



Hoe kan de hoeveelheid ideeën over kwaliteitsverbetering vorm worden gegeven?

## Zes hefboomen voor kwaliteitszorg

Drs. P. Kloosterboer en drs. J. Vreeburg

Kwaliteitszorg is de laatste jaren uitgewaaierd van productieorganisaties naar de dienstverlening. In navolging van bijvoorbeeld Volvo, Nashua, Rank Xerox, Philips en DAF Trucks zijn in Nederland ook KLM, PTT, NS en Luchthaven Schiphol gericht bezig met hun kwaliteit.

De toegenomen aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening betekent dat de bestaande concepten van kwaliteitszorg een nieuwe vertaling naar de praktijk ondergaan. Zo ontstaan allerlei interessante aanzetten om kwaliteit in de dienstverlening te managen. Werving en selectie, trainingen, klantenpanels, *quality-teams*, *mission-statements*: het blijken evenzo vele ingangen om een constantere en betere kwaliteit te kunnen leveren. En de toepassing ervan hoeft zich niet te beperken tot de dienstverlening. Maar de veelheid van ideeën en invalshoeken brengt tegelijk een probleem mee. Waarmee te beginnen bij kwaliteitsverbetering?

In dit artikel gaan de auteurs in op deze vraag. Het doel is een overzicht te geven van de belangrijkste bestaande benaderingen op het gebied van kwaliteitsmanagement en om een richtlijn voor de toepassing ervan aan te geven.

Drs. P.P. Kloosterboer is organisatie-adviseur bij de Holland Consulting Group te Amsterdam. Hij is specialist op het gebied van Kwaliteitsverbetering en Human Resources Development.

Drs. J.Q. Vreeburg is als docent management- en organisatiekunde verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Wat is 'goed'? 'Fitness for use', 'zero defects', 'voldoen aan afspraken', 'voldoen aan verwachtingen'. Zomaar enkele uitgangspunten die in de literatuur en in de praktijk gehanteerd worden. Ondanks de verschillen is er een punt van overeenkomst in vrijwel alle gangbare benaderingen over kwaliteit. Steeds is er sprake van een (interne of externe) klant en van een (interne of externe) leverancier. Centraal staat dat de levering van de dienst of het produkt 'goed' plaatsvindt.

Om te zorgen dat dit lukt moeten de activiteiten bij de 'leverancier' optimaal gecoördineerd worden. Mintzberg heeft geconcludeerd dat er in principe vijf manieren zijn om activiteiten te coördineren (zie *figuur 1*):

1. samenwerking (*mutual adjustment*);
2. directe leiding (*direct supervision*);
3. vastlegging van de werkprocessen (*standardization of workprocesses*);
4. vastlegging van de resultaten (*standardization of outputs*);
5. vastlegging van (des)kundigheid (*standardization of skills and knowledge*).

Een zesde coördinatiemechanisme dat deze vijf ondersteunt komt verderop aan de orde. Het goed functioneren van deze coördinatiemechanismen leidt tot het beheersen van het voortbrengingsproces. Daardoor wordt het mogelijk bij de levering kwaliteit te waarborgen.

Ons uitgangspunt is dat kwaliteitsacties gericht moeten zijn op het versterken van de coördinatiemechanismen. Dat is dus een bredere benadering van kwaliteit en procesbeheersing dan alleen door het vastleggen van de werkprocessen. De eerste stap bij kwaliteitsverbetering volgens deze benadering is het vaststellen welke coördinatiemechanismen in het onderhavige geval van belang zijn. Een tweede stap is het functioneren van deze mechanismen kritisch tegen het licht te houden.

Ter ondersteuning bij deze twee stappen is in *figuur 2* een vereenvoudigd diagnose-instrument weergegeven.



## Advocatenkantoor: kwaliteit van mensen

Binnen een advocatenkantoor ontstond een initiatief voor interne kwaliteitszorg. De conclusie, na discussie hierover, luidde dat het bewaken en verbeteren van de professionele kennis en vaardigheden waarschijnlijk de beste ingang hiervoor was. Dit gezien de zelfstandige en hoogwaardige aard van het werk. Tijdens een speciaal hiertoe belegde workshop zijn afspraken gemaakt die hebben geleid tot:

- scherpere functieprofielen en een betere selectie- en beoordelingsprocedure;
- afspraken met alle medewerkers over opleidingen en ontwikkeling;
- maandelijks 'interview-bijeenkomsten' waar advocaten interessante en/of lastige opdrachten met elkaar bespreken;
- een meer systematische evaluatie van opdrachten met cliënten.

