

Kernkwadranten

Werken aan kwaliteitsbewustzijn

Minke Stadler

1.	Inleiding	A6180- 1
2.	Het instrument	A6180- 2
2.1.	Kwaliteitsbewustzijn	A6180- 2
2.2.	Individueel kwaliteitsbewustzijn	A6180- 4
2.3.	Collectief kwaliteitsbewustzijn	A6180- 8
2.4.	Organisatiekernkwadranten	A6180- 8
2.5.	Kwaliteit is organisatiespecifiek	A6180-10
3.	Literatuur	A6180-12

1. Inleiding

Wat is het probleem?

In dit artikel wordt de relatie tussen de kwaliteitsniveaus en het kwaliteitsbewustzijn van (een groep) medewerkers beschreven. Er zijn drie soorten kwaliteit te onderscheiden; kwaliteit die moet, hoort en kan. Uitgangspunt in deze bijdrage is dat naarmate (groepen) medewerkers zichzelf beter kennen en bewuster handelen, het kwaliteitsniveau van producten en diensten stijgt.

Het maken van keuzes, zich committeren aan de uitvoering en het nemen van initiatieven zijn voorwaardelijk voor het leveren van kwaliteit. Dit vraagt om een ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn. De kernkwadranten zijn een handig hulpmiddel om hier meer zicht op te krijgen. Dat geldt zowel voor de individuele medewerker als voor groepen. Individuele medewerkers kunnen kwalitatief betere keuzes maken op het moment dat ze oog hebben voor hun eigen kwaliteiten en uitdagingen.

Op organisatieniveau helpen de kernkwadranten handen en voeten te geven aan de cultuur, het collectieve bewustzijn. Welke systemen en procedures zijn in onze ogen normaal? Welke ontwikkelstappen moeten we als groep nemen om kwaliteit te blijven leveren? Zodra teams of afdelingen zich bewust zijn van de eigen kwaliteiten en uitdagingen en van elkaar willen leren is het mogelijk om kwaliteitsprogramma's

te ontwikkelingen. Pas dan komt de vraag wat partijen willen bijdragen en van welke proces- en productverbeteringen sprake kan zijn.

Kernvragen

- Wat is de relatie tussen kwaliteitsniveau en kwaliteitsbewustzijn?
- Hoe kan kwaliteitsbewustzijn worden ontwikkeld?
- Hoe kunnen kernkwadranten de kwaliteitsontwikkeling bevorderen?

2. Het instrument

In de inleiding worden de drie kwaliteitsniveaus toegelicht. In de tweede paragraaf wordt aan de hand van een casus beschreven hoe je met kernkwadranten zicht krijgt op individueel kwaliteitsbewustzijn. In de paragraaf over collectief kwaliteitsbewustzijn wordt nader ingegaan op de relatie tussen de organisatiecultuur en kwaliteit. In de laatste paragraaf wordt de relatie tussen de organisatieomgeving en kwaliteit behandeld.

2.1. Kwaliteitsbewustzijn

Het begrip kwaliteit omvat meer dan ooit de dimensie van het ontwikkelen en benutten van mensen. Dit is echter een oud inzicht. In de jaren vijftig en zestig hebben onderzoeken omtrent leiderschap, motivatie en productiviteit dit al aangetoond. Een betrekkelijk nieuw inzicht is dat het systematisch bezig zijn met kwaliteitsgerichte vraagstukken, een organisatiecultuur veronderstelt waarin het kwaliteitsbewustzijn van (groepen) medewerkers wordt gestimuleerd.

In een kwaliteitscultuur wordt van elke medewerker verwacht dat hij pro-actief bijdraagt aan het geheel. Het signaleren van verbeteringen is niet voldoende. Het maken van keuzes, zich committeren aan de uitvoering en het nemen van initiatieven zijn voorwaardelijk voor succes. Dit vraagt om een hoog ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel bij iedereen die bij het proces betrokken is.

Tijdens een grootschalig onderzoek in de Verenigde Staten en Canada is gevraagd naar de redenen waarom klanten van leverancier veranderen en niet meer terugkomen. Het onderzoek toonde dat 68% van de klanten weggaat door een onverschillige houding van de

leverancier of dienstverlener. Klanten voelen zich niet als klant herkend of gezien.

