

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1	Invoering van kwaliteitszorg	11
1.2	Veranderen	13
1.3	De kwaliteitsmanager	13
1.4	Wat is draagvlak?	14
1.5	Pijlers voor draagvlak	16
1.5.1	Visie	16
1.5.2	Cultuur	17
1.5.3	Leiderschap en voorbeeldgedrag	19
1.5.4	Communicatie	22
<b>2</b>	<b>Kwaliteitsmanagement</b>	<b>25</b>
2.1	Wat is kwaliteitsmanagement?	25
2.2	Van productkwaliteit naar totale kwaliteit	26
2.3	Kwaliteitsmanagementsysteem	28
2.4	Organisatieontwikkeling	31
2.5	Variatie en efficiency	32
2.6	Plan-Do-Check-Act	34
2.7	Adequate informatievoorziening	36
2.8	Communicatie en informatievoorziening in processen	38
2.9	Bureaucratie en flexibiliteit	41
<b>3</b>	<b>Cultuur in een kwaliteitsgerichte organisatie</b>	<b>49</b>
3.1	Wat is een organisatie?	49
3.2	Cultuur	51
3.3	Cultuur en kwaliteitsmanagement	54
3.4	Van activiteitengericht naar procesgericht	56
3.5	De activiteitengerichte organisatie	56
3.6	De procesgerichte organisatie	58
3.7	Een kwaliteitsgerichte organisatie is een lerende organisatie	69
<b>4</b>	<b>Veranderingstrajecten</b>	<b>75</b>
4.1	Inleiding	75
4.2	Motivatie voor kwaliteitsmanagement	76
4.2.1	Extern motief: het ontwerp van het systeem staat voorop	77

4.2.2	Intern motief: de ontwikkeling van de organisatie staat voorop	78
4.3	Betrokkenheid	79
4.4	Wat is motivatie?	81
4.5	Bereidheid om te veranderen	82
4.6	Noodzaak om te veranderen	83
4.7	Bekwaamheid om te veranderen	83
4.8	Visie	84
4.9	Nulmeting	87
4.10	Cultuurdiagnose	88
4.11	Cultuur- of gedragsverandering	89
4.12	Zevenkrachtenmodel	92
4.13	Actieplan	93
4.14	Uitvoering	95
4.15	Aansturing bij de invoering van kwaliteitszorg	98
<b>5</b>	<b>Weerstand en draagvlak</b>	<b>103</b>
5.1	Wat levert het op?	103
5.2	Wat is weerstand?	106
5.3	Weerstand bij de overgang van activiteitengericht naar procesgericht	108
5.4	Hoe ga je met weerstand om?	110
5.5	Draagvlak creëren voor kwaliteitsmanagement	116
5.5.1	Bewustzijn, begrijpen, accepteren	117
5.5.2	Motiveren en inspireren	120
5.6	Draagvlak bij het beschrijven van processen	124
5.7	Je eigen weerstand	127
5.8	Krachtenveldanalyse	128
5.9	Continu verbeteren als onderdeel van je werk	131
5.10	Werving en selectie	134
<b>6</b>	<b>Communicatie</b>	<b>135</b>
6.1	Inleiding	135
6.2	Intern communiceren over kwaliteitsmanagement	138
6.3	Verander de communicatie	141
6.4	Communicatieplan	142
6.5	Communicatiemiddelen	144
6.6	Het gebruik van social media	147
6.7	Formele en informele communicatie	148
6.7.1	Werkoverleg	148

6.7.2	Overlegstructuur	149
6.7.3	Jaarverslag kwaliteitsmanagement	150
6.8	Communicatieadviseur en kwaliteitsmanager	151
<b>7</b>	<b>De kwaliteitsmanager als organisatieadviseur</b>	<b>153</b>
7.1	Van eindinspecteur naar organisatieadviseur	153
7.2	Veranderingen	154
7.3	Motivatie	154
7.4	Positie	155
7.5	Kwaliteitsmanager overbodig?	156
7.6	Schakelfunctie tussen management en medewerkers	157
7.7	Draagvlak voor zichzelf en reflecteren op eigen rol	157
7.8	De kwaliteitsmanager heeft bestaansrecht	158
<b>8</b>	<b>Draagvlak voor de interne audit</b>	<b>159</b>
8.1	Het nut van een interne audit	159
8.2	Draagvlak	160
8.3	Vorbereiding en uitvoering	162
8.3.1	Het auditprogramma	163
8.3.2	De auditor	166
8.3.3	Het auditplan	171
8.4	Het auditgesprek	173
8.5	Communicatie tijdens het auditgesprek	177
8.5.1	Communicatieniveaus	178
8.5.2	Gedrag	181
8.6	Verbetermogelijkheden	183
8.7	Evaluatie auditsysteem	184
<b>9</b>	<b>Aandacht voor draagvlak in kwaliteitsnormen en -modellen</b>	<b>189</b>
9.1	Kwaliteitsmodellen	189
9.2	Inspireren, motiveren, waarderen en reflecteren in het INK-managementmodel	190
9.3	ISO 9001:2008 en kwaliteitsmanagementprincipes	192
9.3.1	Beschrijving van de acht kwaliteitsmanagementprincipes	193
9.4	Gebruik van de acht kwaliteitsmanagementprincipes	196
9.4.1	De kwaliteitsmanagementprincipes als hulpmiddel om draagvlak te creëren	197
9.5	Oriëntatie	198
9.6	Opzet	199
9.7	Beoordelen	204

