

Kwaliteitsmanagement in de praktijk: 'act fast, fail fast, learn fast'

Deze maand verschijnt de tweede druk van het boek *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Een boek dat zich inmiddels heeft bewezen als een standaardwerk, onder andere in veel hbo-opleidingen. Onze ambitie als auteurs is om kwaliteitsmanagement in brede zin te behandelen en daarbij vooral te zoeken naar evenwicht tussen systeemtechnische en sociaal-dynamische aspecten. Uiteraard dient de inhoud van het boek actueel te zijn. In de afgelopen jaren zijn er veel ontwikkelingen op het vakgebied van kwaliteitsmanagement geweest en zijn er veel nieuwe publicaties verschenen. Goede redenen om de eerste druk van 2013 op veel plaatsen te vernieuwen, enkele onjuistheden te corrigeren en verouderd materiaal te verwijderen. Ook suggesties van docenten en studenten zijn verwerkt in de nieuwe teksten.

Door Kees de Vaal, Ouke Pijl, Ben van Schijndel en Cees Beek

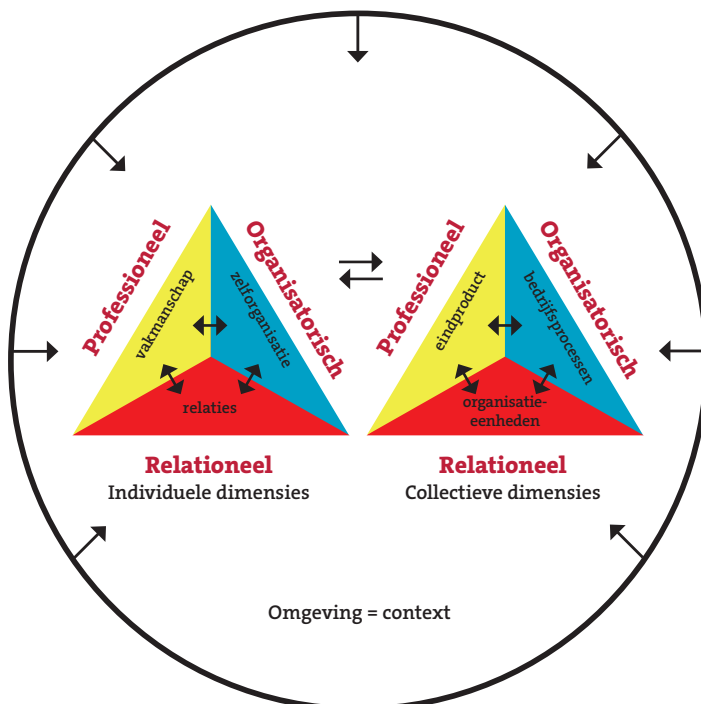
In september 2018 publiceerde Cees Beek een column in dit blad over de kwaliteitsmanager die van kleur moet veranderen (in

het kader verkort weergegeven). De inhoud van deze column geeft goed weer wat ons ertoe gebracht heeft om een tweede druk

van *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* samen te stellen. In dit artikel lichten we een aantal thema's eruit die nieuw of vernieuwd zijn, om de veelzijdigheid van het boek te verbinden met recente ontwikkelingen in het vakgebied.

Thema 1: Kwaliteit in Drie Dimensies

Kwaliteit in Drie Dimensies is een bijzonder bruikbaar concept om het verzamelbegrip 'kwaliteit' inhoud te geven. Het is ook en vooral een algemeen kwaliteitskundig paradigma voor het analyseren, beoordelen en oplossen van bedrijfskundige en organisatorische (probleem)situaties. In het concept onderscheiden we professionele, organisatorische en relationele dimensies op individueel en collectief niveau (zie figuur 1). Door evaluatie van en verbeteractiviteiten op beperkende factoren in de drie dimensies kan stap voor stap de weg van gemiddeld via goed naar excellentie worden afgelegd. De drie dimensies vullen elkaar aan en zijn complementair. Dit wil zeggen dat op indivi-



Figuur 1. Kwaliteit in Drie Dimensies als open en dynamisch systeem.



