De wil tot kwaliteit

MAARTEN SIMONS & JAN MASSCHELEIN

'Kan het beter?'

In de voorbije vijftien jaar zijn onderwijskwaliteit en zorgkwaliteit uitgegroeid tot belangrijke begrippen in allerhande beleidsverklaringen en tot referentiepunten van verschillende beleidsmaatregelen. Wanneer overheden over het onderwijs en de zorg spreken, dan is er voortdurend een verwijzing naar kwaliteit: spreken over onderwijs en zorg lijkt haast samen te vallen met spreken over onderwijskwaliteit en zorgkwaliteit. Maar ook in alle geledingen en op alle niveaus van het onderwijs en de zorg zelf is kwaliteit het centrale begrip op basis waarvan over dat onderwijs en die zorg gesproken wordt. Dat onderwijskwaliteit en zorgkwaliteit van belang zijn, spreekt blijkbaar in alle opzichten voor zichzelf. Een verwijzing naar kwaliteit is ondertussen al zo vertrouwd dat een vraag zoals 'wie is er nu tegen kwaliteit, tegen kwaliteitszorg of kwaliteitsverbetering?' de kracht heeft van een antwoord. Het is letterlijk en in alle betekenissen 'vanzelfsprekend' geworden. Natuurlijk, op verschillende terreinen zijn er discussies over wat kwaliteit precies moet inhouden, welke kwaliteitsindicatoren relevant zijn en welke systemen van kwaliteitszorg en kwaliteitsmanagement geschikt zijn voor het onderwijs en de zorg. Onderwijskwaliteit en zorgkwaliteit zijn met andere woorden allesbehalve onproblematisch. Maar deze discussies rondom het 'wat' en het 'hoe' van kwaliteitszorg bevestigen eens te meer dat zorgen voor onderwijskwaliteit en zorgkwaliteit een noodzaak is. In deze bijdrage is het nochtans precies deze noodzaak die we ter discussie willen stellen. We willen een vraagteken plaatsen bij de vanzelfsprekendheid omtrent onderwijskwaliteit en zorgkwaliteit; bij het kunnen en moeten denken over onderwijs en zorg (hulpverlening) in termen van kwaliteit.

De zorg voor kwaliteit in het onderwijs en andere publieke sectoren zoals de zorg, is eerder recent. Of liever, deze aandacht voor kwaliteit is iets dat afkomstig is uit de bedrijfswereld. Precies omdat het aanvankelijk op de voorgrond is komen te staan in de bedrijfswereld – met name in de vorm van (statistische) kwaliteitscontrole – wordt de verruiming naar het onder-

wijs en de zorg toe vaak gezien als eens te meer een uiting van een 'kolonisering van het sociale'. Met de intrede van de kwaliteitszorg in het onderwijs, en de publieke sector in het algemeen, zo stelt men dan, zien we eens te meer de overheersing van het economisch-instrumentele denken. In deze bijdrage zullen we niet ontkennen dat de zorg voor kwaliteit in de publieke sector is ingegeven door de bedrijfswereld, maar wel dat het hier een 'kolonisering' betreft, dit wil zeggen dat het iets is dat ons (als onderwijsmensen en zorgverleners) tegen onze wil wordt opgelegd. Dat er in en met betrekking tot de publieke sector sprake is van een ware explosie van vertogen over kwaliteit, zo zullen we aantonen, staat niet los van onze welwillendheid ten aanzien van kwaliteit. Meer bepaald zullen we aantonen dat onze wil tot kwaliteit het effect en instrument is van een bestuursregime waarin ondernemerschap centraal staat. Eerst wanneer scholen, maar ook ziekenhuizen en andere zorginstellingen, gezien worden en zichzelf zien als ondernemingen in een omgeving en gepositioneerd tegenover klanten, verschijnt de obsessie met kwaliteit. Vooraleer tot dit punt te komen, willen we deze bijdrage beginnen met een korte voorgeschiedenis. Deze voorgeschiedenis laat toe inzicht te krijgen in de gehanteerde technieken, instrumenten en procedures, en in het kwaliteitsdiscours, dit wil zeggen de manier van spreken en van kijken waarin kwaliteit centraal staat.

Kwantificering van kwaliteiten en de preventieve blik

Wanneer we het vandaag over 'kwaliteit' hebben, denken we niet in eerste instantie in klassieke filosofische termen aan 'algemene categorieën' of aan een onderscheid tussen 'primaire' en 'secundaire' kwaliteiten. Het gaat veeleer over kwaliteitsindicatoren, over controle, zorg en verbetering van kwaliteit, over kwaliteitskringen en over interne, externe en integrale kwaliteitszorg. Dit betekent dat de hoedanigheid van iets (een product, een dienst) centraal staat, maar vooral dat het erom gaat op een welbepaalde wijze een oordeel te vellen (Heid, 2000, 41). Het betreft oordelen en kennis in het kader van een controle, zorg of verbetering van kwaliteit, en in die zin betreft het hoedanigheden of eigenschappen van producten of diensten die aangepast, verbeterd of geoptimaliseerd kunnen en moeten worden. Enkele fragmenten uit de eerste systemen van kwaliteitscontrole in de bedrijfswereld kunnen duidelijk maken welk discours en welke procedures hier gestalte krijgen en hoe die toelaten op een bepaalde wijze over deze problematiek van hoedanigheden te denken.

In de moderne fabriek is er van meet af aan toezicht op producten die de fabriek verlaten: een inspectie moet controleren of de producten beantwoorden aan de vooropgestelde specificaties (Demeulemeester & Callewier, 1997, 11-25; Juran, 1989, 16-25). Stilaan zal deze controle, en Dodge en Romig hebben hier een belangrijke rol gespeeld, een statistische onderbouw krijgen. In plaats van een controle op alle producten, wordt een steekproef voldoende geacht. Deze steekproefbenadering laat ook toe om te spreken van een aanvaardbaar kwaliteitsniveau. In de tweede helft van de twintigste eeuw is er een verschuiving in de benadering van kwaliteit: de nadruk ligt op de variatie in productfouten en inzicht in deze variatie wordt teruggekoppeld naar het productieproces. Zo zal Deming (in de lijn van Shewart) aantonen dat de output van het productieproces varieert (Deming, 1994, 309 e.v.). Wat deze variatie betreft, maakt hij onderscheid tussen normale variatie (eigen aan een systeem of productieproces) en variatie die toegeschreven kan worden aan specifieke, externe factoren (zoals fouten bij de werknemer, problemen met machines, ...). Een stabiel proces, zo wordt gesteld, is een proces waarin geen indicatie is voor de werking van de speciale factoren, een proces dat 'in statistische controle' is, waarvan de 'capability' kan worden berekend en waarvan de 'performantie' voorspelbaar is. Omwille van de terugkoppeling naar het productieproces, kan de kwaliteitscontrole deel gaan uitmaken van de taak van het management. Voor het management, dat zorg wil dragen voor kwaliteit, wordt de stabiliteit van het productieproces van belang. Het kan aan de hand van zogenaamde regelkaarten zoeken naar speciale factoren die verantwoordelijk zijn voor variatie, om vervolgens deze fouten weg te werken en zo een stabiel, voorspelbaar systeem te ontwikkelen. Het management kan ook werken aan de optimalisering van het productieproces zelf, door de variatie die veroorzaakt wordt door gemeenschappelijke factoren te reduceren.

