

Op weg naar duurzaam kwaliteitsmanagement

Nieuw elan voor een vakgebied in crisis

Het vakgebied kwaliteitsmanagement bevindt zich op een breukvlak. De voorgespelde trends uit de afgelopen jaren, zoals procesmatig en integraal denken, zijn nog steeds niet voldoende gerealiseerd. Kwaliteitsmanagement binnen organisaties is meer dan ooit de sluitpost van de begroting en kwaliteitsmanagers en -functionarissen zitten nog altijd in een spagaat tussen hun directies en naaste collega's. In het jaar dat kwaliteitsinstituut KDI haar vijftigjarig bestaan viert werpt de directeur van deze organisatie een kritische blik op het vakgebied maar kijkt tevens vooruit naar een hoopvollere toekomst waarin duurzaam kwaliteitsmanagement voorop staat.

Vanuit de wetenschap valt eenvoudig te constateren dat er sprake is van een gebrek aan empirisch onderzoek, een gebrek aan onderzoek dat de praktijk van kwaliteitsmanagement toetst aan de theorieën die in groten getale door kwaliteitsgoeroes en hun volgers zijn ontwikkeld. Hierdoor blijft kwaliteitsmanagement de status houden van een vakgebied dat veel roept en vindt dat moet, maar waarvoor weinig wetenschappelijke basis is. De effectiviteit en impact van kwaliteitssystemen als onderzoeksthema zou zeer zeker de moeite waard zijn. Tegelijkertijd hebben we te maken met een beroepsgroep van kwaliteitskundigen en adviseurs die haar discussies laat kenmerken door een hoog normatief gehalte: "wat zou moeten". Helaas wordt ook dit soort discussies niet of nauwelijks ondersteund door praktijkonderzoek en blijft het daarom vooral interessant voor de borrel na afloop van con-

gressen en andere bijeenkomsten met een hoog reüniegehalte. Helaas hebben organisaties daar bitter weinig aan, want ze willen aan de slag. In plaats van helderheid te krijgen over wat te doen worden ze heen en weer geslingerd tussen een diversiteit aan meningen, gelegenheidstools en eendagsmodellen. In dat kader dienen ook illusieopwekkende begrippen als integrale besturing, ketenmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen gezien te worden. Dit zijn nieuwe begrippen die vooral vanuit de beroepsgroep worden geïntroduceerd en die een verhulling zijn van de stand van zaken in het vakgebied.

Diepe crisis

Als we kijken naar de praktijk van kwaliteitsmanagement binnen organisaties, is dat ook niet altijd om over naar huis te schrijven. Onlangs waren het Hoogendijk en Kerklaan die vraagtekens plaatsten bij het gebruik van

het INK-model¹. Volgens de auteurs kan het model in praktijk niet opleveren wat in publicaties en tijdens bijeenkomsten aan de gebruikers wordt beloofd. Organisaties zijn dan ook vaak teleurgesteld over de gepretendeerde inrichtende en besturende functies van het model. De fout die vele organisaties, en hun adviseurs, maken is dat ze het model centraal stellen en tot heilig verklaren en daardoor het zicht op hun eigen werkelijkheid verliezen. Hierdoor kan het gebeuren dat honderden verbeterprojecten worden opgestart; een situatie die een verlamme uitwerking heeft op organisatie en medewerkers. Een ander voorbeeld van een falende kwaliteitspraktijk betreft de toepassing en implementatie van de nieuwe norm ISO 9001: 2000. Het gaat hier om een norm die in de kern tegemoet komt aan de wens van vele organisaties om de bureaucratische effecten ervan tegen te gaan. Dit heeft geleid tot een drastische afname van de eis voor schriftelijk vastgelegde procedures, vooral die procedures die het primaire en ondersteunende proces van een organisatie betreffen. Helaas moeten we constateren dat de nieuwe ISO-norm vooral leidt tot een bureaucratische update en daarmee het aloude beheersingsideaal bevestigt. Werken aan kwaliteit is in de beleving van vele mensen nog steeds synoniem voor het al dan niet onnodig documenteren van wat men al jarenlang gewend is te doen. Het wordt interessant om te zien hoeveel bedrijven aan het eind van de overgangstermijn in december van dit jaar de overstap naar de nieuwe ISO-norm hebben gerealiseerd. Tegen de

