

Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling

Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling

Ton Wentink

Eerste druk

Boom onderwijs

Voorwoord

Dit boek draagt de titel *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Kwaliteitsmanagement, als aspect van management, is bedoeld om de bedrijfsvoering van ondernemingen, overheids- en non-profitorganisaties systematisch en voortdurend te verbeteren en te ontwikkelen. De manier waarop mensen in organisaties werken, verandert daarmee; zij zijn zelf de regisseurs en spelers van verbeteringen en vernieuwingen.

Dit boek gaat over de functie van kwaliteitsmanagement voor de bedrijfsvoering, om managers en medewerkers in staat te stellen tot betere prestaties te komen. Kwaliteitsmanagement wordt daarbij met andere managementobjecten verbonden. Het is een vervolg op het boek *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling* van 1999. Theorieën en thema's die hun houdbaarheid niet hebben verloren, zijn gehandhaafd. De ontwikkelingen in en om kwaliteitsmanagement in de afgelopen jaren worden gevolgd. Kwaliteitsmanagement wordt in relatie gebracht met andere aspecten van management, zoals strategievorming, marketing, personeels- en informatiemanagement.

Er wordt veel aandacht besteed aan kwaliteitsopvattingen, kwaliteitsmodellen, het INK-managementmodel en aan de Balanced Scorecard. Kwaliteit en productiviteit zijn twee aspecten van het waardebegrip; zij bepalen de prestaties en bedrijfsresultaten.

Organisaties staan voortdurend onder druk van invloeden uit hun omgeving; maatschappij, technologie en markt ondergaan ingrijpende ontwikkelingen die direct op de strategie, structuur en cultuur van organisaties inwerken en de functie van kwaliteitsmanagement raken.

Organisaties kunnen worden opgevat als mechanistische, organische, sociale, politieke en culturele systemen waarin kwaliteitsmanagement een specifiek karakter heeft.

Dit boek is bestemd voor managers, maar ook voor medewerkers van bedrijven en instellingen die geïnformeerd willen zijn over de effecten van ontwikkelingen in maatschappij en markt op bedrijfsvoering, prestatiegedrag en bedrijfs-

resultaten. Studenten in het hoger (beroeps)onderwijs en deelnemers aan managementopleidingen vinden een breed scala van onderwerpen over management en organisatie.

De verschillende relaties tussen de thema's worden vanuit de organisatie- en managementwetenschap behandeld. Daarbij kiest de auteur voor bepaalde paradigma's die in de literatuur op dit vakgebied veel belangstelling krijgen, zich richtend tot managers in allerlei typen van organisaties, en tot hen die in managementopleidingen op zoek zijn naar verruiming en verrijking van kennis en inzicht.

Ton Wentink
Tilburg, 2005

Inhoud

Inleiding		13
1	Het paradigma van kwaliteitsmanagement	19
1.1	Waar gaat kwaliteitsmanagement over?	19
1.2	De strategische dimensie van kwaliteitsmanagement	22
1.3	De marketingdimensie van kwaliteitsmanagement	23
1.4	De arbeidsdimensie van kwaliteitsmanagement	24
1.5	De sociale dimensie van kwaliteitsmanagement	26
1.6	De culturele dimensie van kwaliteitsmanagement	27
1.7	Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie	28
1.8	Kritieke succesfactoren van kwaliteitsmanagement	30
1.9	Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling	33
1.10	Barrières bij kwaliteitsmanagement	35
1.11	Kwaliteitsmanagement: werkelijkheid en illusie	38
2	Ontwikkelingen in maatschappij en markt	43
2.1	Systeem en omgeving	43
2.2	Fragmentatie en verzadiging van markten en hyperconcurrentie	43
2.3	Individualisering van de klant	49
2.4	Schaalvergroting	49
2.5	Outsourcing, samenwerken in ketens en netwerken	50
2.6	Globalisering	53
2.7	De dominantie van de transnationale onderneming	56
2.8	Digitalisering van de economie	57
2.9	Arbeid wordt human capital	62
2.10	Van Rijnlands naar Angelsaksisch model	64
2.11	De opmars van sociale codes	68
2.12	Terugtrekkende en reacterende overheid	72

3	Kwaliteit als prestatie criterium	77
3.1	Kwaliteitsbeleid en onderzoek naar kwaliteit	77
3.2	Manieren om naar kwaliteit te kijken	80
3.3	Ontwerp-, proces- en productkwaliteit	82
3.4	Functionele, technische of professionele relationele kwaliteit en tijd(igheid)	84
3.5	Ervaren en verwachte kwaliteit	84
3.6	Kwaliteitsprofielen: Garvin en Zeithaml	86
3.7	Quality Function Deployment	91
3.8	Value analysis en engineering	97
3.9	Failure Mode Effect Analysis	97
3.10	Kwaliteitskosten	98
3.11	Plan-Do-Check-Act-cyclus van Deming	102
3.12	Kwaliteitsinformatiesysteem	104
3.13	Methodologische aspecten van verbeterinstrumenten	105
3.14	Reacties op kwaliteitsproblemen	107
3.15	Kwaliteit van diensten	107
3.16	Modellen van kwaliteit van dienstverlening	110
3.17	Kwaliteit in de gezondheidszorg en in het onderwijs	119
4	Productiviteit als draaischijf	129
4.1	Output-inputrelatie	129
4.2	Productiviteitsratio's	130
4.3	Totale productiviteit	133
4.4	Arbeidsproductiviteit	135
4.5	Kapitaal- en materiaalproductiviteit	139
4.6	Toegevoegde waarde	140
4.7	Oorzaken van productiviteitsverliezen	142
4.8	Efficiency en effectiviteit	145
4.9	Productiviteit van diensten	146
4.10	Methoden en technieken van productiviteitsanalyse en -verbetering	147
4.11	Knelpunten bij productiviteitsmetingen	148
5	Ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement	151
5.1	Van inspectie naar Total Quality Management	151
5.2	Inspectie	152

