



Drs. H. Adama van Scheltema

7853.8811
HA/LG

KWALITEITSVERBETERING: HOE PAK JE HET AAN?*)

Het ene alles verlossende antwoord op bovenstaande vraag heb ik nog niet gevonden. Ik zoek er ook niet naar, omdat ik de overtuiging heb dat het bij de aanpak van kwaliteitsverbetering gaat om het vinden van het "goede" antwoord voor die ene unieke bedrijfssituatie.

Maar veel bedrijven zijn nu ook weer niet zo sterk van elkaar verschillend, dat men niet kan leren van elkaars werkwijze om tot kwaliteitsverbetering te komen. Vandaar deze syllabus.

Terugkijkend op de ervaringen, die ik tot nu toe heb opgedaan in een produktie- en in een dienstverlenend bedrijf, merk ik dat er 2 factoren zijn die mij houvast geven in het kwaliteitsverbeteringsproces?

Aan de ene kant is dat een aantal uitgangspunten die ik hanteer, die voor mij een aantal essenties van kwaliteitsverbetering tot uitdrukking brengen; **waar gaat het om in kwaliteitsverbetering.**

Aan de andere kant zie ik een 5-tal wegen waarlangs kwaliteitsverbetering concreet invulling gaat krijgen; **wat doen we in kwaliteitsverbetering?**

Waar gaat het om?

Ik hanteer de volgende 5 uitgangspunten:

Kwaliteit is het voldoen aan de, met de klant overeengekomen, vereisten omtrent een produkt of dienst.

Deze omschrijving van wat kwaliteit is, wijst voor een belangrijk deel naar de definitie die Philip Crosby van kwaliteit geeft: "quality = conformance to requirements".

Zelf vind ik de toevoeging - met de klant overeengekomen - uitermate essentieel. Waar het m.i. om gaat is dat leverancier en klant in gesprek met elkaar op basis van gelijkwaardigheid tot een afspraak komen over de vereisten die voor hen beiden realistisch zijn. Ik zie de klant dan ook niet zozeer als mijn koning, maar veel meer als mijn partner.

*) Deze syllabus is eerder als artikel verschenen in het NPI-Bulletin, 1988/11.

Een klant is diegene die met de resultaten van mijn/ons werk verder moet

De gedachte die hierin zit is dat klanten zowel buiten als binnen het bedrijf zitten. De externe klant is voor iedereen een vanzelfsprekendheid: dat zijn de mensen die uiteindelijk de produkten en/of diensten die het bedrijf aanbiedt, kopen en gebruiken. Dat men intern ook klant-leverancier relaties heeft, waarop het vorige punt evenzeer van toepassing is, is bij velen een minder vanzelfsprekende gedachte. Mijn stelling is dat het niveau van de externe klant-leverancier relatie bepaald wordt door het niveau van de interne klant-leverancier relaties, d.w.z. tussen functionarissen, ploegen, afdelingen en hiërarchische niveaus.

Het primaire werkproces staat centraal

De kwaliteit van een bedrijf culmineert uiteindelijk in het produkt of de dienst die aan de externe klant geleverd wordt.

Kwaliteitverbeterings-activiteiten zullen uiteindelijk beoordeeld worden op de invloed die zij hebben op het kernproces van een bedrijf waarin de produkten en/of diensten tot stand komen.

Kwaliteitsverbetering kan in alle aspecten van een bedrijf z'n aangrijpingspunt hebben

Met inachtneming van het gestelde in punt 3 kan kwaliteitsverbetering betekenen, dat b.v. gewerkt moet worden aan:

- hogere eisen stellen aan de leverancier van de grondstoffen;
- samenwerking en communicatie tussen afdelingen en/of hiërarchische niveaus;
- training van medewerkers;
- modernisering in technologische zin;
- innerlijke discipline om zich te houden aan gemaakte afspraken;
- echt luisteren naar de klant.

Voor elke bedrijfssituatie apart zal gekeken moeten worden, waar voor dat bedrijf de vruchtbare ingangen liggen om tot kwaliteitsverbetering te komen.

Vernieuwingen vinden door en in mensen plaats

Misschien op het eerste gezicht een open deur; maar wat ik ermee wil benadrukken is, dat het al of niet slagen van een organisatievernieuwings-proces - wat kwaliteitsverbetering is - vooral bepaald wordt door de wijze van informatie geven aan en communiceren met de medewerkers over het hoe en waarom van de vernieuwingen, hen mogelijkheden geven tot participatie, uitdragen en voorleven van de "kwaliteits-boodschap" door het management en meer van deze, vaak - onterecht - als "soft" aangemerkte zaken.

Wat doen we?

In een kwaliteitverbeterings-strategie onderscheid ik een 5-tal kernaspecten, die elkaar wederzijds beïnvloeden en als een samenhangend geheel gezien dienen te worden:

Visie

Kwaliteit is een dermate globaal begrip, dat het alles en niets zegt. Belangrijk is dat in eerste instantie het (top-)management een eigen bedrijfsgebonden visie ontwikkelt op kwaliteitsverbetering. In deze visie moet in elk geval antwoord gegeven worden op de volgende vragen:

- waarom is het voor ons bedrijf noodzakelijk een extra accent op kwaliteit te leggen?
- wat zijn in onze specifieke situatie, gezien onze klanten en onze produkten en/of diensten, de kernelementen van kwaliteit? Men noemt dit wel de kritische kwaliteitskenmerken. (de KKK's van KLM zijn bij voorbeeld: betrouwbaar - punctueel - zorgzaam - vriendelijk);
- welke middelen (investeringen, resources, e.d.) zijn wij bereid vrij te maken voor het kwaliteitverbeterings-proces?

