



## Managementadvies Van Liere

V  
L

Kruittorenstraat 15  
4691 EN Tholen  
Telefoon: 06 - 22 55 53 85  
E-mail: [info@mvladvies.nl](mailto:info@mvladvies.nl)

### **KWALITEITSDENKEN**

#### **Een basisfilosofie voor een duurzame groei**

Over kwaliteit is al veel gezegd. Kwaliteit wordt vooral (nog) gezien als het inrichten van de organisatie volgens vastgestelde procedures en werkwijzen of door het toepassen van modellen als ISO-9001 en het INK-model en de daarbij gangbare instrumenten.

Hoewel modellen en instrumenten heel nuttig en effectief kunnen zijn zal een organisatie alleen naar volwassenheid kunnen groeien en de concurrentie voor kunnen blijven als de mensen binnen de organisatie kunnen 'kwaliteits-denken'. Kwaliteitsdenken zorgt ervoor dat organisaties zich in staat stellen op een gedegen wijze continu te verbeteren en daardoor sterker worden in het oplossen van de dagelijkse problematiek en het innoveren van de werkprocessen. Het resultaat van kwaliteitsdenken is een grotere klantgerichtheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, integriteit, transparantie en vooral meer plezier en nog betere resultaten

#### ***Kwaliteitsdenken is niet iets wat men van nature heeft.***

Veelal is men vooral taakgericht bezig en worden operationele processen hiërarchisch gestuurd. Het voordeel hiervan is dat men weet wat men van elkaar verwacht en wie de verantwoordelijkheid draagt voor de te verkrijgen resultaten. In een continu veranderende organisatie is deze structuur echter niet flexibel en effectief, omdat de vaststaande structuur innovatief denken en eigen initiatief nemen belemmert!

#### ***Hoe kun je het wel in de organisatie verankeren?***

Waar het om gaat is, dat iedereen in de organisatie van laag tot hoog, inclusief de directie, weet welke rollen men heeft binnen het geheel van de bedrijfsprocessen. Als men doorheeft hoe en welke rollen men heeft, vallen alle verantwoordelijkheden direct op hun plaats. En men weet effectief op veranderingen in te spelen, omdat er geen hiërarchische beperkingen zijn. Kwaliteitsdenken legt hiervoor de basis. Een belangrijke randvoorwaarde is wel dat men weet waar men met de organisatie naar toe moet en hoe dat eruit ziet.

Kwaliteitsdenken wordt eenvoudig als de volgende principes gehanteerd worden.

#### **Begin met het einde voor ogen**

Begin met het einde voor ogen, hangt vooral samen met onze verbeelding en met ons geweten. Verbeelding omdat de mens het enige wezen is dat bewust na kan denken over de toekomst en zich kan voorstellen hoe de toekomst zal veranderen als hij vandaag andere keuzes maakt. Verbeeldingskracht alleen is echter niet genoeg. We moeten ook ons geweten gebruiken. Streven we uiteindelijk alleen dingen na die leiden tot materieel gewin of sociaal aanzien, of zijn er ook nog belangrijker dingen in ons leven? Waar draait ons leven werkelijk om? Wat telt uiteindelijk?

#### ***Vraag jezelf af:***

Wat lever ik af? En wanneer is dat goed? Om daar op te kunnen antwoorden zal een organisatie klantgericht moeten werken door ontvankelijk te zijn voor de verwachtingen van hun klanten en andere belanghebbenden. Tevens zal de organisatie zich het principe van procesdenken meester moeten maken, waardoor een organisatie op eigen wijze kan inspelen op de veranderende eisen en wensen. Tevens wordt voorkomen dat men langs elkaar heen werkt. Mensen worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid (zie volgende principe).

#### **Wees pro-actief**

Waar gaat uw aandacht eigenlijk naar uit in het werkzame leven. Maakt u zich vooral druk om wat uw collega's doen? Ergert u zich snel aan zaken waar u geen invloed op heeft? Of richt u uw aandacht

vooral op uw eigen gedrag en uw eigen gedachten? Blijft u eindeloos hangen in het analyseren van zaken en gaat u niet over tot actie? Kortom: bent u vooral reactief of vooral pro-actief?

