

61. Hoe mensen kwaliteit maken

In elke menselijke activiteit stelt zich een uitdaging inzake kwaliteit. Of het nu in een puur privésituatie is of in het kader van een organisatie, kwaliteit is steeds deel van de doelstelling, maar eveneens de bron van veel teleurstelling en frustratie, verspilling van tijd en middelen, negatieve impact op de omgeving en een stoorfactor in menselijke relaties.

Belangrijk genoeg om ons te verdiepen in hoe kwaliteit ontstaat, en hoe niet. Hierbij is het belangrijk om te vertrekken van de vaststelling dat het mensenwerk is. Ook als machines gebruikt worden is er een kwaliteit gerealiseerd in het maken van de machine, in het onderhoud en in het gebruik. Het is altijd mensenwerk. Het is dus vrij logisch dat we voor een gedragsmatige insteek kiezen.

Er kunnen verschillende definities gegeven worden aan kwaliteit;

- 'fitness for use' – geschiktheid voor gebruik
- Voldoen aan de noden en verwachtingen van de gebruiker (genieter) van het resultaat, met inbegrip van de communicatie voor een goede afstemming tussen prestatie en verwachtingen
- Duurzaamheid: de neveneffecten van proces en resultaat, op korte en lange termijn zijn meegerekend, bvb gebruikte middelen, afval, werkomstandigheden, milieu impact, ...

Laten we er van uit gaan dat kwaliteit de som is van al deze definities. Een synthese zou kunnen zijn: " Kwaliteit is de mate waarin een resultaat, proces inbegrepen, voldoet aan de juiste verwachtingen". (met dank aan Gilbert Deketelaere). Door deze definitie verleggen we kern van het vraagstuk naar de definitie van de 'juiste verwachtingen'. De lat ligt dus niet op de grond!

Bij het bepalen van de juiste verwachtingen komen we terecht bij de verwachtingen van de betrokken 'stakeholders', de betrokken partijen. Op die manier zien we snel enkele invullingen van kwaliteit ontstaan:

- IK kwaliteit: wat voldoet aan mijn persoonlijke verwachtingen
- WIJ-kwaliteit: wat we hebben afgesproken als een gedeelde invulling van kwaliteit
- HET-kwaliteit: de verwachtingen vanuit regelgevende kaders, met inbegrip van cultuur
- ZIJ-kwaliteit: de verwachtingen van de direct betrokken partijen, zoals klanten...
- X-kwaliteit: zoals bepaald door objectief onderzoek, wetenschap, literatuur,....

Wie enkel voor zichzelf werkt, beperkt zich snel tot IK-kwaliteit. Met een beetje aandacht wordt ook voldaan aan HET-kwaliteit, op straffe van juridische of sociale

problemen. Maar wie kinderen moet opvoeden heeft ook een X-kwaliteit te respecteren. Die komt vanuit een ethische verantwoordelijkheid om het goed te doen, niet alleen juridisch en volgens sociale normen. Wie hier enkel de IK-kwaliteit nastreeft en kinderen bvb verslavende middelen toestopt, heeft een probleem met X-kwaliteit.

Wie in een relationele context werkt (privé of in een organisatie) moet zich noodzakelijk bijkomend richten op de WIJ-kwaliteit. Die is essentieel in het produceren ervan. Maar in een organisatie-context wordt ook de ZIJ-kwaliteit belangrijk. Je werkt inderdaad voor klanten, met mogelijk nog andere betrokken partijen. En dit opent een cruciale vraag: wat is de sociale opdracht van een organisatie? De missie bepaalt de reden van bestaan, en de toegevoegde waarde die moet geleverd worden. En aangezien het een sociale opdracht is, zal ook de X-kwaliteit belangrijk worden. Kennis is immers breed beschikbaar, en bepaalt mee de verwachtingen van de betrokken partijen. Maar kennis bepaalt in de eerste plaats hoe de gewenste kwaliteit te bereiken is. Niet elke oorzaak-gevolg relatie is even degelijk en betrouwbaar. Mensen hebben persoonlijke overtuigingen, en die bepalen hoe zij de gewenste kwaliteit willen organiseren. Dat betekent dat het samenbrengen van al de genoemde kwaliteiten die subjectiviteit meedraagt. Deel van deze kwaliteit vraagt bovendien om duurzaamheid. De gecreëerde waarde op termijn moet de korte termijn overstijgen. En zo komen we bij een ethische kwaliteit: ook als zijn de huidige partijen tevreden met een bepaalde invulling van kwaliteit, er kunnen ethische principes zijn die daarmee buiten schot blijven. En die kunnen/moeten in de missie verwerkt worden. Soms is een doorbreken van bestaande paradigma's cruciaal om de kwaliteit te leveren die een samenleving nodig heeft. Denk maar aan de kwaliteit van het onderwijs, en aan de vrijheid van onderwijs. Kwaliteit mag niet vrijblijvend zondigen tegen de X-kwaliteit.

