



## **KWALITEITSVERBETERING EN INNOVATIE\*)**

### **Leringen uit de praktijk**

Ervaringen in projecten en gesprekken met mensen hebben mij geleerd, dat kwaliteitsverbetering en innovatie twee zijden van eenzelfde zaak zijn, nl. oorspronkelijkheid. Elke oorspronkelijkheid heeft iets van een uitbreken uit het vanzelfsprekende, het patroonmatige. Vandaar dat iets oorspronkelijks in de omgeving onrust in het gevoel en afweer in het denken en handelen oproept.

Er is een oriëntatie in ons en in de organisatie gericht op zekerheid. Die oriëntatie uit zich in de behoefte om mensen en gebeurtenissen buiten ons te beheersen. Ga maar na bij u zelf in uw eigen omgeving hoe vaak en snel nieuwe ideeën neergesabeld worden. Vernieuwing geeft onzekerheid en tast het gevoel van beheersbaarheid aan. Ik leg op dit gegeven zoveel nadruk, omdat mij gebleken is, dat kwaliteitsverbeteringsprojecten uiteindelijk hierop stuk kunnen lopen. Het zal erop aankomen of t.a.v. vernieuwingen de oriëntatie naar buiten deels verlegd kan worden naar binnen, naar de zich verantwoordelijk voelende mensen. Daarover, en wat de rol van het management daarin is, gaat dit artikel.

### **Het begrip kwaliteit**

Kwaliteit stamt van qualis: "hoe het geschapene erbij ligt", de waardebeoordeling van iets. De waardebeoordeling van iets wordt ontleend aan de zinbeleving door de omgeving waarin dat iets bestaat of tot stand komt. Bij kwaliteitsverbetering gaat het dus, behalve om normen, ook om het HOE van de samenwerking, de organisatie en de persoonlijke leerprocessen. Voor dat kwaliteitsverbetering zich in het eindprodukt manifesteert, zal aan "remmingen" in de voorwaardenscheppende sfeer voortdurend gewerkt moeten worden. Daarop richt kwaliteitsverbetering zich.

\*) Deze syllabus is eerder als artikel verschenen in het NPI-Bulletin, 1986/7.

Aldus omvat kwaliteit de volgende aspecten:

- . De normen waaraan de output, het "produkt" van een activiteit moet voldoen.
- . De mate van helderheid en de mate van afstemming van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden, rol en functies die in een netwerk van onderlinge afhankelijkheden staan.
- . De aandacht voor procesverzorging, het "voor mij, na mij" van de produktopbouw; leveranciers- en afnemershouding.
- . De vaardigheden in het voeren van besprekingen.

### **Kwaliteitsverbetering en de verschijnselen die we daarbij aanvankelijk tegenkomen**

Normbesef is, zoals creativiteit, in elke mens aanwezig. Net als bij creativiteit zetelt het in het gevoelsgebied. Ons gevoel voor verhoudingen.

Het kwaliteitsbesef van mensen manifesteert zich in eerste instantie doordat ze kunnen aanwijzen en benoemen wat er mis is met aspecten van de organisatie, het productieproces, het leiding geven, het functioneren van anderen en - wat later - van zich zelf. In éérste instantie naar buiten wijzen dus. Niet onlogisch, gezien de psychologische behoefte aan beheersbaarheid van de omgeving. Je ziet het ook grootschalig gebeuren: "de leiding vindt, dat men lager in de organisatie iets aan kwaliteitsverbetering moet gaan doen". Maar wie kaatst kan de bal verwachten.

Hier volgt een kleine bloemlezing over gehoorde opmerkingen in het verband van kwaliteitsverbeteringsprojecten:

"Onregelmatige aanvoer, geen gehoor geven op herhaalde vragen, geen uitleg krijgen op vragen, last minute-veranderingen, chefs die geen risico's durven nemen en beslissingen uitstellen. Verontwaardiging dat praktische adviezen "naar boven" genegeerd worden.

Wisselend normbesef t.a.v. wat wèl/niet kan. Kloof tussen ervaringsdeskundigheid en specialistendeskundigheid, slechte terugkoppeling. Gebrekkige informatie-uitwisseling door ondeskundigheid van de overlegpartners. Geen systematisch overleg en overlegvaardigheid. Produktiedruk. Snelle (voor-)oordelen, weinig gemeenschappelijke probleemanalyse. Het kader identificeert zich overwegend met de top. Onbegrijpelijk beleid, willekeur-effect.

