



KWALITEIT IN HET TIJDPERK VAN DIGITALISERING

MEER DAN EEN TECHNISCHE KWESTIE

De grote belofte van digitalisering is dat vele processen in een organisatie transparanter en efficiënter zullen worden. Documenten altijd binnen handbereik, slechts één klik verwijderd, meer inzicht in voortgang van de projecten - dat zijn slechts enkele van de mogelijkheden. In de praktijk blijkt digitalisering een veel diepere impact te hebben op organisaties, waardoor de beloofde transparantie juist verder weg ligt dan ooit.

Door: Ivana Ivkovic

Er is minder hiërarchie, werkprocessen zijn minder gestroomlijnd, medewerkers werken op afstand en organiseren het werk naar eigen inzicht. Hierdoor wordt inzicht, controle en sturing op de traditionele manier alleen maar moeilijker.

Digitalisering biedt wel nieuwe mogelijkheden, maar deze worden niet gerealiseerd door een quick-fix, louter door de implementatie van een nieuw systeem voor digitaal werken. Succesvol digitaliseren is nooit alleen maar een technische kwestie, maar vooral een organisatievraagstuk. Hetzelfde geldt voor de zorg over de kwaliteit van de digitale informatiehuishouding.

Ja, het is belangrijk om een goed kwaliteitsmanagementsysteem voor de digitale informatiehuishouding te hebben, om te sturen op kwaliteitsindicatoren, en kwaliteit van de digitale informatiehuishouding te borgen door de plan-do-check-act cyclus toe te pas-

sen. Maar om de gewenste kwaliteit van de digitale informatiehuishouding daadwerkelijk te behalen en te waarborgen komt er nog meer bij kijken.

'OMDAT IK HET ZEG'

Het heeft weinig zin om een kwaliteitsmanagementsysteem te implementeren zonder goed te kijken naar wat de impact daarvan is voor de betrokken medewerkers en het werkproces. Omdat een kwaliteitssysteem vrijwel altijd top-down wordt ingevoerd, brengt het een grote uniformering van werkprocessen, procedures, medewerkers, middelen en systemen met zich mee.

Processen moeten 'ineens' op een bepaalde wijze worden gedocumenteerd, bepaalde informatie moet op gestandaardiseerde wijze in een centraal systeem worden vastgelegd en vaak ligt daar nog een wettelijke eis achter.

Dergelijke uniformering is een lastige opgave in een werkveld waar organisaties juist atomiseren - veel werk



IVANA IVKOVIC
ONDERWIJSKUNDIGE EN
BELEIDSMEDEWERKER
ONDERWIJS & ONDERZOEK
BIJ DE HOGESCHOOL VAN
AMSTERDAM (HVA).



Succesvol digitaliseren is nooit alleen maar een technische kwestie, maar vooral een organisatievraagstuk.

wordt uitbesteed of gebeurt in losse netwerkverbanden, medewerkers worden op projectmatige basis aangesteld, of werken helemaal freelance. Iedereen werkt en documenteert op zijn eigen manier, en plots moeten ze allemaal overstappen naar één systeem en één werkwijze.

Hoe dan de kwaliteit van de informatiehouding te vergroten? De autoritaire aanpak, roepen dat iets moet omdat het moet, heeft zijn langste tijd gehad. Dat levert vaak weinig op, of werkt zelfs averechts. Als de medewerkers zich slechts gedwongen voelen om zich te conformeren aan de regels, leidt dat er in de praktijk vaak toe dat deze regels minimaal worden nageleefd en - als het even kan - ontdoken.

Een veel vruchtbaardere aanpak is om te zorgen dat het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor informatie op een goede en heldere manier bekend en verdeeld zijn binnen de organisatie. Dat betekent ook dat alle betrokkenen het belang van een goede informatievoorziening moeten inzien, immers dragen mensen slechts verantwoordelijkheid wanneer ze dat belang erkennen. Het gaat in de eerste plaats om het scheppen van een gemeenschappelijkheid, om samen verantwoor-

delijk zijn voor de kwaliteit van de informatie en zorg te dragen dat de kwaliteitseisen worden nageleefd. Volgens de organisatiefilosoof René ten Bos is dergelijke gemeenschapsvorming van essentieel belang in de informatiesamenleving, omdat de formele verbintenissen tussen de organisatiedelen steeds zwakker worden. Er moet een onderlinge band gesmeed worden om met elkaar te kunnen werken en goed werk af te leveren, net zoals door een hand te schudden een basis wordt gelegd voor een verder gesprek.

Een methode hiervoor is het inzetten op (good) governance voor informatie. In deze aanpak worden in een governance model algemene beginselen en verantwoordelijkheden voor de omgang met informatie vastgelegd, die voor elke medewerker gelden en beginselen en verantwoordelijkheden die bij een specifieke functie horen. Centraal daarin staat niet sturing op de kwaliteit van informatie, maar verantwoording nemen voor - en daaraan gekoppeld - ook verantwoording afleggen over de kwaliteit van informatie.

