

Kwaliteit is mensenwerk

Relationele kwaliteit als kwaliteitsfactor

Ben van Schijndel, beleidsmedewerker kwaliteit Hogeschool Utrecht
Gerard Berendsen, lector TQM Hogeschool Arnhem en Nijmegen

Voorbeeld:

Door mijn beroep verblijf ik nog wel eens buitenshuis. Binnen mijn gezin zijn we er nog niet over uit of dat nu een voor- of nadeel is. Maar dat even ter zijde. Observeren van de service en de manier van werken in de hotelaccommodaties is dan ook een favoriet tijdverdrif. Recent was ik in een hotel waar bij de receptie prachtige lichtgevende bollen werden verkocht. Ze staan ook in het hotel tentoongesteld en dat stimuleert de drang om er ook een paar te hebben. Bij het openen van de verpakking, bleken er twee van de zes bollen te ontbreken. Dat werd een klacht indienen. Een aardig uitzijende receptioniste stond mij te woord. "Dag mevrouw, er ontbreken een paar bollen" opende ik het gesprek. Zei antwoordde met: "Dat is niet de bedoeling. Ik zal even kijken of er nog andere zijn." Na even zoeken in het systeem bleek de voorraad op en kreeg ik de mededeling dat er bijbesteld moest worden. En ja, dat kon wel even duren, hoe lang was niet te zeggen. Praktisch - als ik soms kan zijn - suggereerde ik dat ik wel genoeg nam met twee van de opgestelde bollen in het restaurant. Anders moest ik speciaal alleen voor die bollen terugkomen. "Maar mijnheer, u wilt toch geen gebruikte bollen?" Daarmee was de discussie gesloten. En kon ook de administratie gesloten blijven, want anders moest er van alles worden teruggeboekt in het systeem.

Terug aan tafel bij mijn gasten, bleek een vierde bol beschadigd. Weer terug naar de balie. Oei, deze bol moest echt teruggenomen en bovendien teruggeboekt in het systeem. "Nou laat dat dan maar zitten", zei ik "dan neem ik genoeg met de lichte beschadiging". Krijg ik nog korting?" Neen, dus.

Terwijl ik terugliep naar het restaurantgedeelte, kwam ik langs de bar. De barman daar had 6 bollen achter zich staan. Ik vertelde wat ik had meegemaakt. Hij vroeg "Zullen we ze omruilen? En als ik dan de batterijtjes ook nog even vervang, kunt u daar dan mee leven?" Mijn reactie was natuurlijk: "natuurlijk".

Ik was een goede bol rijker en ook een mooie ervaring. Hoe gedoe met een systeem echte klantgerichtheid in de weg kan staan. Maar ook hoe idealisme en realisme elkaar kunnen versterken. En ware kwaliteit altijd tot uiting komt in de interactie tussen mensen.

Inleiding

Het hanteren van systemen bij kwaliteitsmanagement roept regelmatig vragen op. Heeft het wel nut of leidt het de aandacht van de essentie af? Ook het INK-model en kwaliteitssystemen als ISO of HKZ¹ staan regelmatig ter discussie. Medewerkers moeten namelijk wel kunnen en willen werken met de aangeboden modellen, technieken en instrumenten. Men noemt deze mensgerichte en veranderkundige kijk op kwaliteit de *sociaaldynamische benadering*². In deze benadering staan zingeving, motivatie, organisatiecultuur, communicatie en leiderschap centraal. En daarmee ook het relationele aspect. Dat betekent dat de methoden en technieken moeten aansluiten bij de beleving en behoefte van de medewerkers. Kwaliteit is en blijft in de eerste plaats een zorg van mensen. Deze zorg kan immers wel worden ondersteund door, maar niet worden uitbesteed aan methoden en technieken.

In dit artikel diepen wij het werken met mensen in kwaliteitsmanagement uit in dienstverlenende organisaties. We gaan "terug" naar de essenties van werken met mensen in professionele organisaties en terug naar een klein aantal begrippen dat in de dagelijkse

¹ Harmonisatie Kwaliteit in de Zorg

² 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.

