

Kwaliteitsmanagement in de praktijk

Kwaliteit is mensenwerk:
verbeelden, verbinden, verbeteren

ir. C.D.R. (Kees) de Vaal
drs. ing. O.J. (Ouke) Pijl
dr. B.C. (Ben) van Schijndel
C.P.G. (Cees) Beek MKM

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk 2013
Tweede gecorrigeerde oplage 2014
Tweede druk 2019
Derde druk, herziening, 2023

Vormgeving: Coco Bookmedia, Amersfoort
Ontwerp omslag: Logocompany

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2023

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 978-90-5516-342-7

Inhoudsopgave

Over de auteurs	11
Voorwoord	13
Woord vooraf bij de derde druk	17
Woord vooraf bij de tweede druk	19

Inleiding

Inleiding	23
Ontstaansgeschiedenis van dit boek	23
Kwaliteitsmanagement in de praktijk	24
Opzet en leeswijzer	25
Tot slot	28

1 Kwaliteit is mensenwerk

Kernstof	31
1.1 Kwaliteit is mensenwerk	33
1.2 Stenen in de vijver	36
1.3 Wat speelt er vandaag?	40
1.4 Menselijke succesfactoren	51
1.5 Rol van de kwaliteitsmanager	55
1.6 Vragen en opdrachten	65
1.7 Extra: het fundament van kwaliteitsmanagement	67
1.8 Antwoorden	73
Literatuur	75

Deel I Plannen en ondernemen

2 Strategie en organisatieontwikkeling

Kernstof	81
2.1 Strategie en kwaliteitsmanagement	83
2.2 Ontwerpen van organisaties	90
2.3 Ontwikkelen van organisaties	102
2.4 Vragen en opdrachten	109
2.5 Organisaties beter begrijpen: Cynefin Framework	111
2.6 Antwoorden	113
Literatuur	117

3 Managementmodellen

Kernstof	121
3.1 Ontstaansgeschiedenis van de managementmodellen	123
3.2 INK-managementmodel	123
3.3 EFQM-model	130
3.4 INK.next	136
3.5 Vragen en opdrachten	139
3.6 Extra: A3 methodiek	141
3.7 Antwoorden	143
Literatuur	145

4 Managementsystemen: compliance en duurzaamheid

Kernstof	147
4.1 Harmonized Structure	149
4.2 Omgaan met risico's	152
4.3 Voorbeelden van managementsysteemnormen en richtlijnen	160
4.4 Invoeren van een managementsysteem	170
4.5 Duurzaam ondernemen	174
4.6 Vragen en opdrachten	187
4.7 Extra: sociale en ethische standaarden	189
4.8 Antwoorden	191
Literatuur	193

5 Inspireren en mobiliseren

Kernstof	199
5.1 Ontwikkelen van plannen: inspireren op niveau	201
5.2 Mythe van beheersbaarheid	205
5.3 Mobiliseren	210
5.4 Vragen en opdrachten	227
5.5 Extra: persoonscertificatie	229
5.6 Antwoorden	231
Literatuur	235

Deel II Organiseren en samenwerken

6 Samen werken in processen

Kernstof	239
6.1 Wat zijn processen?	241
6.2 Managen van processen	247
6.3 In kaart brengen van processen	254
6.4 Vragen en opdrachten	269

6.5	Extra: professioneel partnership in het onderwijs	271
6.6	Antwoorden	275
	Literatuur	277

7 Processen optimaliseren

	Kernstof	279
7.1	Procesmanagement	281
7.2	Total Productive Maintenance (TPM)	281
7.3	Lean Manufacturing	283
7.4	Six Sigma	289
7.5	Lean/Six Sigma	293
7.6	Quick Response Manufacturing	295
7.7	Vragen en opdrachten	297
7.8	Extra: ToC, BPR en RCM	299
7.9	Antwoorden	301
	Literatuur	303

8 Projectaanpak en procesregie

	Kernstof	307
8.1	Projectmanagement	309
8.2	Procesregie	321
8.3	Opdrachten geven en opdrachten nemen	325
8.4	Vragen en opdrachten	331
8.5	Extra: programmamanagement – sturen op verbinding	333
8.6	Antwoorden	335
	Literatuur	337

