

KWALITEIT

drs. D. Dresens & drs. S. van den Eshof

1 SITUATIE

Managers spreken tegenwoordig steeds vaker over kwaliteit. 'De organisatie moet maximale kwaliteit leveren.' Maar wat is kwaliteit? Alhoewel kwaliteit enige tijd geleden vooral gericht was op het te leveren product, is het in de afgelopen decennia steeds breder getrokken. Het gaat nu ook om zaken als een goede verhouding tussen product (of dienst) en prijs, de mate waarin het product tegemoetkomt aan de wensen en verwachtingen van de klant en de service die de organisatie daarbij levert. En hoe kan een organisatie dan die maximale kwaliteit leveren? Terwijl bij kwaliteit van het product zelf meestal nog kan worden volstaan met regelmatige kwaliteitsinspecties, roept de bredere betekenis van kwaliteit nieuwe vragen op. Bijvoorbeeld hoe weet u continu wat de klant wil? Welke consequenties heeft dit voor de processen? En welke klantgerichtheid vraagt dit van uw medewerkers? Dergelijke vragen hebben organisatiebrede consequenties. Kwaliteit vraagt aandacht voor uiteenlopende zaken zoals strategie, managementstijl, cultuur en processen. Centraal bij het streven naar kwaliteit staat een continue uitwisseling tussen klant en organisatie. Oftewel een helder beeld wat klanten willen enerzijds en een voortdurende verbetering van de organisatie om aan die klantwensen tegemoet te kunnen komen anderzijds.

2 TEST

Onderstaand treft u een test aan die een eerste indruk kan geven van de mate waarin kwaliteit een integraal thema is binnen uw organisatie. Geeft u bij de stellingen aan of deze wel of niet op uw organisatie van toepassing zijn. Indien u zich niet volledig herkent in één van beide antwoordmogelijkheden, kiest u dan degene die uw situatie het beste weergeeft.

Stellingen		Antwoord	
1	Kwaliteit maakt een belangrijk onderdeel uit van onze missie.	JA	NEE
2	Wij hebben een goed beeld van onze klanten.	JA	NEE
3	Iedereen in de organisatie voelt zich verantwoordelijk voor het leveren van kwaliteit.	JA	NEE
4	De kwaliteit van het product en/of dienst wordt structureel getest.	JA	NEE
5	Wij doen regelmatig onderzoek naar klanttevredenheid.	JA	NEE
6	Ons kwaliteitsstreven is vastgelegd in concrete doelstellingen.	JA	NEE
7	Medewerkers weten welk belang het management hecht aan kwaliteit.	JA	NEE
8	In werkoverleg is kwaliteit een frequent terugkerend thema.	JA	NEE
9	Het organisatiebeleid is gericht op het continu verbeteren van de kwaliteit.	JA	NEE
10	Medewerkers hebben een klantgerichte houding.	JA	NEE
11	Wij hanteren duidelijke en consistente procedures bij het voortbrengen van onze diensten en producten.	JA	NEE

12	De doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit worden omgezet in concrete activiteiten.	JA	NEE
13	Indien de geleverde kwaliteit van onze diensten en/of producten niet aan de kwaliteitseisen voldoet, gaan we op zoek naar achterliggende oorzaken en bedenken hiervoor structurele oplossingen.	JA	NEE
14	Wij weten wat de klant vindt van onze producten en/of diensten.	JA	NEE
15	Medewerkers nemen een actieve rol in het waarborgen van kwaliteit.	JA	NEE
16	Wij weten welke aspecten van onze diensten en/of producten onze klanten het meest belangrijk vinden.	JA	NEE

3 DIAGNOSE

Wanneer u alle vragen hebt beantwoord, kunt u uw totaalscore berekenen door het aantal keer dat u voor JA hebt gekozen bij elkaar op te tellen. Daarnaast kunt u uw subtotaal bepalen op de aspecten: klant, missie en strategie, medewerkers en structuur en processen. Hieronder staat aangeven welke vragen bij de verschillende aspecten horen. In het schema kunt u vervolgens het aantal keer dat u voor JA hebt gekozen bij de verschillende aspecten invullen. Zo krijgt u direct een beeld van uw score op de verschillende aspecten die bepalend zijn voor de mate waarin uw organisatie gericht is op het waarborgen van een goede kwaliteit.