- 9.8 Verbeteren 205
- 9.9 Nulmeting op basis van de acht kwaliteitsmanagementprincipes 206
- 9.10 Communicatie met behulp van de acht kwaliteitsmanagementprincipes 208
- 9.11 Nieuwe ISO-richtlijn: mensen betrekken bij kwaliteit 210
  - 9.11.1 Waarom deze nieuwe richtlijn? 210
  - 9.11.2 Wat staat er zoal in deze nieuwe richtlijn? 211
- 9.12 Een korte toelichting op Investors in People 212
  - 9.12.1 Basisprincipes 212

**Tot slot 215**

**Bronvermelding 217**

**Register 219**

**Over de auteur 221**

Meestal is men geneigd om bij het invoeren van kwaliteitszorg de meeste aandacht te besteden aan het beschrijven van de werkzaamheden in procesbeschrijvingen, het meetbaar maken van de gewenste prestaties en het bepalen van de beste indicatoren. Over de andere problemen, vooral die van veranderkundige aard, wordt nogal eens te makkelijk gedacht. Dit is vaak een reden waarom het niet lukt om een geaccepteerd kwaliteitsmanagementsysteem te ontwikkelen. Kwaliteit is geen kwestie van het administratief vastleggen van procedures en het invullen van een reeks formulieren – dat kan juist leiden tot bureaucratie en verstarring. Veel kwaliteitsprojecten stranden door onvoldoende betrokkenheid van het management. Of juist omdat je plannen, hoe prachtig ook, niet worden gedragen door de werkvloer.

Je kiest voor kwaliteitszorg. Maar om een goede invoering te bereiken zullen de medewerkers overtuigd moeten zijn van het nut.

## 1.1 Invoering van kwaliteitszorg

Kwaliteitsmanagement is de laatste jaren een veelbesproken onderwerp geworden. Zo langzamerhand onderkennen heel veel organisaties het belang van kwaliteitsmanagement en is het heel gewoon dat je een kwalitatief goed product of een goede dienst levert. Was kwaliteitsmanagement een aantal jaren geleden nog een interessant issue voor profitorganisaties, nu willen ook non-profitorganisaties de hoogst mogelijke kwaliteit bereiken. Bedreigingen en kansen zijn er namelijk ook in de publieke sector.

Profitorganisaties hebben afnemers in de vorm van consumenten of andere bedrijven, terwijl non-profitorganisaties bijvoorbeeld burgers of patiënten als afnemers kennen. Het principe blijft echter gelijk: variatie in het hoofdproces reduceren, zodat je tegen zo laag mogelijke kosten de juiste dienst levert. Operaties, vergunningen en onderwijs moeten ook voldoen aan de eisen van de afnemer. Hoewel belastingbetalers en patiënten meestal niet in staat zijn

om naar anderen uit te wijken, stellen zij zich toch teweer. Privatisering, de onwil om belasting te betalen en het openbaar maken van klachten via de Nationale ombudsman zijn vaak signalen die wijzen op ontevreden klanten. En net als in de particuliere sector wordt in de publieke sector meer voor minder gevraagd. Mensen willen een betere service. Er zijn al vooruitstrevende publieke instellingen die laten zien dat het mogelijk is. Ziekenhuizen kunnen erin slagen hun tekorten weg te werken terwijl de zorg voor de patiënten verbetert. De overheid kan haar dienstverlening verbeteren terwijl zij de belastingen in de hand houdt. Gemeenten kunnen hun werk beter doen en tegelijkertijd bezuinigen.

De invoering van kwaliteitsmanagement en de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem zijn daarom voor veel organisaties een logische stap in hun ontwikkeling. Daarbij gaat het allang niet meer alleen om een efficiënt proces dat een goed product aflevert, maar om de kwaliteit van de hele organisatie. Het gaat om de ontwikkeling van de organisatiecultuur en verbetering van de mogelijkheden om samen te werken, en om het vermogen te leren en de aanwezige kennis te gebruiken. Het zijn tenslotte de medewerkers die verbeteringen en vernieuwingen tot stand brengen.

