

HOE Jelle Siaens

ISO9001:2015

WÉL WERKT

7 (voor)waarden voor kwalitatief
engagement op de werkvloer in
het voordeel van klanten

b:k light

©2020 Jelle Siaens / Booklight
ISBN 978 94 92595 20 1
NUR 800

Tekstredactie: Els Dumez / BoekenBusiness.com
Tekstcorrectie: Ellen Segeren / BoekenBusiness.com
Vormgeving: Studio Mol
Illustraties binnenwerk: Jelle Siaens

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag, in welke vorm of op welke wijze dan ook, worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, transmitted or stored in any form or by any means without written permission of the publisher.

www.booklight.nl

De ware ontdekkingsreis is geen zoektocht naar nieuwe gebieden,
maar het kijken met andere ogen.

Marcel Proust

Inhoudstafel

Inleiding	13
DEEL 1. IN MENSENTAAL: WAT VEREIST ISO9001:2015?	23
Hoofdstuk 1. ISO9001:2015 en verbetering	25
1.1 Verbetering	25
1.2 Een praktijkvoorbeeld	27
Hoofdstuk 2. Kwaliteitsmanagementsysteem – grondbeginselen	31
2.1 Kwaliteitsmanagementsysteemmodel	31
Hoofdstuk 3. ISO9001:2015 in de 21^{ste} eeuw – een mindshift	35
3.1 De ‘organisatie als machine’	35
3.2 De ‘lerende organisatie’	38
3.3 Brandjes blussen of voorkomen?	65
Hoofdstuk 4. Transformationeel leiderschap	69
4.1 Reflect	70
4.2 Re-design	71
4.3 Re-awaken	72
4.4 Transformationeel leiderschap en systeemtheorie	76

DEEL 2. ISO9001:2015 IN DE 21STE EEUW – 83
‘DE NIEUWE KWALITEIT’

Hoofdstuk 5. Een nieuwe bedoeling voor dienstenorganisaties 85

Principe 1: begrijp de relatie ‘aannames – acties – gevolgen’ 85

5.1 De bedoeling van het systeem 85

5.2 De bedoeling van een systeem volgens ISO9001:2015 86

5.3 Wat vinden klanten belangrijk? 93

5.4 Het waardecreatiemodel 97

5.5 Klanttevredenheid – Servqual 100

Hoofdstuk 6. Een nieuwe manier van werk coördineren III

Principe 2: begrijp de relatie ‘bedoeling – meting – methode’ III

6.1 Het effect van de bedoeling op het systeem III

6.2 Procesmetingen volgens ISO9001:2015 II3

6.3 Metingen als feedback loop II7

Principe 3: begrijp de relatie ‘Check-Plan-Do’ I32

Principe 4: begrijp de relatie ‘klantvraag – waarde – flow’ I36

6.4 Het afhandelen van de klantvraag I39

6.5 Workflow I44

6.6 Samenwerking I50

6.7 Bedrijfscultuur I51

6.8 De rol van ICT I52

Hoofdstuk 7. Een nieuwe rol voor managers I55

7.1 Eliminatie in functie van optimalisatie I55

7.2 Nieuw basismodel voor dienstverlening I56

7.3 In het werk aan het werk I59

7.4 Nieuwe metingen I61

Principe 5 : begrijp de relatie ‘managementdenken – systeemontwerp – prestaties’ I62

7.5 Systeemcondities I62

7.6 Het managementdenken I64

7.7 De invloed van het managementdenken I65

7.8	Inrichting en aansturing van organisaties	168
7.9	Een praktijkvoorbeeld	170
Hoofdstuk 8. Een nieuwe manier van communiceren		175
8.1	Veilige werkplekken	176
8.2	Vruchtbare samenwerking	176
8.3	Transparante conversatie	178
8.4	Vertrouwen	180
8.5	Mislukkingen en durven falen	182
Hoofdstuk 9. Een nieuwe set van waarden		185
9.1	Een ander perspectief	185
9.2	Een ander ontwerp van het werk	186
9.3	Andere metingen	188
9.4	Een andere manier van besluitvorming	189
9.5	Een andere manier van motiveren	190
9.6	Een andere managementethiek	190
9.7	Een andere houding tegenover klanten	193
9.8	Conclusie	194
Hoofdstuk 10. Aan de slag		197
Literatuur		203

Ik draag dit boek op aan mijn liefvallige vrouw, mijn dierbare steun en toeverlaat, die ettelijke zaterdagen voor mij opgeofferd heeft zodat ik in alle rust ongestoord kon schrijven.