duel niveau een tekortkoming in het inhoudelijk vakmanschap een belemmerende factor is voor het doorgroeien naar een hoger

individueel professioneel niveau. Kortom, dan is er sprake van onbalans in de elkaar beïnvloedende dimensies. Op collectief niveau,

dus op organisatieniveau, kan de doorgroei naar een hoger kwaliteitsniveau belemmerd worden door slechte communicatie en samenwerking tussen bijvoorbeeld de bedrijfsonderdelen marketing en productie. Er is dan sprake van een onbalans, die zijn oorzaak heeft in de relationele dimensie. Gebeurtenissen op het collectieve niveau beïnvloeden ook het individuele niveau – en omgekeerd.

	Kwaliteitskundig algoritme: drie kwaliteitsdimensies	Geneeskundige algoritme
Kwaliteitsobject	Vaststellen en toekennen aan een kwaliteitsdimensie	Mens als geheel of betreffende organen
Probleem	Afwijkingen benoemen op individueel en/of collectief niveau	Symptomen
Reflectie op het probleem	Afwijkingen met elkaar in verband brengen en in gegeven context	Diagnose
Oplossing	Plannen opstellen	Therapie opstellen
Werkwijze	Plannen uitvoeren	Therapie uitvoeren
	Controle/monitoring op effect/resultaat	Nazorg

Veranderingen in bedrijfsprocessen hebben invloed op de wijze waarop de individuele medewerker zijn eigen werk organiseert (wisselwerking tussen de organisatorische dimensies). Een tekort aan vakmanschap kan grote invloed hebben op het eindproduct van de organisatie (wisselwerking tussen de professionele dimensies). Kortom, we hebben te maken met een dynamisch systeem. Het is ook een open systeem, omdat invloeden vanuit de omgeving (context) effect hebben op de individuele en collectieve kwaliteitsdimensies.

Figuur 2: Kwaliteitskundig algoritme voor de drie kwaliteitsdimensies; een vergelijking met het algemene algoritme van de geneeskunde.

Wet- en regelgeving kunnen grote invloed hebben op het functioneren van individuen

en organisaties. Een voorbeeld hiervan is de Europese Privacywetgeving (AVG/GDPR). Deze eigenschappen maken het concept van Kwaliteit in Drie Dimensies tot een open en dynamisch systeem. Met deze kennis kunnen we bedrijfskundige en organisatorische (probleem)situaties gaan analyseren, beoordelen en oplossen. In de tweede druk van het boek maken we kennis met een nieuw fenomeen dat ons hierbij helpt: het kwaliteitskundig algoritme. Het is ontleend aan het zogenaamde geneeskundig algoritme. In figuur 2 is te zien hoe dit werkt. De theorie en de praktijk van Kwaliteit in Drie Dimensies zijn met succes toegepast. Onder

andere bij het onderzoek 'Teamkwaliteit en Onderwijskwaliteit', het opstellen en beoordelen van verbeterplannen, het ordenen en voortborduren op auditresultaten, de teamscan, audittrainingen en scholing van kwaliteitsfunctionarissen.

Thema 2: Nieuw organiseren – van hiërarchie naar netwerk

Door snelle ontwikkelingen in technologie, economie en samenleven is het meer dan ooit nodig dat organisaties wendbaar zijn en inspelen op ontwikkelingen waarvan de uitkomsten onzeker, complex en voor meerdere uitleg vatbaar zijn. Daardoor

ontstaan er steeds vaker nieuwe vormen van organiseren, naast de klassieke hiërarchische organisatie (Frederic Laloux), waarin 'de bedoeling' (Wouter Hart) en de betekenis van teams veel meer aandacht krijgen. Organisaties ontwikkelen zich steeds vaker tot netwerkororganisaties, met voortdurend wisselende samenwerkingsverbanden die reiken tot buiten de organisatiegrenzen (Diana Russo). Daar waar de hiërarchie meer wordt losgelaten, zien we vormen van zelfsturing of samensturing ontstaan die verantwoordelijkheden meer aan de basis leggen en persoonlijk leiderschap als uitgangspunt nemen. Wanneer de verticale structuur minder relevant wordt, krijgt het samenwerken in horizontale processen nog meer betekenis. Al deze ontwikkelingen leiden niet alleen tot andere organisatievormen, maar zijn ook van invloed op de cultuur, de taal en de omgangsvormen tussen leidinggevend en medewerkers.