## Kwaliteit van de coördinatie

De volgende stap naar kwaliteit is te komen tot het verbeteren en beheersen van de coördinatie. Het gaat zoals gezegd om de kwaliteit van de coördinatie! Hieronder worden een aantal concrete instrumenten en methoden aangegeven die het functioneren van de coördinatiemechanismen versterken.

In de case van het advocatenkantoor is beschreven hoe de vastlegging van (des)kundigheid kan worden versterkt. De case van het researchinstituut geeft een

### Figuur 1. Instrumenten voor de kwaliteit van de coördinatie

1. **Samenwerking**  
Regelmatig overleg, evaluatiegesprekken, (training in) gespreks- en communicatietechnieken, stages, vergaderfaciliteiten, informele sfeer en contacten, (interne) klantgerichtheid, 'afnemerskennis'.
2. **Directe leiding**  
Werkoverleg, functionerings- en beoordelingsgesprekken, (training in) managementtechnieken en -vaardigheden, *management by walking around*, vakkennis.
3. **Vastlegging werkprocessen**  
Procedures, handboeken, mechanisering, automatisering, statistische procescontrole, inspecties, opleidingen en instructies, *designing for manufacturing*, kwaliteitscirkels, audits.
4. **Vastlegging resultaten**  
Klantenpanels, enquêtes, checklists, contracten, onderhandelingsvaardigheden, contractevaluatie, *performance indicators*, voortgangsrapportages, projectmatig werken.
5. **Vastlegging (des)kundigheid**  
Werving, selectie, beoordeling, opleidingen, *sabbatical leaves*, onderzoek en ontwikkeling, stages, coaching en begeleiding, interview.

illustratie van kwaliteitszorg gericht op het verbeteren van de directe leiding en van de management-(des)kundigheid. Het voorbeeld van de luchtvaart-

### Figuur 2. Diagnose-instrument voor de kwaliteit van de coördinatie

Waardeer elke uitspraak op de onderstaande twee antwoord-schalen:

#### Actuele situatie

onjuist 1 2 3 4 5 6 7 juist

#### Wenselijke situatie

onjuist 1 2 3 4 5 6 7 juist

#### Samenwerking

1. In onze organisatie loopt iedereen vrijelijk bij elkaar binnen om elkaar te helpen, informatie uit te wisselen en problemen op te lossen.
2. Er worden duidelijke en werkbare afspraken gemaakt over niet-routinematige taken.

#### Directe leiding

3. Werkopdrachten zijn altijd duidelijk en eenduidig.
4. De communicatie tussen de verschillende echelons verloopt soepel.

#### Vastlegging van werkprocessen

5. Instructies en procedures zijn tot op het goede niveau gedetailleerd.
6. De instructies en procedures worden nageleefd en dragen bij aan het soepel verlopen van het werk.

#### Vastlegging van (des)kundigheid

7. Er is duidelijk inzicht in de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk.
8. De benodigde kennis en vaardigheden zijn voldoende aanwezig.

#### Vastlegging van resultaten

9. Voor alle eenheden zijn de werkresultaten duidelijk omschreven.
10. De omschrijvingen van de werkresultaten zijn een leidraad bij het uitvoeren van het werk.

#### Gemeenschappelijke normen en waarden

11. Iedereen die hier werkt weet waar onze organisatie voor staat.
12. Iedereen die bij ons werkt staat achter het beleid (de doelstellingen) van de organisatie en voelt zich erdoor aangesproken.

#### Scoring en toepassing

Bepaal voor iedere vraag het verschil tussen de 'actuele' en de 'wenselijke' score. Tel per coördinatiemechanisme deze verschillen bij elkaar op. Als de opgetelde verschillen voor één coördinatiemechanisme meer dan vier punten bedraagt, is de noodzaak voor versterking van dit mechanisme zeer waarschijnlijk aanwezig.

maatschappij laat zien hoe de kwaliteitsverbetering kan plaatsvinden door in teams van 'leveranciers' de werkprocessen vast te leggen. Een en ander is samengevat weergegeven in *figuur 3*.