Het concept van 'mededogen' is hier dus op z'n plaats, maar dan wel in de brede sociale betekenis: gepast rekening houden met alle effecten die je creëert op anderen, en op het geheel van de context, op korte en lange termijn. Dit impliceert het effect op de gebruiker, de collega die na u in het proces komt of in uw omgeving functioneert, maar ook alle neveneffecten, zelfs voor het sociale en fysieke milieu. Wie kwaliteit produceert op één vlak, ten koste van offers op een ander vlak, heeft vooral waarde verplaatst, en dus ook ergens gestolen.

De gewenste kwaliteit van en in een organisatie, door de bril van de 'missie' bekeken, is dus een vertaling (afstemming en selectie) van de IK-kwaliteit naar een WIJ-kwaliteit, die op een creatieve manier in de context van de HET-kwaliteit wordt gepast, en afgestemd wordt met de ZIJ-kwaliteit, en dat alles met de X-kwaliteit als ethische en professionele inspiratiebron. De effectieve kwaliteit is dus de mate waarin aan deze gewenste kwaliteit wordt beantwoord. Een job voor de leiding!

Het bepalen van de missie is misschien niet het moeilijkste punt. In onderwijs bvb merk je ook dat veel scholen er goed in slagen om dat gevat en genuanceerd af te spreken en te formuleren. En toch zie je ook daar nog veel tegenstrijdige paradigma's de kop opsteken. Concreet zijn er scholen die zich enkel richten op het overbrengen van kennis, of nog beperkter, het afleveren van een diploma. Maar er zijn ook scholen die de zgn 'zorgcomponent' zeer ernstig nemen en daarom kiezen voor een goed uitgebouwde psychologische begeleiding van de leerlingen. Ze gaan ervan uit, omdat die kennis aanwezig en aanvaard is, dat het psychisch welbevinden in de huidige sociale context sterk onder druk staat, en daardoor het leervermogen van leerlingen hypothekeert. Als de hogere leiding (ministerie van onderwijs, bestuursorgaan,...) teveel tolerantie toelaat op dit vlak, is het hele kwaliteitsbeleid al sterk gehypothekeerd. Het wordt dan overgelaten aan de persoonlijkheden en competenties van de lokale leiding om een goed startpunt te maken. Ik-kwaliteit en WIJ-kwaliteit primeren dan; en dat zou ook te vrijblijvend kunnen zijn.

Zodra de missie van een organisatie tot stand is gekomen stelt zich het vraagstuk van de strategie. Daar begint de beschikbare kennis en de persoonlijke overtuigingen de hoofdrol in te spelen. Een strategie is een fundamentele keuze in mogelijke benaderingen die de gewenste missie moeten realiseren. De ene persoon gelooft bvb in perfectie onder vorm van meten en procedures (dikwijls de dominante denkwijze in de HET-kwaliteit), de andere persoon opteert voor persoonlijke betrokkenheid en autonomie (dikwijls dominant aanwezig in de sociale sector, zoals onderwijs), en een derde gaat resoluut voor innovatie (dikwijls dominant aanwezig in commerciële organisaties). Dit geeft aanleiding tot verschillende paradigma's. En daar kan een sterke verstoring plaatsvinden voor het realiseren van de juiste kwaliteit. Het is dus in de praktijk vooral de strategische keuze die de gewenste kwaliteit bepaalt. En er zijn nogal wat hindernissen om op dit vlak tot een definitie van 'de juiste' kwaliteit te komen. (zie ook: 'De psychologie van de strategie' op hugoderkinderen.blogspot.com)