Thema 3: de High Level Structure

De belangrijkste verandering op het gebied van managementsysteemnormen is de ontwikkeling en invoering van de High Level Structure (HLS) in de ISO-normen voor managementsystemen. Deze structuur is reeds in 2012 ontwikkeld maar werd in 2015 voor het eerst in de moeder aller managementsystemen, de ISO 9001, geïmplementeerd.

De HLS bevat de kernelementen voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en geldt nu voor alle ISO-managementsysteemnormen. De nieuwe generatie ISO-normen voor managementsystemen is dus uniform opgebouwd conform de HLS-structuur, waardoor de diverse systemen soepel geïntegreerd kunnen worden. Deze structuur bestaat uit de volgende kernhoofdstukken:

- 1: Onderwerp en toepassingsgebied
- 2: Normatieve verwijzingen
- 3: Termen en definities
- 4: Context van de organisatie
- 5: Leiderschap
- 6: Planning
- 7: Ondersteuning
- 8: Uitvoering

De kwaliteitsmanager moet van kleur veranderen

Door Cees Beek

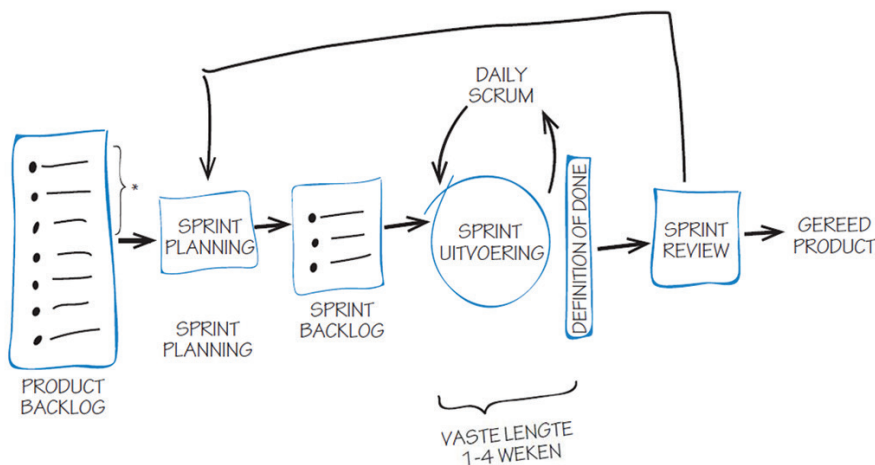
We zijn begonnen aan de vierde industriële revolutie. Deze wordt gekenmerkt door het internet van dingen (IoT), kunstmatige intelligentie (AI), big data en disruptie van bedrijfstakken en beroepen. De technologie ontwikkelt zich exponentieel, bedrijven kunnen dit niet bijbenen en het ontstijgt ons niveau van leren.

Als je de vele publicaties mag geloven is voor bedrijven 'Agile' het antwoord op de onvoorspelbare, turbulente VUCA-businessomgeving. Bedrijven moeten 'wendbaar' worden met kleine autonome werkeenheden, waarbij er aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerkers. Minder managers en regels, meer zelfsturing en -monitoring.

Via scrums worden processen en producten snel en stapsgewijs verbeterd of veranderd. Leren met vallen en opstaan, experimenteren in een veilig leerklimaat waar men fouten mag maken. Het nieuwe adagium is 'act fast, fail fast, learn fast'.