## Integrale kwaliteitszorg opbouwen

Mintzberg heeft de vijf beschreven coördinatiemechanismen ook in hun onderlinge verband geplaatst.





### Figuur 3. Coördinatiemechanismen en kwaliteitsinstrumenten

Coördinatiemechanisme	Kwaliteit door
Samenwerking	Communicatiestructuur en communicatieontwikkeling
Directe leiding	Managementstijl, Management Development
Vastlegging werkprocessen	Statistische procescontrole, kwaliteitsborging
Vastlegging resultaten	Contractmanagement, Management By Objectives, resultaatindicatoren
Vastlegging (des)kundigheid	Human Resources Management
Totale organisatie	Integrale kwaliteitszorg

#### Researchinstituut: managerial kwaliteit

Het management van een researchinstituut beklagt zich al geruime tijd dat er steeds meer 'bureaucratie' in het werk sluipt. Planningen, rapportages en laboratoriumbeheer houden hun af van het 'eigenlijke' werk: het leiden en begeleiden van onderzoek.

De discussie hierover heeft recentelijk een doorbraak opgeleverd. Bij een groot aantal leidinggevenden heeft de mening postgevat dat het kunnen managen geen vanzelfsprekend gegeven is voor iemand die een goede onderzoeker is. Hieruit zijn ook de consequenties getrokken. De directie heeft een projectplan om een systeem voor Management Development te ontwikkelen goedgekeurd. Kernpunten daarin zijn een vernieuwde selectie- en doorstromingsprocedure voor managers en opleidingen voor basale managementkennis en -vaardigheden.

In een heel eenvoudige organisatie van enkele personen volstaat samenwerking als wijze van afstemmen. In geval van groei van de organisatie is leiderschap als aanvulling hierop al snel onmisbaar. Als de complexiteit van de processen toeneemt worden daarnaast het standaardiseren van activiteiten, resultaten en (des-)

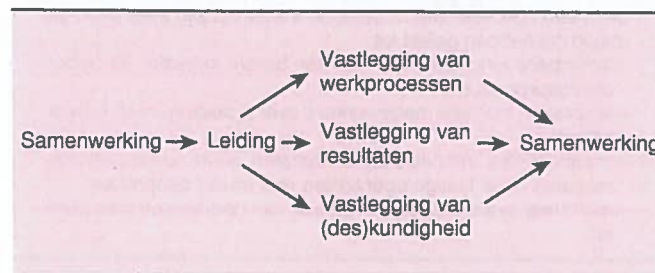
#### Luchtvaartmaatschappij: kwaliteitsborging

Een Nederlandse luchtvaartmaatschappij werkt al jaren aan het verbeteren van de kwaliteit. 'Al ons werk moet in één keer goed, zonder fouten en volgens afspraak', luidt het centrale motto van het kwaliteitsprogramma. Deze uitspraak is typerend voor een bedrijf dat sterk gestandaardiseerde diensten levert in een hoog technologische omgeving. Bovendien is de concurrentiedruk groot. Elke fout in de techniek of in de service kan grote gevolgen hebben.

Centraal in het kwaliteitsprogramma staan de *Quality Teams*. Daar leert men dat het belangrijkste bij kwaliteitsverbetering is het vastleggen van de werkwijze die voor verbetering zorgt, ofwel het 'borgen'. Zo werkt het personeel aan de kwaliteitsborging van het eigen werk.

kundigheden steeds aantrekkelijker als coördinatiemiddelen. Bij zeer complexe activiteiten en processen is hiernaast uiteindelijk weer samenwerking noodzakelijk (figuur 4).

### Figuur 4. De coördinatiemechanismen op een continuüm van werkcomplexiteit



#### Energiecentrale: de kwaliteit van de communicatie

Een energiecentrale is enige jaren geleden doorgelicht op haar veiligheid en bedrijfsmatig functioneren. Daarbij kwamen een groot aantal tekortkomingen aan het licht. De centrale heeft vervolgens een verbeteringsprogramma bestaande uit ruim 250 projecten opgesteld. Het gros van deze projecten was technisch van aard.

Vorig jaar is een externe organisatie-adviseur ingeschakeld omdat de realisatie van het programma niet naar wens verliep. De adviseur constateerde tijdens zijn vooronderzoek dat de afstand tussen de verschillende echelons in het bedrijf als zeer groot werd beleefd. Daarnaast was er sprake van een gebrekkige samenwerking tussen de verschillende onderdelen.

