

Praktische voorstellen voor kwaliteitsmanagement

Haal kwaliteitsmanagement uit het slop

Vorig jaar omstreeks deze tijd werd in Business Process Magazine het vakgebied kwaliteitsmanagement op kritische wijze benaderd. Er werd gesproken over een vakgebied in crisis, een crisis die wordt veroorzaakt door het klakkeloos gebruik van eendagsmodellen, gelegenheidstools en illusie-opwekkende begrippen als integrale besturing, ketenmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook de onvoldoende verankering van kwaliteitsmanagement in de wetenschap doet het kwaliteitsdomein geen goed. Genoeg redenen dus om het tij te keren en voorstellen te doen om het kwaliteitsdenken nieuw leven in te blazen.

Nieuw elan, voor welk vakgebied dan ook, is op verschillende manieren te creëren. In dit artikel schetsen we een drietal algemene contouren die richting kunnen bieden, namelijk de kritische houding, de empirische verwondering en duurzaamheid als leidend principe.

Kritische houding. Om het vakgebied kwaliteitsmanagement meer aanzien te geven is het allereerst nodig om het kritisch te beschouwen. Daarbij komt een gezonde dosis wantrouwen goed van pas. Men dient vooral te kijken naar de toegevoegde waarde van nieuwe tools en technieken en in hoeverre deze eigenlijk niet meer dan een variatie op een thema zijn. Zo zijn bijvoorbeeld vraagtekens te zetten bij de meest recente versie van het INK-managementmodel, waarbij een aantal veranderingen min of meer uit het Engelstalige EFQM-model zijn overgenomen. Hoewel deze veranderingen eigenlijk niet

echt vernieuwend zijn, leidt het voor vele organisaties - net bekomen van de vorige wijziging - tot de noodzaak tot nog meer flexibiliteit.

Empirische verwondering. Tijdens het KDI-jubileumcongres van eind 2003, waarin de zoektocht naar nieuw elan voor het vakgebied van kwaliteitsmanagement centraal stond¹, werd door dr. Jan Jonker, universitair hoofddocent aan de Nijmegen School of Management, de suggestie gedaan om te komen tot een Nationaal Onderzoeksprogramma Kwaliteitsmanagement. Het huidige onderzoeksprogramma op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, onder subsidie van het ministerie van Economische Zaken, zou daarbij als voorbeeld kunnen dienen. Er zijn nog vele vragen die voor het vakgebied onbeantwoord zijn, zoals de toegevoegde waarde van het gebruik van modellen, de betrokkenheid van het management en de

opbrengsten van kwaliteitsmanagement. Het betreft allemaal vraagstukken waarover de beroepsgroep van kwaliteitskundigen en kwaliteitsmanagers zich meer zouden moeten verwonderen. De antwoorden zijn te verkrijgen door middel van onderzoek.

Duurzaamheid als leidend principe. Evenals tendensen in de samenleving om te komen tot een duurzame wereld, een wereld waarin ook toekomstige generaties met een gerust hart kunnen genieten van de natuur, zo zou ook het vakgebied kwaliteitsmanagement iets kunnen met de notie van duurzaamheid. Wanneer kan kwaliteitsmanagement duurzaam worden genoemd? Wanneer nieuwe generaties kwaliteitsmanagers kunnen voortbouwen op bestaande managementsystemen? Wanneer voor nieuwe aspectgebieden, zoals milieu, arbo en veiligheid, niet het wiel opnieuw hoeft te worden uitgevonden? Of is kwaliteitsmanagement duurzaam wanneer het op lange termijn plezier en genot verschaft aan de mensen die er mee moeten werken? De principes achter duurzaamheid kunnen het vakgebied verder op gang helpen.

Voor genoemde richtingen zijn vrij algemeen, ze laten nog vele vragen open en bieden geen definitieve antwoorden. Maar daar gaat het juist om, om het creatief en innovatief nadenken over het vakgebied. Daar is moed en durf voor nodig; reflectie lijkt immers een moeilijke te bereiken ideaal.

