



ACCENTVERSCHILLEN VAN KWALITEITSVERBETERING IN EEN DIENST- VERLENEND BEDRIJF EN EEN PRODUKTIEBEDRIJF

De successen die met de verschillende methoden voor kwaliteitsverbetering geboekt zijn in produktiebedrijven blijken niet zo maar herhaalbaar te zijn in dienstverlenende organisaties. Dit feit hangt samen met de eigenheid van de verschillende typen organisaties.

In het volgende wordt een aantal karakteristieken van de dienstverlenende organisatie besproken, een poging gedaan om het probleem van kwaliteitsverbetering te definiëren en een aanpak beschreven die antwoorden biedt op dit probleem. Opgemerkt dient te worden, dat elke organisatie aspecten heeft van produktie en dienstverlening. Het onderscheiden van deze begrippen is echter gedaan om de probleemstelling ten aanzien van de dienstverlening te kunnen vinden. Organisaties hebben ook een professioneel aspect (advisering bij voorbeeld), waarvoor weer een andere invalshoek voor kwaliteitsverbetering moet worden gekozen. In dit artikel wordt hier geen aandacht aan besteed ter wille van de eenvoud.

1. Karakteristieken van de dienstverlenende organisatie

- * **Dienstverlening is elke handeling, activiteit, die ten behoeve van de klant wordt gedaan.**

Als ik in een restaurant ga eten wordt mijn jas opgehangen, de tafel voor mij gedekt, het eten bereid, de maaltijd opgediend. Het voedsel zelf is produkt, de handelingen eromheen dienstverlening.

- * **Gedurende de dienstverlening bevindt de klant zich in de dienstverlenende organisatie.**

Als ik een station binnenwandelen, loop ik de N.S. in. Ik zie het loket, een ruimte erachter, verschillend geklede mensen, broodtrommeltjes, beeldschermen, bureaus. Vervolgens begeef ik mij verder door de organisatie via de AKO-tijdschriftenhandel, een bekertje koffie, het perron, de trein, een toilet, de coupé, het perron.

- * **De dienstverlenende organisatie verzorgt een deel van de organisatie van de klant.**

Als ik over 14 dagen een afspraak in New York wil nakomen, moet ik iets organiseren. Een reisbureau verzorgt dat voor mij. De afspraak nakomen is mijn doel, de reis een manier om dit doel te bereiken. Let wel, de reis zelf is niet mijn doel.

- * **Het "produkt" van de dienstverlenende organisatie is de feitelijke interactie tussen leverancier en klant.**
 Als ik eenmaal aan het tafeltje in het restaurant zit, komt de gastvrouw de bestelling opnemen. De scene die wordt opgebouwd lijkt een geïmproviseerd toneelstukje met een duidelijk doel: ik weet wat ik eigenlijk wil eten en de suggesties die de gastvrouw heeft gegeven, worden straks waar gemaakt. Naar verwachting is de prijs het mij waard.
- * **Elke dienstverlening is in principe eenmalig en speelt zich in de tijd af.**
 Alhoewel normen, waarden, etiquette, doel van het "bestelling opnemen" (om maar even in het restaurant te blijven) sterk bepalend zijn voor de vorm van de interactie, moet deze elke keer weer opgebouwd worden.
- * **De totale dienstverlening van de organisatie is te zien als een opeenvolgende reeks van unieke interacties, waarin verschillende mensen uit de organisatie optreden (primaire proces).**
 Om dit te zien, volgen we de klant als hij zich door de organisatie begeeft. De totaliteit van interacties en daarin meespelende mensen bepaalt de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie in zijn geheel. Wat zichtbaar wordt is een **ketting** van mensen die de dienstverlening verzorgen. Samen verzorgen zij het primaire proces.
- * **In een dienstverlenend proces spelen productie en consumptie zich in een voortdurende samenhang gelijktijdig af.**
 In een productie-organisatie zijn deze activiteiten (vaak fysiek) gescheiden terug te vinden en derhalve afzonderlijk stuurbaar. In de dienstverlenende activiteit zijn ze slechts geïntegreerd waarneembaar en vragen een daartoe geëigende sturing.

