



Henk de Vries is Universitair Hoofddocent aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University, Vakgroep Management van Technologie en Innovatie. Hij doet onderzoek naar en geeft onderwijs over standaardisatie en normalisatie. Eerder werkte hij voor het Nederlands Normalisatie-instituut NEN. Henk is voorzitter van de European Academy for Standardisation EURAS en van de International Cooperation for Education about Standardization ICES, en Special Advisor voor de International Federation of Standards Users IFAN. Hij is (co)auteur van 300 publicaties op het gebied van standaardisatie en normalisatie. Zie <http://www.rsm.nl/hdevries>.

DOELGERICHT KWALITEITSMANAGEMENT – VAN VERBREDING NAAR VERDIEPING

Doelgericht kwaliteitsmanagement – van verbreding naar verdieping

Kwaliteitsmanagement verbreedt zich. Van gerichtheid op de eigen organisatie of de klant naar gerichtheid op een veelheid van partijen. Van productkwaliteit naar ook dienst- en proces- en organisatiekwaliteit, en verder naar ketenkwaliteit en maatschappelijke kwaliteit. Van beheersing naar ook verbetering of zelfs innovatie. Van één aspect (technisch) naar veel aspecten (ook milieu, arbeidsomstandigheden, maatschappelijke rechtvaardigheid). Van een beperkt instrumentarium (vooral statistische methoden) naar een breed pallet aan instrumenten (ook allerlei sociale instrumenten zoals 360-graden-feedback of organisatorische zoals het EFQM-model). Maar dan wordt kwaliteitsmanagement bijna hetzelfde als 'goed management' en is het begrip zo vaag geworden dat er niets van overblijft. Daarom in deze bijdrage eerst een positiebepaling van kwaliteitsmanagement: wat is het? Daarin zal ik het typeren als: het doelgericht houden van waardetoevoegende processen en deze doelgerichtheid verder verbeteren. Vervolgens leidt dit tot de vraag: klopt het nog wat we doen? Waartoe zijn we op aarde? Wat kan het antwoord op deze catechismusvraag betekenen?

Waardetoevoegende processen doelgericht houden

'Kwaliteit' staat nooit op zichzelf, het gaat altijd om de kwaliteit van iets: product, activiteit, proces, organisatie, keten. Dit 'iets' krijgt aandacht omdat een organisatie er wat mee wil bereiken – direct of indirect is er een relatie met het doel van de organisatie en met de processen in die organisatie die 'waarde toevoegen' om dat doel te bereiken. Daarom gaat het in kwaliteitsmanagement om waardetoevoegende processen, om de uitkomst van die processen (product, dienst) en om dat wat nodig is voor die waardetoevoegende processen (mensen, systemen, methoden, materialen, hulpmiddelen/machines, 'ondersteunende'

processen). Deze waardetoevoegende processen zijn niet beperkt tot bedrijven, maar zijn ook te vinden in bijvoorbeeld zorginstellingen of scholen. En ze spelen zich niet alleen af binnen organisaties, maar ook over organisatiegrenzen heen: ketens en netwerken. Kwaliteitsmanagement is erop gericht om die waardetoevoegende processen doelgericht te houden en die doelgerichtheid steeds verder te verbeteren.

Doelen van organisaties

De doelen van elk proces zijn een afgeleide van het doel van de organisatie als geheel. Welke doelen hebben organisaties? Veel ondernemers zullen wellicht antwoorden: winst maken. Of: continuïteit van mijn bedrijf. 'Waarde' leveren aan klanten, in de vorm van producten of diensten, is dan middel, geen doel. Maar zou dit niet het doel moeten zijn, waarde bieden aan klanten? Dan staat het bedienen van de klant centraal, en dat is ook veel inspirerender voor de medewerkers van het bedrijf.

Een zorginstelling is een wezenlijk andere organisatie. Waardetoevoeging is daar: patiënten helpen, door genezing en verzorging. Inge Borghuis, door het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement uitgeroepen als Business Improvement Manager 2012, wist mooie resultaten te behalen door de patiënt weer centraal te zetten, en daarom extra aandacht te geven aan een persoonlijke benadering en professionaliteit van de zorgverleners. Meer maatwerk, met hoger gekwalificeerd personeel. Dit leidde tot meer tevredenheid van zowel patiënten als zorgverleners. Omdat de patiënt zelf meer aandacht kreeg, kwam er ook meer zicht op zijn omgeving, zodat ook familie beter in beeld kwam. Een 'neveneffect' was toename in mantelzorg, en dit alles tezamen leidde tot lagere in plaats van hogere kosten. In feite is het geheim dus dat Inge Borghuis en haar teams wisten terug te gaan naar datgene wat zorg echt behoort te zijn. Dat is ook de uitdaging voor bedrijven en andere organisaties: zich afvragen waartoe zij op aarde zijn.

Waartoe zijn wij op aarde? Niet om targets te halen!

"Waartoe zijn wij op aarde?" Vraag 1 uit de (Katholieke) Schoolcatechismus voor Nederland. Het antwoord: "Wij zijn op aarde om God te dienen en daardoor hier en in het hiernamaals gelukkig te zijn." Bijzonder is dat hier het doel wordt geformuleerd als: God dienen. Wij zijn gewend dat er allerlei 'targets' worden gesteld. Vaak in financiële termen geformuleerd, zoals 2% omzetgroei, maar soms ook anders, bijvoorbeeld 20% minder CO₂-uitstoot binnen een jaar. Targets voor de hele organisatie worden vaak doorvertaald tot afdelingsniveau en uiteindelijk naar elke medewerker apart. Die maakt dan, in afstemming met zijn baas, een 'persoonlijk ontwikkelingsplan' waarin zijn individuele targets worden vastgelegd. De doelen liggen dan vast, de weg waarlangs je ze moet bereiken niet.

