

**Kwaliteitszorg in professionele dienstverlenende organisaties,  
Kwaliteitsborging door kennisdeling**

**Kennismanagement (KM) en kwaliteitszorg in professionele dienstverlenende organisaties (PDO's) gaan hand in hand. De dienstverlening van bijvoorbeeld advocaten, artsen en architecten kenmerkt zich door relatief veel en complex denk- en maatwerk, waarbij de processen en de eindresultaten nauwelijks zijn te standaardiseren. Desondanks streven de meeste PDO's naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van haar dienstverlening en een zo klein mogelijk verschil in de uitvoering (proces en resultaat) tussen de professionals onderling. De zorg voor kwaliteit zal zich dan ook voornamelijk moeten richten op de kwaliteit van kennisontwikkeling en –deling.**

**Dit artikel poogt de relaties te belichten tussen de kwaliteit en kennismanagement en biedt handvatten om kennisdeling te bewerkstelligen.**

Kenmerkend voor PDO's is dat een hoog opleidingsniveau nodig is voor de uitvoering van taken. De processen zijn nauwelijks zichtbaar en spelen zich hoofdzakelijk af in de hoofden van medewerkers. De uitvoering van het werk gebeurt veelal zelfstandig of in wisselend samengestelde projectteams, waarbij de dienst in intensieve samenwerking met de afnemer tot stand komt. De vraag die bij vele PDO's rijst: is het mogelijk om desondanks grip te krijgen op dit proces en de eindresultaten? Een ander veel gehoorde vraag is of kwaliteitsmanagement in dit geval bijna hetzelfde is als kennismanagement. *Coördinatie en organisatieleren* lijken oplossingen te bieden voor dit type organisaties.

*Coördinatie van professionals*

Kennisintensief werk - denkwerk - leent zich nauwelijks om te standaardiseren. In professionele organisaties is het moeilijk om terug te vallen op de andere vormen van standaardisatie. Zowel het proces als de output zijn te gevarieerd om vast te leggen. De benodigde coördinatie tussen de uitvoerende professionals wordt dan merendeels verricht door *standaardisatie van vaardigheden en kennis* (Aa, van der en Elfrink, 1996), waarbij de medewerker veel tijd moet steken in het leerproces (Minzberg, 1995). Vijf manieren om denkwerk te coördineren zijn samenwerking, directe leiding, vastlegging van de werkprocessen, vastlegging van de resultaten en vastlegging van (des)kundigheid (Kloosterboer, 1992). In de volgende tabel zijn deze coördinatie-mechanismen uitgewerkt naar verschillende interventies (De Groot, 2001).

<b>Coördinatie-mechanisme</b>	<b>Interventies voor Kwaliteitsverbetering</b>	<b>Bouwstenen Kwaliteitszorg</b>
1. Samenwerking	Samenwerken in projecten, expertisegroepen, regelmatig overleg, werkgroepen, evaluatiegesprekken, (systematische) feedback op gedrag, (training in) gespreks- en communicatietechnieken, vergaderfaciliteiten, informele sfeer en contacten, (interne) klantgerichtheid, stages, jobrotation, teambuilding, voorbeeldgedrag leidinggevenden	Communicatie-ontwikkeling
2. Directe leiding	Werkoverleg, functionerings- en beoordelingsgesprekken, (training in) managementtechnieken en –vaardigheden, 'management by walking around', kennis van kernproces, MD-systemen	Management-ontwikkeling
3. Vastlegging werkprocessen	Procedures voor kennisdeling, briefing en instructies, handboeken, merchandising, automatische proces controle, inspecties, opleidingen en instructies, 'designing for manufacturing', systemen, audits, kwaliteitscirkels	Kwaliteitsborging

4. Vastlegging resultaten	Standaardisatie van veel voorkomende tussen – en eindproducten als offertes, pva's, ontwerprapporten, projectleerdocumenten, Personal Balanced ScoreCard, klantenpanels, enquêtes, checklists, contracten, contractevaluaties, klanten-informatiesysteem, performance indicators, voortgangsrapportages, marktonderzoek, productenboek MBO, klachten registratie	Klanten-benadering en contractafsprak
5. Vastlegging kennis en kunde	Mentor / coach, projectpresentaties, supervisie, intervisie, intercollegiale toetsing, counseling, werving, selectie, beoordeling, opleidingen, training, 'sabbatical leave', onderzoek en ontwikkeling, stages, uitwisseling, modelleren, themavoordrachten, workshops,	(Des)kundigheid-bevordering

Onderzoek binnen een PDO naar de coördinatie van denkwerk (De Groot, 2001) heeft aangetoond dat er relatie bestaat tussen dit type organisatie, het type werk, de omgeving en de invulling van kwaliteitsborging.

