversiteit biedt nu juist ook, mits in een goed

gericht leerproces, mogelijkheden tot inspiratie, vernieuwing, creativiteit en vitaliteit.

De unieke kracht van generatieleren schuilt daarin dat elke generatie leert en verandert door zijn speciale eigenschappen in de onderlinge samenwerking in te brengen, om zo het resultaat te maximaliseren. De pragmatische generatie (en de screenagers) leert door samen te werken met anderen, i.c. de protest- en de X generatie. De pragmatische generatie leert ontdekkend en zoekend en gebruikt daarbij haar netwerken. De protestgeneratie leert effectief wanneer nieuwe kennis en kunde kan worden gekoppeld aan bestaande kennis en kunde én deze actief verwerkt kan worden in de praktijk. Generatieleren vindt dus plaats in een proces van interactie tussen de leden van verschillende generaties. Waarbij elke generatie de voorkeur heeft voor een eigen specifieke manier van leren en veranderen.

Intuïtief scannen jonge mensen in een organisatie wat wel en wat niet goed werkt. Ze staan nog onbevangen ten opzichte van gegroeide verhoudingen en werkwijzen. Het innovatievermogen van een nieuwe generatie wordt onderschat. Door daar meer ruimte en steun aan te geven wordt frisse vernieuwingsenergie beter benut. Zo wil de pragmatische generatie, die zich zo langzamerhand in de levensfase van de medior bevindt, zijn energie besteden aan:

- persoonlijke ontwikkeling in uitdagend werk
- interactieve samenwerking die leidt tot praktische innovatie en daadkracht
- realistische doelstellingen en tastbare resultaten

Hun vermogen om bestaande routines daadwerkelijk te doorbreken en om veranderingen te realiseren wordt echter vaak overschat. Ze hebben daarbij de steun nodig van ervaren collega's. Het samenwerken met deze jonge mensen kan ervaren collega's een vitale impuls geven.

Een nieuwe generatie heeft over het algemeen geen of weinig ervaring met innovatie- of veranderprocessen. Die ervaring hebben veel medewerkers en managers van de oudere generatie vaak wel. Daarin ligt een belangrijke basis voor samenwerking. De nieuwe generatie voelt aan wat er veranderd moet worden, de ervaren generaties hebben ervaring met de aanpak daarvan. Voortbouwend op, en gebruik makend van, de kennis en kunde van vorige generaties kan de nieuwe generatie haar eigen manier van veranderen ontwikkelen. De ervaring leert dat de ervaren generaties hun steun niet vanzelfsprekend verlenen. Vaak moet die actief worden verworven, vooral in die organisaties waar de waarden en drijfveren van de oudere generaties de cultuur bepalen en de neiging hebben die van de jonge(re) generatie daaraan ondergeschikt maken.

Een van de meest productieve manieren om de unieke eigenschappen en kwaliteiten van generaties in een organisatie in te zetten is hen gezamenlijk te laten bijdragen aan de oplossing van een concreet organisatievraagstuk als kwaliteitsmanagement. Elke generatie brengt zijn speciale eigenschappen in de onderlinge samenwerking in en maximaliseert daarmee het resultaat. De productiviteit heeft niet alleen betrekking op het resultaat; er ontstaat tevens een duurzame (samenwerkings)relatie tussen de verschillende generaties, waardoor deze tot hun recht kunnen blijven komen en die ruimte biedt om van en met elkaar te leren in een permanent verbeterproces.

Zie voor meer informatie www.koffie-bubbels.nl

Intervisie: persoonlijke ontwikkeling én onderhoud voor professionals

Hoe ga je als professional in het kwaliteitsmanagement om met inhoudelijke vragen, lastige veranderkundige situaties of persoonlijke dilemma's? Voor beantwoording van deze en andere issues kent het NNK sinds 7 april van dit jaar een eigen intervisiegroep. Hieronder belichten wij wat er onder intervisie wordt verstaan, en beschrijven wij als deelnemers onze beleving en opbrengsten.

Werkzaam zijn in het kwaliteitsmanagement brengt veel professionele uitdagingen met zich mee. Je organisatie wil en moet in beweging en jij dient daar een actieve rol in te hebben. Niet zo zeer wat je moet doen is het probleem, maar hoe zet je het geheel in beweging? Dit vraagt om de persoonlijke inzet van ons als kwaliteitsprofessionals in onze contacten met management en medewerkers en stijgt uit boven de verschillende kwaliteitsmethodieken. Intervisie is een manier om samen met anderen te komen tot concrete ideeën, hoe jij als persoon binnen je organisatie het verschil kan maken.