Gebaseerd op de kleurindeling van De Caluwé en Vermaak wil ik stellen dat de huidige kwaliteitsmanager, met vaak een technische achtergrond, over het algemeen als 'blauw' getypeerd kan worden; alles is beheersbaar en maakbaar via een rationele planning. In de Agile-organisatie past echter geen 'blauwe' kwaliteitsmanager. Agile-organisaties zijn 'lerende' organisaties waar 'denken' weer aan het 'doen' gekoppeld is. De kwaliteitsmanager zal zich hier moeten richten op het lerend vermogen van de medewerker en daarmee van het bedrijf, op samenwerking en op gedragsverandering (lerende houding). Hij moet de medewerker en zijn team ondersteunen, coachen en trainen. Dit vraagt om een 'groene' kwaliteitsmanager, die mensen en sociale verbanden centraal stelt. Zijn competenties zijn onder andere: empathisch, creatief, complimenteaus, inspirerend, nieuwsgierig en communicatief. Hij zal zich moeten verdiepen in creativiteitstechnieken, motiveren, coachen, leerstijlen, scrum en groepsdynamica.

Het is de vraag of de blauwe kwaliteitsmanager van kleur kan veranderen. Het begint in ieder geval met bewustwording.



Figuur 3: Scrum stappen (Ariane Moussault, 2018).

- 9: Monitoren, meten, analyseren en evalueren
10: Verbetering.

De HLS en daarmee het managementsysteem bevat alle belangrijke elementen voor het besturen van een organisatie. In hoofdstuk 5 van de HLS wordt dan ook van het topmanagement geëist dat het managementsysteem gekoppeld wordt aan de strategie van de organisatie en geïntegreerd wordt in de reguliere bedrijfsvoering. Hierdoor zullen deze systemen niet meer als 'standalone' in de organisatie staan. Zo is de ISO 9001 niet meer het kwaliteitssysteem van en voor de kwaliteitsmanager, maar van en voor het management.

Naast deze eis bevat de HLS nog 83 kerneisen, die dus voor alle managementsysteemnormen gelden. In al deze normen is de HLS-tekst geel gemarkeerd. Tekst die niet geel gemarkeerd is bevat specifieke eisen met betrekking tot het aspect van de betreffende norm. Zo zijn de hoofdstuk 8.2 tot en met 8.7 van de ISO 9001:2015-norm specifiek voor deze norm en gaan ze over producten en diensten.

Door de invoering van de HLS zijn een aantal nieuwe bedrijfskundige disciplines ingebracht, namelijk strategisch, stakeholder-, risico- en kennismangement. Deze disciplines hebben een belangrijke impact op de voor de kwaliteitsmanager benodigde competenties. Deze zal zich moeten bekwamen in

stakeholderanalyse, SWOT-analyse, strategievorming en risicoanalyse en zich moeten verdiepen in bedrijfs- en organisatiekunde. In de tweede druk wordt verder ingegaan op de wijzigingen in de 2015-versie van de ISO 9001-norm, zoals de documentatie-eis, de managementprincipes en het vervallen van de directievertegenwoordiger. Ook worden een drietal nieuwe ISO-normen kort besproken:

- ISO 27001:2017: eisen aan managementsystemen voor informatiebeveiliging;
- ISO 19600:2014: richtlijnen voor compliance managementsystemen;
- ISO 22301:2014: eisen aan managementsystemen voor bedrijfscontinuïteit.

Thema 4: Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) krijgt steeds meer aandacht in het bedrijfsleven; in de tweede druk is de betreffende paragraaf flink uitgebreid. De historische ontwikkelingen, tussen 1987 en 1995, zijn overzichtelijk in beeld gebracht. Daarna wordt uitvoerig ingegaan op de ontwikkelingen van de laatste twintig jaar:

- People, planet, profit. Het triple bottom line concept van John Elkington is nog steeds de basis van veel studies en implementaties rond duurzaamheid.
- De cradle-to-cradle-gedachte van Michael Braungart en William McDonough heeft de basis gelegd voor de circulaire economie.

- In MVO 2.0 ruilt Wayne Visser people, planet, profit in voor waardecreatie, goed bestuur, bijdrage aan de maatschappij en milieu-integriteit, waarmee hij vier belangrijke dimensies van duurzaam ondernemen beschrijft.
- Naast het Global Reporting Initiative worden ook de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties uit 2015 behandeld, waarmee inzicht gegeven kan worden in de duurzaamheidsimpact van organisaties en landen.