5.3	Quality control: beheersing van processen	153
5.4	Quality assurance: kwaliteitsborging	163
5.5	Strategisch kwaliteitsmanagement (integraal kwaliteitsmanagement, Total Quality Management)	172
5.6	Modellen voor kwaliteitsmanagement	179
5.7	Het INK-managementmodel	185
5.8	Kenmerken van een excellente organisatie	197
5.9	Effectiviteit van kwaliteitsmethoden	201
5.10	De prestatie-audit	205
5.11	Value-added auditing	209
6	Leiderschap	211
6.1	Leiderschap en management	211
6.2	Opvattingen over leiderschap	212
6.3	Transactioneel en transformatieel leiderschap	214
6.4	Charismatisch en participatief leiderschap	218
6.5	Leiderschap en kwaliteitsmanagement	220
6.6	Positie van het middenmanagement	223
6.7	Beroep op medewerkers	223
6.8	Leiderschap en verandering	224
7	Voorstellingen van organisaties	227
7.1	Paradoxen en dilemma's	227
7.2	De functionele organisatie domineert	228
7.3	Het beeld van de machine: het bureaucratische model	229
7.4	De organisatie als een organisme	239
7.5	De organisatie als sociotechnisch systeem	241
7.6	De organisatie als lerend systeem	244
7.7	De organisatie als politiek systeem	248
7.8	De cultuurmetafoor van Morgan	250
8	De organisatie als cultureel systeem	253
8.1	Cultuur in de organisatie	253
8.2	Cultuur in management- en kwaliteitsmodellen	254
8.3	Sociale constructies	255
8.4	Niveaus van cultuur	256
8.5	Organisatiecultuur	257

8.6	Uiterlijke verschijningsvormen	261
8.7	Bronnen van organisatiecultuur	262
8.8	Organisatieklimaat, ideologie en imago	263
8.9	Typologieën van culturen in organisaties	264
8.10	'Sterke culturen' en prestatie	277
9	De organisatie als waardeketen	285
9.1	De Value-Based Organization	285
9.2	Value drivers (waardescheppende factoren)	285
9.3	Inrichting van de waardeketen	286
9.4	De organisatie als logistiek systeem	289
9.5	Logistiek in kantoren	290
9.6	Doorbreken van grenzen van organisaties	292
9.7	Organisaties functioneren in ketens	293
9.8	De organisatie als netwerksysteem	298
9.9	De rol van ICT	301
10	Management van bedrijfsprocessen	303
10.1	Van functies naar processen	303
10.2	Management van processen in het INK-managementmodel	308
10.3	Processen als waardeketens	309
10.4	Analyse van processen	313
10.5	Selectie van processen	318
10.6	Procesbeheersing door Statistical Process Control	320
10.7	Invoering van verbeteringen	323
10.8	Procesverbeteringen en procesvernieuwingen	324
10.9	Business Process Reengineering	326
10.10	Een samenvattend stappenplan voor analyse van processen	329
10.11	Focus op Business Process Management	350
11	Kwaliteitsmanagement en strategisch management	353
11.1	Kwaliteitsmanagement, beleid en strategie	353
11.2	Missie en visie: basis voor beleid en strategie	353
11.3	Opvattingen over strategie	355
11.4	Strategische opties	358
11.5	Strategie en infrastructuren	361
11.6	Beleid en strategie in het INK-managementmodel	362

11.7	Paradigma's van strategie: het rationele paradigma	365
11.8	Het evolutieparadigma	372
11.9	Het procesparadigma	374
11.10	Het institutioneel paradigma	382
11.11	De praktijk van strategievorming	383
11.12	Strategievorming en cultuurvorming	386
11.13	Strategie en scenarioplanning	393
11.14	Balanced Scorecard	400
11.15	Balanced Scorecard en het INK-managementmodel	421
12	Kwaliteitsmanagement en marketingmanagement	423
12.1	Waarde en klantwaarde	423
12.2	Interne en externe klantwaarde	426
12.3	Strategieën van klantwaarde	428
12.4	Strategische marketing	430
12.5	Customer Relations Management	435
12.6	Klanttevredenheid	436
12.7	Segmentatie en strategic business units	438
12.8	Managen zonder structuur	441
13	Kwaliteitsmanagement en ICT-management	443
13.1	Concurrentie in de digitale economie	443
13.2	Ontwikkelingen van ICT en business systems	446
13.3	Van localized exploitation naar business scope redefinition	449
13.4	Het digitale waardenetwerk	460
13.5	Pay-off van ICT	468
13.6	Kritieke factoren bij ICT-opbrengsten	471
13.7	Afstemming van bedrijfsbeleid op ICT-beleid	472
13.8	ICT en organisatie (structure follows technology)	475
13.9	De virtuele organisatie	478
13.10	Managementprincipes ter discussie	479
13.11	Onzekerheid	482
14	Kwaliteitsmanagement en personeelsmanagement	485
14.1	Ontwikkelingen in de factor arbeid	485
14.2	Vroege en moderne sociotechniek	487
14.3	Flexibilisering van arbeid	488

14.4	Veranderingen in de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden	490
14.5	Van personeelsbeheer naar competentie management	494
14.6	Intellectual capital: de kennisfactor	499
14.7	Waarde van intellectueel kapitaal	505
14.8	Human capital op de managementagenda	509
15	(Her)ontwerpen van organisaties	511
15.1	Effectiviteit van organisaties	511
15.2	Empirisch en ontwerpend onderzoek van organisaties	513
15.3	Ontwerpen en herontwerpen van organisaties	515
15.4	Een nieuw paradigma	520
15.5	Rollen van managers	524
15.6	Kwaliteit van management	528
	Literatuur	531
	Trefwoordenregister	541
	Personenregister	547
	Over de auteur	551

Inleiding

Het begrip 'kwaliteit' heeft een beladen klank gekregen. Het staat beter om te praten over het 'INK-managementmodel', 'excellente bedrijfsvoering' en 'klantwaarde'. Het lijkt erop dat we klaar zijn met kwaliteit, met name van producten en diensten. Wie zijn eigen ervaringen onder de loep neemt, zal echter moeten toegeven dat het op vele punten slecht gesteld is met kwaliteit, ondanks de zo toegejuichte betrokkenheid op de klant. Natuurlijk zal een ondernemer of een dienstverlener in de non-profitwereld niet zeggen dat de klant hem of haar een zorg zal zijn. Klantoriëntatie, klantfocus, klantwaarde en klanttevredenheid zijn begrippen die bij commercieel fatsoenlijk taalgebruik zijn gaan behoren. Maar het leven is dikwijls harder dan de leer. Een vliegtuigmaatschappij garandeert niet meer dat uw bagage met u meereist. Er zijn nog steeds wachttijden voor routinematige operaties in ziekenhuizen, mede omdat ziekenhuizen als bedrijven niet echt geïnteresseerd zijn om de rij wachtenden in te korten; zij zijn immers hierdoor verzekerd van werkaanbod.

