

TOPKWALITEIT SCHUILT IN EEN VERRASSESENDE HOEK

Door drs. P. P. Kloosterboer

Kwaliteitsverbetering is 'in'. Organisaties spannen zich op velerlei manieren in om betere producten en diensten te leveren tegen lagere kosten. Enkele voorbeelden:

- Een supermarkt nodigt periodiek een panel van klanten uit. Via gestructureerde vraaggesprekken wordt zo belangrijke marktinformatie verkregen.
- Een onderzoeksinstituut is intensief aan management-ontwikkeling gaan werken, naar aanleiding van een evaluatie van eerdere kwaliteitsacties.
- Een productiebedrijf heeft kwaliteitsverbetering als vast onderwerp in elk werkoverleg geïntroduceerd.
- Een advocatenkantoor heeft een uitgekiend systeem van werving, selectie, beoordeling, opleiding, onderzoek en ontwikkeling opgezet om de kwaliteit van de medewerkers te verhogen.
- Een gasbedrijf start een uitgewerkt programma van bedrijfstrainingen en werkconferenties per eenheid op, om de kwaliteit van de samenwerking te bevorderen.

Het overslaan van het 'kwaliteitsvirus' van de industrie naar de dienstverlening heeft in de laatste jaren vele nuttige vernieuwingsimpulsen op het gebied van kwaliteitszorg tot gevolg gehad. Maar tegelijkertijd roepen deze impulsen steeds meer onduidelijkheid op. Waar moet je je als organisatie of afdeling op richten om effectief aan kwaliteit te werken?

Dit artikel gaat in op deze vraag. Daartoe wordt in paragraaf 1 een model beschreven om verschillende soorten werk te kunnen onderscheiden. In paragraaf 2 zijn de bouwstenen van kwaliteitszorg in een simpel kader ondergebracht. Enkele basisregels bij het bouwen aan kwaliteit worden in de derde paragraaf gepresenteerd. In paragraaf vier blijkt waarom topkwaliteit heel vaak in aandacht voor onverwachte dingen zit. Paragraaf vijf laat tenslotte in een aantal concrete stappen zien hoe de weg naar topkwaliteit is in te slaan.

1. Vier soorten werk

Wat moet een advocatenkantoor met kwaliteitskringen? Wat moet de milieudienst van een gemeente met een sophisticated 'human resources development'-systeem? Zo op het

oog weinig. Kennelijk verschilt het nut van een willekeurige kwaliteitsaanpak per organisatie aanzienlijk.

Om de zorg voor kwaliteit beter op maat te kunnen snijden nemen we eerst de karakteristieke eigenschappen van het werk, of beter: het voortbrengingsproces, onder de loep. Hiervoor baseren we ons op de ideeën van Perrow (1970: p.78 e.v.). Perrow onderscheidt twee dimensies in het voortbrengingsproces:

1. De mate waarin de problemen in het werk analyseerbaar zijn (eenvoudig versus moeilijk werk).
 2. De mate waarin uitzonderingen in het normale werk voorkomen (standaard uitkomsten versus maatwerk uitkomsten).
- Mintzberg heeft deze beide dimensies gecombineerd waardoor een schema ontstaat waarin vier soorten werk zijn te onderscheiden:

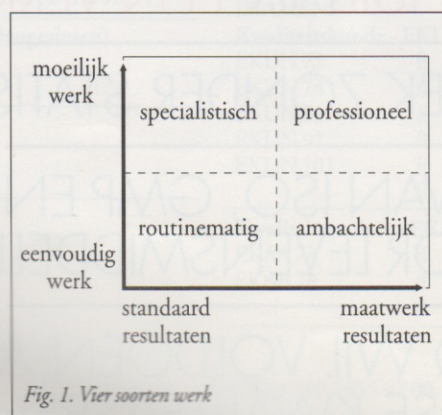


Fig. 1. Vier soorten werk

a. Specialistisch werk

moeilijk werk/standaard resultaten (bijvoorbeeld systeembeheerder, tandarts, belastinginspecteur, dirigent, apotheker). Kenmerkend voor dit soort werk is een hoog opleidingsniveau. De specialist bepaalt voor een groot deel welke dienst wordt geleverd. De uitvoering van routinematige deeltaken kan daarna soms gedelegeerd worden. De specialist beschikt over schaarse kennis en kunde die een sterke positie verschaffen in werkrelaties met anderen. Deskundigheid, innovatie en vakontwikkeling vormen dominante waarden in dit type werk.

b. Routinematig werk

eenvoudig werk/standaard resultaten (bijvoorbeeld lokettist, datatypist, produktiemedewerker, gasmetercontroleur, stratemaker, postbezorger, tramwagebegeleider). Kenmerkend is dat een relatief laag opleidingsniveau voldoet, de uitvoering van het werk is sterk procedureel geregeld, de hiërarchische coördinatie is met name controlerend van aard ten aanzien van procedures en taken. Het werk kan door velen worden uitgevoerd met weinig leertijd, waardoor de beloning laag is en het verloop vaak hoog. De dominante waarden in dit type organisatie zijn efficiency, discipline en cost-leadership.

