

Management Rendement

Nieuws- en adviesmagazine voor directeuren, managers en consultants
Nr. 5 mei 2008

De voordelen en aandachtspunten van kwaliteitsmanagement

Van structuur naar cultuur

Om uw organisatie succesvol te runnen en uw klanten meer dan tevreden te houden, moet u precies weten welk resultaat u voor ogen heeft en hoe u dat bereikt. Het leveren van de gevraagde kwaliteit - niet als een toevalligheid maar continu - stelt immers eisen aan het proces dat aan de oplevering ten grondslag ligt. U kunt alleen bepalen of u een gevraagd product of gewenste dienst kunt leveren als u weet wat uw organisatie kan. Daar is een kwaliteitsmanagementsysteem een uitstekend hulpmiddel bij.

Garanties dat u het resultaat kunt leveren waar de klant – of cliënt, patiënt, abonnee of deelnemer – om vraagt, kunt u alleen geven als u kennis van de processen in uw organisatie heeft. U moet het gevoel hebben dat alle activiteiten onder controle zijn. Maar hoe bereikt u dat? Daarvoor doorloopt u de volgende stappen:

Stap 1: maak alle processtappen inzichtelijk

Dat schept helderheid over wat er gedaan moet worden, door wie en wanneer. En dat heeft u nodig om het proces te kunnen beheersen. Het proces moet voorspelbaar verlopen zonder teveel fluctuaties. En veranderingen moeten flexibel kunnen worden doorgevoerd. Voor veel organisaties is dit niets anders dan het vastleggen van 'hoe we werken' aangevuld met maatregelen om te veel variëteit in het resultaat te voorkomen. Maar alleen procesbeheersing is onvoldoende.

Stap 2: volg de ontwikkelingen

Als u de werkzaamheden beheerst, wil dat nog niet per se zeggen dat u kwaliteit levert. Daarom moet u voortdurend de ontwikkelingen in en rond uw organisatie volgen. Werken we nog efficiënt? Leveren we nog wat de klant wil? Sluiten de processen nog voldoende aan bij onze doelstellingen? Als activiteiten naar aanleiding van geconstateerde ontwikkelingen worden verbeterd en dit wordt vastgelegd, is er sprake van een kwaliteitsmanagementsysteem. Kwaliteitsmanagement heeft te maken met de activiteiten en maatregelen die in de organisatie ondernomen worden om kwaliteit te leveren.

Stap 3: zorg voor draagvlak

Een zorgvuldig vastgelegde structuur in een kwaliteitsmanagementsysteem is niet voldoende. Het systeem functioneert op zijn best wanneer het gedragen wordt door de medewerkers. In veel gevallen is daar een andere manier van werken en omgaan met elkaar voor nodig. U moet de processen en niet de individuele activiteiten centraal stellen en de resultaten van het proces beoordelen.

Het gaat er niet om
wie een fout maakt

Stap 4: houd controles

Er zijn meer controles nodig dan alleen de eindcontrole. Op dat moment zijn de kosten immers al gemaakt en de inspanningen geleverd. De klok terugdraaien is dan niet meer mogelijk. Het eindresultaat is dan afhankelijk van het vakmanschap en deskundigheid van de medewerkers. Als u inzicht heeft in de processen in uw organisatie, kunt u tussentijdse metingen uitvoeren. Het is ook belangrijk hoe de resultaten worden behaald. Bij knelpunten kijkt u naar het proces. Het gaat er niet om wie een fout maakt, maar waar het knelpunt zich in het proces bevindt. Het uiteindelijke criterium is of het proces daadwerkelijk is verbeterd, en die verbetering wordt gemeten. Kortom: u moet een kanteling voor elkaar krijgen van de verticale, hiërarchische kijk op de organisatie naar een horizontale kijk. Want processen blijven niet beperkt tot één afdeling. Ze lopen als het ware horizontaal over meerdere afdelingen heen door de organisatie. Zie ook de afbeelding op de volgende pagina.

Hype of norm?
Kwaliteitsmanagement is springlevend. In de jaren negentig leek het om een hype te gaan, maar het belang ervan blijkt nog steeds te groeien. De betekenis is in de loop der jaren wel stukken breder geworden: het gaat niet meer alleen om het product of de dienst, maar om het totale functioneren van de organisatie. Sterker nog, kwaliteitsmanagement richt zich inmiddels niet meer alleen op de kwaliteit voor de klant maar ook op alle andere belanghebbenden.

Hinderlijk

Voor een juiste aanpak van kwaliteitsmanagement is het belangrijk vast te stellen waarom u het wilt invoeren. Welk resultaat wilt u ermee bereiken? Dat inzicht bevordert de voortgang. Een te lange invoering kan demotiverend werken voor de medewerkers. De eerste stap is daarom het gezamenlijk ontwikkelen van een visie met daarin de aanpak, doelstellingen en planning. Vanaf dat punt kunt u de route bepalen waarlangs het resultaat bereikt gaat worden.

Zonder zo'n visie levert de invoering niet het verwachte resultaat en zullende medewerkers de acties als losstaand van elkaar en als hinderlijk extra werk zien. De invoering geeft geen oplossingen voor de problemen die er zijn omdat bijvoorbeeld bij het verkeerde element is begonnen of omdat het doel van de ingezette instrumenten ontbreekt.