De politie kampt met problemen met betrekking tot de invulling van prestatiecontracten opdat de zorg voor de veiligheid van de burger wordt verbeterd. Allerlei organisatorische en arbeidsrechtelijke beperkingen in de originele taken van de politie maken het haar moeilijk om haar prestaties te verbeteren, ondanks de omhelzing van het INK-managementmodel, dat in menig opzicht een bureaucratiserende werking heeft gehad.

Privatisering van voormalige overheidsbedrijven heeft in een aantal gevallen geleid tot monopolisering en oligopolisering met geen zichtbare verbetering van de prijs-prestatiere relatie van aangeboden diensten. Nieuwe instituties als toezichtorganen en autoriteiten moeten erop letten of de klant wel goed aan zijn trekken komt bij voortdurende uitholling van de marktwerking. De prijs van overheidsdiensten en van de geprivatiseerde nutsbedrijven stijgt zonder noemenswaardige kwaliteitsverbetering; het monopolistisch aanbod houdt dit in stand. Alleen in die sectoren waar veel aanbieders op de koper jagen, heeft die het voor het kiezen, zoals in de telecomsector.

Er zijn vele voorbeelden in het leven van alledag die ons laten zien dat er nog veel werk verzet moet worden om een hogere waarde (kwaliteit gedeeld door prijs) voor de klant, burger, gebruiker, afnemer, patiënt of cliënt te kunnen aanbieden. Deze voorbeelden zullen in dit boek worden aangehaald; ze zijn gerapporteerd door dag- en weekbladen en door vaktijdschriften in de afgelopen vier jaren (2001–2004). Daarom: er is geen enkele reden om het begrip ‘kwaliteit’ uit het (management)vocabulaire te verwijderen. Het verdient eerder een krachtige revitalisering.

Kwaliteit geldt als een strategische leidraad voor algemeen management. Toch merkwaardig dat het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) de idee uitdraagt dat kwaliteit een beladen begrip is geworden: ‘Het lijkt misschien tegenstrijdig, maar een van de eerste besluiten die we hebben genomen, is dat het woord “kwaliteit” voortaan zoveel mogelijk wordt vermeden. Daarmee trachten we beter door te dringen tot het management’ (*Kwaliteit in bedrijf*, mei 2000). INK vindt het een complicatie dat het begrip ‘kwaliteit’ onverbreekelijk met de naam van het instituut is verbonden. INK moet voortaan alleen maar een logo zijn, is de redenering.

Kwaliteit is echter in Nederland niet voor elkaar en Nederlandse kwaliteit is geen gepasseerd station. De sterk onder druk staande concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven zou juist tot een herwaardering van ‘Nederlandse kwaliteit’ moeten leiden om het te kunnen maken tot het onderscheidend vermogen van het Nederlandse bedrijfsleven binnen en buiten de nationale grenzen.

Wij houden het op kwaliteitsmanagement. Dit is management van kwaliteit van een organisatie; intern van haar systemen, processen en activiteiten; extern van de ketens en netwerken waarmee zij is verbonden en van haar producten (goederen en diensten) die zij aan klanten aanbiedt en waaraan zij waarde ontleent. Kwaliteitsmanagement heeft betrekking op systematische en voortdurende verbeteringen en vernieuwingen in en van de totale bedrijfsvoering. Kwaliteitszorg is altijd gericht geweest op voldoen aan klantverwachtingen. Maar dit is niet genoeg; het gaat vooral om het onderkennen van de manier waarop een organisatie waarde kan scheppen voor klanten. Naast de klanten, afnemers of gebruikers zijn er meer *stakeholders* die profijt moeten hebben van kwaliteitszorg: de werknemers en aandeelhouders, investeerders, leveranciers en groepen die specifieke maatschappelijke belangen behartigen. Het managen van kwaliteitszorg is kwaliteitsmanagement dat sterk verweven is met strategisch, marketing-, informatie-, personeels- en logistiek management en met management van cultuur en veranderingen.

In een tijd van economische stagnatie wordt door domme managers bezuinigd op kwaliteitszorg. De redenering is dat kwaliteit geld kost. Er is even geen tijd voor kwaliteitsmanagement. Deze managers hebben kwaliteit van organisatie, bedrijfsvoering, producten en *services* nog niet in hun strategie verankerd. Kwaliteitsmanagement is voor hen een aardige bezigheid voor goede tijden. Maar wat gebeurt er met de bedrijven die een dergelijke koers varen? Zij bieden relatief minder waarde aan hun klanten; zij parkeren activiteiten van verbeteren en vernieuwen en raken daardoor achterop bij hun concurrenten die hun kwaliteitsmanagement strategisch verankerd hebben.

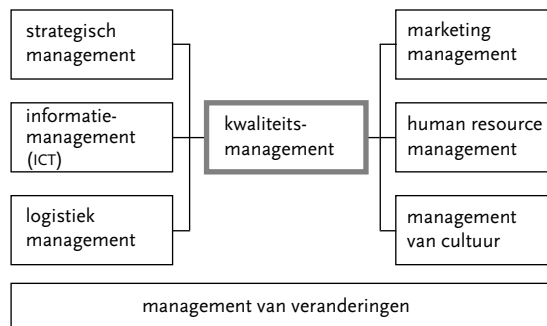
Er zijn ook bedrijven die bij economische *malheur* kwaliteitsmanagement beperken tot kostenbeheersing en kostenreductie. Activiteiten worden extra grondig op hun waardebijdrage gescreend met veelal sanering tot gevolg. Soms kan het niet anders om het marktaandeel vast te houden, vooral wanneer de marktsituatie gekenmerkt wordt door overcapaciteit van aanbod, neerwaartse druk op prijzen en verdringing van aanbieders.

De boodschap mag duidelijk zijn: kwaliteitsmanagement is onlosmakelijk verbonden met efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Juist in moeilijke tijden moeten ondernemingen alert zijn om alle ter beschikking staande verbeter- en vernieuwingsmogelijkheden te benutten. Zonder goede bedrijfsvoering en zonder de klantwaarde te verbeteren, zullen zij er niet meer zijn wanneer het economisch tij keert. Ook als het weer economisch beter gaat, blijft kwaliteitsmanagement belangrijk. Immers, de klant is verwend en zal hoge verwachtingen blijven koesteren. Hij wil *value for money*. De concurrentie onder aanbieders wordt alleen maar harder en krijgt het karakter van hyperconcurrentie. Onder dergelijke omstandigheden zijn kwaliteitszorg en kwaliteitsmanagement noodzakelijk om goed te kunnen blijven presteren, niet alleen voor ondernemingen, maar ook voor non-profit- en overheidsorganisaties.