INLEIDING

Tijdens mijn tweede expeditie naar de Mera Peak (6475 m) in Nepal stond ik in bewondering voor de expeditieleider Ian Taylor. De integere, vriendelijke, Ierse man had in het jaar 2008 succesvol de Mount Everest beklommen, waarna hij zich tot levensdoel gesteld had om zijn opgedane kennis en ervaring met de wereld te delen.

Toen ik na die tweede – onsuccesvolle – topoging misnoegd huiswaarts keerde, spookte de gedachte door mijn hoofd dat al mijn geleverde (fysieke) inspanningen verloren moeite waren.

Pas enkele weken later realiseerde ik me dat deze negatieve ervaring een onnoemelijke kans voor mij inhield. Namelijk, net als Ian mensen inspireren op basis van kennis en ervaring.

Hoewel ik initieel geen concreet plan in gedachten had, begon ik nuttige informatie te verzamelen bij kennissen, vrienden, familie, klanten en consultants. Ik liet me daarbij leiden door mijn intuïtie. Mijn ideeën kregen hoe langer hoe meer vorm. Ik voelde mijn levensenergie weer stromen.

Mijn levensdoel zou eruit bestaan om mijn kennis en ervaring met de ISO9001-norm te delen met zowel vooruitstrevende zaakvoerders van gecertificeerde dienstenorganisaties als kwaliteitsverantwoordelijken en interne en externe auditoren. Met mijn bergervaringen als inspiratiebron.

En zo geschiedde.

Als externe auditor bij een certificatie-instelling bezocht ik gedurende jaren honderden dienstverlenende organisaties voor de certificatie volgens de ISO9001-norm.

Analoog met een vergelijkbare trend binnen de gehele Europese Unie stelde ik bij onze Belgische klanten een significante daling vast van het aantal ISO9001-certificaten na de publicatie van de ISO9001:2015-norm. Ik was verbaasd. Waarom was niet elke zaakvoerder overtuigd van de voordelen die een kwaliteitsmanagementsysteem een organisatie biedt? Het voortbestaan van elke organisatie is toch afhankelijk van de kwaliteit van haar dienstverlening, die op haar beurt rechtstreeks de klantentevredenheid, de medewerkerstevredenheid en de winst beïnvloedt?

De daling van het aantal ISO9001-certificaten zette me aan tot nadenken. Ik analyseerde de vier belangrijkste documenten van de ISO9000-familie, namelijk:

- de ISO9000:2015-norm met de grondbeginselen zoals de kwaliteitsmanagementprincipes en verklarende woorden met betrekking tot kwaliteitsmanagement;
- de ISO9001:2015-norm met de eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem;
- de ISO9004:2018-richtlijn met tips voor het nastreven van duurzaam succes;
- de ISO9002:2016-richtlijn met een interpretatie van de ISO9001:2015-normeisen.

Daarnaast verdiepte ik me in onderwerpen zoals zelfsturing, cocreatie, bedrijfscultuur, systeemdenken, interventietheorie en statistische procescontrole.

Op basis van deze studie en mijn praktijkervaring durf ik te beweren dat de daling van het aantal ISO9001-certificaten mogelijk toe te schrijven is aan drie oorzaken.

Ten eerste: de inconsistentie in de vier documenten van de ISO9000-familie over het standpunt van waaruit een organisatie het kwaliteitsmanagementsysteem dient op te zetten. Moet dat vanuit de organisatie zelf gebeuren of vanuit het standpunt van haar klanten? Het gekozen uitgangspunt beïnvloedt de interpretatie van de normeisen door interne en externe auditoren, consultants, zaakvoerders, kwaliteitsverantwoordelijken en opleidingsinstanties. Bovendien heeft het een rechtstreekse impact op de toegevoegde waarde van het kwaliteitsmanagementsysteem voor de organisatie en haar klanten.