Voor het management van een bedrijf duikt de kwaliteitsproblematiek dus op wanneer men de variërende output van een productieproces problematiseert en men zich verplicht voelt in naam van deze variatie veranderingen aan te brengen in dit proces. Door dit weten en meten van kwaliteit is er de mogelijkheid te reflecteren over de relatie tussen de economische problematiek en de kwaliteitsproblematiek in een bedrijf. Deming stelt hier dat het verbeteren van kwaliteit (reduceren van variatie) zorgt voor een daling van de kosten (omdat men niet meer zoveel moet herwerken, de fouten zelf verminderen, er minder oponthoud is, ...) en dat door deze daling de productiviteit stijgt en dit laatste het voorbestaan van het bedrijf en jobs garandeert (Deming, 1994, 9). Meer algemeen betekent dit dat de taak van het management er niet enkel meer in kan bestaan toe te zien op de efficiëntie en effectiviteit van een productieproces, maar dat het management zich ook moet bezighouden met de fouten die leiden tot producten van slechte kwaliteit. In de lijn van Crosby, voor wie kwaliteit conformiteit aan

vooropgestelde specificaties betekent, impliceert elke fout een kost (Crosby, 1979). Toezien op kwaliteit betekent voor hem 'de dingen de eerste keer juist doen' en dit is bijgevolg 'gratis'.

Met het aanwenden van tabellen, regelkaarten en statistische berekeningen verschijnt op een heel specifieke wijze de kwaliteitsproblematiek. De aandacht gaat niet enkel meer uit naar eindcontrole en het detecteren van fouten *na* de productie. De statistische methode laat toe om de processen die leiden tot het product in een ander daglicht te plaatsen: het daglicht van de preventie. De 'idee van preventie', zo stelt Juran, een andere kwaliteitsgoeroe, 'is de basisfilosofie die erin bestaat om gebeurtenissen te reguleren eerder dan gereguleerd te worden door gebeurtenissen' (Juran, 1989, 242). De zogenaamde statistische kwaliteitscontrole, die in de jaren vijftig van de vorige eeuw duidelijk vorm krijgt, plaatst de productieprocessen dus in een genormaliseerd kader, en geeft het management de taak om de genormaliseerde processen te reguleren. Maar deze preventieve blik van het management en haar regulerend optreden is pas mogelijk wanneer 'de norm' vastligt waaraan de producten moeten voldoen. Voor het bepalen van deze norm speelt de klant een belangrijke rol. Het is echter niet noodzakelijk de klant die zelf bepaalt wat kwaliteit is of aan welke specificaties een product moet voldoen. Maar voor bedrijven is het uiteindelijk wel de klant voor wie kwaliteit van belang is – en de klant beslist uiteindelijk over het voortbestaan van een bedrijf. Het opduiken van de kwaliteitsproblematiek, en de zorg voor kwaliteit, is daarom ook onlosmakelijk verbonden met het opduiken van de zorg voor de klant.

De figuur van de klant en het permanente kwaliteitstribunaal

De koppeling van de nieuwe zorg voor productieprocessen in naam van kwaliteit aan de zorg voor de klant komt tot uitdrukking in het belang van ondernemerschap. Een 'ondernemende onderneming' heeft aandacht voor de marktomgeving en is er zich van bewust dat het uiteindelijk de marktomgeving (en de klant) is die de bestaansreden van een bedrijf vormt. Bedrijven zijn 'ondernemend', zo zou men kunnen zeggen, wanneer ze gevoelig worden voor hun omgeving, wanneer het management naar het bedrijf leert kijken vanuit de omgeving. Zoals Drucker stelt, gaat het erom zich bewust te zijn dat het in de marktomgeving is dat de organisatie een 'functie' vervult en dat het die omgeving is die uiteindelijk beslist over de 'performantie' (Drucker, 1969, 210). Het management van een 'ondernemende onderneming' onderwerpt zich met andere woorden aan een 'permanent economisch tribunaal'. Het is een onderneming die, zoals Peters en Waterman in hun boek over excellente ondernemingen stellen, zich door de klant de wet laten voorschrijven (Peters & Waterman, 1983). Nog anders gesteld: zich ondernemend gedragen, betekent dat men zich laat leiden of sturen door de klant. En om als onderneming performant te zijn, moet het product of de dienst 'van die aard' zijn dat het door de klant gekozen (en gekocht) wordt. Het 'van die aard' brengt ons bij de problematiek van de kwaliteit. Het gaat om de hoedanigheid, de eigenschappen, de specificaties van een product of een dienst. Een product of dienst krijgt een soort van toegevoegde waarde, een normatief gehalte, of kortweg een kwaliteitsdimensie, wanneer het gerelateerd wordt aan de klant.

Het is van belang te onderlijnen dat de klant en zijn of haar behoeften niet zonder meer gegeven zijn. Het management moet de klant leren zien. Voor het management duikt de figuur van de klant op in marketing en allerhande vormen van klantenonderzoek. Het is pas aan de hand van deze technieken, en wanneer het management een berekenende en berekende, ondernemende houding aanneemt, dat de behoeften of wensen van de klant verschijnen. Het is pas op dat moment dat de vraag gesteld kan worden waaraan een product of dienst moet beantwoorden.

In de lijn hiervan moeten we stellen dat door de onderwerping aan het permanent economisch tribunaal niet alleen een efficiënt en effectief beheer als streefdoel aan de orde is, maar ook een gerichtheid op de behoeften van de klant. Anders gesteld: met de inrichting van een permanent economisch tribunaal is er ook de inrichting van een kwaliteitstribunaal, dit wil zeggen een onderwerping aan de wetten van de kwaliteit. Vandaar ook dat Deming voor een antwoord op de vraag 'wie is de beoordelaar van kwaliteit?' de beslissende rol van de klant onderlijnt: 'De klant of consument is het belangrijkste onderdeel van de productielijn. Kwaliteit moet gericht zich naar de behoeften van de klant, zowel nu als in de toekomst' (Deming, 1994, 5). Dit wil zeggen dat de behoeften van de klant uiteindelijk de norm leveren voor een normalisatie van de productieprocessen. Ook wanneer Juran kwaliteit definieert als 'geschiktheid voor gebruik', stelt hij uitdrukkelijk dat een product of dienst over een eigenschap moet beschikken 'die bedoeld is om aan bepaalde behoeften van de klant te voldoen en als gevolg daarvan de klant tevreden te stellen' (Juran, 1989, 28-29). Het is telkens de figuur van de klant die de horizon vormt en die een onderneming opzadelt met de kwaliteitsproblematiek. Vooraleer we dieper ingaan op het management in naam van de kwaliteit, willen we drie opmerkingen maken bij de werking van het permanent kwaliteitstribunaal.

Dat een onderwerping aan de klant de kwaliteitsproblematiek aan de orde stelt, impliceert niet dat de concrete klant een oordeel velt. Voor het management gaat het veelal om het 'gezichtspunt' van de klant. En het is

vanuit dit gezichtspunt dat men rekening kan en moet houden met verschillende dimensies die fungeren als 'determinanten van satisfactie' (Demeulemeester & Callewier, 1997, 33). Zo onderscheidt Garvin een achttal kwaliteitsdimensies van een product en dienst: prestaties, kenmerken, betrouwbaarheid, conformiteit, duurzaamheid, dienstverlening, esthetische aspecten, ervaren kwaliteit (Garvin, 1988; Onnias, 1993, 169-171). Over deze kwaliteitsdimensies kan en moet eerst gedacht worden wanneer de onderneming zichzelf geplaatst ziet tegenover behoeftige klanten. Deze dimensies zijn als het ware vertalingen van algemene behoeften uit de omgeving van de onderneming.

