

# Nieuw kwaliteitsmanagement: organiseren van interactie

door Ouke Pijl

Bij fenomenen als Wikipedia, shared spaces, open source is er alleen sprake van een basisvoorziening en doet de georganiseerde interactie de rest. Zeker in dynamische omgevingen kon het weleens veel slimmer zijn niet uit te gaan van een plan of ontwerp dat bij de uitwerking vaak al verouderd is, maar te zorgen voor een dynamiek die constante aanpassing mogelijk maakt.

Zo'n aanpak past ook veel meer bij het nieuw organiseren, waarbij we tot het inzicht komen dat het industriële paradigma ons veel heeft gebracht, maar dat het nu lang niet altijd effectief meer is. De verticale organisatiehark maakt steeds vaker plaats voor horizontale netwerkorganisaties die zich bovendien niet laten beperken door traditionele organisatiegrenzen.

## Van piramide naar wendbare organisatie

Frederic Laloux (2014) laat ons in *Reinventing Organizations* zien hoe het principe van arbeidsdeling tot een enorme welvaart heeft geleid. Adam Smith gaf ons eeuwen geleden al het aansprekende voorbeeld van de speldenfabriek: één man kan één speld per dag maken; tien mannen maken er op diezelfde dag 48.000 als ieder van hen een specialistische deeltaak uitvoert. En wat te denken van Henry Ford die in het begin van de negentiende eeuw zijn lopende band voor de assemblage van T-Fords introduceerde, geïnspireerd op Scientific Management<sup>2</sup>. Tot op de dag van vandaag leidt dit principe tot economische voorspoed, ook al brengt het voor de werknemers niet altijd evenveel werkplezier met zich mee.

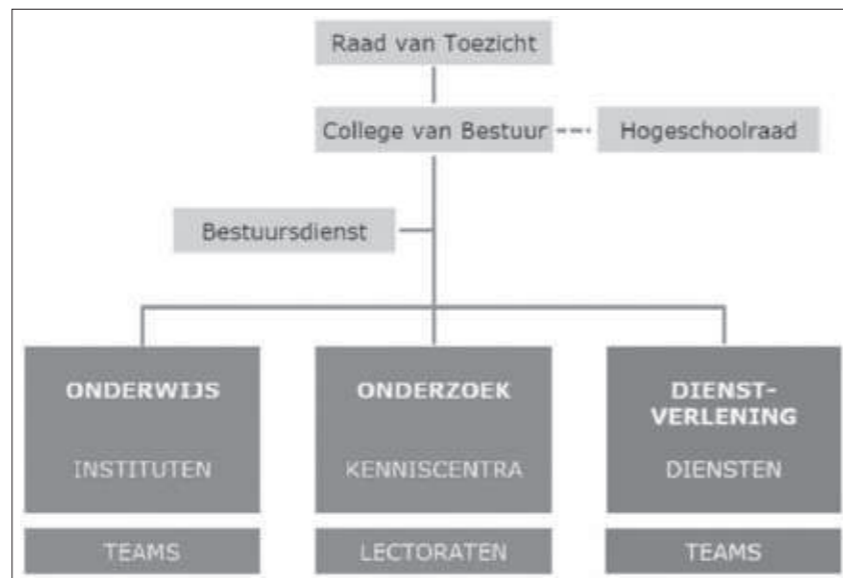
Vergaande arbeidsdeling en functiescheiding kennen ook beperkingen. In de traditionele buurtzorg, bijvoorbeeld, zien we dat gespecialiseerde zorgverleners veel reistijd nodig hebben om in een groot gebied hun specialistische zorg te kunnen verlenen. En op het hoofdkantoor is een coördinator bezig om dat allemaal te plannen. Dat gaat allemaal van het economische voordeel af. Organisaties als Buurtzorg<sup>3</sup> werken met kleine zelfsturende teams van (wijk)verpleegkundigen met een klein verzorgingsgebied. Daardoor komen de professionals

meer toe aan verzorgen en krijgen de cliënten maar een beperkt aantal bekende zorgverleners op bezoek (die dan ook wel eens handelingen onder hun opleidingsniveau verrichten). Wanneer de zorgvraag toeneemt, wordt het verzorgingsgebied bij Buurtzorg verkleind en komt er een team bij. Frederic Laloux haalt Buurtzorg aan als een voorbeeld van een *cyane organisatie* met als belangrijke kenmerken de 'heelijkheid' (sic!) van het werk (het verschil tussen privé en zakelijk verdwijnt) en de zelfstandigheid van teams.