Een aantal genoemde factoren werkt gezagsondermijnd en maakt daardoor aansporen tot kwaliteitsverbetering door management ongeloofwaardig. Kwaliteitsverbetering is een erg kwetsbaar proces vanwege de vele schakels en afhankelijkheden. Het vraagt geduld en doorzettingsvermogen.

### "Kwaliteitsverbetering vraagt om een totaalaanpak"

Uit dit geheel van opmerkingen is een patroon samen te stellen, met basiselementen en betrekkingen daartussen:

zingeving

functie werkinhouden

samenwerking tussen mensen

analyse- en beslissingsprocessen  
m.b.t. de voortgang van het werk

In elk van deze basiselementen zijn kernen aanwezig, die bij kwaliteitsverbetering (opnieuw) werkzaam gemaakt worden. Deze kernen worden hieronder genoemd.

- t.a.v. zingeving:  
KLANTGERICHTHEID. Essentieel hierbij is, zicht hebben op wat de ander nodig heeft van mij.
- t.a.v. functiewerkinhoud:  
het SPECIFICEREN van normen waaraan de output moet voldoen. Essentieel hierbij is: deze voorstelbaar maken voor mensen.
- t.a.v. de samenwerking tussen mensen:  
het RUIJTE scheppen in de menselijke werkrelaties. Essentieel hierbij is het verhelderen van verwachtingen, verhoudingen en beelden t.o.v. elkaar.
- t.a.v. de besluitvorming:  
het mogelijk maken van VERANTWOORDELIJKHEID. Essentieel hierbij is vroegtijdig inschakelen van mensen in hetzij beeldvorming, oordeelsvorming of besluitvorming bij probleemanalyse en probleemaanpak.

Bij kwaliteitsverbetering worden deze kernen tot bewuste oriëntaties in mensen. Pas als voldoende mensen ze herkennen zet het beoogde proces zich door.

Om dit te bereiken zijn 3 zaken van belang bij een systematische aanpak van kwaliteitsverbetering:

- tenminste één persoon in de top neemt en behoudt het initiatief. Hij garandeert noodzakelijke structuurvernieuwing;
- mensen zijn bereid in beweging te komen t.a.v. kwaliteitsverbetering als ze concrete afspraken maken met de ander omtrent de uitwerking van het eigen handelen op het functioneren van de ander;

- de wijze van veranderen en de methodische aanpak en instrumentatie. Nl. normen concreet specificeren, ruimte scheppen tussen mensen en verantwoordelijkheid geven.

### **Functie-afstemming als centraal instrument**

Aangrijpingspunt voor kwaliteitsverbetering is de functie. In elke functie zijn de voornoemde oriëntaties in principe aanwezig. Door deze bewust te versterken in kwaliteitsverbeteringsprojecten worden ze tot innovatieve oriëntaties. Daartoe kunnen we een methodische werkwijze inzetten die ertoe bijdraagt, dat tussen individuen en tussen groepen onderling afspraken worden gemaakt over:

- bepaalde facetten in het functioneren van de ander die men veranderd wil zien;
- die men bestendig wil hebben;
- die men achterwege gelaten wil hebben.

De werking van zo'n instrument is erin gelegen, dat men toetst of de eigen verwachtingen t.o.v. de ander reëel zijn in die zin, dat er geen eigen onvolkomenheden afgewenteld worden op de ander. Als eerste stap wisselt men de belangrijkste verwachtingen uit en gaat men de consequenties na. Daarmee ontstaat een wederzijdse welbewuste oriëntatie op belangrijke scharnierpunten tussen de betrokken functies. Daarna vinden er in horizontaal en verticaal verband meerdere afstemmingen plaats. Hieruit vloeit een reeks van afspraken voort om samen te werken, zowel aan directe verbeteringen (probleemoplossingen) als aan vernieuwingen in de voorwaarden-scheppende sfeer, inclusief persoonlijk functioneren.

