

CAMPUS HANDBOEK

GUIDO CUYVERS

Zorgen voor kwaliteit

KWALITEITSONTWIKKELING VOOR
NON-PROFITORGANISATIES

D/2019/45/93 – 978 94 014 5932 7 – NUR 807

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie
Vormgeving binnenwerk: Karakters, Gent

© Guido Cuyvers & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

VOORWOORD	13
DEEL I DE FUNDAMENTEN VAN KWALITEITSONTWIKKELING	17
HOOFDSTUK 1 KWALITEIT	19
1.1 Wat is kwaliteit?	19
1.1.1 Een bepaling, niet zonder gevolgen	20
1.1.2 Een containerbegrip?	20
1.1.3 Hoe zit het met klantentevredenheid?	21
1.1.4 Kenmerken van kwaliteit	21
1.2 Facetten van kwaliteit	26
1.2.1 Wie is betrokken?	27
1.2.2 Proces en resultaat (output)	28
1.3 Valkuilen	29
1.3.1 Beheersbaarheid	30
1.3.2 Objectiviteit	31
1.3.3 Efficiëntie	32
1.4 Waarom is kwaliteit belangrijk?	32
1.4.1 Relationeel proces	33
1.4.2 Context	33
1.4.3 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	33
1.4.4 Arbeidstevredenheid	34
1.4.5 De kosten	34
1.4.6 Zelfkritische dynamiek en interne reflectie	37
HOOFDSTUK 2 ZORGEN OM KWALITEITSZORG, EEN KRITISCHE REFLECTIE	41
2.1 Situering	41
2.1.1 Van kwaliteitscontrole naar kwaliteitszorg	42
2.1.2 Kwaliteitsvorming	43
2.1.3 Kwaliteitsontwikkeling	43

2.2	Achtergronden	45
2.2.1	Visie op de maatschappij	45
2.2.2	Visie op organisatie	46
2.2.3	Visie op mens en motivatie	49
2.2.4	Visie op meten en objectiviteit	50
2.3	Gevolgen	51
2.3.1	Moreel ongenoegen	51
2.3.2	Cultuur van risicovermijding	52
2.3.3	Belasting	53

HOOFDSTUK 3 KWALITEITSONTWIKKELING:

ONZE UITGANGSPUNTEN

55

3.1	Relationele praktijken	55
3.1.1	Betekeniscreatie	56
3.1.2	Participatie	59
3.1.3	Kennisontwikkeling	59
3.2	Waarderende benadering	61
3.2.1	Pijlers van de waarderende benadering	62
3.2.2	Verschil met een traditionele benadering	64
3.2.3	Wat kan een waarderende benadering betekenen voor kwaliteitsontwikkeling?	65
3.3	Waardegedreven	67
3.4	Ruimte voor een narratieve benadering	69
3.5	Ontwikkeling als bouwplaats	70
3.6	Naar een duurzame toekomst via innovatie en creativiteit	71
3.7	Onze bepaling van kwaliteitsontwikkeling	71

HOOFDSTUK 4 KWALITEIT INTEGRAAL ONTWIKKELEN

75

4.1	Een kwaliteitsbeleid	75
4.2	Belanghebbenden	79
4.2.1	De cliënten	79
4.2.2	Leiderschap	81
4.2.3	De medewerkers	85
4.2.4	De externe partners	90
4.3	Een kwaliteitscultuur	91
4.4	Micropolitiek	95
4.5	Processen	96
4.5.1	Bepaling	97
4.5.2	Procesbeschrijving	97
4.5.3	Ordering	99

