

Hoe krijg ik het voor elkaar?

Tips over kwaliteitsmanagement.

Inleiding.

Kwaliteitszorg, kwaliteitsmanagement en kwaliteitsverbetering is een serieus en professioneel vakgebied. Het gaat niet zozeer om slimme trucs als wel dat we kunnen leren van anderen en leren ontdekken wat helpt in het verder ontwikkelen van de organisatie en het borgen van de kwaliteit. Wat hebben anderen gedaan om het proces van kwaliteitsverbetering verder te ontwikkelen. Hieronder een aantal voorbeelden die richting en houvast kunnen bieden.

Kwaliteitsmanagement.

Kwaliteitsmanagement is het management van de kwaliteitszorg, van het voortdurend verbeteren en vernieuwen van de (het onderwijs) organisatie in al haar facetten.

Waarbij we in toenemende mate te maken krijgen met het dilemma of de spanning tussen *"Hoe borgen we de kwaliteit (ondergrens) en hoe maken we groei, ontwikkeling en excellentie zichtbaar?"* Of het dilemma tussen controle en vernieuwing.

Wat kan helpen?

1. Neem kwaliteit en kwaliteitsverandering als leiding, management en medewerkers serieus; anders blijft het een marginaal proces en een proces van "anderen".
2. Bekijk en weeg alle activiteiten, acties en interventies in het kader van kwaliteitszorg in het licht van de ambitie en doelstellingen van de organisatie (eenheid). Vraag je daarbij steeds af wat de activiteiten e.d. bijdragen in het licht van deze ambitie en doelstellingen. Met andere woorden waar moet het een antwoord op geven.
3. Zorg voor een goede werkrelatie met de leiding, wees niet professioneel eigenwijs, maar leer je ook te verplaatsen in de "positie" van de leidinggevende.
4. Er dient een eindverantwoordelijke in de organisatie te zijn die hier onvoorwaardelijk achter gaat staan in woord en daad: er moet een champion zijn.
5. Wees duidelijk over wat in control dient te zijn. Hierover kan geen misverstand bestaan. Risico's voor de organisatie, pijnpunten voor de klant (student – deelnemer) dienen beheerst en opgelost te worden.

6. Zorg voor duidelijke resultaatgerichte afspraken op teamniveau en op individueel niveau. "We willen weten waar we aan toe zijn en wat er van ons verwacht wordt. Als we het niet precies weten, zeg dat dan en geef medewerkers inbreng in het proces". Maak in dat verband wel onderscheid in de wat-vraag (duidelijkheid over de opdracht) en hoe-vraag (professionele inbreng in de ontwikkeling en uitvoering).
7. Gebruik resultaten van stakeholders (financieel, student, medewerkers, bedrijfsleven, overheid, concurrentie e.d) om integraal, in samenhang, te leren kijken naar de huidige situatie in het licht van de doelstelling (opdracht), om vervolgens te bepalen wat er verbeterd of veranderd zou moeten worden.
8. Gebruik feitelijke gegevens, onderzoeken en dergelijke die beschikbaar zijn om betekenis te geven aan de huidige situatie. Bij de analyse en interpretatie is het zinvol om meerdere stakeholders erbij te betrekken of om vanuit verschillende perspectieven (student, manager, bestuurder, docent, bedrijf e.d.) naar de informatie/analyse te kijken.
9. Maak betrokken partijen de ontwikkelingslijn duidelijk. Waar komen we vandaan en waar gaan we naar toe. Zet in dat verband acties, maar vooral ook resultaten in perspectief (of in tijd, of in relatie tot concullega's, landelijke ontwikkelingen, of tot andere scholen waarmee je wilt vergelijken).
10. Bij de verdere ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs gaan teams van professionals een belangrijke rol spelen. Teamsamenwerking, aanspreekgedrag, feedback zijn daarin belangrijke tools.
11. Bij kwaliteitsmanagement gaat het niet alleen om sturen op harde gegevens maar ook om sturing op zachte gegevens (samenwerking, communicatie, sturing van gedrag ed.) Dus bijvoorbeeld spiegel medewerkers niet alleen op de uitkomsten of resultaten, maar spiegel ze ook op hun gedrag (hoe ze het doen/gedaan hebben). En heb het ook over het "heimliche Lehrplan", ook over de waarden, normen en overtuigingen die vaak impliciet een rol spelen in de (onderwijs)gesprekken.
12. Zorg voor een duidelijk gemeenschappelijk referentiekader: vanuit welke missie en visie richten we het kwaliteitssysteem in. Dit moet het hele kwaliteitssysteem ademen.
13. Betrek de professionals in de organisatie: laat hen het uitwerken. Leg de lat daarbij niet te hoog. Maak keuzes door prioriteiten te stellen, anders verzand je in pogingen het ultieme te bereiken. Begin bij het hier en nu.
14. Hou het simpel: laat ruimte aan de professionaliteit en verantwoordelijk van de medewerkers, timmer het niet dicht. Hou de twee kernpunten van een kwaliteitssysteem in beeld, namelijk risicomanagement en samen leren. Een kwaliteitssysteem moet bureaucratie voorkomen in plaats van veroorzaken.