In veel organisaties heerst echter het gevoel dat kwaliteitsmanagement een verplichting is. Het kost tijd en moeite. Vooral wanneer je een kwaliteitsmanagementsysteem vanuit een verplichting hebt opgezet, bijvoorbeeld omdat je klanten om een ISO 9001:2008-certificaat vragen, verloopt de opzet en het onderhoud niet vlekkeloos. Maar kwaliteitsmanagement kun je niet meer zien als iets wat door de klanten wordt verplicht of iets wat geld kost. Daarom moet je bij de invoering uitgaan van de behoefte van de medewerkers en het niet beschouwen als een verplichting. Het kwaliteitsmanagementsysteem is een hulpmiddel. Echte zorg voor kwaliteit ontstaat pas als iedereen daar voordeel bij heeft. De medewerkers bepalen het succes van kwaliteitsmanagement. Echt werken aan verbeteringen doe je gezamenlijk. Het is dus van essentieel belang dat er draagvlak is voor het systeem. Dat begint al bij de opzet. De meeste kwaliteitsmanagementsystemen die worden opgezet zijn op zichzelf goed. Toch wordt er niet altijd alles uit gehaald wat mogelijk is. Het probleem zit niet in het systeem, maar in de betrokkenheid en de vaardigheden van de mensen. Een computer is zo goed als de mensen die ermee werken. Zo is het ook met kwaliteitsmanagementsystemen. Je hebt de medewerkers nodig bij de opzet van het systeem, en daarna heb je ze nodig voor het onderhoud.

## 1.2 Veranderen

Een kwaliteitsmanagementsysteem functioneert niet wanneer de medewerkers het niet als een eigen systeem accepteren waarvan ze dagelijks voordeel hebben. In veel gevallen veronderstelt dit overigens een andere manier van werken en omgaan met elkaar. Het is in ieder geval een cultuur- of gedragsverandering. Dit betekent dat het traject van de invoering van kwaliteitszorg en de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem een veranderingstraject is. Het zou kunnen gebeuren dat tijdens dat traject veranderingen in grote aantallen plaatsvinden. Wanneer je je daar niet op voorbereidt, is het gevaar groot dat de medewerkers op de werkvloer het spoor bijster raken en dat ze afhaken. Een houding van 'het zal mijn tijd wel duren' of 'eerst zien en dan geloven' is funest.

Heb je eenmaal een systeem opgezet, dan kunnen veranderingen optreden doordat eisen van de klant veranderen, doordat het productieproces verandert als gevolg van verbetering of vernieuwing, of doordat de organisatie verandert. Je gaat je processen optimaliseren en je gaat inspelen op veranderende klantverwachtingen of mogelijke toekomstige klantverwachtingen. Je reageert op afwijkingen van de door jou gestelde normen, op nieuwe technieken, op de veranderende vraag van de klant, et cetera. Dit kan leiden tot veranderingen en vernieuwingen. Continu verbeteren heb je immers vooropgezet en dat betekent continu veranderen en eventueel vernieuwen. Veranderen is een continue activiteit. Je zult in staat moeten zijn om veranderingen te initiëren en door te voeren. En ze beheerst te laten verlopen. Veranderen betekent dat je je ontwikkelt.

Verandering gaat om gedragsverandering: om het tijdig anders uitvoeren van activiteiten of het uitvoeren van andere activiteiten. Voor iedere organisatie die serieus met kwaliteitszorg bezig is, is dat aan de orde. Het komt ook steeds vaker en steeds sneller aan de orde. Van belang is dat je die veranderingen aan kan pakken, terwijl het primaire proces gewoon doordraait. De continuïteit hangt daarvan af. Maar hoe beter dit gaat, hoe gewoner veranderen wordt. Verbeteren, vernieuwen en leren worden onderdeel van het normale werk. Veranderingsprocessen horen tot het normale primaire proces.

## 1.3 De kwaliteitsmanager

Vaak wordt één persoon verantwoordelijk gemaakt voor kwaliteitsmanagement, namelijk de kwaliteitsmanager. Deze coördineert de werkzaamheden die gericht zijn op het in stand houden van het systeem. Hij of zij wordt ver-

antwoordelijk gehouden voor de 'kwaliteit' en dus voor kwaliteitsmanagement. Maar kwaliteitsmanagement is een verantwoordelijkheid van iedereen binnen de organisatie. Als het goed is, draagt iedere medewerker verantwoordelijkheid voor kwaliteitsmanagement. Niemand kan zich onttrekken aan de uitvoering van kwaliteitstaken. Dat geldt van de top tot en met het uitvoerend personeel. De essentie is dat iedereen leert op een klant- en resultaatgerichte wijze met afnemers en met elkaar om te gaan. Echt werken aan verbeteringen gebeurt gezamenlijk. Kwaliteitszorg is van iedereen.

Wanneer er geen draagvlak is voor kwaliteitsmanagement wordt de kwaliteitsmanager vaak als stoorzender gezien. Hij is 'degene die komt kijken of we volgens ISO werken'. Voor een kwaliteitsmanager is het dan moeilijk om de medewerkers enthousiast te krijgen voor kwaliteitsmanagement. Het is van essentieel belang dat vooral het management, maar ook de kwaliteitsmanager zelf, draagvlak creëert voor het kwaliteitsmanagementsysteem. Draagvlak creëren betekent dat je ervoor zorgt dat je van tevoren ondersteuning en goedkeuring verwerft voor het kwaliteitsmanagementsysteem.