c. Ambachtelijk werk

eenvoudig werk/maatwerk resultaten (bijvoorbeeld secretaresse, gezinsverzorgster, verkoper, opleidingscoördinator, vertegenwoordiger, consultant). Kenmerkend is dat doorgaans weinig meer opleiding is vereist dan voor het routinematige werk. De uitvoering van het werk gebeurt zelfstandig of in teams. De klant bepaalt in hoge mate welke dienst wordt geleverd. De hiërarchische coördinatie is verder begeleidend van aard en controlerend op het gebied van resultaten. Service, klantgerichtheid en zelfstandigheid zijn belangrijk gevonden waarden.

d. Professioneel werk

moeilijk werk/maatwerk resultaten (bij-

■ Drs. P.P. Kloosterboer is organisatie-adviseur en als partner verbonden aan Cordes & Bakker Consultants te Amsterdam.

voorbeeld, advocaat, accountant, architect, organisatie-adviseur, psycho-therapeut, interim-manager).

Kenmerkend is dat een hoog opleidingsniveau nodig is voor de uitvoering van de taken. De uitvoering van het werk gebeurt zelfstandig of in wisselend samengestelde projectteams. De dienst komt in intensieve samenwerking met de afnemer tot stand. Hiërarchische sturing is beperkt of niet mogelijk. Vindingrijkheid, stressbestendigheid en communicatieve vaardigheden zijn hoog aangeschreven waarden.

Natuurlijk is het onderscheid tussen deze vier soorten werk in de praktijk niet zo zwart-wit. Bovendien komt men de vier soorten werk in vrijwel alle organisaties naast elkaar en door elkaar tegen. Wel helpt het model om accentverschillen in het werk binnen eenheden te onderkennen en te benoemen. Tevens helpt het model bij het bepalen welke vorm van kwaliteitszorg nuttig is.

Dit gebeurt in paragraaf 3 en 4. Maar eerst is het nodig de uiteenlopende vormen van kwaliteitszorg onder te brengen in een overzichtelijk raamwerk.

2. Bouwstenen van kwaliteitszorg

De in deze paragraaf gepresenteerde kijk op kwaliteitszorg is elders reeds uitgebreider beschreven (Kloosterboer en Vreeburg, 1990). In vrijwel alle gangbare benaderingen over kwaliteit is sprake van een interne of externe klant en leverancier. Centraal staat dat de levering van de dienst of het produkt 'goed' plaatsvindt.

Om dit te bereiken moet de 'leverancier' zijn voortbrengingsproces beheersen. Met andere woorden, hij moet zijn werkzaamheden optimaal coördineren. Mintzberg heeft op basis van literatuurstudies geconcludeerd dat er in principe vijf manieren zijn om activiteiten te coördineren:

1. samenwerking ('mutual adjustment')
2. directe leiding ('direct supervision')

INHOUD

In dit nummer van SIGMA treft u de volgende artikelen aan:

2 TOPKWALITEIT SCHULT IN EEN VERRASSENDE HOEK
Een artikel dat ingaat op de vraag 'Waar moet je je als organisatie of afdeling op richten om effectief aan kwaliteit te werken?' Behalve een model om vier soorten werk te kunnen onderscheiden, geeft het inzicht in de bouwstenen van kwaliteitszorg, basisregels voor het bouwen aan kwaliteit, verduidelijkt het waarom topkwaliteit vaak schuilgaat in onverwachte hoeken en geeft het een aantal concrete stappen om de weg naar topkwaliteit in te kunnen slaan.

7 DE VERDWENEN MIDDEN-KADERS

Wat is er aan de hand in Nederland? De boegbeelden van de Nederlandse economie verkeren in een voortdurende crises.

11 STATISTIEK ZONDER STATISTICUS

Neurale netwerken vormen een belangrijke bijdrage tot de ontwikkeling van regressiemethoden. De niet-parametrische, adaptieve regressiemethoden die binnen de statistiek ontwikkeld worden zijn minder bekend, maar even belangrijk. Het artikel vraagt aandacht voor niet-parametrische regressiemethoden van zowel neurale als statistische origine.

17 DE KWALITEIT IS UIT DE BOCHT GEVLOGEN

Een reactie op een artikel dat in SIGMA nummer 2 van dit jaar werd geplaatst.

19 DE VISSEN ZULLEN DE LAATSTEN ZIJN

DIE HET WATER ONTDEKKEN

Ing. Hardjono werd gevraagd te reageren op de hiervoor afgedrukte reactie op zijn vorige artikel.

21 VERGELIJKING VAN ISO, GMP EN WETGEVING

VOOR LEVENSMIDDELEN

Over de hele wereld heeft zich de trend ingezet om handelsbarrières geleidelijk aan op te heffen. Een van de middelen daartoe is harmonisatie van regelgeving. In dit artikel worden ISO, Good Manufacturing Practice (GMP's) en Wetgeving — allen op het vlak van de levensmiddelensector — met elkaar vergeleken.

24 DE ONTWIKKELING VAN KWALITEITSSYSTEMEN IN DE FYSIOTHERAPIE

Het artikel probeert een antwoord te geven op de vraag hoe kwaliteitssystemen in de fysiotherapie eruit zien.