9 Samen werken aan resultaat

	Kernstof	341
9.1	Werken in teams	343
9.2	Samenstellen van teams	348
9.3	Leidinggeven aan teams	351
9.4	Effectief samenwerken	356
9.5	Teamdoelen en -resultaten	358
9.6	Teams ontwikkelen	359
9.7	Vragen en opdrachten	365
9.8	Extra: checklists op teamfunctioneren	367
9.9	Antwoorden	373
	Literatuur	375

Deel III Meten en rapporteren

10 Meten en weten

Kernstof	379
10.1 Prestatiemetingen	381
10.2 Meten en rapporteren in balans	388
10.3 Meten is zweten?	392
10.4 Feedback geven en ontvangen	395
10.5 Vragen en opdrachten	399
10.6 Extra: het kernkwadrant	401
10.7 Antwoorden	403
Literatuur	405

11 Auditing: opzet, bestaan en werking

Kernstof	407
11.1 Wat is een audit?	409
11.2 Organiseren van audits	416
11.3 Uitvoeren van audits	420
11.4 Vragen en opdrachten	429
11.5 Extra: voeren van auditgesprekken	431
11.6 Antwoorden	435
Literatuur	437

12 Quality is free

Kernstof	441
12.1 Kosten van gebrek aan kwaliteit	443
12.2 PKF-model	443
12.3 VnV-model	445
12.4 Kwaliteitskostenonderzoek	447
12.5 Investeringsmodellen	449
12.6 Vragen en opdrachten	451
12.7 Extra: Earned Value Methode	453
12.8 Antwoorden	457
Literatuur	461

13 Wat vindt uw stakeholder?

Kernstof	463
13.1 Tevredenheid en waardering	465
13.2 Waarderingsonderzoek	466
13.3 Wat vindt de medewerker?	475
13.4 Wat vindt de klant?	478
13.5 Wat vinden partners en leveranciers?	483

13.6	Wat vindt de maatschappij?	484
13.7	Wat vinden bestuur en financiers?	487
13.8	Een klacht is een kans	489
13.9	Rol van kwaliteitsmanager	493
13.10	Vragen en opdrachten	495
13.11	Extra: variabelen, steekproeven en vragenlijsten	497
13.12	Antwoorden	503
	Literatuur	507

Deel IV Reflecteren en verbeteren

14 Leren verbeteren en veranderen

	Kernstof	511
14.1	PDCA-cyclus als leercyclus	513
14.2	Leren, verbeteren en veranderen op individueel niveau	514
14.3	Leren, verbeteren en veranderen op teamniveau	517
14.4	Leren, verbeteren en veranderen op organisatieniveau	519
14.5	Single, double en triple loop leren	528
14.6	Rol van de kwaliteitsmanager	533
14.7	Vragen en opdrachten	537
14.8	Extra: organisatie en verandering in de praktijk	539
14.9	Antwoorden	541
	Literatuur	545

15 Verbetermaatregelen

	Kernstof	549
15.1	Wat is verbeteren?	551
15.2	Tot stand komen van verbetermaatregelen	551
15.3	Voorbeelden van verbetertechnieken	554
15.4	Vragen en opdrachten	563
15.5	Extra: intervisie en intercollegiale toetsing	565
15.6	Antwoorden	569
	Literatuur	571

	Organisaties	572
	Vaktijdschriften	575
	Afkortingen	576
	Index	579

Woord vooraf bij de derde druk

Toen we als schrijversteam zo'n tien jaar geleden begonnen met het samenstellen van dit boek konden we niet bevroeden dat het nu in veel hbo-opleidingen toegepast wordt en zelfs elk jaar in grotere aantallen. Dat betekent dat ons concept van een breed perspectief op het vakgebied van kwaliteitsmanagement en een balans tussen systeem-technische en sociaal-dynamische aspecten gewaardeerd wordt.