De paragraaf bevat een overzicht van normen en richtlijnen: NEN-ISO 26000:1010, NPR 9026:2011, MVO Prestatieladder en B Corp – een certificatieschema dat aardig aansluit bij het gedachtegoed van Wayne Visser – en sluit met een beschouwing over de MVO-manager.

Thema 5: Lean Manufacturing en Quick Response Manufacturing

De behandeling van Lean Manufacturing is uitgebreid. Er wordt onder andere ingegaan op de cultuuraspecten van Lean zoals deze bij Toyota zijn ontwikkeld en worden toegepast, waardoor een lerende organisatie ontstaat met intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Ook worden meer technieken besproken zoals de verbeter- en coaching-kata van Toyota en begrippen zoals Genchi Genbutsu, Hitozukuri, Harada, Monozukuri, Muri, Mura en Muda.

Quick Response Manufacturing (QRM) is een verbetermethode voor het traject van bestellen tot afleveren. QRM is de laatste jaren in populariteit gestegen omdat de methode bedrijven sneller, flexibeler en slagvaardiger maakt. QRM geeft invulling aan het Agile-vraagstuk en sluit ook goed bij Lean aan.

Thema 6: Projectmanagement

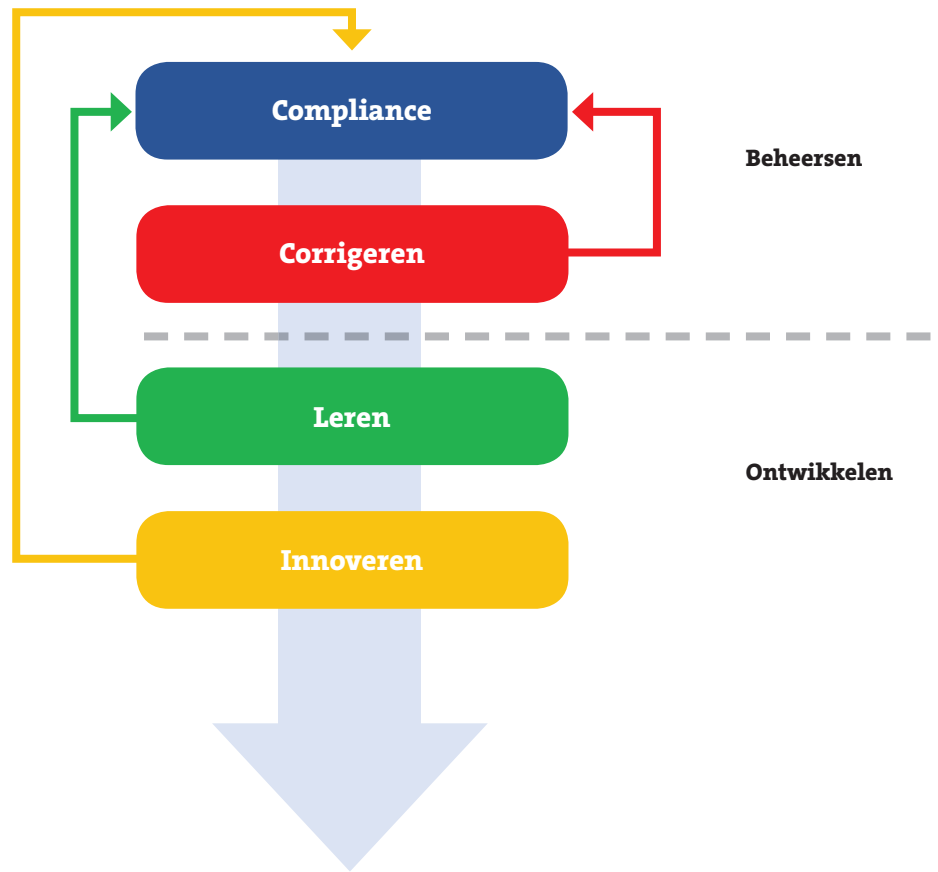
Op het gebied van projectmanagement zijn er veel nieuwe ontwikkelingen. Er zijn nog steeds projectomgevingen waar de 'klassieke' aanpak van projectopdracht, projectspecificatie, uitvoering en evaluatie tot goede resultaten leidt, maar we zien tal van andere aanpakken die ook – en vaak sneller – tot resultaat leiden. Denk aan termen als Agile en Scrum, die in deze tweede druk zijn toegevoegd.