### **Valkuilen**

In dit proces worden drie belangrijke valkuilen ervaren en zichtbaar:

- men heeft de illusie de problemen even snel weg te werken, blijft daarbij aan de oppervlakte door de korte termijn blik en men raakt teleurgesteld;
- in plaats van vooruitgang lijkt het wel of er stilstand, ja zelfs terugval optreedt! De angst voor het verliezen van de beheersbaarheid gaat meespelen.
- het vernieuwingscommitment zet niet door bij de persoonlijke leerprocessen. Het "verbeter de wereld, begin bij jezelf".

## **De rol van het middenmanagement en de top**

Ondanks dat er werkzaamheden aan de kaders plaatsvinden - d.w.z. doorbreken van ingeslepen denk- en handelwijzen en structuren moet er geproduceerd, liefst beter geproduceerd worden. Deze spanning belast vooral de top en is een eerste beproeving of men dit kwaliteitsproces doorzetten wil. Heeft men geloof in de zaak die men begonnen is en het vertrouwen in zich zelf of krijgt het ongeduld en de neiging alles wat er gebeurt naar eigen hand te zetten om de zaak te versnellen en door te drukken de overhand?

## **Terughouding**

De top wordt voor het midden-management een dragende en voorwaardenscheppende instantie, wanneer de bundeling van en prioriteitsstelling m.b.t. verbeteringsvoorstellen "van beneden" in handen van het middenmanagement wordt gelegd. Dat lijkt afschuiven, maar in de praktijk betekent dat terughouding betrachten van de top, waar het om de praktische vormgeving van die voorstellen gaat. Het blijkt toch vaak, dat problemen van de vloer op topniveau onderbelicht en geabstraheerd gezien worden.

De zwaarte en het realiteitsgehalte van vernieuwingsvoorstellen van "de vloer" blijven pas levend in de wisselwerking tussen uitvoerenden en middenkader. Dáár kan dan ook het situatiebewuste oordeelsvermogen worden aangesproken.

## **Verzelfstandigen**

Voor het middenkader betekent dit, dat zij zich kan verzelfstandigen doordat zij: in haar traditionele oriëntatie naar beneden nl. "doorvoeren wat van boven komt", RUIJTE gaat maken voor de oriëntatie, "welke vragen, behoeften en initiatieven leven er op uitvoerend niveau m.b.t. het reilen en zeilen van de organisatie waarvoor wij voorwaardenscheppende verantwoordelijkheid behoren te nemen?" Dit laatste weliswaar in wisselwerking met de impulsen en beleidskaders van de top, maar niet zó dat hen het initiatief voor het runnen en vernieuwen van de praktische organisatie uit handen wordt genomen.

Krijgt het middenmanagement deze innerlijk oriëntatie, mede doordat de top haar eigen gedrag in dit opzicht verandert, dan pas stelt ze zich innerlijk voorwaardenscheppend op naar de uitvoerenden. Het resultaat is, zo wijzen mijn ervaringen uit, dat in het primaire proces eigen initiatieven worden uitgewerkt en doorgevoerd. Er is letterlijk en figuurlijk

RUIMTE gecreëerd, doordat de hogere laag zich terughoudt bij de realisering van het initiatief maar actief ervoor de voorwaarden schept. Zonder ruimte komen geen ideeën en initiatieven van beneden tot concretisering. Anders blijft de vicieuze cirkel in stand, dat alles steeds weer "van boven" moet komen.

### **Tot slot**

Er treedt op een bepaald moment een soort grijze zone op in het kwaliteitsverbeteringsproject waarin men "het niet meer allemaal zo scherp ziet zitten". Dat komt, omdat al het nieuwe waar men mee bezig is nog gedeeltelijk in de buitenkant in de "techniekensfeer" zit, en in de regelsfeer. De oriëntaties zitten nog niet "in de botten". Het is een proces van al doende inzicht en vaardigheid verwerven in de werksituatie.

Gaandeweg, maar soms ook plotseling wordt het besef van de nieuwe oriëntaties en het verband met de uitwerking op kwaliteit tot inzicht. Dat geeft een basis van vertrouwen voor de realisering van vernieuwing. Zoals altijd herkennen aanvankelijk maar een paar mensen elkaar daarin, later volgen er meer. En daaruit put men steeds meer moed om vol te houden, totdat vernieuwing en kwaliteitsbesef tot de cultuur van de afdeling of organisatie zijn gaan behoren. Ook voor kwaliteit geldt: "We moeten samenhangen, anders hangen we samen!"