

INHOUD

VOORWOORD	11
INLEIDING: EEN KADER VOOR KWALITEITSONTWIKKELING	15
1 KWALITEIT	21
1.1 Situering	22
1.1.1 Beheersbaarheid	22
1.1.2 Waarden	22
1.1.3 Kernprocessen in de non-profitsector	23
1.2 Kwaliteit	24
1.2.1 Definitie	24
1.2.2 Containerbegrip	25
1.2.3 Dimensies van kwaliteit	26
1.3 Integrale kwaliteitsontwikkeling (IKO)	30
1.3.1 Van kwaliteitszorg tot kwaliteitsontwikkeling	30
1.3.2 Kenmerken	31
1.4 Waarom kwaliteit?	34
1.4.1 Relationeel proces	34
1.4.2 Context	35
1.4.3 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	35
1.4.4 Arbeidstevredenheid	35
1.4.5 Efficiëntie	36
1.5 Kritieke succesfactoren	38
1.5.1 Betrokkenheid van de leidinggevenden	38
1.5.2 De organisatiecultuur moet IKO mogelijk maken	39
1.5.3 Opleiding	43
1.5.4 Motivatie	44
1.5.5 Inzicht in de effecten	44
1.5.6 Een organisatiebrede en holistische benadering	44
1.5.7 Integratie in het beleid	45
1.6 Hindernissen	46

2 BELANGHEBBENDEN	49
2.1 Belanghebbenden, een complex samenspel	49
2.2 De cliënten	51
2.3 Het management	54
2.3.1 Leider versus manager	54
2.3.2 Motiveren	55
2.3.3 Micropolitiek	56
2.3.4 Communiceren	57
2.4 De medewerkers	58
2.4.1 Personeelsbeleid	58
2.4.2 Professionele relaties	61
2.4.3 Investors in People	63
2.4.4 Opleiding	64
2.5 De externe partners	65
3 INTEGRALE KWALITEITSONTWIKKELING	67
3.1 Bewustwording van de noodzaak tot kwaliteitsontwikkeling	67
3.1.1 Externe factoren	68
3.1.2 Interne factoren	69
3.2 Kwaliteitsontwikkeling als vorm van permanent leren	70
3.2.1 Individueel leren en organisatieleren	70
3.2.2 Niveaus van leren	72
3.2.3 Hoe kunnen we blijvend leren?	73
3.2.4 Hoe een lerende organisatie worden?	75
3.3 Procesdenken	78
3.3.1 Bepaling	79
3.3.2 Procesbeschrijving	79
3.3.3 Ordening	81
3.4 De PDCA-cirkel als leerinstrument	84
3.4.1 Plannen (Plan)	84
3.4.2 Uitvoeren (Do)	85
3.4.3 Evalueren (Check)	87
3.4.4 Bijsturen (Act)	87
3.5 Zelfevaluatie	91
3.5.1 Begripsomschrijving	92
3.5.2 Zelfevaluatie inde praktijk	94
3.6 Kaderpersoneel	104
3.6.1 Kwaliteitscoördinator	104
3.6.2 Kwaliteitsraad	105

4 KWALITEITSONTWIKKELING VANUIT EEN WAARDERENDE BENADERING	107
4.1 Achtergronden	107
4.2 Pijlers van een waarderende benadering	108
4.2.1 Het constructionistische principe	108
4.2.2 Het principe van de gelijktijdigheid	109
4.2.3 Het poëtische principe	109
4.2.4 Het anticipatorische principe	110
4.2.5 Het positieve principe	110
4.3 Verschil met de traditionele benadering	110
4.4 Wat kan een waarderende benadering betekenen voor kwaliteitsontwikkeling?	111
4.5 Aan de slag met een waarderende benadering	112
4.5.1 Ontdekkingsfase	115
4.5.2 Droomfase	117
4.5.3 Vernieuwingsfase	118
4.5.4 Realisatiefase	119
4.6 Tot besluit	119
5 METEN IS WETEN	121
5.1 Meten, een kritische reflectie	121
5.2 Meten als proces	124
5.3 Kenmerken van effectief meten	128
5.4 Soorten metingen	129
5.4.1 Moment van de meting	129
5.4.2 Reikwijdte van de meting	133
5.4.3 Contingentie van de meting	134
5.5 Negatieve reacties op metingen	136
5.6 Stappenplan	136
6 MODELLEN	139
6.1 EFQM	139
6.1.1 Situering	140
6.1.2 Basisconcepten	140
6.1.3 Het model	143
6.1.4 De RADAR-methodiek	156
6.2 TRIS	156
6.2.1 De vier voorwaardengebieden en de processen	157
6.2.2 De resultaatgebieden	161
6.2.3 Scoring	164
6.3 TRIS voor afdelingen van organisaties	171