De kwaliteitsmanager draagt geen lijnverantwoordelijkheid. Hij is een staf-functionaris. Hij heeft geen enkele bevoegdheid over de kwaliteit van het product of de dienst. Natuurlijk ondersteunt de kwaliteitsmanager de medewerkers wel bij het uitvoeren van metingen, berekeningen en analyses op de kwaliteit van een product of dienst, maar hij draagt geen lijnverantwoordelijkheid voor het produceren van goederen die voldoen aan de eisen en wensen van de klant. Het management draagt de lijnverantwoordelijkheid. Daarnaast ondersteunt de kwaliteitsmanager bij het uitvoeren van audits, het coachen van verbeterteams of het trainen van medewerkers in verbeter technieken.

De verantwoordelijkheid voor kwaliteit ligt dus bij het management. De manager moet ervoor zorgen dat klanten ook op lange termijn de producten en diensten blijven afnemen. Daar is de kwaliteitsmanager niet voor verantwoordelijk. Klanten nemen alleen producten en diensten af wanneer ze dat willen. De kwaliteit, de kosten, levertijd en prijs bepalen of klanten dat willen. Als hun eisen veranderen, verandert de organisatie mee. Dat is van belang voor de continuïteit van de organisatie.

#### 1.4 Wat is draagvlak?

De invoering van kwaliteitszorg kan voor de medewerkers een heldere organisatie betekenen. Je spoort zwakke plekken sneller op, je voert verbeteringen flexibeler door. Wanneer je bedrijfsvoering daardoor efficiënter wordt, komt



er meer ruimte voor overige activiteiten. Medewerkers moeten dan wel de toegevoegde waarde ervan inzien, de structuur oppakken, inzicht hebben in de processen, zelf op fouten gaan letten, fouten melden en er iets aan doen en de bereidheid hebben om anders te gaan werken.

Kwaliteitszorg is preventie. Je wilt voorkomen dat er fouten worden gemaakt, in plaats van energie te moeten steken in het herstellen ervan. Kwaliteit is een mentaliteit waarbij iedereen ernaar streeft om de dingen in één keer goed te doen. Maar deze mentaliteit kan je niet afdwingen. Je kunt de kwaliteit van de producten en diensten controleren. Je kunt maatregelen nemen om het voortbrengingsproces te beheersen. Maar uiteindelijk bepalen de medewerkers de kwaliteit. Het principe om de dingen in één keer goed te doen is belangrijk, maar minstens zo belangrijk is het principe dat fouten maken mag. Fouten mogen, wanneer medewerkers ervan leren.

De opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem kan een grote organisatorische verandering betekenen, die veel medewerkers treft. Het is een menselijke eigenschap om aan het oude vertrouwde en bekende te willen vasthouden. Aanpassingsvermogen is niet vanzelfsprekend en is niet de grootste gave van veel medewerkers. Daarom roepen veranderingen weerstand op. Bovendien moet je er als management volledig achter staan. Als manager en kwaliteitsmanager moet je ervoor zorgen dat de medewerkers de beslissingen die je neemt onderschrijven; ze moeten je beslissingen echt accepteren. Dat doe je door draagvlak te creëren.

Draagvlak is nodig als er grote veranderingen op stapel staan, en vooral als die veranderingen consequenties hebben voor medewerkers, bijvoorbeeld als ze op een andere manier moeten gaan werken. Draagvlak creëren is belangrijk om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Mensen gaan dan hetzelfde willen als de bedenker van het plan. Het is ook belangrijk om een plan of verandering gemeengoed te laten worden. De bedenker van het plan is dan niet langer alleen verantwoordelijk voor het plan. Dit begint al op het moment dat je plannen gaat maken voor het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem. Om ervoor te zorgen dat deze verandering slaagt zonder dat de medewerkers gaan mopperen of tegenwerken, doe je er verstandig aan je voornemen voor de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem in de week te zetten. Dat geeft medewerkers het gevoel dat ze kunnen meedenken, meebeslissen en kunnen wennen aan het idee, zodat de verandering niet als een donderslag bij heldere hemel komt. Mensen voelen zich dan niet overvallen door een besluit, of zelfs slachtoffer ervan. Je voorkomt halsstarigheid. Het is van belang om ervoor te zorgen dat mensen zich gehoord voelen. Als je de medewerkers in een vroeg stadium bij de verandering betreft,

bijvoorbeeld door ze inspraak te geven of ze te laten deelnemen in een implementatieproject, dan bieden ze al snel minder weerstand. Op dat moment ontstaat er draagvlak voor de verandering, het plan of het besluit. Oplossingen die je in de week zet worden op den duur makkelijker geaccepteerd.

