

# Een boekje open over kwaliteit

Aandachtspunten bij certificeringstrajecten

Drs. H.J. (Henkjan) de Jong

april 2010

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>Werken aan kwaliteit</b>	<b>2</b>
Zoek naar de intrinsieke meerwaarde	2
<b>De externe audit</b>	<b>3</b>
Kies uw auditors zorgvuldig	3
<b>De bouw of verbouw van een kwaliteitssysteem</b>	<b>4</b>
Schakel op tijd over op een andere aanpak	4
<b>Échte kwaliteit</b>	<b>6</b>
Creëer ruimte voor uitzonderlijke prestaties	6

# Inleiding

Regelmatig begeleid ik zorginstellingen in kwaliteitstrajecten. Mijn werkzaamheden variëren van het in kaart brengen en analyseren van zorgpaden en bedrijfsprocessen tot de procesmatige begeleiding van grootschalige verandertrajecten. Kiezen voor kwaliteit en hier écht werk van maken is meestal een enorme opgave. Het vergt van leidinggevend en medewerkers dat zij op een andere manier gaan kijken naar hun werkzaamheden.

Kwaliteitstrajecten zijn altijd maatwerk. Samen met de opdrachtgever zoek ik daarom altijd naar de meest passende methode om aan kwaliteit te werken. De effectiviteit van de methode is afhankelijk van het vertrekpunt (werkt u al met een kwaliteitssysteem of wilt u dit gaan ontwikkelen?) en de specifieke wensen. Voor de één werkt bottom up verbeteren met lean technieken, voor de ander is een leertraject voor managers beter geschikt.

Een aparte categorie vormen certificeringstrajecten. In de zorg hebben deze trajecten veelal een verplichtend karakter, ingegeven door afspraken die binnen de branche en/of met de Inspectie gemaakt zijn. Een dergelijk traject vergt specifieke kennis van mensen over de eisen die het model aan de instelling stelt, het analytische vermogen om deze (vaak gedetailleerde en abstract geformuleerde eisen) te vertalen in de taal die leidinggevend en medewerkers verstaan en de creativiteit om deze eisen te verbinden aan actuele vraagstukken en talenten van mensen in organisaties.

Regelmatig publiceer ik berichten op ons weblog die ontleend zijn aan de certificeringstrajecten die ik begeleid (zie voor meer berichten <http://vreelandgroep.blogspot.com>). Voor dit boekje selecteerde ik een aantal berichten waarvan ik denk dat deze de moeite waard zijn om door te nemen, alvorens u aan een certificeringstraject begint of dit nieuw leven inblaast. Ik hoop dat het u de energie en de inspiratie oplevert om hier op een goede manier mee aan de slag te gaan.

Henkjan de Jong, adviseur.

Wilt u meer weten over onze dienstverlening? Kijk dan eens op onze website: [www.vreelandgroep.nl](http://www.vreelandgroep.nl). Heeft u specifieke, kwaliteitsgerelateerde vragen? Neem dan rechtstreeks contact op met Henkjan de Jong ([dejong@vreelandgroep.nl](mailto:dejong@vreelandgroep.nl)) of Hester Branderhorst ([branderhorst@vreelandgroep.nl](mailto:branderhorst@vreelandgroep.nl)). We helpen u graag verder.

# Werken aan kwaliteit

## Zoek naar de intrinsieke meerwaarde

Wie aan kwaliteit denkt, denkt aan... juist! Het verkrijgen van een kwaliteitscertificaat. De buzzwords daarbij zijn systemen met technische namen zoals NEN-ISO, HKZ en ga zo maar door. De insiders weten dan meteen waar het over gaat, toch? Of zit er toch nog iets meer achter verborgen? Een hele industrie verschuilt zich achter dit systeemdenken. Met bijbehorend jargon en een duizelingwekkend instrumentarium zoals klantentoetsen, audits, leveranciersbeoordelingen, signaallijsten en ga zo maar door.

Slechts weinigen staan stil bij de vraag: waar gaat het hier nu eigenlijk om? Het lijkt op het eerste gezicht heel simpel: de organisatie wil de kwaliteit van haar werk voor de klant verbeteren. De volgende vergelijking is daarbij vaak heel behulpzaam:

### **kwaliteit = prestatie / verwachting van de klant**

Het ultieme doel is de verwachting van de klant te overtreffen: "u bent te goed voor mij". De ondergrens ligt bij "doen wat u belooft". Slechte kwaliteit is een teleurgestelde klant.