Pro-actieve mensen kennen hun goede en slechte eigenschappen en nemen zélf de verantwoordelijkheid voor hun (werkzame) leven op zich. Ze wijten problemen niet aan anderen, ze zijn niet reactief, maar proberen datgene wat binnen hun bereik ligt, zélf op te lossen of te verbeteren. Pro-actieve organisaties zijn in staat om zelf hun reactie te kiezen op de dingen waarmee ze worden geconfronteerd, dus flexibel in te spelen op de veranderende wensen van klanten en omgeving.

### **Begin bij het begin**

Zorg dat de belangrijkste dingen niet de dupe worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen. Effectieve organisaties besteden hun tijd vooral aan zaken die belangrijk zijn en niet, of nóg niet, urgent. Ze laten zich niet leiden door de dagelijkse omstandigheden. De agenda bepaalt niet wat de prioriteiten zijn, maar de prioriteiten bepalen de agenda.

De eerste twee principes draaien vooral om leiderschap. Dit principe gaat over management. Hoe zet je de doelen om in daden?

### **Continue verbetering: de cirkel moet rond**

De Deming cirkel, één van de basismodellen uit het kwaliteitsdenken, beschrijft de stappen Plan, Do, Check, Act, of in het Nederlands vooruitkijken, plannen uitvoeren, terugkijken en aanpassingen doen. Veel organisaties hebben de neiging om één of meer stappen - min of meer consequent - over te slaan of slechts heel gebrekkig uit te voeren. Keer op keer blijkt weer hoe moeilijk het is om de Deming cirkel rond te maken. Waarom blijven we steken in de Plan-fase en komen verbeteringen niet tot stand? De Check – en Act-fasen lijken voorbij de horizon te liggen. De verklaring hiervoor is dat de Check- en Act-fasen achter ons dienen te liggen. Processen en procesdata moeten eerst grondig geanalyseerd worden en vervolgens omgezet worden tot proces- of managementinformatie. Zo wordt duidelijk hoe een proces verloopt en wat de prestaties zijn en voorkomt men dat men steeds dezelfde fouten maakt. Organiseren en werken op basis van de Deming cirkel zorgt er voor dat een organisatie continue verbetert en vernieuwt.

### **Vrijheid voor persoonlijke ontwikkeling**

Systeemdenken is een benadering waarbij een organisatie beschouwd wordt in termen van een systeem van variabelen die invloed uitoefenen op elkaar. Waarin samenwerkingsverbanden worden beschreven als de invloed van systemen op mensen en andersom. Een goede balans tussen aandacht voor het systeem (taken, verantwoordelijkheden, indicatoren) en aandacht voor mensen (kwaliteiten, visies, creativiteit, samenwerking) is belangrijk voor een gezonde organisatie. In het kwaliteitsdenken wordt er van uitgegaan dat het belangrijk is om te werken in de vrijheid waarbinnen mensen zichzelf kunnen ontwikkelen, organiseren, initiatieven kunnen nemen, invloed kunnen uitoefenen op én binnen het systeem.

### **Reflectie**

Reflecteren is de vaardigheid om effectief essentiële aspecten uit gebeurtenissen, leerervaringen en allerlei leerprocessen te vinden en daar de betekenis van in te zien. Reflecteren is bewust waarnemen en scherp analyseren van persoonlijke ervaringen en zo op grond van rijpend inzicht ideeën en concepten verruimen. Door te reflecteren, vragen laten stellen bij het handelen, wordt het mogelijk meer inhouden en aspecten verbonden met situaties waarin men persoonlijk betrokken is te ontdekken. Regelmatige reflectie zorgt voor het 'tussen de oren' krijgen van kwaliteitsdenken, het mobiliseert denkkraft, oplossend vermogen en een effectieve manier van 'samen leren' en samenwerken. Het is onmisbaar voor organisaties die aan kwaliteitsdenken willen dóen.

*Vrije bewerking van literatuur en inspiratie door (M.Hoogendijk, S. Covey) en eigen praktijkervaring.*