



Drs. H. Adama van Scheltema

7279.8811
HA/LG

KWALITEITSVERBETERING EN TRANSFORMATIE*)

Sinds enige tijd zijn we binnen een grote multinationale onderneming - o.a. producent van polyester film - bezig met een kwaliteitsverbeteringsproces. De aanleiding voor dit proces was aan de ene kant de marktontwikkeling in de richting van steeds hoogwaardiger produkten, zoals video- en computertape, floppy discs en toepassingen in de elektronische industrie.

Aan de andere kant werden de kwaliteitseisen die klanten stelden strenger en strenger. Het ging daarbij niet alleen om de eigenschappen van de polyester film, maar ook om het betrouwbaar zijn ten aanzien van levertijden, hoeveelheden, informatie, verpakkingsafspraken, e.d.

Dat het werkelijk menens is met deze strengere klanteneisen moge ook blijken uit het feit, dat veel bedrijven het aantal leveranciers met een factor 10 terugbrengen: alleen de werkelijk goede en betrouwbare blijven over.

Bovengeschetste ontwikkelingen leidden al snel tot het besef van een absolute noodzakelijkheid om tot kwaliteitsverbetering te komen.

Onmiddellijk kwamen 2 essentiële vragen naar boven:

"Waar moet de kwaliteitsverbetering zich op richten en hoe pakken we het aan?"

Het houvast bij het werken aan die 2 vragen, vormden de volgende 2 uitgangspunten:

- . kwaliteit is het voldoen aan de vereisten van de klant;
- . klanten zijn diegenen die de resultaten van iemands werk ontvangen.

Het eerste uitgangspunt maakt het vaak als vaag en subjectief aangemerkte begrip kwaliteit, tot een concrete leidraad voor het handelen:

- . bepaal wie je klanten zijn (als je dat niet kunt wordt het waarschijnlijk tijd om iets anders te gaan doen!);
- . ga in gesprek met de klant;
- . wat verwacht de klant van zijn leverancier? De klant hoeft hier niet als een koning gezien te worden, maar veel meer als een gelijkwaardige partner. Op basis van die gelijkwaardigheid worden wederzijdse verwachtingen afgestemd die uiteindelijk resulteren in harde afspraken;
- . als leverancier voldoen aan die afspraken is het leveren van kwaliteit.

*) Deze syllabus is eerder als artikel verschenen in het NPI-Bulletin, 1987/9.

Middels het tweede uitgangspunt wordt men zich ervan bewust, dat klanten zowel externe (andere bedrijven, afnemers) als interne (andere afdelingen, ploegen, collega's) relaties kunnen zijn. De klant is niet - alleen - maar een verre, onbekende afnemer in China, maar - vooral - ook de operator aan wiens machine jij als monteur regelmatig onderhoudsdiensten levert.

Kwaliteit, voldoen aan de vereisten/afspraken, klant: het blijken opeens geen abstracte begrippen te zijn, maar zaken waarmee men zich in de bedrijfspraktijk van alledag uiteen heeft te zetten.

Tevens wordt steeds duidelijker, dat men zich bij kwaliteitsverbetering niet uitsluitend op het eindprodukt moet richten.

Het optimaliseren van de planning van filmorders, uitbreiden van het preventief onderhoud, intensiveren van training en opleiding, een betere informatie-overdracht tussen afdelingen, voorraadbeheersing, enz. zijn allemaal zaken die ook aandacht behoeven.

Hoewel de kwaliteitsverbetering uiteindelijk moet resulteren in het leveren van produkten die voldoen aan de eisen van de klant, betekent het beginnen met een kwaliteitsverbeteringsproces een transformatie van het gehele bedrijf.

Het woord transformatie is hier met opzet gebruikt, om de intensiteit van het veranderingsproces aan te geven waarin een bedrijf komt wanneer het met kwaliteitsverbetering begint.

Bij transformatie van een organisatie zijn de achterliggende opvattingen, de waarden en normen, kortom de stijl of cultuur van een organisatie in het geding.