Met de notie permanent kwaliteitstribunaal schuiven we geen welbepaalde definitie van kwaliteit naar voren. De onderwerping aan het tribunaal betekent dat over kwaliteit gedacht kan en moet worden omdat de figuur van de klant ten tonele verschijnt. De kwaliteitsproblematiek is hier niet meer en niet minder dan de problematiek van de toegevoegde waarde, waarbij die waarde (hoe die ook ingevuld wordt) tegemoet moet komen aan de klant. In die zin kan de vraag 'wat is kwaliteit?' pas opduiken nadat een onderneming zich onderworpen heeft aan een permanent kwaliteitstribunaal. Deze vraag of het willen weten wat kwaliteit is, is een effect van deze onderwerping. Er zijn verschillende antwoorden of definities mogelijk. De meest voorkomende definitie is degene waar kwaliteit gelijkgesteld wordt met de hoedanigheden die onmiddellijk tegemoettreden aan de behoeften van de klant. Maar dit betekent niet dat er geen andere definities mogelijk zijn. Er is ook plaats voor een zogenaamde 'transcendente definitie', waar kwaliteit wijst op een soort van superioriteit of klasse (Harvey & Green, 1993). Een dergelijke definitie of een dergelijk antwoord op de vraag 'wat is kwaliteit?' leidt de hoedanigheden van een product of dienst niet rechtstreeks af van de behoeften van de klant, maar blijft ervan uitgaan dat de superieure toegevoegde waarde of kwaliteit voor de klant van belang is.

Ten derde is het van belang om op te merken dat door een onderwerping aan het permanente kwaliteitstribunaal en dus een onderwerping aan de figuur van de klant, de grens tussen producten op de markt brengen en een dienst verlenen vervaagt, maar ook de grens tussen organisatie en omgeving. Het 'strategisch management' bijvoorbeeld sloopt de muren tussen de organisatie en de omgeving, spreekt haar werknemers aan als lokale ondernemers (of *intrapreneurs*, dit wil zeggen ondernemers binnen de onderneming), brengt de klant als *stakeholder* binnen het bedrijf en spreekt de klant aan als een ondernemende klant, iemand die consumeren ziet als een onderneming. Het 'strategisch management' stelt zich met andere woorden tot doel een flexibel netwerk tot stand te brengen waarin de werknemers en de klanten tegenover mekaar staan als ondernemende werknemers en ondernemende klanten. Begrippen zoals samenwerking ('participatieve werkrelaties om de kloof tussen management en klanten te overbruggen') en democratie ('communicatie (...) geeft het publiek een stem in het ontwerpen van producten en in het verstrekken van diensten') articuleren deze nieuwe relatie (Halal, 1986, 103; Deming, 1994, 181). Belangrijk is hier dat wanneer de klant niet zonder meer gezien en aangesproken wordt als een passieve instantie (die louter koopt en verbruikt), maar als een ondernemer die toegevoegde waarde wil, hij ook duidelijk geïnformeerd en ondersteund moeten worden in zijn 'klant-zijn'. Iets kopen of consumeren in het kader van een ondernemend leven vereist steeds informatie over of ondersteuning bij het gebruik van een product. Vandaar dat bijvoorbeeld Halal opmerkt dat de 'klant-gedreven instellingen' (de zogenaamde ondernemende ondernemingen) eerst en vooral (ook al gaat het om producten) diensten moeten verlenen. Het is niet meer voldoende een product op de markt te brengen. Een markt van ondernemende consumenten vereist dat het product van begeleiding wordt voorzien. Vandaar dat het management niet enkel moet toezien op de productiviteit en op de kwaliteit, maar ook op het hele raster van dienstverleningsrelaties. De horizon blijft echter de figuur van de klant, en meer bepaald de idee dat zonder klanten produceren en dienst verlenen geen zin heeft. Zoals Deming samenvattend aangeeft: 'Wie zal overleven? Bedrijven die zich continu bewust toeleggen op kwaliteit, productiviteit en dienstverlening, en die hier intelligent en met volharding mee omspringen, hebben een kans te overleven. Ze moeten natuurlijk producten en diensten aanbieden waar er een markt voor is. Darwin's wet van de "survival of the fittest", en dat de onaangepasten niet overleven, geldt in vrije ondernemingen net zoals in de natuurlijke selectie. Het is een wrede wet, die niet aflaat. Op den duur zal het probleem zichzelf eigenlijk oplossen. De enige overlevenden zullen bedrijven zijn die zich continu toeleggen op kwaliteit, productiviteit en dienstverlening' (Deming, 1994, 155).

Kwaliteitsmanagement, 'het dictaat van de vergelijking' en 'het dictaat van de verbetering'

Zodra de kwaliteitsproblematiek opduikt, dit wil zeggen het probleem van de toegevoegde waarde voor de ondernemende klant, kan het management zich profileren in naam van de kwaliteit. Naar analogie van bijvoorbeeld de noodzaak aan een financieel management, ontstaat dan de noodzaak aan een soort van *strategisch kwaliteitsmanagement*. Een bekend antwoord op deze noodzaak is de zogenaamde 'Juran-trilogie' waarin drie gerelateerde

onderdelen van het kwaliteitsbeheer onderscheiden worden: de kwaliteitsplanning (detecteren van behoeften van de klant, ontwikkelen van productkenmerken die hierop inspelen, ontwikkelen van processen die producten met dergelijke kenmerken produceren), de kwaliteitscontrole (beoordeling van kwaliteitsuitvoering, vergelijking met vooropgestelde doelen, wegwerken van verschillen) en de kwaliteitsverbetering (infrastructuur opzetten om verbetering te realiseren, bijvoorbeeld door middel van projecten) (Juran, 1989, 29 e.v.). Een belangrijke uitdaging in het kader van het kwaliteitsmanagement is echter het betrekken van de werknemers bij de planning, controle en verbetering van kwaliteit. Hoe dit vorm kan krijgen en hoe hiervoor de werknemer gevraagd wordt zich ondernemend te gedragen, toont zich in het zogenaamde *Total Quality Management* (TQM) of de integrale kwaliteitszorg.

In TQM gaat het erom het permanent economisch tribunaal (productiviteit, of efficiëntie en effectiviteit) en het kwaliteitstribunaal (toegevoegde waarde voor de klant) met elkaar te verzoenen. Anders gesteld: het is een oplossing voor de vraag hoe productiviteit en kwaliteit garanderen. De oplossing bestaat er concreet in te zorgen dat de zorg voor kwaliteit een voortdurende bekommernis is van alle werknemers, en dat bijgevolg elke relatie in het teken staat van het schema producent-kwaliteit-consument. Onder het motto van 'kwaliteit eerst' en 'klantenoriëntatie' moet men werknemers in de volgende stap van het productieproces beschouwen als klanten – 'het volgende proces is jouw klant' (Ishikawa, 1985, 104). Dit betekent dat men zich tegenover collega's positioneert als klanten, en zelf voortdurend betrokken moet zijn op de kwaliteit van wat men doet. TQM betekent dus niet enkel dat de relatie onderneming-klant op de voorgrond komt te staan, maar ook dat elke werknemer zich op een ondernemende wijze gedraagt en positioneert tegenover collega's als de afnemers van wat hij/zij produceert. Voor de ondernemende werknemer zijn collega's in eerste instantie interne klanten. Onder TQM moet de werknemer zichzelf met andere woorden voortdurend objectiveren in termen van ondernemerschap, voortdurend produceren, en voortdurend het eigen productieproces in kaart brengen, beoordelen en optimaliseren. Integrale kwaliteitszorg tracht dus te sturen doorheen de zelfsturing van ondernemende werknemers, dit wil zeggen door werknemers die zich door de klant de wet laten voorschrijven. Dit brengt ons ten slotte bij een laatste element van het management in naam van de kwaliteit: de onderwerping aan het permanent kwaliteitstribunaal vereist een permanente controle, evaluatie en verbetering.