Bij het produceren van kwaliteit hebben volgende aspecten een invloed op de kwaliteit van het proces en dus van het resultaat:

1. Betrokkenheid bij de opdracht (missie)

Motivatie van medewerkers voor een opdracht of een taak kan op verschillende gronden rusten. Maar als het in hoofdzaak om een eigen voordeel gaat, is de motivatie meer op zichzelf gericht, dan op het doel. En dat laat zich voelen. Zodra de eigen doelen bevredigd zijn, is er geen aandacht meer voor het echte doel, dat buiten de medewerker licht. Dat is bvb een goed en bruikbaar product of dienst afleveren. Maar dingen zoals klantgerichtheid, duurzaamheid, middelengebruik,... zullen helemaal verwaarloosd worden. Het is dus niet voldoende dat je graag doet wat je moet doen, wat dat geeft de IK-kwaliteit (ego-beperking) de vrije ruimte.

Betrokkenheid heeft betrekking op de missie van de organisatie, de aanvaarding van de vastgelegde strategie en de rol die je hebt gekregen.

2. Kennis

Men mag nog zo betrokken zijn op iets te creëren voor anderen, als je de nodige kennis niet hebt om dit te doen, zal het een improvisatie worden. De kans op een goed resultaat wordt dan zeer klein. En in functie van de brede definitie van kwaliteit moet je ook veel meer weten dan het onmiddellijk bruikbare om je werk te doen. Om schadelijke neveneffecten in te schatten en op te vangen moet je ook daar een goed inzicht in hebben.

3. Vaardigheden

Kennis alleen volstaat niet om iets goed te doen; je moet de kennis ook in daden en relevante resultaten kunnen omzetten. Een te enge focus of teveel focus op details zonder het geheel te zien, doet de eindkwaliteit geweld aan. Als men bovendien maar over bepaalde vaardigheden beschikt, en de niet ingevulde, relevante vaardigheden aan collega's overlaat zonder expliciete afspraken, ontstaan er tekorten. Sociale vaardigheden zijn altijd een essentiële component van kwaliteit in een organisatie.

4. Discipline

De som van betrokkenheid, kennis en vaardigheden moet vervolgens kunnen rekenen op de nodige discipline om ze in de juiste combinatie te gebruiken. Dat vraagt inzicht in het belang dat elk van deze elementen heeft, en het bewust daarnaar handelen. Discipline is een persoonlijke eigenschap (de wil om het goed te doen), maar verwijst ook naar organisatiecultuur. Zie verder.

5. Focus – concentratievermogen

Als je de nodige discipline maar nu en dan kunt opbrengen, maar dikwijls ook niet, dan is er een probleem. Men zou in staat moeten zijn om andere storende elementen in gedrag te vermijden, want ze kunnen het proces ondermijnen. Wie snel afgeleid is heeft niet alleen moeite om z'n gedachten bij de opdracht te houden, maar zal ook snel de samenhang uit het oog verliezen. En afleiding vraagt (verbruikt) extra tijd en inspanning om opnieuw in het verhaal te komen. Hoe gevoeliger mensen zijn voor afleiding, hoe meer hun werkcontext daarop moet voorzien zijn. Denk bvb aan de effecten van landschapskantoren, in het bijzonder voor extraverte mensen die contact met anderen zeer belangrijk vinden, voor zichzelf.

6. Praktische organisatie

De werkomgeving moet evident ook toelaten dat iemand die over deze kwaliteiten beschikt, ze ook daadwerkelijk kan gebruiken. Denk aan beschikbare middelen, tijd,

opleiding, informatie, systemen, en dus ook de ter beschikking gestelde machines die door anderen gemaakt zijn ... Maar let op: klagen over te weinig (geschikte) middelen is dikwijls een extern toeschrijvingsgedrag om een gebrek aan de persoonlijke bouwstenen voor kwaliteit te verdoezelen. En vergeet niet dat de betrokken ook een opdracht heeft om zichzelf te organiseren. Onder organisatie zouden we ook procedures kunnen rangschikken, maar die hebben een grote beperking. Ze kunnen de andere elementen uit deze opsomming niet vervangen. Ze zijn meestal wel bedoeld om de intrinsieke motivatie en competenties te vervangen, maar dat lukt niet in de praktijk. Hoe meer je als leiding aan medewerkers zegt wat ze moeten doen, en hoe, hoe minder ze zelf verantwoordelijkheid nemen. Een uitvlucht is sneller gevonden dan een oplossing, ook al staat die beschreven. Een leiderschapsstijl die gebaseerd is op gehoorzaamheid is niet productief. Zie hiervoor het model van 'Transactionele Analyse.' (hugoderkinderen.blogspot.com) Gehoorzaamheid doet mensen niet inhoudelijk nadenken, maar doet ze focussen op relationeel overleven.