De adviseur is begonnen met het organiseren van enkele werkconferenties voor het management op de verschillende niveaus. Daar is vooral gediscussieerd over de sterkten en de zwakten van de organisatie en hoe hiermee om te gaan. Hierdoor werden de 'communicatieve' condities geschapen om een aantal vastgelopen kwaliteitsprojecten uit het slop te halen. Daarnaast zijn enkele nieuwe projecten gestart om de kwaliteit van de organisatie en van het personeel te verhogen.

Mintzberg stelt dus dat de coördinatiemechanismen elkaar niet vervangen maar elkaar aanvullen. Kwaliteitsverbetering moet daarom niet altijd bij het meest voor de hand liggende c.q. kritische coördinatiemechanisme beginnen (bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering voor onderzoekers). Eerst moeten de onderliggende mechanismen naar behoren functioneren (in de case van de energiecentrale de samenwerking en de leiding). De kwaliteit van het ene coördinatiemechanisme vormt de randvoorwaarde voor het kunnen verbeteren van het volgende coördinatiemechanisme. Mintzberg benoemt tenslotte ook nog een zesde coördinatiemechanisme: normen en waarden. Dit coördinatiemiddel ondersteunt de vijf andere mechanismen (figuur 5).

Gemeenschappelijke normen en waarden zijn richtinggevend bij het vormgeven van de andere mechanismen en kunnen volgens Mintzberg zelfs ten dele een vervanging ervoor vormen. Ingrediënten van kwa-



## Figuur 5. Gemeenschappelijke normen en waarden in relatie tot de overige coördinatiemechanismen



### Uitzendbureau: integrale kwaliteitszorg

Een grote Nederlandse uitzendorganisatie heeft een fijnvertakt landelijk kantorennet. Het uitzendbureau heeft de laatste jaren een sterke groei doorgemaakt. De afnemers, zowel de inlenende bedrijven als de uitzendkrachten, verwachten bij elk filiaal dezelfde hoogwaardige dienstverlening. Om dit te bereiken heeft de kwaliteitszorg zich uitgestrekt over alle aanwezige coördinatiemechanismen.

De samenwerking wordt gestimuleerd door een intensieve overlegstructuur in alle geledingen van de organisatie. Ook workshops, opleidingen en regelmatige feestelijke bijeenkomsten zijn gericht op het verbeteren van de onderlinge contacten. Om de directe leiding te versterken bestaat een intensief begeleidingsprogramma voor het personeel. Verder is een methode van functionerings- en beoordelingsgesprekken in gebruik. Daarnaast bestaat er een uitgewerkt programma voor management development.

Voor de intake, contractering en het administratieve beheer van uitzendkrachten en bedrijven zijn vaste, geautomatiseerde procedures ingesteld. De intercedenten worden hierop getraind en op de toepassing ervan gecontroleerd. Intercedenten gaan periodiek naar trainingen en opleidingen om hun administratieve, juridische en commerciële kennis en vaardigheden te vergroten. Promotie naar een zwaardere intercedentenschaal gebeurt alleen na het afleggen van examens hierover.

Verder worden met intercedenten doelstellingen afgesproken over het aantal bedrijfsbezoeken, het aantal inleenaanvragen, het aantal werkenden en de omzet. Enquêtes bij bedrijven en uitzendkrachten geven zicht op de bereikte kwaliteit.

Tenslotte worden de gemeenschappelijke normen en waarden bewust beheerst via de strenge werving- en selectieprocedure. Verdere versterking hiervan vindt plaats via opleidingen, een bedrijfscredo en acties naar aanleiding van jaarlijkse thema's.

liteitszorg die het functioneren van dit mechanisme versterken zijn: visievorming, beleidsontwikkeling, *missionstatements*, symbolen en rituelen, opleiding en op normen en waarden gerichte selectie.

Onze conclusie is dat een effectief systeem van integrale kwaliteitszorg is gericht op het versterken van *alle* relevante coördinatiemechanismen. De keuze en de concrete vorm van de instrumenten hiertoe worden mede bepaald door de gemeenschappelijke normen en waarden. Een fraai voorbeeld van een uitgewerkt systeem van integrale kwaliteitszorg in termen van dit model vormt de case van het uitzendbureau.