30 VOLDOEN AAN DE EUROPESE KWALITEITSBEHOEFTE

Tijdens het EOQ '93 World Quality Congress dat eind juni in Helsinki plaatsvond, vertelde Tito Conti over het programma waarmee de EOQ de toekomst in wil. Een programma dat moet voldoen aan de Europese kwaliteitsbehoefte.

32 CURSUSAGENDA

Coördinatie mechanisme

1 Samenwerking

Kwaliteit verbeteren door

Regelmatig overleg, evaluatie-gesprekken, feedback op gedrag, (training in) gespreks- en communicatietechnieken, vergaderfaciliteiten, informele sfeer en contacten, (interne) klantgerichtheid, stages, job-rotation, werken in project-teams, team-building

Bouwsteen Kwaliteitszorg

Communicatie-ontwikkeling

2 Directe leiding

Werkoverleg, functionerings- en beoordelingsgesprekken, (training in) managementtechnieken en -vaardigheden, 'management by walking around', kennis van kernproces, MD-systemen

Management-ontwikkeling

3 Vastlegging werkprocessen

Procedures, handboeken, mechanisering, automatisering, statische proces controle, inspecties, opleidingen en instructies, 'designing for manufacturing', systemen, audits, kwaliteitscirkels

Kwaliteitsborging

4 Vastlegging resultaten

Klantenpanels, enquêtes, checklists, contracten, contractevaluaties, klanten-informatiesysteem, performance indicators, voortgangsrapportages, marktonderzoek, produktenboek, MBO, klachtenregistratie

Klantenbenadering en contractaanpak

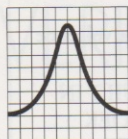
5 Vastlegging kennis en kunde

Werving, selectie, beoordeling, opleidingen, training 'sabbatical leaves', onderzoek en ontwikkeling, stages, coaching en begeleiding, uitwisseling, intervisie, collegiale toetsing

(Des)kundigheidsbevordering

Fig. 2. Instrumenten voor de kwaliteit van de coördinatie

COLOFON



SIGMA

1993 nummer 4

SIGMA is een uitgave van de Stichting Kwaliteitsdienst-KDI en verschijnt zes keer per jaar.

Hoofredactie: Drs. J.J.H. Claessen.

Redactiesecretariaat: Sylvia Kodde.

Redactie-adres:

SIGMA, postbus 84031, 3009 CA Rotterdam.
Tel.: 010 - 455 47 00; fax : 010 - 455 88 57.

Redactieraad:

A. van Borrendam, drs. J.J.H. Claessen (secretaris), prof.dr. R.J.M.M. Does, K.J.H. Dorren, drs. M.J.J. Gruisen, F.W. Hes MBA (voorzitter), ir. S.M.M. de Laat, drs. J. Langbroek, ing. P. Launspach, ir. A. Maranus, ir. G.H.M. Raupp, V. Vanhouche en R.W. van der Veer.

Fotografie: Benelux Press, B&R Ltd., e.a.

Aan dit nummer werkten mee:

Dr. D.H. de Bakker, dr. Tito Conti, D. Denteneer, ing. T.W. Hardjono, drs. P.P. Kloosterboer, dr. E.M. Sluijs, drs. R. Smits, prof.dr. F. Stevens, dr.ir. L. Vermij, dr. R.H. Vermij en de Werkgroep sectie Levensmiddelen-KDI.

Richtlijnen voor auteurs zijn op te vragen bij het redactiesecretariaat.

Productiecoördinatie: C. Augustijn

Abonnementen:

Benelux: Fl. 115,50 (incl. BTW) per jaar.
Overige landen: Fl. 115,50 per jaar (incl. BTW maar ex. verzendkosten). Studie-abonnementen zijn mogelijk (à Fl. 66,50 incl. BTW). Deze worden verleend mits een schriftelijke aanvraag wordt ingediend die vergezeld gaat van een bewijs van inschrijving van de betreffende onderwijsinstelling. Het studie-abonnement moet jaarlijks vòòr 15 november opnieuw worden aangevraagd.

Algemene informatie abonnementen:

Abonnementen gaan in op 1 januari. Opzegging van abonnementen kan uitsluitend schriftelijk vòòr 15 november van het lopende abonnementsjaar. Niet opgezegde abonnementen worden automatisch verlengd.

Losse nummers:

Deze kunnen op aanvraag worden toegezonden. De prijs bedraagt Fl. 21,50 voor deelnemers van de KDI en Fl. 22,50 voor niet-deelnemers. Deze prijzen zijn incl. BTW maar exclusief verzendkosten.

Verantwoordelijke uitgever:

Stichting Kwaliteitsdienst-KDI, Schorpioenstraat 290, 3067 KW Rotterdam. Tel.: 010 - 455 47 00; Fax: 010 - 455 88 57.

Auteursrechten:

Gehele of gedeeltelijke tekstovername van artikelen is slechts mogelijk na schriftelijke toestemming van de uitgever. Bij overname wordt een bewijsnummer op prijs gesteld. Voor reproductie gelden de richtlijnen van de Stichting Reprorecht.