Klanten onderscheiden drie niveaus van kwaliteit:

1. Kwaliteit die moet

Dit is de minimaal geleverde kwaliteit; een lager niveau zou op korte termijn de voortgang van de organisatie bedreigen. Deze kwaliteit is vaak vastgelegd in regels en procedures.

2. Kwaliteit die hoort

Dit is de kwaliteit die de klant in het algemeen verwacht. Om op langere termijn te blijven bestaan zal aan dit niveau tegemoet moeten worden gekomen. Dit is wat als „normaal” wordt beschouwd en sterk verankerd is in de organisatiecultuur.

3. Kwaliteit die kan

Dit is de kwaliteit die de klant niet verwacht, maar wel sterk waardeert. Het is dat stukje extra toegevoegde waarde. De klant is niet alleen geholpen, maar voelt zich als persoon herkend en bevestigd. Dit zorgt voor een werkelijk onderscheid tussen organisaties. Hierin liggen de „grenzen” van een organisatie naar de verwachtingen van de klant.

Kwaliteit is dus het voldoen aan de verwachtingen van de klant, binnen de door de organisatie gestelde grenzen. De klant heeft verwachtingen en wil iets. Dat betekent echter niet dat medewerkers ten prooi vallen aan de „grillen” van klanten. Het gaat om een interactief proces tussen verschillende partijen, waarin alles in een keer goed wordt gedaan.

De kwaliteitsbeleving van een dienst of product wordt voor een zeer groot deel bepaald door de „kwaliteit” van het interactieproces tussen de klant en de medewerker. Niet alleen de kwaliteit van het product is van belang. De manier waarop iemand een dienst of product levert, is van nog grotere waarde. Deze vorm van kwaliteit heeft alles te maken met „kwaliteit die kan”.

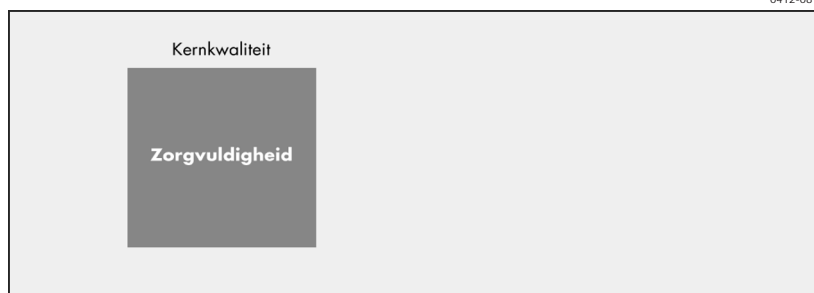
Dit betekent dat iedereen voortdurend bezig zou moeten zijn om te streven naar verbetering, totdat alles „gelijk goed” gaat. Kwaliteit zit als gevolg daarvan in het bewustzijn van mensen en het heeft alles te maken met de manier van kijken en denken. Als dit niet het geval is, is het begrip kwaliteit inhoudsloos en resulteert het slechts in „kwaliteit die moet”. Oftewel, in regels en procedures waaraan iedereen moet voldoen en die geen aanspraak doen op het creërende vermogen van medewerkers.

2.2. *Individueel kwaliteitsbewustzijn*

Kwaliteit kan pas geleverd worden op het moment dat het niet meer moet, maar als individuen het bewust nastreven. Kernkwadranten helpen zicht te krijgen op het eigen functioneren. Neem nou een liftmonteur bij een verzekeraar. Stel dat de liftmonteur iemand is die zorgvuldig te werk gaat bij het onderzoeken van mankementen. Op het moment dat een liftstoring optreedt, neemt hij de tijd. Voordat hij de lift weer aan de praat krijgt, bekijkt hij alle mogelijke oorzaken. Punctualiteit en zorgvuldigheid zijn kernkwaliteiten van deze monteur en voor hemzelf een vanzelfsprekendheid. Het valt hemzelf niet eens zo sterk op. De kernkwaliteit „kleurt” de monteur als het ware.