Sinds het verschijnen van de tweede druk zijn er weer talloze mooie publicaties over ons vakgebied verschenen die erom vragen in deze derde druk verwerkt te worden om de inhoud van het boek actueel te houden. Tegelijkertijd zien we dat sommige modellen minder gebruikt worden en dus minder aandacht verdienen.

Ook in deze druk zijn de hoofdstukken identiek aan de vorige drukken (enkele hebben een andere titel gekregen), wel zijn hier en daar extra paragrafen toegevoegd of is de inhoud van een hoofdstuk opnieuw geordend. Diverse voorbeelden zijn vervangen door actuelere versies, nieuwe figuren verrijken de teksten, literatuuroverzichten zijn aangepast, enkele foutjes zijn hersteld en alle verwijzingen zijn zorgvuldig nagelopen.

De belangrijkste wijzigingen noemen we kort. In hoofdstuk 1 zijn de vier paradigma's van Hardjono en Van Kemenade en het begrip emergentie toegevoegd. In hoofdstuk 2 zijn technieken als SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) en SOAR (strengths, opportunities, aspirations, results) en begrippen als onder- en bovenstroom uitgewerkt. Het Three Lines Model helpt om verantwoordelijkheden duidelijk te maken. De behandeling van het INK-managementmodel is sterk ingekrompen en heeft plaatsgemaakt voor het vernieuwde EFQM-model dat ook in andere hoofdstukken zo veel mogelijk is doorgevoerd (hoofdstuk 3). De High Level Structure is vervangen door de Harmonized Structure, aan de managementsysteemnormen is de norm voor assetmanagement toegevoegd en de paragraaf over duurzaam ondernemen is uitgebreid met enkele nieuwe perspectieven (hoofdstuk 4). Hoofdstuk 6 is opnieuw geordend waardoor de nadruk meer op processen en procesmanagement is komen te liggen dan op het beschrijven van processen. Het concept 'opzet, bestaan en werking' is hier geïntroduceerd en komt in hoofdstuk 11 terug. In hoofdstuk 9 is meer aandacht voor zelfsturing en samensturing in teams en voor samenwerken en leiderschap. Ook hoofdstuk 11 is integraal aangepast vanuit het concept 'opzet, bestaan en werking'. In hoofdstuk 13 is een paragraaf toegevoegd over partners en leveranciers die een steeds belangrijker groep van belanghebbenden (ook in het EFQM-model) vormen. Bij 'bestuur en financiers' worden de ESG (environmental, social, governance)-criteria uitgelegd. In hoofdstuk 15 is een paragraaf toegevoegd over het tot stand komen van (effectieve) verbetermaatregelen geïnspireerd op een nieuwe Nederlandse Praktijkrichtlijn (NPR 9021). Omdat enkele hoofdstukken wat meer pagina's tellen dan voorheen, is besloten ter compensatie hoofdstuk 16 dat als een samenvatting en nabeschuiving dienst deed, te laten vervallen.

Graag bedanken we de medewerkers van de Concept uitgeefgroep voor hun bijdragen aan de totstandkoming van deze derde druk. Verder dank aan Ruud Stassen voor het reviewen van hoofdstuk 3.

Inleiding

Ontstaansgeschiedenis van dit boek

In het voorjaar van 2012 werd Ben van Schijndel door de uitgever benaderd om een lesboek over kwaliteitsmanagement te schrijven. Hij realiseerde zich al snel dat een dergelijke taak voor één persoon wel erg omvangrijk is en verzamelde een team van in totaal zes ervaren kwaliteitskundigen. Tijdens de eerste redactievergaderingen werd vooral gesproken over de vragen: voor wie schrijven we het boek? En: welke onderwerpen moeten erin komen?

De eerste vraag werd beantwoord met: studenten die zich willen bekwamen en verbeteren in de praktische toepassingen van kwaliteitsmanagement en zich daarvoor ook willen verdiepen in de theoretische achtergronden.

De tweede vraag was moeilijker te beantwoorden. Waar begint het vakgebied en waar houdt het op? Welke onderwerpen zijn van essentiële waarde en welke zijn meer nice to have? Hoe ziet de body of knowledge van kwaliteitsmanagement eruit? Hoe orden je tientallen onderwerpen zo dat een student (en een docent) er iets mee kan?