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')

Als deze coördinatie-mechanismen goed werken, dan leidt dit tot het beheersen van het voortbrengingsproces. Daardoor wordt het waarborgen van kwaliteit bij de levering mogelijk. Het uitgangspunt van dit artikel is daarom dat kwaliteitsacties gericht moeten zijn op het versterken van deze coördinatiemechanismen. Dit is dus een bredere benadering van kwaliteit dan alleen het standaardiseren van werkprocessen, zoals we uit de industriële sector geleerd hebben. Het gaat om de kwaliteit van de coördinatie!

In figuur 2 zijn een aantal concrete instrumenten en methoden aangegeven die het functioneren van elk der coördinatiemechanismen versterken. Deze zijn in de bouwstenen voor kwaliteitszorg samengevat. Een effectief systeem van kwaliteitszorg strekt zich over alle coördinatiemechanismen uit. Het gewicht dat aan de verschillende bouwstenen van kwaliteit wordt toegekend kan echter per werksoort verschillen.

3. Basisregels voor kwaliteitszorg

Om duidelijk te maken hoe de bouwstenen voor kwaliteit samenhangen met het soort werk grijpen we terug naar paragraaf 1. We hebben daar vier soorten werk op twee dimensies onderscheiden (moeilijkheidsgraad en aantal uitzonderingen). In dit model is nog een derde dimensie aan te geven, namelijk de flexibiliteit van het werkproces (zie figuur 3).

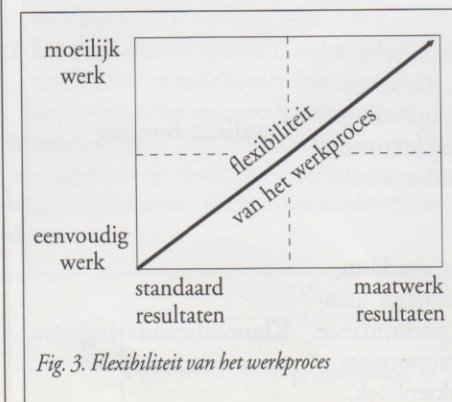
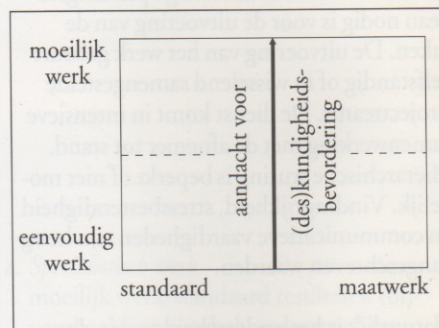


Fig. 3. Flexibiliteit van het werkproces

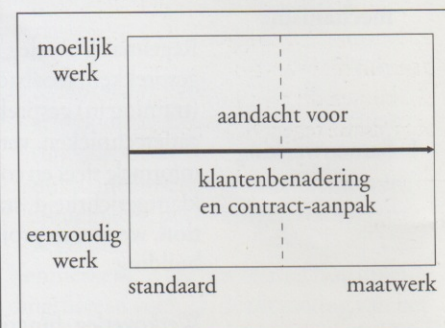
Met de drie dimensies die we nu in handen hebben kunnen we enkele basisregels voor kwaliteit aangeven:

1. Hoe moeilijker het werk, hoe meer kennis en kunde ervoor vereist is. Derhalve neemt het belang van een zorgvuldig beleid op het gebied van (des)kundigheids-

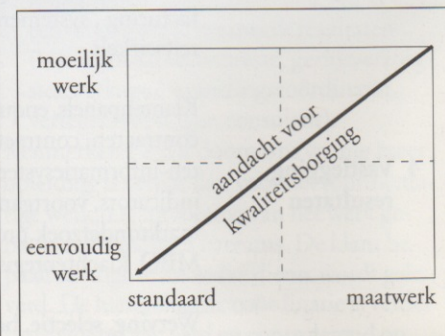
bevordering en bewaking toe naarmate het werk moeilijker is, zoals bij specialistisch en professioneel werk. Schematisch:



2. Hoe meer maatwerk wordt geleverd, hoe noodzakelijker het is om per produkt/dienst te komen tot duidelijke afspraken omtrent de specificaties ervan. Bij ambachtelijk en professioneel werk is een goede afstemming met de klant en een goed werkend contractsysteem daarom nog essentiëler dan bij routinematig en specialistisch werk. In schema:

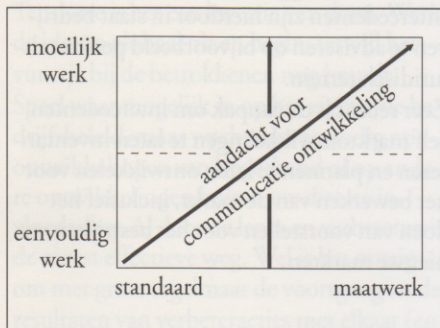


3. Hoe meer voorspelbaar en minder flexibel het werkproces is, hoe beter de werkprocessen vastgelegd en gestandaardiseerd kunnen worden. In het geval van routinematige diensten zijn de 'traditionele' methoden van kwaliteitsborging en -verbetering dus heel goed toepasbaar. Schematisch:



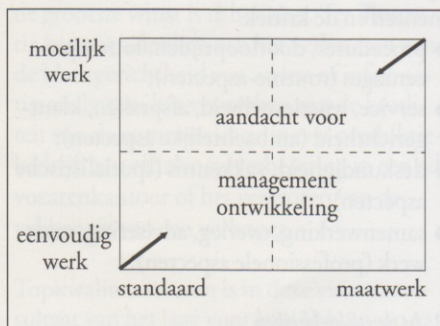
4. Hoe flexibeler en minder voorspelbaar daarentegen het werkproces is, hoe meer overleg en samenwerking nodig is. De kwaliteit van professioneel werk staat of valt daarom met de kwaliteit van de com-

municatie, zowel met de klant als intern. Systematische aandacht voor communicatie en de bijbehorende vaardigheden is basaal in dit type werk. Schema:



5. Werk dat een overzienbare hoeveelheid, niet al te complexe keuzes kent, laat zich het snelst en eenvoudigst coördineren via directe leiding.

Het gaat hierbij om werk dat niet volledig te standaardiseren is, maar wel uit routinematige onderdelen bestaat, zoals het uitvoeren van een ontruiming door de politie of het verdelen van ad hoc klussen op kantoor. Leidinggevende vaardigheden zijn hier van groot belang. We komen dit type processen in elke organisatie tegen. Schematisch:



4. De opbouw van topkwaliteit

Zoals al eerder gesteld, is het onderscheid tussen de verschillende werksoorten in de praktijk enigszins vaag.

De termen routinematig, specialistisch, professioneel en ambachtelijk kunnen niet meer dan een hoofddaccent uitdrukken. Een samenstel van de verschillende werksoorten is in de praktijk onvermijdelijk. Dit betekent dat ook de onderscheiden kwaliteitsbouwstenen elkaar niet uitsluiten, maar elkaar veeleer aanvullen.

De toegevoegde waarde van dit model ligt in het verschaffen van herkenbare aanwijzingen omtrent de hoofdbestanddelen van het werk en de meerwaarde van elk der kwaliteitsbouwstenen daarbij.

De opbouw van topkwaliteit kent een drietal niveaus, die 'dakpansgewijs' op elkaar volgen.

1 Fundament voor kwaliteit

Het eerste niveau van kwaliteitszorg verschaft een fundament voor het kunnen uitvoeren van het werk op een kwalitatief aanvaardbaar basisniveau. Het zijn de bouwstenen die uit de basisregels naar voren komen als het meest essentieel voor een werksoort (bijvoorbeeld standaardiseren en borgen van routinematig werk).

2 Uitbouwen kwaliteit

Het tweede niveau wordt gevormd door de bouwstenen die, gezien de basisregels, daarna voor de hand liggen om de kwaliteit van het werk verder uit te bouwen. Dit zijn de bouwstenen die indirect bijdragen aan een goede kwaliteit van het kernproces (zoals deskundigheidsbevordering bij professioneel werk en management-ontwikkeling in alle gevallen).

3 Topkwaliteit

Het derde niveau geeft de meest 'wezensvreemde' en verrassende bouwstenen voor kwaliteitszorg aan. Deze vorm van kwaliteitszorg is gericht op de complementaire aspecten van het werk. Het gaat bijvoorbeeld om de specialistische aspecten van ambachtelijk werk of om de routinematige facetten van professioneel werk. Dit zijn aspecten die vaak ondergeschoven raken aan 'het eigenlijke werk'. Denk bijvoorbeeld aan de klantgerichtheid van een wetenschapper. Hoewel de onderzoeker vooral op wetenschappelijk interessant onderzoek is gericht, let een financierend bedrijf meer op praktisch aansprekende uitkomsten en een smeugige presentatie.

Anders gezegd, de zorg voor topkwaliteit richt zich op de 'achilleshiel' van de werksoort. Het zijn juist deze bouwstenen die het verschil kunnen maken tussen 'kwaliteit' en 'topkwaliteit'.

Onderstaand zijn van iedere werksoort een voorbeeld van topkwaliteit bouwen in de praktijk uitgewerkt:

● BELASTINGKANTOOR:

TOPKWALITEIT VAN SPECIALISTISCH WERK

Fundament voor kwaliteit

Binnen een belastingkantoor is een initiatief ontstaan voor het uitbreiden van de interne kwaliteitszorg. Het bewaken en verbeteren van de specialistische kennis en vaardigheden wordt systematischer aangepakt.

- er zijn vernieuwde functieprofielen en een betere selectie- en beoordelingsprocedure opgesteld en ingevoerd.
- er bestaan afspraken met alle medewerkers over opleidingen en ontwikkeling.

- er zijn regelmatig bijeenkomsten waar collegiale toetsing plaatsvindt naar aanleiding van actuele aangiften en problemen.

Uitbouwen kwaliteit

Bovenstaande initiatieven blijken een positief neveneffect op de interne communicatie en de wijze van leidinggeven te hebben. Daarnaast wordt meer aandacht besteed aan het regelmatig houden en evalueren van het werkoverleg.