Zorgvuldigheid is zijn specifieke kracht die in potentie altijd aanwezig is. Dit helpt hem om goed werk te leveren en te voldoen aan de kwaliteitseisen van een werkende lift.

0412-0890

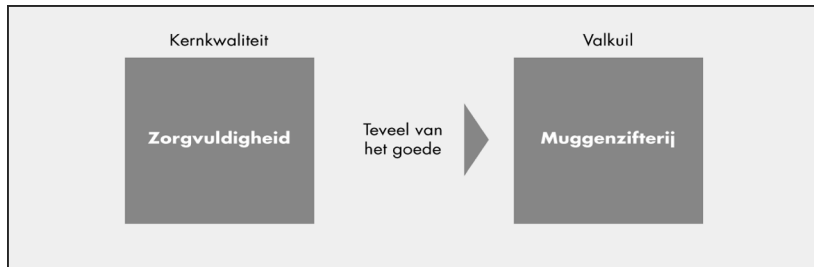


Figuur 1. Zorgvuldigheid is een kernkwaliteit van de monteur.

De kernkwaliteit zorgvuldigheid kan echter ook minder positieve gevolgen hebben. Op het moment dat de monteur doorschiet, spreken we over een vervorming. Zo kan de kernkwaliteit „zorgvuldigheid” doorschieten in „muggenzifterij”, dan wordt het teveel van het goede. De monteur kan bijvoorbeeld maar blijven doorzoeken naar mankementen. Wellicht dat collega’s opmerken dat hij „spijkers op laag water zoekt”. Op dat moment wordt de kracht een zwakte en levert de monteur geen gewenste kwaliteit meer. Ook de organisatie is niet meer gebaat bij de zorgvuldigheid van de monteur. Het kost immers tijd om door te zoeken. Tijd waarin de monteur ook iets anders had kunnen doen.

Als reactie op feedback van collega’s kan de monteur gaan proberen om minder zorgvuldig te zijn. Hij probeert zijn valkuil te vermijden. Hoe begrijpelijk de reactie ook is, de monteur is meer gebaat bij het

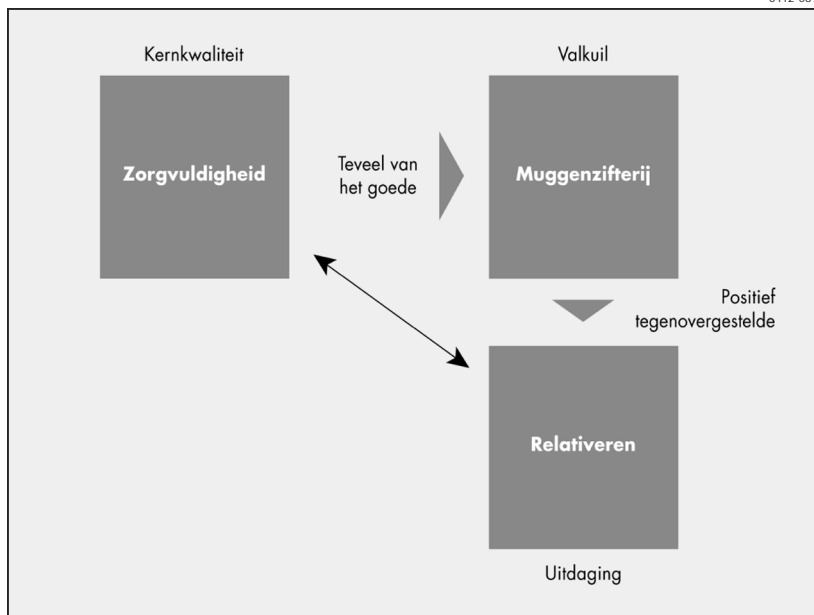
0412-0891



Figuur 2. Muggenzifterij is een valkuil van de monteur.

zoeken naar zijn uitdaging. Datgene wat hem evenwichtiger maakt. De uitdaging is het positief tegenovergestelde van de kernkwaliteit. De uitdaging is de aanvullende kwaliteit en zorgt ervoor dat de monteur niet gaat muggenziften. Bij zorgvuldigheid is dat bijvoorbeeld relativeren. Dat betekent dat de monteur na het vinden van de oorzaak zorgt dat de lift weer operationeel is.