Het management dat zich positioneert ten opzichte van ondernemende werknemers kan afzien van overkoepelende controlemechanismen en een strikte, van boven opgelegde normalisatie van productieprocessen. De ondernemende werknemer die gevraagd wordt zichzelf te beheren, zal in dit zelfbeheer in naam van kwaliteit voldoende momenten van controle en evaluatie inbouwen. Het is immers iemand die kwaliteit wil, en die zichzelf bepaalde controle- en evaluatiecriteria voorschrijft. Voor het bepalen van deze criteria en voor het normaliseren van het eigen leven als werknemer, vormt de figuur van de klant opnieuw de horizon. Het is in naam van de klant (dit wil zeggen het volgende productieproces, of een collega-werknemer) dat de werknemer overgaat tot het opstellen van persoonlijke doelen, het uitvoeren van een sterkte-zwakteanalyse, het beoordelen van de efficiëntie, effectiviteit en de waarde die men toevoegt, het evalueren van de tijdsbesteding en de opbrengst van eigen menselijk kapitaal (Bröckling, 2000). Permanente zelfcontrole en zelfevaluatie wordt derhalve een belangrijke techniek in het zelfmanagement van het ondernemende zelf.

Het overkoepelende management kan zich in deze context beperken tot een controle op de zelfcontrole bij werknemers of een evaluatie van de zelfevaluatie bij de werknemers. Een andere taak kan erin bestaan informatie ter beschikking te stellen waardoor werknemers zich kunnen vergelijken met anderen en waardoor de 'ondernemende onderneming' zich kan vergelijken met een andere onderneming. Wat dit laatste betreft, is er de techniek van de *benchmarking*: het vaststellen van de prestaties van de marktleiders op alle vergelijkbare vlakken, de kloof met de prestaties van de eigen organisatie identificeren en vervolgens actieplannen opstellen om de achterstand ten aanzien van concurrenten in te halen (Onnias, 1993, 15-17). Het verstrekken van dergelijke informatie uit vergelijkingen is een adequate procedure om het zelfmanagement van het ondernemende zelf te optimaliseren. Het ondernemerschap kent immers geen absolute normen, en men kan steeds leren van hen die op een bepaald ogenblik en in een bepaalde marktomgeving 'beter' slagen in het realiseren van toegevoegde waarde. 'Beter' zijn die kwaliteiten, competenties, processen of producten die uiteindelijk beter tegemoetkomen aan de klant. Vandaar dat 'het dictaat van de vergelijking' een belangrijk onderdeel is van het permanente kwaliteitstribunaal (Bröckling, 2002). Het vergelijken is echter geen doel op zich. Het is daarentegen een levensnoodzakelijke procedure om informatie te leveren over toegevoegde waarde. Zich niet willen vergelijken, of informatie uit vergelijkingen negeren, impliceert bijgevolg dat men zich wil onttrekken aan het permanent kwaliteitstribunaal en impliceert uiteindelijk ook dat men vergeet dat het de klant is die beslist over het bestaansrecht. Dit brengt ons bij een laatste dimensie van de zelfsturing in naam van de kwaliteit: de permanente verbetering.

Dat de klant uiteindelijk de toegevoegde waarde beoordeelt, en dat men deze toevoeging van waarde als werknemer steeds zelf in de hand heeft, im-

pliceert dat men moet bereid zijn voortdurend te verbeteren. Dit verbeteren is niet zonder meer een eenmalige doorvoering van een innovatie (bijvoorbeeld door nieuwe technologie) of het handhaven van een bepaald niveau (van presteren). Permanente verbetering impliceert dat men steeds na moet gaan of de voorgestelde doelen of normen wel volstaan. Het gaat met andere woorden om de volgende visie: geen enkele norm, geen enkel criterium of geen enkele standaard heeft een absoluut karakter. In die zin betekent het dat men trouw blijft aan de idee dat beter altijd relatief is: relatief tegenover concurrenten en uiteindelijk relatief tegenover wat de klant wil. Het gaat om een ingesteldheid of visie die in Japan *Kaizen* wordt genoemd, en die verwijst naar een soort van continue verbetering in de bedrijfswereld, maar ook bijvoorbeeld in het onderwijs (Onnias, 1993, 109-110). De 'ondernemende onderneming' of ondernemende werknemer die zich onderwerpt aan de wetten van het kwaliteitstribunaal, onderwerpt zich dus van meet af aan een soort van 'dictaat van de permanente verbetering': in een competitieve omgeving, betrokken op toegevoegde waarde en geplaatst tegenover de klant, kan en moet men zich steeds afvragen: 'kan het beter?'

Dienstverlening en levenskwaliteit

De kwaliteitsproblematiek, dit wil zeggen het probleem van de toegevoegde waarde en de figuur van de klant, is natuurlijk niet louter een zaak van commerciële bedrijven. Vandaag worden haast alle organisaties, inclusief de zorgsector en het onderwijs, opgeroepen zich om kwaliteit te bekommeren. Wat gevraagd wordt, is dat deze sectoren hun autonomie en verantwoordelijkheid begrijpen in termen van ondernemerschap, dat ze zich onderwerpen aan het permanent economisch tribunaal en dat ze dus ook inzien dat ze klanten hebben. Tegenover dit geheel van publiek gefinancierde 'ondernemingen' voor dienstverlening krijgt de overheid andere taken, of liever, begint de overheid haar rol en taken op een andere manier te begrijpen: de centrale overheid krijgt een 'managementfunctie'. Net zoals het management in de private sector, moet de 'managende overheid' erop toezien dat de verleende diensten tegemoetkomen aan de figuur van de klant – 'van een aanbod- naar een behoeftengestuurd beleid' (Vogels, 2000, 7). De klant is in deze context de ondernemende burger die van de overheid verlangt dat er diensten met een toegevoegde waarde verleend worden. Door de ondernemende burger wordt aan de overheid gevraagd zich te onderwerpen aan een permanent economisch tribunaal (en dus toe te zien op de efficiëntie en effectiviteit van haar beleid en diensten), maar ook aan het kwaliteitstribunaal, en dus de behoeften in rekenschap te brengen. In het zogenaamde

Kwaliteitsdecreet (voor welzijnsvoorzieningen) wordt 'kwaliteit' daarom treffend omschreven als 'het geheel van eigenschappen en kenmerken van de hulp- en/of dienstverlening die van belang zijn voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften' (29 april 1997).