Soorten cases tijdens de intervisiebijeenkomsten

Kwaliteitskundigen bevinden zich veelal in een stafpositie en hebben te maken met uiteenlopende inhoudelijke disciplines en functionele niveaus in hun organisatie. Dat is ook te zien aan de cases die werden ingebracht. Inhoudelijk zijn deze in te delen naar drie typen. De eerste groep heeft betrekking op de rol van de kwaliteitskundige als adviseur over het te voeren kwaliteitsbeleid. Hierbij is meestal sprake van een adviesrelatie naar directie en management. De tweede categorie richt zich op de bijdrage van de kwaliteitskundige aan het 'verandermanagement'. Dit doet vooral een beroep op de communicatieve en procesmanagement vaardigheden van de medewerker. De derde groep cases focust op de rol als auditor/controller in de organisatie. Hoe slaagt de kwaliteitskundige erin om een reëel beeld te krijgen van het functioneren van het systeem? Wat opvalt is dat in deze drie typen cases de persoonlijke attitude en vaardigheden van de kwaliteitskundige voorop staan.

Adriaan Loeve
Medewerker kwaliteitszorg, Stichting Ontmoeting

Wat is intervisie en hoe werkt het?

In een intervisie, of intercollegiaal consult, bespreken beroepsgenoten of collega's op een methodische manier vraagstukken uit de eigen praktijk. Dat kan een aanpak, probleemsituatie of dilemma zijn, die de case-inbrenger sterk bezig houdt en waar hij niet zelden persoonlijk last van heeft (zie kader 'Soorten cases tijdens de intervisiebijeenkomsten'). In de praktijk is een gezamenlijke reflectie op het eigen handelen een goede manier gebleken om tot verbeteringen te komen. Door op basis van vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid de aanpak en opvattingen aan een kritische blik te onderwerpen, worden inzichten en ervaringen gedeeld. Deelnemers leren elkaar te consulteren over eigen werkvragen en deze op een niet oordelende, maar lerende manier te behandelen.

De NNK-intervisiegroep is tot op heden 4 keer bijeen geweest. In deze opstartfase is de groep begeleid door Han Hendrickx en Paul Hilhorst, beide NNK-lid maar tevens lid van het KPS Gilde (Kwaliteit Publieke Sector). Deze netwerkorganisatie van overheidsmanagers en consultants heeft in haar 10-jarig bestaan een degelijke traditie opgebouwd van begeleide intervisiebijeenkomsten. Omdat ze zelf veel voordeel ervaren bij intervisie, zijn ze enthousiast ingegaan op het verzoek van het NNK-bestuur deze methodiek binnen het NNK te introduceren.

Gewoonlijk duurt een intervisiebijeenkomst ongeveer 2 uur en vindt gemiddeld eens per 2 maanden plaats. Een intervisiegroep bestaat uit 5 tot 8 personen. De huidige NNK-groep kent 6 deelnemers en kan dus nog wat uitbreiding gebruiken. Elke deelnemer neemt een case mee naar de intervisie. Per bijeenkomst worden 1 – 2 casussen behandeld, waardoor er altijd meer cases zijn dan die avond aan bod kunnen komen. De intervisie wordt bij toerbeurt begeleid door een deelnemer, die zich in de voorafgaande intervisie daarvoor heeft opgegeven. Hij begeleidt de keuze voor de cases die avond, en bespreekt kort met de case-inbrenger welke intervisiemethode het best bij de case past. Tijdens de eigenlijke intervisie neemt de intervisiebegeleider de deelnemers stapsgewijs