Het creëren van draagvlak is niet alleen van belang bij de opzet van het systeem, maar ook bij het onderhoud ervan, bijvoorbeeld wanneer je doelen stelt of aanpast. Willen doelen haalbaar zijn, dan moeten ze aan een aantal criteria voldoen. Een van die criteria is dat ze acceptabel zijn (de A van SMART), ofwel dat er draagvlak is voor de doelstellingen. De medewerkers moeten de redelijkheid van een doelstelling inzien en moeten die doelstelling ook willen. Anders wordt het doel niet gehaald.

## 1.5 Pijlers voor draagvlak

Het werken aan kwaliteit maakt dingen los, doet bewegen, doet veranderen. Veranderingen zijn niet per definitie verbeteringen. Een verbetering is een verandering die je stuurt in de door jou gewenste richting. Om de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem en het onderhoud daarvan succesvol te laten verlopen is het belangrijk dat je aandacht schenkt aan je visie op kwaliteitsmanagement, en dat je alert bent op de eventuele ‘pijn’ die ontstaat bij medewerkers omdat iets niet loopt zoals het zou moeten lopen. Verder let je op je manier van leidinggeven en op de communicatie. Daarnaast hou je oog voor de cultuur. Aan deze zaken zul je aandacht moeten besteden om draagvlak te creëren.

### 1.5.1 Visie

Het nadenken over de reden waarom je aan kwaliteitszorg wilt beginnen is bepalend voor de start, het verloop van het traject en het vervolg op lange termijn. Je motivatie is van cruciaal belang voor het slagen van de invoering van kwaliteitszorg en de daarmee samenhangende verandering. Daarom denk je van tevoren na over je visie op kwaliteitsmanagement. Je visie op kwaliteitsmanagement is het beeld of de verwachting die je van kwaliteitsmanagement en het kwaliteitsmanagementsysteem hebt. Die visie maakt duidelijk waar je met je kwaliteitsmanagementsysteem naartoe wilt. Het is een ambitieus beeld dat je met de medewerkers en eventueel andere betrokkenen deelt. Je visie helpt je om de koers te bepalen en die vast te houden.

Een goede visie inspireert, zeker wanneer je de visie deelt en samen ontwikkelt. Een opgedrongen visie vervreemdt en werkt dus averechts. En schiet

haar doel voorbij wanneer je deze opdringt. Wanneer je medewerkers betreft bij het opstellen van je visie op kwaliteitsmanagement, creëer je betrokkenheid en verbondenheid. De medewerkers herkennen zich in de visie en voelen zich ermee verbonden. Medewerkers voelen zich met een goede visie ook verbonden met elkaar en met kwaliteitsmanagement. Een goede en heldere visie op kwaliteitsmanagement zorgt voor draagvlak en acceptatie en moet dus breed worden gecommuniceerd. Voor iedereen moet het doel van de invoering van kwaliteitsmanagement helder zijn. De visie moet een zodanige werking hebben dat iedereen zegt: daar gaan we voor, daar willen we ons aan committeren. Je stelt medewerkers in staat om volgens de visie te handelen. Je staat als management achter je visie op kwaliteitsmanagement.

### 1.5.2 *Cultuur*

Het werken aan de structuur van de organisatie, namelijk het kwaliteitsmanagementsysteem, zal uiteindelijk ook invloed hebben op de cultuur. Ook zachte factoren spelen een rol bij het werken aan kwaliteit. Om dit met succes te doen moet je aandacht besteden aan zowel de structuur (de formele afspraken op basis waarvan iedereen samenwerkt) als de cultuur (de gedragsregels zoals die in de loop van de tijd gegroeid of ingesleten zijn). Uiteraard besteed je hierbij aandacht aan je managementstijl (de manier waarop je vanuit leiderschap de lijnen uitzet en het voortouw neemt).

Wanneer we ervan uitgaan dat een organisatie een sociaal systeem is – dat wil zeggen een groep medewerkers en betrokkenen – begint, staat of valt het werken aan kwaliteit met het zoeken naar een optimale benadering van die samenwerking. Je zoekt de juiste balans tussen structuur, cultuur en je managementstijl. Het op een hoger plan brengen van je organisatie met behulp van de invoering van een kwaliteitsmanagementsysteem betekent dat je hier aandacht aan besteedt. Het gaat erom dat het kwaliteitsmanagementsysteem echt onderdeel is van de cultuur. Voor de buitenwereld is een kwaliteitsmanagementsysteem een krachtig instrument: je toont aan dat je op een beheerste manier werkt aan verbetering. Intern ligt dit vaak anders. Ook al heb je het systeem volledig geïntegreerd in de bedrijfsvoering en heb je zelfs een certificaat behaald: er zullen medewerkers blijven die de werking ter discussie stellen. Het is daarom van belang dat je voor een geïntegreerde aanpak kiest. Je combineert de instrumenten met voldoende aandacht voor de menselijke kant van het veranderproces. Sturen op kwaliteit wordt daarmee leuk, levend en effectief. Wanneer je hierin de juiste balans vindt, biedt het kwaliteitsmanagementsysteem een blijvende meerwaarde.

