



*Ing. René van Velzen (1962) is bedrijfskundig ingenieur en sinds 1987 werkzaam als organisatieadviseur op het gebied van kwaliteitsmanagement. Zijn interesse gaat vooral uit naar onderwerpen als organiseren, samenwerken en het verbeteren van de kwaliteit van organisaties. Gedurende zijn loopbaan is hij vanuit Q-TIPS B.V. betrokken geweest bij vele projecten, zowel in de profit als non-profit sector. Hierbij stonden vaak kwaliteitsmanagement- en procesmanagementvraagstukken centraal. Hij is tevens medeoprichter, netwerkdeelnemer en bestuurslid van de Stichting SqEME.*

minimaliseren of om een efficiëntere bedrijfsvoering te realiseren. Wat weer bijdraagt tot een hogere winst. Deze vorm van organiseren wordt ook wel aangeduid als 'systeemgedreven organiseren' (Van Dinten, 2003). Hierbij wordt vooral 'van binnen naar buiten' betekenis gegeven aan het organiseren. In het dagelijks leven merk ik dat we hier steeds meer mee geconfronteerd worden. Ter illustratie onderstaande ervaring.

Ik rijd al jaren hetzelfde merk auto. Ondertussen ben ik dan ook geen onbekende meer bij de dealer waar ik mijn auto heb gekocht en waar ik ook de onderhoudsbeurten laat uitvoeren. Prima bedrijf! Ik ken inmiddels ook de bedrijfsleider, verkoper en receptioniste. Laatst kwam ik voor een periodieke onderhoudsbeurt bij de dealer. Nadat ik mijn auto 's ochtends vroeg had afgeleverd, werd ik in de loop van de ochtend gebeld omdat er een aantal kleine onderdelen moesten worden vervangen. Een standaardwerkwijze waarbij de extra werkzaamheden worden doorgenomen en afgesproken. Wel zo prettig. Eind van de dag werd ik gebeld dat mijn auto weer klaar stond. Toen ik de auto kwam ophalen, stond hij glanzend gewassen op mij te wachten. Service van de zaak, hoewel ik er ondertussen al vanuit ga dat ik mijn auto keurig gewassen terugkrijg. Zo, ik voelde mij weer een tevreden klant. Twee dagen later werd ik gebeld door een vriendelijke mevrouw voor een 'klanttevredenheidsonderzoek'. Op zich heb ik geen moeite om hier aan mee te werken, maar deze keer werd er volgens een strak protocol van alles gevraagd. Ik merkte dat ik gaande het gesprek me steeds meer begon te ergeren aan de gang van zaken. Sterker nog, ik voelde me van een tevreden klant steeds meer een ontevreden klant worden. Zeker ook omdat 'het onderzoek' niet door een medewerker van mijn dealer werd uitgevoerd, maar door een of ander onderzoeksbureau. Ik denk dat dit bij velen een herkenbare situatie is. En deze situatie staat niet op zichzelf. Kijk ook maar naar telefoonbedrijven, internet providers, banken, gemeentes, enz. Overal zijn dezelfde patronen waarneembaar. Ik merk dit privé, maar ook binnen en tussen organisaties is dit waar te nemen. In steeds meer situaties worden we geconfronteerd met structuren en 'kwaliteits'systemen die de afstand tussen klant en leverancier alleen maar groter maken en de relatie nadelig beïnvloeden. De dealer uit mijn voorbeeld had natuurlijk ook persoonlijk een en ander aan mij kunnen vragen, en daarvoor is het niet eens nodig om iets te regelen of te organiseren. Ik kom immers regelmatig langs voor onderhoud, een winterbandenwissel, of gewoon even een rondje door de showroom.

Kwaliteitssystemen hebben bijgedragen om kwaliteit in een steeds bredere context te organiseren. Maar ondertussen merken we ook dat we in die bredere context niet meer alles vooraf moeten en kunnen bedenken. De maakbaarheid heeft z'n grenzen. De ontwikkeling van kwaliteitssystemen heeft de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement netjes gevolgd. De stap van productkwaliteit naar proceskwaliteit kon goed gemaakt worden vanuit een vooral interne oriëntatie. Bij de stappen naar proceskwaliteit, organisatiekwaliteit en verder zullen kwaliteitssystemen steeds meer betekenis (moeten) krijgen vanuit een externe oriëntatie. Hierbij krijgt het kwaliteitssysteem betekenis van buiten naar binnen. Twee voorbeelden waarbij het kwaliteitssysteem ook van buiten naar binnen betekenis krijgt.

## KWALITEITS'SYSTEEM' VANUIT MEERDERE ORIËNTATIES

### **Kwaliteits'systeem' vanuit meerdere oriëntaties**

Het begrip kwaliteit wordt in een steeds bredere context geplaatst. De in de inleiding van dit boek geschetste ontwikkeling is dan ook heel herkenbaar. De afgelopen decennia is dit ook waarneembaar geweest in de normen voor kwaliteitsmanagementsystemen. Met de AQAP's (Allied Quality Assurance Publications) en de NPR 2646 (Nederlandse Praktijk Richtlijn) is de basis gelegd voor de normen voor kwaliteitsmanagementsystemen. Hoewel de eerste normen vooral waren gericht op de productkwaliteit is de focus later steeds meer verschoven naar de proces- en organisatiekwaliteit. Met de later ontwikkelde ISO 9001 werden organisaties ook geholpen om kwaliteit en veiligheid in de manier van werken in te bouwen. Eind vorige eeuw en begin deze eeuw ontstond zelfs de tendens om verschillende managementsystemen (zoals voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden, milieu, risico's, veiligheid, enz.) in de praktijk met elkaar te combineren. Naast deze verbreding is er ook steeds meer gefocust op de klant en andere belanghebbenden (stakeholders). Het INK-managementmodel is wat dit betreft een mooie aanvulling om het organiseren vanuit een breder kader te beschouwen.

