

Paul Wouters

Filosofisch kijken naar kwaliteit

Om een echte doorbraak te realiseren op het gebied van kwaliteitsverbetering, is vaak meer nodig dan een nieuwe methode of techniek. Onze cultuur heeft ons in de loop der tijd zeven fundamenteel verschillende manieren opgeleverd van 'omgaan met problemen' of 'kijken naar kwaliteit'. Elk van deze denkgereedschappen kan helpen de weg wijzen naar kwaliteit. Het mooie is dat de hele gereedschapskist tot onze beschikking staat.

- Om kwaliteit fundamenteel anders te organiseren en blijvend te borgen, zijn de bekende methoden en technieken vaak ontoereikend.
- Filosofische denkgereedschappen kunnen helpen fundamentele vragen te stellen en een echte doorbraak realiseren.
- In dit artikel worden zeven denkgereedschappen besproken waarmee we anders naar kwaliteit kunnen kijken.

Soms kun je niet volstaan met het sleutelen aan kwaliteit op het niveau van processen en procedures. Dan komt onherroepelijk de vraag op tafel: waar ging het ons ook alweer om? Ziedaar de vraag naar zin. Nu schiet de filosoof wakker. Dit personage in het kwaliteitsverhaal is gespecialiseerd in weerbarstige vragen, in vragen naar de onbekende weg op niet-in-kaart-gebracht terrein. De filosoof komt niet met een routebeschrijving naar Rome. Hij is geen specialist in kant-en-klare oplossingen. Hij heeft uit de geschiedenis van onze cultuur wel een aantal radicaal verschillende manieren voor het benaderen van een lastig vraagstuk meegebracht. Die denkgereedschappen kunnen je op een ander en beter spoor zetten, laten je toe met andere brillen naar kwaliteit en kwaliteitsmanagement te kijken.

Geen 'quick fix'

De risicosamenleving heeft zich snel getransformeerd in een toezichtsamenleving. Maar toezicht heeft gefaald – wat nu? Toezicht op toezicht? Nog meer regels, zou dat echt helpen? Zou iemand echt zo naïef zijn om dat te geloven? Natuurlijk niet, maar... je moet toch wat. Zijn er alternatieven? Ik denk dat dit één van de belangrijkste opgaven is waar we nu voor staan, om antwoorden te bieden op de vraag: hoe organiseren en borgen we kwaliteit wérkelijk? Dat wil zeggen zonder in de bekende valkuilen te trappen, waarin we regels op procedures op controles stapelen en waarmee transparantie nog verder uit beeld komt, complexiteit en kostenbelading nog meer toenemen en systemen uiteindelijk nog instabieler worden.

Met behulp van methoden en technieken uit de bekende toolboxes is altijd wel enige verbetering te boeken. Maar vaak moeten ook meer fundamentele vragen gesteld worden om een echte doorbraak te forceren. Denkgereedschappen helpen daarbij. Geen nieuwe toolbox, geen 'quick fix', maar zeven omslagmomenten uit de 2500-jarige geschiedenis van onze cultuur.

Deze gereedschappen moeten wel met gevoel en intuïtie gebruikt worden. In mijn boek over denkgereedschap geef ik gebruiksaanwijzingen in de vorm van telkens vier vragen. Dat leidt niet blindelings tot een zinnig resultaat. In de training, waarop het boek gebaseerd is, kan ik de nodige intuïtie overbrengen aan de hand van verhalen en van beeldende kunst en muziek. In dit artikel kan ik slechts de strekking van de gereedschappen weergeven en met behulp van enkele voorbeelden aanduiden welke verschillende paden zich openen.

Waar is kwaliteit?

Op het eerste gezicht misschien een rare vraag, maar denk aan de uitspraak: *'Beauty is in the eye of the beholder.'* Waar voor schoonheid – of kwaliteit – gezocht moet worden, zegt iets belangrijks over de invulling van het concept. De klassieke benadering zoekt naar kwaliteit in het product of in de kenmerken van menselijk handelen, dáár, buiten ons, in de objectieve werkelijkheid. Sinds de zogenoemde Kantiaanse revolutie in het denken, eind 18^{de} eeuw, realiseert men zich dat de werkelijkheid niet als een gegeven beschouwd moet worden, maar dat die altijd een perspectief van de waarnemer inhoudt. We moeten naar kwaliteit dus niet buiten onszelf zoeken, maar 'tussen onze oren' om het maar eens hedendaags plat uit te drukken.