Beleving van de intervisiemethodes

Afhankelijk van de inhoud van de case wordt er een intervisiemethode gekozen. In de literatuur zijn tal van intervisiemethoden terug te vinden. Moeder aller methoden is de Balint-methode, gericht op het oplossen van problemen. Achtereenvolgens wordt een case geïntroduceerd, vindt er een vraagronde ter verduidelijking en verdieping plaats en worden suggesties voor oplossingen geïnventariseerd. Hierop kiest de case-inbrenger welke suggesties hij gaat overnemen en uitvoeren en bespreken de deelnemers gezamenlijk deze keuze. Tenslotte wordt de intervisie op leereffect en proces geëvalueerd. Binnen de NNK-intervisiegroep hebben we gebruik gemaakt van de Incidentmethode, een wat uitgebreidere variant op de Balintmethode en van de Roddelmethode. Deze methode is een meer spannende werkwijze. Ze wordt gebruikt als in de case ook relationele aspecten en de persoonlijkheid van de case-inbrenger (zijn overtuigingen en gedrag) een rol spelen. Na de introductie van de case en de vraagronde, gaat de inbrenger enige meters verder op buiten de kring met zijn rug naar de deelnemers zitten. Vervolgens roddelen de overige deelnemers over de achtergronden van de vraag, de mogelijke oorzaken en oplossingen. En laten niet na daarin ook nadrukkelijk de persoon van de case-inbrenger te betrekken. De case-inbrenger luistert aandachtig en maakt aantekeningen. Na afloop vertelt de case-inbrenger hoe het was om langs de lijn te zitten, wat hij heeft ervaren en of hij wat aan het advies heeft.

Onze ervaring met de Incidentmethode is dat deze zowel de case-inbrenger als de anderen veel ruimte geeft om op de case in te gaan. De begeleider stuurt op evenredige inbreng. Het geheel neemt uiteindelijk de nodige tijd in beslag en levert in het algemeen wat meer zakelijke oplossingen op. De Roddelmethode gaat sneller. De fase met vragen stellen wordt minder uitgebreid uitgevoerd. Het geheel is ook meer een gesprek, waarin niet iedereen in even grote mate deelneemt. Het gesprek komt vaak sneller bij de meer persoonlijke kant van een case.

Bert Dekker
Kwaliteitszorgcoördinator, Hogeschool Leiden

mee door de intervisiemethode (zie kader 'Beleving van de intervisiemethodes') en ziet toe op evenredige inbreng door de deelnemers. De uitdaging voor de begeleider is de kwaliteit van het leerproces te bewaken en de deelnemers te stimuleren elkaar zo nodig feedback te geven op hun competenties.

Wat levert intervisie op?

De opbrengst van de intervisie is een aantal concrete adviezen die de case-inbrenger mee naar huis neemt en waar hij in een volgende bijeenkomst het praktisch nut van terugkoppelt. Maar even belangrijk: ook de andere deelnemers worden zich bewust van eigen aannames en overtuigingen rond een case. Iedereen leert vervolgens van de uitwisseling van suggesties over een aanpak of werkwijze. Evaluatie van de leerpunten en werkwijze vormen daarom een vast onderdeel van elke intervisie. De

kwaliteitskundige herkent hier wederom ongetwijfeld de vertrouwde PDCA cirkel in...

Waarom is intervisie voor elke kwaliteitsprofessional nuttig?

De deelnemers aan de NNK-intervisiegroep zien het als een welkome bijdrage in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een leuke, interessante manier om verdieping aan te brengen in professionele keuzen en afwegingen. Het is plezierig om in reflectieve zin met je vak bezig te zijn, en daarmee de waan van de dag te overstijgen. Het is ook heel handig over een gezelschap te kunnen beschikken voor aandacht en collegiale steun bij lastige vraagstukken waar iedere kwaliteitsprofessional bij tijd en wijle tegen aanloopt. Het scherpt tevens je vermogen aan om met feedback om te gaan, om te groeien in vakvolwassenheid en om vervolgens met meer kracht,

bewustzijn, rijpheid en wijsheid je beroep uit te oefenen. Intervisie is nuttig als vorm van bijtanken en het opdoen van energie. Sharpening your saw, noemt Stephen Covey dat niet ten onrechte.

Vaart geven in persoonlijke ontwikkeling

Ik heb nu vier keer meegedaan met de NNK-intervisiegroep en ik heb er erg veel profijt en plezier van. Het is een mooie gelegenheid om zowel mezelf te ontwikkelen (doordat anderen meedenken in situaties waar ik mee worstel), als om bij de dragen in de ontwikkeling van anderen door mee te denken in hun situaties. En dat laatste is uiteindelijk ook weer leerzaam voor mezelf, want er zijn altijd parallellen met mijn eigen situatie, of nieuwe inzichten die ik nog niet had onderkend. Dus altijd prijs!