De hierboven beschreven ontwikkeling van kwaliteitssystemen is mooi. Steeds meer aandacht voor de samenhang der dingen en een toenemende focus op klanten en andere stakeholders. Een mooie stap voorwaarts naar betere producten en diensten, rekening houdend met de eisen van klanten en andere belanghebbenden. Maar is dit wel zo? Opvallend is dat veel kwaliteitssystemen vandaag de dag nog vooral betekenis krijgen vanuit een interne oriëntatie. Op een rationele manier worden met grote precisie de processen ingericht, resultaten gemeten en verbeteringen doorgevoerd. Op zoek naar de ideale situatie. Mede ingegeven door de normen voor managementsystemen is er een steeds uitgebreider instrumentarium ontstaan om de kwaliteit te borgen en continu te verbeteren. In het belang van de klant, maar misschien nog wel meer in het belang van de leverancier. Immers, een kwaliteitssysteem is ook een belangrijk instrument om de risico's voor de leverancier te

Begin 2011 hadden we te maken met een vulkaanuitbarsting in IJsland. Als gevolg hiervan was het vliegverkeer boven Europa ernstig verstoord. Overal waren reizigers gestrand. De systemen van de getroffen luchtvaartmaatschappijen waren op dat moment niet in staat om de reiziger te helpen om toch nog op de plaats van bestemming te komen. Welke vluchten gaan er nog? Wanneer? En is het mogelijk om om te boeken? Enzovoort. Al snel ontstond via internet (o.a. Twitter) een structuur waarbij reizigers informatie met elkaar uitwisselden. In de praktijk bleek dit veel beter te werken dan de vooraf bedachte systemen van de luchtvaartmaatschappijen. Het was dan ook mooi om te zien dat de KLM zelf ook actief ging deelnemen. Buiten hun eigen systemen om. De hierboven beschreven vorm van organiseren wordt ook wel aangeduid als 'contextgedreven organiseren'. Van 'buiten naar binnen'. Dingen ontstaan op het moment dat daar aanleiding toe is, in welke vorm dan ook. Ze krijgen betekenis vanuit de context. Sociale normen en waarden zijn van belang, meer dan de harde systeemnormen zoals die eerder besproken zijn bij de interne oriëntatie.

Een ander mooi voorbeeld is het initiatief van verbeterdebuurt.nl. Op verbeterdebuurt.nl werken bewoners samen aan het verbeteren van hun buurten. Er kunnen problemen en ideeën worden geplaatst. Vervolgens kunnen bewoners stemmen op goede ideeën voor het verbeteren van de buurt of ze gaan in dialoog met de gemeente en buurtbewoners. Tevens kan een gemeente de site gebruiken om concrete problemen op te pakken. Interessant is dat verbeterdebuurt.nl is ontstaan op initiatief van, en gerealiseerd is door mensen buiten de gemeenten. Hoewel iedere gemeente een loket heeft voor het melden van problemen en/of ideeën past dit blijkbaar beter bij de beleving van de burger. Er zijn dan ook steeds meer gemeenten die aansluiten bij dit initiatief en meedoen. Hiermee wordt de verbinding gemaakt met de interne processen van de gemeente. Eveneens een vorm van contextgedreven organiseren. Van 'buiten naar binnen'.

Kwaliteitssystemen zullen ook in de toekomst een belangrijke bijdrage blijven leveren aan de samenwerking tussen klanten en leveranciers. Maar hoe ziet dan het kwaliteitssysteem van de toekomst eruit? Aan de ene kant is er behoefte aan structuur en vooraf bedachte kaders. Aan de andere kant is ook meer en meer behoefte aan ruimte om 'wat dan ook' te laten ontstaan, of om aan te haken bij andere initiatieven. Zie de hierboven aangehaalde voorbeelden van de KLM en verbeterdebuurt.nl. Het met elkaar begrijpen van de situatie en daarmee vinden van de juiste mix/balans tussen de verschillende vormen van organiseren is hierbij essentieel. Waar biedt systeemgedreven organiseren aan ondersteuning, en waar is juist behoefte aan contextgedreven organiseren. Op basis van dit begrip kan een kwaliteitssysteem op een passende manier betekenis krijgen. Zo'n kwaliteitssysteem kan eruit zien als een dynamisch geheel van 'puzzelstukjes' (stukjes kwaliteitssysteem) die afhankelijk van het vraagstuk een kwaliteitssysteem op maat vormen, passend op de bedoelingen. Een kwaliteitssysteem ontstaat niet vanuit een leveranciersbelang, maar ontstaat juist op basis van het belang van alle betrokkenen. Sommige stukjes ingevuld vanuit een interne oriëntatie, andere stukjes juist meer vanuit een externe oriëntatie. De energie zit hierbij op de raakvlakken en het al dan niet verbinden van stukjes. Waar is het van belang dat zaken goed aansluiten en waar zijn juist 'open eindjes' op z'n plaats. Een dynamisch uitgebalanceerd geheel.

Een uitdaging om de kwaliteitssystemen die nu een 'verstikkende' werking kunnen hebben meer open te maken en terug te brengen tot de essentie. De uitspraak van Joseph Juran "fitness for use" is dus ook van toepassing op de kwaliteitssystemen die we hanteren. Want dan zijn we in staat om ook kwaliteit te blijven leveren.

#### Referenties

Dinten, W.L. van (2003). *Met gevoel voor realiteit*. Delft: Eburon.

Dinten, Wim van & Imelda Schouten (2008). *Zijn zij gek of ben ik het?* Delft: Eburon.