Transparantie, aanspreekbaarheid, controleerbaarheid en verantwoordelijkheid zijn de kernwaarden van kwaliteit van bestuur. Niet alleen van de eigen organisatie, maar ook van de netwerken waarin zij participeert. Ondoorzichtige vervlechting van organisaties roept vele vragen op. Om wiens belangen gaat het eigenlijk? Zo staat het primaat van aandeelhouderswaarde – kenmerkend voor het Anglosaksische neokapitalistische marktmodel dat in de jaren 1990 beslissingen van topmanagers is gaan bepalen – ter discussie. Het Rijnlandse model, met een evenwichtige aandacht voor de belangen van alle stakeholders, krijgt weer meer aandacht, om de maatschappelijke kosten van het economisch handelen beter in de hand te kunnen houden.

Deconfitures, zwendelpraktijken en malversaties leiden tot de noodzaak om kwaliteitszorg niet meer te beperken tot de kwaliteit van producten en services, maar deze uit te breiden tot de zorg om kwaliteit van bestuur, bestuurders en managers.

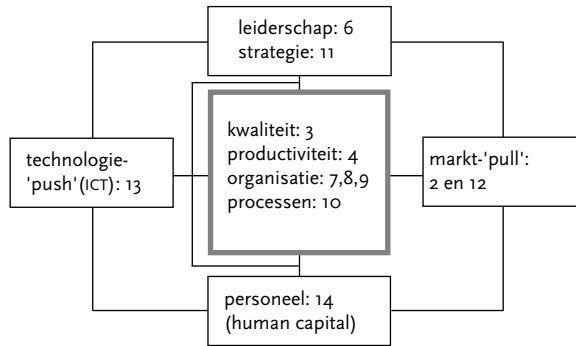
Kwaliteitsmanagement is nauw verbonden met andere managementaspecten. In figuur 0.1 zijn de relaties van kwaliteitsmanagement met andere managementdisciplines aangegeven.



Figuur 0.1 Kwaliteitsmanagement en aanverwante disciplines

In figuur 0.2 is de opbouw van dit boek weergegeven. Kwaliteitsmanagement wordt nader uiteengezet en becommentarieerd (hoofdstukken 1 en 5). Organisaties ontwikkelen zich in een dynamische omgeving van maatschappij en markt die mogelijkheden en kansen aanreikt, maar die ook bedreigend kan zijn en beperkingen oplegt (hoofdstuk 2). Productiviteit en kwaliteit zijn twee met elkaar verbonden prestatieaspecten (hoofdstukken 3 en 4). De organisatie met haar processen staat centraal (hoofdstukken 7, 8, 9 en 10). Haar prestaties worden bepaald door de kwaliteit van leiderschap (hoofdstuk 6), strategisch management (hoofdstuk 11), marketingmanagement (hoofdstuk 12), ICT-management (hoofdstuk 13) en personeelsmanagement (hoofdstuk 14). Kwaliteitsmanagement leidt tot ontwikkeling van de organisatie. Daarmee komt het (her)ontwerpen van organisaties in beeld (hoofdstuk 15).

kwaliteitsmanagement: hoofdstuk 1 en 5
 contextuele omgeving: 2



(her)ontwerpen van organisaties

Figuur 0.2 Referentiekader van dit boek

1 Het paradigma van kwaliteitsmanagement

1.1 Waar gaat kwaliteitsmanagement over?

Kwaliteitsmanagement is het geheel van besturingsactiviteiten dat gericht is op het systematisch en gestructureerd meten, verbeteren, herontwerpen en borgen van de kwaliteit van systemen en processen.

Kwaliteitsmanagement is een paradigma van bedrijfsvoering en ontwikkeling van organisaties met het oog op permanente efficiency en effectiviteit om tot betere prestaties te komen. Het is een manier van denken en handelen met betrekking tot planning, beheersing, verbetering en borging van kwaliteit. Het bevat voorstellingen, opvattingen, beelden, theorieën, methoden, technieken, instrumenten, toepassingen en voorbeelden van aanvaarde en succesvolle praktijken van verbetering van systemen, processen, activiteiten, producten en diensten van ondernemingen en van non-profit- en overheidsorganisaties. Het gaat om toepassingen van algemeen aanvaarde opvattingen over hoe er gehandeld, georganiseerd, gestuurd en geregeld moet worden om 'excellente bedrijfsvoering' inhoud en vorm te geven.

Kwaliteitsmanagement heeft de zorg voor de ontwikkeling, de instandhouding en het functioneren van een kwaliteitssysteem. In het kwaliteitssysteem zijn de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor de uitvoering van kwaliteitszorg vastgelegd. Voortdurend verbeteren en vernieuwen in en van de organisatie is een continu proces. In het kader van de 'lerende organisatie' krijgt kwaliteitszorg – de concrete invulling van kwaliteitsmanagement – een permanente functie.

Kwaliteitsmanagement maakt gebruik van statistische methoden, technieken en instrumenten voor dataverzameling en -analyse, voor besluitvorming en training. Beheersing, verbetering en vernieuwing van processen en organisaties impliceren dat de objecten meetbaar, verklaarbaar en daarmee voorspelbaar zijn.

Kwaliteitsmanagement is honderd jaar geleden begonnen met het Scientific Management van de Amerikaanse ingenieur en managementdeskundige Frederick Taylor. Het paradigma is nog steeds populair en staat, ondanks kritische commentaren, nog steeds op de managementagenda. De ‘neotayloristische’ bedrijfsvoering, met name in de maakindustrie en in de vormen van dienstverlening waarin gestandaardiseerde producten worden aangeboden, leidt aantoonbaar tot hogere productiviteit langs de weg van efficiencyverbeteringen en de werking van het beginsel van schaalgrootheid (*economies of scale*).

Kwaliteitsmanagement ondergaat telkens vernieuwingen, ingegeven door nieuwe ontwikkelingen in de markt en in de maatschappij, die inwerken op de manier waarop organisaties worden ingericht, geleid en bestuurd.