Voorstellen

Om toch te komen tot meer concrete voorstellen om het vakgebied nieuw

leven in te blazen is een aantal zaken te overwegen. Wat kunnen we bijvoorbeeld met de gedachte 'kwaliteitsmanagement = verandermanagement'? Volgens Huub Vinkenburg dient "het invoeren én handhaven van kwaliteitszorg te worden gezien als een ingewikkeld en voortdurend veranderingsproces, dat dikwijls moeizaam verloopt. Alle betrokkenen, van leidinggevenden, kwaliteitsfunctionarissen, professionals tot adviseurs, staan voor een complexe problematiek." Belangrijk is om bij kwaliteitsmanagement een goede diagnose te stellen en een overzicht te krijgen van de belangrijkste oorzaken van vraagstukken. Vaak ontbreekt het aan een dergelijke diagnose en gaan organisaties al direct over op een snelle oplossing, vaak zonder aantoonbaar resultaat. Veranderkundige principes kunnen hierbij een helpende hand bieden.

Op het moment dat kwaliteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief wordt benaderd, is één van de eerste activiteiten het opstellen van een stappenplan. Technisch gezien is het belangrijk dat een stappenplan de juiste elementen bevat. De meeste veranderkundigen werken met de volgende onderdelen:

- > Diagnose stellen;
- > Visie en strategie bepalen;
- > Ontwerpen en ontwikkelen van het veranderingsproces;
- > Bepalen van de veranderingsdynamiek;
- > Vaststellen van veranderings- en implementatiestrategieën;
- > Evalueren van het veranderingsresultaat.

Kenmerkend aan deze, in diverse vormen beschikbare, stappenplannen is dat het blauwdrukken zijn met een rationeel-technische inslag. Vaak blijken deze stappenplannen niet te werken, omdat er andere factoren een rol spelen. Volgens Léon de Caluwé en Hans Vermaak² kunnen

organisaties het blauwdrukdenken daarom uitbreiden met andere manieren van kijken naar verandering, namelijk met geeldrukdenken, roodrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken.

Geeldrukdenken

Bij deze manier van kijken naar verandering is het belangrijk om belangen en machtscentra binnen organisaties in kaart te brengen. Verschillende belangen moeten bij elkaar komen en leiden tot een win-win-situatie. Een dergelijk veranderproces is moeilijk te plannen omdat de verschillende belanghebbenden voortdurend van positie kunnen wisselen. De veranderaar dient hiermee tel-

Vat kwaliteitsmanagement op als een veranderingsproces

kens weer rekening te houden. Bij toepassing in het vakgebied van kwaliteitsmanagement is het voor de kwaliteitsmanager zaak om de verschillende belangen van de directie, het middenmanagement en mensen op de werkvloer in het oog te houden. Deze belangen zijn alleen te vatten door met de belanghebbenden te spreken in plaats van vanuit de ivoeren toren te bedenken hoe het kwaliteitssysteem eruit zou moeten zien.

Rooddrukdenken

Rooddrukdenken heeft vele relaties met Human Resource Management en is vaak gericht op de meer 'zachte' aspecten van verandering. In het kwaliteitsdomein wordt met deze benadering geprobeerd aan te sluiten op die dingen die mensen motiveren om aan kwaliteitsmanagement te doen. De eis in ISO 9001: 2000 tot

het doen van vele registraties kan bij gebruikers in goede aarde vallen wanneer ze hierbij met geschikte middelen (bijvoorbeeld analysesoftware) worden ondersteund.

Groendrukdenken

Groendrukdenken richt zich op de veronderstelling dat organisaties en mensen kunnen en willen leren. De uitkomst van een dergelijk veranderingsproces is zeer onvoorspelbaar omdat het sterk afhankelijk is van het leervermogen van mensen en de effectiviteit van bijvoorbeeld training en opleiding. In het kader van kwaliteitsmanagement is het de vraag of bewustwordingssessies voor het personeel wel effectieve middelen zijn om kwaliteit 'tussen de oren' te krijgen.

Witdrukdenken

Deze manier om verandering te benaderen zet zich af tegen het blauwdrukdenken. De wereld is niet zo lineair, voorspelbaar en maakbaar als we voorstellen. Het gaat erom creativiteit, innovativiteit en energie in mensen op te wekken. Kwaliteitsmanagement zou gebaat zijn met dit soort denken bij bijvoorbeeld het tot stand brengen van procedures. Waarom zouden procedures altijd in proza moeten worden geschreven? Zouden procedures en instructies wellicht ook met behulp van striptekeningen zijn over te brengen? Zo iets zou handig zijn in omgevingen waarin mensen niet gewend zijn of in staat zijn om moeilijke teksten te begrijpen.