Vaak komen concrete verbeteringen langzaam tot stand. Redenen hiervoor zijn onder meer tijdsdruk, gebrek aan kennis, weerstand tegen veranderingen, leiderschap dat tekortschiet en afwezigheid van een cultuur waar continu verbeteren normaal is. Kwaliteitsmanagement wordt dan onvoldoende opgevat als een onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering, en medewerkers beschouwen kwaliteitszorg dan als iets wat erbij komt. Het systematisch en planmatig omgaan met kwaliteitszorg blijkt voor veel medewerkers nogal eens moeilijk te zijn. Bij veel organisaties is het herkenbaar en inzichtelijk maken van het kwaliteitsbeleid op uitvoerend niveau moeilijk, omdat er weinig kennis is over de mogelijkheden van kwaliteitsmanagement, en ook door een gebrek aan kennis over de manier waarop je een gedragsverandering kunt aanpakken. Veel organisaties hebben klantgerichtheid hoog in het vaandel, maar kunnen niet uit de voeten met de consequenties hiervan voor de herinrichting van de organisatie, voor de betrokkenheid van medewerkers en voor de stijl van leidinggeven. Er wordt gemakkelijk gepraat over de noodzaak van cultuurverandering om beter te kunnen presteren, maar men weet vaak niet wat dit betekent voor de houding en het gedrag van managers en medewerkers en hoe veranderingen op deze gebieden tot stand moeten komen. Kwaliteitsprojecten blijven dan steken in intenties, retoriek en diverse termen die los van de werkelijkheid staan.

Veel organisaties starten met een kwaliteitsmanagementsysteem omdat hun klanten om een certificaat vragen. Het is relatief eenvoudig om snel voor de hand liggende resultaten te laten zien, zoals kostenbesparingen. In de weken voor de externe audit is iedereen extreem druk bezig: het behalen van een certificaat wordt gezien als een belangrijke mijlpaal. Maar als het certificaat eenmaal behaald is, blijkt het moeilijk om medewerkers gemotiveerd te houden, veranderingen te borgen en continue verbeteringen in gang te zetten. Dat kan komen doordat het management dan nog te weinig stuurt op structurele kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsverbetering is geen onderdeel van het gedrag van de medewerkers geworden. Om dat te bereiken is een gedragsverandering nodig, waarin de ISO-norm niet voorziet. Als deze gedragsverandering achterwege blijft, richt iedereen zich na het behalen van het certificaat weer op andere zaken, en heeft even wat minder behoefte om met het kwaliteitsmanagementsysteem bezig te zijn. Er wordt weinig prioriteit gegeven aan kwaliteitsmanagement en er is niet nagedacht over de gedragsverandering. Met als gevolg dat het systeem niet leidt tot het structureel werken aan kwaliteit.

Veel organisaties worstelen met de problematiek om van een statische benadering van kwaliteitszorg over te gaan naar een meer dynamische invulling, met name bij de invoering van verbeteringen. Structuurveranderingen zijn betrekkelijk eenvoudig door te voeren; het probleem is vaak het realiseren

van de vereiste cultuur om de nieuwe structuur te borgen en te verbeteren. Voorkom dat je deze noodzakelijk cultuuromslag, die nodig is om serieus met kwaliteitszorg bezig te zijn, uit het oog verliest.

Kwaliteitszorg wordt door veel managers gezien en gebruikt als een middel, naast vele andere middelen, om de organisatie te veranderen en betere bedrijfsresultaten te bereiken. Het moet echter gaan om een basishouding waarbij vooral het lerend vermogen van het management en de medewerkers vooropstaat. Je plant, je voert uit, je evalueert en stuurt bij. Wat had je je voorgenomen en wat is ervan terechtgekomen? En wat kan je ervan leren? Deze kennis en ervaringen deel je met elkaar, waardoor het lerend vermogen van iedereen toeneemt. Waar het om gaat is dat je geïnspireerd met kwaliteitszorg bezig bent.

Kwaliteitszorg wordt in organisaties die al langer actief zijn met kwaliteitsmanagement beleefd als een groei- en ontwikkelingsproces, waarin je langzamerhand leert je eigen weg naar verbetering te zoeken.

De ontwikkeling van een kwaliteitscultuur kun je als een grote uitdaging ervaren. Vaak wordt het gezien als een moeizaam en langdurig proces. De ontwikkeling van de kwaliteitscultuur kun je niet van bovenaf opleggen. Het is een leerproces. Wanneer je de fase van totale kwaliteit hebt bereikt is kwaliteit een integraal aspect van de bedrijfscultuur geworden.

