



*Chris Visser (Enschede, 1971) heeft een Master in kwaliteitsmanagement en is werkzaam als Quality Assurance Manager bij Xycarb Ceramics in Helmond. Tevens is hij lid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (www.nnk.nl).*

## KWALITEIT VAN HET GEDRAG

Kwaliteitszorg heeft in de afgelopen decennia grote sprongen voorwaarts gemaakt en zijn stempel gedrukt op het volwassen worden van menig organisatie. Niet alleen hebben de ISO-normeringen daaraan bijgedragen, maar ook diverse management modellen, statistische technieken en technologische ontwikkelingen. De meeste van deze voorwaartse sprongen zijn op het harde vlak van de kwaliteit en gericht op het beheersbaar maken van de input en output van de processen. Het is echter een te eenzijdige benadering. Vinkenburg merkt terecht op dat het beheersingsparadigma een blinde vlek heeft voor wat betreft de menselijke kant, namelijk die van de betrokkenheid van de medewerker (Vinkenburg, 2006). Met betrokkenheid wordt meestal gerefereerd naar de emotionele band die een medewerker heeft met de organisatie als geheel, en die zich uit in het gedrag en het verantwoordelijkheidsgevoel van die medewerker. Maar betrokkenheid heeft ook te maken met betekenisvol bezig zijn. En al richt Vinkenburg zich in het artikel tot de dienstverlening, men zou kunnen stellen dat betrokkenheid een even belangrijke rol speelt bij het tot stand komen van een product. Want het is toch de medewerker, ongeacht de functie en het niveau waarop deze acteert, die het verschil maakt? Laten we eens kijken naar een voorbeeld uit de praktijk.

Ik had afgelopen winter een goed gesprek met de bedrijfsleider van de lokale vestiging van mijn supermarkt. Het had die nacht flink gevoren en het was spek en spek glad voor de ingang van de winkel. Ik ging zelf bijna onderuit, maar een oudere heer achter mij had minder mazzel en klapte hard om. Omstanders schoten hem te hulp, en hielpen hem moeizaam weer overeind. Ik vroeg aan de eerste de beste medewerker die ik zag of er wellicht voor de deur gestrooid kon worden. "Nee, dat is toch echt de verantwoordelijkheid van de gemeente", zei deze vriendelijk. Ik vroeg of ik de bedrijfsleider mocht spreken, die ik achter in de winkel kon vinden. Ik herhaalde mijn vraag en kreeg van hem een gelijksoortig antwoord. En bovendien was zijn eigen voorraad met strooizout op, dus jammer: "U heeft toch gewoon zout in de schappen liggen?", vroeg ik. "Ja, dat klopt. Maar

als ik dat gebruik om te strooien dan heb ik niks meer om te verkopen." Ik was verbaasd, plaagde hem met het feit dat ik niet wist dat de winst van de supermarkt uit de verkoop van het zout kwam en vroeg hem wat hij liever had. Een klant die voor zijn deur uitglijdt en in een ambulance wordt afgevoerd of eentje die met een volle kar met boodschappen, maar zonder het zout, de deur uit loopt. Na een kort momentje van reflectie riep de beste man: "Kevin! Niels! Pakken jullie eens enkele pakken zout uit de schappen en ga meteen voor de deur strooien. De klanten kunnen met die gladde wandelpaden de winkel niet veilig bereiken!"

Het bovenstaande voorbeeld illustreert wat in veel organisaties voorkomt: het niet nemen van verantwoordelijkheid om een situatie te verbeteren wanneer dat nodig is. Het is niet zo dat dit gedaan wordt met kwaad in de zin, maar wel in een beperkte context. Met dat laatste bedoel ik dat er met een beperkte spanwijdte naar een probleem wordt gekeken, waardoor het probleem zelf onvoldoende begrepen wordt. Oplossen wordt dan lastig, omdat er dan sub-optimalisatie plaats vindt op basis van halve informatie in plaats van borging van processen. In het voorbeeld vindt de supermarktmanager dat het niet zijn taak is de stoep voor zijn winkel ijsvrij te maken, maar wel de taak van de gemeente. Maar hij legt daardoor niet de link naar wat dit voor zijn winkel kan betekenen, namelijk dat klanten niet zonder risico van vallen naar de winkel of de auto kunnen. Dit beperkte denken in oorzaak – gevolgrelaties is vaak een bepalende factor waarom mensen in staat zijn foutgevoelige situaties te creëren of juist in stand te houden. Want de bedrijfsleider had zich bijvoorbeeld kunnen afvragen hoe realistisch zijn aanname is dat de gemeente het maar moest doen. Had de gemeente wel genoeg strooizout en middelen beschikbaar om alle winkels in de stad af te gaan? Was er überhaupt genoeg strooizout door hem zelf ingekocht? Zullen de klanten het met de supermarktmanager eens zijn dat het de gemeente is die moet strooien? En waarom was het niet zijn verantwoordelijkheid op het pad ijsvrij te maken? Want het zijn toch **zijn** klanten...?

