



Draagvlak creëren voor kwaliteitsmanagement

Bij kwaliteitsmanagement, zijn twee aspecten van belang. Enerzijds is er de technische kant waarin men gewend is naar de organisatie te kijken als een statisch geheel. Anderzijds is er het menselijke aspect. Het gaat dan om een groep mensen die een doel nastreeft. Dit menselijke aspect wordt vaak achterwege gelaten, waardoor gedragsverandering en draagvlak creëren achterwege blijven. In dit artikel wordt een aanpak gepresenteerd om medewerkers te motiveren om van kwaliteitsmanagement een succes te maken.

Voor het creëren van draagvlak, bestaat geen 'ultieme truc'. Wel kunnen we met veel zaken rekening houden om ervoor te zorgen dat draagvlak ontstaat. Wanneer medewerkers kwaliteitsmanagement als een verplichting ervaren, is er iets niet goed gegaan. Ze zijn niet overtuigd van het nut en belang ervan. Sterker nog, ze zijn bang dat ze 'erop afgerekend' worden. In dat geval blijft een gedragsverandering uit. De oorzaak hiervan is vaak dat de motivatie om aan kwaliteitsmanagement te beginnen buiten de organisatie heeft gelegen. De manager is dan zelf niet overtuigd en kan het nut niet overdragen en uitleggen aan zijn medewerkers. Hij heeft geen visie op kwaliteitsmanagement en kan de motivatie voor de invoering niet onderbouwen. Hij laat dus in zijn gedrag ook niet zien dat hij er belang aan hecht. Hij richt de focus op het ontwerp van het systeem en gaat voorbij aan het feit dat het de medewerkers zijn die met het systeem moeten gaan werken. De benadering is probleemoplossend en er wordt geen beroep gedaan op het lerend vermogen van de medewerkers.

Lerend vermogen

In een activiteitengerichte organisatie ligt de nadruk op het oplossen van problemen. In een procesgerichte organisatie ligt de nadruk op de manier waarop een probleem structureel wordt opgelost. Een procesgerichte organisatie is een lerende organisatie. Iedereen leert van elkaar in het verder ontwikkelen van de organisatie en het borgen van de kwaliteit. Kwaliteitsmanagement is daarmee een aspect van organisatieontwikkeling.

Wanneer de medewerkers individueel leren, wil dat nog niet zeggen dat ook de organisatie leert. Medewerkers leren daarom gezamenlijk wanneer een gedragsverandering van de ene medewerker effect heeft op het gedrag van een ander. Dit gebeurt wanneer medewerkers tegen elkaar zeggen wat ze denken, hoe ze situaties interpreteren en problemen aanpakken.

Kennis zit in de hoofden van de medewerkers, maar ook in de systemen. Die kennis moet stromen en worden gedeeld. Daar dient onder andere het handboek voor. Vreemd genoeg wordt vaak het eerst gekeken naar het falen van de medewerkers in plaats van het falen van het systeem. Bij het herstellen van fouten gaat het niet om het aanwijzen van schuldigen, maar om het vinden van oorzaken, om zodoende het systeem te verbeteren. Kwaliteit is een mentaliteit, een houding waarbij vooral het lerend vermogen van de medewerkers voorop staat en waar kwaliteit onderdeel is van het dagelijkse werk. Leren is een proces van doen, bezinnen, denken en beslissen, en weer doen.

Weerstand

In organisaties zien we vaak angst voor bureaucratie, transparantie, afrekenmechanisme en beperking van de vrijheid.

In minder dan 50 woorden

- Draagvlak creëren voor kwaliteitsmanagement begint met een inspirerende visie waarin doel en resultaat helder omschreven zijn.
- Medewerkers moeten zich kunnen herkennen in de visie en zich bewust zijn van de noodzaak voor verandering.
- Heldere communicatie en leiders die de visie uitdragen zijn essentieel voor succesvol kwaliteitsmanagement.