Topkwaliteit

Geheel nieuw is het initiatief om bij belangrijke contacten (hoge aangiftebedragen) via gesprekken na te gaan hoe de kwaliteit van de werkrelatie wordt ervaren. De resultaten van deze gesprekken worden schriftelijk vastgelegd en op interne kwaliteitsbijeenkomsten doorgesproken. Een van de gesignaleerde effecten hiervan is dat het 'kat en muis'-spel tussen belastingdienst en bedrijven plaats gaat maken voor het treffen van schikkingen in redelijkheid.

● PROCESINDUSTRIE:

TOPKWALITEIT VAN ROUTINEMATIG WERK

Fundament voor kwaliteit

Een bedrijf in de procesindustrie werkt al sinds de oprichting aan de beheersing van haar productieproces. Interne kwaliteitsfunctionarissen, technici en steeds verdergaande mechanisering en automatisering spelen een belangrijke rol hierbij.

Uitbouwen kwaliteit

Enkele jaren geleden heeft het bedrijf op grote schaal werkoverleg ingevoerd. De voorzitters van de teams werden getraind in voorzittersvaardigheden. De invoering verliep aanvankelijk met horten en stoten. Men kwam tot het besef dat de beste medewerker niet altijd de beste teamleider is. Selectie en begeleiding van leidinggevendenden heeft daardoor nu veel meer aandacht.

Topkwaliteit

Later is hiernaast ook kwaliteitsoverleg ontstaan. Dit kwaliteitsoverleg vindt in dezelfde samenstelling plaats als het werkoverleg, doch er is apart tijd voor ingeruimd. Men richt zich hier op het oplossen van terugkerende, dus taaier productieproblemen: maximaal 1 onderwerp per bijeenkomst. De voorzitters zijn getraind in teamleidersvaardigheden en de klassieke kwaliteitstechnieken. Bij het overleg zijn regelmatig vertegenwoordigers van aanpalende afdelingen (interne klanten of leveranciers) aanwezig. De resultaten uit de teams hebben doorgaans de vorm van nieuwe werkwijzen en methoden die na goedkeuring als vaste pro-

cedures worden ingevoerd. Verder wordt iedere vernieuwing in het kader van kwaliteitsverbetering voorzien van een indicator om te meten in hoeverre er daadwerkelijk vooruitgang is bereikt.

Daarnaast is een groep managers uit het middenkader opgeleid tot interne begeleiders. Zij ondersteunen hun collega's bij het aanleren en vasthouden van de vaardigheden en technieken, nodig voor een effectief kwaliteitsoverleg. De leidinggevenden prijzen het kwaliteitsproject vanwege de verbeterde motivatie van de procesoperators, het positieve leereffect op hun eigen managementstijl en de verbeterde resultaten.

● ORGANISATIE-ADVIESBRANCHE:

TOPKWALITEIT VAN PROFESSIONEEL WERK

Fundament voor kwaliteit

De Orde van Organisatie Adviseurs (OOA) kent reeds lange tijd een toetredingsballotage, geënt op opleidingsrichting en -niveau en relevante werk(advies-)ervaring. Daarnaast vormen de communicatieve kwaliteiten van adviseurs in veel bureaus een der kerncriteria voor selectie en promotie. Bureaus die lid zijn van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) worden periodiek getoetst door een visitatiecommissie op hun inspanningen ter waarborging en verhoging van de geleverde kwaliteit (b.v. opleiding en begeleiding van adviseurs).

Uitbouwen kwaliteit

De ledenvergadering van de OOA heeft enkele jaren geleden besloten een viertal instrumenten te operationaliseren waarmee leden kunnen werken aan hun professionaliteit, na een brede discussie over kwaliteit.

- **Intervisie:** vooral gericht op het persoonlijk functioneren en ondersteuning van elkaar.
- **Intercollegiale toetsing:** het toetsen van handelwijzen in projecten door een groep vakgenoten.
- **Systematische feedback:** geeft de klant gelegenheid met behulp van standaardcriteria het advies en het functioneren van de adviseur te evalueren.
- **Opleidingen:** vooral gericht op de wijze van beroepsuitoefening.
- **Het beleid is er inmiddels op gericht te komen tot een certificaat voor individuele organisatie-adviseurs ('certified management-consultant')**

Hiernaast zijn door de ROA een tweetal initiatieven ontplooid: In samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam is een postdoctorale opleiding management-consultant gestart. Verder loopt een experiment met methoden voor klanten-feedback.

De ROA richt zich momenteel op certificatie op bureau-niveau.

Topkwaliteit

Veel bureaus gebruiken verder moderne databases om succesvolle, herhaalbare producten, zoals opleidingen, workshops, presentaties, vragenlijsten, diagnose-hulpmiddelen of marktgegevens te standaardiseren. Topkwaliteit leveren de bureaus die deze standaardisatie benutten om hun producten, waar mogelijk en verantwoord, over te dragen aan hun cliënten.

● UITZENDBUREAU:

TOPKWALITEIT VAN AMBACHTELIJK WERK

Fundament voor kwaliteit

Een grote Nederlandse uitzendorganisatie ontplooit al geruime tijd activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg. Het bureau heeft een aantal handige en begrijpelijke brochures ontwikkeld, waarin voor uitzendkrachten en bedrijven helder uiteen wordt gezet wat de filosofie en werkwijze is van het bureau en hoe de salaris- c.q. tariefopbouw exact in elkaar zit. Afspraken hierover worden altijd mondeling doorgenomen en schriftelijk vastgelegd. 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.