Bij een intervisie heb je altijd een eigen case bij de hand die soms behandeld wordt. Niet altijd, want er zijn meer deelnemers dan er tijd is om cases te behandelen. Maar zelfs als je case niet behandeld wordt, leer je van de voorbereiding op zich al heel wat. Mooi is het om te merken dat er een speciaal soort teamrelatie ontstaat: in de praktijk van elke dag hebben we niets met elkaar te maken, maar juist daardoor vertellen we elkaar dingen die je maar moeilijk (of helemaal niet) kwijt kunt aan je collega's. Het is steeds meer mogelijk om je kwetsbaar op te stellen. En hoe kwetsbaarder je durft te zijn, des te meer ruimte is er om te leren.

De intervisie heeft me (samen met de beleving van het NNK Wintercamp 2011) de moed gegeven om mijn gedachten niet meer helemaal voor mezelf te houden, maar er ook stukjes over te gaan schrijven op mijn eigen blog (<http://kwalinar.wordpress.com>). Kortom: intervisie geeft vaart in de persoonlijke ontwikkeling.

Aad van Dorp,
Adviseur KAM, National Aerospace Laboratory NLR



Waarom is intervisie voor elke kwaliteitsprofessional ook noodzakelijk?

Omdat de kwaliteitskundige niet alleen een inhoudskundige is, maar vooral een beoefenaar van een contactrijk en relationeel beroep. Zijn effectiviteit is voor een belangrijk deel gebaseerd op goede sociale en communicatieve competenties, zoals samenwerken, luisteren, motiveren, overtuigen, empathisch vermogen, klantgerichtheid, organisatiesensitiviteit, tactisch vermogen, besluit- en slagkracht, enz. Het zijn juist deze eigenschappen waardoor hij in de organisatie vaak het verschil kan maken. En laten de meesten van ons daar nu net niet voor hebben doorgeleerd. Juist in de kwaliteitszorg, waarin voorbeeldgedrag zo'n belangrijke rol speelt, is relationele zorgvuldigheid en integriteit van groot belang. Intervisie kan als instrument dan

Vier avonden intervisie: onderhouden van je professie

Ik werk in een jeugdzorgorganisatie en heb als enige medewerker de term kwaliteit in mijn functietitel. Formeel is kwaliteit 'in de lijn belegd' maar praktisch helpt het als ik, als kwaliteitskundige, het management hierbij adviseer en controleer. Dat is de kern van mijn werk. Tijdens dit werk kom ik vaak dilemma's tegen en blijf ik puzzelen hoe ik dingen het beste aan kan pakken. Dankzij lezingen, congressen en uitwisseling met andere kwaliteitskundigen, doe ik regelmatig nieuwe ideeën op die mij helpen om mijn werk te verbeteren. Ook binnen de organisatie wordt ik geïnspireerd, er zijn veel collega's met super goede ideeën en inzet waardoor de kwaliteit van de organisatie en/of de dienstverlening kan verbeteren.

Toch miste ik nog een robuuste uitwisseling met vakgenoten. Ik wilde dit wel omdat ik, ondanks mijn eenzame rol, helder wil blijven kijken naar mijn werk en eerlijke feedback wil krijgen, zonder dat deze gekleurd wordt door eigenbelang van collega's om bijvoorbeeld extra werk te ontwijken (want wij kwaliteitskundigen hebben toch veel ideeën hoe anderen hun werk kunnen verbeteren ;-)) Op basis van eerdere intervisie ervaringen, had ik de verwachting dat de intervisiegroep van het NNK hier invulling aan zou kunnen geven. Mijn idee hierover was dat je door het bespreken van concrete situaties met een vaste groep vakgenoten, samen veel denkkracht kan genereren om dilemma's aan te gaan. En doordat je elkaar regelmatig ontmoet en elkaar leert kennen er een vertrouwd ritme ontstaat, die veiligheid biedt om open te zijn maar ook geconfronteerd te worden.

