



Renco Bakker (1969) is senior consultant bij The Change Factory van Berenschot. Hij schreef samen met Teun Hardjono het boek *Management van Processen* en houdt zich bezig met herinrichtings- en besturingsvraagstukken.

Hup kwaliteitsmanagers!

De kwaliteitsmanager lijkt zich op het oog met duidelijk gedefinieerde thema's bezig te houden. Achter deze ogenschijnlijk duidelijk afgebakende functie gaan echter in de uitvoering behoorlijke verschillen schuil. Een leuke vraag voor kwaliteitsmanagers is dan ook: wat manage je eigenlijk? Waarschijnlijk passeert dan een variëteit aan onderwerpen de revue, zoals beheer procesmanagementsystemen, auditcoördinatie, productkeuringen, kwaliteitssysteemcertificatie, INK-zelf-evaluaties, procesdoorlichtingen et cetera. Allemaal hard nodig, maar wat is nu de essentie?

Toen ik onlangs met een groepje kwaliteitsmanagers filosofeerden over hun gemeenschappelijke missie kwamen we uit op twee definities. De eerste luidt: 'Ik manage het proces van organisatie-ontwikkeling door het procesdenken een zodanige impuls te geven dat de in het verleden ontstane organisatiestructuren - die de hoofdoorzaak zijn van herstelwerk, afkeur en verspilling, en die bottlenecks vormen voor de orderdoorlooptijd - opnieuw worden ontworpen en geïmplementeerd'.

De tweede definitie is minstens zo interessant: 'Ik organiseer en ontwikkel de bedrijfsvoering van deze organisatie op zo'n manier dat op ieder niveau de resultaten - gezien vanuit de betreffende belanghebbenden - bekend zijn, en de managers in staat zijn om op basis van deze resultaten de juiste ingrepen in dat gebied te doen waar ze verantwoordelijkheid voor zijn'.

Haast nog interessanter dan deze definities was de daarop volgende discussie, waarin aan de orde kwam waarom

het uiteindelijk toch niet lukt de functie zoals gewenst in te vullen. Zinsneden als 'het heeft geen prioriteit bij het lijnmanagement', 'het houdt af van de echte issues', 'er is te weinig contact' en 'ze zien het niet' werden naar voren gebracht.

'Een leuke vraag voor kwaliteitsmanagers is: wat manage je eigenlijk?'

Hoe dat komt? Qua definities lijkt er weinig mis te zijn. De kwaliteitsmanager is meer dan een operationeel staf-functionaris die in relatieve afzondering werkt, certificeerders tevreden houdt en conflicten met wetgevers vermijdt. De vraag is waarom er in de praktijk zulke verschillen bestaan tussen wens en uitvoering.

Misschien houden kwaliteitsmanagers hun kennis en inzichten wel teveel voor zichzelf en moeten ze meer optreden als zendeling: het 'geloof' verspreiden in de lijn? Het is zaak om zichtbaar te zijn en om een sparringpartner te zijn van de lijnmanagers en hun kopzorgen te vertalen in passende ondersteuning. Een andere mogelijkheid heeft wellicht te maken met de positionering van de functie. Schrap het woord 'kwaliteit' en noem de functie 'manager bedrijfsvoering' of 'manager organisatie-ontwikkeling'. Ook zou het creëren van wat 'gezonde matrixspanning' met de verantwoordelijk lijnmanagers helpen, zodat benodigde organisatieverbeteringen op het scherpst van de snede worden uitgevoerd.

De vraag rijst of kwaliteitsmanagers hiertoe in staat zijn. Wellicht is het een te grote sprong en moeten we wachten op de volgende generatie. Maar misschien is het ook zo dat kwaliteitsmanagers de impact van hun functie niet doorzien.

Het perspectief is overigens mooi: als het lukt om het procesdenken te verspreiden en tot ontwikkeling te laten komen, worden er al snel een aantal organisatieprincipes zichtbaar die niet meer passen in een tijd waarin zowel de klant als de medewerker 'snel, goed en duidelijk' wil. Als medewerkers de procesketen waarin zij werken zien, voelen en beleven, ontstaat een werkelijke impuls voor verbetering van de leverbetrouwbaarheid, de orderdoorlooptijd en de kwaliteit. Als kostenstructuren transparant worden gemaakt, wordt zichtbaar dat de correctie- en preventiekosten even groot zijn als de directe operationele kosten en staan zowel de controller als de lijnmanager direct aan het bureau. En er ontstaat hoop en enthousiasme als het de resultaatverantwoordelijke managers lukt om metingen van resultaten om te zetten in passende verbeteringen die zichtbaar zijn gemaakt middels een balanced scorecard die op de tafel van de Raad van Bestuur ligt. Hup kwaliteitsmanagers!