

Over hoe kwaliteitsmanagers kwaliteit uithollen met blauwdrukken

Camillo Spratt, Voorzitter Kwaliteitskring Zuid Holland

Veel leidinggevend en professionals doen hun uiterste best om de nieuwe ontwikkelingen die onze wereld en onze organisaties beïnvloeden bij te houden. Ik kom veel van deze geïnteresseerden tegen in de collegezalen bij managementopleidingen, bij het Directeurennetwerk Nederland, bij klanten en bij de Kwaliteitskring Zuid Holland. Allemaal verenigingen en instituten die mensen met verve aan elkaar verbinden, zodat ze leren hoe het beter kan in onze organisaties. De focus ligt steeds op nieuwe methoden en technieken die organisaties moeten helpen om te verbeteren en te vernieuwen.

Stroom

De niet-aflatende stroom nieuwe modellen is door de jaren heen steeds gepresenteerd als antwoord op actuele problemen of op de actualiteit van dat moment. Het model is steeds een soort blauwdruk waarmee je je organisatie kunt verbeteren. Al in de jaren '50 van de vorige eeuw kwam er meer aandacht voor het optimaliseren van organisaties met behulp van managementmodellen. Het gaat meestal om een 'nieuwe' blauwdruk die de organisatie zou verbeteren. Deze blauwdrukken werden vaak over de organisatieleden uitgestort en iedereen bleef zich verbazen over de magere *performance* die onze organisaties desondanks vertoonden. Er was vaak weinig tijd voor reflectie op de gebruikte modellen, want er stond alweer een nieuwe methodiek voor de deur.

Sceptisch

Nu blijkt uit onderzoek keer op keer dat de resultaten van de grote verandertrajecten die de blauwdrukken teweeg brengen, tegenvallen en dat de meerderheid van leidinggevend en de verandertrajecten achteraf ervaren als mislukt. Het kostte meer dan begroot, de resultaten bleven uit en het belangrijkste effect is, dat medewerkers van de organisatie sceptisch zijn geworden over veranderinitiatieven.

Keurslijf

Onze veelgebruikte blauwdrukken geven een kijk op hoe organisaties werken en veranderen. Een blauwdruk is een keurslijf, dat, als het goed werkt, leidt tot de beheersing van een proces en mogelijk zelfs tot de verbetering ervan. Er kleven echter ook grote nadelen aan onze modellen en zo gewenste blauwdrukken. In dit artikel behandel ik drie belangrijke nadelen:

1. Er zijn organisaties die zichzelf hebben verbeterd door te werken met ISO normen, Lean Six Sigma, INK-managementmodel, Management by Objectives, Business Proces Redesign of een andere managementmethodiek. De organisaties die in de problemen komen, hebben deze zelfde programma's gehanteerd, maar dan zonder het verwachte succes. De blauwdrukken zijn zelden *evidenced based* en de

reflectie die we in organisaties toepassen op de modellen, gaat bijna nooit over het ingevoerde systeem. We stellen onze gebruikte modellen niet ter discussie, maar kijken in plaats daarvan, of medewerkers zich wel aan de eisen van het systeem of model hebben gehouden.

1. Niet alle professionals hebben de kunde of de zin om de door hun gebruikte processen en procedures op te schrijven. Hun ervaring en kennis over hoe ze met specifieke gevallen moeten omgaan, heeft ze door schade en schande wijs gemaakt. Bij een model of blauwdruk hebben anderen opgeschreven hoe het werk gedaan moet worden. Niet alle professionals hebben dan zin om te bewegen langs de lijn waarvan anderen hebben bedacht dat die tot successen zal leiden. We noemen dit vaak weerstand tegen de verandering. We vergeten dan voor het gemak, dat mensen vaak een eigen logica en gewoonte hebben die niet eenvoudig is af te leren en soms eenvoudigweg heeft geleid tot belangrijke successen voor de betreffende persoon.
1. Processen zijn niet altijd een weerslag van de *best-practices*, maar veeleer ingericht om stuurinformatie op te leveren voor de mensen die in een 'net jasje' door de organisatie heen lopen. Dat betekent dat de werkvloer opeens meer tijd kwijt is om informatie bij te houden en in systemen te kloppen. De processen zijn dan ingericht vanuit het gezichtspunt van een bepaalde, dominante groep *stakeholders* om de doelen die deze groep heeft te vertalen naar de meest efficiënte wijze om hun doelen te bereiken.

Destructieve kwaliteitsmanagers

Blauwdrukken leveren vaak onvoldoende op doordat blauwdruk-organisaties niet leuk zijn. Iedereen kijkt verliefd naar de *start up* mentaliteit van nieuwe organisaties, naar de creatieve en innovatieve organisaties en naar die geweldige MKB -bedrijven die vernieuwende dingen doen. De kwaliteit van deze organisaties hangt vaak juist samen met het gebrek aan keurmerken en irritante informatie die verzameld wordt voor anderen.

Als de kwaliteitsprofessional vanuit het gebruikelijke kwaliteitsdenken werkt met *maturity levels*, dan zijn pionierende en innovatieve bedrijven direct van een bedenkelijk beginnersniveau. Als kwaliteitsprofessionals processen in organisaties blijven veranderen aan de hand van modellen die tot doel hebben stabiliteit via een beheerst proces te laten landen in een hernieuwd evenwicht, dan zal dit niet leiden tot professionele organisatieontwikkeling. Dit zal eerder leiden tot een eenzijdige manier van kijken en simplificatie van veranderprocessen. Het zegt allemaal meer over hoe de professional naar kwaliteit kijkt, dan over de betreffende bedrijven.

De kwaliteitsmanagers spelen met hun instrumenten al jaren een bedenkelijke rol als het gaat om de kwaliteit van organisaties. Zij vatten kwaliteit veel te eng op als 'stapjes' in een proces en taken die gestructureerd zijn vanuit een blauwdruk-perspectief. Er is een besturingsfilosofie die op beheersen gericht is en die geen recht doet aan wat een organisatie werkelijk is en wat de mensen in de organisatie willen bereiken. Deze denkwijze is slecht voor het enthousiasme van de mensen, omdat het vervreemdend werkt en de mensen te plat opvat als uitvoerders van een processtap. Dat zorgt voor meer druk en minder zingeving. Het maakt voor mensen namelijk een enorm verschil binnen wat voor context en onder welke druk zij moeten werken.

Kwaliteit is geen kwantiteit

Kwaliteitsprofessionals zouden er goed aan doen om het begrip kwaliteit weer breed op te gaan vatten en daar hun bijdrage op te richten binnen organisaties. We missen echt de kern van het verhaal door over kwaliteit te blijven denken in termen van KPI's, indicatoren, efficiëntie en maturity levels. Daarmee doen we ons vakgebied tekort. Tips hoe we het wel kunnen doen, geef ik graag in mijn volgende artikel.

De uitdaging voor kwaliteitsprofessionals is samen te vatten met een stelling die in een oratie werd aangehaald: "Kwaliteit die je kunt meten is kwantiteit". Het is tijd voor kwaliteit.