Waarom wilt u kwaliteitsmanagement?

Is de behoefte van binnenuit ontstaan, dan is het doel een organisatie die op kwaliteit gericht is en waar kwaliteit volledig deel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden. De ontwikkeling van de organisatie en niet alleen het ontwerp van het systeem staat voorop. De invoering is een veranderingsproces en wordt gebruikt om te komen tot een andere manier van omgaan met elkaar, met de klanten en met de werkprocessen en is gericht op continue verbetering van de prestaties.

Als de behoefte ontstaat omdat externe partijen erom vragen, is de aanpak alleen maar gericht op het ontwerp van het systeem en niet op de organisatieontwikkeling. De manier waarop iedereen met elkaar, het werkproces en de omgeving omgaat, wordt niet ter discussie gesteld en zal dus ook niet veranderen. De verandering blijft beperkt tot probleemoplossingen.

De invoering van kwaliteitsmanagement heeft de meeste kans van slagen wanneer de behoefte van binnenuit is ontstaan.

Voorbeeldrol

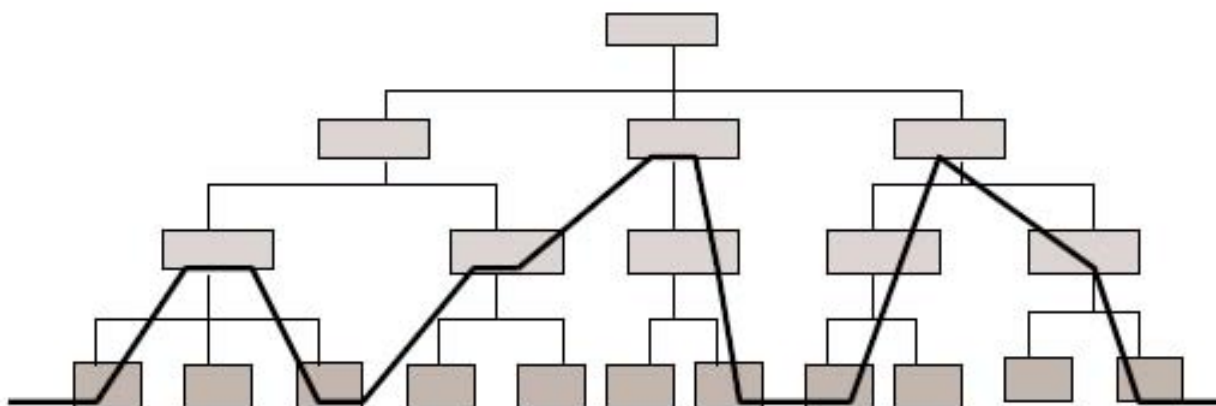
Zonder betrokkenheid van het management is de invoering gedoemd te mislukken. U zult het belang van werken aan kwaliteit moeten ondersteunen door betrokkenheid uit te stralen en geloofwaardig over te komen. Medewerkers laten hun betrokkenheid vaak afhangen van het belang dat hun managers eraan hechten. Als die enthousiast zijn, zullen de medewerkers zich eerder inzetten. Medewerkers moeten ook ruimte krijgen om mee te denken en met initiatieven voor verbeteringen te komen. Zij zijn tenslotte degenen die de processen het beste kennen, weten waar verbeteringen mogelijk zijn en op welke wijze die het beste kunnen worden doorgevoerd. Zij moeten geïnformeerd blijven over successen omdat zij zich mislukkingen wel altijd blijven herinneren. Successen daarentegen zijn ze gewoonlijk snel vergeten.

Computer

De meeste systemen voor het managen van kwaliteit zijn op zich goed. Toch wordt er soms niet altijd alles uitgehaald wat erin zit. Het probleem zit dan niet in het systeem, maar in de betrokkenheid van de mensen. Een computer is zo goed als de mensen die er mee werken. Zo is het ook met kwaliteitsmanagementsystemen. Hoe zet u ze optimaal in?

- Zorg ervoor dat de beschrijvingen eenvoudig en makkelijk te begrijpen zijn en bijdragen aan het uitvoeren van taken in plaats van het veroorzaken van onnodige stapels papier. Zorg ervoor dat doorgevoerde verbeteringen ook worden vastgelegd. Daarom moet de vastleggingstechniek eenvoudig zijn en moeten beschrijvingen niet te gedetailleerd of te complex zijn opgesteld.
- Zorg ervoor dat de medewerkers het systeem accepteren als hun eigen systeem waarvan ze dagelijks de voordelen ervaren. Het gaat om de eigen activiteiten, de eigen medewerkers. Betrek medewerkers erbij om te voorkomen dat ze het vastleggen als een noodzakelijk kwaad wordt gezien.
- Zorg voor een registratie. Beoogde resultaten moeten gemeten kunnen worden om te voorkomen dat de organisatie in procesbeheersing blijft hangen zonder te verbeteren. En om te beoordelen of het systeem een bijdrage levert aan een hoger rendement, betere klanttevredenheid en een soepeler verloop van de processen.

Processen lopen dwars door de organisatie



Mr. drs. Bernadette van Pampus, zelfstandig organisatie adviseur te Amsterdam, tel: (020) 4230887, email: b.van.pampus@bvp-organisatieadvies.nl, www.BVP-organisatieadvies.nl.