0412-0892



Figuur 3. De monteur heeft als uitdaging „relativeren”.

Een manier om de eigen uitdaging te vinden is samen te werken met mensen aan wie je eigenlijk een hekel hebt. Deze mensen roepen allergische reacties op. Bij de monteur zijn dat bijvoorbeeld onver-

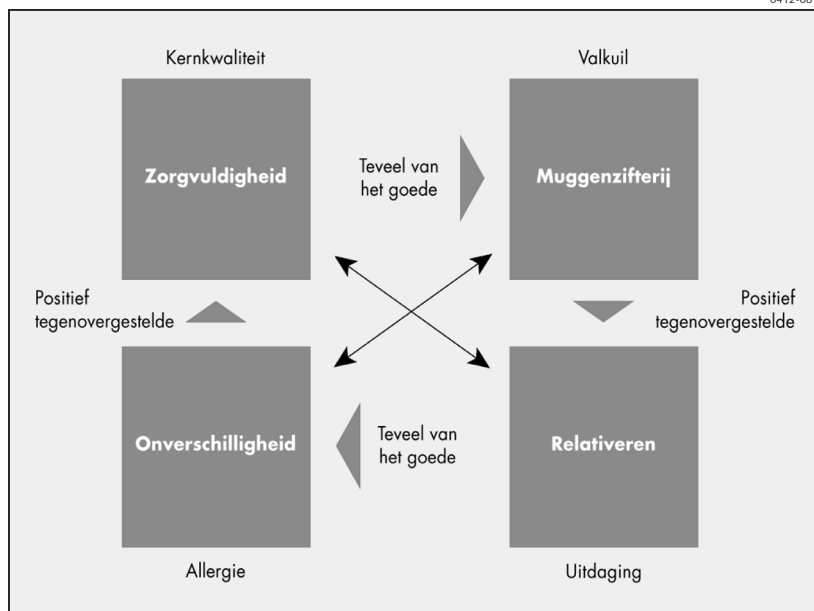
A6180-6 Kernkwadranten: werken aan kwaliteitsbewustzijn

schillige mensen met „Ach, laat maar”-opmerkingen. De allergie is een doorgeschoten vorm van de uitdaging. Te veel van de uitdaging wordt een allergie.

Als iemand zijn allergie in een ander tegenkomt, ligt de valkuil op de loer. De monteur die een „onverschillige” collega heeft, loopt het risico te gaan muggenziften.

Tegelijkertijd verwijt hij de ander onverschillig te zijn. De monteur is het meest kwetsbaar als hij zijn allergie (in dit geval onverschilligheid) tegenkomt. De allergie zorgt ervoor dat hij in zijn valkuil stapt (muggenzifterij). Dus wat iemand het meest kwetsbaar maakt is niet zijn valkuil, maar zijn allergie. Het is vooral de allergie die iemand in zijn valkuil drijft.

0412-0893



Figuur 4. De monteur is allergisch voor onverschilligheid.

De vier onderdelen van het kernkwadrant zijn dus de kernkwaliteit, de valkuil, de uitdaging en de allergie. Het kernkwadrant helpt je om bewuster te handelen en verantwoording te nemen voor datgene wat je doet.

Aan de slag met het kernkwadrant

Iedereen doorloopt meerdere stappen om zijn eigen kwaliteitsbewustzijn te vergroten. Dit zijn:

1. Onderken en waardeer je eigen kwaliteiten.
2. Realiseer je dat je niet perfect bent. Iedereen heeft valkuilen, uitdagingen en allergieën, ook jij.
3. Besef dat voorkomen in de valkuil te stappen niet werkt.
4. Steek energie in het onderzoeken en ontwikkelen van de uitdaging.
5. Concretiseer je uitdaging in gedrag; dit bevordert de herkenbaarheid in het dagelijkse leven.
6. Bespreek je concrete uitdaging met een collega.
7. Vraag feedback over je gedrag.
8. Bedenk regelmatig wat er van je verwacht wordt en hoe je hier het beste een bijdrage aan kunt leveren.