4.6	Bewustwording	102
4.6.1	Externe factoren	102
4.6.2	Interne factoren	104
4.7	Kwaliteitsontwikkeling als vorm van permanent leren	105
4.7.1	Individueel leren en organisatieleren	105
4.7.2	Niveaus van leren	107
4.7.3	Samenvattend: kenmerken van een lerende organisatie	108
DEEL 2 KWALITEIT INTEGRAAL ONTWIKKELEN IN DE PRAKTIJK		111
HOOFDSTUK 5 BASISMETHODIEKEN		113
5.1	Aan de slag met de waarderende benadering	113
5.1.1	Ontdekkingsfase	116
5.1.2	Droomfase	118
5.1.3	Vernieuwingsfase	119
5.1.4	Realisatiefase	120
5.2	De PDCA-cirkel als leerinstrument	121
5.2.1	De methodiek	121
5.2.2	Systematisch reflecteren	129
5.2.3	Enkele kritische opmerkingen bij PDCA	131
5.3	Zelfevaluatie	132
5.3.1	Begripsomschrijving	132
5.3.2	Zelfevaluatie in de praktijk	135
5.4	Hoe een lerende organisatie worden?	146
HOOFDSTUK 6 METEN IS WETEN, OF TOCH NIET HELEMAAL?		153
6.1	Metten, een kritische reflectie	153
6.2	Metten als proces	156
6.3	Kenmerken van effectief meten	160
6.4	Soorten metingen	161
6.4.1	Moment van de meting	161
6.4.2	Reikwijdte van de meting	166
6.4.3	Contingentie van de meting	166
6.5	Negatieve reacties op metingen	168
6.6	Stappenplan	169
HOOFDSTUK 7 KWALITEITSMODELLEN		175
7.1	EFQM	175
7.1.1	Situering	176

7.1.2	Basisconcepten	176
7.1.3	Het model	178
7.1.4	De RADAR-methodiek	193
7.2	OVWT – TOEPASSING VOOR KLEINE ORGANISATIES, VERENIGINGEN, WERKGROEPEN EN TEAMS	193
7.2.1	Situering	193
7.2.2	Werkwijze	195
7.2.3	Het scoren van de vragenlijst	197
7.3	INK (INSTITUUT NEDERLANDSE KWALITEIT)	207
7.3.1	Situering	207
7.3.2	Kenmerken	208
7.3.3	Beschrijving van het INK-managementmodel	208
7.3.4	PDCA en IMWR	212
7.3.5	Vier dimensies	213
7.3.6	Beoordeling	214
7.4	CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)	215
7.4.1	Situering	215
7.4.2	Structuur	218
7.4.3	Ontwikkelingsplan	222
7.5	INVESTORS IN PEOPLE	223
7.5.1	Situering	223
7.5.2	Het raamwerk	224
7.5.3	Ontwikkeling	226
7.6	ESG (Standaarden en richtlijnen voor kwaliteitszorg in de Europese Hoger Onderwijsruimte)	228
7.6.1	Situering	228
7.6.2	De standaarden	229
7.6.3	De praktijk in Vlaanderen en Nederland	231
7.7	PREZO	239
7.7.1	Situering	239
7.7.2	Het unieke van PREZO	239
7.7.3	De opbouw van het PREZO-model	241
7.7.4	Beoordeling	244
7.7.5	PREZO Woonzorg	246
7.7.6	PREZO Care	252
HOOFDSTUK 8 KWALITEITSINSTRUMENTEN		255
8.1	Technieken om ideeën te ontwikkelen	255
8.1.1	Brainstorming	255
8.1.2	Verwantschapsdiagram	257

8.1.3	Nominale groepstechniek	259
8.1.4	Benchmarking	260
8.2	Technieken voor oorzaak-gevolganalyse	262
8.2.1	Pareto-analyse	263
8.2.2	Visgraatdiagram	266
8.2.3	WWWWH-techniek	269
8.2.4	Krachtenveldanalyse	269
8.3	Technieken voor evaluatie en besluitvorming	270
8.3.1	Sterkte-zwakteanalyse	270
8.3.2	Besluitvormingsmatrix	272
8.3.3	Multivoting	277
8.4	Technieken voor de analyse van processen	278
8.4.1	Foutenboomanalyse	278
8.4.2	Faalwijzen & Effecten Analyse (FEA)	279
8.5	Planningstechnieken	283
8.5.1	Gantt Chart	283
8.5.2	Process Decision Program Chart	285