Ons uitgangspunt was om in elk geval zowel theoretische onderwerpen als praktische toepassingen te behandelen. Veel boeken over kwaliteit gaan over kwaliteitssystemen, modellen, plannen maken, meten en evalueren. We noemen dat het systeemtechnische perspectief. Andere boeken gaan over cultuur, communicatie, motivatie, teamgedrag: het sociaal-dynamische perspectief. Onze uitdaging was om beide perspectieven in dit boek in goede balans uit te werken.

Het team had behoefte aan inbreng uit het werkveld. Ben van Schijndel startte een LinkedIn-discussie via het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) met de vraag: welke adviezen geeft u de schrijvers van een lesboek over kwaliteitsmanagement voor hbo-studenten bedrijfskunde? Er kwamen veel reacties, onder andere van Franc van Mourik. Zijn bloemlezing van 'zo moet het niet':

- Voorkom onnodige bureaucratie en regelgeving.
- Wees kritisch op het toenemen van regeldruk.
- Kwaliteit komt niet door modellen of handboeken.
- Organisatie, product en dienstkwaliteit zijn niet maakbaar door modellen.
- Niet uitgaan van normen, maar vanuit waarden (van kwaliteit van dienstverlening, kwaliteit van arbeid, kwaliteit van bedrijfsvoering; sociale innovatie; noodzaak van passie en bezieling).
- Kwaliteitszorg is van de organisatie, niet van de staf.
- Medewerkers herkennen hun eigen kwaliteitsbeleving niet in het kwaliteitssysteem.
- Taylor is old school; Tom Peters, Gary Hamel, Jim Collins is modern school.

En van 'zo moet het wel':

- Kwaliteit bereik je door een balans tussen sociale en technische middelen.
- Stel vertrouwen boven regels.
- Creëer ruimte voor innovatie door durf en creativiteit, inspirerend leiderschap, ondernemerschap en zelfredzaamheid.
- Geef medewerkers verantwoordelijkheid, niet afnemen door strakke protocollen.

- Stimuleer anders denken.
- Zorg voor een inspirerende en motiverende cultuur.
- Houd het simpel, wees kritisch bereid tot risico's.
- Klant is uitgangspunt.
- Kosten controlesysteem moeten in verhouding zijn met de opbrengst.
- Breng kwaliteitsmanagement weer naar de werkvloer.

In een andere LinkedIn-discussie (QSN kwaliteitsmanagement) werd opgemerkt: 'Het systeem staat vaak los van ambitie(s), doelstellingen en management.' Dat leidde tot diverse reacties:

- 'Afspraken vastleggen in een managementsysteem is lang niet zo moeilijk als mensen, managers of directies daadwerkelijk na te laten denken over verbeteringen, laat staan dat deze verbeteringen ook nog eens uitgevoerd moeten worden. Een ISO- of HKZ-certificaat moet en mag geen doel zijn op zichzelf, terwijl het dat vaak wel is.'
- 'Wil je echt kwaliteit leveren, dan moet je iedereen erbij betrekken. Want kwaliteitszorg is van iedereen en is ieders verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Dus niet van een clubje staf ergens weggestopt in de linkervleugel van de organisatie.'
- 'Woorden als handboek en systeem roepen in de regel vaak – en terecht – weerstand op. Het vakgebied kwaliteitsmanagement moet voorkomen dat het een academische uitstraling krijgt. Veel moeilijke woorden levert weinig verbinding en juist vaak uitsluiting op. Stel je doelen en klanten centraal en zet in op het zo klein mogelijk houden van de afstand tussen geleverde en verwachte kwaliteit en, als het kan, overtref de verwachting. Om deze resultaten te verkrijgen, heb je zowel sociale (zachte) of technische (harde) activiteiten nodig. Het gaat erom dat er een gestructureerde inspanning wordt geleverd om te komen tot een zo goed mogelijk product of dienst. Pas dan is kwaliteitszorg een toegevoegde waarde voor de organisatie en vormt zij een geïntegreerd geheel met de gehele organisatie.'