Verbeteren en optimaliseren is een leerproces. In deze opvatting is kwaliteitszorg een proces en geen programma. Leren betekent vallen en opstaan. Soms een paar stappen vooruit, dan weer een stap achteruit. Het is de kunst om een lerende organisatie te creëren: een organisatie die geleerd heeft te leren. Dat is dus niet een organisatie waar door de medewerkers veel cursussen worden gevolgd, maar een organisatie waarin de medewerkers op alle niveaus druk bezig zijn met het beoordelen van hoe het beter kan. De medewerkers werken samen met klanten om hun verwachtingen te begrijpen, en met leveranciers om te bekijken hoe product vernieuwing bij die leveranciers tot betere resultaten in de eigen organisatie kan leiden. Als lerende organisatie vergelijk je continu de eigen activiteiten met de beste voorbeelden uit de branche. Heilige huisjes worden gesloopt, normen en waarden stel je ter discussie.

### 1.5.3 *Leiderschap en voorbeeldgedrag*

Dat je zelf gelooft in je visie op kwaliteitsmanagement laat je zien door het goede voorbeeld te geven. Uit je dagelijkse activiteiten blijkt dat je je verbonden voelt met kwaliteitsmanagement. Er moet consistentie zijn tussen wat je zegt en wat je doet. Je hebt een voortrekkersrol en een voorbeeldfunctie,

zeker bij het invoeren van kwaliteitsmanagement. Bij veranderingen speel je als manager een cruciale rol. Door de invoering van kwaliteitsmanagement, dus verandering van het bestaande, creëer je een onzekere situatie. Daarom bied je medewerkers een perspectief: een beeld van veiligheid ten aanzien van het nieuwe en de toekomst.

Een ander belangrijk aandachtspunt is dat je consistent bent in het uitvoeren van de activiteiten. Wanneer je niet consistent bent in je acties is het onmogelijk om een voorbeeldrol te vervullen. Je stroomlijnt de verschillende activiteiten tot één samenhangend geheel, waarbij je zo veel mogelijk samenhang realiseert. Je focus moet helder zijn. Daarom is een visie op kwaliteitsmanagement zo belangrijk.

Het zijn de medewerkers die de verandering uiteindelijk realiseren. Zonder betrokkenheid, bereidheid en inzet van de medewerkers komt een daadwerkelijke verandering niet tot stand. Dit betekent dat je voldoende veranderingsbereidheid bij de medewerkers moet creëren en dus zo veel mogelijk weerstand moet wegnemen. Een aanlokkelijk toekomstperspectief helpt hierbij. Nieuw gewenst gedrag kun je belonen en kortetermijnsuccessen kun je benadrukken. Het is verstandig om de eerste veranderingen in te zetten met de medewerkers die hieraan mee willen werken. Met het succes van de eerste veranderingen kun je de medewerkers die twifelen overtuigen. Zodra zij ook in beweging komen, kun je meer druk uitoefenen op de medewerkers die hun hakken in het zand zetten, om hen ook mee te krijgen.

Je bent als manager verantwoordelijk voor de kerntaak en dus verantwoordelijk voor kwaliteit. Die verantwoordelijkheid ligt dus 'in de lijn'. Je bent bevoegd handelingen te verrichten, in te grijpen in het hoofdproces. Maar je 'produceert' als manager niets. Dat doen de uitvoerders. De uitvoerders zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de dienst of het product, terwijl de managers, de leidinggevendenden, verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat en dus voor de beheersing van het proces.

Managers zijn verantwoordelijk voor het naar beneden brengen van de kosten. En medewerkers zijn verantwoordelijk voor het maken van zo min mogelijk faalkosten. Daarom moet je als manager altijd deelnemen aan verbeterteams. Wanneer de manager ontbreekt, is dat vaak de reden waarom deze teams niet succesvol zijn. Deze teams werken alleen goed als de lijnverantwoordelijke manager actief betrokken is en de uitvoerders zelf het werk mogen doen.

Voorbeeldgedrag kun je ook laten zien door de verantwoordelijkheid voor een verbetertraject bij jezelf neer te leggen. De resultaten van een verbetertraject zijn veel gemakkelijker over te dragen naar de staande organisatie als je als manager zelf het project hebt geleid. Bovendien laten medewerkers hun

betrokkenheid voor verbeteringen vaak afhangen van het belang dat de manager eraan hecht. Hier komt heel duidelijk je voorbeeldfunctie naar voren. Bij een grote vrijblijvendheid voor managers, ligt het voor de hand dat medewerkers gaan afwachten hoe hun collega's met meer durf het ervan afbrengen.

Creëer ruimte voor de medewerkers om verbetervoorstellen in te dienen en faciliteer verbetervoorstellen. Om medewerkers een kans te geven om mee te werken aan continu verbeteren is ondersteuning nodig. Geef medewerkers methoden, technieken en instrumenten om zelf prestaties vast te leggen en te evalueren en om informatie te verzamelen.