HOOFDSTUK 9 **BELANGRIJKE FIGUREN EN IDEEËN** **289**

9.1	William Edwards Deming	289
9.1.1	Leven en werk	289
9.1.2	Veertien aandachtspunten	290
9.1.3	'Dodelijke ziekten'	293
9.2	Joseph Juran	294
9.2.1	Leven en werk	294
9.2.2	Belangrijkste ideeën: de Jurantrilogie (Juran Institute)	295
9.3	Philip Crosby	296
9.3.1	Leven en werk	296
9.3.2	Gedachtegoed	296
9.3.3	Veertien stappen naar kwaliteitsverbetering	297
9.3.4	Vijf kenmerken van een 'eeuwig succesvolle organisatie'	298
9.4	Kaoru Ishikawa	298
9.4.1	Leven en werk	298
9.4.2	Kwaliteitskringen	299
9.5	Genichi Taguchi	300
9.5.1	Leven en werk	300
9.5.2	De methode	300
9.6	Vilfredo Pareto	301
9.7	Masaaki Imai	302
9.7.1	Leven en werk	302

9.7.2 Principes	303
9.7.3 Aanpak	304
9.7.4 De tien Kaizen-regels	305
LITERATUUR	309
REGISTER	313
INFORMATIE	317

VOORWOORD

Kwaliteit staat al lang in het centrum van de aandacht in de non-profitsector onder invloed van allerlei ontwikkelingen in de samenleving. Onder meer door de inmenging van de overheid en de toenemende concurrentie zijn zowat alle sectoren in de non-profitsector verplicht om op een systematische manier met hun kwaliteit bezig te zijn. Kwaliteit is een must geworden. Naarmate evenwel meer mensen ervaring opdoen met kwaliteitsbeoordelingen, visitaties en accreditaties groeit ook de kritiek. Die heeft vooral te maken met de manier waarop de kwaliteit beoordeeld wordt en met de criteria die daarbij gebruikt worden. We zullen daar in dit boek kritisch op ingaan. Vele vragen blijven nog onbeantwoord en tegenstellingen zijn niet opgelost. Het blijkt bovendien geen sinecure te zijn om alle neuzen in dezelfde richting te laten wijzen. Kortom, er is nog werk aan de winkel.

Een herwerking van de oorspronkelijke uitgave van dit boek drong zich op. Toen we twaalf jaar geleden de eerste versie schreven, was wat we toen nog kwaliteitszorg noemden voor de non-profitsector nog relatief nieuw. Ondertussen heeft elke organisatie er ervaring mee opgedaan. Ook is de brede maatschappelijke context geëvolueerd. Zelf hebben we in al die jaren veel ervaring opgedaan als lid van heel wat visitatiecommissies, wat onze inzichten nog heeft aangescherpt. Dat maakt dat we in dit boek nog duidelijkere klemtonen willen leggen dan in die eerste editie.

Met dit boek hebben we meerdere doelstellingen. Om te beginnen willen we het kwaliteitsgebeuren nog duidelijker plaatsen in de actuele maatschappelijke context en tegen het licht houden van kritisch denkwerk dat ondertussen gebeurd is. We hopen zo te komen tot een evenwichtige afweging van de risico's én de meerwaarde van het streven naar kwaliteit in een organisatie.

Vervolgens willen we de traditionele visie op kwaliteit en kwaliteitszorg verbreden tot een visie en benadering die compatibel is met en ondersteunend voor de eigen opdracht van organisaties in de non-profitsector. We zullen overigens eerder van kwaliteitsontwikkeling spreken dan van kwaliteitszorg. Het gebruik van

de term ‘kwaliteitsontwikkeling’ hoopt mensen te inspireren om anders naar kwaliteit en naar hoe hun organisatie ermee aan de slag gaat, te kijken. ‘Words create worlds’ volgens David Cooperrider. De vraag is niet alleen: ‘Wat is kwaliteit? Ze is ook: ‘Hoe kunnen we op een systematische manier werken aan kwaliteitsverbetering?’ Ons antwoord met dit boek is: ‘Kwaliteitsontwikkeling’. Een derde doelstelling is om vooral non-profitorganisaties methodieken en instrumenten aan te reiken die kunnen helpen in het proces van permanente kwaliteitsontwikkeling.