Na de eerste vier bijeenkomsten heb ik het idee dat deze intervisie groep een plaats kan worden voor de robuuste uitwisseling waarop ik had gehoopt. Ik heb praktische tips gekregen, heb genoten van de discussies en ben ook geconfronteerd met mijn eigen logica. Ik was op zoek naar eerlijke feedback maar vond het ook wennen om echt op mijn vakgebied uit de 'comfortzone' gehaald te worden en kritische vragen te krijgen. Een praktisch voorbeeld, ik ben met de directeuren in gesprek over hun beoordeling of beeld over de kwaliteit van hun stichting. Zij vinden dit een lastig onderwerp omdat kwaliteit zo'n breed thema is. Ik was geneigd hen als hulpmiddel veel informatie te geven over signalen die komen van cliënten, medewerker, systemen, etc. Ondanks dat mijn intentie is om bij hun vraagstukken aan te sluiten, merkte ik tijdens de intervisie, dat ik soms toch te veel in mijn eigen kwaliteitstermen en koker blijf hangen. Het prettige van de intervisie is dat door het gebruik van intervisiemethodieken en de inzet en vertrouwen van vakgenoten, het gesprek het niveau ontstijgt van andere ontmoetingen met collega's of vakgenoten, die meer gericht zijn op meeleven en het uitwisselen van tips. Kortom ik vind het een verrijking, met name voor het onderhouden van mijn professie.

Janneke de Graaff,
Kwaliteitscontroller, William Schrikker Groep



goed bijdragen tot periodiek onderhoud van je sociale vaardigheden en beoordelingsvermogen. Een reden waarom al veel andere professionals in de kennisintensieve dienstverlening, adviseurs, trainers en coaches deelnemen in intervisiegroepen.

Uit evaluatie binnen onze NNK-intervisie-groep bleek dat de case-inbrenger in alle gevallen profijt had van de advisering en met het advies aan de slag is gegaan. De bewustwording en herkenning van situaties waren belangrijke leerpunten voor de rest van de groep. Hiermee heeft de intervisie binnen onze groep aan de verwachtingen voldaan en hebben wij als deelnemers besloten zelfstandig door te gaan met intervisie. Intervisie in NNK-verband is een aanbeveling voor iedereen die verder wil in kwaliteitszorg. Wij hopen dat onze erva-

ringen voor veel NNK-leden een aanmoediging zal zijn om deel te nemen in een intervisiegroep. Geïnteresseerde leden kunnen zich melden bij het NNK per e-mail: info@nnk.nl.

Bert Dekker
Aad van Dorp
Janneke de Graaf
Govert Hartsinck
Han Hendrickx
Paul Hilhorst
Adriaan Loeve
Kees de Vaal

Intervisie, een eigentijdse manier van ontwikkelen

Wat een mooi initiatief. Het NNK biedt haar leden de mogelijkheid om deel te nemen aan intervisie. Intervisie is een eigentijdse manier van jezelf ontwikkelen en anderen helpen. Niet kennisoverdracht over een bepaald thema staat centraal maar de door deelnemers ingebrachte casus. Zo kan worden geput uit de ervaringen van collega-kwaliteitsmanagers. De inbrenger van de casus bepaalt zelf hoe hij/zij verder gaat met de casus. Respect voor elkaar is een belangrijk uitgangspunt.

Het bestuur van het NNK heeft in de voorbereiding op deze eerste intervisiegroep het KPS Gilde (Kwaliteit Publieke Sector) nadrukkelijk opgezocht. We zijn erg blij dat Han Hendrickx en Paul Hilhorst, beiden prominent NNK-lid maar tevens lid van het KPS Gilde, zich hebben ingezet bij de start van deze eerste intervisiegroep binnen NNK-verband. Zij brachten heel veel ervaring met intervisie mee die zij binnen het KPS Gilde hebben opgedaan. We zijn er binnen het bestuur van overtuigd dat leren van andere kwaliteitsmanagers heel effectief is. Intervisie geeft de deelnemers dus een enorm rendement. Vanuit die overtuigingen bevelen we u aan om zich te melden voor deze en komende intervisiegroepen.

Kees Ahaus
Voorzitter NNK

Het snijvlak van Kwaliteit en HRM: de brug tussen theorie en praktijk

door Ben van Schijndel

Zomer 2011, begin augustus. Het regent, het waait en de temperatuur is ook niet om naar huis te schrijven. Je troost je met de gedachte dat er ook zoiets als een echte zomer bestaat, waarin het aangenaam zonnig en warm is. Begin augustus schieten de koersen op de beurzen omlaag en de kredietwaardigheid van de Verenigde Staten en Zuid-Europese landen staat ter discussie. We troosten ons met de uitspraken van deskundigen, die ons er op wijzen dat dit niet de echte economie is. Daar gaat het, althans in onder andere Nederland en Duitsland, goed mee.