Fisscher, O.A.M. (1994) 'Kwaliteitsmanagement en bedrijfsethisch handelen', Universiteit Twente, Enschede (oratie)

Bij, J.D. van der, H. Broekhuis en J.F.B. Gieskes (1999) 'Kwaliteitsmanagement in beweging', Kluwer, Deventer

praktijk makkelijk te hanteren is. We willen laten zien dat kwaliteit in de alledaagse praktijk meer is dan geavanceerde kwaliteitssystemen. We laten zien dat het denken in termen van INK, EFQM, ISO, BSC, Investors in People (IIP) en andere kwaliteit- en/of procesmodellen leidinggevend kan laten vervreemden van het contact met de dagelijkse praktijk. Deze modellen gaan alleen in op *meetbare* factoren. Onder het motto “no data, no talk” kunnen we niets doen als we geen gegevens hebben. Kwaliteit van dienstverlening is echter met name gericht op relaties en gaat dus over houding en opstelling en om interactie³. Uiteraard blijft de kwaliteit van producten, processen, organisatie, keten en zelfs de maatschappij (zoals in het INK model achtereenvolgens wordt benadrukt) in meetbare termen uitgedrukt, maar deze gegevens geven slechts een beperkt beeld van de werkelijkheid.

Over wie gaat het?

In principe over managers uit professionele organisaties die het “hogere” bedrijfsbeleid concreet moeten vertalen in bedrijfsprocessen en de daarbij behorende bedrijfsresultaten. Bijvoorbeeld de opleidingsmanager van de opleiding X van de faculteit Y van Hogeschool Z. Zo'n manager die het grote beleid niet maakt, maar er wel mee van doen heeft omdat het onderwijs van zijn afdeling moet voldoen aan het door de hogeschool uitgezette beleid. U kunt ook denken aan filiaalchef van een winkelketen. Iemand die zijn bazen, klanten en medewerkers tevreden moet zien te houden. Of wat dacht u van de directeur-eigenaar in het MKB? Laatst genoemde bedenkt ondernemingsbeleid en moet er zelf in de praktijk vorm aan geven. Dat is pas echt mensenwerk.

Factoren die bepalend zijn voor de balans in het werken met mensen

Professionele, organisatorische en relationele kwaliteit zijn de drie dimensies van kwaliteitsmanagement⁴. De professionele kwaliteit heeft betrekking op het inhoudelijke vakmanschap. De organisatorische kwaliteit komt tot uitdrukking in de wijze waarop de organisatie de bedrijfsprocessen weet te beheersen en te verbeteren. De relationele kwaliteit van de organisatie wordt bepaald door de wijze waarop medewerkers en leidinggevend met elkaar en met klanten omgaan. De drie dimensies van kwaliteit dienen ingevuld te zijn om de kwaliteitsdoelstellingen te kunnen realiseren. Daarnaast dienen ze met elkaar in evenwicht te zijn. Hoelang is het zinvol te werken aan verbetering van processen of het vakmanschap van de medewerkers, als de bejegening van de klant (lees relationele kwaliteit) de beperkende factor is? Het is als een vat met drie duigen: het water kan niet hoger staan dan de laagste duig.

Wat we ons nog niet afgevraagd hebben is door welke factoren de relationele kwaliteit bepaald wordt en wanneer er sprake is van balans. Met andere woorden: wat is bepalend in het menselijk handelen om als organisatie succes te hebben bij het realiseren van de (kwaliteits)doelstellingen? Let op, in het hierna volgende gaan we dus niet in op de kwaliteit van de processen en het inhoudelijke vakmanschap, maar op de relationele kwaliteit. In de tabel zijn de succesfactoren benoemd.