Het gebrek aan een duidelijk onderscheid tussen productie en dienstverlening in de vier documenten van de ISO9000-familie versterkt die onsamenhangendheid. Dat leidt tot standaardisering en industrialisatie van de dienstverlening, wat ik verder in het boek zal toelichten.

Indien de organisatie bij de implementatie bovendien vasthoudt aan bekende en (ver)oude(rde) methodieken die onvoldoende afgestemd zijn op de huidige tijdsgeest, bestaat het risico dat ze een oubollig kwaliteitsmanagementsysteem installeert. Organisaties ervaren zulk een kwaliteitsmanagementsysteem vaak als een keurslijf, omdat het hun wendbaarheid aantast. De talrijke registratieverplichtingen van de ISO9001-norm versterken doorgaans dat gevoel nog, waardoor organisaties soms verkiezen om het ISO9001-certificatietraject stop te zetten.

Ten tweede: de tijdsdruk binnen de organisaties die een kwaliteitsmanagementsysteem willen opzetten en zich laten certificeren. Zaakvoerders hebben door de financieel-economische druk doorgaans geen tijd om de complexe normteksten grondig door te nemen. Daarom moeten ze een beroep doen op een externe consultant die hen helpt bij de voorbereiding op de initiële certificatie.

Uit een beperkte enquête die ik onder consultants hield, stelde ik vast dat de consultants een spanningsveld ervoeren tussen enerzijds de druk om het ISO9001-certificaat te behalen en anderzijds de bereidheid van zaakvoerders om voldoende tijd, mensen en middelen ter beschikking te stellen tijdens het voorbereidingstraject.

Die financiële en tijdsdruk maakt dat zaakvoerders van te certificeren organisaties vaak *quick wins* verwachten, zonder tijd te willen investeren in het bestuderen van de eigen organisatie bij de voorbereiding van de opmaak van het kwaliteitsmanagementsysteem. Deze studie leidt echter wel tot een verhelderend inzicht op basis waarvan zaakvoerders betere beslissingen kunnen nemen.

Eens het ISO9001-certificaat behaald werd, stelden de consultants vast dat er vaak een gebrek aan leiderschap en engagement bij zaakvoerders heerste om zelf het kwaliteitsmanagementsysteem verder te onderhouden. Dat is mogelijk te wijten aan het gebrek aan inzicht in de meerwaarde die een kwaliteitsmanagementsysteem aan de organisatie kan bieden. Door zelf (te) weinig tijd te investeren in de ontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem, zijn zaakvoerders minder vertrouwd met de verplichtingen ervan. Hierdoor neemt de weerzin om tijd in het systeem te investeren alleen maar toe. *Onbekend is onbemind* gaat in dit geval zeker op.

Ten derde: de concurrentiestrijd tussen de verschillende certificatie-instellingen die ingegeven wordt door het winstbejag van hun aandeelhouders. Hoewel er op internationaal niveau regels gelden om de audittijden voor certificatie-instellingen te berekenen, bestaat er tussen de certificatie-instellingen onderling een groot verschil in interpretatie en implementatie van deze regels. Het zorgt niet alleen voor prijsverschillen, maar ook voor verschillen in het aantal auditdagen.

Juist vanwege de tijdsdruk die te certificeren organisaties ervaren, bestaat het risico dat ze voor een korter en goedkoper initieel certificatie-traject kiezen. Dit kan de auditkwaliteit negatief beïnvloeden.

Door een te krappe audittijd kan een auditor niet voldoende grondig de toepassing van de ISO9001-norm bij een organisatie verifiëren. Dat heeft dan weer een onmiddellijke impact op de toegevoegde waarde die de te certificeren organisatie ervaart. Een te theoretische benadering in plaats van een pragmatische aanpak kan een organisatie doen twijfelen aan de meerwaarde van de ISO9001-audit.