Aspecten	Vragen				Aantal maal JA
Klant	02	05	14	16	
Missie en strategie	01	06	09	12	
Medewerkers	03	07	10	15	
Structuur en processen	04	08	11	13	

Totaal

In de test is kwaliteit vanuit vier aspecten bekeken. Deze aspecten worden hieronder kort toegelicht.

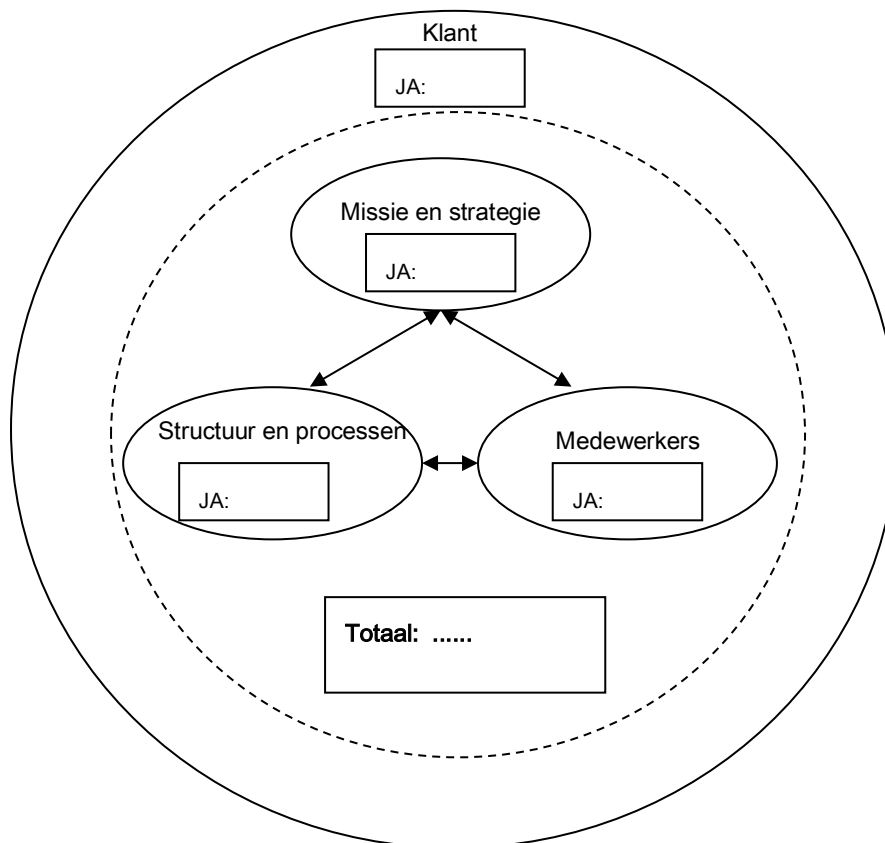
Klant: Kwaliteit kan alleen geleverd worden wanneer u uw klanten goed kent, begrijpt en in het vizier houdt. De wensen van de klant moeten bekend zijn. Deze kunnen pas vervuld worden wanneer de overige aspecten goed ingevuld worden.

Missie en strategie: Als organisatie moet er een richtinggevend kader gegeven worden aan de medewerkers. Het begrip 'kwaliteit' moet daarnaast 'doorvertaald' worden naar de aansturing van de organisatie. Het algemene begrip 'kwaliteit' moet vertaald worden in specifieke en concrete doelstellingen én bijbehorende activiteiten.

Medewerkers: De medewerkers moeten het uiteindelijk doen. Zij zijn degene die de producten of diensten leveren en zij staan met de klanten in contact. De medewerkers moeten weten welk belang het management aan kwaliteit hecht, ze moeten kwaliteit zelf ook belangrijk vinden en ze moeten er hun handelen op aanpassen.

Structuur en processen: Om kwaliteit te kunnen garanderen is het aan te bevelen om procedures en richtlijnen te hanteren. Dit schept duidelijkheid naar alle organisatieleden en waarborgt consistentie.

