



Foto's: Robert Hoetink

*Olaf Fisscher over het spanningsveld tussen innovatie en kwaliteitsmanagement:*

**“Als je alle processen stroomlijnt,  
dan smoor je vernieuwing”**

*Kwaliteitsmanagement betekent in de praktijk vaak de beheersing van processen. Maar een te strakke beheersing smooit innovatie. Aan de andere kant is kwaliteitsmanagement een instrument om innovatie in goede banen te leiden. Hoe met dit spanningsveld om te gaan? Dat is voor prof. dr. Olaf Fisscher een kernvraag.*

Prof. dr. Olaf Fisscher combineert een technische met een sociaal-wetenschappelijke achtergrond. En dat is te merken aan de onderwerpen waar hij zich mee bezighoudt. Als hoogleraar Organisatiekunde en Bedrijfsethiek aan de Universiteit Twente opereert hij op het snijvlak van kwaliteitsmanagement, product- en procesontwikkeling, nieuwe organisatieconcepten, integriteit en maatschappelijk ondernemen. "Ik vind het interessant om theorie en praktijk met elkaar te



verbinden." Fisscher studeerde werktuigbouwkunde en technische bedrijfskunde, promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen op de leiding en organisatie van onderzoekslaboratoria, werkte als docent bij de vakgroep Bedrijfpsychologie en als hoofddocent sociaal management bij de faculteit Bedrijfskunde in Groningen. In 1990 vertrok hij naar Twente, waar hij in 1992 werd benoemd tot hoogleraar Kwaliteitsmanagement en Bedrijfsethiek, wat later veranderde in Organisatiekunde en Bedrijfsethiek. "Dat was vooral een naamswijziging. Ik ben onverminderd actief op het gebied van kwaliteitsmanagement."

Fisscher is voltijds hoogleraar, maar dat weerhoudt hem er niet van om

nevenfuncties in het bedrijfsleven te vervullen. Dat doet hij het liefst bij innovatieve organisaties. Zo zit hij in de raad van commissarissen van Soweco, een bedrijf voor sociale werkvoorziening in Almelo en omgeving. "Het bijzondere van dit bedrijf is dat het een NV is, met een raad van commissarissen waarvan geen enkele politicus deel uitmaakt. Het is zeer bedrijfsmatig opgezet en bovendien innovatief." Zo heeft het enkele BV's die relatief zelfstandig opereren

en waar werknemers uit de markt en uit de sociale werkvoorziening emplooi vinden. Ook ontwikkelt het bedrijf zelfstandig innovatieve producten die het succesvol in de markt zet, zoals de 'sta-opstoel', een stoel die hulpbehoevenden een zetje geeft zodat zij gemakkelijker kunnen opstaan.

"Soweco won de

Twente Quality Award en is ISO-gecertificeerd. Het is een uitstekend voorbeeld van maatschappelijk ondernemerschap."

### Beheersing van bestaande processen

De hoogleraar ziet een spanningsveld tussen de beide onderwerpen die zijn aandacht hebben: kwaliteitsmanagement en innovatie. "Kwaliteitsmanagement is in theorie wel gericht op vernieuwing, maar komt in de praktijk vaak neer op de beheersing van bestaande processen. Alles wat niet strikt functioneel is, wordt weggesneden. Men wil toe naar 'lean production', zoals dat heet. Maar als je alle processen stroomlijnt en daardoor geen ruimte meer laat voor creativiteit, dan smoor je de ver-

nieuwing die een organisatie nodig heeft." De manier waarop kwaliteitsmanagement wordt uitgevoerd weerspiegelt dit: het gaat immers om aantoonbare kwaliteit. In de vorm van een certificaat aan de muur, of in het transparant maken van de processen. Dat is per definitie een statische situatie en een verandering van de processen verstoort deze.

Innovatie is volgens Fisscher een integrale vernieuwing. Daarbij is zowel een nieuw product, als de markt en een verandering in de organisatie betrokken. Het is niet eenvoudig om op meerdere fronten tegelijk vernieuwing te realiseren, maar kwaliteitsmanagement kan daarbij helpen, meent hij. "Bij innovatie dien je wel degelijk het tijdspad en je processen te bewaken. Tegelijkertijd staat deze beheersing innovatie in de weg. Vernieuwing vereist immers creatieve mensen, spontane ideeën en kansen die plotseling opkomen. En die vegen routine en kaders weg."

Een oplossing voor dit spanningsveld ligt volgens Fisscher in de cultuur van de organisatie. Vatten medewerkers en leiding het bewaken van kwaliteit en verantwoordelijk gedrag op als een taak of als een deugd? In het eerste geval blijft hun blik beperkt, in het tweede geval is de waarborging van kwaliteit ingebakken in het bedrijf. En dat is uiteraard de gewenste situatie. "Medewerkers en leidinggevendenden die hart hebben voor de zaak en zorg voor hun omgeving, daar moet je een beroep op doen bij kwaliteitsmanagement. Want dan hoef je de processen niet dicht te timmeren, uit angst voor verlies van kwaliteit. En kun je de medewerkers hun creativiteit laten gebruiken. Vergelijk het met opvoeden: als je je kinderen wilt sturen en vasthouden, dan zul je ze moeten loslaten. Ze vertrouwen schenken en hopen dat ze die niet zullen beschamen."