2. Probleemstelling

Zoals eerder gememoreerd, zijn de methoden voor kwaliteitsverbetering zoals ontwikkeld voor productie-organisaties niet of nauwelijks toepasbaar. Uit de beschreven karakteristieken moge blijken waarom dat zo is. Er is geen sprake van een fysiek begrensd produkt dat naar die dimensie toe kwantificeerbaar en herhaaldelijk maakbaar is. In het verleden zijn daartoe wel pogingen gedaan en zelfs normen ontwikkeld.

Echter, een voor het bedrijf acceptabele gemiddelde wachttijd voor een loket van vier minuten kan voor de gehaaste klant onaanvaardbaar lang zijn.

In het dienstverlenende proces speelt de "beleving" van zowel dienstverlener en klant een veel sterkere rol. De aard van de ontevredenheid van de klant is vaak emotioneler en meer op de persoon gericht dan bij een produktieorganisatie (de hele PTT wordt verpersoonlijkt door die ene persoon achter het loket die mij al of niet helpt). Hier gaan we in de buurt komen van het probleem waardoor kwaliteitsverbetering in dienstverlenende organisaties zo moeizaam van de grond komt. Ook daartoe aangestelde kwaliteitsfunctionarissen weten vaak niet:

- waar en hoe ze moeten beginnen;
- welke manager verantwoordelijk is voor het totale primaire proces;
- wat ze zich bij het primaire proces moeten voorstellen;
- wat de werkelijke oorzaak is van onvrede van klanten;
- hoe mensen gemotiveerd kunnen worden een bijdrage te leveren en
- wat die bijdrage dan wel zou moeten zijn.

Toch vindt kwaliteitsverbetering voortdurend plaats. Wie eenmaal is geattendeerd op het verkeerd hanteren van een kurketrekker, zal zich de volgende keer realiseren iets van een klant geleerd te hebben. Deze verbeteringen hebben het karakter van oplossingen voor problemen die zich ter plekke voordoen en kennelijk oplosbaar zijn. Moeilijker wordt het als het gebrek aan kwaliteit voortkomt uit **inconsistentie in de samenhang** van het dienstverlenende proces. In een postagentschap kunnen 8 wachtenden vóór mij acceptabel zijn, in een hoofdpostkantoor waar vier andere loketten tijdens lunchtijd gesloten zijn (zichtbaar lunchende medewerkers), niet.

Op dit fenomeen wil ik de probleemstelling richten:

Hoe kan het management bevorderen dat teams, die "kettingen" vormen, de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsverbetering op zich nemen?

3. Een aanpak voor kwaliteitsverbetering

Karakteristiek voor verbeteringsprocessen die ik tijdens projecten in organisaties en in de literatuur ben tegengekomen, is dat ze grootschalig zijn. Iedereen "moet door de molen", het verbeteringsproces wordt als een "total-shock" aangezet. Massale bijeenkomsten worden voorgezeten door voorgetrainde, plotseling charismatisch overkomende

president-directeuren. Gedurende drie jaar passeert iedereen de in Amerika gekochte "Total-Quality-Management-Package" (een driedaagse standaard training). Ja, en dan? Alhoewel de nu volgende methode in principe ook zo toegepast kan worden dat ieder lid van de organisatie erin betrokken wordt (de "stofkam"-aanpak), beperk ik mij hier tot een kleinschalige benadering, die altijd kan worden toegepast, die minder kwetsbaar is, goedkoper en de organisatie de mogelijkheid biedt continu aan kwaliteitsverbetering te doen. De methode sluit zo dicht mogelijk bij de bestaande organisatie aan en wordt beschreven vanuit de positie van een manager die dicht tegen een deel van het primaire proces "aanzit" (een afdelingchef bij voorbeeld).

I Het begin

Kwaliteitsgebreken die voortkomen uit de samenhang van het primaire proces verschijnen in klachten van klanten die kennelijk niet oplosbaar zijn. De klachten worden aanvankelijk opgelost doordat iemand uit de "ketting" zich even boven het primaire proces verheft en het "even" voor de klant regelt. Dat hoeft maar een paar keer te gebeuren en de betreffende medewerker geeft signalen af aan de manager (geprikkeldheid, oververmoeidheid, opmerkingen tijdens een rondvraag, enz.). Dit kan het moment zijn dat de manager het proces start.