Tot zover de theorie. Maar nu de praktijk. Hoe moeilijk is het voor een organisatie al niet om te doen wat zij belooft? Een manager van een afdeling vertelt me lachend dat 80% van alle projecten niet binnen de gestelde doorlooptijd afgerond worden. Niemand blijkt zich daar druk over te maken. Een medewerker hanteert het liefst haar eigen format in plaats van het goed doordachte afgesproken schema want "dat ben ik nu eenmaal gewend". Een andere medewerker beklagt zich bij de koffieautomaat over "die lastige klant die altijd zo zeurt".

Werken aan kwaliteit vereist van mensen dat zij weten wie hun klanten zijn, zich open stellen voor de wensen van de klant en bereid zijn hun manier van werken daarop aan te passen. En dat is, getuige de voorbeelden, vaak minder simpel dan het op het eerste gezicht lijkt.

Een organisatie die niet overtuigd is van de intrinsieke meerwaarde van werken aan kwaliteit (wat levert dit ons op) loopt vroeg of laat vast. Prachtig opgezette systemen geven niet de garantie dat medewerkers denken en handelen met de wensen van de klant in het achterhoofd. De enige remedie is: benader uw opgave als een verandertraject.

# De externe audit

## Kies uw auditors zorgvuldig

Een zorginstelling vroeg ons vorig jaar om te helpen bij hun kwaliteitstraject. Al snel bleek dat hier iets bijzonders aan de hand was. Op papier was er geen vuiltje aan de lucht: onlangs had de externe certificerende instantie het kwaliteitssysteem beoordeeld. De conclusie van deze externe audit was positief: het was reden voor de uitreiking van het HKZ-certificaat. Dit was het moment waar men, na bijna twee jaar van voorbereiding, naar had uitgekeken: het kwaliteitscertificaat als (symbolische) beloning voor hun inspanningen. Het contrast met de praktijk kon echter niet groter zijn. Van enige feestelijke opgewektheid bij medewerkers en leidinggevendenden was geen sprake. Eerder van een totale desillusie. Niemand had nog zin om het met veel enthousiasme ingezette kwaliteitstraject te vervolgen. Wat was hier gebeurd?

Uit gesprekken met betrokkenen bleek al snel wat er aan de hand was: de kwaliteit van de externe audit was zwaar onder de maat. De auditor was onvoldoende toegerust voor haar taak: ze beschikte over slechte communicatieve eigenschappen, benaderde de materie louter technisch (ze wist geen brug te slaan tussen theorie en praktijk) en haar schriftelijke vaardigheden lieten zeer te wensen over. Materiedeskundigen waren overduidelijk niet voorbereid op hun taak. Zij bereden alleen hun eigen stokpaardjes en werden niet door de auditor gecorrigeerd. Het resultaat: gefrustreerde medewerkers en een onleesbaar rapport met conclusies die niet door leidinggevendenden en medewerkers herkend werden.

Het was geen gemakkelijke klus om de kwaliteitstrein weer op de rails te krijgen. Maar deze zorginstelling had een les geleerd. In overleg met de certificerende instantie werd een nieuwe externe auditor geselecteerd: ditmaal mét betrokkenheid en instemming van leidinggevendenden en kwaliteitsmedewerkers. Na een uitgebreide kennismaking met de nieuwe auditor werden de onleesbare rapporten samen doorgenomen. Er was ruimte voor vragen, tips werden uitgewisseld. Zo werd langzaam maar zeker het vertrouwen in een goede afloop stukje bij beetje hersteld.

Het volgende (surveillance)-bezoek vond enkele weken geleden plaats. Het resultaat? Een enthousiasmerende dag die nieuwe inspiratie opleverde om de kwaliteit nog verder te verbeteren. Zo kan het dus ook!

De moraal van dit verhaal: de kwaliteit van de certificerende instantie en de door hen aangewezen auditor kan een verandertraject zoals hierboven beschreven maken of breken. Kies deze instantie zorgvuldig uit en eis betrokkenheid en zeggenschap over de auditor die de externe audit komt afnemen. Het is immers úw kwaliteit die op het spel staat!