Bovendien bestaat het risico dat de auditoren – door de (te) krappe audittijden en propvolle agenda's – geen tekortkomingen uitschrijven vanwege tijdsgebrek voor de opvolging ervan nadien. Dat leidt tot oppervlakkige conclusies, waardoor eventuele inefficiënties in de kwaliteitsmanagementsystemen blijven bestaan. Dat is nadelig voor de organisatie en haar klanten. Een organisatie zal daardoor een beperkte toegevoegde waarde van de audit ondervinden en het belang van de ISO9001-audit in vraag stellen.

De aard van de geformuleerde opmerkingen hangt eveneens af van de maturiteit van de auditor. Die wordt gevormd door zijn of haar norm-, sector- en bedrijfskundige kennis en management- en auditervaring. Deze aspecten worden rechtstreeks beïnvloed door de manier waarop de certificatie-instelling zelf omgaat met initiële kwalificatie, continue begeleiding en opleiding van haar auditoren. Dit competentie-management is afhankelijk van het intern gevoerde beleid en de wijze waarop een certificatie-instelling de accreditatie-eisen interpreteert en toepast.

Het verschil in auditorcompetentie en interpretatie van de norm(en) kan tijdens certificatie-audits tot discussies leiden met de zaakvoerder en/of consultant, waardoor de audits in een gespannen sfeer verlopen. In zulke gevallen krijgt ISO9001 een nogal negatieve connotatie, waardoor zaakvoerders zich minder engageren om hun organisatie nog te laten certificeren.

Waarschijnlijk zijn er nog andere redenen te vinden waarom een organisatie verkiest om het ISO9001-certificatietraject stop te zetten. Wat de beweegredenen ook zijn, het is goed om te beseffen dat elke interpretatie van normeisen en elke genomen beslissing steeds één gemeenschappelijke noemer in zich heeft, namelijk het menselijk denken over de inrichting en aansturing van organisaties. Binnen elke organisatie bestaat er immers een duidelijke relatie tussen de persoonlijke overtuigingen van het management, de ontwikkelde systeemstructuren en het menselijk gedrag.

Laat ik dat als volgt illustreren:

- De publicatie van de ISO9001:2015-norm gaf geen aanleiding tot een fundamenteel andere opbouw van kwaliteitsmanagementsystemen.
- Ook al zijn er geen specifieke normeisen, toch geeft een wijziging in de ISO9001-norm steevast aanleiding tot de opmaak van bijkomende documenten om conformiteit te kunnen aantonen en controle te vergemakkelijken.
- In bijna elk kwaliteitsmanagementsysteem is een organigram aanwezig, hoewel hiervoor nergens in de norm eisen zijn opgenomen.
- Functioneringsgesprekken worden nog steeds belangrijker geacht dan het werken aan de systeem- en processtructuur zelf.
- Klantentevredenheidsmetingen, behandeling van klantenklachten, interne audits, financiële cijfers en key performance indicators (KPI's) gericht op outputs worden steevast als methode aangehaald om een uitspraak te doen over de procesprestaties binnen de dienstverlening.

Hieruit leid ik af dat organisaties de ISO9001:2015-norm vanuit hetzelfde paradigma of wereldbeeld blijven benaderen als dat bij de voorgaande versie van de ISO9001-norm, waarin een organisatie gezien wordt als een hiërarchisch opgebouwde structuur met een top-downaansturing op basis van budgetmanagement.

Organisaties verkiezen daarbij om vast te houden aan de traditionele benadering van een kwaliteitsmanagementsysteem, maar klagen over de hoeveelheid werk die het onderhoud van het systeem vergt. Zaakvoerders van gecertificeerde organisaties zien echter in dat de ISO9001:2015-norm als een echte businessmanagementtool gebruikt kan worden die dichter aansluit bij het logische verstand. Zelden resulteert dit inzicht evenwel in fundamentele aanpassingen van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Vragen of voorstellen op dit vlak worden doorgaans als onhaalbaar of overbodig bestempeld. Een gebrek aan tijd wordt daarbij als voornaamste argument ingeroepen.