We onderscheiden in dit boek twee delen. In het eerste deel bespreken we de fundamenteën van het kwaliteitsbegrip en het proces van kwaliteitsontwikkeling in de diepte. We zijn ervan overtuigd dat een goed begrip van de onderliggende concepten minstens zo belangrijk is als de methoden. Daarom moet de organisatie aan een aantal voorwaarden voldoen, opdat het werken aan kwaliteit niet uitmondt in een steriel navolgen van regels en procedures. Dat vraagt om een constructief-kritische instelling tegenover heel het kwaliteitsgebeuren. We zullen in dit deel ook onze eigen uitgangspunten grondig verduidelijken. Dus zowel begripsverheldering als bewustmaking van onderliggende tendensen, zodat de lezer een eigen visie kan ontwikkelen. In het eerste hoofdstuk focussen we op zowel de betekenis van kwaliteit als op de meerwaarde ervan én op enkele valkuilen die het denken over kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling vaak vertroebelen. Daarna onderzoeken we kritisch welke visies vigeren op kwaliteit, welke daarvan de onderliggende veronderstellingen zijn en wat dat voor gevolgen heeft. In het derde hoofdstuk bespreken we dan uitvoerig de uitgangspunten voor onze visie op kwaliteitsontwikkeling. We sluiten het eerste deel af met een bespreking van wat er nodig is om kwaliteit integraal te ontwikkelen.

Het tweede deel van dit boek zoomt in op de praktijk. Als eerste beschrijven we de basismethodieken die ondersteunend zijn voor onze visie op kwaliteitsontwikkeling. Kwaliteitsontwikkeling vraagt een empirische benadering van organisaties. ‘Feiten en cijfers’ was een veelgehoorde slogan. Ook hier is een kritische benadering gepast. Het gaat immers om veel meer dan cijfertjes verzamelen. Het gaat er in essentie om hoe een organisatie op een betrouwbare en geloofwaardige manier kan aantonen hoe zij haar kwaliteit ontwikkelt en ook systematisch monitort, opdat deze niet van toeval afhankelijk is. In het zesde hoofdstuk bespreken we daarom aspecten van meten. In het zevende hoofdstuk laten we de belangrijke kwaliteitsmodellen die actueel in zwang zijn de revue passeren. Ze vormen immers het raamwerk voor de vele inspanningen die organisaties zich getroosten om hun kwaliteit continu te verbeteren. Daarna bespreken we een reeks technieken die in de verschillende fasen van het proces van

kwaliteitsontwikkeling dienstbaar kunnen zijn in het verzamelen en verwerken van feitenmateriaal. Ten slotte plaatsen we een aantal figuren die van belang zijn geweest in de ontwikkeling van het denken over kwaliteit kort voor het voetlicht.

We hebben dit boek in de eerste plaats geschreven voor de verschillende actoren in de non-profitsector: onderwijs, de sociale, culturele, welzijns- en gezondheidssector en de overheidsdiensten. Naast de professionals, leidinggevend en medewerkers zijn dat ook de cliënten, studenten, patiënten. Vervolgens kan het boek ook de externe belanghebbenden oriënteren in kwaliteitsontwikkeling. We denken daarbij aan de overheid, inspecties, maar evengoed aan diegenen die zitting hebben in bestuurlijke organen zoals inrichtende machten, dagelijkse besturen enzovoort. Uiteraard hebben we de professionals in de praktijk op het oog, maar evengoed degenen die zich in hun studies op een leven in de non-profitsector voorbereiden.

Het boek wil de lezer een referentiekader bieden waarmee hij/zij allereerst de ontwikkelingen op het vlak van kwaliteit kan plaatsen en kritisch beschouwen. Tegelijk kan dit referentiekader houvast en richting bieden bij het streven naar kwaliteitsontwikkeling in de eigen organisatie. Uiteindelijk hopen we dat dit boek je kan inspireren het beste uit jezelf en uit jouw organisatie te halen.

Omdat we ons tot de non-profitsector beperken, zullen we voor de vloedigheid van de tekst enkel nog spreken over organisaties daar waar we natuurlijk non-profitorganisaties bedoelen.

We willen hier ook dank betuigen aan de mensen aan wie de auteur schatplichtig is. Dat zijn om te beginnen de vele collega's die vanuit hun ervaringen met kwaliteit ons hun bedenkingen, verzuchtingen en suggesties lieten kennen. Uiteraard hebben we door de jaren heen ook veel inzichten opgedaan uit de omvangrijke literatuur over dit onderwerp. Wellicht is niet alles daarvan vervat in de literatuurlijst aan het einde van dit boek. Daarom willen we ook de auteurs die eventueel vergeten zijn langs deze weg bedanken.