Competenties	Niet van belang	Enigszins van belang	Van belang	Van zeer groot belang	Belangrijker in de toekomst	Niet belangrijker in de toekomst
Abstractievermogen	1,4	5,5	35,2	58,0	66,5	33,5
Assertiviteit	0,0	5,0	49,5	49,5	63,0	37,0
Besluitvaardigheid	2,3	16,4	48,9	32,4	63,0	37,0
Conflicthantering	7,3	20,0	42,7	30,0	55,6	44,4
Confronteren	5,0	22,3	48,2	24,5	53,5	46,5
Creativiteit	2,3	13,6	50,7	33,5	64,4	35,6
Delegeren	10,4	19,5	43,0	27,1	59,9	40,1
Doelgerichtheid	0,5	3,2	43,9	52,5	63,0	37,0
Doorzettingsvermogen	1,4	11,3	50,7	36,7	47,2	52,8
Flexibiliteit	1,8	9,5	52,5	36,2	65,7	34,3
Gespreksvaardigheid	2,3	10,6	48,2	39,0	63,8	36,2
Initiatief	0,9	7,8	44,7	46,6	67,8	32,2
Innovatiegerichtheid	6,5	26,4	43,1	24,1	56,9	43,1
Integriteit	3,2	17,2	37,7	41,4	51,4	48,6
Klantgerichtheid	1,4	7,8	37,9	53,0	68,7	31,3
Leervermogen cognitief	0,9	10,5	60,0	28,6	65,1	34,9
Loyaliteit	0,0	15,6	61,9	22,5	44,1	55,9
Luisteren	0,0	6,8	42,3	50,9	55,4	44,6
Mensgericht leiderschap	10,9	19,5	34,1	35,5	59,9	40,1
Mondelinge uitdrukingsvaardigheid	0,9	3,6	47,7	47,7	61,5	38,5
Omgevingsbewustzijn	3,2	21,6	56,4	18,8	53,1	46,9
Onafhankelijkheid	6,0	22,9	45,4	25,7	41,7	58,3
Onderhandelen	8,7	21,9	46,1	23,3	46,0	54,0
Oordeelsvorming	2,7	10,5	50,7	36,1	50,2	49,8
Organisatiesensitiviteit	1,8	14,6	49,8	33,8	56,3	43,7
Overzicht	12,8	27,4	42,5	17,4	43,7	56,3
Plannen en organiseren	5,5	15,0	40,9	38,6	60,3	39,7
Presenteren	2,7	16,4	43,6	37,3	62,9	37,1
Probleemanalyse	0,5	8,2	35,0	56,4	65,9	34,1
Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid	1,8	6,8	51,1	40,2	56,6	43,4
Stressbestendigheid	0,9	13,2	53,2	32,7	59,6	40,4
Taakgericht leiderschap	15,9	27,3	32,7	24,1	48,6	51,4
Tact/sensitief gedrag	4,5	17,3	59,9	18,6	47,2	52,8
Tactisch gedrag/schakelen	6,8	18,6	52,7	21,8	54,9	45,1
Visie	10,6	19,7	41,7	28,0	59,4	40,6
Voortgangsbewaking	2,3	9,5	53,8	34,4	61,9	38,1
Verbeteringsoriëntatie	1,4	8,6	37,3	52,7	73,0	27,0
Zelfsturing	5,9	21,9	52,1	20,1	57,3	42,7
Zorgvuldigheid/accuratesse	2,7	10,9	52,9	33,5	54,0	46,0

