

WOUTER HART EN RUUD KLARENBECK:

‘Kwaliteit ben je zelf’

De JP van den Bent Stichting staat hoog in lijstjes van vernieuwende zorgorganisaties. Het is dan ook niet toevallig dat Wouter Hart deze organisatie als goed voorbeeld noemt in zijn bestseller ‘Verdraaide organisaties’. Tijdens het KiZ-congres ‘Eigen verantwoordelijkheid uw zorg’ belichten Wouter Hart en Ruud Klarenbeek samen hoe kwaliteit veel beter kan worden vormgegeven vanuit het individu dan vanuit het systeem.

Door: M. Hulsebos

‘Iedere organisatie zou het vak bedrijfskunde eigenlijk opnieuw moeten uitvinden’, vindt Wouter Hart, ‘en zeker ook hun visie op kwaliteitsdenken. Kwaliteit is nu in de meeste organisaties het domein van de systeemwereld en wordt veelal ingericht vanuit externe criteria en daarmee dus een referentiepunt van buiten de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de HKZ-normen en de vele protocollen waar de zorg mee werkt. Daarmee worden medewerkers op de werkvloer – die de eigenlijke kwaliteit vormgeven – enorm onteigend.’

Dat is wat hij bedoelt met verdraaide organisaties: natuurlijke principes van organiseren gaan verloren in een lawine van onnatuurlijke managementlogica. ‘De complexe bedrijfskundige legpuzzel is er vaak de oorzaak van dat managers veel te weinig zelf in de praktijk staan. Ze managen een papieren “waarheid”, maar die “eigen werkelijkheid” staat vaak ver af van de echte werkelijkheid.’

Witte raaf

En dat is precies de reden waarom hij de JP van den Bent Stichting, een organisatie die zorg biedt aan mensen met een verstandelijke beperking, zo’n witte raaf vindt. Directeur Ruud Klarenbeek snapt dat wel. ‘Wij leggen de verantwoordelijkheid voor kwaliteit neer bij de medewerkers. Zij hebben veel handelingsvrijheid en beslissingsmacht, omdat wij denken

dat kwaliteit daar ontstaat waar er interactie is tussen een cliënt en een medewerker. Kwaliteit lever je niet door dikke handboeken te maken. Je stimuleert kwaliteit door het met medewerkers te hebben over wat belangrijk is, wat wij onder kwaliteit van zorg verstaan en hoe zich dat vertaalt in verschillende situaties waar medewerkers in terecht kunnen komen. Wij werken al enkele jaren zo. Toen ik Wouters boek las, was ik bijna verbaasd dat er iemand was die precies dezelfde gedachtegang heeft als ik en vaak zelfs precies dezelfde woorden gebruikt. Het verschil is: Wouter heeft deze beelden uit het leven gehaald en in een theoretisch model tal van patronen gevonden, terwijl ik het gaandeweg in de praktijk ben gaan zien, zonder echt stil te staan bij de theorie hierachter.’

Van binnen naar buiten

Volgens Hart vraagt dit dat medewerkers dicht bij zichzelf blijven en van binnen naar buiten denken. Hij tekent drie cirkels die in elkaar vallen. De binnenste cirkel staat voor *zijn*. De ring daar omheen voor *doen*. En de buitenste voor *hebben*. ‘Je ziet dat heel veel organisaties, maar ook mensen, hun gedachten vormgeven van buiten naar binnen. Ze beginnen bij hebben. Vervolgens doen ze wat er volgens hen nodig is om dat “hebben” te verwezenlijken. En ze vergeten wie ze echt zijn. Neem woningcorporaties. Zij redeneerden: pas als ons bedrijf fi-

nancieel gezond is, kunnen we voorzien in huisvesting voor mensen die dat niet zelf kunnen organiseren. Op die manier zijn ze in allerlei vastgoedavonturen gestapt die weinig met hun eigenlijke kernwaarde te maken hadden.' De organisaties en mensen die echt succesvol zijn, beginnen bij de binnenste ring, het zijn. Hart: 'De JP van den Bent Stichting is hier een voorbeeld van en ook een organisatie als Buurtzorg. Het is niet toevallig dat beide worden geleid door mensen die met de voeten in de klei hebben gestaan, die uit de praktijk komen en die voelen wat kwaliteit voor een cliënt betekent.'

Klarenbeek groeide door vanuit een zorgfunctie naar een managementrol. Hoewel zijn werk nu niet meer bestaat uit de dagelijkse zorg voor cliënten, doet hij veel moeite om het contact met de werkvloer niet te verliezen: 'Ik ga altijd naar de periodieke introductiebijeenkomsten van nieuwe medewerkers. Heel vaak hoor ik: "ik vind het heerlijk om zoveel verantwoordelijkheid te krijgen en mijn eigen beslissingen te kunnen nemen, maar ik vind het ook doodeng". Dat komt doordat ze in hun vorige werkomgeving vaak jarenlang zijn gecontroleerd. Kwaliteit was iets waar ze zichzelf niet mee bezig hoefden te houden, zo lang ze de protocollen maar volgden was het goed. Nu zijn ze ineens zelf verantwoordelijk voor kwaliteit. Het is heel moeilijk om die omslag van vandaag op morgen te maken, daar moet je medewerkers goed in begeleiden.'

