

Kwaliteit en ongeduld

Ofschoon sommigen beproefd hebben om kwaliteit te overtroeven met 'excellence' geef ik toch de voorkeur aan kwaliteit. Excelleren is te absoluut en heeft iets hovaardigs. Kwaliteit is een meer relatief begrip, dat bovendien kan verschuiven in de tijd. Immers, kwaliteit is het nauwgezet voldoen aan vooraf overeengekomen specificaties, die op den duur mogelijk kunnen worden aangescherpt. Dus kwaliteit is doorgaans onderworpen aan de onderhandeling tussen twee partijen en het resultaat daarvan wordt een doel. Het productie- of administratieve proces moet erop worden ingericht om dit doel zonder mankeren te halen. Daarbij gaat het niet alleen om de kwaliteit van het produkt, maar evenzeer om de daarbij behorende dienstverlening. Het ontwerpen van beheerste processen, die kwaliteit garanderen, vergt grote inspanning en kost veel tijd.

Bij de zogenaamde integrale kwaliteitsprogramma's is dit inmiddels wel gebleken. Bijna alle ondernemingen die daaraan zijn begonnen, hebben de draagwijdte ervan onderschat. Kwaliteit door het hele proces heen, elke afdeling klant van andere, alle werknemers betrokken bij verbeteringsprojecten, niet verkopen of kopen op de prijs alleen maar op nauwgezette specificaties, het klinkt allemaal fraai, maar het is geweldig moeilijk vol te houden. Sommige ondernemingen hebben dan ook afgehaakt: voortdurend trainen, steeds systematisch zoeken naar perfectie en altijd weer een beroep doen op de loyaliteit en creativiteit van de medewerkers vergt een geduld dat niet iedere organisatie kan opbrengen. Ongeduld en kwaliteit verdragen elkaar slecht.

Toch is het streven naar kwaliteit onmisbaar op vele fronten. Laat ik er enkele noemen. In het Europa van na 1992 zullen we als koploper op het gebied van lonen en sociale voorzieningen de concurrentie ontmoeten van landen die door de zo-

J.E. Andriessen



genaamde 'wederkerigheid' hun produkten en diensten ondanks soms lagere kwaliteitsstandaards toch in het vrije Europese verkeer kunnen brengen. Tegen dit soort concurrentie met lagere prijzen kunnen wij ons in veel gevallen slechts wapenen met hogere kwaliteitsnormen. Aan de vraagzijde versterkt dit onze marktpositie. Tegelijkertijd kunnen aan de aanbodkant verspillingen, die soms wel 8% van de omzet bedragen, door een goed kwaliteitsbeheer worden vermeden. Dit geldt zowel voor de individuele onderneming als voor branches en bedrijfstakken. Kwaliteitsborg, certificering en ISO 9002 zullen vanzelfsprekende begrippen voor ons bedrijfsleven moeten worden. Als u zich nu afvraagt: wat bedoelt hij eigenlijk, dan moet u er wat aan gaan doen.

Maar kwaliteitszorg reikt veel verder. Het is ook het voorkomen van non-kwaliteit en dit brengt mij op het terrein van de milieuzorg. Kwaliteits- en milieuzorgprogramma's hebben veel gemeen. Bij de ecologie is de overheid de eisende partij, doch veelal is over het tijdspad nog enige onderhandeling mogelijk. Na de specificatie komt men voor hetzelfde proces te staan van het bewust maken en trainen van de ver-

schillende personeelslagen, het onder controle krijgen van de productie op tal van punten en het meten en weten hoe in verschillende projectgroepen en op de werkplekken naar verbeteringen kan worden gestreefd. Evenals bij het totale kwaliteitsbeleid is commitment van het topmanagement een eerste vereiste en ook hier vergen de vele, logisch op elkaar volgende stappen de nodige tijd. Te weinig beseft men dat ongeduld en mislukken dicht bij elkaar liggen. Te zware doelstellingen of te snelle verscherping daarvan kan een emotionele overwinning schijnen, in feite is het een uiting van ongeduld die elk serieus programma kan doen falen.

Veel andere terreinen lenen zich voor aanwending van de kwaliteitsmethodiek. Te denken valt aan het onderwijs en aan het verbeteren van de werkmethoden van de overheid. Door systematisch te werken aan bepaalde kwaliteitsstandaards zijn ver liggende doeleinden te bereiken, omdat het tijdspad in stukken wordt verdeeld en daarmee overzichtelijk wordt gemaakt. Niet alles wat de kwaliteitsgoeroes zeggen is de laatste waarheid, maar Deming heeft gelijk als hij stelt dat loze kreten over hoge doelstellingen dodelijk zijn voor elk kwaliteitsstreven. Kwaliteit en ongeduldige mensen passen niet bij elkaar.

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name of the author, J.E. Andriessen. The signature is fluid and somewhat stylized.