Kwaliteitsmanagement is enerzijds een zelfstandige discipline met eigen methoden en technieken; anderzijds kan het niet los worden gezien van traditionele managementdisciplines, zoals strategisch management, marketingmanagement, human-resourcesmanagement, informatie- en ICT-management, logistiek management en management van veranderen. De modellen van bedrijfsvoering die in kwaliteitsmanagement worden gebruikt verwijzen hiernaar. Zo zien we in het EFQM-model (European Foundation for Quality Management) en in het INK-managementmodel (Instituut Nederlandse Kwaliteit) de aandachtsgebieden leiderschap, strategie en beleid, middelen- en personeelsmanagement. Wij plaatsen kwaliteitsmanagement temidden van de genoemde managementdisciplines. Zij zijn de voedingsbronnen voor het moderne kwaliteitsmanagement. De betekenis van elk van deze disciplines zal telkens in een afzonderlijk hoofdstuk aan de orde komen.

Een kwaliteitssysteem omvat een managementsysteem en een technisch systeem. Het managementsysteem betreft alle activiteiten op het gebied van planning, besluitvorming, organisatie, beheersing, evaluatie, motivatie, training en betrokkenheid van medewerkers om kwaliteit metterdaad te kunnen borgen en verbeteren. Het gaat hier om de kennis en instrumenten die management nodig heeft om de organisatie, de processen en activiteiten goed in beeld te brengen, om vast te kunnen stellen waar en hoe geïntervenieerd moet worden om verbeteringen van kwaliteit en productiviteit te realiseren.

Het technische systeem bestaat uit methoden en technieken om de wensen, behoeften en eisen van klanten en hun opvattingen over de geleverde kwaliteit (markt- en klantenonderzoek) te kennen. Daarbij horen ook de kwaliteit van ontwerp, omzetting van marktinformatie in ontwerp-, product- en productiespecificaties (Quality Function Deployment), kwaliteit van uitvoering van processen en van service aan de klant en de daarbij passende methoden van inspectie, statistische kwaliteitsbeheersing en van kwaliteitsborging.

Kortom: kwaliteitsmanagement omvat alle aspecten van de bedrijfsvoering. In de literatuur is deze allesomvattendheid wel aangeduid met Total Quality Management, wat ook inhoudt dat iedereen in een organisatie erbij betrokken moet zijn.

Shiba c.s. (1993) zien Total Quality Management (TQM) als een ontwikkeling waarin sprake is van uitbreiding van de kwaliteitszorg van *fitness to standard*, naar *fitness to use*, vervolgens naar *fitness of cost* en uiteindelijk naar *fitness to latent requirement*. Bij *fitness to standard* is kwaliteit gelijk aan productkwaliteit; het gaat om productspecificaties en om kwaliteitsstandaarden voor processen, die door inspectie met Statistical Process Control worden bewaakt. Bij *fitness to use* verschuift het accent van het product naar de klant die tevreden moet zijn. De relatie tussen kwaliteit en kosten is aan de orde bij *fitness to cost*: *value for money* legt zowel de nadruk op waardeschepping en klanttevredenheid als op kostenbeheersing. Het eindstation is *fitness to latent requirements* waarvoor een proactieve en anticiperende opstelling naar de klanten nodig is. Het gaat er dan om de behoeften van klanten te kennen en hieraan te voldoen voordat zij zich zelf daarvan bewust zijn. De ontwikkeling van dit vierfasentraject gaat gepaard met veranderingen in de rol en functie van management, waarbij de oriëntatie geleidelijk verlegd wordt van 'binnen' (product en processen) naar 'buiten' (klanten en markten).

Kwaliteitsmanagement vraagt om participatie van medewerkers en management bij initiatieven en in activiteiten die continue kleine verbeteringen en vernieuwing van processen tot doel hebben aan de hand van productiviteits- en kwaliteitsnormen. Het wordt op verschillende niveaus toegepast: op dat van de totale organisatie, waarbij de bedrijfsstrategie aan de orde is; op het procesniveau, waar het gaat om effectief en efficiënt procesontwerp en procesvoering, en op het niveau van de medewerker, waarbij de groeps- en individuele prestaties aan de orde zijn.

Voortdurende productiviteits- en kwaliteitsverbetering stelt hoge eisen aan de capaciteit en geschiktheid van organisaties, van het management en van de medewerkers om te veranderen en te vernieuwen in een proces van 'continu leren'. Er wordt intensieve betrokkenheid van medewerkers gevraagd. Hiervoor zijn gevarieerde vormen van participatie in beslissingsprocessen vereist. Tevens moet ruimte worden geschapen voor nieuwe vormen van arbeidsverdeling, waarin opties voor taakverruiming en taakverrijking kunnen worden gerealiseerd.

In procesgerichte werkvormen, waarin teamarbeid centraal staat, komen beslissingen over proces- en productverbeteringen en -vernieuwingen tot

stand in een samenspel tussen management en medewerkers. De structurele en culturele condities voor zo'n participatieve beslissingsstructuur en de daarbij passende leiderschapsstijl zijn belangrijk voor effectief kwaliteitsmanagement.

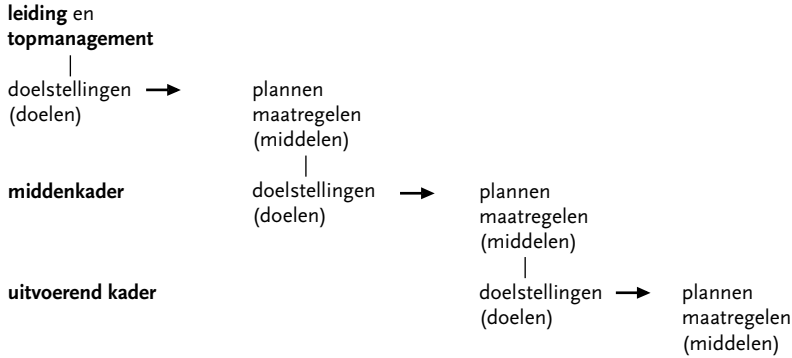
Integrale kwaliteit heeft betrekking op alle aspecten van de organisatie; op alle processen en subsystemen, op alle schakels van de waardeketen en van de kwaliteitskringloop. Totale kwaliteit werkt horizontaal over de grenzen van afdelingen en functies en betreft alle medewerkers op alle hiërarchische niveaus in de organisatie, alsmede de leveranciers en afnemers in de keten waartoe het bedrijf behoort. Verbetering en vernieuwing vragen om een cross-functionele aanpak, over de grenzen van afdelingen of van schakels van de waardeketen heen. Het zijn de bedrijfsprocessen die hiervan object zijn. Managen van processen krijgt de voorrang boven het managen van functies. Dit vraagt om duidelijk toegewezen verantwoordelijkheden; managers worden als het ware proceseigenaars. Procesmanagement vergt een holistische kijk op de organisatie. Informatie- en communicatietechnologie kunnen worden ingezet ten behoeve van het optimaliseren van de *customer value*, met name door het reduceren van de complexiteit van processen.