Zingeving

Als belangrijkste succesfactor noemen we “zingeving”. Duidelijkheid over betekenis, doel en nut van activiteiten binnen een organisatie leidt in ieder geval tot begrip voor de activiteiten. En inspirerende verhalen leiden tot enthousiaste uitvoering. Onduidelijkheid leidt tot onbegrip, vermindering van de motivatie en tot cynisme. Zingeving is ook een belangrijk uitgangspunt bij Investors in People. Als je niet weet waarom je individueel of samen iets doet, gaat de lol en de richting al snel uit het werk. Individuele en collectieve zingeving geeft de gemeenschappelijke richting aan de medewerkers afzonderlijk en de afdeling als totaal. Conflicterende doelstellingen leiden tot verwarring: mensen weten niet wat ze moeten kiezen. Doelstellingen van een afdeling mogen daarom niet conflicterend zijn. Dit kan het geval zijn als een manager wordt afgerekend op een forse kostenreductie in personeelslasten, maar tegelijkertijd ook op het hebben van loyaal en gemotiveerd personeel. De zingeving komt ook in gevaar als de persoonlijke doelstellingen van de leidinggevende of die van een medewerker niet in lijn zijn met de doelstellingen van de afdeling. Een personeelsfunctionaris van een universiteit vindt dat hij alleen professioneel advies aan een faculteitsdirecteur kan geven als hij hiërarchisch onafhankelijk van deze directeur is. Zijn autonomie (en in het verlengde daarvan zijn professionaliteit) komt in gevaar als hij gecentraliseerd wordt en daarmee binnen de faculteit onder de directeur komt. Zingeving leidt tot herkenbare betrokkenheid en toewijding van leidinggevende én medewerkers.

³ Berendsen, Gerard (2004) *Bondgenoten in Concurrentie*; inaugurele rede 14 mei 2004, HAN University, pp. 52

⁴ B.C. van Schijndel, *Kwaliteitsmanagement in het Hoger Beroepsonderwijs*; Synaps 22; 2007

De menselijke succesfactoren in kwaliteitsmanagement: “Relationele kwaliteit”		
Succesfactor	Uitingsvorm	Voorwaarden
Zingeving	Inspirerende verhalen Individuele en collectieve doelstellingen	Openheid betrachten Dromen en verwachtingen willen en durven delen
Eigenaarschap	Trots Betrokkenheid Toewijding Enthousiasme	Verantwoordelijkheid nemen Bevoegdheden gebruiken
Vakmanschap	Kennis Vaardigheden Bekwaamheden Virtuositeit	Willen leren Willen presteren
Sociale vaardigheid	Collegialiteit Zorgzaamheid Plezier Humor	Respect hebben en tonen Oprechte aandacht geven Aan relaties bouwen
Leiderschap	Verbetercultuur Eigenaarschap	Verantwoordelijkheid geven Ruimte creëren Capaciteit creëren Waarderen

N.B. Zingeving krijgt pas werkelijk betekenis als de zin van iets door meerderen wordt omarmd. Wat de een zinvol vindt, vindt de ander mogelijk compleet zinloos. Het verblijf in een klooster wordt door sommigen als een waardevolle bijdrage gezien in de persoonlijke ontwikkeling, anderen kunnen zich hier niets bij voorstellen. De verschillen komen voort uit verschillen in persoonlijkheid, in normen en waarden en in ambities en werkhouding.

Eigenaarschap

Als het een medewerker duidelijk is op welke wijze zijn werkzaamheden bijdragen aan de doelstellingen van zijn afdeling en hoe die doelstellingen op hun beurt bijdragen tot de doelstellingen van de gehele organisatie, is een aanzet gemaakt tot ‘eigenaarschap’. Maar daar mee zijn we er niet. Als de inhoud en de aard van het werk tevens aansluiten op de professionaliteit, ambities en de passie van de medewerker, dan zal een gevoel van uitdaging en trots bij hem ontstaan. Het creëert positieve energie, geeft aan de zingeving inhoud en roept verantwoordelijkheidsgevoel op. Wil dit in stand blijven dan is het cruciaal dat de medewerker heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) heeft. Naar onze mening zijn dit aanvullende voorwaarden om eigenaarschap te realiseren. Let wel, we hebben het dus bij eigenaarschap over de mentale en organisatorische invalshoek.