Weerstand ontstaat ook bij het management omdat ze een ontwikkeling doormaken van 'hands-on' naar coachend manager die zich meer analytisch en op afstand met de procesaansturing bemoeit. Het proces doet het werk en de resultaten van het proces worden beoordeeld. De manager geeft niet meer aan hoe de medewerkers een probleem moeten oplossen, maar verwijst naar het proces. De vakinhoudelijke manager is minder nodig. De manager heeft geen gelijk omdat hij de manager is. Of het proces daadwerkelijk is verbeterd, is het criterium en die verbetering wordt gemeten. Hands-on managers zijn via carrière en scholing in hun posities terechtgekomen en kunnen hun gezag niet automatisch meenemen naar een andere positie. Hij zal in een procesgerichte organisatie de neiging hebben om het werk van de professionals 'na te kijken'. Het management moet voor deze overstap klaar zijn. Weerstand kan namelijk ook ontstaan doordat medewerkers geen vertrouwen hebben in het management.

Wat is er aan te doen?

Een belangrijke taak voor het management is om een positieve kijk op kwaliteitsmanagement te laten zien en openheid en veiligheid te creëren. Wanneer fouten aanleiding geven om zaken nog beter te beheersen door procedures aan te scherpen, zullen medewerkers het vermijden van fouten belangrijker vinden dan het doen van verbetervoorstellen. Ze worden immers beloofd voor wat ze niet fout doen. Draagvlak creëer je door medewerkers vroegtijdig te betrekken bij de plannen, ze vrij te laten in hoe ze de resultaten willen behalen en ze verantwoordelijk te maken. Wanneer ze de ruimte krijgen om te participeren zodat ze een eigen inbreng hebben, zullen ze veranderingen eerder accepteren. Medewerkers beslissen zelf hoe ze iets willen doen – om vervolgens te bezinnen, analyseren en beslissen hoe het beter kan. Medewerkers zullen zich niet gauw verzetten tegen voorstellen die zij zelf hebben aangedragen.

Visie op kwaliteitsmanagement

Het begint met een inspirerende visie waarin de reden wordt gegeven om aan kwaliteitsmanagement te werken en wat het gewenste resultaat is. Een goede visie komt overeen met het punt waarop de organisatie zich bevindt. Wanneer er bijvoorbeeld nog geen processen als zodanig zijn herkend, dan

heeft het weinig zin om prestatie-indicatoren op te stellen. Het is dan wel nuttig om als doelstelling te formuleren: het identificeren van processen en het beschrijven hiervan. Het is goed om medewerkers te betrekken bij het opstellen van de visie. De medewerkers herkennen zich in de visie en voelen zich ermee verbonden. De vraag: "hoe krijg ik ze zover?" hoeft dan in ieder geval niet meer te worden gesteld. Een opgedrongen visie vervreemdt, werkt dus averechts en schiet zijn doel voorbij. Een goede visie voorkomt ook dat de acties niet het gewenste resultaat opleveren en als losstaand van elkaar worden gezien – wat extra werk genereert.

Wanneer worden medewerkers bewust?

Wanneer medewerkers zich bewust worden van de noodzaak om te veranderen, dan komt ook de wil. Ze voelen de pijn van het niet-veranderen, zoals oplopende klachten of interne faalkosten. Er gaat iets niet zoals het zou moeten. Ze ervaren de problemen en de consequenties daarvan. Wanneer de wil er is om te veranderen, zijn ze in staat hun gedrag te veranderen. Bewustwording is nodig om te voorkomen dat de medewerkers de verandering 'met de mond belijden', maar in de praktijk hun gedrag niet veranderen. Wanneer ze mee 'moeten' doen kan dit leiden tot een rationele beslissing die ze niet in een gedragsverandering omzetten. Vanuit de visie moet je niets, maar wil je iets. Wanneer het woord 'moeten' veel te horen is, bepalen de omstandigheden wat er 'moet' gebeuren en worden de medewerkers geleefd, in plaats van dat er vanuit een visie op kwaliteit wordt gewerkt.