15. Zorg dat medewerkers weten wat kwaliteitszorg is, uitgedrukt in hun taal en belevingswereld
16. Zorg voor snel zichtbare successen, deel ze en vier de successen in de organisatie, daarmee maak je mensen enthousiast en steek je anderen aan.
17. Processen beschrijven: keep it simple!!
Waak ervoor dat ICT-deskundigen er mee aan de haal gaan, die komen vaak met de mooiste systemen en schema's, die voor veel van de gebruikers/andere professionals niet leven/te lezen zijn".
18. Integratie van kwaliteitscyclus met beleidscyclus
Hulpmiddel hierbij is bv een planning & control-kalender, daarmee maak je inzichtelijk welke P&C-activiteiten wanneer moeten plaatsvinden en hoe ze in elkaar grijpen. Voordeel van integratie is niet alleen voorkomen van dubbel werk/redundantie, ook wordt de verantwoordelijkheid voor kwaliteitsmanagement nadrukkelijker neergelegd bij het lijnmanagement (i.p.v. de kwaliteitsstaf).
19. Maak gebruik eens andere meer creatieve werkvormen dan wat standaard is
Zie bijvoorbeeld "Het groot werkvormenboek" van Sasja Dirksen en Angela Talen.

Enkele voorbeelden die succes hebben opgeleverd.

1. Het sturen van docenten op drie stuurgetallen: rendement van hun cursussen, studenttevredenheid over hun docentschap en niveau van de stof (Hbo-niveau)... laat docenten zelf feedback verzamelen bij collega's en studenten over deze drie elementen..daar doen ze verslag over in functioneringsgesprekken..en dit is ook de basis van POP.. op deze manier weet de docent goed waar hij op wordt afgerekend, is klantgerichtheid ingebouwd en is de blik gericht op continue verbetering... zelfde principe kan je doen met leidinggevenden en ondersteuners, maar dan uiteraard met wat andere stuurgetallen..ook hier: hooguit 3-4... maar leg verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van feedback bij de docent/ ondersteuner... op deze manier komt kwaliteit in de vezels van de organisatie (niet iets organisatorisch, maar iets waar het individu mee te maken heeft).
2. Alternatief van 1 is het werken met een profiel voor een onderwijsteam, waarin alle informatie die relevant is voor het uitvoerende werk van een onderwijsteam zichtbaar gemaakt wordt. Dit betreft feitelijke informatie als omvang, aantal deelnemers/studenten, aantal medewerkers (fte's), maar ook informatie over de stakeholders (tevredenheid studenten, tevredenheid medewerkers, onderwijsrendement, tevredenheid bedrijfsleven e.d.). het helpt een onderwijsteam om integraal naar hun eigen werkelijkheid te kijken en daarover het gesprek te voeren in het licht van hun opdracht of ambitie.