Kennelijk zit er iets in ons dat ongemakkelijke verschillen wil overbruggen en verklaren. In het geval van het weer zoeken we het in de natuurlijke fluctuaties die nu eenmaal voor komen. In de economie ligt het anders. Daar heb je wetten die vraag, aanbod, prijs, geld- en goederenstromen bepalen. Die wetmatigheden hebben echter geen betrekking op wispelturig menselijk gedrag, dat ons wisselvalligheden van beurskoersen bezorgt. Er zit een gat tussen de theorie van het vakgebied economie en het praktijkgedrag van mensen.

In de kwaliteitskunde lijkt het niet anders te zijn. De klassieke kwaliteitssystemen AQAP, ISO, INK/EFQM zijn in principe opgezet om tot verbetering van halffabricaten en eindproducten te komen. Moderne versies zoals Lean en Six Sigma zijn de daar in gespecialiseerde opvolgers. Daar is niets mis mee, maar het heeft toch tekortkomingen. De grens van de effectiviteit van een kwaliteitssysteem wordt bereikt als het niet meer aansluit op de menselijke behoeften, intuïtie en denkwijzen. Het INK-model heeft de velden 'leiderschap' en 'medewerkers'. Kennelijk schoten die tekort en heeft het INK een aanvulling gemaakt: mobiliseren, waarderen, reflecteren en inspireren. Maar ja, wat kun je daarmee als je veel kennis hebt van product- en proceskwaliteit en weinig kennis hebt van menselijk gedrag? Het programma Investors in People (IiP) is een aanzet geweest om het menselijk gedrag bijdragen te laten leveren aan kwaliteitsbeleving. In de, ondergewaardeerde, publicatie 'Twee handen op één buik' in het

blad Sigma van februari 2001, komt Roger Leenders na een vergelijkend onderzoek tot de conclusie: "Naar mijn mening laat zich een IiP traject zonder enige moeite invoegen in een bedrijf dat zich richt naar het INK-managementmodel".

We weten allemaal hoe het verder is gegaan. Veel van de verworven IiP certificaten zijn niet verlengd en is IiP in de ogen van kwaliteitskundigen een speeltje van HRM functionarissen. Sterker nog, toen ik mij in 2007 via onderzoek begaf op het snijvlak van Kwaliteit en HRM, raadde een gewaardeerde collega en prominent lid van het NNK, mij aan om voorzichtig te zijn. "Je moet er niet aan denken dat HRM-ers zich met kwaliteit gaan bemoeien". Onder-tussen vinden we wel dat Nederland zich moet profileren als kenniseconomie. Hoogwaardige kennis die belegd is bij professionals die daar slimme dingen mee doen en daarmee 'zorgen voor kwaliteit', die ze zelf voortbrengen.

In dat licht krijgt het begrip 'kwaliteitszorg' de extra betekenis, die het nodig heeft. Dat lukt niet met systemen en theorieën die in oorsprong en in hoofdzaak geënt zijn op producten en productieprocessen. Dan houden we het gat tussen theorie en praktijk in stand, terwijl er juist een brug tussen geslagen moet worden.

Binnen het NNK zien we op dit moment een hoogwaardige discussie over kwaliteitsparadigma's, kwaliteitsscholen en kwaliteitsdimensies. Het levert nieuwe wetenschappelijke inzichten op en dat is goed. De vertaalslag van theorie naar dagelijks toepasbare praktijk laat nog op zich wachten. Ook mijn model van kwaliteit in de drie dimensies, professionele-, organisatorisch- en relationele kwaliteit, is ook nog niet volledig uitgewerkt in een praktijkmodel. Ik ga daar graag over met u in discussie onder het motto "Kwaliteit is Mensenwerk".



Ben van Schijndel

SYNAPS is een uitgave van NNK - Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement. NNK stelt zich ten doel het uitwisselen van ervaring, het bevorderen van onderzoek en het ontwikkelen en verspreiden van kennis en kunde op het gebied van kwaliteitsmanagement. Belangrijkste kenmerken zijn kwaliteitsmanagement als oogmerk, netwerk voor samenwerking, actieve menskracht, financiële armslag, heldere processen en organisaties, goede communicatie en een sterk imago.