Medewerkers begrijpen het doel van werken aan kwaliteit wanneer ze weten vanuit welk idee het is ontstaan. Ze kunnen zich een beeld vormen en begrijpen het. Daarom wordt de visie op kwaliteitsmanagement expliciet gemaakt en onderbouwd. Maar de medewerkers moeten de verandering ook accepteren. Ze zullen zich afvragen welke formulieren ze moeten gaan gebruiken of wat de consequenties zijn van het intensiever meten van prestaties. Ze accepteren de verandering wanneer het voor hen zin heeft en wanneer zij er baat bij hebben dat het werk eenvoudiger verloopt. Het eigenbelang is gekoppeld aan het gezamenlijk belang. Het uiteindelijke motiveren doet de medewerker zelf. In de praktijk gaat dit vaak mis omdat managers de medewerkers willen overtuigen met hun eigen argumenten.

Communicatie en leiderschap

Het is goed om bij de ontwikkeling van de visie op kwaliteitsmanagement al na te denken over de communicatie. In een kwaliteitsgerichte organisatie wordt namelijk volop gecommuniceerd. Niet communiceren of onvoldoende communiceren kan leiden tot wantrouwen bij de medewerker. Medewerkers worden met elkaar in gesprek gebracht om de interactie op gang te brengen. Ze worden in de gelegenheid gesteld om

kritische vragen te stellen die bijdragen aan hun eigen bewustwording, beeldvorming en betrokkenheid. Op die manier ontstaat de motivatie voor kwaliteitsmanagement van 'onderop'. Een goede communicatie speelt daarom een cruciale rol bij het creëren van draagvlak.

In de klassieke, hiërarchische organisatie werd de manager verantwoordelijk gehouden voor het motiveren van de medewerkers. In de procesgerichte organisatie heeft de niet-gemotiveerde medewerker in eerste instantie zelf een probleem. Hij kan er met zijn manager over praten, hulp vragen, maar het blijft zijn eigen verantwoordelijkheid om er iets aan te doen. De manager ondersteunt, geeft richting en inspireert zodat ze uit zichzelf meewerken. In de klassieke organisatie motiveert de bovenste laag de laag daaronder en die motiveert vervolgens de laag daaronder. Hoe beter de manager hierin slaagt, hoe meer de klassieke verhouding manager - medewerker wordt bevestigd. Enthousiasmeren lukt alleen als het management zelf volledig gelooft in kwaliteitszorg, kennis van zaken heeft en zich onvoorwaardelijk committeert aan de verandering. Ze staat 'boven de stof' om er effectief over te communiceren. De visie is voor het management zelf glashelder om deze onder woorden te kunnen brengen. Wat het management zegt, komt overeen met wat ze doet. Wanneer het management communiceert dat kwaliteit een hoge prioriteit heeft en er vervolgens vanwege tijdsdruk van afwijkt, heeft dat een averechts effect. In dat geval is het verstandig om te onderzoeken waarom de tijdsdruk tot ad-hocbeleid leidt.

Detailniveau beschrijvingen

Wanneer kwaliteitsmanagement als een bureaucratie wordt ervaren, is vastleggen van informatie en het werken volgens regels verder doorgevoerd dan eigenlijk nodig om kwaliteit te garanderen. Informatie wordt dan niet meer gebruikt om mee te sturen. Met een handboek kan het risico worden gelopen dat de organisatie flexibiliteit verliest en terechtkomt in een bureaucratie. Medewerkers kunnen zich hier bovendien makkelijk achter verschuilen om zo de verantwoordelijkheid voor hun handelen te ontlopen. Maar helemaal niet vastleggen kan een organisatie ook niet. Het gaat om de vraag of het systeem flexibel en dus te veranderen is. Flexibiliteit heeft niets te maken met snel reageren en improviseren op een willekeurig moment. Flexibiliteit betekent het hanteren van structuur die snel doorlopen kan worden zonder essentiële stappen over te slaan en fouten te maken. Het wel of niet gedetailleerd vastleggen is afhankelijk van de cultuur waarin het is toegestaan om fouten te maken, te bespreken en ervan te leren. Medewerkers kunnen uitputtende beschrijvingen ervaren als een gebrek aan vertrouwen.