Het belang van competenties, nu en in de toekomst, aldus 221 kwaliteitsspecialisten die hier eind 2002 hun mening over gaven.

achtergrond van de naar schatting slechts vijftien tot twintig procent van de gecertificeerde organisaties op dit moment, zou het verbazingwekkend zijn als in de maanden die de BV Nederland nog rest een eindspurt wordt ingezet. Of zou het zo zijn dat veel bedrijven hebben afgewacht, hopen op uitstel van de overgangstermijn? Of zijn veel bedrijven al aan de gang en krijgen certificatie-instel-

lingen het plotseling razend druk? Of is het zo dat we met z'n allen voor een moment onze ogen dichtknijpen als het aankomt op de beoordeling van traditioneel belangrijke en onvoldoende geregelde zaken als kwaliteitsbeleid en -doelstellingen, betrokkenheid van de directie, managementreview en continue verbetering? In hoeverre zijn auditors nu wel voldoende toegerust om te auditen op thema's die een

beroep doen op bedrijfskundige en technische ervaring? Waarom zou het plots beter gaan? Wat zou er plotseling veranderen door de introductie van een nieuwe norm?

De conclusie lijkt gerechtvaardigd te stellen dat het vakgebied kwaliteitsmanagement zich in een diepe crisis bevindt. Hopelijk waait deze crisis niet over naar andere sectoren (pu-

blieke overheid, onderwijs, gezondheidszorg) die bezig zijn hun eerste ervaringen op te doen met toepassing van kwaliteitsmanagement in hun organisaties. De ervaringen in de zorgsector, recentelijk onderzocht door de Inspectie voor de Volksgezondheid, zijn enigszins verontrustend. In het rapport 'Staat van de Zorg'² wordt geconcludeerd dat kwaliteitsborging in de zorgsector onvoldoende is. De in 1996 van kracht geworden Kwaliteitswet zorginstellingen wordt op dat punt op grote schaal niet nageleefd. Daarnaast concludeert het rapport dat zelfregulering geen garantie is geweest voor het daadwerkelijk totstandkomen van kwaliteitssystemen. Ook binnen de publieke sector verloopt de invoering van kwaliteitsmanagement niet zonder slag of stoot. In een recente publicatie van het KPS-Gilde³ (Kwaliteit Publieke Sector), een gezelschap professionals van binnen en buiten de publieke sector, wordt dan ook een negental vraagstukken op het gebied van kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling beschreven.

Nieuw elan

Tijdens haar jubileumjaar zal KDI BV aandacht vragen voor de crisis in het vakgebied. Vandaar dat onder het motto "Kwaliteitsmanagement: op een kruispunt van wegen" op velerlei manieren inhoud en vorm wordt gegeven aan de vraag waar het met kwaliteitsmanagement heen gaat en moet. Voor de verre toekomst kan er voor het vakgebied kwaliteitsmanagement een rol zijn weggelegd voor het beheersbaar krijgen van maatschappelijke processen en vraagstukken. Waarom zouden we de aloude en alom bekende tools en technieken uit de rijke historie van kwaliteitsmanagement niet kunnen inzetten om op het raakvlak van bedrijfsleven, overheid en samenleving vraagstukken als die van verkeersdrukte, wachtlijsten en integratie mede te helpen

oplossen? Als tussenstap is het in ieder geval nodig dat het vakgebied eerst zelf orde op zaken stelt.

Eén van de belangrijkste succesfactoren voor kwaliteitsmanagement in de toekomst is de mate waarin het invulling kan geven aan duurzaam kwaliteitsmanagement.

