

Intrinsieke motivatie verhoogt de kans van slagen aanzienlijk

Oktober 2013 – Drs. Bernadette van Pampus



Bernadette van Pampus heeft al bijna 20 jaar ervaring op het gebied van kwaliteitsmanagement en het opzetten van (kwaliteits)management-systemen. Hoewel zij aanvankelijk een juridische – en later ook een bedrijfskundige - achtergrond had, is zij zich sinds de opkomst van ISO begin jaren negentig gaan interesseren voor dit vakgebied. “Het denken in structuren heeft mij altijd heel erg gelegen”, vertelt Bernadette. “Na een project te hebben uitgevoerd bij de Universiteit van Maastricht, heb ik besloten om mij als zelfstandige te vestigen en bedrijven te helpen met de uitleg en certificering van de ISO-normering. Wat mij daarbij in de loop van de jaren vooral is opgevallen, is dat de norm vaak heel star wordt geïnterpreteerd. Alsof de norm een bolwerk is van voorschriften en regels waar een organisatie aan moet voldoen, terwijl de ISO norm juist bedoeld is als richtlijn, als een kapstok voor de inrichting van een kwaliteitsmanagementsysteem.”

Dit is een van de redenen waarom veel organisaties moeite ondervinden met het invoeren en continueren van kwaliteitsmanagement als vast onderdeel van hun bedrijfsvoering. Over de meest voorkomende knelpunten, misverstanden en vergissingen vertelt Bernadette in dit interview.

Extrinsieke versus intrinsieke motivatie

Volgens Bernadette is de belangrijkste reden waarom organisaties er geheel niet of niet geheel in slagen kwaliteitsmanagement succesvol door te voeren binnen hun bedrijfsvoering dat dit in 90% van de gevallen gebeurt vanuit extrinsieke overwegingen. “De meeste bedrijven gaan zich bezighouden met kwaliteitsmanagement vanwege een aanbesteding, vanwege een keurmerk waar ze aan willen voldoen of een certificaat dat ze willen behalen, of omdat toezichthouders en andere externe partijen dit eisen”, zegt Bernadette.

“Organisaties die worden gemotiveerd door factoren van buitenaf richten zich veelal op het ontwerpen en opzetten van een systeem. Zij gaan daarbij voorbij aan het definiëren van een heldere visie, missie en strategie. Het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem wordt dan een doel op zich. Het wordt gezien als een ‘verplicht nummer’ zonder dat de voordelen ervan voldoende worden onderkend.” Volgens Bernadette zijn bedrijven er veel meer bij gebaat als de motivatie vanuit de eigen organisatie komt en aanleiding vormt tot het initiëren van kwaliteitsmanagement. “Bij overwegingen van binnenuit zijn organisaties veel gemotiveerder omdat ze duidelijk voor ogen hebben wat hun behoeftes zijn en wat ze willen bereiken. Ze zijn als het ware meer overtuigd van de doelstelling die ze willen bereiken en blijken in de praktijk ook meer aan organisatieontwikkeling te doen.”

Visie en leiderschap

Het ontbreken van een heldere visie op kwaliteitsmanagement is een belangrijke faalfactor bij de implementatie van kwaliteitsmanagement. Dat brengt Bernadette op een volgend essentieel aandachtspunt. “Een dergelijke visie moet bij het management vandaan komen. Vaak ontberen managers echter de benodigde kennis over kwaliteitsmanagement om een heldere visie te formuleren, waardoor zij de achterliggende filosofie niet over kunnen brengen naar de werkvloer.” Zij vervolgt: “Kwaliteitsmanagement heeft alles te maken met kennis van de processen. Deze kennis ligt op de werkvloer en niet bij het management. Als gevolg daarvan is het management niet goed in staat om aan te wijzen waar en waarom bepaalde onderdelen van een proces niet goed verlopen. Dit wordt dan een taak van de mensen op de werkvloer en vergt van het middenkader een ander soort leiderschap; een coachende rol in plaats van een controlerende functie.”

Keuze van de kwaliteitsmanager

Een ander veel voorkomend aspect in tekortschietend kwaliteitsmanagement is de keuze van de kwaliteitsmanager, vindt Bernadette. “Vaak wordt er zo maar iemand aangewezen om dit op te pakken. Het is dan niet vreemd dat de betreffende medewerker zelf ook weinig gemotiveerd is om er enthousiast mee aan de slag te gaan. Dat ligt dan niet zo zeer aan de aangewezen kwaliteitsmanager, maar zegt alles over de organisatie en de manier waarop zij met kwaliteitsmanagement omgaat.” Overigens komt deze schijnbaar willekeurige keuze voor de kwaliteitsmanager zowel bij kleine als grotere organisaties voor.

Cultuuromslag

Bernadette is van mening dat de implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem, al dan niet ondersteund door tooling, een omslag van de cultuur binnen de organisatie vereist. “Bij het opzetten van zo’n systeem dienen bedrijven te streven naar een procesgerichte of procesgestuurde organisatie.” Dit vergt een ander soort cultuur, een lerende organisatie waar het maken van fouten en het leren van gemaakte fouten het uitgangspunt vormt om tot een cultuur van continue verbetering te komen. Bernadette merkt op: “In Nederland heerst een mentaliteit waarbij meteen met het vingertje wordt gewezen als er iets fout gaat. Men realiseert zich niet dat fouten vaak niet zo zeer door een specifiek persoon gemaakt worden, als wel ontstaan door onvolkomenheden in het proces. Het is juist zaak om eerst naar het verloop van het proces te kijken om te achterhalen of en waar zich knelpunten begeven.”