# De bouw of verbouw van een kwaliteitssysteem

## Schakel op tijd over op een andere aanpak

Iedereen die werk maakt van het systematisch borgen en verbeteren van de kwaliteit met behulp van een kwaliteitsmodel (zoals HKZ, Balanced Scorecard of het INK-model) weet dat het een lange adem vergt om zo'n traject succesvol te doorlopen. Betrokkenen ervaren de opstartfase over het algemeen als meest lastig. Een veelgehoorde klacht is dat medewerkers 'geen tijd hebben om kwaliteit erbij te doen'. Het is cruciaal dat de leidinggevende op dat moment aantoont dat kwaliteit integraal onderdeel uitmaakt van het dagelijkse werk. Kwaliteit komt er niet bij, het is hooguit een andere manier van kijken en omgaan met de uitdagingen waar medewerkers dagelijks mee te maken hebben. Het leidt niet per definitie tot grote veranderingen: het kan de huidige manier van werken ook bevestigen. Bovendien leidt de opzet van een kwaliteitssysteem ergens toe (meer uniformiteit, minder hectiek, tevreden opdrachtgevers/klanten etc.). Het levert dus iets op. Wel is het zo dat er een investering nodig is om dit doel te bereiken. Uiteraard moeten leidinggevendenden hiervoor in de beginfase de nodige tijd en middelen vrijmaken.

De ontwikkeling en invoering van een kwaliteitssysteem heeft alle kenmerken van een verandertraject. Elk verandertraject kent een aantal fasen die doorlopen worden. Bij elke fase passen weer andere interventies :

- **start:** duidelijke informatie geven over doel en onderbouwing, hulp bieden;
- **ontkenning:** luisteren, echte interesse tonen, ten lange leste realiteit onder de aandacht brengen;
- **afscheid van oude gewoonten:** luisteren, interesse en begrip tonen, ondersteunen, je verplaatsen, geen adviezen wat men zou moeten doen;
- **loslaten:** positieve energie, richten op toekomst, vieren;
- **veranderen:** invoeren, evalueren en belonen;
- **integratie:** constateren dat iets een nieuwe gewoonte wordt.

Fase 1 t/m 4 noemt men ook wel 'unfreezing'. In fase 5 is alles vloeibaar en in beweging. In fase 6 is weer sprake van 'freezing'. Weerstand mag men verwachten in fase 1 t/m 3.

Het is verstandig om de afronding en start van elke fase duidelijk te markeren. Hierdoor is de spanningsboog minder lang en blijft het traject onder de aandacht van medewerkers. Het maakt het ook leuk: er is gelegenheid om successen te vieren en (indien nodig) stoom af te blazen.

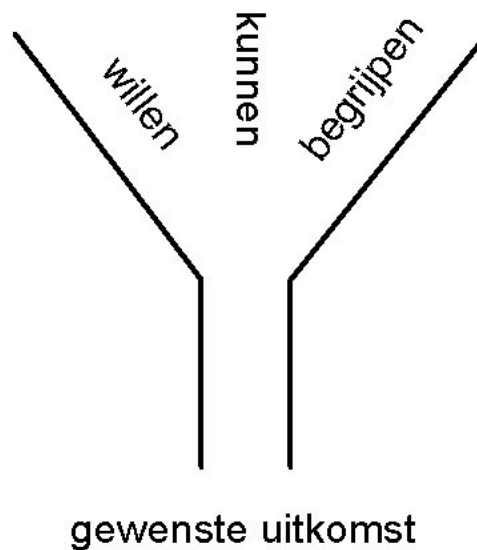
Bovenstaande fasen geven misschien de indruk dat een verandertraject altijd lineair en in één richting verloopt. Niets is echter minder waar. U begint aan een expeditie waarbij u van tevoren niet goed weet waar u precies uit zult komen. Zo nu en dan dwaalt u af van het pad en zult u weer een stuk terug moeten lopen. Vervolgens blijkt misschien dat een zijweg tot hele interessante en onverwachte nieuwe vergezichten leidt waardoor u weer van voren af aan begint.

Ontmoet u onderweg weerstanden? Dat zijn belangrijke signalen. Vraag u af waar dit aan ligt:

- **willen**: waarin blokkeren mensen en hoe kunt u helpen om deze blokkades weg te nemen?
- **kunnen**: beschikken mensen over de middelen om de gestelde doelen te kunnen halen?
- **begrijpen**: spreken we dezelfde taal, is het duidelijk waar we dit voor doen?