Vanuit de invalshoek kwaliteit zit er nog een aspect aan eigenaarschap. Net zo goed als een organisatie en delen daarvan hun PDCA cyclus hebben, zal de medewerker die ook voor zijn eigen werk moeten hebben. Ook hij zal zich met regelmaat moeten afvragen of hij zijn werk doeltreffend en doelmatig uitvoert en welke verbeteringen hij wil nastreven.

Soms zien we in organisaties verschijnselen van Pseudo-eigenaarschap

Pseudo-eigenaarschap is het fenomeen waarbij lijkt alsof er sprake is van eigenaarschap, maar niet voldaan wordt aan de voorwaarden daarvoor.

Pseudo-eigenaarschap kan bij leidinggevend en medewerkers op verschillende manieren ontstaan. Als de TBV's niet duidelijk zijn naar inhoud en naar de verdeling over personen, dan wordt het werk niet gedaan, dubbel gedaan, of zit men elkaar in de weg. De grootste problemen ontstaan bij onduidelijke en impliciete (beslis)bevoegdheden. Verantwoordelijk kunnen we ons allemaal voelen, maar we kunnen niet allemaal (over hetzelfde) beslissen.

Een andere vorm van pseudo-eigenaarschap ontstaat als met een medewerker een taak of opdracht krijgt waarvan deze denkt: ‘Wat moet ik er mee?’ Als de medewerker van de supermarkt die verantwoordelijk is voor de afdeling “Brood en Banket” door plotselinge en mogelijk langdurige ziekte van een collega de afdeling “Huishoudelijke Artikelen” erbij krijgt,

heeft de leidinggevende een probleem “opgelost”, maar de medewerker heeft er een probleem bij als hij geen affiniteit en ervaring heeft met die andere afdeling. Laat staan dat hij de ambitie had om zich de “huishoudelijke artikelen” eigen te maken.

Dat pseudo-eigenaarschap op nog andere wijzen kan ontstaan, laat het volgende voorbeeld zien. Een leraar informatica van de opleiding bedrijfseconomie is formeel verantwoordelijk voor de inhoud en de wijze waarop hij zijn onderwijstaak uitvoert. Hij krijgt persoonlijke feedback in studentevaluaties en functioneringsgesprekken. Het blijkt dat hij goed les geeft, maar de studenten vinden dat zijn vak op de verkeerde plek in het curriculum gegeven wordt. In dit geval liggen alle valkuilen van pseudo-eigenaarschap op de loer. Hij kan het probleem ontwijken in de hoop dat het vanzelf over gaat. Hij kan het probleem naar zich toe trekken en alleen of met andere informaticacollega's een onduidelijke gedeelde verantwoordelijkheid op zich nemen. Maar dan ontbreken de beslisbevoegdheden. In het ergste geval gaat zijn leidinggevende er impliciet vanuit dat hij het wel in orde maakt. Gelukkig werkt u niet op die school, het komt dus bij u ook niet voor en u weet wat wel de goede aanpak is.

VAKmanschap.

Eigenaarschap valt of staat met een goed ontwikkeld vakmanschap. Daar ligt de wil om te presteren aan ten grondslag. Immers zonder ambitie geen actie. Dat geldt voor uw medewerkers omdat zij het meeste plezier in hun werk hebben als zij hun vakmanschap volledig willen en kunnen ontplooiën. Dat geldt voor u omdat uw vakmanschap bestaat uit het leiderschap in het domein waarin u werkzaam bent. En eerlijk is eerlijk: hoe beter uw medewerkers hun vakmanschap ontwikkeld hebben, des te makkelijker heeft u het als leidinggevende.

Aandacht en waardering hebben voor en het stimuleren van de **Vaardigheden**, **Attitude** en **Kennis** van uw medewerkers loont altijd. Zij vinden het prettig om positieve aandacht te krijgen en u heeft een prima team. Daar hoort wel bij dat u en uw medewerkers de wil hebben om te leren.