Het transcendentale denken

Een verklaring voor de fascinatie die uitgaat van de Mona Lisa zal men tevergeefs zoeken in de eigenschappen van het doek van Da Vinci; wat het schilderij bijzonder maakt, is wat mensen op het doek zelf projecteren, vanuit referentiekaders en verwachtingspatronen.

Als het om kunst gaat, dan is dit inzicht gemeengoed geworden. Ook in kwaliteitsmanagement is dit perspectief diep doorgedrongen. De meeste definities die gehanteerd worden zijn variaties op het thema: 'kwaliteit is wat de klanten zeggen dat het is'. Wanneer we dit inzicht terugploegen naar het filosofisch denkgereedschap, dan beseffen we evenwel dat deze benadering te oppervlakkig is. Het **transcendentale denken** is namelijk iets anders dan je reinste subjectivisme. Met het woord 'transcendentiaal' wordt in de filosofie de denkwijze aangeduid die op zoek gaat naar datgene wat men per se moet veronderstellen om een waarneming of een oordeel, bijvoorbeeld over kwaliteit, mogelijk te maken. (Niet te verwarren met 'transcendent', wat grensoverschrijdend betekent.) Het is goed om te luisteren naar de klant, maar niet wijs om wat je dan hoort *'at face value'* te nemen. Uit nadere analyse van denkkaders kan bijvoorbeeld blijken dat de hedendaagse beschouwer van kunst wel op zoek is naar schoonheid – dat is wat de museumbezoeker vertelt – maar dat dit niet het hele verhaal is. Uit een analyse van het onderscheid tussen kunst en kitsch komt naar voren dat juist kitsch op de meest directe manier beantwoordt aan schoonheidsidealen, terwijl aan kunst per definitie een zekere ongrijpbaarheid en een element van ongemak kleeft.

Dat 'diepere' inzicht is ook wel doorgesijpeld naar kwaliteitsmanagement: 'echte' kwaliteit, zo zeggen we anderen na, bestaat uit *'exceeding the expectations of the customer'* maar we vertellen er gemakshalve niet bij hoe je dat moet doen. Het transcendentale gereedschap kan daarbij behulpzaam zijn.

Het wezensdenken

Van de weeromstuit wordt ook de objectieve benadering vaak te oppervlakkig geïnterpreteerd en daardoor te snel op de schroothoop gegooid. Kijken we naar het onderliggende denkgereedschap, **wezensdenken**, dan is de kern daarvan altijd geweest dat de werkelijkheid niet datgene is wat zich als zodanig aandient. Sterker nog: dit basale inzicht, dat we altijd een onderscheid moeten maken tussen de schijnwerkelijkheid zoals die zich voordoet aan de oppervlakkige waarnemer, en de wezenlijke werkelijkheid die zich daaronder bevindt en die we slechts door middel van theoretisch denken kunnen vatten, dat inzicht ligt ten grondslag aan onze Westerse culturele en wetenschappelijke traditie. *'There is more to reality than meets the eye.'*

Natuurlijk is kunst veelvormig en kan dit verschijnsel de meest diverse vormen aannemen, tot en met het 'gewone' fluitketeltje dat Marcel Duchamp van zijn signatuur voorzag en in een museum plaatste, maar het is nogal gemakzuchtig daaruit af te leiden dat kunst niets anders is dan wat men (kunstenaars, museumdirecteuren, kunstcritici,...) op een gegeven moment tot kunst bestempelt.

Gebruik het gereedschap van wezensdenken om dieper te graven en in het object zelf door te dringen tot de kern van objectieve kwaliteit.

Statische en dynamische kwaliteit

Wezensdenken focust op werkelijke essentie, transcendentiaal denken op mentale referentiekaders. Dat zijn heel verschillende zaken, maar ze hebben met elkaar gemeen dat ze tijdloos zijn. In de 19^{de} eeuw, de eeuw van beweging, werd de **dialectiek** geïntroduceerd: een manier van denken die voluit vertrekt van de gedachte dat alles, in het denken zowel als in de werkelijkheid, in beweging is. Eigenlijk was de oude Griek Herakleitos al de eerste dialecticus, toen hij stelde: ‘Men stapt geen twee maal in dezelfde rivier.’