6.4 CAF	175
6.4.1 Situering	175
6.4.2 Structuur	176
6.4.3 Factoren	177
6.4.4 Resultaten	178
6.5 Investors in People	180
6.5.1 Situering	180
6.5.2 Indicatoren	181
6.6 INK	186
6.6.1 Kenmerken	187
6.6.2 Beschrijving van het INK-managementmodel	188
6.6.3 Vijf ontwikkelingsfasen	190
6.7 Kwalidroom en kwaliscoop	191
6.7.1 Kwalidroom	192
6.7.2 Kwaliscoop	193
6.8 Kwadrant	195
6.8.1 Situering	195
6.8.2 Opbouw van het model	195
6.8.3 Scoring	197
6.9 ISO (International Organization for Standardization)	197
6.9.1 Algemeen	197
6.9.2 Principes van kwaliteitszorg	198
7 KWALITEITSINSTRUMENTEN	203
7.1 Technieken om ideeën te ontwikkelen	203
7.1.1 Brainstorming	203
7.1.2 Verwantschapsdiagram	205
7.1.3 Nominale groepstechniek	207
7.1.4 Benchmarking	208
7.2 Technieken voor oorzaak-gevolganalyse	210
7.2.1 Pareto-analyse	211
7.2.2 Visgraatdiagram	213
7.2.3 Wwwwh-techniek	216
7.2.4 Krachtenveldanalyse	216
7.3 Technieken voor evaluatie en besluitvorming	217
7.3.1 Sterkte-zwakteanalyse	217
7.3.2 Besluitvormingsmatrix	218
7.3.3 Multivoting	222
7.4 Technieken voor de analyse van processen	223
7.4.1 Foutenboomanalyse	223

7.4.2	Faalwijzen & Effecten Analyse (FEA)	224
7.5	Planningstechnieken	228
7.5.1	Gantt Chart	228
7.5.2	Process Decision Program Chart	231
8	BELANGRIJKE FIGUREN EN IDEEËN	235
<hr/>		
8.1	William Edwards Deming	235
8.1.1	Leven en werk	235
8.1.2	Veertien aandachtspunten	236
8.1.3	'Dodelijke ziekten'	239
8.2	Joseph Juran	240
8.2.1	Leven en werk	240
8.2.2	Belangrijkste ideeën: de Jurantrilogie	240
8.3	Philip Crosby	241
8.3.1	Leven en werk	241
8.3.2	Gedachtegoed	241
8.3.3	Veertien stappen naar kwaliteitsverbetering	242
8.3.4	Vijf kenmerken van een 'eeuwig succesvolle organisatie'	243
8.4	Kaoru Ishikawa	243
8.4.1	Leven en werk	243
8.4.2	Kwaliteitskringen	244
8.5	Genichi Taguchi	245
8.5.1	Leven en werk	245
8.5.2	De methode	245
8.6	Vilfredo Pareto	246
8.7	Maasaki Imai	247
8.7.1	Leven en werk	247
8.7.2	Principes	247
8.7.3	Aanpak	248
8.7.4	De tien Kaizen-regels	250
9	KWALITEITSONTWIKKELING ALS RELATIONELE PRAKTIJK	251
<hr/>		
9.1	Risico's	251
9.2	De relationele dimensie	253
9.2.1	Betekeniscreatie	254
9.2.2	Participatie	256
9.2.3	Kennisontwikkeling	258
9.3	De praktijk	259
9.3.1	Een draagvlak	259
9.3.2	Een kompas	259
9.3.3	Community of practice	260

LITERATUUR	263
REGISTER	269
INFORMATIE	275
OVER DE AUTEUR	279