UNIFORMERING VS. LOSLATEN

Dat zorg om kwaliteit uiteindelijk neerkomt op verantwoordelijkheid, die samen wordt gedragen en onderling wordt verdeeld, betekent ook dat de professionals aan sommige dingen zelf een invulling moeten kunnen geven. Zonder deze ruimte bestaat er namelijk geen échte verantwoordelijkheid. Als mensen dingen precies moeten doen zoals omschreven, dan gaan ze zich alleen maar bezighouden met het eigen kleine stukje werk. Mogelijk zien ze het dat er ergens anders iets misgaat in het proces, maar dan grijpen ze daar niet meer in, want dat wordt niet van ze verwacht. Zo ontstaat verkoking, die uiteindelijk ten koste van de kwaliteit gaat.

Er zijn ook andere goede redenen om niet elk detail te proberen in te vullen en te reguleren. Ondersteunende medewerkers weten bijvoorbeeld niet altijd wat er nodig is voor de volledigheid en de betrouwbaarheid van de informatie in een dossier. Dat neemt niet weg dat verantwoordelijkheid

geven op gespannen voet staat met de uniformering die wel noodzakelijk is voor het kwaliteitsmanagement. Deze spanning kan niet voor eens en altijd opgelost worden, maar zal altijd blijven bestaan. Kwaliteitsmanagement is op dit punt vooral management: het komt erop aan om goede inschattingen te maken wat uniform gemaakt moet worden en wat aan de professionaliteit van de mensen moet worden overgelaten.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN VOOR KWALITEIT

Dit betekent dat kwaliteitsmanagement niet alleen moet focussen op controle; vertrouwen op de professionaliteit van de medewerkers is essentieel. En soms betekent dat dingen loslaten. Dat is geen makkelijke opgave, gezien de huidige tijdsgeschiedenis. Vele organisaties proberen juist de controle alsmat aan te scherpen, en er is ook een duidelijke roep uit de maatschappij hierom. Risico's worden nauwelijks geaccepteerd, en wanneer dingen misgaan wordt er hard geroepen om een schuldige aan te wijzen, en te zorgen dat het incident zich nooit en te nimmer herhaalt. Ga daar maar eens aanstaan, dat je als verantwoordelijke manager vond dat je juist op dat punt dingen wat meer moest loslaten. Weinigen willen dat risico lopen, en ergens is dat ook begrijpelijk. Maar dat neemt niet weg dat deze roep om alsmat meer controle en uitsluiting van alle risico's, op zichzelf problematisch is. Veel belangrijker is dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de omgang met informatie en verantwoording nemen en afleggen over hun handelingen hierin. Controle is dan niet leidend, maar juist de verantwoordelijkheid.

REALISME: SOMS GAAN DINGEN GEWOON MIS

100% controle is onhaalbaar. Voor realistisch kwaliteitsmanagement is dit een onmogelijke eis - er hoeft maar één iemand één documentje verkeerd op te slaan, en weg is die 100%. Daarnaast is het streven naar die 100% op zichzelf ook gevaarlijk, want het verhoogt de gevoeligheid voor de dingen die misgaan, ze worden meteen gezien als iets dat nooit had mogen gebeuren en voorkomen had moeten worden, terwijl realisme gebiedt om te zeggen dat dingen soms nu

eenmaal misgaan. De informatiesamenleving wordt getekend door een onmogelijke spagaat, want aan de ene kant wordt er geëist om elk risico uit te sluiten, en aan de andere kant wordt het juist steeds moeilijker om de mate van risico's goed in te schatten. Zeker als er nieuwe technologie bij komt kijken, waarvan de gevolgen slecht kunnen worden overzien. Sommigen, zoals de Rotterdamse filosoof Jos de Mul, spreken daarom niet eens meer van een risicosamenleving, maar van een onzekerheidsamenleving. En terwijl je risico's kan inschatten en becijferen, met onzekerheid moet je gewoon leren leven.

KWALITEITSDENKEN: WAT IS NU ECHT BELANGRIJK?

Dit vereist een behoorlijke omslag in het denken over kwaliteit. In plaats van te streven naar 100% kwaliteit, wordt het veel belangrijker om helder te krijgen wat realistisch gezien geleverd kan worden. In het denken over kwaliteit is iedereen in de eerste instantie geneigd om de hoogste eisen te stellen aan kwaliteit, maar in de praktijk betekent dit een onnodige verspilling van tijd, geld en

energie. Net als in topsport, het is onmogelijk om altijd en op elk gebied te pieken, en goede prestaties komen juist wanneer er juiste prioriteiten worden gesteld. Kwaliteit heeft vooral baat bij duidelijkheid over wat een organisatie het belangrijkste vindt, en niet

bij een poging om koste-wat-kost te voorkomen dat er ooit nog dingen misgaan. Bovendien vereist kwaliteitsdenken ook een doordachte reactie in het geval dat er dingen misgaan, en dit kan uit het oog worden verloren als de organisatie zich alleen op de controle en de preventie toelgt.

In de praktijk blijkt digitalisering een veel diepere impact te hebben op organisaties.

Kwaliteitsmanagement moet uiteindelijk meer zijn dan een instrument, een soort thermometer waarmee je gaat meten of je organisatie het wel goed doet. Het gaat eerder om de gezamenlijke zorg om de kwaliteit, om de vragen als: hoe zorgen we dat we ons werk beter kunnen doen? En: hoe zorgen we dat we het samen beter gaan doen?