Centraal blijft staan het concept van projectmatig werken, vooral gebaseerd op de aanpak van Jo Bos en Ernst Harting (projectmatig creëren). De vier creatiekrachten die zij benoemen geven een goed inzicht in de dynamiek van projectmanagement. De belangrijkste rollen in een project zijn de opdrachtgever (of stuurgroep), de projectleider en het team. De Scrum-rollen *product owner* en *scrum master* zijn uitgewerkt.

Voor het specificeren van een project kan gebruikgemaakt worden van een Project-canvasmodel, een variant op het canvasmodel dat als businessmodel wordt gehanteerd. Bij het uitvoeren van het daarvoor geschikte project is Scrum een veel gebruikte vorm (figuur 3). De daarbij gehanteerde terminologie wordt toegelicht.

Thema 7: Auditing – van vinken naar vonken

De vormen van nieuw organiseren geven meer aandacht aan leren, ontwikkelen en 'de bedoeling'. Audits roepen nog vaak het beeld op van 'control' en niet iedereen vindt dit 'afvinken' altijd even stimulerend. Daarom is er steeds vaker aandacht voor het leereffect van audits voor organisatieontwikkeling, verbeteren en vernieuwen: van vinken naar vonken. Ronald Stevens ziet audits als een vorm van dialoog. Voorbeelden van uitvoeringsvormen die specifiek bijdragen aan het leereffect zijn: waarderend auditen, peer reviews, lean auditen, brown paper-audits, groeps gesprekken en zelfevaluaties. Tegelijkertijd zijn er bijvoorbeeld in de voedingssector, de gezondheidszorg en de bouw omstandigheden van 'leven en dood' waarbij een audit op óók het 'voldoen aan de regels' van groot



Figuur 4: Verbeteringen kunnen betrekking hebben op: compliance (vasthouden aan afspraken), corrigeren (opheffen van een fout), leren (voorkomen van fouten) en innoveren (het helemaal anders gaan doen).

belang blijft. Burgers verwachten bijvoorbeeld dat ze worden behoed voor grote en kleine risico's.

Wanneer we het geheel overzien, kunnen we constateren dat audits niet alleen zicht kunnen geven op het werken volgens geldende normen en regels (compliance), maar ook op het corrigerend, lerend en innoverend vermogen in organisaties (zie figuur 4).

Thema 8: Service Excellence

Aan de paragraaf 'Wat vindt de klant' is

een nieuw model toegevoegd: het Service Excellence Model (www.serviceexcellence.nu), mede ontwikkeld door Jean-Pierre Thomasen. Dit Europese model maakt inzichtelijk welke negen bouwstenen leiden tot *achievement customer delight*. Organisaties moeten elke bouwsteen adresseren, maar kunnen wel steeds een andere centraal stellen. Organisaties met een hoog niveau van Service Excellence komen overeen met de cyane organisaties, zoals beschreven door Frederic Laloux in *Reinventing Organizations*. **Q**

Als auteurs hebben we met veel plezier aan deze tweede druk gewerkt. We zijn ervan overtuigd dat 'Kwaliteitsmanagement in de praktijk' weer de nieuwste ontwikkelingen in het vakgebied weergeeft gezien vanuit diverse perspectieven en hopen dat het boek zijn weg zal vinden naar veel hbo-opleidingen en kwaliteitsprofessionals in de beroepspraktijk.

Het boek *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*, tweede druk 2019 (ISBN 9789055163120) wordt uitgegeven door Concept Uitgeefgroep. Het is vanaf nu verkrijgbaar in de (online) boekhandel.