Na deze fase van het formuleren van de visie, begint het voorleven en uitdragen ervan. De vorm waarin dit uitdragen plaatsvindt kan variëren van 'walking around' tot het beleggen van werkconferenties. Essentieel is dat het (top)management het ziet als een taak die zij persoonlijk moeten vervullen en die niet uitbesteed kan worden aan andere functionarissen en/of fraaie geschriften.

Cultuur

Met bedrijfscultuur wordt hier bedoeld de stijl van (samen-)werken. Op zich bestaan er geen goede of slechte bedrijfsculturen. Een cultuur is goed, dat wil zeggen effectief, als de doelen en strategie van het bedrijf erdoor worden versterkt. Als kwaliteitsverbetering een belangrijke hoeksteen is van de bedrijfsstrategie dan luidt de kernvraag m.b.t. cultuurverandering als volgt: "welke aspecten van de huidige bedrijfscultuur moeten bewust omgevormd en/of verstevigd worden, ten einde het kwaliteitverbeterings-proces een zo groot mogelijke kans van slagen te geven?"

Voorbeeld: in bedrijf X staat het uitvoeren van opdrachten van de directe chef centraal. Zelfstandig, op basis van eigen waarnemingen, initiatieven nemen is meer uitzondering dan regel. Kwaliteitsverbetering moet het juist hebben van alle kleine verbeteringsinitiatieven die mensen in hun eigen werkplek nemen en die te zamen tot een grote verbetering kunnen leiden. Voor bedrijf X zal het daarom belangrijk zijn

om in haar bedrijfscultuur het op eigen kracht initiatieven ontplooiën krachtig te ontwikkelen.

Afstemming

Het gaat om afstemming binnen de meest kritieke klant-leverancier relaties, zowel intern als extern. De eerste stap is het in kaart brengen van deze kritieke relaties.

Voor de externe relaties kan daarbij het gezichtspunt zijn: wie zijn onze belangrijkste klanten, van welke klanten krijgen we regelmatig klachten? Ook zal gekeken moeten worden naar de eigen leveranciers van het bedrijf: wie zijn onze kritieke leveranciers? De leveranciers die via hun producten en/of diensten de meest directe invloed hebben op het primaire proces. Kritieke klant-leverancier relaties intern zijn meestal die waar de verantwoordelijkheid voor het product en/of proces van de ene ploeg, afdeling, functie overgaat naar de andere.

Het begrip kritieke relaties wordt hier ingevoerd, omdat men niet alles tegelijk kan aanpakken. Men zal keuzen moeten maken en wel zodanig dat het werken aan juist die klant-leverancier relaties het grootste effect heeft.

De tweede stap is het daadwerkelijke afstemmingsgesprek tussen de betrokken mensen in die specifieke relatie. Centraal in deze gesprekken kunnen de volgende vragen staan:

- welke bijdragen verwachten we wederzijds van elkaar?
- wat kunnen klant en leverancier in hun eigen functioneren veranderen, waardoor zij het makkelijker voor de ander maken om de gewenste bijdrage te leveren?

Ten slotte worden op basis van deze afstemmingsgesprekken concrete, meetbare afspraken gemaakt die na een afgesproken tijd gezamenlijk geëvalueerd en zonodig weer bijgesteld worden.

Operationele verbeteringen

Hier gaat het om de kleine en grote problemen waar men met grote regelmaat in het primaire proces tegenaan loopt. Centraal in het aanpakken van deze problemen staan feiten, die men verkrijgt d.m.v. meten. Met behulp van deze meetgegevens kan vervolgens naar de grondoorzaken van de problemen worden gezocht. Op basis van deze analyse worden oplossingen aangedragen, die ook weer gemeten dienen te worden op hun effecten.

In dit gebied van de kwaliteitsverbetering zijn statistische hulpmiddelen van groot belang, zoals de zogenaamde "Seven Simple Tools" (lijndiagram, histogram, controle-kaart, correlatie, visgraat-diagram, Pareto-analyse en stroomdiagram). Verbeteringen in deze sfeer kunnen bij voorbeeld leiden tot

verandering van procedures of werkmethoden, technische modificaties aan machines, vereenvoudiging van formulieren, andere afsteltijden, gebruikmaken van ander verpakkingsmateriaal.

Vorming

Vorming kan inhouden: het stimuleren van het bewustzijn bij medewerkers m.b.t. wat kwaliteitsverbetering betekent en waarom het noodzakelijk is voor het bedrijf. Ook kan het betekenen: bewustwording van de kenmerken van de huidige bedrijfscultuur en van diens verhouding tot de gewenste kwaliteitsverbetering. Vorming kan ook gerichte training omvatten: mensen leren hoe ze afstemmingsgesprekken moeten voeren of hoe ze de "Seven Simple Tools" kunnen gebruiken in hun eigen werkplek.

Vorming zal soms synoniem zijn voor verdere vakontwikkeling. In deze vorming gaat het steeds om het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houding van mensen, met de bedoeling deze aan te wenden ten behoeve van andere mensen: de klant.