Echter, elk kwaliteitsmanagementsysteem wordt opgezet in een bepaalde tijdsgeest die op zich kan wijzigen. Onvoldoende oog hebben voor wijzigingen in die tijdsgeest kan ervoor zorgen dat noodzakelijke aanpassingen aan het systeem niet doorgevoerd worden, met ongewenst menselijk gedrag als reëel risico. Er bestaat immers een wezenlijk verschil tussen *compliance* en *performance*.

Het veranderen van het paradigma vormt de hefboom voor fundamentele verandering. Door te kijken vanuit de bril van de mensen voor wie het werk gedaan wordt, namelijk uw klanten, verandert de aard van het werk, de rol van de mensen die het werk uitvoeren en de wijze waarop het werk gemanaged wordt.

Hoewel ik vanuit mijn persoonlijke ervaring weet hoe moeilijk het is om het gedachtegoed van een manager te veranderen, wil ik me toch engageren om dat te realiseren.

Daarom onderzoek ik hoe dienstenorganisaties de ISO9001:2015-norm nog beter kunnen begrijpen en toepassen, zodat deze een echte meerwaarde voor hen oplevert. Hoe kan het kwaliteitsmanagementsysteem een goede service aan klanten faciliteren, flexibel zijn én doeltreffend toegepast worden door alle medewerkers?

Het antwoord ligt volgens mij in een methode die zeer logisch is en gebaseerd is op een variant van de *Plan-Do-Check-Act*-dynamiek. Deze methode houdt rekening met het gegeven dat elke organisatie een sociaal ingewikkeld systeem is met niet-lineaire verbanden, waarin oorzaken en gevolgen niet altijd even helder zijn. Inzicht in deze complexiteit is vereist om een goed kwaliteitsmanagementsysteem te kunnen opzetten of fundamentele aanpassingen te kunnen doorvoeren. Ik ben verbaasd dat deze methode niet vaker toegepast wordt. Daarom heb ik besloten om deze handleiding te schrijven. Hiermee wil ik

organisaties helpen bij het inrichten of aanpassen van een kwaliteitsmanagementsysteem volgens de kwaliteitsmanagementprincipes zoals opgesomd in de ISO9000:2015-norm.

Ik noem het de bril op 'de nieuwe kwaliteit' die de toekomst van elke ISO9001:2015-gecertificeerde dienstenorganisaties veiligstelt.

Deze methode geeft tegelijk een mooie invulling aan opmerking 3 bij § 4.1 ISO9001:2015 [1]: *“Inzicht in de interne context kan worden bevorderd door rekening te houden met belangrijke punten die verband houden met waarden, cultuur, kennis en de prestaties van de organisatie.”*

Dit geldt voor elke organisatie, ongeacht de aanwezigheid van een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem.

Uw bedrijfscultuur weerspiegelt immers de normen en waarden van uw organisatie en komt tot uiting in collectieve gedragingen die zichtbaar zijn voor uw klanten. Het collectieve gedrag wordt op zijn beurt in stand gehouden door de systeemstructuur die de prestaties beïnvloedt. De opbouw van het systeem wordt in grote mate bepaald door de manier waarop uw managers denken. Inzicht krijgen in de prestaties van het systeem levert u waardevolle informatie op, het toont u waar u het systeem kunt verbeteren, in het voordeel van uw klanten. Door de medewerkers in het verandertraject te betrekken, verhoogt u niet alleen hun bewustzijn, maar ook hun intrinsieke motivatie. Dit zorgt voor sterkere medewerkersbetrokkenheid, meer plezier op het werk, een verbeterde performance, betere klanttevredenheid en dus een verbeterde reputatie en een toename van uw winst, marktaandeel, competitiviteit, retentie et cetera. Kortom, het beïnvloedt het duurzame succes van uw organisatie.

Daarom wil ik u, als vooruitstrevende ondernemer, in het licht van ISO9001:2015 inspireren om de ware risico's en kansen voor uw organisatie te ontdekken. Dit door u bewust te maken van uw eigen manier van denken als basis voor het (her)ontwerp van het systeem en de processen, met als resultaat: meer werkplezier voor uzelf, uw medewerkers en uw klanten. En met een gunstige financiële impact.