Kwaliteitsmanagement in de praktijk

Ambitie en nieuwsgierigheid vormen volgens gedragsbiologen de drijfveren van de mens. Zo ook van het schrijversteam dat – gewapend met deze uitgangspunten – aan de slag ging een boek over kwaliteitsmanagement samen te stellen.

Het boek heeft de titel *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* meegekregen om aan te geven dat wij niet alleen de theorie willen brengen, maar ook praktische toepassingen daarvan. Het boek bevat daartoe technieken, instrumenten en checklists die direct in de praktijk kunnen worden toegepast. Ook zijn in de tekst voorbeelden uit diverse sectoren (industrie, onderwijs, zorg, adviespraktijk) toegevoegd om de theorie naar de praktijk te brengen. De ondertitel 'Kwaliteit is mensenwerk' geeft nog eens aan dat ons uitgangspunt is dat niet systemen en handboeken zorgen voor kwaliteit (ook al zijn ze nodig), maar mensen!

De titel vermeldt nog drie termen: verbeelden, verbinden en verbeteren.

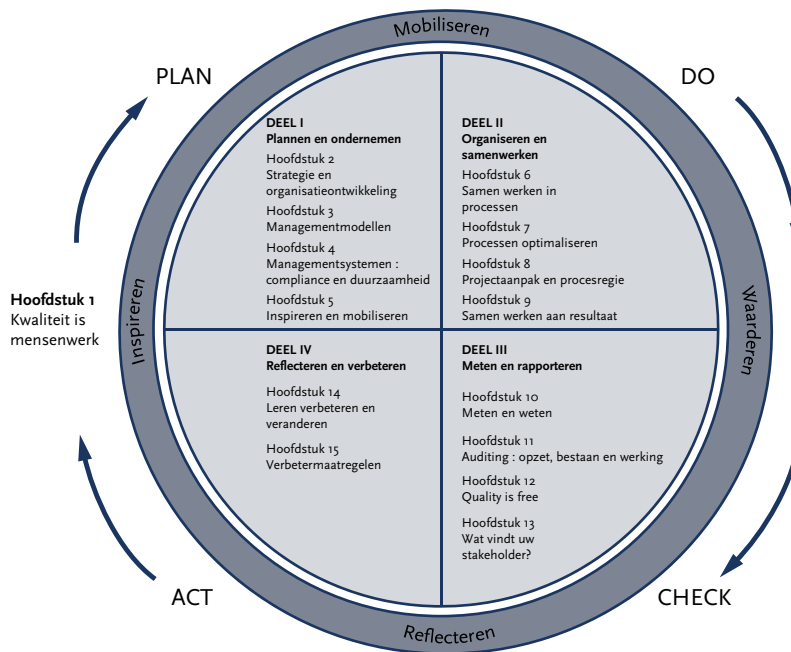
Verbeelden heeft betrekking op het verbeelden (afbeelden) van de complexe werkelijkheid in de vorm van modellen en systemen en op het verbeelden (geven van voorbeelden) van de praktijk. Verbinden slaat op het relationele aspect van mensenwerk, maar ook op verbinden van het systeemtechnische perspectief met het sociaal-dynamische perspectief, van modellen met de realiteit en van de professionele kwaliteitsdimensies

met de organisatorische en relationele kwaliteitsdimensies. Verbeteren is een van de (welhaast aangeboren) kernactiviteiten van de kwaliteitsmanager: processen optimaliseren, producten innoveren en organisaties ontwikkelen.

Opzet en leeswijzer

Bij het ordenen van alle onderwerpen is gekozen voor een indeling in vier delen (zie figuur 0.1) die de plan-do-check-act-cyclus volgt, een cyclus die door velen – bewust of onbewust – vaak wordt toegepast en in dit boek ook wordt behandeld.