**Innovatie met behoud van kwaliteit**  
Kwaliteitsmanagement, integriteit en innovatie staan dus op gespannen voet met elkaar, maar horen ook bij elkaar. Fisscher kent ondernemingen die dit succesvol combineren: ze streven vernieuwing na, terwijl ze hun processen blijven beheersen en zich verantwoordelijk voelen voor hun omgeving. Bijvoorbeeld door werkgelegenheid in de regio te blijven garanderen in plaats van naar een regio met lagere lonen te verhuizen. Overigens zie je bij dergelijke bedrijven dat de beheersing van de processen een voorwaarde is voor succesvolle innovatie, zegt Fisscher. "Als je je processen beheerst en dus heel goed kent, dan weet je wat de uitkomst is als er iets verandert. Zo kun je op een snelle en veilige manier innovaties doorvoeren. Als een bedrijf een dergelijke combinatie van vakmanschap en techniek bezit, dan is innovatie met behoud van kwaliteit te realiseren."

Fisscher kent echter ook tal van voorbeelden van hoe kwaliteitsmanagement en het stroomlijnen van processen helemaal verkeerd kan gaan. "Je ziet dat bedrijven in de strijd met de concurrentie hun processen steeds verder verbeteren. Door de concurrentie worden de marges bovendien steeds kleiner. Uiteindelijk heeft men de processen zozeer geoptimaliseerd dat alle flexibiliteit weg is. Dat is een doodlopende weg. Het tragische is vaak dat als men tot dat inzicht komt, het te laat is. Het bedrijf mist dan de financiële veerkracht om toch nog te veranderen. Op deze manier zijn hele bedrijfstakken ten onder gegaan. Zie de textielindustrie in Twente."

### **Slaaf van het klantenbestand**

Continue verbetering van processen is weliswaar noodzakelijk, zegt Fisscher, maar ook gevaarlijk. Een onderneming mag haar ogen niet sluiten voor radicale vernieuwing,

wat echter door het opleggen van kwaliteitsmanagement – en daardoor een te nauwe focus op de interne processen - wel vaak gebeurt. Een scheiding van functies en bedrijfs-onderdelen kan dan een uitkomst zijn: de business-unit die voor innovatie moet zorgen wordt dan bijvoorbeeld losgekoppeld van de reguliere productie waar procesbeheersing voorop staat. "Maar vaak zie je bij de top van een bedrijf dezelfde verwarring. Leiderschap is daarom heel belangrijk bij het beheersen van dit spanningsveld. Effectieve leiders houden zowel de kwaliteit en de kosten in beeld, als kansen op vernieuwing." Die kansen kunnen van buiten het bedrijf komen, maar ook van binnen. "Bedrijven zijn vaak de slaaf van hun eigen klantenbestand. Zij vragen hun klanten naar het gewenste serviceniveau en kwaliteit en passen hun werkwijze daarop aan. Terwijl er misschien kansen liggen in andere markten of bij andere doelgroepen." Een effectieve manager kijkt ook naar die kansen, zegt Fisscher. En hij benadrukt dat vernieuwing vaak vanuit het bedrijf zelf komt. "Vaak hebben mensen lager in de organisatie heel goed door wat de ontwikkelingen zijn. Het is niet altijd in hun belang om dat te delen, maar medewerkers blijken vaak wel bereid om mee te denken als een organisatie een sfeer schept waarin de medewerkers vertrouwen krijgen, waarin ze het gevoel hebben voor vol te worden aangezien."

Het scheppen van de juiste organisatiecultuur is een terugkerend thema in Fisschers verhaal. Het beïnvloeden van een cultuur is echter erg lastig. Juist het instrumentarium van kwaliteitsmanagement is dan van groot belang, zegt hij. "Het vastleggen en handhaven van procedures, een kwaliteitssysteem, de onderzoeken naar tevredenheid van medewerkers en klanten zoals volgens het INK-model...

Daarnaast is ook de sociale dimensie van belang: hoe is het gesteld met het leiderschap, zijn er mogelijkheden voor ontwikkeling, geven managers het goede voorbeeld, is er aandacht voor weerstanden in de organisatie? Door deze elementen serieus te nemen en problemen aan te pakken, is een cultuur wel degelijk te veranderen."

### **Kwaliteit van het leiderschap**

Een aantal onderzoeken waar Fisscher bij betrokken is, wordt met en voor organisaties uitgevoerd. Zo loopt er een onderzoek naar het gezamenlijk verbeteren van de processen en de samenwerking in een keten. "Hierin zijn bedrijven zeer geïnteresseerd. Want bijna iedereen werkt met toeleveranciers, wil de kosten drukken en tegelijkertijd een samenwerkingsverband voor de langere termijn aangaan. Onze vraag is hoe je dat kunt realiseren. We passen aspecten van kwaliteitsmanagement hier op toe, onder meer de stroomlijning van processen." Een ander onderzoek, dat ook kwaliteitsmanagement raakt, gaat over het effectief uitvoeren en naleven van gedragscodes. "We ontwikkelen nu een model waarmee kan worden beoordeeld hoe een code wordt nageleefd en vooral hoe de code zelf kan worden aangepast aan een veranderende omgeving. Het model bestaat onder meer uit een stappenplan. Dit kan iedereen gebruiken als het straks klaar is, het is vrij toegankelijk." In het interview met Fisscher wordt duidelijk dat kwaliteitsmanagement veel facetten heeft. En dat het innovatie soms bijt, maar dat beide elkaar wel nodig hebben voor een duurzaam en succesvol resultaat. Hoe ondernemingen beide op een evenwichtige manier kunnen inzetten, hangt in grote mate af van de organisatiecultuur en de kwaliteit van het leiderschap.

**Marieke Vos**

*Marieke Vos is freelance journaliste.*