1.2 De strategische dimensie van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement heeft een strategisch karakter. Het dient verankerd te zijn in de strategievorming en worden gesitueerd in het brede spectrum van veranderingen waarmee organisaties worden geconfronteerd. Vanuit de bedrijfsstrategie wordt door middel van *policy deployment* voor alle niveaus en voor alle functies in de organisatie duidelijk gemaakt wat de kwaliteitsdoelstellingen zijn. De leiding van de organisatie moet een visie hebben over de situatie waarin het bedrijf in de komende jaren moet komen te verkeren. De visie wordt uitgewerkt in een strategie van verbeterdoelstellingen die door het topmanagement voor elk niveau worden vertaald in specifieke en gedetailleerde concrete doelen en acties. De actieplannen op het ene niveau worden verbonden met de doelen op het niveau daarboven. Het gaat daarbij om een organisatiebrede aanpak van verbeteringen en om het stellen van prioriteiten. In figuur 1.1 is de cascade van doelstellingen en plannen weergegeven.

Policy deployment helpt de leiding om haar boodschap op een eensgezinde manier door te geven. Alle niveaus participeren actief in het ontwikkelen van strategieën en actieplannen voor verbeteringen. De verantwoordelijkheden voor implementatie, tijdschema's en beoordelingscriteria voor de voortgang

worden vastgelegd. Zij wordt met *audits* gemeten, waarna de resultaten aan alle betrokkenen worden teruggekoppeld.



Figuur 1.1 Policy deployment (bron: Huges, 1995)

1.3 De marketingdimensie van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is nauw verbonden met strategisch marketingmanagement: het geheel van beslissingen over het formuleren, invoeren en uitvoeren van de marketingstrategie en -tactiek. Daarbij gaat het erom welke posities een bedrijf op welke markten met welke middelen op welke tijdstippen wil innemen.

Marketingstrategie betreft een drietal krachten, de zogenaamde '3 C's': de Customer (klant), de Competition (concurrentie) en de Corporation (onderneming). Strategisch verwijst naar de wijze waarop een organisatie zich op effectieve wijze wil onderscheiden van haar concurrenten om een superieure waarde te leveren (Frambach & Nijssen, 1999).

De marketing gebruikt verschillende methoden waarin de relatie met kwaliteitsmanagement tot uitdrukking komt. De klant, afnemer of gebruiker is de focus waarop kwaliteitsverbetering van producten en diensten zich richt. Superieure kwaliteit is het voldoen aan of zelfs het overtreffen van (potentiële) verwachtingen van de klant op een profijtelijke manier, efficiënter en effectiever dan de concurrentie. Het gaat om het leveren van producten waarvan de klant ervaart dat die waarde voor zijn geld krijgt (*value for money*): een goed kwalitatief product dat tijdig wordt geleverd, met goede service en tegen een aantrekkelijke prijs. De nadruk bij het leveren van toegevoegde waarde ligt steeds meer op de kwaliteit van services.

Kennis van de klant en van de markt door middel van marktonderzoek is de input voor productspecificaties. De ‘stem van de klant’ klinkt vanaf het begin van het voortbrengingsproces door: bij de marketeers en bij de ontwerpers. Zij worden genoodzaakt om intensief met elkaar samen te werken. Klanttevredenheidsonderzoek stelt vast of de geleverde kwaliteit overeenstemt met de verwachte kwaliteit. Prestaties worden voortdurend vergeleken met die van de concurrenten door middel van *benchmarking*.

Niet de manier waarop de leverancier denkt dat hij de klanttevredenheid realiseert, maar de wijze waarop de klanten zelf kwaliteit ervaren (*relative perceived quality*) in vergelijking met wat de concurrenten aanbieden, moet centraal staan. Klanttevredenheidsonderzoeken (*customer satisfaction surveys*) dienen niet alleen de waardering van de prestaties (van het eigen product) vast te stellen, maar die moet ook worden vergeleken met de waardering van prestaties (van de producten) van concurrenten. Dit betekent dat dergelijke waarderingen in de marktcontext moeten worden geplaatst. Zo kan de eigen prestatie verbeteren, maar als die van de concurrent(en) sneller en meer verbetert, dan is men er relatief weinig mee opgeschoten.

Kwaliteit van producten en services vereist kwaliteit van processen, waarbij aan de opgegeven specificaties wordt voldaan. *Doing things right the first time* zal leiden tot betere producten tegen lagere kosten en prijzen.

1.4 De arbeidsdimensie van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitszorg heeft niet alleen gevolgen voor de manier waarop organisaties zijn gestructureerd, maar ook voor de wijze waarop het arbeidssysteem is ingericht. Ontwikkelingen in de factor arbeid en in de arbeidsverhoudingen vormen de achtergrond waartegen de effecten van kwaliteitszorg op het werken van mensen moeten worden geplaatst. Kwaliteitsmanagement staat voor de opgave ‘permanent georganiseerd leren’ vorm en inhoud te geven. De factor arbeid wordt daarbij opgevat als ‘menselijk kapitaal’. Bewaking van de waarde hiervan – *human capital accounting* – en vergroting van deze waarde door accumulatie en diffusie van kennis en ervaring in de organisatie, vragen om aandacht. Voortdurend investeren in *human capital*, door scholing en on-the-job-training is een noodzakelijke voorwaarde om systematische en continue verbeteringen en vernieuwingen tot stand te kunnen brengen.

Beschikbaarheid van informatietechnologie en een hoger opleidingsniveau maken van vele werkers 'kenniswerkers'. Niet fysieke arbeid maar kennis staat centraal bij voortdurend verbeteren en vernieuwen. Verbetering en vernieuwing vragen om investeringen in kennis en vaardigheden, in opleidingen en in permanente training in nieuwe methoden, technieken en werkwijzen. Het personeelsmanagement staat voor de opgave om het vermogen van mensen om te veranderen en te vernieuwen – de capaciteit om te leren – te vergroten.