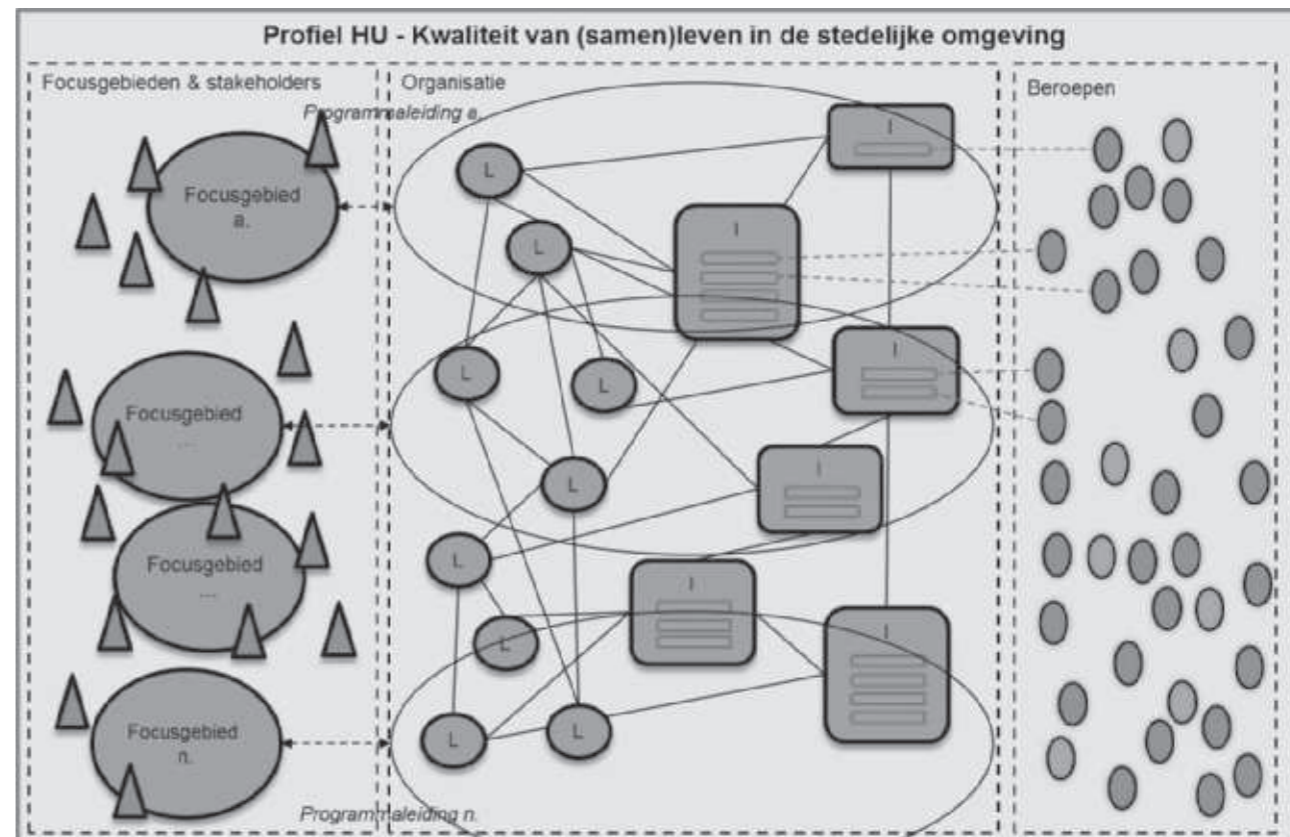
Diana Russo (2016) signaleert dat bij de transitie van het industriële naar het digitale tijdperk piramide-organisaties veranderen naar pancake-organisaties waarin experts in wisselende verbanden het mogelijk maken snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen. De rol van de traditionele leidinggevende uit die piramide verandert daarbij ook sterk. In de NNK-uitgave *Perspectieven op kwaliteit.nl* (Hardjono et al., 2012) wordt aangegeven dat het accent verschuift van leiders die delegeren naar leiders die aandacht geven. En van iedere professional wordt leiderschap verwacht; niet alleen van degene die het woordje 'leider' op zijn visitekaartje heeft staan.