Guido Cuyvers

DEEL I

De fundamenten van kwaliteits- ontwikkeling

Geen enkel probleem kan opgelost worden met dezelfde manier van denken waardoor het ontstond. We moeten leren op een nieuwe manier naar de wereld te kijken.

— Albert Einstein

In het eerste deel bespreken we de fundamenten van kwaliteitsontwikkeling. Daartoe verduidelijken we eerst hoe we naar kwaliteit kijken. Daarbij is een kritisch onderzoekende houding belangrijk. Dat begint met inzicht verwerven in onderliggende opvattingen en visies op mens en maatschappij. Ook is het nodig te zien hoe verschillende benaderingen van kwaliteit elk hun gevolgen hebben, soms ook erg negatief. Vervolgens verduidelijken we onze eigen uitgangspunten. Daarna doen we uit de doeken hoe kwaliteitsontwikkeling op een integrale manier kan worden opgebouwd.

**DEEL I
DE FUNDAMENTEN VAN
KWALITEITSONTWIKKELING**

**HOOFDSTUK 1
KWALITEIT?**

**HOOFDSTUK 2
ZORGEN OM KWALITEITSONTWIKKELING,
EEN KRITISCHE REFLECTIE**

**HOOFDSTUK 3
KWALITEITSONTWIKKELING:
ONZE UITGANGSPUNTEN**

**HOOFDSTUK 4
KWALITEIT INTEGRAAL
ONTWIKKELEN**

1.1 Wat is kwaliteit?

1.2 Facetten van kwaliteit

1.3 Valkuilen

1.4 Waarom is kwaliteit belangrijk?

**DEEL II
KWALITEIT INTEGRAAL
ONTWIKKELEN IN DE PRAKTIJK**

**HOOFDSTUK 5
BASISMETHODIEKEN**

**HOOFDSTUK 6
METEN IS WETEN, OF TOCH NIET
HELEMAAL?**

**HOOFDSTUK 7
KWALITEITSMODELLEN**

**HOOFDSTUK 8
KWALITEITSONTWIKKELING
INSTRUMENTEN**

**HOOFDSTUK 9
BELANGRIJKE FIGUREN EN IDEEËN**

HOOFDSTUK 1

KWALITEIT

Kwaliteit is geen daad, het is een gewoonte.

—Aristoteles

In dit hoofdstuk bespreken we wat kwaliteit kan betekenen voor organisaties in de non-profitsector. We zoeken naar een eigentijdse en eigenzinnige benadering en invulling van kwaliteit in die sector. We laten ons daarbij niet beperken tot de notie van beheersbare kwaliteit zoals die in de profitsector gebruikelijk is. De specificiteit van de non-profitsector is te typeren als een geheel van relationele praktijken die zich ontplooiën tussen cliënt, dienstverlener en andere belanghebbenden. Het gevolg is dat niet alle relaties en processen beheersbaar, extern stuurbaar en objectief meetbaar zijn. In die zoektocht naar een accurate bepaling van kwaliteit in de non-profitsector, stellen we niet alleen een definitie voor, maar lichten we ook een aantal valkuilen toe in het denken over kwaliteit. Daarnaast willen ook verantwoorden waarom kwaliteit zonder twijfel belangrijk is en aandacht moet krijgen van al wie betrokken is bij de non-profitsector.

1.1 WAT IS KWALITEIT?

Een duidelijke definitie van kwaliteit is een vanzelfsprekende eis die de lezer aan een boek over dit thema mag stellen. Wel terecht, maar juist een zeer hachelijke opdracht. Het lijkt een beetje op de situatie van het intelligentiebegrip in de psychologie. Onder psychologen bestaat er tot op heden geen eensgezindheid over wat intelligentie precies is. Toch werken ze al vele decennia lang met tests die beweren de intelligentie te meten. Dus zonder een nauwkeurige definitie, blijkt het toch mogelijk in de praktijk met intelligentie te werken. Zo wordt er ook heel hard aan kwaliteit gewerkt in vele sectoren, zowel in de profit- als in de non-profitsector. Daarom kunnen we ons ook hier afvragen hoe belangrijk een nauwkeurige omschrijving van kwaliteit is. In het voorwoord hebben we gesteld dat dit boek ook in de praktijk zijn diensten moet kunnen bewijzen. We kunnen daarom deze beker niet aan ons voorbij laten gaan.