Arbeid als 'menselijk kapitaal' dient zowel voor het individu als voor de organisatie optimaal te worden benut. De kwaliteit ervan, de motivatie, binding en inzet van mensen, is een kritieke factor voor succes geworden. Personeelsmanagement staat er enerzijds voor om de inzet van medewerkers, hun betrokkenheid, hun bereidheid om voortdurend te veranderen en de interne flexibiliteit te versterken. Het heeft tot taak om de participatie en betrokkenheid van medewerkers bij kwaliteitsprojecten te versterken met het oog op verbetering van de bedrijfsresultaten, maar ook van de verbetering van de kwaliteit van de arbeid zelf. Anderzijds werkt het aan nieuwe vormen van beloning, waarin prestatiegebonden elementen tot uitdrukking komen.

Kwaliteitsmanagement grijpt in de organisatie van het werk in. Zo vragen verbeteringen van processen om teamarbeid, waarbij over de grenzen van de eigen taken en afdelingen heen wordt gegaan en interne leverancier-klantketens in het vizier komen. Klantgerichtheid vergt van medewerkers het vermogen om zelf regels en voorschriften te interpreteren in contacten met klanten als de situatie daarom vraagt. De nadruk moet dan eerder liggen op het om kunnen gaan met verantwoordelijkheden en minder op het voldoen aan specifieke taakomschrijvingen. Van de medewerker wordt steeds meer gevraagd mee te denken en initiatieven te nemen om verbeteringen te bedenken. Er wordt verwacht dat hij/zij meer verantwoordelijkheid neemt bij het opsporen en wegwerken van kwaliteitstekorten. Dit betekent dan weer decentralisatie van bevoegdheden tot dichtbij de uitvoerende medewerker. Werken in teams betekent in dit verband dat mogelijke kwaliteitsverbeteringen in teams worden besproken, op hun toepasbaarheid worden geanalyseerd en ingevoerd door degenen die ze moeten aanbrengen. Meedenken bij de probleemomschrijving en bij het zoeken naar werkbare oplossingen vraagt om kennis en uitwisseling van ervaringen. Naast technische kennis en vaardigheden, die verbreed worden door taakroulatie, taakverruiming en taakverrijking en het werken in groepen, zijn sociale en communicatieve vaardigheden belangrijk geworden.

1.5 De sociale dimensie van kwaliteitsmanagement

Verbeteren en vernieuwen zijn sociale processen en vragen om participatie van de actoren. Hun gedrag wordt gestuurd door percepties van de werkelijkheid, sociale constructies, verwachtingen, normen, opvattingen, belangen, motieven, doeleinden en waarden. De relatieve sterkte van beleving van waarden en normen van kwaliteit verklaart verschillen in succes van kwaliteitsmanagement. De sterkte van de kwaliteitscultuur is afhankelijk van de capaciteit om sociale actoren van waarden en normen van kwaliteit te doordringen.

Een kwaliteitsorganisatie is een 'lerende organisatie', waarin de persoonlijke ontplooiing van de medewerkers hand in hand gaat met het scheppen van meer bekwaamheden om productiviteits- en kwaliteitsvraagstukken op te lossen. Management en medewerkers ontwikkelen daarbij in dialoog gezamenlijke visies op wat kwaliteitsverbetering concreet moet betekenen en op de wijze waarop zij tot stand moet komen.

Een rigide scheiding tussen management, staf en uitvoering is disfunctioneel in een 'lerende organisatie'. Van managers wordt verwacht dat zij zich identificeren met de groep van medewerkers waaraan zij leiding geven en dat zij door coördinatie van de activiteiten van de groep afstemming met andere groepen sturen.

Meedenken bij de probleemomschrijving en bij het zoeken naar werkbare oplossingen vraagt om kennis en uitwisseling van ervaringen. Er worden daarbij hoge eisen gesteld aan de informatievoorziening.

Een kwaliteitsorganisatie staat open voor nieuwe organisatie modellen, waarin plaats is voor 'vergelijkend leren' over de grenzen van de eigen branche en markten heen (benchmarking) en voor flexibiliteit ten aanzien van het aangaan van wisselende samenwerkingsverbanden. Zij heeft gevoel voor virtualiteit. Zij is flexibel in het construeren van netwerken met klanten, leveranciers en concurrenten, die een permanent of een tijdelijk karakter kunnen hebben, naargelang de participanten er voordeel van genieten. Dergelijke netwerken bieden de mogelijkheid voor de deelnemers om van elkaars kennis, technologie en markten te profiteren in een structuur die niet belemmerd wordt door hiërarchische en functionele barrières. De deelnemers brengen hun kernbekwaamheden in wisselende samenwerkingsverbanden in om daarmee door synergie van bekwaamheden een 'win-win'-situatie te scheppen. Snelle uitwisseling van kennis en ervaring – met behulp van informatietechnologische voorzieningen – vergroot de leercapaciteit van de virtuele organisatie.

1.6 De culturele dimensie van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement beoogt voortdurend te verbeteren en te vernieuwen. Daarbij gaat het niet alleen om veranderingen in de structuur van de organisatie, in haar systemen en processen, maar ook om ontwikkelingen in de (bedrijfs)cultuur om tot een 'nieuwe organisatie' te kunnen komen. Het gaat dan om veranderingen in waarden, normen, opvattingen en gedragingen in de organisatie: *the way we are doing things around here*. Bij kwaliteitsmanagement is er sprake van een culturele transformatie, die gepaard gaat met een herdefiniëring van de rollen van leiders en managers.

Kwaliteitsmanagement omvat een set van consistente waarden, die een solide basis vormen voor de ontwikkeling van bedrijfspraktijken (Hardjono c.s., 1996). Het gaat om *business process focus*: activiteiten in processen die waarde toevoegen, staan centraal. Processen zijn de objecten van verbeteringen en vernieuwingen. Een tweede waarde is de voortdurende oriëntatie op de klant (*customer focus*). De klant is het vertrekpunt voor verbeteren van processen. Er is sprake van een *outside-in* vanuit de markt naar de organisatie in plaats van een *inside-out*-oriëntatie.

De derde waarde is de gerichtheid op mensen. Het zijn de mensen in de organisatie die verbeteringen moeten aanbrengen. Gelegenheid hebben om te leren en zich te kunnen ontwikkelen is hiervoor een voorwaarde.

