

KWALITEIT VAN BINNENUIT EN VAN BUITEN

GERARD BERENDSEN, EVERARD VAN KEMENADE, HENK BOBBINK EN INEKE PIETERS

Samenvatting

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 accreditatie (Kemenade, 2009 pp. 67-68). Certificatie is wijd verspreid. Zo is in het afgelopen jaar alleen al wereldwijd het miljoenste ISO 9001 – certificaat uitgereikt (ISO Geneve). Desalniettemin ondervindt certificatie veel kritiek. Bedrijven ervaren het proces als ondersteunend maar ook als beknellend²: 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 Volkskrant 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 profes-

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 Themabijeenkomst TQC

sionals 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 onderhoudsvorschrift 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 HKZ (Harmonisatie Kwaliteit in de Zorg) 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

Ieders carrière start met het doorlopen van de basisschool. Door het 1:1:1-systeem (1 leerkracht op 1 klas gedurende 1 jaar) is de leerling erg afhankelijk van de kwaliteit van de leerkracht. Door parttime leerkrachten gaat dit lang niet overal op. 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 verantwoordelijkheid 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 Leeuw. 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 partijenmodel 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 partijenmodel 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 gemeen-

schappelijke 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 leidinggevendenden 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 functioneren 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 substituut 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. 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” (Vonk, 2010). Auteurs als Friedman (2005) en Covey (2006) 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 Vijlder en Hans Gansewinkel (2010) pleiten daarom voor het uit de weg ruimen van de managementschaamte: 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 Arfa tijdens de voetbalwedstrijd op 3 oktober 2010 tussen Manchester City en Newcastle United: 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.

Dit artikel verscheen eerder in Synaps (10e jaargang nr. 33, oktober 2011) uitgegeven door het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement op pagina 20-24.

Literatuur

- Cools, K., (2006), *Controle is goed vertrouwen nog beter: Over bestuurders en corporate governance*. Van Gorcum, Assen, 2e druk 2006.
- Covey, S., (2006), *The speed of trust. The one thing that changes everything*. Free Press New York
- 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.
- Friedman, T., (2005) *The world is flat . A Brief history of the 21st Century*. Picador, New York
- Friedman T. (2008) *Hot, flat and crowded. Why We Need a Green Revolution--and How It Can Renew America*, Picador, New York
- Groot, N., (2010a), *Zelforganisatie en leiderschap: Een uitdagende paradox!* Mediawerf, Amsterdam, april 2010.
- Groot, N., (2010b), *Tot Rotterdam zijn jullie een stel: Gedrag en identiteit als pijlers onder verbeterprocessen in organisaties*. Open Universiteit/Nederlandse Spoorwegen, 2010.
- ISO Geneve
- Kemenade, van E., (2009), *Certificering, accreditatie en de professional*, Zeist, Eburon.

- Kunneman, H., (1985), *Habermas' Theorie van het Communicatieve handelen*. Boom. Meppel, 3e druk 1985.
- 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.
- 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.
- Stacey, R., (editor) (2005), *Experiencing Emergence in Organizations: Local Interaction and the Emergence of Global Pattern*. Routledge, New York, 2005.
- Vijlder, de F. en Gansewinkel, van H., (26 januari 2010), *Weg met managementschaamte*. <http://www.scienceguide.nl/201001/%E2%80%98weg-met-managementschaamte%E2%80%99.aspx> opgehaald op 21 maart 2014
- Volkskrant *Onderwijsagenda*
- Vonk, R., (2010), Vertrouw elkaar eens. *Volkskrant*, 4 december 2010, pagina 9.
- 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.