Waar u als leidinggevende wel rekening mee moet houden is dat al die goed opgeleide professionals steeds creatiever en eigenwijzer worden. Uit een medewerkersbelevingsonderzoek van een hogeschool in het westen des lands kwamen twee dingen naar voren. In de eerste plaats bleek dat deze professionals door hun creativiteit en werklust hun eigen werkdruk behoorlijk verhoogden. Dat had een negatief stress effect tot gevolg. In de tweede plaats bleek dat de leidinggevende een meer sturende managementstijl moest etaleren om al die creativiteit in goede banen te leiden. Maar dit vakmanschap wordt alleen bereikt wanneer iemand ook daadwerkelijk zijn eigenaarschap kan ontplooiën.

Sociale vaardigheid

Hier zit de kern van de relationele kwaliteit. Als voor iedereen duidelijk is wat de zingeving van het werk is en de eigenaren weten en voelen dat ze eigenaren zijn, dan is het nog niet vanzelfsprekend dat het ‘mensenwerk’ van de manager op orde is. Het is meer dan bejegening van en door leidinggevendenden. Aandacht geven aan je collega's of medewerkers, daarmee bewust aan relaties bouwen en respect hebben en tonen onder alle omstandigheden zijn basisvoorwaarden voor succes op dit punt. En wees eens eerlijk. Hoe gaat u als leidinggevende om met uw leidinggevendenden? Hoe is de intercollegiale omgang van leidinggevendenden? Hoe staat het met de intercollegiale omgang van uw medewerkers? Hoe vult u uw rol als leidinggevende in? Hoe collegiaal gaat u met uw medewerkers om, wat deelt u wel of juist niet met ze?

Met andere woorden, hoe gaat u met het vakmanschap van al die professionals om? Hoeveel respect heeft u voor uw omgeving? Behandelen ze u respectvol? En wat is het effect van dit alles op uzelf en dus op uw werk? Ziet u vormen van collegialiteit, zorgzaamheid (bijvoorbeeld als iemand overspannen dreigt te raken), plezier en humor (wordt er nog wel eens gelachen)? Dit artikel is niet geschikte de plaats voor een samenvatting van alle boeken en artikelen die geschreven zijn over ‘persoonlijk leiderschap’ en ‘omgangskunde’. Echter, in een goede relatie zien we altijd evenwicht terug tussen leiderschap en collegialiteit en wordt gekenmerkt door heldere verwachtingspatronen, respect en communicatie.

Verwachtingspatronen zijn er meestal impliciet in de loop der jaren ingeslepen. Dat hoeft op zich niet erg te zijn als maar duidelijk is wat je wel en wat je niet van elkaar kunt verwachten. Maar als het nodig is de verwachtingen aan te passen, wees daar dan duidelijk in en communiceer er over! Dit kan nodig zijn bij de komst van nieuwe collega's of een nieuwe leidinggevende. Het kan zich ook op grotere schaal voor doen zoals uit het volgende voorbeeld blijkt. Herziening van functiebeschrijvingen en functiewaarderingen is op grote schaal geen zeldzaam fenomeen, maar per bedrijf of instelling komt het (gelukkig) niet al te vaak voor. Toch zijn onuitgesproken verwachtingspatronen de oorzaak ervan dat de implementatie nooit vlekkeloos verloopt. Verhoudingen tussen leidinggevendenden en medewerkers kunnen zomaar een formele statusverandering door ondergaan. Wat voor effect kan dat hebben op de collegiale verhouding met uw medewerkers? Ziet u dit van te voren aan komen en hoe communiceert u dat?

Een recept voor goede omgangsvormen is niet te geven. Evenmin is er een recept voor het leven te geven. Als we ons in ons dagelijks handelen laten leiden door het expliciteren van

verwachtingen, respectvolle bejegening, collegialiteit en communicatie, dan hebben we in ieder geval de ingrediënten te pakken.