Proces- en risicomanagement als ordenende principes

In de wereld van kwaliteitsmanagement is het modieus om te spreken over proces- en risicomanagement. Zelden worden echter de onderliggende principes ervan op een juiste manier benut, laat staan in combinatie met elkaar gebruikt.

Procesmanagement vereenvoudigt men vaak tot het beschrijven van processen die een input en een output hebben. Door een te sterke nadruk op de beschrijving van processen bestaat het gevaar dat een proces in al zijn details wordt beschreven. Vaak hoeft dit niet, omdat mensen bij vanzelfsprekende handelingen niet zo vaak een procedure erbij zullen halen. Het gaat er dus om alleen die dingen te beschrijven die ook daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben. Vaak zijn dat de handelingen die ervoor zorgen dat het doel van het proces wordt bereikt. Nog vaker zijn het de handelingen die plaatsvinden op de raakvlakken binnen en tussen belangrijke processen.

Risicomanagement kan aanvullend werken op procesmanagement. Risicomanagement in de meest simpele vorm bepaalt de kans of verwachting op het voorkomen van ellende (zoals klantklachten of fouten in producten). Vaak vindt de meeste ellende binnen processen plaats aan ofwel het begin ofwel aan het einde ervan. Een kerncentrale en een vliegtuig zijn illustratieve voorbeelden. Het opstarten van een kerncentrale brengt, evenals het opstijgen van een vliegtuig, grote risico's met zich mee. Immers, de kracht en energie die vrijkomt dient in zodanige banen te worden geleid dat ontploffing wordt vermeden. Dezelfde redenering geldt ook voor het einde van deze processen. Andere vormen van ellende rondom processen hebben te maken met de raakvlakken tussen processen. Vaak speelt communicatie tussen mensen een rol, maar het kan ook zijn dat middelen en materialen onvolgende op elkaar zijn afgestemd. Risicomanagement kan organisaties ondersteunen in het bepalen binnen en tussen welke processen maatregelen dienen te worden genomen. Aanvullend aan procesmanagement

kan het ook worden gebruikt bij het bepalen welke handelingen in een procedure of instructie wel of niet beschreven dienen te worden. De belangrijkste vraag is immers: wat is het risico als ik het niet opschrijf?

Door de principes achter proces- en risicomanagement te gebruiken is

Proces- en risicomanagement ontdoen kwaliteitssystemen van onnodige ballast

een organisatie in staat om reeds lang bestaande kwaliteitssystemen te ontdoen van onnodige ballast en overmatige beschrijving van niet-relevante zaken. Met de huidige trend naar integratie van managementsystemen voor kwaliteit, milieu, arbo en veiligheid kan proces- en risicomanagement ook worden gebruikt bij het ontdekken van overlap of hiaten in de documentatie van deze systemen.

Ondersteunende rol

Het vakgebied van kwaliteitsmanagement bevindt zich momenteel niet in de meest rooskleurige situatie, maar er is hoop. Met een aantal praktische voorstellen tot verbetering kunnen organisaties hun afdeling kwaliteit nieuw leven inblazen. Vat kwaliteitsmanagement bijvoorbeeld op als een veranderingsproces, een proces dat zich niet altijd leent voor een blauwdrukbenadering en waarbij ook andere scenario's mogelijk zijn. Of wat dacht u van de principes achter proces- en risicomanagement? Door de beginselen achter deze methoden te gebruiken bent u in staat om reeds lang bestaande kwaliteitssystemen te

ontdoen van onnodige ballast en overmatige beschrijving van niet-relevante zaken. Wanneer we denken over kwaliteitsmanagement op een hoger bewustzijnsniveau³ is voor het vakgebied ook in de toekomst een - ondersteunende - rol weggelegd.

Noten

1. KDI, Vijftig jaar kwaliteitsmanagement in Nederland, Op zoek naar nieuw elan voor een vakgebied in ontwikkeling, Zaltbommel, KDI, 2003.
2. Leon de Caluwé en Hans Vermaak, Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999.
3. Wouter Vos, De natuur is perfect, Essay in het kader van de KDI-Sigma Essaywedstrijd 2003.

Math Göbbels

Drs. Math Göbbels is directeur van advies- en opleidingsinstituut KDI BV, instituut op het gebied van kwaliteitsmanagement en bedrijfsvoeringsvraagstukken. KDI BV is een onderdeel van Schouten & Nelissen (www.kdi.nl).