

De holistische kijk van Teun Hardjono op proceskwaliteit

“Standaardisatie levert een zeer slechte bijdrage aan het kwaliteitsdenken”

Een organisatie is een bundeling van processen. Om de kwaliteit van een organisatie te beoordelen en te verbeteren, is het belangrijk allereerst de samenhang in die processen te onderkennen. Daarvoor is veel meer nodig dan het louter voldoen aan de standaarden van kwaliteitscertificaten, vindt professor Teun Hardjono.

Hardjono is vorige maand gevraagd om lid te worden van een illustre genootschap: the International Academy for Quality. Je kunt er alleen door

coöptatie lid van worden. En alleen wanneer er een ander is overleden. Men wil het gezelschap beperkt houden tot zo'n 75 mensen. Hardjono ver-

telt: “Ik vind het buitengewoon eervol. Temeer daar ik de eerste Nederlander ben. Ik denk dat ik de aanstelling aan een paar dingen te danken heb. In de eerste plaats vanwege mijn bemoeienis met de EFQM, the European Foundation of Quality Management. Dat was in het begin van de jaren negentig een initiatief van een aantal topmanagers. Hun ideeën heb ik helpen omzetten in criteria om een jaarlijkse Europese kwaliteitsprijs toe te kennen. Inmiddels staat het EFQM-model als één van de belangrijkste denkmodellen over kwaliteit bekend. Kern van het model is het zogeheten Rijlands denken. Dat gaat uit van het principe dat je als organisatie een balans moet zien te vinden tussen de belangen van alle ‘stakeholders’, wil er sprake zijn van kwaliteit. Dit in tegenstelling tot het Angelsaksische denkmodel waar de ‘shareholder value’ de boventoon voert. Een tweede belangrijk kenmerk van het EFQM-model is dat het de kwaliteit van organisaties meet aan de hand van de wijze waarop de processen worden beheerst. En niet, zoals in veel modellen uit het verleden, aan de hand van het product als eindresultaat van het proces. De gedachte hierachter is dat organisaties niet bestaan. Organiseren echter wel. Als management organiseer je processen. En dus behoort je als topmanagement naar een organisatie te kijken als een bundeling bedrijfsprocessen.” Het bekende INK-model is eveneens een vrucht van Hardjono's denken. Het was een resultante van een advies



Foto's: De Jong & Van Es Fotografen

Prof. Teun Hardjono: “Concentratie van activiteiten, ‘economy of scale’, centralisatie van de macht, specialisatie, standaardisatie en synchronisatie zijn zes basisprincipes die veel kwaad hebben aangericht. Veel managers realiseren zich vandaag de dag nog steeds niet dat deze principes achterhaald zijn.”

dat hij ooit aan het ministerie van Economische Zaken uitbracht.

Misvattingen

Kijkend naar de wijze waarop veel westerse organisaties opereren, komt Hardjono tot de slotsom dat zij principes najagen die volslagen uit de tijd zijn. Die principes komen voort uit het gedachtegoed van het scientific management, dat in de ogen van Hardjono dertig jaar geleden al achterhaald was. 'Economy of scale', concentratie van activiteiten, centralisatie van de macht, specialisatie, standaardisatie en synchronisatie zijn de zes basisprincipes die veel kwaad hebben aangericht. En veel managers realiseren zich vandaag de dag nog steeds niet dat die principes achterhaald zijn. Het streven naar schaalgrootte noemt Hardjono de misvatting van de twintigste eeuw, standaardisatie de slechtste bijdrage aan het kwaliteitsdenken die je je kunt bedenken. En synchronisatie was zinvol totdat de 24-uurs economie haar intrede deed. Er zijn dus andere zienswijzen nodig op de wijze waarop organisaties functioneren en met hun kwaliteitseisen omgaan. En daar komt de wetenschap dan bij te hulp, meent Hardjono, die bijzonder hoogleraar Kwaliteitsmanagement en certificatie is bij de Faculteit der Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn leerstoel wordt betaald door de Raad voor Accreditatie. Tot enkele jaren geleden werkte Hardjono als consultant bij Berenschot. Tegenwoordig geeft hij als zelfstandig consultant her en der wat adviezen en treedt hij veelvuldig als spreker op. "Als hoogleraar ben je verplicht om een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan het vakgebied. Onder meer door het intellectuele debat aan te gaan met studenten en vakbroeders. Dat houdt je scherp. Aan de andere kant ben ik ook in de gelegenheid om de trends en ontwikkelingen die op de universiteit worden onderzocht onmiddel-



"Door op een holistische manier naar organisaties te kijken, probeer ik te begrijpen wat zich in die organisaties afspeelt. Alleen dán kun je de kwaliteit van de processen beoordelen en verbeteren."

lijk in de praktijk op hun validiteit te toetsen. Dat is het aardige van mijn positie als bijklussend hoogleraar."