Helaas leidt de nieuwe ISO-norm slechts tot een bureaucratische update

itsmanagement. Hoewel menigeen bij het woord 'duurzaam' direct denkt aan het milieu of maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt in deze context iets anders bedoeld. Kwaliteitsmanagement kan alleen lonend zijn als het enerzijds leidt tot systemen die verankerd en ingebed zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering van organisaties en anderzijds als het leidt tot daadwerkelijke gedragsverandering. Kwaliteitsmanagement staat en valt bij de aandacht voor de

Duurzaam kwaliteitsmanagement wordt het motto voor de komende jaren

gedragsmatige en veranderkundige implicaties ervan. In dat kader is expliciete aandacht nodig voor de veranderende rol van functionarissen op het gebied van kwaliteitsmanagement. Hiertoe is door KDI BV onderzoek gedaan naar het belang van 39 competenties voor het kwaliteitsvak, nu en in de toekomst. Aan het onder-

zoek, uitgevoerd in de periode oktober tot en met december 2002, verleenden 221 respondenten hun medewerking. Op een totaal van 651 verstuurd vragenlijsten komt dit neer op een respons van 34 procent. De vragenlijst is verstuurd aan oud-cursisten van de Leergang Kwaliteitskunde (HBO-niveau), Leergang Kwaliteitsmanagement middenkader (MBO-niveau) en de Leergang Kwaliteitsuitvoering (LBO-niveau). Daarnaast zijn oud-cursisten van audit-opleidingen aangeschreven en deelnemers van de Stichting KDI. De tabel in dit artikel toont een overzicht van de procentuele verdeling van de antwoorden op deze vragen.

De onderstreepte competenties zijn volgens de meerderheid van de respondenten van zeer groot belang. Het is opvallend dat we de zeer belangrijke competenties direct in verband kunnen brengen met kwaliteitsmanagement, zoals klantgerichtheid en probleemanalyse. De competenties die voor auditing van belang zijn, komen ook naar voren, namelijk mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en luisteren. De aanwezigheid van de competenties abstractievermogen en verbeteringswilskracht in de tabel is treffend. Het vermoeden dat deze twee competenties specifiek voor kwaliteitsfunctionarissen van belang zijn, wordt hiermee bevestigd. Uit dit onderzoek blijkt tevens dat kwaliteitsfunctionarissen ook overtuigd zijn van het grote belang van integriteit binnen de organisatie, op het moment en in de toekomst. Opvallend is verder dat vele competenties voor de toekomst belangrijker worden. Dit geldt niet voor de competenties doorzettingsvermogen, loyaliteit, onafhankelijkheid, onderhandelen, overwicht, taakgericht leiderschap en tact c.q. sensitief gedrag.

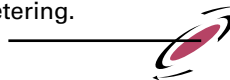
Er is geen overlap te zien tussen de competenties die men van zeer groot

belang acht en de competenties die in de toekomst niet aan belang toemen. Dit betekent dat competenties waaraan op het moment een zeer groot belang wordt toegedicht, in de toekomst nog belangrijker zullen worden. Verder is de tegenstelling tussen mensgericht en taakgericht leiderschap opvallend. Mensgericht leiderschap is op het moment én in de toekomst van zeer groot belang, terwijl het huidige, gemiddelde belang van taakgericht leiderschap in de toekomst niet belangrijker zal worden. Hieruit blijkt de grote waarde die gehecht wordt aan het sociale, mensgerichte aspect binnen organisaties, ook voor medewerkers die bij kwaliteitsmanagement betrokken zijn.

Kruispunt

Hoewel er zeer zeker sprake is van goede voorbeelden en voorlopers op

het gebied van kwaliteitsmanagement, bevindt het vakgebied zich in een crisis, het bevindt zich op een kruispunt van wegen. Eén van de belangrijkste wegen naar duurzaam kwaliteitsmanagement is de weg van aandacht voor de veranderkundige en gedragsmatige implicaties ervan. Competenties van mensen, en die van kwaliteitsmanagers in het bijzonder, zijn daarbij van doorslaggevend belang. De kwaliteitsmanager van de toekomst krijgt een dienende en coachende taak; dienend naar de gebruikers van het kwaliteitssysteem en coachend naar hun directies die niet alleen in woorden maar ook door middel van daden hun betrokkenheid bij kwaliteitsmanagement laten zien. Kwaliteitsmanagement is daarbij primair een middel om te komen tot organisatieverbetering.