Uitbouwen kwaliteit

Elke intercedent(e) wordt kort na haar aanstelling getraind op het voeren van intakegesprekken met inleners en uitzendkrachten om relevante informatie te achterhalen. Zo wordt gestreefd het koppelen van de juiste uitzendkracht aan de juiste organisatie te bevorderen. De samenwerking wordt gestimuleerd door een intensieve overlegstructuur in alle geledingen van de organisatie. Ook workshops, opleidingen, lezingen en regelmatige feestelijke meetings zijn gericht op het verbeteren van de onderlinge contacten en die met bedrijven.

Voor de intake, contractering en het administratieve beheer van uitzendkrachten en bedrijven zijn vaste, deels geautomatiseerde procedures ingesteld. De intercedenten worden hierop getraind en op de toepassing ervan gecontroleerd. Een aantal vestigingen draaien momenteel proef met het werken volgens ISO 9004, in het kader van de landelijk nagestreefde certificering in 1994.

Topkwaliteit

Een initiatief van de laatste jaren is dat intercedenten **periodiek naar trainingen** en

opleidingen gaan om hun administratieve, juridische en commerciële kennis en vaardigheden te vergroten. Promotie naar een zwaardere intercedentschaal gebeurt alleen na het afleggen van examens hierover. Intercedenten zijn hierdoor in staat bedrijven te adviseren op bijvoorbeeld personeels-juridisch terrein.

Zeer recent is de aanpak om intercedenten zelf marktontwikkelingen te laten inventariseren en plannen te laten ontwikkelen voor het bewerken van de markt, inclusief het doen van voorstellen voor het bestrijken van nieuwe markten.

5. Op weg naar topkwaliteit

Een praktische toepassing van de hier geschetste visie op topkwaliteit kan via de volgende vier stappen verlopen:

1. klanteninformatie verzamelen;
2. in de spiegel kijken;
3. verbeteringsmogelijkheden nagaan;
4. aan de slag gaan.

1. Klanteninformatie verzamelen

Ga eens na bij interne of externe klanten wat men vindt van de kwaliteit van uw werk. Enkele gesprekken of een kleine enquête kunnen al veel informatie hierover opleveren. Waarop richten zich de complimenten en de kritiek?

- procedures, doorlooptijden, foutenpercentages (routine-aspecten);
- service, reactiesnelheid, afspraken, klantgerichtheid (ambachtelijke aspecten);
- deskundigheid, vakkennis (specialistische aspecten);
- samenwerking, overleg, advisering, maatwerk (professionele aspecten).

2. In de spiegel kijken

Richt nu de blik naar binnen. Wat voor type werk doen wij en wat doen wij aan kwaliteitszorg? Hoe verhoudt dit zich tot wat de klanten vinden? Het schema 'opbouw van topkwaliteit' geeft houvast bij de beantwoording van deze vragen.

Een werk- of een stafoverleg kan een prima plaats voor een zinvolle bespreking van deze vragen zijn. Eventueel wijdt u er een speciale workshop aan. Daarbij kan het helpen alvast enig voorwerk te hebben verricht, zoals een klantenonderzoekje en een samenvatting van de eigen kwaliteitsinspanningen.

3. Verbeteringsmogelijkheden nagaan

De volgende stap is het verkleinen van het verschil tussen wenselijkheid en werkelijkheid. U kunt bijvoorbeeld met behulp van het schema 'instrumenten voor kwaliteit' gericht ideeën genereren over manieren om de kwaliteit te verbeteren. Als er voldoende ideeën zijn is het mogelijk te kiezen met be-

hulp van criteria, zoals kosten, inspanning, haalbaarheid en verwachte bijdrage aan de kwaliteit.

4. Aan de slag gaan

Tenslotte is het een kwestie van doen. Werk de ideeën globaal uit en begin, terwijl het vuurtje bij de betrokkenen nog brandt. Speel waar mogelijk in op het vigerende bedrijfsbeleid, maar wacht niet onnodig op ontwikkelingen van hogerhand of op andere ontwikkelingen buiten uw directe invloedssfeer. Al doende leren en verbeteren is de meest effectieve weg. Wel is het nuttig om met grote regelmaat de voortgang en de resultaten van verbeteracties met elkaar (en met klanten!) te bespreken.

6. Slot

In vrijwel iedere organisatie krijgen één of meer bouwstenen van kwaliteitszorg reeds behoorlijk aandacht. Vaak gaat het daarbij om de voor de hand liggende fundamenten voor kwaliteit. Voorbeelden hiervan zijn de deskundigheidsbevordering van onderzoekers, kwaliteitsborging in een productiebedrijf, serviceverbetering in een horecabedrijf of het ontwikkelen van presentatievaardigheden van opleiders.

In zulke gevallen zijn het de kwaliteitsaspecten die niet direct de aandacht opeisen, waar de grootste winst is te behalen. Ter illustratie kan men denken aan het verbeteren van de klantgerichtheid van artsen of informatie-analysten, het versterken van de kwaliteit van de communicatie in een productiebedrijf, aan efficiency-verbetering in een advocatenkantoor of het vergroten van de vakkennis van een verkoper.