7. Sociale steun – Teamcultuur - waardering

Om dit alles te kunnen volhouden is er een context nodig die de nodige sociale appreciatie geeft voor het resultaat, en niet voor het bezig zijn. Er is dus nood aan feedback, en liefst op alle vlakken die er toe doen om het niveau van kwaliteit te bepalen. Als die feedback goed is, heeft hij een versterkend effect op al wat vooraf gaat. Als dat die positief is, zou dat aanleiding moeten zijn tot een leereffect. Dat moet voortkomen uit de betrokkenheid. Dus wie niet geïnteresseerd is om bij te leren, heeft wellicht op dat vlak een probleem.

Naast feedback is er ook nood aan 'feed-forward'. De gewenste cultuur moet duidelijk aanwezig zijn, en invloed hebben op het gedrag van mensen. Dit moet het relatieve gebrek aan persoonlijke discipline en concentratievermogen van individuen opvangen. Daarvoor hebben we leidinggevend.

De afgeleverde kwaliteit is dus het eindresultaat van deze zeven elementen, waarbij het onderling verband duidelijk een opbouwende dynamiek moet vertonen. Ze bouwen verder op elkaar.

Om medewerkers (maar ook individuen in een privé context), te beoordelen op hun bijdrage tot kwaliteit, zouden deze zeven elementen een geschikte expliciete aandacht moeten krijgen. Hierbij zou de onderlinge afhankelijkheid niet uit het oog mogen verloren worden. Dat geeft inzicht in hoe de kwaliteit kan verbeterd worden, zodat daar, liefst, de nodige afspraken over kunnen gemaakt worden als het over een organisatie-context gaat. Individueel kan het de nodige reflectie opleveren om aan kwaliteit te werken. Maar als de basis fout zit, is er een rol-probleem. Heeft de betrokken wel de juiste rol gekregen of aanvaard? En de basis, is de betrokkenheid.

Misschien kunnen we het onderling verband tussen de zeven elementen voorstellen als een pyramide waarbij de lagen op elkaar verder bouwen. Elke balk zou op zichzelf een score kunnen krijgen die de effectieve bijdrage tot kwaliteit van de balk bepaald, en dus ook de basis die deze vormt voor de bovenliggende lagen, en voor het eindresultaat. Een balk kan niet breder zijn dan de onderliggende balk. De score van de onderliggende balk is de 10 op 10 voor de volgende. Het eindresultaat is de bijdrage die de betrokken op dit ogenblik, bepaald door de deelscores, levert tot de kwaliteit van de organisatie, ook al is dat een gezin. Door deze stapel te evalueren, wordt ook duidelijk waar er winst te halen valt.

Bijvoorbeeld:

Bijdrage tot eindkwaliteit	xxxxxxxxxxxxXXXXXXxxxx xxxx	Verbeterruimte
----------------------------	--------------------------------	----------------

Sociale steun	Score = 	
Organisatie	Score = 	
Focus	Score = 	
Discipline	Score = 	
Vaardigheden	Score = 	
Kennis	Score = 	
Betrokkenheid	Score = 	
Kwaliteit van de missie	Score = 	

NOOT: In de actuele discussie rond de kwaliteit van het onderwijs in Vlaanderen, kan deze denkwijze misschien nuttig zijn? We stellen vast dat het niet veel zin heeft om op elementen te focussen die een laag potentieel voor verbetering hebben. Door een vernieuwde visie op de kwaliteit van ons onderwijs te aanvaarden, wordt de onderste balk een stuk breder. Mogelijk ligt daar de grootste bijdrage. (zie: De toekomst van ons onderwijs; hugoderkinderen.blogspot.com)

Met dank voor de inspirerende input van Gilbert Deketelaere.