Zodra deze sector zich in ondernemende termen gaat begrijpen en de politieke overheid haar taken in termen van strategisch management definieert, opent zich de ruimte om met kwaliteit bezig te zijn. Het wordt bijvoorbeeld mogelijk om de vraag te stellen naar de doelstellingen van de publieke sector (het vastleggen van standaarden), en de financiering te koppelen aan de wijze waarop deze doelen bereikt worden (waarde voor geld, efficiëntie) (Kirkpatrick & Lucio, 1995, 16 e.v.). Wat ook mogelijk wordt in deze machtsconfiguratie is het binnenbrengen van de marktomgeving in bijvoorbeeld de zorgsector of het onderwijs. De overheid organiseert dan de strategische infrastructuur waarin scholen of ziekenhuizen zich kunnen en moeten begrijpen als 'ondernemende ondernemingen'. Van hen wordt dan gevraagd dat ze zich begrijpen als een soort van *intrapreneurs* in de 'publieke onderneming', die elk beschikken over een eigen kapitaal en de vrijheid hebben zich te sturen conform de wetten van het kwaliteitstribunaal. Dit laatste wil zeggen dat ze zichzelf moeten begrijpen vanuit de klanten in hun omgeving, dat ze de behoeften van *stakeholders* in rekenschap moeten brengen en dat ze zelf voortdurend moeten toezien op de toegevoegde waarde van hun diensten.

Meer specifiek betekent dit dat het 'dictaat van de vergelijking en de verbetering' een levensnoodzakelijke richtlijn gaat worden voor publieke diensten. Vanuit het ondernemerschap is de norm voor goede dienstverlening (verstrekken van bijvoorbeeld zorg of onderwijs) niet voor eens en altijd gegeven. Geplaatst tegenover de klant is het bepalen van normen daarentegen een permanente opdracht. Of deze norm nu opgesteld wordt door de overheid, of door de ondernemingen zelf, de ondernemende burger blijft degene die een laatste oordeel velt. De overheid kan door het verstrekken van informatie, waarin verschillende ondernemingen inzake zorg of onderwijs vergeleken worden, haar strategisch kwaliteitsmanagement op punt stellen. Dit wil zeggen: 'De performantie van het zorgaanbod wordt geobjectiveerd en meetbaar gemaakt. Voorzieningen krijgen een spiegel voorgehouden waardoor zij zich kunnen positioneren ten overstaan van andere voorzieningen. Op het niveau van de instelling zal een proces op gang worden gebracht dat gericht is op permanente verbetering' (Vogels, 2000, 58). De overheid kan bovendien haar eigen managende kwaliteiten controleren, evalueren en beoordelen door een vergelijking te maken met de situatie in andere landen.

Deze beknopte schets maakt duidelijk dat vandaag de publieke sector niet tegen haar wil uitgeleverd wordt aan de principes van de vrije markt of

een economisch-instrumentele rationaliteit. Het gaat daarentegen om een nieuwe machtsconfiguratie waarin niet alleen private instellingen, maar ook publieke diensten opgeroepen worden zich ondernemend te gedragen en in naam van de klant bezig te zijn met kwaliteit. Het is een machtsconfiguratie waarin overheid, burgers en instellingen opgeroepen worden zich op een ondernemende wijze te gedragen en alles in het teken te stellen van kwaliteit. Dit betekent natuurlijk ook dat de positie van werknemers in deze publieke instellingen verandert. Van ambtenaren en professionals wordt een ondernemende houding verwacht, een houding die de figuur van de klant (zowel intern als extern) in rekenschap brengt en tegenover het produceren van toegevoegde waarde een houding van permanente verbetering aanneemt. Van hen wordt verwacht dat ze iedereen binnen en buiten de instelling in termen van kwaliteit zien. In een pleidooi voor TQM in de publieke sector komt dit duidelijk tot uitdrukking: 'TQM zal niet enkel prioriteit geven aan de externe klant die het product en de dienst koopt. Het gaat er ook vanuit dat er een hele reeks van interne klanten zijn binnen de organisatie, over welk type organisatie het ook gaat. Het TQM perspectief benadert alle mensen die in een organisatie werken – of het nu gaat om fabrieken, commerciële diensten, publieke dienstverlening – als gerelateerd in een netwerk of een ketting van klant-aanbod relaties. Vandaar dat het de intentie is van TQM ervoor te zorgen dat alle interne klanten in dezelfde mate bevredigd zijn door de dienst of het product dat hen aangeboden werd als de externe klanten of eindgebruikers bevredigd zijn' (Morgan & Murgatroyd, 1994, 7). Op concrete implicaties van deze zorg voor kwaliteit in het onderwijs komen we later terug. Hier willen we eerst aangeven hoe de kwaliteitsproblematiek ook opduikt op het niveau van het persoonlijke 'ondernemende' leven, en wat dit betekent voor de dienstverlening.

Vandaag worden we niet enkel aangesproken als een ondernemend zelf (bijvoorbeeld iemand die iets onderneemt op het werk of in zijn privéleven), maar ook als een ondernemer *van* het zelf. Er wordt gevraagd om van het zelf de inzet te maken van het ondernemerschap. Het betekent dat we ervan uit moeten gaan dat wie we zijn en wie we worden, het resultaat is van de investering in onszelf, de wijze waarop we ons menselijk kapitaal tewerkstellen en hoe we omgaan met onze behoeften. Als ondernemer van het zelf verschijnt het leven als een productieproces dat iemand zelf in beheer moet nemen. Maar dit betekent ook dat we als ondernemer van het zelf zowel producent als consument zijn; we zijn de afnemer (met bepaalde behoeften) van wat we zelf produceren. Anders gesteld: de ondernemer van het zelf tracht een leven te 'produceren' dat tegemoetkomt aan de behoeften van zichzelf als klant. Vandaar dat ook op dit niveau, dit wil zeggen op het niveau van het ondernemende leven, de kwaliteitsproblematiek opduikt. De ondernemende, producerende relatie tot het zelf is een relatie tot het zelf-als-klant. Zoals Bröckling stelt: 'Als "klant van zichzelf" is hij [de ondernemer van het zelf] zijn eigen koning, een wezen met behoeften, dat door de "eigen leveranciers" erkend en bevredigd wil worden' (Bröckling, 2000, 157). Opgeroepen zichzelf te zien als klant van zichzelf, betekent dat men toegevoegde waarde moet willen, en dat men voortdurend gericht moet willen zijn op het produceren van die toegevoegde waarde. Het is de ondernemer van het zelf die denkt over het eigen leven in termen van kwaliteit, en die dus levenskwaliteit wil. Nog anders gesteld: dat het leven zelf een kwaliteitsdimensie krijgt, wil zeggen dat het benaderd wordt als een product (en proces) dat al dan niet, in meerdere of mindere mate tegemoettreedt aan de eigen behoeften. Wanneer die behoeften wegvallen (en er geen 'zelf-als-klant' meer is) of wanneer de toegevoegde waarde niet meer gegarandeerd kan worden, dan verliest het persoonlijke productieproces elk bestaansrecht. Het leven verschijnt voor het ondernemende zelf als een product (en proces) dat voortdurend beoordeeld dient te worden op de toegevoegde waarde. Om die reden kunnen we hier spreken van het *dictaat van de levenskwaliteit*. Druckers uitspraak dat een 'onderneming het enige is dat de samenleving laat verdwijnen' (indien het geen functie of geen klanten heeft) geldt ook voor het leven-als-onderneming: het behouden of in stand houden van het leven lijkt uiteindelijk een kwestie te zijn van de aanwezigheid van toegevoegde waarde voor zichzelf (Drucker, 1969, 237).