Zijn deze drie invalshoeken in balans, dan zal uw kwaliteitstraject als vanzelf gaan stromen. U kunt dit vergelijken met een trechter waarin drie stromen zich met elkaar mengen tot een nieuwe substantie. De juiste balans is essentieel voor het bereiken van het gewenste eindresultaat. Zie figuur 1.

Loopt u vast in uw kwaliteitstraject? Vraagt u zich af waar het enthousiasme gebleven is? Bent u op zoek naar een nieuwe impuls? Grote kans dat uw interventies niet passen bij de fase waarin u bent beland. Probeer bovenstaande modellen eens uit. Ik ben zeer benieuwd naar úw ervaringen.



*figuur 1*

# Échte kwaliteit

## Creëer ruimte voor uitzonderlijke prestaties

Iemand voeg mij onlangs: "Wat is de beste auto die je ooit gehad hebt?". Zonder enige aarzeling noemde ik vervolgens het 2CV'tje waarin ik me tijdens mijn studententijd (en nog enige tijd daarna) verplaatste. Vreemd eigenlijk, sinds drie jaar rijd ik in een zeer degelijke, moderne auto. Het was toch veel logischer om deze auto te noemen? Daarmee haal ik tegenwoordig zonder problemen tegen de wind in (!) de grootste vrachtwagens in zonder dat de deuren klapperen in de sponningen. Toch krijgt deze auto van mij hooguit het predikaat 'tevreden'.

Waar zit hem dat nu in? Welnu, échte kwaliteit zit natuurlijk niet in spullen of systemen, dat zit in mensen. Fred Lee (auteur van het boek 'If Disney ran your hospital') kan dit mooi verwoorden. Hij spreekt over kwaliteit in drie gradaties:

- **1 ster:** het minimale kwaliteitsniveau, een persoon doet wat in regels en procedures omschreven staat;
- **2 sterren:** een trapje hoger, een persoon doet niet alleen wat van hem of haar verlangd wordt maar doet dit ook nog eens op een hoffelijke manier, rekening houdend met de mensen om hem/haar heen;
- **3 sterren:** uitmuntende kwaliteit, dit niveau bereik je als je iets uitzonderlijk goeds doet dat uit jezelf komt.

Fred Lee noemt als treffend voorbeeld van 3 sterren kwaliteit de verpleegkundige die de hele nacht naast het bed zit van een patiënt die doodsbang is voor de operatie die de volgende ochtend zal volgen. Haar aanwezigheid voelde voor de patiënt alsof een Engel uit de hemel neerdaalde om hem bij te staan in zijn angst.

Terug naar mijn 2CV. Op een avond reed ik samen met mijn vriendin met een aardig vaartje over de snelweg naar huis. Net op het moment dat we een fly-over opreden bij Rotterdam hoorden we een harde klap, waarna we plots geen hand meer voor ogen zagen. Een flinke steen was van het wegdek opgespat en had onze voorruit verbrijzeld. Moderne auto's hebben tegenwoordig een gelaagde voorruit waardoor er hooguit een ster in het glas springt. Onze 2CV was nog met een dik, ouderwets stuk glas uitgerust. Het bleef weliswaar in de sponning zitten, maar dan wel in duizenden kleine stukjes.



Met kunst en vliegwerk belandden we zonder ongelukken op de vluchtstrook. Trillend stapten we uit de auto. Wat was er gebeurd? Leven we nog? Voordat we goed en wel bekomen waren van de schrik verscheen daar onze Engel. Uit het niets verscheen een witte bestelendeend met feloranje zwaailichten en stopte pal achter onze auto. Uit deze auto stapte een energieke jonge man die prompt zijn besteldeuren opentrok, in het laadruim verdween en er met een grote glimlach weer uitstapte met een deken en een gloednieuwe voorruit. Hij kwam uit Schotland en reed terug naar huis. Hij had net een internationale eendenmeeting in Frankrijk bezocht. Lachend en druk pratend hielp hij ons om de verbrijzelde voorruit weg te pikken. De stukjes glas verzamelde hij in de deken en legde die in zijn auto. Hij trok de raamrubbers eruit en monteerde binnen een paar minuten de nieuwe voorruit. "I will help you get up the highway, get home safe!", zei hij. En voor we het wisten en hem goed konden bedanken reed hij met zijn auto met de zwaailichten aan voor ons uit en loodste ons weer veilig op de rijbaan.

Dát is 3 sterren kwaliteit en daarom is die 2CV de beste auto die ik ooit gehad heb.