In figuur 6 wordt een voorbeeld gegeven van een programma van een startconferentie voor het verbeteren van de kwaliteit van de coördinatie op basis van het hier gepresenteerde concept.

## Figuur 6. Programma voor een tweedaagse conferentie over kwaliteit

### Vorbereiding

Traceren van de aanwezige systemen ter ondersteuning van de coördinatie. Onderzoeken van het functioneren ervan door middel van interviews en documentenanalyse.

### Ochtend 1e dag

Terugmelding van de bevindingen uit het vooronderzoek. Via een inleiding over kwaliteit door coördinatie en via een gestructureerde vragenlijst komen tot een gezamenlijke kijk op de actuele stand van zaken. Waar zitten de mogelijkheden en waar de moeilijkheden in het streven naar kwaliteit? (plenair en in subgroepen)

### Middag 1e dag

Eerst wordt de vraag verkend hoe de gesignaleerde belemmeringen voor een goede coördinatie kunnen worden ondervangen. Daarna volgt het inventariseren van mogelijke manieren om de verschillende soorten coördinatie te verbeteren. (plenair en in subgroepen)

### Avond 1e dag

Forum van klanten en hogere leiding. Centraal staat het definiëren van de te bereiken kwaliteit op basis van direct contact met afnemers. Daarnaast moeten de eigen doelstellingen en randvoorwaarden voor de eenheid duidelijk worden. Er vinden plenaire inleidingen plaats door gasten. Dit wordt gevolgd door informele discussies met hen in subgroepen. De conclusies worden plenair uitgewisseld.

### Ochtend 2e dag

Het vaststellen van kwaliteitsdoelen op basis van de conclusies uit de afgelopen avond. Gezamenlijk wordt bekeken welke aanvullingen en bijstellingen nodig zijn op de aanwezige ideeën om de meest relevante coördinatiemechanismen te verbeteren. (in subgroepen en plenair)

### Middag 2e dag

De ideeën die met de laagste kosten het best de coördinatie versterken worden geselecteerd. De conferentie wordt besloten met het maken van afspraken over het uitwerken van de verbeteringsacties. Dit gebeurt in de vorm van een concreet actieprogramma voor de komende drie maanden. (in subgroepen en plenair)

### Follow-up

Na circa drie maanden worden de resultaten van de verschillende taakgroepen uitgewisseld. Tevens worden dan afspraken voor de invoering van de nieuwe c.q. verbeterde kwaliteitssystemen gemaakt. Deze systemen worden voorzien van indicatoren om de effectiviteit ervan te kunnen meten.

## Conclusies

Op basis van het bovenstaande luiden onze conclusies als volgt.

Ten eerste kan kwaliteitszorg veel meer omvatten dan alleen het verbeteren en vastleggen van werkprocessen. De vijf andere coördinatiemechanismen van Mintzberg bieden evenzo vele ingangen om aan procesbeheersing en kwaliteit te werken. Dit betekent





dat levensvatbare kwaliteitszorg zich moet richten op het opbouwen van systemen die de relevante coördinatiemechanismen versterken.

Verder blijken de coördinatiemechanismen in een voorwaardelijke volgorde tot elkaar te staan. Het ene mechanisme moet goed functioneren om succesvol aan de kwaliteit van het volgende mechanisme te kunnen werken. Dus alleen werken aan het meest voor de hand liggende en kritische mechanisme biedt geen garantie voor kwaliteit.

Tenslotte is een conclusie dat een systeem van integrale kwaliteitszorg zich moet richten op alle aanwezige coördinatiemechanismen in een organisatie.

Gemeenschappelijke normen en waarden helpen om de samenhang binnen deze vorm van kwaliteitszorg gestalte te geven.

#### Literatuur

- Ezerman, G.C., Mastenbroek, W.F.G., *Kwaliteitsverbetering in de dienstverlening* (Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989).
- Nijzen, J.A., Trompetter, M., *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties* (Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989).
- Juran, J.M., *Managerial Breakthrough* (McGraw-Hill, New York, 1964).
- Crosby, P.B., *Quality Without Tears* (McGraw-Hill, New York, 1984).
- Vinkenburg, H., *Dienen en verdienen, hoe dertien bedrijven hun dienstverlening verbeteren* (Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1988).
- Mintzberg, Henry, *The Structuring of Organizations* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979).
- Mintzberg, Henry, *Power in and around organizations* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983).