Hoe moet het dan anders? In essentie gaat hier om wat de medewerker doet en denkt (gedrag) in relatie tot wat men wil bereiken (doel). In tegenstelling tot wat men vaak denkt, wordt het groepsgedrag voor een groot deel bepaald door hoe leidinggevendens zich **gedragen**, en niet door wat ze **zeggen**. Door het vertonen van voorbeeldgedrag. Ter illustratie een kort voorbeeld uit de praktijk over gedrag.

In mijn verleden werkte ik bij een bedrijf waar het management besloten had het magazijn niet meer voor iedereen toegankelijk te maken. Toegang werd alleen verkregen als je op basis van je dagelijkse werkzaamheden er iets te zoeken had. Kort na het invoeren van het zogenaamde gesloten magazijn liep een van de managers met zijn zojuist gekochte lunch via het magazijn naar zijn werkplek, omdat dit de kortste route was. Ik sprak hem aan op het feit dat hij niet conform de regels bezig was, hij lachte mij vriendelijk toe en liep verder. Het duurde dus niet lang voordat het gesloten magazijn semi-gesloten was. En ik dacht voortaan wel een tweede keer na voordat ik die manager weer zou aan spreken op iets.

Arend Ardon haalt in zijn boek *Doorbreek de cirkel!* aan dat managers vaak zichzelf niet op de spreekwoordelijke foto van het probleem zetten. Ze blijven veilig achter de camera staan, en praten op een afstandelijke manier over de problematiek (Ardon, 2011). Kortom, zij zien zichzelf niet als onderdeel van het probleem. En dat vond de bedrijfsleider van de supermarkt en de medewerker die ik als eerste aansprak, in eerste instantie dus ook. Want waarom zou de 'gewone' medewerker zich wel verantwoordelijk voelen en het juiste gedrag vertonen als zijn baas dat zelf niet doet?

De combinatie gedrag en het (mogen en kunnen) nemen van verantwoordelijkheid beïnvloeden samen sterk de betrokkenheid. Het werkelijk excelleren van een organisatie vindt namelijk plaats op deze drie aspecten. Dus niet alleen op het harde vlak met het doen van bijvoorbeeld FMEA's, SPC of Six Sigma programma's, want daar haal je naar mijn bescheiden mening 'slechts' de 70% mee. Maar juist in combinatie met de zachte kant, door een hoge mate van betrokkenheid te creëren. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door het coachen van de medewerkers die het product tot stand brengen of de dienst leveren. Elkaar aanspreken en feedback geven over de dingen die goed gaan en over de zaken die anders moeten. Delegeren van resultaten en daardoor de medewerkers meer zelfsturend laten zijn. Mensen de ruimte geven om te leren van de fouten en successen die op de werkvloer gebeuren. Spelregels helder op tafel leggen en kunnen verklaren waarom dit de juiste spelregels zijn in relatie tot de werkzaamheden. Maar dus ook door het vertonen van voorbeeldgedrag door de leidinggevenden!

Een belangrijke voorwaarde om betrokkenheid bij medewerkers te creëren is het hebben van aanjagers en spiegelaars die de organisatie helpen het juiste te doen. Want betrokkenheid ontstaat zelden spontaan, er moet een basis zijn. Mensen die de normen en waarden ter discussie durven te stellen wanneer dat nodig is. Of die in teamverband hardnekkige problemen aanpakken. Die de andere medewerkers en de organisatie een spiegel kunnen voorhouden over de huidige gang van zaken. (Voorbeeld)gedrag en het consequent uitdragen daarvan is bepalender dan men algemeen denkt. Ik maak hier vaak het vergelijk met het opvoeden van kinderen. Je kunt tien keer een regel naleven en één keer niet. Het inconsequente is wat de kinderen onthouden en wat uiteindelijk tegen je gebruikt wordt. Bij uitstek is de rol van aanjager en spiegelaar er eentje voor de kwaliteitsmedewerkers, omdat zij een min of meer onafhankelijke positie kunnen aannemen tussen de interne (afdelingen, disciplines) en externe (leveranciers, klant) samenwerkingsverbanden. Maar in principe zou elke medewerker deze rol kunnen en mogen hebben. Want een betrokken medewerker, ongeacht de positie of functie die hij vervult, zal namelijk op basis van eigen inzicht en kundigheid ingrijpen als er iets niet goed gaat of beter kan.

#### Referenties

Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel!* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Vinkenburg, H. (2006). Dienstverlening; Paradigma's, deugden en dilemma's. *Kwaliteit in praktijk*.