II Oriëntatie en zekering

De manager brengt samen met de medewerker (die kennelijk de verantwoordelijkheid voor het geheel af en toe heeft genomen) de totale ketting in beeld. Het initiatief tot verbetering wordt bericht aan die topmanager die de gehele ketting "overziet". Deze topmanager wordt gevraagd de verbetering te "sponsoren". De medewerker en zijn manager bereiden de deelnemers aan het primaire proces en de klant voor op het komende interview.

III Onderzoek

De medewerker interviewt de klant en alle deelnemers aan het primaire proces.

Onderzoeksvragen:

- Welke feiten hebben zich voltrokken?
- Wat maakt het mogelijk de betreffende activiteit te doen? (organisatorische condities en menselijke vermogens)
- Hoe verhoudt deze activiteit zich tot andere activiteiten in uw werk?

IV Voorbereiding werkconferentie

De medewerker brengt samen met de manager het primaire proces in beeld. Alle geïnterviewden (indien mogelijk ook de klant) en de topmanager worden uitgenodigd voor een eendaagse kwaliteitsconferentie.

V Kwaliteitsconferentie

De medewerker presenteert het beeld van het primaire proces. Eventueel met behulp van een deskundige worden de sturende opvattingen achter de verschillende handelingen zichtbaar gemaakt (als de knaapjes volhangen, leg je de jas van de klant op de grond). Mijn ervaring is dat mensen buitengewoon verrast kunnen zijn als ze hun gewoontes zien werken als sturende principes. Deze sturende principes vormen te zamen het feitelijke beleid en de feitelijke strategie van de organisatie.

Als alle sturende principes helder zijn geworden, geeft de topmanager feedback. Welk beleid wil hij gerealiseerd zien en welk niet?

De deelnemers ontwerpen een klein initiatief in hun afdeling om het gewenste beleid systematisch te realiseren. De topmanager blijft zich als sponsor aanbieden. Na één maand komt de groep opnieuw bijeen.

VI Evaluatie

De ervaringen worden uitgewisseld, initiatieven worden bijgesteld. De topmanager kan naar aanleiding hiervan het initiatief nemen gerichte verbeteringsprojecten te ontwikkelen.

VII Projecten

Tijdens de verbeteringsinitiatieven kan ontdekt zijn dat de software van het computersysteem fundamenteel in strijd is met het gewenste beleid (de computer bevestigt over kredietverschaffing in plaats van de bankier). Het automatiseringssysteem moet tot op dit niveau vernieuwd worden.

4. Uitgangspunten van de methode

Ik ben mij ervan bewust, in de voorgaande beschrijving een en ander nogal versimpeld te hebben. Doel was de lezer enig idee te geven hoe zo'n verbeteringsactiviteit vorm te geven. In de feitelijke situatie heeft het proces altijd zijneigen vorm. Daarom is het zinvol de uitgangspunten van deze methode te expliciteren:

- * De aanleiding tot de impuls voor kwaliteitsverbetering komt voort uit de klant.
- * De maatstaf voor kwaliteit ligt bij de klant.

- * Sturende principes sturen elkaar vaak tegen.
- * Kwaliteitsproblemen voortkomend uit de samenhang van het primaire proces kunnen niet opgelost worden door de schuldige te zoeken.
- * Deelnemers aan het primaire proces vormen een team (ketting).
- * De "ketting" voltrekt het primaire proces en is derhalve verantwoordelijk.
- * Deelnemers van de ketting dienen klantgerichtheid te verkiezen boven taakgerichtheid.
- * Iedereen heeft verstand van kwaliteit.
- * Het zelf ontdekken van samenhangen is een leerproces en versterkt het motief voor het initiëren van verbeteringen.
- * Elke verbetering moet getoetst worden aan de realiteit (= effect op de klant).
- * Managers zijn sponsors.
- * Managers sturen vanuit visie en beleid.
- * Kwaliteitsverbetering en leerprocessen zijn koppelbaar.