De term 'levenskwaliteit' duikt ondertussen op diverse plaatsen op. Zo profileert de zorgsector (en met name de zorg voor mensen met een handicap) zich in toenemende mate in naam van het bevorderen van levenskwaliteit. Ze begrijpt haar 'klanten' niet in eerste instantie als mensen die nood hebben aan materiële ondersteuning of als mensen die deel uitmaken van een populatie met specifieke sociale behoeften. De zorg richt zich naar mensen die om de een of andere reden niet in staat zijn om zelf vorm te geven aan hun leven, hierdoor welbepaalde behoeften hebben en hiervoor een specifieke input nodig hebben. Zoals van Gennep stelt: 'Orthopedagogische hulpverlening wil een antwoord zijn op de gewone en speciale behoeften van de gehandicapte mens, die voorvloeien uit zijn afhankelijkheid' (van Gennep, 1989, 30). En verder heeft hij het over de 'kwaliteit van het bestaan' die hij in drie punten omschrijft: '(...) dat iemand overeenkomstig zijn basisbehoeften (dit zijn behoeften die objectief aantoonbaar noodzakelijk zijn voor het menselijk welzijn) zelf vorm en inhoud aan zijn leven kan geven; voor zover mogelijk onder leefomstandigheden en volgens leefpatronen, zoals die toegankelijk zijn voor de andere burgers in de samenleving; zodanig dat hij tevreden is met het leven dat hij leidt: persoonlijke levenssatisfactie' (van Gennep, 1989, 9). In deze omschrijving komen de kenmer-

ken van het ondernemende leven duidelijk tot uitdrukking: op een zelfstandige manier een inhoud en vorm geven aan het leven, binnen een toegankelijke onderneming en met de productie van de bevrediging van basisbehoeften als toetssteen. Zorg en hulpverlening ten aanzien van een dergelijk ondernemend zelf impliceert dat het niet voldoende is dat behoeften bevredigd worden, maar dat de infrastructuur en middelen aanwezig zijn opdat men zelf ondernemend kan omgaan met de eigen behoeften. Nodig zijn 'persoonsgebonden budgetten' en 'zorg op maat' (Vogels, 2000, 27) (zie ook de bijdrage over verschil in deze bundel).

Ook buiten de zorgsector speelt de term levenskwaliteit een belangrijke rol. Zo vormt levenskwaliteit de leidraad van een Vlaamse regeringsverklaring: 'zorg voor de best mogelijke kwaliteit van het leven moet en zal de toetssteen zijn'. Het is aan de kwaliteit, zo stelt de minister, dat het beleid inzake mobiliteit, landbouw, milieu, ruimtelijke ordening, etc. afgemeten kan en moet worden (Dewael, 1999). Hoewel levenskwaliteit hier geen duidelijke omschrijving krijgt, is het duidelijk dat deze regeringsverklaring articuleert dat de overheid zich op een bepaalde wijze tot de samenleving verhoudt. Typerend voor deze houding is dat het ondernemerschap op alle terreinen van de samenleving op de voorgrond plaatst, en dat het over welvaart en welzijn denkt vanuit de verspreiding van dit ondernemerschap. Aangrijpend op het ondernemerschap van de actieve, ondernemende burger kan bijvoorbeeld het tot stand brengen van 'positieve welvaart' een beleidsdoelstelling worden (Giddens, 2000, 129-130). Positieve welvaart combineert economische welvaart met welzijn, en is de resultante van burgers die zelf actief of ondernemend zijn in het produceren van rijkdom en welzijn, kortom in het produceren van 'levenskwaliteit'. De overheid die bestuurt in naam van het 'dictaat van de levenskwaliteit', gaat ervan uit dat de kwaliteit van het leven iets is dat de ondernemende burger zelf voortdurend nastreeft mits de overheid mensen voldoende activeert.

Het kwaliteitstribunaal in het onderwijs

In wat volgt tonen we concreet aan hoe onze welwillendheid inzake kwaliteit, en het hiermee verweven ondernemerschap, op alle niveaus in het onderwijs een rol speelt. We tonen met andere woorden aan dat de wijze waarop we als leerlingen/studenten, als leerkrachten/docenten, als school, als directeur, etc. gevraagd worden naar onszelf te kijken, in het teken staat van een 'wil tot kwaliteit'.

Studenten en leerlingen, zo leest men, kiezen niet enkel voor een opleiding die hen iets opbrengt. Studenten, leerlingen (en hun ouders) willen

ook kwaliteit. Dit betekent dat de dienst waarvoor ze kiezen, een toegevoegde waarde heeft: dat de dienstverlening van die aard is dat hun behoeften in rekenschap worden gebracht, dat er een koppeling is tussen de aanbodzijde en de behoeften aan de vraagzijde. Dit genereert de verwachting dat iedere onderwijsinstelling haar kwaliteit openlijk toont en dat een centrale instantie aan de hand van gemeenschappelijke indicatoren toeziet op de basiskwaliteit. Dat is immers een voorwaarde voor studenten en leerlingen (en hun ondernemende ouders) om met kennis van zaken te kunnen investeren. Ideaal is natuurlijk wanneer de aanbodzijde altijd en overal de behoeften van de individuele student en leerling in rekenschap brengt. Trouwens, deze zorg voor kwaliteit is iets wat ook de student of leerling zichzelf oplegt. Ook de student zorgt dat wat hij/zij kiest (en zichzelf aanbiedt), aansluit bij de eigen behoeften. Zijn levenskwaliteit vormt de horizon van zijn investeringen en keuzes.

Scholen (en dus ook hogescholen), zo weten we ondertussen, moeten alles in het teken stellen van kwaliteit. Kwaliteit is de eerste en belangrijkste bouwsteen (Van den Bossche, 1998-1999). Dit betekent dat de school beseft dat ze altijd en op alle niveaus behoeften uit de interne en externe omgeving in rekenschap moet brengen. Voor een (autonome) school die functioneert in een omgeving, is er niet zoiets als 'goed onderwijs' of een 'vastgelegde norm'. Bepalend is daarentegen kwaliteit, en men moet zich telkens opnieuw en op alle niveaus de vraag stellen 'wat is kwaliteit?' of 'welke zijn de behoeften?' Een excellente school is tijdelijk (gegeven een bepaalde omgeving) en relatief (tegenover de performantie van andere instellingen). Een school die zichzelf en haar klanten respecteert, is niet enkel zelf geobsedeerd door kwaliteit, maar laat zich ook voortdurend (extern) evalueren en accrediteren. Die informatie laat toe om de eigen positie (tegenover andere instellingen) juist in te schatten en de klanten en investeerders in hun keuze bij te staan. Het management van de school in naam van de kwaliteit betekent ook dat docenten in termen van ondernemerschap worden aangesproken. Het zijn immers zij die een dienst verlenen en die een omgeving nodig hebben waarin ze hun competenties tewerkstellen. Ondernemende docenten zijn gevoelig voor kwaliteit, voor de koppeling tussen wat ze aanbieden en waaraan behoefte is. Ze zijn bereid om telkens opnieuw de vraag 'wat is kwaliteit?' te stellen, zich te laten evalueren en telkens opnieuw te investeren in zichzelf.

