



**Implementatie van kwaliteitssystemen,
de menselijke factor**

9 Juni 2005

Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg



Implementatie van kwaliteitszorg

1. Vragen en dilemma's?
2. Benoem een succes?

Wat vraagt de omgeving ?

- Transparantie
- Publieke verantwoording
- Kwaliteitsverbetering
- Klantgerichtheid
- Innovatie

Wat wil ?

- Rekkelijk toezicht, meer autonomie
- Serieus nemen van zelfverantwoordelijkheid
- Kwaliteitsverbetering en innovatie
- Monitoren van resultaten - feedback
- Professionalisering
- Stimuleren van ondernemerschap
- Facilitator van talentontwikkeling
- Verbeteren rendement, uitval, doorstroming
- Samenwerking
- Minder regelgeving

Van buiten naar binnen betekent nu

- Veel en lang problematiseren over ...
- Overnemen van visies, meer van hetzelfde
- Focus op korte termijn tevredenheid en snelle successen
- Te weinig tijd nemen voor goede diagnoses
- Weinig aandacht om belangen uit te wisselen
- Weinig aandacht voor (interne) kritische geluiden
- Weinig aandacht voor implementatie..

Druk op:

- Sneller resultaten bereiken
- Zichtbare kwaliteitsverbetering tonen
- Meer neiging tot controle, verantwoording
- Vaak ook meer papierwerk

Maar vooral druk op medewerkers om te veranderen en zichtbare verbeteringen te realiseren en veel sturingskunst van leiding en management.

Dat vraagt van “de menselijke factor”

- Van bewust worden → bewust zijn
- Van belang stellen → belang delen en voelen
- Van een richting → samen richting
- Van wat → hoe en met wie?
- Van praten over → actie
- Van improviseren → verbeteren
- Van controleren → (stimu)leren
- Van doceren → coachen

- Samen verkennen van de 'droom' , de gewenste situatie
- Stimuleer van meervoudig kijken
 - Betrek belanghebbende partijen bij diagnose en uitvoering
 - Stel betekenisgeving nog even uit
 - Probeer onbevangen te ontmoeten
- Organiseer kwantitatieve en kwalitatieve feedback
- Schets het in ontwikkelingsperspectief (draaiboek) en de lange termijn
- Stimuleer het meedenken naar eigen oplossingen

HOE?

- Sluit aan bij de 'zone van de naaste ontwikkeling'
- Benoem best practices, laat het vertellen, laat het zien
- Organiseer interne en externe uitwisseling
- Bespreek successen en maak ze publiek
- Maak het leuk

HOE?

- Wees duidelijk over de beoogde resultaten
- Schets de speelruimte om de resultaten te bereiken
- Schets een ontwikkelingslijn, een storybord
- Maak verschillende scenario's om het resultaat te bereiken
- Faciliteer de ontwikkeling

Mogelijkheden voor succes?

- Door het verbinden van kwaliteitszorgcyclus met planning en controle cyclus
- Door zelfevaluaties en interne audits
- Door procesmanagement en procesverbetering te stimuleren
- Door innovatieve projecten met derden

Mogelijkheden voor succes?

- Door intern shoppen te stimuleren
- Door gericht feedback te organiseren op houding en zichtbaar gedrag
- Door minder te sturen op instrumenten, maar meer op inhoud en interactie
- Door meer te sturen op resultaten dan op inspanningen.

Eigen rol ?

- Stel vragen, daag uit en communiceer
- Zoek naar oplossingen
- Wees realistisch in gesprekken
- Wees duidelijk en transparant
- Bespreek de belangen
- Wees positief en optimistisch
- Straal vertrouwen uit

Eigen rol ?

- Creëer reflectiemomenten
- Laat zien en voelen wat het betekent
- Wees doortastend, doch zorgzaam
- Discipline en daadkracht
- Houd de regie goed vast
- Geef de klant een dominante rol
- Vier successen

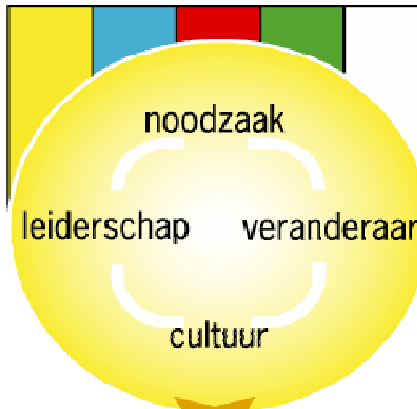
Leiderschap in brede zin

“Het veranderen van een organisatie wordt niet gemanaged of bestuurd. We trekken en stimuleren anderen aan door het leiderschap dat wij tonen en uitdragen en die anderen trekken we aan tot ons “leiderschap”.
(Quinn, 2004)

INK DIAGNOSE

verbeterthema's

VERANDERDIAGNOSE



dominante thema's
en veranderhefboom

veranderstrategie

veranderplan

Succesfactoren blijken te zijn:

- Noodzaak → complexiteit (5 fasen)
- Leiderschap → huidig - gewenst
- Cultuur → huidig - gewenst
- Veranderaar → per fase type
veranderaar

= *Vermogen om te verbeteren*

Voorbeelden

- We werken al 5 jaar met Pop's. De verbeterpunten van 1999 zijn nog hetzelfde als die in 2004
- We hebben een P&C-cyclus, management-contracten en -rapportages, maar toch handelen we er niet naar

Voorwaarden succesvol veranderen (stap 4)

visie	+	vaardigheden	+	prikkels	+	middelen	+	plan van aanpak	= verandering
		vaardigheden	+	prikkels	+	middelen	+	plan van aanpak	= verwarring
visie	+			prikkels	+	middelen	+	plan van aanpak	= ongerustheid
visie	+	vaardigheden	+			middelen	+	plan van aanpak	= weerstand
visie	+	vaardigheden	+	prikkels	+			plan van aanpak	= frustratie
visie	+	vaardigheden	+	prikkels	+	middelen			= tredmolen

Bron: 'Van Plato tot Pluto'

Succes door:

- Planmatige nieuwsgierigheid (open)
- Ingebouwde terugkoppeling van 'klanten'
- Doorlopende betrokkenheid bij anderen
- Rode draad vasthouden
- Direct en eerlijk bij problemen

Uit: Doen, Bert Tiggelaar, 2004