Figuur 0.1 Indeling van dit boek



Hoofdstuk 1 Kwaliteit is mensenwerk

De vier delen worden voorafgegaan door hoofdstuk 1, waarin de historische ontwikkeling van het vakgebied kwaliteitsmanagement en een aantal actuele thema's, zoals belangrijke paradigma's, kwaliteitsscholen en kwaliteitsdimensies, worden behandeld. Dit hoofdstuk gaat ook in op de menselijke succesfactoren en de rollen en competenties van de kwaliteitsmanager.

Deel I Plannen en ondernemen (plan)

Hoofdstuk 2 Strategie en organisatieontwikkeling

Hoofdstuk 2 behandelt het strategievraagstuk (missie, visie, strategie) en businessmodellen (het Canvasmodel), gevolgd door een beschouwing over het organisatieontwerp, waarin zowel de inrichting als de structuur en cultuur van de organisatie aan bod komen. Organisatiestructuren ontwikkelen zich van de klassieke structuren via lijn-staforganisaties, matrixorganisaties en business-unitstructuren naar multidimen-

sionale organisaties. Het hoofdstuk rondt af met een paragraaf over organisatieontwikkeling, waarin onder meer het vierfasenmodel van besproken wordt.

Hoofdstuk 3 managementmodellen

Hoofdstuk 3 beschrijft het INK-managementmodel met de organisatie- en resultaatgebieden, waarbij wordt ingegaan op de PDCA- en IMWR-cyclus en de toepassingen van het model, zoals de zelfevaluatiemethodiek. Vervolgens wordt het EFQM-model behandeld met zijn drie hoofdelementen: richting, uitvoering en resultaten, verder uitgewerkt in zeven criteria. Ook het diagnostisch instrument RADAR komt aan de orde.

Hoofdstuk 4 Managementsystemen: compliance en duurzaamheid

In hoofdstuk 4 komen vijf onderwerpen aan de orde. Allereerst wordt de Harmonized Structure behandeld die gemeenschappelijke aspecten van managementsystemen beschrijft. Vervolgens komt het onderwerp risicomanagement, een techniek die leidt tot het kennen en beheersen van risico's, aan de orde. Risico's bij bepaalde aspecten, zoals productkwaliteit, milieu en veiligheid, kunnen worden beheerst door een geschikt managementsysteem, het derde onderwerp van dit hoofdstuk. De invoering van een managementsysteem vormt het vierde onderwerp. Het vijfde onderwerp betreft duurzaam ondernemen (people, planet, profit).

Hoofdstuk 5 Inspireren en mobiliseren

Hoofdstuk 5 begint met het uitwerken van de PDCA-cyclus – en dan vooral het aspect plan – op drie niveaus (organisatie, afdeling, individu). Deze vorm van beheersing wordt vervolgens gerelativeerd in de paragraaf 'Mythe van beheersbaarheid'. Om plannen uit te voeren, zijn vaardigheden nodig zoals draagvlak creëren, omgaan met weerstand, overtuigen, coaching, motiveren en interveniëren.

Deel II Organiseren en samenwerken (do)

Hoofdstuk 6 Samen werken in processen

In hoofdstuk 6 staat het managen en modelleren van processen centraal. Procesgericht denken, het inrichten van organisaties op processen, het benoemen van een proceseigenaar en het beschrijven van processen zijn belangrijke condities. Het vinden van de juiste balans tussen vastleggen in processen en het geven van professionele ruimte aan medewerkers en het vastleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden in dit hoofdstuk behandeld.

Hoofdstuk 7 Processen optimaliseren

Hoofdstuk 7 gaat in op een aantal procesverbeteringsmethoden, zoals Total Productive Maintenance – waarbij ook Kaizen een rol speelt –, Theory of Constraints, Lean en Six Sigma. De laatste twee worden ook wel gecombineerd tot Lean/Six Sigma of World Class Manufacturing. De meeste methoden vinden hun oorsprong in de industrie, maar kunnen ook met succes in de dienstverlening en in andere omgevingen worden toegepast.

Hoofdstuk 8 Projectaanpak en procesregie

Hoofdstuk 8 begint met een verhandeling over projectmanagement en projectmatig werken: projectindicatoren, projectrollen, projectfasering en projectdocumentatie. Ook is er aandacht voor Agile en Scrum. Procesregie is een aanpak om iets voor elkaar te krijgen door vooral de belangen van verschillende partijen met elkaar te verbinden.