## Hogeschool Utrecht naar een meer wendbare organisatie

Hogeschool Utrecht is met ruim 36.000 studenten en 3.000 medewerkers een van de grootste hogescholen in Nederland. De hogeschool levert door onderwijs en praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk en de ontwikkeling van talent. Sinds februari 2017 heeft de hogeschool de structuur met zes faculteiten opgeheven. Centraal staan nu 22 onderwijsinstellingen, vier kenniscentra voor onderzoek en zes ondersteunende diensten. Onder het college van bestuur zijn nog twee managementlagen: directeuren en teamleiders. Verantwoordelijkheden zijn zoveel mogelijk belegd bij teams van docenten, onderzoekers en ondersteuners. Doel van deze ingrijpende verandering is het vergroten van de wendbaarheid van de hogeschool. Nu de facultaire structuur is verdwenen, kunnen er sneller wisselende en multidisciplinaire samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen en kenniscentra ontstaan. Zo kan veel beter worden ingespeeld op snelle maatschappelijke ontwikkelingen.



Figuur HU organigram



Figuur HU Network

Het nieuwe organogram van Hogeschool Utrecht (zie pagina 10) laat een transparante platte structuur zien die voor de nodige stabiliteit zorgt. Van daaruit ontstaat er een dynamische netwerkorganisatie (zie hierboven) die per definitie niet overzichtelijk is: er zijn wisselende multidisciplinaire samenwerkingsverbanden die het mogelijk maken snel in te spelen op thema's in de beroepspraktijk.

## Nieuw organiseren: we doen het zelf en samen

In toenemende mate hebben mensen institutionele organisaties niet meer nodig: mensen doen het zelf en ze doen het samen. Daarvan zijn voorbeelden te over: in Whatsapp-groepen waken burgers zelf over de veiligheid in hun wijk, huiseigenaren verhuren hun eigen accommodatie via

Airbnb en de markt van tweedehandsspullen loopt voor een groot deel via Marktplaats. De mogelijkheden van het wereldwijde internet geven ieder individu met een goed idee de kans op een wereldwijde 'exposure' via bijvoorbeeld YouTube. Kenmerkend voor de aanpak is dat er een basisvoorziening bestaat en dat de interactie tussen partijen het succes bepaalt. Ik geef nog twee voorbeelden.

De *shared space* rotonde op het Lawei-plein in Drachten<sup>4</sup> trekt ver buiten de landsgrenzen de aandacht van verkeerskundigen. In de oude situatie werd er van alles geregeld op dit plein: afzonderlijke verkeersstroken voor fietsers, voetgangers en auto's, veel borden en verkeerslichten. In de nieuwe situatie wordt juist zo weinig mogelijk geregeld, zodat verkeersdeelnemers op elkaar moeten letten en verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun eigen

gedrag. Zo zie je bijvoorbeeld dat fietsers vaker richting aangeven omdat ze bij andere weggebruikers zien dat het nodig. Het ziet er chaotisch uit, maar het leidt tot een betere doorstroom en minder ongelukken.

Wikipedia is een voorbeeld van een *open source* werkwijze: iedereen kan bijdragen en anderen helpen de informatie te verbeteren en te actualiseren. De internet-encyclopedie meldt daar zelf over: "Het openbronmodel staat het gelijktijdig gebruik van verschillende agenda's en productiebenaderingen toe, in tegenstelling tot meer gecentraliseerde modellen van ontwikkeling. (-) Samenwerken volgt vaak principes zoals peer-to-peer. Er is een streven naar grote mate van onafhankelijkheid tussen de leden die samenwerken. En weinig centrale sturing. Hierbij komen eindproducten en de daaraan ten grondslag liggende basismaterialen (-) vrij ter beschikking voor

het publieke domein.” Volgens een onderzoek van *Nature*<sup>5</sup> is Wikipedia even betrouwbaar als de Encyclopædia Britannica die volgens de ‘klassieke’ werkwijze tot stand komt. Ook Android, het succesvolle besturingssysteem voor mobiele telefoons, is een voorbeeld van ‘open source’. Een ander voorbeeld is de blockchain, het grootboek dat de basis vormt voor de bitcoin, het digitale geld.