Leiderschap

Ook de leidinggevenden heeft te maken met zijn 'eigen' eigenaarschap. Hij is de eigenaar van de vertaalslag en de uitvoering van het 'hogere' beleid van de organisatie naar de doelstellingen van zijn afdeling. Voor hem geldt ook dat professionaliteit, ambities, passie en heldere TBV's succesfactoren zijn. De door hem naar medewerkers gedelegeerde werkzaamheden en TBV's moeten met elkaar garant staan voor het behalen van die afdelingsdoelstellingen. Hij is ook eigenaar van de PDCA cyclus van zijn afdeling. Met resultaatgerichte afspraken (contracten), functionerings- en beoordelingsgesprekken heeft hij belangrijke instrumenten in handen om de PDCA-cyclus van zijn afdeling rond te krijgen.

Voor leidinggevenden is kwaliteit ook mensenwerk. Met de focus voornamelijk op de organisatie, processen en de resultaten, wordt de factor mens onderbelicht. De completerende stap is dan ook het invulling geven aan relationele kwaliteit in het werk. Alle hiervoor genoemde succesfactoren (zingeving, eigenaarschap, vakmanschap en sociale vaardigheid) zijn op hem van toepassing. Daar komt bij een ware leider ruimte creëert, verantwoordelijkheid geeft en inspanningen waardeert ook al leidt het niet tot het gewenste resultaat. Een medewerker begaat een fout, maar hij heeft er wel keihard voor gewerkt. Dan werkt het in de meeste gevallen volkomen averechts indien de leidinggevende nog eens extra zout in de wonden strooit door te benadrukken dat er een fout is gemaakt. De medewerker weet zelf ook wel dat hij gefaald heeft. Beter is het te kijken wat de volgende keer anders zou kunnen en wat je er met elkaar van hebt geleerd. Dan ook zal er een cultuur ontstaan waarin je jezelf blijft ontplooiën, de prestaties verbeteren en er echt eigenaarschap ontstaat.

Samenvatting en conclusies

In een eerder artikel⁵ is gesteld dat het concept van kwaliteit in drie dimensies met professionele, organisatorische en relationele kwaliteit onafhankelijk is van kwaliteitssystemen en modellen zoals INK, EFQM, Investors in People (IIP), ISO, BSC, etcetera. Waar het om gaat is dat er balans is tussen de drie dimensies in de systemen en modellen. Omdat ze in het verleden vanuit een technisch georiënteerde (harde) discipline zijn voort gekomen, krijgen professionele en organisatorische kwaliteit in INK, EFQM, ISO en BSC naar verhouding meer aandacht dan de relationele kwaliteit. Hoeveel meer, is een kwestie van smaak. Hoewel EFQM/INK een mooi blokje "Leiderschap" hebben, is leidinggeven in een kwaliteitgestuurde organisatie in de ISO 9000 -2000 iets concreter uitgewerkt naar ons idee. In Investors in People is de relationele kwaliteit ver uitgewerkt. Zover zelfs dat het vaak een HRM instrument in plaats van een kwaliteitsinstrument wordt genoemd. Iedere organisatie of instelling hoort het kwaliteitssysteem te kiezen dat bij haar past. Wat de keuze ook is (geweest), het systeem kan alleen aan de behoefte van uw organisatie of instelling voldoen als u er zelf die balans van kwaliteit in drie dimensies heeft in gebracht waar op dat moment behoefte aan is (was). En daarmee brengt het de modellen en instrumenten tot hun ware proporties terug: het zijn hulpmiddelen ter ondersteuning. Ware kwaliteit begint bij een persoonlijke kwaliteit namelijk de eigen relationele kwaliteit. Het ontwikkelen van relationele kwaliteiten is een voorwaarde voor dienstverlenende organisaties in het bereiken van product-, proces-, organisatie-, keten- en maatschappelijke kwaliteit.

Dit artikel is verschenen in:

Synaps, 5^e jaargang juli 2007 | nummer 23, pag. 7 t/m 11

⁵ B.C. van Schijndel, Kwaliteitsmanagement in het Hoger Beroepsonderwijs ; Synaps 22; 2007