

Kwaliteit? Waarvan?

Voor de verandering gaat deze column over het begrip 'kwaliteit'. Afgezaagd? Misschien wel. Maar het is opmerkelijk dat als je aan mensen in het vak vraagt wat kwaliteit voor hen betekent, niemand zal zeggen dat hij niet weet wat dat is. Echter, als je de beelden naast elkaar legt, ontstaat er een totaal verschillend spectrum. Zeker als je de werkwijze van de gemiddelde 'afdeling kwaliteit' vergelijkt. Bovendien is iedereen ten stelligste overtuigd van zijn of haar gelijk over de invulling daarvan. Boeiend vak, niet?

Laten we beginnen met de *goedeproducten-aanhangers*. 'Kwaliteit is de mate waarin producten voldoen aan de specificaties', is voor sommigen de rotsvaste overtuiging. Zij zijn vooral bezig met het definiëren van product-specificaties, productencatalogi, en doen met de witte jas aan metingen aan het einde van de band. Het is te hopen dat zij ooit nog eens oog krijgen voor het *proces* dat deze producten tot stand brengt. Anderen voegen hier met opgeheven vingertje aan toe: 'Maar de klant moet daar wel tevreden over zijn.' Zij houden daarom liever wat afstand tot de intern georiënteerde productmetingen, en zijn ervan overtuigd dat je metingen juist *buiten* moet doen. Zij richten zich vooral op het ontwerpen van klantentevredenheidsmetingen, bedenken rapportagestructuren, beheren de trends van de afgelopen jaren en hebben 'SPSS voor gevorderden' op de plank staan. Het is te hopen dat deze categorie niet doorslaat in 'vermeteren', maar juist ook oog heeft voor verbeteren!

De derde categorie haalt haar schouders op over al dat gemeet, en zegt: 'Het *proces* moet het doen.' Deze categorie bestaat uit voor- en tegenstanders van certificatie. De voorstanders denken in termen van normparagrafen en afdekken van eisen, en hebben hun persoonlijke agenda gebalanceerd rond de assessments en follow-upaudits. Zij hebben een abonnement bij de NEN. Het is te hopen dat zij door de certificeerder heen hun organisatie blijven zien.

De tegenstanders van certificatie zijn voorstanders van een eigen norm. Onder het motto 'het kan niet zo zijn dat wij hier aan dezelfde eisen voldoen als een dropveterfabriek', verwerpen zij

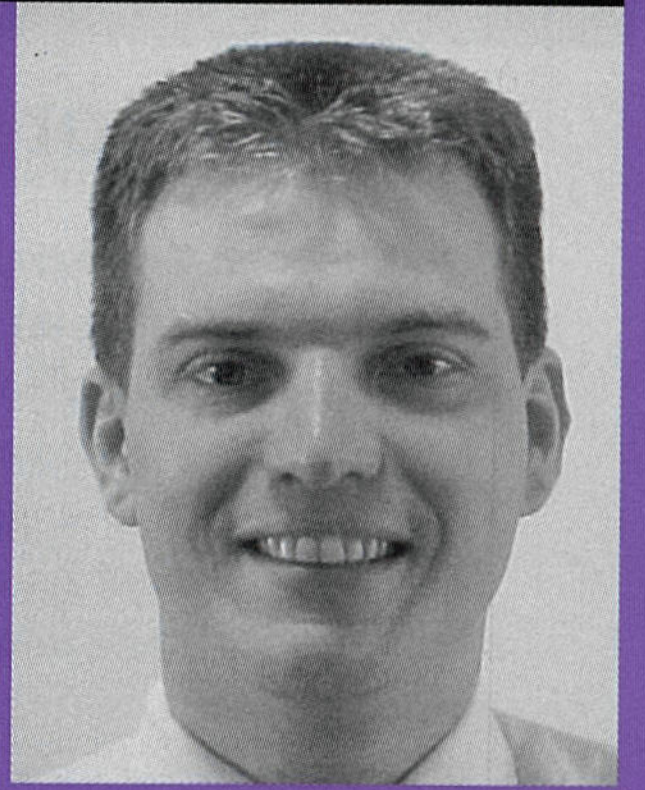
het fenomeen 'certificering'. Zij vinden dat de organisatie haar processen moet beheersen vanuit een interne drive, het argument van 'de certificeerder als stok achter de deur' is een teken van zwakte. Bovendien is een certificaat in de markt onvoldoende onderscheidend. De hoop is dat zij intern voldoende commitment vinden om de stok achter de deur te houden.

Maar dan de cultuurmensen. Zij houden niet van een projectaanpak en implementatie van allerlei tools. Kwaliteit is *a way of life* en een cultuurcomponent. Zij hebben het over 'de Japanse benadering', hebben Kaizen driemaal gelezen, en propageren het cyclisch denken. Hun devies is: 'Het gaat erom dat iedereen beseft dat het de vraag is of wat we vandaag doen nog wel geschikt is voor morgen.' Een standaardplaatje tijdens presentaties is die van het mannetje dat de bal steeds hoger tegen de helling omhoog duwt. Als je goed kijkt, zie je in de partjes van de bal P-D-C-A staan. Het is te hopen dat zij met de voeten op de bedrijfsvloer belanden.

Dan zijn er nog de TQM-aanhangers. Zij spreken met trots over het TQM-programma dat ze in de organisatie hebben ingevoerd, en wijzen op het succes daarvan, onder andere af te meten aan de aantallen boekjes met visgraatdiagrammen en pareto-analyses binnen de organisatie, en bewaken immer de uniformiteit van het verbeterings- en probleemanalyseproces. Voor hen spreek ik de hoop uit dat zij nog eens 'de lijn' tegen het lijf lopen.

De laatste orde plaats ik voor het gemak maar even onder de categorie 'organisatiebesturing en integraal management'. Voor hen is het INK- of EFQM-model de ultieme belichaming van de kwaliteitsbenadering. Zij benadrukken de integraliteit van organiseren, hebben het voortdurend over het verschil tussen resultaatgebieden en organisatiegebieden, oorzaak- en gevolgrelaties en over feedbackloops als de spil van de organisatiebesturing. Voor hen hoop ik van ganser harte dat zij meer aanhangers zullen vinden onder de managers in kwaliteitsland.

Renco Bakker



Renco Bakker is senior consultant bij Berenschot.