SYNAPS verschijnt ca. drie keer per jaar. Het is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de redactie (delen van) artikelen over te nemen.

Kopij

Tekst moet worden aangeleverd in Word. Fotomateriaal, grafieken en schema's moeten in *hard-copy* worden aangeleverd ten behoeve van de opmaak. Beeldmateriaal moet worden aangeleverd in eps of tiff-formaat met een minimale resolutie van 300 dpi. De redactie behoudt zich het recht voor om van schematische weergaven de vormgeving aan te passen. Dit geschiedt uiteraard met inachtneming van de informatie-waarde.

Advertenties

Voor informatie over advertenties en tarieven kunt u zich wenden tot het secretariaat.

Redactie

Jos Groenendijk
Arend Oosterhoorn
Ton van der Wiele
Hans Witbaard
Hanneke Schleicher
Annie van Ommeren

Adres NNK (tevens Redactie adres)

Tielsestraat 10 | 4021 HC Maurik
Telefoon 0344 694930
E-mail: info@nnk.nl
www.nnk.nl

Lidmaatschap NNK

De tarieven voor het NNK lidmaatschap t/m 31 december 2012:

	Excl. BTW	Incl. BTW
Individueel lidmaatschap	€ 100,84	€ 120,-
Bedrijfslidmaatschap:		
< 5 personen	€ 268,91	€ 320,-
< 30 personen	€ 403,36	€ 480,-
< 100 personen	€ 546,22	€ 650,-
> 100 personen	€ 651,26	€ 775,-
Ex KDI	€ 378,15	€ 450,-
excl. inschrijvingskosten		

Bestuur

Voorzitter : C.T.B. Ahaus
Vice-voorzitter : B.J. Bel
Penningmeester : B.J. Bel
Secretaris : B.C. van Schijndel
Bestuursleden : C.P.G. Beek
J.Q.M. Groenendijk
C.D.R. de Vaal
R. Meijburg

Bankrekening Rabobank 11.37.74.095

Druk OCC dehoog, oosterhout

ISSN-nummer 1569-2957

Mission Statement: NNK: *hét kennisnetwerk voor kwaliteitsmanagement*

Missie

- Het uitwisselen van kennis en ervaring op het gebied van kwaliteitsmanagement.
- Het bevorderen van de interesse voor, respectievelijk de bewustwording van het belang van kwaliteitsmanagement.
- Het vormen van een nationaal netwerk van gelijkgezinde organisaties.
- Het bevorderen van onderzoek en het ontwikkelen en verspreiden van toepasbare kennis en kunde op het gebied van kwaliteitsmanagement.
- Het ontwikkelen en verzorgen van kwaliteitskundige opleidingen op basis van geconstateerde behoeften van uit de markt.

Visie (ambitie)

NNK wordt door de beroepsgroep, het bedrijfsleven en de Nederlandse overheid gezien als hét platform voor kwaliteitsmanagement.

N.B.: Onder kwaliteitsmanagement wordt verstaan het beheersen en verbeteren van de kwaliteit van producten, diensten, processen en organisaties.

De doelgroep van NNK omvat:

- Directies van bedrijven en organisaties waar aandacht is voor kwaliteit in brede zin (*good management practices*).

- Kwaliteitsmanagers en -kundigen die de principes van kwaliteitsmanagement in de praktijk toepassen.
- Wetenschappers en docenten die onderzoek doen naar dan wel onderwijs geven in kwaliteitsmanagement.
- Nederlandse overheid die behoefte heeft aan beleidsadvies over kwaliteitsmanagement vanuit het werkveld.

Normen en waarden (Code of Conduct)

Het NNK is een kennisnetwerk. Dit betekent dat leden er kennis kunnen halen. Halen is echter alleen mogelijk als er ook wordt gebracht. Van de personen die via het NNK lidmaatschap deel willen uitmaken van het netwerk wordt dan ook verwacht dat zij:

- zich actief opstellen door een bijdrage te leveren aan NNK-activiteiten en werkgroepen/ commissies en door te reageren op vragen van het bestuur en commissies/werkgroepen.
- zich kenbaar maken door hun profiel in te vullen op de website van het NNK zodat medeleden contact kunnen leggen.
- medeleden belangeloos antwoord geven op vakgebiedvragen.
- actief de website gebruiken als communicatie middel met bestuur, commissies, werkgroepen en medeleden.