Procesmanagement bestaat uit afspraken over de inhoud van het proces en uit het geven van ruimte aan medewer-

kers om op eigen wijze invulling te geven aan hun rol in het proces. Gebruik van procesbeschrijvingen is dan ook niet het feitelijke doel. Het daadwerkelijke doel is dat de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor de uitvoering van processtappen, en belang heeft bij een goed verloop van het proces. Belang ontstaat wanneer zij medeverantwoordelijk zijn voor een goede beheersing en beheer van het proces. Medewerkers worden zich bewust van het feit dat een verkeerde uitvoering of een niet juiste weergave schadelijk kan zijn. Wanneer zij een rol hebben bij het opstellen van de beschrijvingen, zullen zij dit als minder bedreigend ervaren dan de gedachte dat de uitkomst van een procesbeschrijving een voorgeschreven werkwijze is die leidt tot standaardisering en beperking van hun professionele vrijheid.

Stapsgewijs

Mensen reageren in iedere situatie weer anders. Draagvlak creëren is daarom een altijddurend proces. De eerste stap die genomen moet worden is het ontwikkelen van een visie op kwaliteitsmanagement met daarin een onderbouwing. Vervolgens wordt in een cultuuriagnostiek een beschrijving gemaakt van de huidige cultuur en de gewenste cultuur. Met een krachtenveldanalyse wordt nagegaan met wie vooral rekening gehouden moet worden om te bepalen wie op welke wijze voor het ontwikkelen van draagvlak gaat zorgen: wie gaat wanneer wie beïnvloeden, met welke middelen en op welke wijze; wie brengt wie met elkaar in contact, voor welk thema en op welke wijze. Dit kan vastgelegd worden in een plan van aanpak waar een communicatieplan ook onderdeel van uitmaakt. Hierin wordt vastgelegd wie wat zegt tegen wie, waarom, waarmee en wanneer. Het is vooral belangrijk om vast te stellen op welke wijze achteraf gemeten kan worden of de verandering het gewenste resultaat heeft behaald. Gedurende alle stappen wordt weerstand herkend, benoemd en besproken.

Tot slot

Het is de kunst om het systeem waarde te laten toevoegen, levend en inspirerend te houden. Het gaat erom dat er een balans is tussen de technische en menselijke kant van kwaliteitsmanagement. Wanneer er weinig draagvlak is, zou er nagegaan moeten worden hoe en waar het management is begonnen in het traject. Het creëren van draagvlak heeft alles te maken met de manier waarop bewustwording wordt gecreëerd bij de medewerkers. Uiteindelijk bepalen de medewerkers het succes van kwaliteitsmanagement.

Auteur

Mr drs Bernadette van Pampus is zelfstandig organisatieadviseur. Haar specialisme ligt op het gebied van kwaliteitsmanagement. Zij begeleidt veranderingsprocessen in organisaties. Ze schreef drie boeken, waaronder 'Kwaliteitsmanagement en draagvlak'. E-mail: b.van.pampus@bvp-organisatieadvies.nl.

DIT ZIJN DE BOEKEN DIE GEEN MANAGER MAG MISSEN

LEAN SIX SIGMA Stap voor stap

GLASHELDER en DUIDELIJK wordt u de basis van Lean Six Sigma bijgebracht. Stap voor stap wordt u verteld hoe LSS toe te passen.

€22,50*



LEAN MANAGEMENT Stap voor stap

Hoe verspillingen op te sporen en op te ruimen. Stap voor stap-methode die direct **BESPARINGEN** gaat opleveren. Helder en duidelijk uiteengezet.

RISICOMANAGEMENT Stap voor stap

We gaan nog te vaak achteloos om met risico's. Met soms grote gevolgen... Hoe deze risico's te **BEPERKEN** en te **VOORKOMEN** wordt glashelder uit de doeken gedaan in dit standaardwerk.

€22,50*



*De prijzen zijn exclusief 6% BTW en verzendkosten

Kijk voor deze en andere uitgaven op
www.beaumont.nu
of bel (0172) 44 19 52

Beaumont
quality publications