Hoe kun je kwaliteit in beweging denken? Door je te realiseren dat de kwaliteit van vandaag die van morgen in de weg zal staan, zoals wij nu last hebben van de successen uit het verleden.

Denk aan al het goede dat managementtheorie in de 20^{ste} eeuw heeft opgeleverd. Dankzij methoden en technieken waarmee we op grote schaal samenwerking konden beheersen, werd veel welvaart geschapen voor grote massa's. Maar die managementmethoden, zoals arbeidsdeling, hiërarchische besluitvorming en strikte normering en mechanisering van arbeid, zitten ons nu aardig in de weg op de zoektocht naar een manier van samenwerken die past bij de uitdagingen van de 21^{ste} eeuw.

Dialectiek is het gereedschap dat die spanningsvolle evolutie in beeld brengt en je doet zoeken naar de motor achter die dynamiek. Vanuit meer begrip voor dit kloppende hart kan men projecties op de toekomst maken. Als het gaat om managementmethoden bijvoorbeeld, dan is er veel voor te zeggen dat aan de basis van samenwerken, in ieder tijdperk, vertrouwen staat. Maar in de loop der tijd veranderen de bronnen van vertrouwen. Kijk je op dit fundamentele niveau naar de veranderingen, dan inspireert dit tot het stellen van nieuwe vragen.

Fenomenologische methode

Een tijd geleden mocht ik de directie van een verpleeghuis adviseren over de toegenomen werkdruk. In mijn eerste gesprek vroeg ik de opdrachtgever, onder het motto dat een adviseur vooral ook domme vragen moet stellen, wat zij eigenlijk bedoelde met werkdruk. Er kwam een CAO op tafel, werkroosters en protocollen. Het kwam er op neer, zo stelde de directie, dat hetzelfde werk conform gelijke normen in minder uren zou moeten gebeuren. Ik legde uit dat ik de kwadratuur van de cirkel niet kon oplossen, maar dat we misschien eens konden kijken naar werkdruk als een belevingskwaliteit. Enkele weken later struinde ik samen met het MT van het verpleeghuis door de ruimten. De managers hadden de opdracht gekregen om alle zintuigen wijd open te zetten en alles te signaleren wat ze op een of andere wijze associeerden met werkdruk. Dat bleek nogal wat te zijn, van plakkerige tafelloppervlakken tot vieze geurtjes in sommige delen van de gangen, van rommelhoeken tot piepende scharnieren: allemaal factoren die (grotendeels onbewust) bleken bij te dragen tot de beleving van werkdruk. Door middel van onderhoud en een ander schoonmaakregime kon er – letterlijk! – een frisse wind in huis gaan waaien.

Werkdruk werd hanteerbaar gemaakt door het van theoretisch begrip terug te brengen tot zintuiglijke inhoud. Dit is de kern van de **fenomenologische methode**. Dit betekent ‘leer van de verschijnselen’ (fenomenen). Deze methode werd rond 1900 ontwikkeld in de filosofie en zou in de loop van de vorige eeuw een grote invloed gaan uitoefenen op mens- en sociale wetenschappen.

De methode houdt in dat je probeert niet meteen in problemen, verklaringen en oplossingen te denken, maar dat je oefent in onbevangen waarneming en focust op belevingswaarde. Er zit meer wijsheid in onze ‘zin-tuigen’ dan we vermoeden.

In kwaliteitsmanagement is het weliswaar gebruikelijk om naar ‘*customer experience*’ te kijken, maar vaak gebeurt dat op een heel instrumentele manier (de checklist!). Het filosofisch gereedschap kan ons helpen herinneren aan het belang van ongedimeerde ontvankelijkheid.

Analytische methode

De **analytische methode** in de filosofie, iets later ontwikkeld, vertoont gelijkenissen met de fenomenologie. Ook dit gereedschap keert zich tegen klakkeloos theoretisch denken, maar staat geheel in het teken van taalgebruik. Realiseer je dat (kwaliteits-)management een activiteit is waarmee je verbeteringen nastreeft door middel van taalhandelingen. In de manier waarop we spreken schuilt ons

beeld van de werkelijkheid – en tevens ons zelfbeeld. Anders spreken is anders denken. Stel je even voor dat men in het verpleeghuis voortaan niet meer zou praten over ‘werkdruk’, maar over ‘kwalitijd’ voor de bewoner...