Je kunt je persoonlijke ontwikkeltraject vormgeven door je kwaliteit en/of je uitdaging te versterken. Hoe tegenstrijdigheid het ook mag klinken; je leert het meest van de mensen waarvoor je allergisch bent. Dit zijn namelijk de mensen waar je je uitdaging van kan leren.

Tips bij het maken van kernkwadranten

Het gebruik van kernkwadranten lijkt ogenschijnlijk eenvoudig. De onderstaande tips kunnen in de praktijk behulpzaam zijn:

- Zoek naar zelfstandige naamwoorden in plaats van werkwoorden. Werkwoorden refereren namelijk naar gedrag en niet naar eigenschappen. Gedrag is, in tegenstelling tot eigenschappen, afhankelijk van de situatie. Meestal komen mensen met een opmerking in de trant van: „In de ene situatie ben ik zo, maar in een andere situatie niet.” Op dat moment is er sprake van een gedragskwadrant.
- Wees voorzichtig met containerbegrippen als „eerlijk” of „integere”. Deze kunnen op veel manieren geïnterpreteerd worden. Doorvragen over het begrip leidt tot meer duidelijkheid en tot nieuwe inzichten.
- Start bij de allergie met vragen als: „Waar heb je echt een hekel aan? Wat minacht je in anderen?”
- Veroordeel iemand niet als hij de eigen valkuil rechtvaardigt. Opmerkingen als „Zó erg is dat niet” of „Het valt allemaal wel mee” zijn gebruikelijk.
- Achterhaal de uitdaging door de vraag te stellen wat je in anderen bewondert.
- Onderzoek de allergie door te achterhalen wat je in jezelf zou verafschuwen.

2.3. Collectief kwaliteitsbewustzijn

De Japanse benadering „Kaizen” benadrukt de procesmatige aanpak van kwaliteitsverbeteringen. Het is het continu verbeteren van processen en producten waar de gehele organisatie bij betrokken is. De houding van het management en medewerkers speelt ook bij deze benadering een belangrijke rol. Het streven is dat medewerkers op alle niveaus van binnenuit aan kwaliteit werken. Niet omdat het moet, maar omdat medewerkers het willen en innerlijk gedreven worden.

Neem weer het voorbeeld van de verzekeraar. Voor de verzekeraar zijn gestructureerd werken en innovativiteit belangrijke kwaliteitseisen. Zo worden marktonderzoeken gedaan voordat nieuwe producten op de markt komen, werken de administrateurs met een up-to-date klantsysteem en is er een „schoon bureau” beleid. Kortom, systemen, procedures en gedragsregels zijn erop gericht aan de kwaliteitseisen te voldoen.

Klanten verwachten dan ook dat iedere helpdeskmedewerker op de hoogte is van zijn specifieke situatie en ze zijn gewend snel antwoord te krijgen op vragen. Dit is het kwaliteitsniveau dat hoort.

Je kunt stellen dat „gestructureerdheid” bij een succesvolle verzekeraar een kernkwaliteit is geworden. Het is geworteld in het collectieve bewustzijn, de cultuur van de organisatie, en het wordt als vanzelfsprekend ervaren. Het kwaliteitsbewustzijn zit als het ware „ingebakken” in de werkzaamheden van alle dag.

2.4. Organisatiekernkwadranten

Organisatiekwadranten geven handen en voeten aan het collectieve bewustzijn oftewel de cultuur van de organisatie. Zij maken de dynamiek rondom het thema kwaliteit zichtbaar en geven aan welke ontwikkelrichting een organisatie op moet gaan om ook in de toekomst succesvol te zijn. Hoe kunnen we de verwachting van de klant overtreffen? Hoe ziet een kwaliteitsprogramma eruit? Wat doen we wel en niet? Hoe zorgen we ervoor dat interne procedures elkaar niet tegenwerken?