Ook constateert Bernadette dat het lerende aspect in het proces van continue verbetering veelvuldig wordt overgeslagen. “Vaak kwalificeren bedrijven zichzelf als een ‘lerende organisatie’, maar daarmee wordt dan vooral bedoeld op het feit dat alle medewerkers op cursus mogen of een opleiding kunnen volgen. De vertaalslag naar de werkelijke betekenis, namelijk een organisatie waar fouten worden gemaakt en waar lering uit wordt getrokken, wordt meestal niet gemaakt.”

Waarschijnlijk heeft dit te maken herkomst van de verbetercultuur en kwaliteitstheorieën. Deze zijn voornamelijk afkomstig uit Japan en zijn veelal één-op-één overgenomen in Nederland en de rest van Europa. De Nederlandse mentaliteit is er echter een van een korte termijn visie. En juist deze factor lijkt volgens Bernadette niet goed aan te sluiten of te passen bij de Japanse verbetercycli.

Tenslotte speelt volgens Bernadette ook de communicatie over - en met name het 'waarom' en 'hoe' - een belangrijke rol bij het welslagen van de invoering van kwaliteitsmanagement. "Goede en tijdige communicatie leidt tot meer betrokkenheid en helpt je om draagvlak te creëren."

Wat de kans van slagen vergroot

Er zijn tal van oplossingen die ertoe bijdragen kwaliteitsmanagement succesvol door te voeren in de bedrijfsvoering. Vaak zijn kleine aandachtspunten en aanpassingen voldoende om aanzienlijke stappen te maken en een beter resultaat te boeken. Bernadette presenteert de belangrijkste elementen op een rij: - Bepaal allereerst je visie op kwaliteitsmanagement voordat je begint. Definieer wat je wilt bereiken en wat de belangrijkste indicatoren zijn om tot dat doel te komen. Deze indicatoren helpen je in een later stadium te bepalen of je als organisatie het beoogde doel ook daadwerkelijk heb bereikt.

- Zet een heldere structuur op en betrek medewerkers door hen invloed te geven en hun persoonlijke voordelen te laten ontdekken. Zorg voor een structuur die helpt om feiten en cijfers eenvoudig te kunnen 'handlen'.
- Verzamel feiten en gegevens en ga vervolgens meten. Analyseer daarbij eerst de oorzaak van het probleem, in plaats van meteen in een oplossing 'te schieten'.
- Begin met het verbeteren of oplossen van de minst complexe problemen. Hiermee kunnen vaak al opzienbarende resultaten worden geboekt en het komt de motivatie ten goede.
- Zorg voor heldere rapportages met een feitelijke onderbouwing en een overzichtelijke presentatie van gegevens.
- Creëer een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt én waar wordt gemeten en geleerd van gemaakte fouten. Dit is de eerste stap in de richting van een lerende organisatie.
- Houdt informatie niet bij jezelf, maar deel dit met alle medewerkers. Goede communicatie (over en weer) leidt tot grotere betrokkenheid en een sterker draagvlak.

Hoe een systeem kan helpen

Bernadette onderkent het belang van het gebruik van een systeem of tooling bij het beheren, bewaken en verbeteren van de kwaliteit. "Het gebruik van een systeem is een zeer belangrijke randvoorwaarde. Kwaliteitsmanagement is namelijk operationeel management en met een goed systeem wordt het onderdeel van het dagelijkse werk, wordt het een systeem van de medewerkers." Een systeem helpt ook om gegevens te analyseren. "De continuering van kwaliteitsmanagement blijft hier vaak steken", merkt Bernadette op. "Er worden vaak geen oorzaak analyses gemaakt waardoor de gehele cyclus van verbetering, zoals de plan-do-check-act cyclus, niet wordt afgerond. Een systeem kan dan uitkomst bieden."

Ook draagt een kwaliteitsmanagementsysteem bij aan het genereren van rapportages. "Deze rapportages zijn nodig om richting je toezichthouders aantoonbaar te maken dat je 'in

control' bent", aldus Bernadette.

Tenslotte kan een systeem ook fungeren als communicatiemiddel richting de medewerkers en vice versa. "Het systeem helpt dan als middel om mensen te betrekken, om medewerkers mee te laten praten en mee te laten denken. Het vergroot de betrokkenheid en versterkt de motivatie van mensen. Motivatie die bij henzelf vandaan komt, de intrinsieke motivatie."

Wilt u meer informatie over kwaliteitsmanagement als onderdeel van uw bedrijfsvoering? Neem dan contact op met BVP Organisatieadvies

**mr drs B.J.M. (Bernadette) van Pampus
Prinsengracht 305b
1016 GX Amsterdam**

**T: 020-4230887
M: 06-21527543**

**b.van.pampus@bvp-organisatieadvies.nl
www.bvp-organisatieadvies.nl**