Literatuur

1. Hoogendijk, M. & Kerklaan, L. (2003) Het INK-managementmodel, haarlemmerolie voor organisatieproblemen? In: Sigma, tijdschrift voor excellent ondernemen, februari 2003. Deventer, Kluwer.
2. IGZ (2002) Staat van gezondheidszorg 2002. Kwaliteitsborging in zorginstellingen: intentie, wet en praktijk. Den Haag: Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ).
3. KPS-Gilde (2003) Organisatieontwikkeling; kwaliteitsthema's in de publieke sector. Serie Kwaliteit in Praktijk. Deventer: Kluwer.
4. Bus, F. (2003) Competenties voor kwaliteitsmanagement. Een onderzoek naar het huidige en toekomstig belang voor competenties. Zaltbommel: KDI BV.

Math Göbbels

Drs. Math Göbbels is directeur van KDI BV, advies- en opleidingsinstituut op het gebied van kwaliteitsmanagement en bedrijfsvoeringsvraagstukken. KDI BV is een onderdeel van Schouten & Nelissen en gevestigd te Zaltbommel. Nadere informatie over de gratis activiteiten in het jubileumjaar van KDI is te vinden op www.kdi.nl.

Vervolg van pagina 13

door de proces-input en -output te normeren. De methodiek van Proces Based Measurement spreekt hierbij over een viertal criteria. De kwaliteit en tijdigheid (ter verbetering van de klantverwachtingen) en de efficiency en doorlooptijd (ter verbetering van het proces zelf). In de tabel is als voorbeeld het inkoopproces genormeerd aan de hand van de hiervoor beschreven criteria.

Door over een langere periode de norm te meten, krijgt een organisatie inzicht in de performance van een proces. Belangrijk is dat de afnemer de normen vaststelt in samenspraak met de leverancier van het proces, zodat voor iedereen duidelijk is wanneer ondermaats wordt gepresteerd. Door dit consequent voor alle processen (bestuurlijke, administratieve, primaire en overige ondersteunende processen) te doen, wordt duidelijk waar de bottleneck zit en kan men

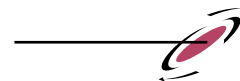
procesonderdelen beter inrichten. Hoewel de nieuwe ISO 9001-norm betrekkelijk vaag blijft over het inrichten van een procesgestuurde organisatie, wordt er wel grote nadruk op gelegd bij de beoordeling. Dit is te verklaren door de grote hoeveelheid aan methodieken en middelen dat momenteel beschikbaar is voor het meten van prestaties en het beschrijven van processen. Elke organisatie houdt dus het voorrecht om hierin een vrije keuze te maken. De ISO 9001-norm beoordeelt of met deze keuze het gewenste effect wordt bereikt, namelijk of een organisatie in staat is om aan de klanttevredenheid te voldoen of deze zelfs te verbeteren vanuit een procesgerichte benadering.

Succesfactoren

Voor het optimaal beschrijven en inrichten van de administratieve en bedrijfsprocessen hebben we gezien dat de belangrijkste succesfactoren zijn:

- > scheiden van de bedrijfs- en procesdoelstellingen;

- > procesdoelstellingen vervolgens scherper maken dan de bedrijfsdoelstellingen;
- > management van de bedrijfsdoelstellingen door middel van MBO en management van de procesdoelstellingen door middel van de PDCA-systematiek;
- > interacties tussen processen eenduidig definiëren;
- > normering van de interacties vaststellen in samenspraak met de toeleveranciers en afnemers van het proces;
- > processen elektronisch en interactief ter beschikking stellen;
- > procesnormen over langere periode meten om haalbare verbeteringen te realiseren.



Leon Kuipers

Leon Kuipers is bedrijfskundig specialist bij Eiffel, divisie Handel & Industrie. E-mail: lkuipers@eiffel.nl.