Voor een PDO betekent dat kwaliteitsverbetering met name voortkomt uit de aandacht voor *(des)kundigheidbevordering, overleg en samenwerking en communicatie en de bijbehorende vaardigheden.*

Zo lijkt er een nauwe relatie tussen kwaliteitszorg en kennisdeling bij PDO's.....

#### *Van individueel leren naar organisatieleren*

Hoog opgeleide kenniswerkers werken meestal in een isolement en krijgen daardoor weinig collegiale feedback. Dit soort feedback benut de kenniswerker om de eigen kennis 'door te lichten' welke leidt tot nieuwe inzichten en aanzet tot leren. Via samenwerking helpen collegae elkaar om een eigen kennisrijke leeromgeving te creëren. (Tillema,1998).

De essentiële factor is hoe effectief kenniswerkers hun *kennis doorgeven* aan de organisatie als geheel (Boyett. en Boyett, 1998).Organisaties leren pas wanneer individuen leren en deze individuen hun leerervaringen met elkaar delen.

Onderzoek toont aan dat:

- het belangrijkste leren *tijdens het werk* plaatsvindt en niet in een klaslokaal;
- het meest effectieve leren *sociaal en actief* is, niet individueel en passief;
- de belangrijkste dingen om te leren niet de specifieke regels, de werkprocedures en het beleid op de werkvloer zijn, maar de *onuitgesproken zaken* als intuïtie, beoordelingsvermogen, expertise en gezond verstand die voortkomt uit een permanente ervaringscyclus op het werk zelf.

Hoe flexibeler en minder voorspelbaarder het werk is, hoe meer *overleg en samenwerking* nodig is. De kwaliteit van professioneel werk staat of valt met de kwaliteit van de communicatie, zowel bij de klant als intern. Systematische aandacht voor communicatie en de bijbehorende vaardigheden is basaal in dit type werk.

#### *De praktijk*

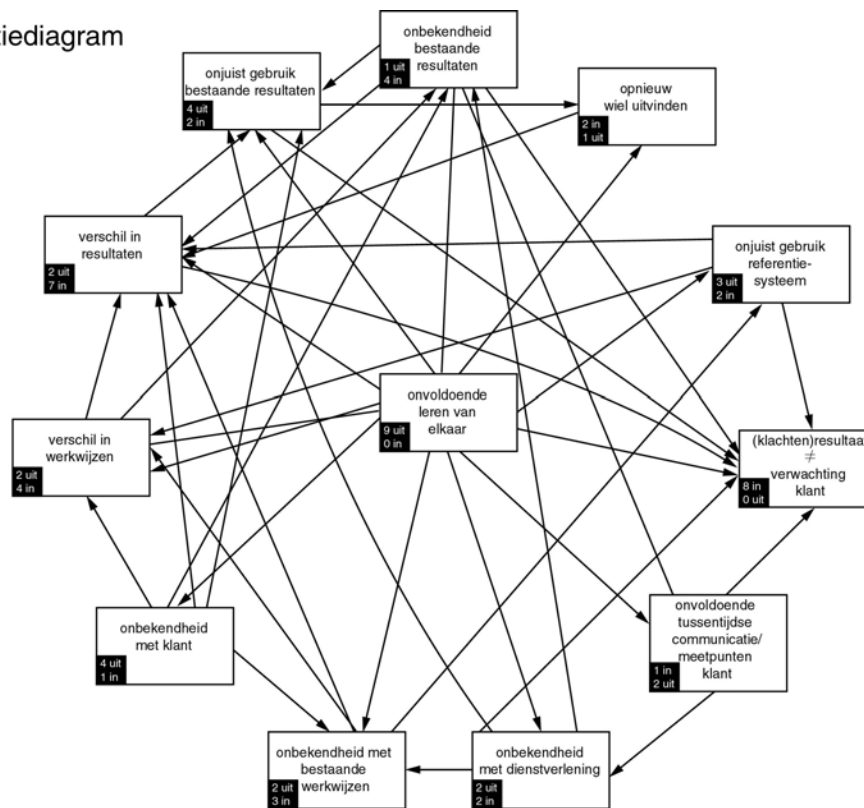
Eerder genoemd onderzoek onder een aantal adviseurs van een middelgroot organisatie-adviesbureau (De Groot, 2001) heeft inzicht is gegeven in de oorzaken in de kwaliteitsverschillen, de persoonlijke leerwensen ten aanzien van kwaliteitsverbetering, de mogelijke oplossingen en de beoordelingscriteria voor keuzen van deze oplossingen. Kwaliteitsverschillen in dienstverlening