Medewerkers hebben een natuurlijke behoefte om kwaliteit te leveren. Zij nemen initiatieven om de kwaliteit te verbeteren, maar die moeten wel worden georganiseerd. De bedrijfscultuur moet een vruchtbare voedingsbodem zijn voor versterking van de leercapaciteit en van de mogelijkheden om aanwezige kennis goed te benutten. Het gaat hier om de intellectuele waarde van de onderneming. Excellente bedrijfsvoering vraagt om verbetering van de mogelijkheden om als groep of gemeenschap samen te werken; dit is de groei van de socialisatiewaarde van de organisatie.

Er is sprake van convergentie van waarden die de bouwstenen leveren voor een sector- en branchegrenzen overschrijdende kwaliteitscultuur. Ondernemingen, non-profit- en overheidsorganisaties werken in dezelfde complexe, turbulente en onzekere maatschappelijke en marktomgeving. De problemen waarvoor hun management zich gesteld ziet, zijn nagenoeg identiek. De beschikbare oplossingen zijn veelal gelijksoortig. Het gaat hier om de vraag of de 'sociale codes' op elkaar gaan lijken. Dit zijn onderliggende veronderstellingen waarmee we naar de werkelijkheid kijken, haar interpreteren en er gevolgen voor ons handelen aan ontlenuen. Zij specificeren de doelstellingen en de inrichting

van de sociale organisatie. Omdat sociale codes van elkaar verschillen, zal de aanpak van problemen uiteenlopen. Oplossingen die voor de één gelden, behoeven niet noodzakelijk effectief te zijn voor de ander. Management moet zoeken naar een eigen aanpak voor kwaliteitsproblemen die aansluit bij en gevoed wordt door de sociale codes die voor de eigen omgeving en organisatie gelden. Naarmate de internationale vervlechting groeit en cross-culturele samenwerking intensiveert, zal er meer van elkaar geleerd worden. Confrontatie met culturele heterogeniteit bevordert de onderlinge beïnvloeding van de sociale codes.

1.7 Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie

In de periode na de Tweede Wereldoorlog zijn er grote veranderingen opgetreden in de organisatie van de industriële productiebedrijven, die later werden toegepast in de organisatie van profit en non-profit dienstverlenende bedrijven. Tot de jaren 1960 waren de principes van Scientific Management van Frederick Taylor richtinggevend. De nadruk lag op voortdurende verbetering van efficiency door voortbrenging van gestandaardiseerde producten. Schaal-grootte of *economies of scale* zorgde voor verbetering van de productiviteit. Het werk van de productiemedewerkers bestond uit kortcyclische, strak gestructureerde en zich herhalende taken waarvoor weinig initiële scholing is vereist. Producenten bevonden zich – onder condities van relatieve schaarste – in een verkoopmarkt en hun strategie was gericht op maximalisatie van hun markt-aandeel.

De organisatiestructuur kenmerkte zich door functionele specialisatie over gespecialiseerde afdelingen, een strakke hiërarchie op basis van een beperkt gezagsbereik (*span of control*) van managers en scheiding tussen planning, voorbereiding en controle enerzijds – voorbehouden aan professionele stafafdelingen – en uitvoering anderzijds. In de relaties tussen de afdelingen onderzoek & ontwikkeling, productie en marketing speelde marketing een ondergeschikte rol.

In marktsituaties met een dominante positie van de aanbieders is het (neo)tayloristische model aantrekkelijk. Concurrentie vindt voornamelijk plaats op basis van prijs. Dit vergt voortdurende aandacht voor verbetering van efficiency in de productie, derhalve verhoging van de productiviteit met als gevolg verlaging van de kostprijs en marktprijs. In vele markten – met name in de industrie van consumptiegoederen – komen we deze situatie tegen.

In de jaren 1970 zijn vele markten gaan veranderen. De afnemers stelden niet alleen eisen aan prijs maar ook aan kwaliteit. Het aantal aanbieders was sterk gestegen waardoor de concurrentie was geïntensiveerd. Er was niet langer sprake van een dominantie van de aanbieders maar van de afnemers.

De groei van het aantal aanbieders leidde tot differentiatie van hun aanbod; men trachtte de concurrent af te troeven op basis van verbreding van het productassortiment. Dit betekende dat aanbieders zowel op efficiency als op kwaliteit met elkaar in de slag gingen. Kwaliteitsmanagement kwam daardoor hoog op de agenda te staan. Kwaliteit en productiviteit werden de twee speerpunten in concurrentiestrategieën. Betere kwaliteit van producten betekende dat de levensduur van producten korter werd. Omdat de positie van de afnemers sterker werd, won marketing aan betekenis. Het aanbod werd meer vraaggestuurd. Nieuwe technologieën maakten verdere differentiatie van producten mogelijk.

Toenemende productdifferentiatie en snelle productvernieuwing vroegen om flexibiliteit. In de jaren 1980 kwam productieflexibiliteit hoog op de agenda te staan. Toepassingen van de informatietechnologie hebben het mogelijk gemaakt om de productieflexibiliteit aanzienlijk te vergroten met behoud van maximale efficiency en een optimale kwaliteit-prijsverhouding. De functionele organisatie van de productie kwam onder druk te staan. Cross-functionele relaties werden het object van management naast de aansturing van afzonderlijke functies die in specifieke afdelingen waren ondergebracht.

Flexibele productie maakte het mogelijk om het aanbod van producten verder te differentiëren. Daarmee steeg de kwaliteit, omdat de afnemer meer keuzemogelijkheden heeft. Modulaire productie leidde tot *mass customization* waarbij op specifieke behoeften en wensen van afnemers kon worden ingespeeld met behoud van optimale efficiency. Schaalvergroting was geen wenkend perspectief meer voor de omvang van de productie(organisatie). Flexibele productietechnologieën maakten juist schaalverkleining aantrekkelijk: kleine series als grote variatie gewenst is.

De ontwikkeling, convergentie en kruisbestuiving van (nieuwe) technologieën in een situatie waarin zich wereldwijd nieuwe producenten aanbieden, heeft de concurrentie enorm versterkt. De snelheid hiervan neemt alsmaar toe. Dit leidt tot meer druk op flexibiliteit, kwaliteit en efficiency. Kennis is nodig om nieuwe technologieën voort te brengen en is een kritieke productiefactor geworden. Niet alleen verbetering en vernieuwing van technische kennis, maar ook kennis van de markt, van bedrijfsvoering en van organisatie en sociale kennis vormen het hart van innovatie.