Kwaliteitsverbetering vraagt om een andere houding t.o.v. de interne en externe klant die niet zo maar afgedwongen kan worden. Het is geen kwestie van de procedures even oppoetsen, de discipline wat aanhalen en dan zijn we er wel. Kwaliteitsverbetering in de zin van de twee besproken uitgangspunten betekent vanuit eigen innerlijke overtuiging een houdingsverandering bewerkstelligen: zich open stellen en willen luisteren naar de klant, geen valse beloften doen om er maar vanaf te zijn, staan voor je afspraken en ze nakomen, zelfstandig initiatieven nemen die kunnen meehelpen aan de totale kwaliteitsverbetering en niet wachten of "ze" het misschien wel doen.

Nogmaals: dergelijke veranderingen kunnen niet afgedwongen worden; ze komen voort uit de vrije wil van individuele medewerkers.

Betekent dit dan dat deze dimensie van het kwaliteitsverbeteringsproces onbestuurbaar is?

Het is niet bestuurbaar in de zin van een uitgedacht gepland actieprogramma, dat deze stijl-/cultuurverandering zal bewerkstelligen.

Aan de andere kant is het wel beïnvloedbaar. Invloed die uitgaat van mensen die in hun bedrijf zodanig "lijden" aan (aspecten van) de huidige bedrijfscultuur, dat ze in hun wil aangesproken worden om er iets aan te gaan doen. Kortom: stijl-/cultuurverandering - in het kader van kwaliteitsverbetering - verloopt via de individuele mens.

Als eerste stap is nodig, dat dergelijke "sleutelfiguren" voor de cultuurverandering, kunnen **verwoorden** welke de centrale aspecten van de nieuwe cultuur zijn. De volgende stap is het **uitdragen** van deze aspecten. Bij dit uitdragen moeten we iets langer stilstaan. Allereerst is het zo, dat binnen de context van de huidige hiërarchisch gestructureerde organisaties, de invloed die van het uitdragen uit zal gaan vrij sterk gekoppeld is aan de plaats in de hiërarchie. Anders gezegd: het is belangrijk, dat zich onder de sleutelfiguren - ook - een aantal (top)managers bevinden. De strategie die bij dit uitdragen hoort is m.i. **de strategie van het netwerken** (als werkwoord). Dat betekent dat de sleutelfiguren niet op de zeepkist klimmen en grote verhalen afsteken en/of beleidsnota's in het bedrijf rondstrooien. Netwerken betekent stapje voor stapje een netwerk opbouwen van "geestverwanten": mensen op allerlei plaatsen in het bedrijf die ook - impliciet of expliciet - het gevoel hebben dat de stijl van functioneren fundamenteel veranderd moet worden. Netwerken houdt ook in creatieve confrontatie: vanuit een positieve houding met elkaar worstelen, in de clinch gaan om gemeenschappelijkheid en draagkracht, ten aanzien van de gewenste cultuur op te bouwen. Door het ontwikkelen van een dergelijk netwerk wordt getracht een zogenaamde kritische massa te vormen, die groot genoeg is om uiteindelijk een fundamentele omslag in het gehele bedrijf te bewerkstelligen. Een ander aspect van het uitdragen is **de werkzaamheid van het voorbeeld**. In het eigen gedrag, juist tot in de kleine details ervan, de aspecten van de nieuwe cultuur voorleven en zichtbaar maken. Voor leidinggevers komt daar nog een dimensie bij, die door Deal en Kennedy in hun boek "Corporate Cultures" als volgt wordt aangegeven: "Culture-shaping (top)managers spend an unusually high proportion of their time in the field." Het is de noodzakelijke consequentie van het in dit artikel gehanteerde uitgangspunt voor cultuurverandering in het kader van kwaliteitsverbetering: aangrijpen in de vrije wil van de mens.

De wil van de ander wordt bereikt door eerst te proberen in zijn/haar ervaringswereld binnen te komen en van daaruit die ander de wenselijkheid en mogelijkheid van een andere stijl van functioneren te laten zien.