Als initiatiefnemer draag je het belang van kwaliteitsmanagement uit. In de praktijk blijkt dat veel initiatiefnemers in dergelijke trajecten zich onvoldoende bewust zijn van hun rol. Voorkom dat je uitdraagt dat kwaliteit vooral iets is voor het middenkader en de werkvloer. Kwaliteit is er ook voor het management. Dit laat je zien door voorbeeldgedrag te vertonen. Zorg er bijvoorbeeld voor dat je deelneemt aan trainingen en workshops. Het is niet meer dan normaal dat je je houdt aan afspraken die je in het kader van kwaliteitsmanagement maakt. Integreer kwaliteitsbeleid in het overkoepelende organisatiebeleid.

De medewerkers moeten kennis en inzicht hebben in hetgeen je nastreeft en wat je persoonlijk van hen verlangt, maar zij moeten ook weten welk voordeel zij zelf hebben van hun inspanningen en die van de hele groep.

Problemen beginnen vaak bij onduidelijkheid over de visie en doelstellingen, die door het management zijn geformuleerd en niet worden begrepen door de medewerkers. Daarom is een goede communicatie belangrijk.

Pak kwaliteitszorg niet te lichtzinnig op. Het is niet een project dat je er zomaar even bij doet of dat een staffunctionaris er zomaar even bij doet. Het is belangrijk dat medewerkers zelf actief deelnemen aan de operationele activiteiten. Kwaliteitszorg is een kwestie van lange adem, geduld en vasthoudendheid. Communiceer duidelijk dat het niet weer iets nieuws is (liefst gedelegeerd naar een achteraf gelegen plek in de organisatie), maar dat het de voortdurende, blijvende aandacht moet hebben van iedereen in de organisatie, te beginnen bij het management. Tenslotte doet goed voorbeeld volgen. Maak het onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Creëer persoonlijke winstmogelijkheden. De start van kwaliteitsmanagement – en dus continu verbeteren – kan medewerkers het gevoel geven dat ze een persoonlijk risico nemen. Zal het lukken? Wat vindt het management er (echt) van? Het expliciet belonen van verbeteracties met persoonlijke aan-

dacht vanuit het management, met kleine extra's in de sfeer van opleidingsmogelijkheden of periodieken, door het opnemen van verbeterinspanningen in de beoordeling en dergelijke, werkt stimulerend voor medewerkers om initiatieven te nemen om te verbeteren. Moedig concrete, haalbare voorstellen aan die snel tot een zichtbaar resultaat leiden, in plaats van ambitieuze, grootscheepse aanpakken. Maak de effectiviteit en de resultaten van verbeteringen inzichtelijk, zodat je plannen en processen beter kan bijstellen. Spreek mensen meer aan op hun zichtbare inzet voor verbetering, dan op concreet resultaat. Hou het tempo vast. Het actief uitdragen van continue verbetering roept verwachtingen op. Als het opzetten van een kwaliteitsmanagementsysteem te lang duurt zakt de geloofwaardigheid snel weer in.

Beleid heeft doorgaans een zeker abstractieniveau. Dat maakt het weleens moeilijk om vast te stellen in hoeverre je voortgang boekt. Wat kan helpen is om per beleidsspeerpunt een indicator vast te stellen. Enerzijds maak je zo harde, kwantitatieve resultaten zichtbaar. Anderzijds is het zinvol periodiek opinies te verzamelen over de gerichte resultaten van het traject. Medewerkers krijgen informatie, gaan analyseren en gaan verbetervoorstellen opzetten. Dit kan in het begin ervaren worden als extra werk. Sta niet toe dat dit idee postvat: eigenlijk zou dit onderdeel van ieders werk moeten zijn. Zorg ervoor dat de mensen betrokken raken en lol in kwaliteitszorg krijgen. Medewerkers zouden plezier moeten hebben in het werken aan verbeteringen. Je belooft hen voor het werken aan kwaliteit en verbeteringen en je spreekt hen aan op de resultaten.

Om deze verandering ook daadwerkelijk te realiseren en de betrokkenheid van de medewerkers te activeren betrek je medewerkers direct actief bij het traject. Je laat medewerkers bepaalde onderdelen van een traject uitwerken in verbeterteams. Je informeert medewerkers continu over het traject en eventuele veranderingen die daaruit voortvloeien. Je staat uitgebreid stil bij het doel van het traject en de fase waarin het traject zich bevindt en de gevolgen van de wijzigingen. Je laat de resultaten zien. Succesverhalen moet je vertellen en voortdurend herhalen, anders zullen je medewerkers de mislukkingen onthouden terwijl succesvol afgeronde projecten worden vergeten.

#### 1.5.4 *Communicatie*

Tijdens de invoering van kwaliteitszorg communiceer je over de stand van zaken, de voortgang en de resultaten. Met een goede communicatie neem je gevoelens van onzekerheid en weerstand weg. Luister naar de mening van alle medewerkers en informeer hen. Wederzijdse communicatie zorgt voor betrokkenheid en motivatie.