3. Het periodiek uitvoeren van interne audits binnen de organisatie. Werk met een zo breed mogelijke pool interne auditoren..dit heeft 3 voordelen:
 - er is een voldoende aantal auditoren om de continuïteit van interne audit voor de langere termijn te garanderen;
 - het geeft je gelegenheid om 1 a 2 keer per jaar de groep bij elkaar te roepen om een update op het gebied van KZ te geven.. op deze manier blijft KZ bij een grote groep mensen op de agenda... bovendien ontstaat er via hen een inktvlekeffect...;
 - het geeft de interne auditoren een blik in de keuken van anderen..benchmarking wordt hiermee gestimuleerd..;
4. Borg alle afspraken in de bestaande P&C cyclus van de organisatie (eenheid), niet kwaliteitszorg ernaast, maar als integraal onderdeel van P&C. Zet verbeterafspraken dus zoveel mogelijk in bestaande plannen, managementcontracten, HRM cyclus, beleidsrijke begrotingen enz...kwaliteit hoort in de lijn! En de lijn is daarop aanspreekbaar.
5. Selecteer als organisatie enkele speerpuntprojecten, dit zijn projecten die voor de organisatie erg belangrijk zijn (bv invoeren RGW, invoeren toetsbeleid, invoeren flexibiliseringsbeleid, invoeren studiepuntregistratiesysteem), vraag de stafdienst kwaliteit regelmatig (bv twee keer per jaar) deze projecten te monitoren op hun PDCA gehalte, daar waar de cyclus stopt, wordt naar de uitvoerders en hun leidinggevenden een signaal gegeven en op deze manier is de kans op succes van deze projecten groter.

Verbeteren en vernieuwen

Al jaren weten we dat een groot deel van de ingezette veranderingen niet tot het gewenste resultaat leiden. En er zijn twee belangrijke belemmeringen te noemen:

1. Het jaarlijkse onderzoek "Verandermanagement" geeft aan dat een dominante reden voor het niet succesvol zijn te maken heeft met het feit dat "management / leiding" in de praktijk niet helder kan maken / vertalen wat ze nu eigenlijk willen en niet verder komen dan: moet meer, beter, sneller, goedkoper.
2. Tweede reden is te vinden in de onderzoeksresultaten (Cozijnsen e.a.) dat mensen niet zullen bewegen als je ze niet het nut en de noodzaak duidelijk kunt maken en ze daarmee uit de comfortzone haalt.

Vertaal vanuit de strategie naar de verschillende niveaus in de organisatie, tot op het individuele niveau, van wat je wilt bereiken en verbindt dat met het nut en de noodzaak en geef er dus ook als leiding prioriteit en dus ook middelen aan.

En dan natuurlijke ook de realisatie; we weten natuurlijk wel dat verbetering meer is dan alleen maar processen analyseren en "targets" zetten.

Zeker in aanvulling op de eerste twee suggesties zijn er dus randvoorwaarden te noemen voor succes.

De onderstaande **5 disciplines** kunnen van nut zijn voor een geslaagde aanpak:

In de aanpak staat een integrale benadering centraal volgens 5 disciplines (P. Senge).

1. **Persoonlijk meesterschap**: betreft de professionele competenties van de individuen voor het uitvoeren van de activiteiten;
2. **Mentale modellen**; beschrijven het gedeelde en gedragen inzicht in de wijze waarop de organisatie (intern & extern) vorm dient te worden gegeven en in de wijze waarop dient te worden samengewerkt;
3. **Gemeenschappelijk visie en strategie**: een gezamenlijk ontwikkeld en gedragen beeld van de visie, en de operationalisering daarvan in strategische- tactische- en operationele doelstellingen;
4. **Team leren**: betreft de ambitie, de motivatie en de (ontwikkeling van de) competenties van het team om de vaardigheden te ontwikkelen die zijn vereist om de strategische doelstellingen te realiseren;
5. **Systeem denken**; betreft de vaardigheid om als team, vanuit de diverse disciplines, de samenhang en de verbanden te kunnen blijven zien, in relatie tot de gekozen strategie en de operationalisering daarvan, leidend tot de gewenste resultaten;

Kwaliteitszorg en vooral procesmanagement hebben sterk de neiging te bureaucratiseren, in technieken terecht te komen en in oplossingen te worden uitgewerkt, die door steeds meer regelzucht worden gekenmerkt.

En die regels weerhouden ons ervan om elkaar professioneel kritisch aan te spreken op verantwoordelijkheden, gedrag en resultaten, onderwerpen waar het "echt" om zou moeten gaan.

Pak dus aan waar het echt om gaat en maak dat bespreekbaar. En vlucht niet in de trucs en de technieken. Als er een olifant in de kamer staat, dan moet je die wel benoemen!