Typerend voor het ondernemerschap van een school en het management van de school is de gerichtheid op de omgeving: het is in de omgeving dat de school een 'functie' vervult en het is de omgeving die uiteindelijk beslist over de 'performantie' (een beslissing over het voortbestaan op basis van de opbrengsten). Dit betekent ook dat de ondernemende student/leerling, do-

cent/leerkracht, (hoge)school zich altijd in een positie van concurrentie bevindt, in een marktpositie. Een excellente (hoge)school (en mutatis mutandis een excellente docent, student...) is een school die zich beter dan andere voortbeweegt in een omgeving, de middelen beter besteedt, beter rekening houdt met stakeholders, beter tegemoet treedt aan behoeften en dus kwaliteit beter garandeert, beter zicht heeft op kansen die waarde kunnen toevoegen, ...

Dit hangt samen met de noodzaak tot permanente evaluatie ('uw mening is gevraagd', 'zeg ons, wat jij ervan vindt, wat jij goed en wat jij slecht vindt', 'beoordeel de school van jullie kinderen', 'evalueer de docent', 'geef ons jouw kritiek') en 'onafhankelijke' beoordeling op basis van kwaliteitsindicatoren. In deze context is het van belang te onderlijnen dat de gebruikte kwaliteitsindicatoren bepalen wat ondernemende scholen (studenten, leerkrachten, docenten) belangrijk achten en wat een investering waard is. De indicatoren vatten geen werkelijkheid die onafhankelijk daarvan bestaat, maar bepalen wat gedaan wordt. De kwaliteitsevaluaties richten zich niet zozeer op het meten van de bereikte effecten aan de vooropgestelde doelen, maar vooral op het vergelijken van de prestaties (de noodzaak van *rankings*, de grote internationale evaluatiestudies zoals TIMMS, PISA), op het stimuleren van ('gezonde') externe en interne competitie en het in gang zetten of in gang houden van een continu verbeteringsproces.

Als effect van het permanente kwaliteitstribunaal zien we de ontwikkeling van evaluatieonderzoek als een aparte discipline (met eigen publicatiesystemen, onderzoeksgroepen, etc.) en het verschijnen van evaluatie-experten die vragenlijsten ontwerpen, grootheden definiëren, statistische programma's ontwikkelen en ook hun eigen meta-evaluaties (de evaluatie van specifieke evaluaties en van de evaluatoren) organiseren. Meten en vergelijken verfijnen zich niet enkel, maar worden bovendien zaak van gespecialiseerde beroepen en van gespecialiseerde bureaus. Dit evaluatieonderzoek is niet gelijk te stellen aan het klassieke testonderzoek. Tests meten geen klanttevredenheid, wat evaluaties wel doen. Immers, wie een evaluatielijst invult, beoordeelt feitelijke prestaties (en verricht geen taken die de articulatie zouden zijn van hypothetische vermogens – intelligentie bijvoorbeeld) en wordt als klant aangesproken. En wie beoordeeld wordt, bevindt zich in de positie van aanbieder van een dienst. Evaluaties geven precies als articulatie van dienstverlener-klantrelaties ook altijd marktposities aan (Bröckling, 2002; Bröckling et al., 2004).

De herpositionering van onderwijsactoren en (hoge)scholen in deze machtsconfiguratie met haar vergelijkingsprocedures en evaluatietechnieken is duidelijk: ze worden geïsoleerd of geïndividualiseerd om hen te onderwerpen aan vergelijkingen en kwaliteitsbeoordelingen die van de kant van de

klanten goed geïnformeerde keuzes moeten mogelijk maken. Een uitspraak uit het rapport van de Nederlandse Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs typeert voortreffelijk deze situatie: 'U en ik laten zich bij de aanschaf van producten en diensten doorgaans goed informeren over de kwaliteit daarvan. Ook de overheid wordt in haar dienstverlening naar de burger gelukkig steeds vaker aangesproken op de kwaliteit. Wie een studie kiest, wil wat de verschillende onderwijs-instellingen aanbieden en hoe dat aanbod zich kwalitatief verhoudt, vergelijken met elkaar. Is de opleiding "aan de maat" en biedt deze goede aansluiting op het vervolgonderwijs of de arbeidsmarkt? (...) De slag om de student wordt meer en meer gevoerd op de kwaliteit van het onderwijs, de specifieke profilering en de aantrekkelijkheid van de instelling voor de student. (...) Ook private partijen spelen al enige tijd in op deze behoefte om de kwaliteit meer zichtbaar (...) meer transparant te maken. (...) Uiteindelijk [gaat het om] een "European-wide transparancy". Accreditatie is (...) een belangrijke voorwaarde om verder gestalte te geven aan autonomievergroting. Autonomie kan niet zonder het afleggen van verantwoording. De samenleving heeft er het recht op mee te kijken hoe de aanbieders opereren en met welke resultaten' (NCAHO, 2001).

Het kwaliteitsdispositief en de wil tot kwaliteit

Zoals we hebben aangegeven, duikt de kwaliteitsproblematiek of de problematiek van de toegevoegde waarde eerst op wanneer het ondernemerschap staat tegenover de figuur van de klant. Het ondernemerschap wordt gevraagd rekenschap af te leggen van de hoedanigheid van hetgeen geproduceerd wordt. Omdat in het actuele regime van sturen en zelfsturing, van managen en zelfmanagement op de meest uiteenlopende plaatsen gevraagd wordt een ondernemende houding aan te nemen of zich te onderwerpen aan een permanent economisch tribunaal, is de kwaliteitsproblematiek niet meer weg te denken. Anders gesteld: een ondernemende zelfsturing impliceert de aanwezigheid van een 'wil tot kwaliteit'. En deze 'wil tot kwaliteit' drukt zich uit in het willen weten wat kwaliteit is (en moet zijn), in het willen vergelijken en vergeleken worden, in het willen verbeteren en het willen van toegevoegde waarde voor het leven. De 'wil tot kwaliteit' garandeert dat de wensen, de behoeften of vragen van de klant in rekenschap worden gebracht, ze garandeert de toegevoegde waarde. Typerend is de zelfregulatie en zelfcontrole in de verantwoordingsrelatie ten opzichte van de figuur van de klant. Het zijn geen regulering en controle die door een hogere instantie worden opgelegd en uitgevoerd worden, maar ze opereren *doorheen onze welwillendheid.*

Omwille van de verspreiding van het ondernemerschap, en hieraan gekoppeld de 'wil tot kwaliteit', kunnen we hier spreken van een relatief zelfstandig 'kwaliteitsdispositief'. Dit kwaliteitsdispositief wijst op het geassembleerde geheel van bestanddelen dat het weten over de toegevoegde waarde, de relatie tot het zelf als iemand die kwaliteit wil (produceren of consumeren) en de strategie van het verzekeren van de toegevoegde waarde tot uitdrukking brengt. Voor de voorbeelden van deze bestanddelen kunnen we verwijzen naar de statistische, preventieve blik, de procedures omtrent integrale kwaliteitszorg en het opstellen van kwaliteitsindicatoren of standaards, de technieken inzake zelfcontrole en zelfevaluatie van het management in naam van kwaliteit. Als een strategisch complex binnen het actuele bestuursregime verzekert het dat het ondernemende zelf (de leerkracht, hulpverlener, zorgverstrekker, ...) en de 'ondernemende onderneming' (de school, de voorziening, de dienst) de figuur van de klant in rekenschap brengt. Het verzekert dat er wordt toegezien op de toegevoegde waarde. De werking van het kwaliteitsdispositief binnen het actuele bestuursregime laat toe om een aantal aspecten rondom kwaliteit duidelijk te stellen.