Topkwaliteit leveren is in deze visie een resultaat van het laag voor laag opbouwen van kwaliteitszorg. Het begint met het leggen van een degelijk fundament. Dan volgt het uitbouwen tot een voldoende dragende constructie voor topkwaliteit. Tenslotte kan de aandacht zich verleggen naar die verrassende kwaliteitsaspecten, die een competitieve voorsprong geven.

Literatuur

- Perrow, C., *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont (Cal.), Brooks-Cole, 1970.
- Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*.
- Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979.
- Ezerman, G.C., Mastenbroek, W.F.G., *Kwaliteitsverbetering in de dienstverlening*, Kluwer, Deventer, 1989.
- Kloosterboer, P.P., Vreeburg, J., *Zes hefbomen voor kwaliteitszorg*, Harvard Holland Review, Nr. 22, voorjaar 1990.

Ontwitting als nieuwe trend in de ontwikkeling van de bedrijfsorganisatie. Dood op krediet?

DE VERDWENEN MIDDENKADERS

Door prof. drs. F. Stevens en drs. R. Smits

Wat is er aan de hand in Nederland? Duizenden banen staan op de tocht of zijn verdwenen. De boegbeelden van onze economie — Philips, Fokker, Hoogovens, KLM en DAF — verkeren in een voortdurende crisis die gepaard gaat met rigoureuze afslankingsoperaties en herstructurering. Hoogwaardige bedrijven met hooggeschoold personeel en een geavanceerd machinepark worden van de ene op de andere dag gesloten (PDM is een recent voorbeeld). Op nationaal niveau zijn allerlei sociale voorzieningen onder grote druk komen te staan. De overheid tracht wanhopig de kosten voor werkloosheids- en arbeidsongeschiktheidsvoorzieningen, onderwijs, defensie en de gezondheidszorg terug te dringen.

Het welvaartsniveau wordt bepaald door de mate en kwaliteit van de economische bedrijvigheid, is de som van de bijdragen van organisaties aan de samenleving in de vorm van onder andere lonen, investeringen, interest, belastingen en producten. Momenteel lijken ontwikkelingen in gang gezet, waarbij het van fundamenteel belang wordt ons af te vragen of de samenleving als geheel de laatste veertig jaar de werkelijke mogelijkheden van de economie niet zodanig heeft belast, dat een te hoog welvaartsniveau is gecreëerd. Jongere generaties is een wereldbeeld voorgeschoteld, waar

in een gemiddeld inkomen per hoofd van de bevolking van 18.000 dollar een heel normale zaak is. Een wereldwijde vergelijking zet dit beeld op losse schroeven. We hoeven niet eens te kijken naar landen als Soedan, Somalië of Bangladesh. Succesvolle economieën in het Verre Oosten kennen een inkomen per capita rond de 8.000 dollar. De vraag op welke wijze Nederland een welvaartspeil van 18.000 dollar kan handhaven, wordt min of meer verdrongen. De gelukkige bijkomstigheid van de aanwezigheid van aardgas heeft de noodzaak getemperd, maar naast een voordelige ligging heeft Nederland feitelijk slechts kennis te bieden.

Hoogwaardige kennis die, gekoppeld aan hoogtechnologisch kapitaalgoederen, kapitaal kan genereren. Juist deze welvaartspijler wordt momenteel ondergraven. De ontwikkeling is nog nauwelijks zichtbaar, maar wel ingezet.

De expansie van de service-sector

De Macro-Economische Verkenning (MEV) van 1967 voorspelde een gestage groei van de dienstensector ten koste van de agrarische en industriële sectoren. In 1995 zouden de productiesectoren zich tot elkaar verhouden als 4% : 15% : 80%. De voorspelling van toen blijkt correct te zijn en de enorme dienstensector is het trotse criterium van een moderne economie.

Het kenmerk van de dienstensector is de gelimiteerde produktiviteit. Als transacties tussen mensen zijn de meeste diensten, in termen van efficiency en effectiviteit, niet structureel toenemend hoogproductief te maken. Achter arbeid, in de dienstensector, zit weinig kapitaal. De toegevoegde waarde is gering. De loonkosten bedragen tussen de 60 en 85% van de totale kosten.

■ Prof. drs. F. Stevens studeerde in de 'swinging sixties' o.a. organisatiesociologie in Utrecht en Leiden. Hij begeleidde de herstructurering in de scheepsbouw, constructie- en elektronische industrie en verzorgde de laatste tien jaar de senior executive training voor Philips International. Hij is vice-president van het Frits Philips Institute for Quality Management, een joint venture van de Technische Universiteit Eindhoven, Philips International en een dozijn andere grote (inter)nationale organisaties. Frans Stevens heeft diverse publikaties op zijn naam staan. Recentelijk verscheen van zijn hand 'Organisaties lerend veranderen' (1992).

Drs. R. Smits studeerde in de 'fighting eighties' nieuwe geschiedenis in Amsterdam en is free lance journalist. Hij publiceerde o.a. over de industrie in de voormalige Sovjetunie en werkt momenteel aan een overzicht van vijf-tien jaar kwaliteitszorg in Nederland.