Vermogens

In 1995 promoveerde Hardjono aan de TU Eindhoven op een onderzoek naar het ontwerp en aannemelijk maken van het zogenaamde Vierfasenmodel. De titel van zijn onderzoek luidde 'Ritmiek en Organisatie Dynamiek'. "Tijdens mijn onderzoek vatte het idee post dat succesvolle organisaties in een vast ritme een aantal fasen doorlopen. En in die verschillende fasen ligt de nadruk steeds op een specifiek vermogen om bepaalde doelstellingen te realiseren. Zo kan geen organisatie zonder creativiteit en innovatief vermogen. Maar

er moet ook geld worden verdiend. Vandaar dat er commercieel vermogen aanwezig moet zijn en een vermogen tot flexibiliteit. En bij dat alles mag het socialisatievermogen niet worden verwaarloosd. Het gaat erom dat organisaties fasen doorlopen waarin steeds één van die vermogens de boventoon voert. En het is zaak om een goede balans aan te brengen in de afstemming tussen al die vermogens. Een organisatie die alsmaar mooie uitvindingen doet, zonder ooit de producten op de markt te brengen, redt het niet. Dat geldt ook voor een bedrijf dat heel commercieel denkt, maar vergeet te innoveren. Ook een bedrijf dat geen aandacht aan het menselijke aspect schenkt, is ten ondergang gedoemd"



“Standaardisatie is een schaamlap voor kwaliteit, want standaardisatie daagt niemand uit om iets beter te doen en zich van de rest te onderscheiden.”

meent Hardjono, die zijn waarnemingen kan staven met recente voorbeelden van ondernemingen die in zwaar weer terecht zijn gekomen. Overigens toont het model dat hij in zijn proefschrift heeft beschreven, sterke overeenkomsten met de balanced scorecard die ook in de eerste helft van de jaren negentig is ontwikkeld. ‘It was in the air’, want Hardjono zegt dat hij tijdens het schrijven van zijn proefschrift geen weet heeft gehad van het bestaan van het scorecardmodel.

Sinds het verschijnen van zijn dissertatie heeft Hardjono zijn kijk op de wijze waarop organisaties kwaliteit kunnen waarborgen verdiept en samengevat in zijn Sqeme-benadering. Sqeme is geen acroniem en heeft verder geen betekenis. Behalve dat het staat voor een holistische kijk op

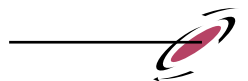
organisaties. “Om de kwaliteit van organisaties te meten, kun je door vier vensters naar zo’n organisatie kijken. In de eerste plaats door sec waar te nemen en te inventariseren

“Kwaliteit is ‘making the difference’”

hoe een organisatie reilt en zeilt. Vervolgens kun je kijken naar de controlesystemen die in een organisatie functioneren, zoals een ISO-systeem of een auditsysteem. Een derde venster is eigenlijk altijd taboe geweest: het is de ‘constitution’ van een organisatie, de filosofische of religieuze achtergronden”, aldus Hardjono. Iemand die kwaliteitszorg via dit venster heeft

bekeken is Hardjono’s collega professor Henk de Vries. In 1999 verscheen het boek ‘Kwaliteitszorg zonder onbehagen. Praktische adviezen voor het gebruik van ISO 9000 als uitkomst van een christelijk-filosofische analyse’. Hierin wordt de onvrede onderzocht die in veel organisaties leeft met ISO 9000. Aan de hand van de ideeën van de filosofen Foucault en Habermas laat De Vries zien dat die onvrede valt terug te voeren op twee met elkaar botsende idealen: het vrijheidsideaal en het beheersingsideaal. Een uitweg in deze tegenstelling zoekt hij in de christelijke traditie, en met name in de uitwerking daarvan in de oecumenisch-christelijke wijsbegeerte. Het vierde en laatste venster van waaruit men naar de kwaliteit van organisaties kan kijken, noemt Hardjono de ‘chemistry’. Daarbij kijkt hij naar de communicatieprocessen.

Hardjono: “Door op een holistische manier naar organisaties te kijken, probeer ik wetmatigheden in het functioneren van organisaties te ontdekken om zo te begrijpen wat zich in die organisaties afspeelt. Alleen dan kun je de kwaliteit van de processen beoordelen en verbeteren. Kwaliteit is ‘making the difference’. Wanneer een organisatie voldoet aan gestandaardiseerde normen en regels die aan een kwaliteitscertificaat hangen, is daarmee nog niet gezegd dat zo’n organisatie ook werkelijk kwaliteit levert. Standaardisatie is een schaamlap voor kwaliteit, want standaardisatie daagt niemand uit om iets beter te doen en zich van de rest te onderscheiden.”



Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.