De verschillende aspecten kunnen elkaar versterken of verzwakken. Een organisatie moet alle aspecten goed kunnen invullen. De klant (zijn wensen en eisen) is daarbij het uitgangspunt. Dit wordt gevisualiseerd in onderstaand figuur. In dit figuur kunt u tevens uw score invullen zodat een duidelijk beeld ontstaat.



4 ADVIES

U scoort van 0 tot en met 8 punten.

Uw totaalscore laat zien dat kwaliteit geen zwaarwegend thema is binnen uw organisatie. Hiermee loopt u het gevaar dat de kwaliteit van uw producten/diensten niet optimaal wordt gewaarborgd. Dit kan uw organisatie kwetsbaar maken en uw concurrentiepositie onder druk zetten. Om te achterhalen waar aangrijpingspunten voor verbetering liggen kunt u naar de bovenstaande subtotalen kijken. Scoort u op één (of alle) aspecten laag terwijl u op andere aspecten hoog scoort? Dan ligt een aangrijpingspunt voor verbetering in het breder trekken van de aandacht naar andere aspecten die de kwaliteit beïnvloeden. Een consistente invulling en integratie van alle aspecten vormt namelijk de basis voor een goede kwaliteit. Wat het belang hiervan is en hoe dit vorm te geven kunt u onder andere te weten komen door eens naar de verwijzingen te kijken.

U scoort van 9 tot en met 12 punten.

Kwaliteit is nog niet maximaal ingevuld, maar wordt op een of meerdere aspecten wel reeds goed vormgegeven. Kijkt u in bovenstaand schema eens of opvalt welk(e) aspect(en) specifiek laag zijn. Op dit/deze aspect(en) zal een verdere versterking vereist zijn teneinde een effectieve waarborg voor kwaliteit te realiseren. De verwijzingen kunnen u helpen een beeld te krijgen hoe de verschillende genoemde aspecten samenhangen en de kwaliteit van producten/diensten beïnvloeden.

U scoort van 13 tot en met 16 punten.

Kwaliteit is goed tot zeer goed gewaarborgd binnen uw organisatie. Mogelijk is er nog een aspect dat niet optimaal is ingevuld. Dit kunt u achterhalen door in het bovenstaande schema naar de subtotalen te kijken. Een verdere ontwikkeling op dat aspect kan uw kwaliteit nog verder versterken. Daarnaast kan het bekijken van de verwijzingen u eventueel ondersteunen bij het op peil houden van uw kwaliteitsstreven en het ook in de toekomst constant blijven waarborgen ervan.

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Kwaliteitsmanagement, plannen, besturen, verbeteren, Joseph Juran, Kluwer, 1997

In dit boek wordt managers de specifieke methoden geboden die zij nodig hebben om hun bedrijf met succes te leiden op weg naar superieure kwaliteit. Stap voor stap wordt aangegeven hoe kwaliteitsdoelstellingen in de bedrijfsvoering kunnen worden opgenomen en hoe planning, besturing en verbetering kan worden toegepast ten behoeve van de kwaliteit.

De crisis overwonnen, Edward Deming, Kluwer, 1994

Dit is een praktisch boek voor met name managers in de industrie en in de dienstverlenende sector. Deming geeft in dit boek zijn visie op de rol die het management dient te spelen bij het verbeteren van de kwaliteit. Hij laat zien wat managers verkeerd kunnen doen en hoe kosten moeten worden verlaagd en kwaliteit moet worden verbeterd.

Managing quality, Barrie Dale, Blackwell Publishers, 1999

Dit boek geeft een goed overzicht en een duidelijk beeld van vele instrumenten, technieken en systemen op het gebied van kwaliteit. Daarnaast geeft het praktische voorbeelden betreffende de implementatie van kwaliteitsdenken en kwaliteitsmanagement.

Websites

www.managementhelp.org/quality/quality.htm

De basisbeginselen van kwaliteit en vele verwante onderwerpen worden hier middels korte artikelen behandeld.

<http://kwaliteit.pagina.nl/>

Dé startpagina op het gebied van kwaliteit.