Veel gehoorde oorzaken en gevolgen van de kwaliteitsverschillen van adviesprojecten zijn de volgende:

- onjuist / geen gebruik van veel voorkomende en reeds uitgevoerde tussen- en eindresultaten van projecten zoals offertes, plannen van aanpak, ontwerp- en adviesrapporten, leermodules, opleidingsplannen en dergelijke;
- onjuist / geen gebruik van veel voorkomende en reeds gehanteerde werkwijzen / 'best practices' om te komen tot bovengenoemde tussen- en eindproducten;
- onderscheid in het detailniveau van adviezen en producten zoals rapporten;
- verschillende benadering van de klant door (gebrek) klant- en branchekennis;
- mate van contact en communicatie (hoeveelheid en onderwerp);
- overschrijding van planning;
- overschrijding van budget;
- vaak het wiel uit vinden;
- interne afstemming projectteam;
- verschillende verwachtingen van klant.

Deze oorzaken en gevolgen zijn in een interrelatiediagram geplaatst om de onderlinge relaties en de mate van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening helder te krijgen.

Interrelatiediagram



De blokjes geven de eerder genoemde oorzaken en gevolgen aan. De uitgaande pijlen verwijzen naar achterliggende oorzaken. Het blokje met de meeste uitgaande pijlen kan gezien worden als de diepst liggende oorzaak achter het probleem, in dit geval het verschil in kwaliteit tussen de adviseurs onderling. Opvallend resultaat is de mate waarin (onvoldoende) *leren van elkaar* als de belangrijkste oorzaak wordt herkend voor het onderlinge kwaliteitsverschil.

Vervolgens is aan dezelfde groep adviseurs gevraagd waar hun leerbehoeften liggen en wat oplossingsrichtingen zouden kunnen zijn om het kwaliteitsverschil tussen de adviseurs onderling te verkleinen.

De meest genoemde antwoorden zijn: praktische tips met betrekking tot werkwijzen, inzicht in elkaars netwerken, te gebruiken nuttige literatuur, (standaard) stappenplannen en instrumenten, relevante informatie voor/over projecten en inzicht in ervaring en deskundigheid van collegae.

### *Kennisdeling als middel voor kwaliteitsverbetering en -borging*

Hoe komen we nu werkelijk tot kwaliteitsverbetering en –borging binnen PDO's?

De volgende tabel toont een groot aantal acties die inzetbaar zijn.

procesgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verbeteren van toegang van de diverse elektronische systemen</li> <li>- verbeteren van inzicht wie intern wat weet/deed (aanleiding voor samenwerking)</li> <li>- verbeteren van inzicht en toegang van en bijbrengen van kennis en kunde over veel voorkomende voor- tussen en eindproducten als offertes, pva's, ontwerpversies, e.d.</li> <li>- bijbrengen van kennis en kunde over gebruik kwaliteitssysteem</li> <li>- aanpassen, ontwikkelen en implementeren van diverse instrumenten voor kennisdeling</li> </ul>
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- match tussen klantvraag en competenties van adviseur(s) (creëren van 'best teams' voor medewerkers én opdrachtgever)</li> <li>- mentor- of coachsysteem (individueel)</li> <li>- collegiale consultatiegroepen</li> <li>- projectpresentaties</li> <li>- intercollegiale toetsing</li> <li>- project briefings/instructies</li> <li>- supervisie</li> <li>- intervisie</li> <li>- omgang met kennis(deling) als onderdeel van beoordelings- en functioneringgesprek</li> </ul>
instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verbetering van relevante procedures en werkinstructies uit kwaliteitssysteem</li> <li>- procedure(s) voor kennisdeling</li> <li>- zoveel mogelijk standaardisatie (best practices) van veel voorkomende voor- tussen en eindproducten als offertes, pva's, ontwerp- en adviesrapporten, hulpmiddelen</li> <li>- projectleerdocumenten</li> <li>- personal Balanced Score Card</li> <li>- 360° feedback met betrekking tot samenwerken en leren van elkaar</li> </ul>

Een keuze van acties verdeeld over de procesgang, de organisatie en de instrumenten resulteert in een samenhangende mix van interventies voor implementatie.