Met God dienen als hoofddoel gaat dat toch anders. "Uw woord is een lamp voor mijn voeten, uw woord is een licht op mijn weg" (Psalm 119:105, Willibrordvertaling). God geeft geen schijnwerper waarmee het doel wordt beschenen, maar Hij verschaft licht om stapje voor stapje verder te gaan, met Hem. Wie zijn wij ook, om zo'n doel te kunnen definiëren? "En nu u die zegt: 'Vandaag of morgen gaan wij naar die en die stad, wij zullen er een jaar doorbrengen

en handel drijven en winst maken', u weet niet eens wat de dag van morgen zal brengen! Wat is uw leven? Een nevel die een ogenblik verschijnt om weldra te verdwijnen. U zou moeten zeggen: 'Als de Heer het wil, zullen wij in leven zijn en dit of dat doen.'" (Jacobus 4:13-15). Het doel ligt kennelijk in (de omgang met) God zelf en al het andere is de vrucht daarvan: "Zoek eerst het koninkrijk van God en zijn gerechtigheid, dan krijg je dat alles erbij." (Mattheüs 6:33). Hier worden geen targets gezet. De gelovigen wandelen met God en dan ontstaan resultaten.

In de gelovige omgang met God kunnen overigens soms ook doelen worden vastgesteld, lees bijvoorbeeld het Bijbelboek Nehemia, waar Nehemia plannen maakt voor het herstel van Jeruzalem. Hij wandelde met God, combineerde gebed met praktische maatregelen en bereikte zijn doel. Mozes kreeg ook een doel, het bereiken van het beloofde land, maar de weg erheen bleek eveneens belangrijk te zijn. Opstandigheid van het volk leidde ertoe dat de weg naar het doel een woestijntocht van 40 jaar werd (Num. 14:26-35) en eigenmachtig handelen van Mozes, buiten God om, was er de oorzaak van dat hij zelf het doel niet meer bereikte (Num. 20:12). Kennelijk geen targets als een doel in zichzelf, en de weg ernaar is belangrijk: zien we onderweg de ander of de Ander nog staan?

Een voorbeeld van een ondernemer die zo leefde en handelde is Willem de Clercq (1797-1844) – o.a. graanhandelaar en directeur van de Nederlandsche Handels-Maatschappij. Dubois schrijft over hem¹: "De Clercq verheugde zich over de gunstige ontwikkeling van de Twentse textielindustrie die een steeds toenemende hoeveelheid textielproducten voor de Indische markt produceerde, die vervolgens met door de Maatschappij gecharterde schepen naar Nederlands-Indië werden vervoerd. Hij was er echter verre van dit louter als een economische aangelegenheid of mensenwerk te zien. Ook hier kwam God de eer toe. Terugkomende van een inspectiereis door Twente in 1836 zag hij, zo schreef hij aan Da Costa, hoe hier het werk Gods temidden van alle menselijke strijd met majesteit voortging. En in een voor de Maatschappij geschreven rapport in het daaropvolgende jaar, dat natuurlijk een zakelijker toon droeg dan de brief aan een vertrouwde vriend en broeder die, evenals hijzelf héél het leven in geloofslicht zag, beschreef De Clercq de gunstige veranderingen in Overijssel sinds de laatste jaren: 'De geheele uiterlijke toestand des lands draagt blijken van toenemende verbetering. Het ontbreekt aan handen tot daarstelling van gebouwen en inrigtingen waaraan vroeger niet gedacht werd. Iedere vordering van beschaving wordt wel is waar door eigenaardige nadeelen vergezeld, doch dit belet niet dat het voor elken onbevooroordeelden duidelijk is, wat deze provincie, wat het geheele land gewonnen heeft, door de vestiging van deze belangrijke takken van nijverheid.'"

In het christelijk-sociaal denken hebben niet alleen individuen, maar ook maatschappelijke organisaties, inclusief bedrijven en overheidsorganisaties, zo'n roeping, of ze zich dit nu bewust zijn of niet. Mag deze bijdrage een uitnodiging zijn om daarover na te denken. Dan kan kwaliteitsmanagement zich verdiepen.

1. O.W. Dubois (2006) Willem de Clercq – Vroom en gevoelig zakenman. In: Paul E. Werkman & Rolf E. van der Woude (Red.) Geloof in eigen zaak – Markante protestantse werkgevers in de negentiende en twintigste eeuw. Passage Reeks 24. Hilversum: Verloren, p. 39.

Referenties

Ir. Hans van Roon & dr.ir. Henk J. de Vries (2003). *Ondernemen met God – Christelijke visie op arbeid en ondernemen*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.

Henk de Vries (1999). *Kwaliteitszorg zonder onbehagen – Praktische analyse van ISO 9000-kwaliteitszorg uit christelijk-filosofisch perspectief*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn / Rotterdam: KDI.

Henk J. de Vries (2010). Kwaliteitskunde: zorgen voor doelgerichtheid van waardetoevoegende processen. *Synaps*, nr. 31, p. 20-21.