Het hoofdstuk rondt af met een beschouwing over opdrachten geven en opdrachten nemen. Er zijn formele en informele opdrachten en ze komen voor op diverse niveaus in organisaties.

Hoofdstuk 9 Samen werken aan resultaat

Hoofdstuk 9 gaat in op de sociaal-dynamische aspecten van (succesvolle) teams. De samenstelling van een team, leidinggeven aan een team, samenwerken binnen en tussen teams, het ontstaan van teamdoelen en de ontwikkelingsfasen van een team (forming, storming, norming, performing, adjourning) worden besproken.

Deel III Meten en rapporteren (check)

Hoofdstuk 10 Meten en weten

In hoofdstuk 10 gaat het over het meten van prestaties, wat tot managementinformatie moet leiden. Een vorm van het presenteren van managementinformatie is de balanced scorecard, zo genoemd omdat de balans wordt gezocht bij het realiseren van financiële en niet-financiële prestaties. Het analyseren en interpreteren van meetresultaten is belangrijk om de boodschap over te brengen. Het geven en ontvangen van feedback vraagt om de juiste vaardigheden: het is een van de voorwaarden om de plan-do-check-act-cyclus op de werkvloer rond te maken.

Hoofdstuk 11 Auditing: opzet, bestaan en werking

Hoofdstuk 11 behandelt het organiseren en uitvoeren van (interne) audits. Het begint met het schetsen van een kader en het definiëren van basisbegrippen en het benoemen van verschillende soorten audits. Vervolgens komt het organiseren van audits aan de orde: auditplanning, auditpool, rollen en verantwoordelijkheden. Daarna volgt het uitvoeren van audits: van de auditopdracht en het verzamelen van informatie tot het auditrapport en de vervolgstappen.

Hoofdstuk 12 Quality is free

In het eerste deel van hoofdstuk 12 staan kwaliteitskosten – beter gezegd de kosten van gebrek aan kwaliteit – centraal. Enkele modellen en de opzet van een kwaliteitskostenonderzoek worden behandeld. Het tweede gedeelte van het hoofdstuk behandelt drie investeringsmodellen: Total Cost of Ownership, Life Cycle Costs en de Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse.

Hoofdstuk 13 Wat vindt uw stakeholder?

In hoofdstuk 13 gaat het over het meten van waardering. Na een behandeling van het opzetten, uitvoeren en analyseren van het waarderingsonderzoek wordt het meten van de waardering door medewerkers, klanten, leveranciers en partners, maatschappij en bestuur en financiers besproken. Het hoofdstuk sluit af met een paragraaf over klachtenmanagement en de rol van de kwaliteitsmanager bij het waarderingsonderzoek.

Deel IV Reflecteren en verbeteren (act)

Hoofdstuk 14 Leren verbeteren en veranderen

In hoofdstuk 14 staat leren centraal. Leren op individueel, team- en organisatieniveau wordt hier uitgewerkt. Op organisatieniveau bespreken we de vijf disciplines van Senge en de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak. Kaizen is een vorm van single loop leren ofwel verbeteren. Breakthrough improvements leiden tot double loop leren ofwel

innoveren. Bij triple loop leren of ontwikkelen staan de essentiële principes van een organisatie ter discussie. Het doel van de verandering is dan vaak niet zo duidelijk, wel de richting die de organisatie moet inslaan. Het hoofdstuk eindigt met de rol van de kwaliteitsmanager bij het op gang brengen en houden van veranderingstrajecten.

Hoofdstuk 15 Verbetermaatregelen

Hoofdstuk 15 legt uit hoe een verbeterproces beschreven kan worden en moet leiden tot effectieve verbetermaatregelen. Vervolgens worden een aantal verbeter technieken behandeld die toegepast kunnen worden bij het analyseren van problemen of het opstarten van verbeterprojecten, zoals: mindmapping, verwantschapsdiagram, boomdiagram, Paretdiagram, visgraatdiagram, de 'vijfmaal waarom'-vraag en de 8D-methode.