[Kader]

Kwaliteit is de mate waarin iets...

- ...beantwoordt aan zijn essentie (wezensdenken)*
- ...overeenstemt met een coherent ideaal (transcendentiaal denken)*
- ...conflicterende waarden overstijgt (dialectiek)*
- ...positieve belevingswaarde bezit (fenomenologie)*
- ...een welomschreven doel dient (analytische methode)*
- ...past in een zingevend verhaal (hermeneutiek)*
- ...beter kan worden (deconstructie)*

[Einde kader]

Kwaliteit maken en breken

De laatste twee denkgereedschappen brengen ons in de geschiedenis van de filosofie al dicht bij de dag van vandaag. Ook voor deze gereedschappen geldt dat ze via mens- en sociale wetenschappen een grote invloed uitoefenden op het intellectuele klimaat in de (late) twintigste eeuw.

De **hermeneutiek** of ‘leer van het begrijpen’ heeft de laatste jaren zelfs zijn weg gevonden naar het managementinstrumentarium. Het centrale inzicht bestaat uit het gegeven dat mensen als zingever in de wereld en het werk staan en dat zingevering bij uitstek geschiedt via aansprekende verhalen. De toepassing op leiderschap ligt voor de hand.

Wie googelt op de trefwoorden ‘*leadership*’ en ‘*storytelling*’ zal verrast zijn door de enorme hoeveelheid literatuur die op dat raakvlak de laatste jaren is geproduceerd. Ook in Nederland zijn er al bedrijfjes gespecialiseerd in aanbod op dit terrein. Er is nog een wereld te winnen door in het bijzonder naar kwaliteitsmanagement te kijken door deze bril.

Tot slot van deze korte rondgang langs de fundamentele denkgereedschappen ontmoeten we **deconstructie**: een samentrekking van destructie en constructie. Met dank aan de dialectiek stellen deconstructivisten dat nieuwe zin in de regel ontstaat uit de sloopresten van oude zin. Innovatie en dynamiek vergen daarom niet slechts maak- maar ook en vooreerst breekwerk.

Ik adviseer momenteel een snel groeiend administratiekantoor. Door een nog sneller toegenomen regeldruk is de organisatie instabiel geraakt. Bij het management overheerst het beeld dat men de actuele turbulentie moet overwinnen om vervolgens weer in rustig vaarwater te komen. Ik zie mijn taak als het aanreiken van de slopershamer om dat beeld neer te halen. Men kan er maar beter van uit gaan dat het nooit meer rustig wordt. Streef niet naar een organisatie in rust; positioneer je organisatie als een specialist in omgaan met turbulentie – maak van voortdurend veranderen je kerncompetentie. Kijken we naar de kwaliteit van zorg, dan kunnen we rustig stellen dat deel één van deconstructie al aardig gelukt is. Laten we maar aannemen dat dit vanuit hogere wijsheid gebeurde en nu de schouders zetten onder een nieuw zingevend verhaal over zorgkwaliteit.

Zeven wegen naar Rome

Niet één gereedschap wijst de weg naar Rome. De les van de denkgereedschappen is dat het hele assortiment van denkinstrumenten ons ter beschikking staat en dat ze elkaars beperktheden kunnen compenseren. We nodigen elkaar vaak uit om eens ‘anders’ tegen kwaliteit aan te kijken – met behulp van deze gereedschapskist kun je er ook bij vertellen hoe je dat dan zou kunnen doen.

Literatuur

Maas, Ir. J.G.V., *Professionaliteit; Management van professie en professionele organisaties*, Kluwer/INK 1999.

Wouters, P., *Denkgereedschap; Een filosofische onderhoudsbeurt*, Lemniscaat 2004 (4^{de} druk).

Auteur

Paul Wouters, filosoof, is werkzaam als senior managing consultant bij Berenschot. Naast zijn klantenwerk schrijft hij momenteel het Berenschot Leiderschapsboek.