### Game changer voor kwaliteitsmanagement: van ontwerp naar organiseren interactie?

Als kwaliteitsadviseur geef ik regelmatig het advies om aan de voorkant te beginnen met kwaliteitsmanagement: weten wat je wilt, problemen naar voren halen en ze voorkomen in plaats van ze achteraf moeizaam te corrigeren. De PDCA-cyclus begint immers niet voor niets met de P van Plan. In ons jargon: ‘borgen aan de voorkant, in het

ontwerp’. Tijdens een brainstormsessie op woensdag 22 maart 2017 met collega’s van het NNK ben ik daar toch anders over gaan denken. Een game changer zou je kunnen zeggen, een kantelpunt<sup>6</sup> van iets dat al lang sluimerde maar nu opeens helder werd. Zeker in dynamische omgevingen kan het veel effectiever zijn te starten met een eenvoudige basisstructuur en vervolgens veel aandacht te besteden aan het organiseren van interactie. De aanpak volgens de *Agile* benadering is vergelijkbaar: geen grote projectplannen vooraf, maar kleine *sprints* die meteen resultaat opleveren waarop de klant kan reageren, waarna weer een volgende stap wordt gezet; snel aanpassen is steeds het uitgangspunt. Een dergelijke aanpak is voor de regelaars onder ons wellicht wat moeilijk te accepteren, want het betekent loslaten. Maar laten we het vooral een kans geven. De opdracht voor kwaliteitsmanagement is dan vooral het organiseren van die dynamiek aan de achterkant in plaats van het borgen in processen, procedures en handboeken aan de voorkant.

Eigenlijk wordt de P van Plan dan wat uit de cyclus gehaald en de DCA doet zijn werk. Er is een periodieke reflectie op de uitkomsten om na te gaan of de oorspronkelijke bedoeling nog in beeld blijft, of dat de ontwikkelingen die bedoeling misschien – en gelukkig – al weer achterhaald hebben. Dat betekent niet dat het bestaande instrumentarium en alle inzichten overbodig zijn geworden. Integendeel. Maar ze worden wel in een breder perspectief geplaatst van waarden, kleinschaligheid, de menselijke maat, breed leiderschap en de betrekkelijkheid van plannen, meten en beheersen (inleiding *Perspectieven op kwaliteit.nl*, Hardjono et al., 2012). Zowel het systeemtechnische als het sociaal-dynamische perspectief dragen bij aan succes (de Vaal et al., 2013). Een van de NNK-collega’s op 22 maart betrok dit denken ook op risicomangement door aan te geven dat risico’s managen gewoon bij het dagelijkse handelingsrepertoire hoort. Daar zijn lang niet altijd gedocumenteerde systemen met registraties voor nodig – ze kunnen zelfs schijnzekerheid geven en onvoldoende stimuleren om goed op te blijven letten



Het Laweplein in Drachten vóór (boven) en na de herinrichting in 2003 (onder). Door minder te regelen letten de verkeersdeelnemers meer op elkaar en verloopt de verkeersstroom beter en veiliger. [Bron: CROW-Fietsberaad]

en snel te handelen (vergelijk de rotonde in Drachten). Kijkt u met dat beeld voor ogen nog eens naar de normen van ISO 9001:2015 (ook hoofdstuk 8 met de eisen voor het ontwerpproces)...

Een nieuwe fase in de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement? Ik zie uw reacties graag tegemoet. Want interactie kan leiden tot veel meer resultaat dan ‘alles te hebben gezegd’. Dat is precies de stelling van dit artikel.



Ouke Pijl

Ouke Pijl is teamleider kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek bij Hogeschool Utrecht, zelfstandig adviseur/trainer bij 2Reflect en lid van het NNK-bestuur. Mail: oukepijl@gmail.com

### Literatuur

- Hardjono, T., et al. (red.) (2012). *Perspectieven op Kwaliteit.nl*. Maurik: NNK.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations* (Nederlandse editie). Leuven, België: Lannoo.
- Russo, D. (2016). *Piramides verdwijnen en wendbare organisaties ontstaan*. Geraadpleegd op 12 december 2016, <http://www.dianarusso.nl/piramides-verdwijnen-en-wendbare-organisaties-ontstaan/>.
- Vaal, K. de, Pijl, O. & Schijndel, B. van (2013). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.

<sup>1</sup> Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co. Het voorbeeld van de ‘pin factory’ is terug te vinden op <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html>.

<sup>2</sup> Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

<sup>3</sup> Zie: <http://www.buurtzorgnederland.com/organisatie/>.

<sup>4</sup> Zie: <http://www.fietsberaad.nl/?lang=nl&section=Voorbeeldenbank&mode=detail&repository=Shared-space-rotonde+Drachten#>.

<sup>5</sup> *Nature* 438, 900-901 (15 December 2005) | doi:10.1038/438900a; Published online 14 December 2005. Vertegenwoordigers van de Encyclopædia Britannica bestrijden de conclusie.

<sup>6</sup> Scheffer, M. (2009). *Critical Transitions in Nature and Society*. Princeton, NJ: Princeton University Press. Zie ook: <http://www.2reflect.nl/kantelpunten/>.