

# ISO: gif of pepmiddel

**Zolang de mens bestaat is hij bezig kwaliteit te leveren. De ontwikkeling in technologie en diensten komt voort uit het kwaliteitsbesef om het steeds beter te doen, zodat de klant tevreden is en blijft. Kwaliteit leveren is dus een eeuwenoude bezigheid, het nieuwe is dat het kwaliteitsstreven pas voor de Tweede Wereldoorlog onder woorden werd gebracht door de Amerikaan Edwards Deming.**

door **Robert Kromhof\***

Het waren destijds niet de Amerikaanse of Europese managers die de ideeën van Demings oppakten maar de Japanners. De Japanse producten maakten een enorme kwaliteitssprong in een zeer korte periode.

Westerse managers ontkenden eerst deze kwaliteitssprong en geloofden dat de Japanse producten alleen gekocht werden vanwege de goedkope prijs. Maar omstreeks 1975 stelde een onderzoek vast dat de Japanse kleuren-tv niet alleen goedkoper was maar dat de Westerse kleuren-tv ongeveer vijf keer zoveel servicebeurten werden verleend als aan de Japanse apparaten.

De Japanners presteerden het zelfs om op de automarkt door te dringen die van oudsher volledig gedomineerd werd door de Europeanen en Amerikanen. Omdat de Europese en Amerikaanse technologische producten duurder en onbetrouwbaarder waren, moesten de Westerse producenten het vooral hebben van de statusgevoelige klanten die producten bleven kopen met de vertrouwde merknamen. Japan liet zien dat het bewust nadenken over kwaliteit een enorm pepmiddel kan zijn. De resultaten die de Japanners boekten grensden aan het onmogelijke.

## **Normen**

In grote getale gingen de Westerse managers naar Japan om het effect van Demings ideeën te bestuderen. Met als gevolg een explosieve aandacht voor kwaliteit. Het ontstaan van een enorme verscheidenheid aan omschrijvingen van kwaliteit met de daar bijhorende visies en werkwijzen gaven aan dat de kwaliteit van producten en diensten niet

te vangen was in één definitie.

Wel probeerde men de kwaliteit van het proces van elke organisatie universeel vast te leggen. De International Organization for Standardization (ISO) heeft de kwaliteit van het proces in normen vastgelegd die moeten gelden voor elk bedrijf. Dit procesgeoriënteerde kwaliteitssysteem is in 1988 internationaal ingevoerd en daarmee werd het mogelijk een kwaliteitscertificaat te halen als het bedrijf aan deze normen voldeed.

Vanuit het kwaliteitssysteem van de ISO kan een organisatie zijn beleid, procedures en werkinstructies ontwikkelen die een genormeerde werkwijze bevordert en daarmee de organisatie optimaal laat functioneren en fouten minimaliseert. Maar optimale processen functioneren alleen in een stabiele omgeving, hinderlijk zijn de grillige wensen van klanten, de niet voorziene trends en alle andere storende invloeden uit de omgeving.

En dat betekent dat hoe beter de interne processen functioneren hoe slechter het vermogen van de organisatie is om flexibel en klantgericht te reageren. Bijvoorbeeld, wat doet een organisatie met een klant die vastzit aan een deadlimit en de dienst sneller wil hebben dan de tijd die nodig is om het proces optimaal te doorlopen. Volgens de regels moet het bedrijf deze klant weigeren. Regels worden belangrijker dan de wensen van de klant.

## **Maatwerk**

Om de dynamiek van de onvoorziene problemen en de grillige wensen op te vangen is inventiviteit, ervaring en

improvisatie nodig. In bijvoorbeeld een dienstverlenende organisatie heeft de professional geen behoefte aan standaardisatie en routine; hij moet continue oplossingen en werkwijzen vinden gericht op de klant om maatwerk te leveren. De professional heeft zijn vrijheid nodig om flexibel en inventief te kunnen reageren op de grillige omgeving om daarmee grip te krijgen en te houden op de omgeving.

Eén van de belangrijkste elementen van het certificeren is dan ook het nadenken over hoeveel speelruimte de professional krijgt. Te weinig speelruimte doodt de creativiteit en flexibiliteit en te veel speelruimte kan tot ontsporing leiden. Niet de optimale processen in de organisatie staan gerant voor het voortbestaan van het bedrijf maar het continue aanpassen op de onvoorspelbare dynamiek van de omgeving. Deze dynamiek moet zelfs de inspiratiebron zijn voor het bedrijf om zich te vernieuwen.

Het nadenken over kwaliteit is het pepmiddel voor elke organisatie. Het gif is het niet meer twijfelen aan elk vastgelegd beleid, proces, procedure of werkinstructie. Vastgelegde regels geven aan vele medewerkers denkrust en zekerheid, maar dat is precies wat een organisatie die naar steeds betere kwaliteit streeft niet wil. ◀ ◀

*\* Robert Kromhof is directeur/architect bij Jorissen Simonetti architecten*