Rol kwaliteitsmanager

De JP van den Bent Stichting meet kwaliteit aan de hand van twee heel eenvoudige maatstaven: medewerkertevredenheid en cliënttevredenheid. 'Dat zijn de enige twee KPI's waar wij op sturen. De kwaliteitseisen die zorgkantoren stellen werken in de regel alleen maar contra-productief.'

Hart kan dit vanuit de theorie prima onderbouwen. 'Natuurlijk moet je kwaliteit meten, anders kun je er niet op sturen. Maar je moet je meetsystemen inrichten op wat de klant wil, op de criteria die maken dat de klant tevreden is. Daar gaat het met veel van de huidige maatstaven mis. Klanttevredenheid is daarom een veel betere KPI dan cijfers als valrisico of decubitusprevalentie. Omdat kwaliteit tot stand komt in de interactie tussen medewerker en cliënt is het slim om een KPI als medewerkertevredenheid ook op te nemen.'

Als er nog maar zo weinig cijfers zijn om op te sturen en als handboeken en protocollen een minder prominente rol gaan spelen, wat is in deze nieuwe wereld dan de rol van de kwaliteitsmanager?



Wouter Hart: 'Je moet je meetsystemen inrichten op wat de klant wil, op de criteria die maken dat de klant tevreden is'

teitsmanager? Hebben we die nog wel nodig?

Ja, vindt Hart, maar wel in een andere rol.

'Niet als manager, maar als filosoof en inspirator. Je moet het in je organisatie er met elkaar over hebben wat je onder kwaliteit verstaat; hoe je de kwaliteit voor de cliënt kunt verhogen. De kwaliteitsfunctionaris zou aanjager moeten zijn van die gesprekken. Hij zou inspirerende voorbeelden kunnen delen en stimuleren dat medewerkers zich emotioneel met het doel van de organisatie verbinden. Want als die emotionele binding er niet is, betekent dat dat een medewerker niet dicht bij zichzelf kan blijven. Een kwaliteitsfunctionaris zou dat ook moeten onderkennen en het gesprek moeten aangaan met medewerkers die zich niet met het doel van de organisatie kunnen verbinden.' Hij gebruikt in dit verband graag het woord radicaliseren. 'Dat komt van radijs dat uit het Latijnse woord wortel komt. Als je als mens geworteld bent in je eigen principes, of als organisatie in de bedoeling, kun je veel betere keuzes maken. Want dan weet je: dit is hoe in mijn wereld waarde tot stand komt. Je hebt dan een intern kompas waar je op kunt koersen. Dat interne kompas is gebaseerd op je principes, die geven de richting aan. Sommige mensen vinden het star en inflexibel als je niet van



Ruud Klarenbeek: 'Ik heb diensten die niets toevoegen aan de kwaliteit voor de cliënt overboord gezet, zoals stafafdelingen en dingen als een begroting'

je principes durft af te wijken, maar het geeft juist heel veel rust als je volgens je principes leeft. En dit interne kompas wordt tegengehouden door het kwaliteitsdenken waar zogezegd juist externe referentiepunten als startpunt van het denken gelden.'

Radicale beslissingen

Voor organisaties die ook graag op de hier beschreven manier zouden willen werken, hebben de beide heren wellicht een teleurstellende boodschap: je kunt dit niet maar zo ko-

piëren en het is ook geen verandering die je van vandaag op morgen doormaakt. Maar als je echt wilt en bereid bent offers te brengen, kun je die omslag wel maken en het proces kun je wel morgen starten. Klarenbeek: 'De JP van den Bent Stichting was ooit een gewone, traditionele zorgorganisatie waar op sommige plekken mooie dingen gebeurden omdat er vrij veel autonomie was. Toen ik vanaf de werkvloer doorgroeide en op een positie kwam waar ik hier zelf sturing aan kon geven, ben ik mijn eigen principes over wat goede zorg is steeds consequenter gaan vormgeven en gaan doorvoeren in de hele organisatie. Dat betekent dat ik echt radicale keuzes heb moeten maken. Ik heb diensten die niets toevoegen aan de kwaliteit voor de cliënt overboord gezet, zoals stafafdelingen en dingen als een begroting.

We stellen ons bij alle diensten die we vanuit het hoofdkantoor regelen de vraag: wat voegt dit toe aan de interactie tussen medewerker en cliënt? We hebben ook afscheid moeten nemen van sommige medewerkers. Mensen die graag opdrachten willen uitvoeren en zelf liever geen beslissing nemen, kunnen hun heil beter ergens anders zoeken. Daar moet je tegen elkaar ook eerlijk over zijn. En ja, dat is best hard en moeilijk, want vaak hebben die mensen voorheen in de hiërarchische structuur jarenlang prima gefunctioneerd.'

Toch is zo'n radicale aanpak nodig, anders blijft het oude wijn in nieuwe zakken, waar schuwen de twee heren. 'Iedere medewerker moet zelf het eigenaarschap nemen. Je kunt het niet afschuiven op een kwaliteitsmanager. Kwaliteit, dat ben je zelf.'

Informatie over de auteur

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.