De 'wil tot kwaliteit' fungeert niet als een oorspronkelijk principe dat vooraf gaat aan en aan de basis ligt van het kwaliteitsdispositief. Het is geen 'wil tot het goede' die van nature eigen zou zijn aan menselijke wezens van alle tijden of die bijvoorbeeld een eeuwenoud streven naar 'goed onderwijs' zou uitdrukken. Het is daarentegen de figuur van het ondernemende zelf die behept is met deze 'wil', die geobsedeerd is door kwaliteit en deze figuur komt tot stand binnen het actuele bestuursregime en haar kwaliteitsdispositief. In die zin is deze 'wil tot kwaliteit' zowel een effect als een instrument van de strategie van het kwaliteitsdispositief: de strategie vraagt dat ondernemende subjecten in termen van kwaliteit kijken naar hetgeen ze doen, dat ze toegevoegde waarde willen, en deze houding is een instrument om de koppeling tussen producent en consument te verzekeren.

Op eenzelfde wijze gaat de vraag 'wat is kwaliteit?' en de discussie omtrent de invullingen van kwaliteit niet vooraf aan dit strategisch complex. Zichzelf (als individu of organisatie) deze vragen stellen, betekent dat men zich al onderworpen heeft aan het kwaliteitstribunaal, dat men zich al verhoudt tot de figuur van de klant en dat de 'wil tot weten' omtrent de toegevoegde waarde al aan de orde is. Het voortdurend kunnen en moeten zoeken naar invullingen voor kwaliteit maakt deel uit van het kwaliteitsdispositief en het actuele bestuursregime.

Vervolgens kunnen we stellen dat de 'obsessie' met efficiëntie en effectiviteit (of productiviteit) wel deel uitmaakt van het kwaliteitsdispositief, maar niet samenvalt met de obsessie voor kwaliteit. Toezien op de efficiëntie en effectiviteit van bepaalde processen (zorg, productie, het leven zelf) heeft maar betekenis wanneer deze processen leiden tot een product dat een afnemer of klant heeft. Wanneer er geen vooropgestelde toegevoegde waarde is, dan heeft het toezien op efficiëntie en effectiviteit geen betekenis. Het is de figuur van de klant die eerst en vooral de kwaliteitsproblematiek opwerpt, hetgeen natuurlijk kan leiden tot het efficiënter en effectiever maken van de productie, de dienstverlening of het leven.

In het actuele bestuursregime werkt het ondernemend omgaan met de behoeften niet enkel individualiserend en subjectiverend (het impliceert een welbepaalde relatie tot het zelf, een bepaalde subjectivering), maar ook totaliserend (het maakt een totaliteit van individuen bestuurbaar). De strategie van het kwaliteitsdispositief versterkt deze dubbele binding van individualisering en totalisering. De strategie verzekert dat elk ondernemend individu (en elke ondernemende organisatie) de figuur van de klant in rekenschap brengt. En voor zover iedereen zich onderwerpt aan het kwaliteitstribunaal is de totale toegevoegde waarde verzekerd. Of omgekeerd kan het actuele bestuursregime de totale levenskwaliteit verzekeren door alles en iedereen aan te spreken in termen van ondernemerschap. Deze totalisering gebeurt niet meer door het opleggen van een algemene (sociale) norm, maar in het garanderen dat elk individu of elke organisatie zich onderwerpt aan het kwaliteitstribunaal. Deze onderwerping, en de welwillendheid die zo tot stand komt, is de beste garantie voor de totale levenskwaliteit.

Slotgedachte

Men kan zich afvragen 'wie kan er nu tegen kwaliteit en zorg voor kwaliteit zijn?' Vanuit een ontologie van het heden heeft deze vraag een heel specifiek statuut. De vraag articuleert de grenzen van de actualiteit en brengt tot uitdrukking dat we vandaag niet anders kunnen dan denken over kwaliteit. Een dergelijke vraag wordt dus vaak opgeworpen als een antwoord op kritische bemerkingen bij de 'obsessie' met kwaliteit en is retorisch bedoeld: 'niemand is toch tegen kwaliteit?' of 'niemand kan tegen kwaliteit zijn'. Maar op deze manier doet de vraag precies vergeten dat de kwaliteitsproblematiek zich eerst aan de orde heeft gesteld in een heel specifieke configuratie van sturing en bestuurd worden. Het stellen van deze retorische vraag doet vergeten dat het spreken en denken in termen van kwaliteit eerst mogelijk is wanneer er zoiets is als een ondernemende zelfsturing (dit wil zeggen als mensen hun vrijheid in termen van ondernemerschap in praktijk brengen) en als de figuur van de klant die toegevoegde waarde vraagt.

In het eerste deel van *Histoire de la sexualité* typeert Foucault het moderne begrip 'seksualiteit' als een 'unieke betekenaar' en tegelijkertijd als een

'universele betekende' (Foucault, 1976, 152). Dit geldt vandaag de dag ook voor het begrip kwaliteit: het fungeert als een betekenaar die alles (alle facetten en aspecten van het leven en samenleven) aan zich kan binden, en alles kan uiteindelijk in verband gebracht worden met de kwaliteitsproblematiek. Hoe meer het functioneert als een betekenaar die al het betekende voor haar rekening neemt, des te meer ook uit het oog verloren wordt binnen welk strategisch apparaat het functioneert en des te meer de 'wil tot kwaliteit' elke kritische stellingname opschort. Wat rest is een opmerking zoals 'wie kan er nu tegen kwaliteit zijn?'

Nochtans willen we met deze studie ons wel afvragen of het niet beter is ons te bevrijden van de kwaliteitsproblematiek en van onze welwillendheid, in plaats van welwillend te zoeken naar de beste invullingen van de kwaliteit. Deze kritische houding impliceert niet het simpelweg afwijzen van een teveel aan besturen, maar de weigering van zo, op deze wijze, bestuurd te worden. Het is meer bepaald de weigering van de ondernemende welwillendheid die effect en instrument is van dat bestuursregime. Of nog anders gezegd: het is de weigering van het soort ondernemende vrijheid dat het regime ons voorhoudt en belooft.

Onze weigering van het kwaliteitstribunaal is dan ook geen conservatieve reflex, geen blindheid voor de realiteit, geen onverantwoordelijke houding die miskent dat onderwijs en hulpverlening 'met miljoenen euro overheidsgeld worden gefinancierd'. We willen liever geen kwaliteit, wellicht omdat een rest van ons zich niet herkent in het ondernemerschap dat van ons gevraagd wordt en omdat ons tijdsbesef niet restloos samenvalt met een ondernemende, producerende en investerende houding naar de toekomst toe. We willen liever geen ondernemers van onszelf zijn en vinden ons niet terug in dienstverleningsrelaties en in een onderwijsruimte voor het produceren, mobiliseren en tewerkstellen van competenties. En zoals gezegd is dit geen blindheid voor de realiteit, geen oproep om terug te keren naar wat essentieel zou zijn, geen pleidooi voor onverantwoordelijkheid, maar eerder een voorzichtige uitnodiging tot selectieve doofheid voor de roep om ons ondernemend te gedragen en welwillend te zijn ten aanzien van kwaliteit. Een dergelijke doofheid zou misschien de ruimte kunnen bieden voor nieuwe perspectieven en het onderwijs en de hulpverlening nieuw en ander leven inblazen. Maar dat betekent ook dat we de weerstand bieden tegen elke chantage in de vorm van 'wie geen onderwijskwaliteit wil, heeft het slecht met het onderwijs voor', 'wie geen kwaliteitsvolle hulpverlening wil, heeft het slecht met de hulpverlening voor'.