Neem als voorbeeld de samenwerking tussen het call center en de afdeling dossierbehandeling van een verzekeraar. Het call center denkt bij kwaliteit in de eerste plaats aan snelheid van reageren. De klant heeft een klacht en het doel is deze klacht zo snel mogelijk te herstellen. Voor de afdeling dossierbehandeling ligt dat anders. Kwaliteit heeft in de eerste plaats te maken met het streven om de

zaken in een keer inhoudelijk goed te doen. Dat wil zeggen klachten voorkomen. De dossierbehandelaars streven dus naar inhoudelijke juistheid en onweerlegbaarheid. Wellicht in sommige gevallen zelfs ten koste van de snelheid. Het is begrijpelijk dat het niet eenvoudig is om vanuit beide invalshoeken een kwaliteitsprogramma samen te stellen. In beide afdelingen bestaat een beeld over de eigen en de andere afdeling en welke activiteiten wel en niet ondernomen moeten worden om de klantverwachtingen te overtreffen.

De dossierbehandelaars denken wellicht: „Zij doen eerst en denken daarna pas na! Als ze nou eens wat beter doorvragen. . .” De medewerkers van het call center denken misschien op hun beurt: „Die lui zien niet dat er een klant achter het dossier zit! Klanten zitten niet op inhoudelijke redevoeringen te wachten. Zaken moeten gewoon snel opgelost worden.” Het mag duidelijk zijn dat het niet eenvoudig is om samen een kwaliteitsprogramma op te stellen. Het maken van organisatiekwadranten helpt beide partijen bij het vaststellen van verbeteractiviteiten. Wat kunnen zij in samenwerking met de ander ondernemen om de klant meer tegemoet te komen?

Hoe te gebruiken?

De onderlinge samenwerking kan aan de orde komen in een workshop. Hierin stellen afgevaardigde groepen van beide afdelingen over *zichzelf* en over *de ander* de volgende vragen.

Kernkwaliteiten

Anderen waarderen ons om. . .
De complimenten die wij van klanten krijgen, zijn. . .
Wij zijn goed in. . .

Valkuilen

Anderen verwijten ons dat. . .
De klachten die wij van klanten krijgen zijn. . .
Wij vervallen wel eens in. . .

Uitdagingen

Om niet in de valkuil te stappen hebben we nodig. . .
Onze klachten verminderen als we. . .
De organisatie is gebaat bij. . .

Allergieën

Wij werken moeilijk samen met. . .
Wij hebben een hekel aan. . .
Wij verzetten ons tegen. . .

De antwoorden op de vragen leveren beide afdelingen een hoop gespreksstof op:

- Wat zijn overeenkomsten?
- Waar liggen verschillen?
- Waar liggen gezamenlijke mogelijkheden?
- Welke stereotypen, vooronderstellingen en metaforen komen op tafel?
- Wat moeten we juist blijven doen?
- Wat werkt bevorderlijk voor het kwaliteitsniveau?
- Wat moeten we laten?

Vaak genereert dit veel energie en humor en openingen om beter op elkaar in te spelen.

Een betere samenwerking is alleen mogelijk als beide partijen van elkaar willen leren en zich bewust zijn van de eigen kwaliteiten en uitdagingen. Pas dan komt de vraag wat partijen willen bijdragen en van welke proces- en productverbeteringen sprake kan zijn.

Tips bij het maken van organisatiekwadranten

Het maken van organisatiekwadranten:

- Vraag nieuwkomers wat hen in positieve en negatieve zin in de afdeling/organisatie opvalt.
- Een collectieve „ja, maar. . .” duidt vaak op een allergie.
- Concretiseer de uitdaging in bijvoorbeeld formats.
- Visualiseer de organisatiekwadrant en lijst deze in. Naar dit beeld kun je later verwijzen.
- Laat een groepje deelnemers de organisatiekwadranten uitbeelden. De andere deelnemers mogen raden waar het om gaat. Dit zorgt voor luchtigheid in het programma.

2.5. Kwaliteit is organisatiespecifiek

In bovenstaande zin is kwaliteit een subjectief begrip en afhankelijk van de context van een bedrijf. Een verzekeringsmaatschappij heeft het over gestructureerd werken en innovativiteit, een fastfoodrestaurant benadrukt de hygiëne en servicebereidheid van de medewerkers. Allemaal aspecten van kwaliteit, echter niet voor elk bedrijf even toepasselijk. Dat betekent dat ieder bedrijf, veelal door het management, zelf vaststelt wat kwaliteit is. De organisatie kiest ervoor aan bepaalde verwachtingen wel en aan andere niet te voldoen.