1.1.1 Een bepaling, niet zonder gevolgen

In ervaringen met diverse sectoren in de non-profitsector hebben wij herhaaldelijk moeten vaststellen dat een definiëring van kwaliteit niet zonder gevolgen blijft. Sommige praktijkmensen knappen af op een (poging tot) definiëring. Omdat ze het niet eens waren met gebruikte definities of met vermeende definities. Daardoor waren zij ook niet verder gemotiveerd om mee te denken over de mogelijke betekenis van kwaliteitsontwikkeling voor hun sector of om mee te werken aan projecten van kwaliteitsverbetering in de eigen organisatie. Anderen reageerden zo verkrampd dat ze niet langer in staat waren om met open geest de mogelijkheden tot kwaliteitsontwikkeling te onderzoeken. Weer anderen reageren op de term kwaliteit met vooral schampere opmerkingen. Ook al zijn die afwijzende reacties een stuk van de realiteit, veel professionals engageren zich constructief. Ze voelen zich wel aangesproken om in de zorg voor kwaliteit het beste van zichzelf te geven. Het is in ieder geval belangrijk dat alle betrokkenen – we zullen hen verder de belanghebbenden noemen – van meet af aan een genuanceerde opvatting hebben over kwaliteit. Een heldere omschrijving kan daarbij helpen. Bovendien is de manier waarop de belanghebbenden de invoering en de praktijk van integrale kwaliteitsontwikkeling beleven meebepalend voor het succes ervan.

1.1.2 Een containerbegrip?

We ervaren dat kwaliteit doorgaans fungeert als een containerbegrip; iedereen kan er ongeveer in stoppen wat hijzelf wil. Meer nog, de belanghebbenden veronderstellen al te gemakkelijk dat ze allen hetzelfde bedoelen als ze het over kwaliteit hebben. Daardoor verduistert het begrip meer dan het verheldert. Enkele voorbeelden. Sommigen verwerpen kwaliteitszorg omdat het volgens hen vooral te maken heeft met meetbaarheid en dat kan dan toch niet de essentie van onderwijs- of zorgverleningskwaliteit zijn; anderen zien het als een waardevrij, heel objectief begrip, terwijl de kernprocessen in de non-profitsector juist niet neutraal maar steeds waardegeladen zijn. Weer anderen vinden dat kwaliteit uitsluitend met doelmatigheid te maken zou hebben en dat in de non-profitsector de inhoud voorop zou moeten staan. Nog anderen verwerpen het begrip, omdat het te veel naar het product en te weinig naar het proces zou verwijzen. Veel kritiek dus, die helaas al te dikwijls voortkomt uit een te enge benadering van kwaliteit. Kwaliteit zou dan in één kenmerk te omschrijven zijn, zoals: de tevredenheid van de klant, de mate waarin een dienst aan de wensen van de klant voldoet, de kenmerken van het eindresultaat, enzovoort.

1.1.3 Hoe zit het met klanttevredenheid?

Laten we even inzoomen op de beklemtoning van de klanttevredenheid. Een voorbeeld is de omschrijving door managementgoeroe Peter Drucker:

‘Kwaliteit in een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt. Het is wat de klant eruit haalt en bereid is ervoor te betalen. Een product bezit geen kwaliteit omdat het moeilijk te maken is en veel geld kost, zoals veel producenten typisch geloven. Dit is incompetentie. Klanten betalen alleen voor wat nuttig is voor hen en hun waarde biedt. Niets anders behelst kwaliteit.’

Sommigen aanvaarden de sterke nadruk op de klantgerichtheid moeilijk vanuit de redenering dat een organisatie in de non-profitsector niet zomaar moet ingaan op een consumentistische instelling van de cliënten. Indien de cliënt het enige criterium zou zijn, is dergelijke kritiek terecht. In onze visie is de cliëntgerichtheid een essentieel, maar beperkt criterium. Uiteraard moet een non-profitorganisatie zich niet alleen maar klakkeloos laten leiden door verwachtingen van cliënten; er zijn nog andere factoren die een rol moeten spelen, zoals we verder zullen toelichten. Anderen vrezen dat een grotere stem geven aan de cliënten ertoe zal leiden dat bijvoorbeeld de zorgverleners te gemakkelijk de tering naar de nering zullen zetten en de cliënt naar de mond zullen praten. Ook hier: de evaluatie door cliënten is belangrijk, maar toch slechts één dimensie om tot kwaliteitsontwikkeling te komen. Een organisatie heeft immers ook een missie of een project dat gestuurd wordt vanuit waarden. Die missie of dat project bepaalt mee de doelstellingen van de organisatie. Die doelen consequent realiseren en daarover ook verantwoording afleggen, is dus ook een dimensie van kwaliteitsontwikkeling.