Uiteraard dient iedere PDO de eigen criteria te formuleren om te komen tot de juiste interventies. De keuze is afhankelijk van de eigen knel- en verbeterpunten, het organisatietype, de groeifase waarin de organisatie verkeert en dergelijke.

De volgende lijst met criteria kan en hulp zijn bij de keuze van interventies:

- de betrokkenheid medewerkers
- de gevraagde tijd per medewerker (= kosten door derving productiviteit)
- de aansluiting bij bestaande cultuur
- de evenwichtige verdeling inspanning per medewerker
- de meetbaarheid van het rendement
- de inpasbaarheid in dagelijkse werkmethodeken
- de snelheid van implementatie
- de bijdrage aan lange termijn doelstellingen
- de bijdrage aan korte termijn doelstellingen
- de afhankelijkheid van externe middelen
- de faseerbaarheid
- de veiligheid leer- en veranderklimaat

De mix van acties kan uiteindelijk resulteren in bijvoorbeeld een *kwaliteitsconcept* dat bestaat uit het verbeteren van inzicht en toegang van en kennis / kunde (vernieuwd) kwaliteitssysteem, intervisie en standaardisatie (zover mogelijk / best practices) voor- tussen en eindproducten. Maar ook een kwaliteitsconcept is denkbaar, dat bestaat uit het verbeteren van inzicht en toegang van en kennis / kunde kwaliteitssysteem, collegiale toetsing en een personal Balanced Score Card.

### Conclusie

Literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek tonen aan dat kwaliteitszorg van kennisintensief werk en kennisdeling sterke relaties hebben met elkaar. De versterking en borging van de kwaliteit dit type werk zal voornamelijk tot stand komen door interventies die gericht zijn op communicatie en standaardisatie van kennis en vaardigheden.

Ondanks dat kennisintensief werk zich veelal kenmerkt door onzichtbare processen zijn er voldoende interventies voorhanden om grip te krijgen op de kwaliteit van dit type werk.

Steven de Groot is adviseur kennismanagement bij adviesbureau Triam Kennismanagement en adviseert grote organisaties over de omgang met kennis. Steven is lid van de redactieraad van het vakblad over kennismanagement. [sdgroot@triam.nl](mailto:sdgroot@triam.nl)

### Literatuur

- Aa, W. van der, Elfring, T, Management van dienstverlenende bedrijven, Academic Services, Schoonhoven, 1996
- Boyett, J. en Boyett, J. De Goeroegids, een kritisch overzicht, Thema, 1998
- Donnenberg, Dr. O.H.J., Action Learning, 12.3-1.01.  
In: Handboek Effectief Opleiden, Delwel, 's-Gravenhage 1996
- Groot, de S.A., Kwaliteitsborging door kennisdeling, de vent ≈ de tent. Onderzoek in kader van MBA-studie, 2001.
- Kloosterboer, P.P. Topkwaliteit schuilt in een verrassende hoek. In: Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening, Continue resultaatverbetering als managementstijl, Wijchers, L.Th.R, Kerklaan, mr.L.A.F.M.en Mastenbroek, prof.dr. W.F.G, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1992, (pp, 201).
- Mastenbroek, prof.dr. W.F.G., Kwaliteit van professioneel werk.  
In: Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening, Continue resultaatverbetering als managementstijl, Wijchers, L.Th.R, Kerklaan, mr.L.A.F.M.en Mastenbroek, prof.dr. W.F.G, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1992
- Minzberg.H., Organsiatiestructuren, Academic Service Economie en Bedrijfskunde, Schoonhoven, 7<sup>e</sup> druk, 1995 (pp. 41, 200, 296)
- Senge, P. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization, New York, 1990
- Thijssen, Prof.Dr. J.G.L. het HRD-kwartetspel, 19.6-1.  
In: Handboek Effectief Opleiden, Delwel, 's-Gravenhage 1996
- Tillema, H., Kenniswerkers leren in teams. In: Opleiding & Ontwikkeling, 9-1998, Delwel, 1998, (pp. 25)