Het realiseren van een kwalitatief goed product of dienst vereist dus een heldere definitie van het woord kwaliteit. Iedereen moet weten:

- wat onder kwaliteit wordt verstaan, welke eisen worden gesteld;
- hoe deze meetbaar te maken;
- wat de normen en marges zijn;
- welke fouten kunnen optreden;
- hoe fouten voorkomen kunnen worden, de interne en externe regelcapaciteit (Hoe los ik het zelf op en hoe onderhandel ik?, Werk ik samen? Communiceer ik? Wat zijn de procedures?);
- welke bijdrage ieder team en medewerker levert (voorkom vervreemding; „zoek het maar uit”).

De geformuleerde kwaliteitseisen, normen en marges vormen de bewegingsruimte van teams en medewerkers. Een dossierbehandelaar van een verzekeringsmaatschappij bijvoorbeeld ontvangt verschillende dossiers, die hij moet afhandelen. De inhoud van de dossiers verschilt en vergt diverse inspanningen. Stel dat de omstandigheden waaronder de dossierbehandelaar werkt veranderen; de computer loopt vast, collega's die een beroep doen, concentratieverlies door te rumoerig werken. Wil de dossierbehandelaar de dossiers op tijd en kwalitatief juist afhandelen dan moet hij op een adequate manier reageren op deze veranderingen. Dat kan bijvoorbeeld door dossiers thematisch onder collega's te verdelen, door in een aparte werkruimte te gaan zitten. Het is echter ook mogelijk dat de dossierbehandelaar overlegt in hoeverre de behandeltijd van het dossier langer kan zijn.

Kortom, de bewegingsruimte impliceert dat medewerkers óf de werkzaamheden binnen het eigen werkdomein onder wisselende omstandigheden kunnen aanpassen óf dat in overleg met anderen normen worden aangepast. Deze regelruimte en keuzevrijheid doet een beroep op ieders kwaliteitsbewustzijn en eigen verantwoordelijkheidsgevoel.

Met behulp van de kernkwadranten krijgen zowel medewerkers als teams inzicht in datgene waar ze verantwoordelijk voor willen en kunnen zijn. Het maken van keuzes, zich committeren aan de uitvoering en het nemen van initiatieven zijn voorwaardelijk voor het leveren van kwaliteit. Dat geldt voor zowel de individuele medewerker als voor groepen: op ieder moment helder bedenken wat de mogelijkheden zijn, betrokken en verantwoordelijk zijn bij datgene wat je doet en vervolgens keuzes maken. Niet werken vanuit kernkwaliteiten komt neer op inboeten op je beoogde kwaliteit. Kortom, kwaliteit wordt gemaakt door mensen.

3. Literatuur

- Bos, J. & Harting, E. (red.), *Projectmatig creëren*, Scriptum Book, Schiedam, 1998.
- Maas, J. G. V., „Handboek Integrale Kwaliteitszorg”, hoofdstuk 6.11, *Persoonlijke Kwaliteit*.
- Musch, F. C., „Handboek Integrale Kwaliteitszorg”, hoofdstuk 6.13, *Persoonlijk leiderschap bij veranderingen*.
- Ofman, D. D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Servire, 1992.
- Ofman, D. D., *Het kernkwadrantenspel*, Daniel Ofman, Uitgeverij Core Quality, 2004.
- Schuurman, F. J. H., „Handboek Integrale Kwaliteitszorg”, hoofdstuk 2.32, *Kaizen is verbeteren bij totale kwaliteitszorg*.
- Sitter, L. U. de, *Synergetisch produceren: human resources mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*, Van Gorcum & Comp bv, 1994, Assen.
- Vinkenburg, H., *Stimuleren tot perfectie: Kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening*, Kluwer, Deventer, 1995.
- Wentink, T. (red.), *Productiviteitsmanagement*, Centrum Productiviteitsonderzoek Informatiearbeid, Tilburg, 1988.