En verder

Elk hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen:

- kernstof: korte samenvatting van de leerstof;
- theorie: uitwerking van de leerstof, voorzien van voorbeelden uit de praktijk;
- vragen en opdrachten;
- extra: materiaal ter verdieping;
- antwoorden op de vragen en opdrachten.

Bij de opdrachten wordt soms gevraagd de theorie toe te passen op de organisatie waarin iemand werkzaam is. Wanneer dat voor de beantwoording van de vragen beter is, kunt u ook uitgaan van een andere organisatie of een ander organisatieonderdeel.

In dit boek spreken we over de kwaliteitsmanager steeds in de mannelijke vorm (hij, zijn). Vanzelfsprekend kan hiervoor ook de vrouwelijke vorm (zij, haar) gelezen worden.

Hoofdstuk 1 legt het fundament voor de rest van het boek, hier worden de kernbegrippen en uitgangspunten beschreven. Aangeraden wordt dit hoofdstuk te lezen alvorens aan de overige hoofdstukken te beginnen. De overige hoofdstukken kunnen in principe in willekeurige volgorde bestudeerd worden. Waar nodig zijn verwijzingen naar andere hoofdstukken opgenomen.

Het boek is bedoeld voor alle sectoren. We spreken daarom meestal over organisaties als neutrale term en niet over bedrijven of ondernemingen, termen die een associatie met industrie of dienstverlening oproepen. Zo veel mogelijk wordt om dezelfde reden ook van product of dienst gesproken en niet alleen van product.

Tot slot

Zoals al eerder gezegd, is het schrijversteam vanaf het begin met ambitie en nieuwsgierigheid aan de slag gegaan. Ambitie om (bijna) alle facetten van kwaliteitsmanagement, belicht vanuit diverse invalshoeken, in één boek te beschrijven. Nieuwsgierig of dat ook zou lukken met een team bestaande uit mensen met sterk verschillende achtergronden (bedrijfsleven, onderwijs, consultancy), maar die één ding gemeen hebben: ten minste twintig jaar ervaring in het vakgebied van kwaliteitsmanagement. Tijdens de eerste redactievergaderingen werd al snel duidelijk wie de meeste ervaring met bepaalde

onderwerpen had. De taken werden verdeeld, het schrijfwerk begon. Drie auteurs namen het grootste deel van het werk voor hun rekening – Kees de Vaal, Ouke Pijl en Ben van Schijndel –, de andere drie – Jos Groenendijk, Cees Beek en Ton Schenkels – schreven een of twee hoofdstukken. Het mooie van een groot team was de mogelijkheid elkaars teksten te reviewen en aan te vullen. Elk hoofdstuk is door ten minste twee andere auteurs gelezen, gecorrigeerd en aangevuld. Elk deel werd gecoördineerd door een van de auteurs: deel I door Ben van Schijndel (die vooral de sociaal-dynamische hoofdstukken heeft geschreven), deel II door Ouke Pijl (die met zijn website veel basis-materiaal beschikbaar stelde), deel III door Kees de Vaal (die tevens de overall coördinatie verzorgde) en deel IV door Jos Groenendijk (die daarnaast meer dan de helft van de hoofdstukken heeft gereviewed).

Graag willen we onze uitgevers, Jolijn van Eunen en Céline Elkhuisen, bedanken voor hun stimulerende en sturende rol. Verder dank aan onze redacteur Clemens van Gessel, die onze teksten heeft bewerkt waar dat nodig was en onvolkomenheden heeft opgespoord en gecorrigeerd. Tot slot een woord van dank aan Pieter van Lierop, Aafke de Vor en Martin de Boer die delen van het manuscript hebben gelezen en van waardevol commentaar hebben voorzien.

We hebben de ambitie u – student, docent, geïnteresseerde – enthousiast te maken voor het vakgebied kwaliteitsmanagement. We zijn nieuwsgierig naar uw bevindingen!

De redactie

Kees de Vaal

Ouke Pijl

Ben van Schijndel

april 2013