1.1.4 Kenmerken van kwaliteit

Vooraleer een non-profitspecifieke omschrijving van kwaliteit voor te stellen, duiden we vooraf enkele kenmerken die een definitie van kwaliteit moet respecteren. Om te beginnen is kwaliteit geen statisch kenmerk van een organisatie, dat voor eens en altijd vastligt. Kwaliteit is daarentegen vloeibaar of flexibel. Wat kwaliteit is, hangt immers af van de tijdsgeest en van de context waarin ze gedefinieerd wordt. Onze tijd stelt bijvoorbeeld andere eisen aan de kwaliteit van onderwijs dan de naoorlogse periode. De mondige patiënt van nu heeft andere verwachtingen en stelt zelfs andere eisen aan de relatie met artsen en verplegenden. De dienstverlening door overheidsambtenaren heeft nu af te rekenen met

burgers die veel kritischer zijn dan in de jaren vijftig. Westerlingen stellen andere eisen aan waterkwaliteit dan mensen in derdewereldlanden die kampen met watertekort. Over wat kwaliteit van leven is, houden mensen er vaak radicaal verschillende opvattingen op na. Onder meer ideologie, cultuur, religieuze en filosofische visies spelen daarbij een rol, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in discussies over het levenseinde. Een tijdloze, algemeen aanvaarde definitie van kwaliteit is bijgevolg onmogelijk.

Vervolgens heeft kwaliteit altijd betrekking op een dimensie van een complex proces. Ze kan gaan over de kwaliteit van het proces, over de kenmerken van het product of eindresultaat, over de tevredenheid van klanten en andere belanghebbenden die erg van elkaar kunnen verschillen, over de zinvolheid van de visie en het project zelf, enzovoort. Een deugdelijke omschrijving moet die nuances aangeven.

Op de derde plaats is kwaliteit ook relatief, want afhankelijk van de methoden en instrumenten die deskundigen hanteren om de kwaliteit in kaart te brengen. De profitsector streeft standaardisering van processen en producten na. Daartoe beschikt ze over geijkte meetinstrumenten die pretenderen objectief – dat wil zeggen los van menselijke inbreng en interpretatie – feiten vast te stellen. Dergelijke standaardisering en objectiviteit is in de non-profitsector niet mogelijk en ook niet gewenst. Niet mogelijk omdat de kern van wat zich tussen mensen afspeelt niet te meten is. Daarover verderop meer. Zulk streven is ook niet gewenst, omdat standaardisering voorbij zou gaan aan de unieke ervaringen en belevingen die zich in de relationele praktijken tussen mensen afspelen. Valt er dan niets over te zeggen en is verantwoording onmogelijk, zal de kritische lezer zich afvragen. In onze benadering van kwaliteitsontwikkeling zijn vooral de verhalen en belevingen van de belanghebbenden noodzakelijk om de kern van het proces van kwaliteitsontwikkeling te achterhalen. Ze verhelderen hoe belanghebbenden de kwaliteit zowel van processen als van resultaten percipiëren of beleven. Anders dan cijfers maken verhalen een dieper inzicht mogelijk. Het is de kunst om uit de unieke verhalen ‘het algemene in zijn diversiteit’ te distilleren. Dat vraagt kwaliteit en grote deskundigheid van diegenen die uiteindelijk een oordeel moeten vellen over de kwaliteit van een organisatie.

Uiteraard mogen cijfers ook een plaats hebben in het verantwoordingsproces en in de sturing van de kwaliteitsontwikkeling zelf. Dat verduidelijken we expliciet in het hoofdstuk over ‘meten is weten’. Cijfers zijn in de non-profitsector nochtans eerder beperkte middelen om te achterhalen hoe kwaliteit tot stand komt en nagestreefd zal worden in de toekomst. We zullen trouwens later nog verdui-