Dit alles onder het motto: “*Connecting heads, hearts and hands!*”

Ik probeer de menselijke energie binnen organisaties (weer) te laten stromen, zodat iedereen (weer) meer plezier op het werk beleeft. Als organisaties hun eigen ‘bedoeling’ (lees: *purpose*) helder voor ogen hebben en communiceren naar hun medewerkers, nodigt dat elke medewerker uit na te denken over hoe hij/zij een bijdrage wil/kan leveren. Dat zorgt ervoor dat de menselijke capaciteiten meer aangesproken en beter ingezet worden, omdat er iets nagestreefd wordt dat ‘groter’ is dan louter het individuele belang. En dat is uiteindelijk alleen maar in het voordeel van uw klanten.

Ik heet u alvast van harte welkom in de club van ‘de nieuwe kwaliteit’.

Ik wens u veel lees- en ontdekkingsplezier toe!

Jelle Siaens

DEEL 1
**IN MENSNTAAL: WAT VEREIST
ISO9001:2015?**



ISO9001:2015 en verbetering

De ISO9001:2015-norm specificeert de eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie. Die organisatie moet kunnen aantonen dat ze op consistente wijze producten en diensten levert die voldoen aan zowel de eisen van de klanten als de toepasselijke wet- en regelgeving.

Belangrijk hierbij is dat de organisatie het kwaliteitsmanagementsysteem niet alleen doeltreffend toepast, maar het ook continu verbetert om blijvend aan de eisen van klanten en de toepasselijke wet- en regelgeving te voldoen en zodoende de klantentevredenheid te verhogen [1].

1.1 Verbetering

Verbetering wordt verwacht op basis van § 10.1 ISO9001:2015 [1]: *“De organisatie moet kansen voor verbetering vaststellen en selecteren en de benodigde maatregelen implementeren om te voldoen aan de eisen van klanten en de klantentevredenheid te verhogen.”*

“Dit moet omvatten:

- a) het verbeteren van **producten en diensten** om zowel te voldoen aan de eisen als in te gaan op de toekomstige behoeften en verwachtingen;*
- b) het corrigeren, voorkomen of verminderen van **ongewenste effecten**;*
- c) het verbeteren van de **prestaties en doeltreffendheid** van het kwaliteitsmanagementsysteem.”*

In de navolgende opmerking wordt gestipuleerd: *“Voorbeelden van verbetering kunnen zijn correctie, corrigerende maatregel, continue verbetering, ingrijpende verandering, innovatie en reorganisatie.”*

Dat sluit aan bij een belangrijk managementprincipe over ‘verbetering’.

Het managementprincipe ‘verbetering’ (§ 2.3.5 ISO9000:2015 [2]) stipuleert:

“Succesvolle organisaties richten zich voortdurend op verbetering.” Met als achterliggende basisgedachte: *“Verbetering is essentieel voor een organisatie om het huidige prestatieniveau vast te houden, te reageren op veranderingen in haar interne en externe omstandigheden en nieuwe kansen te scheppen.”*

Als een organisatie uitsluitend verbetermaatregelen neemt naar aanleiding van tekortkomingen uit interne en externe audits of klantenklachten, hanteert ze eerder een reactieve dan een proactieve houding. De toegevoegde waarde van de verbeteringen is bovendien sterk afhankelijk van de inhoudelijke kwaliteit van de opmerking of tekortkoming uit de interne of externe audits.

Hoe dan ook is er op het vlak van verbetering een belangrijke rol voor het management weggelegd, zoals gestipuleerd in § 5.1.1 ISO9001:2015 [1]: *“De directie moet leiderschap en betrokkenheid tonen met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem door verbetering te bevorderen.”*

Het is namelijk mogelijk dat er bepaalde hindernissen of struikelblokken ontdekt worden in de huidige systeemstructuur die een belemmering vormen voor medewerkers om klanten kwalitatief en vlot te helpen. Het management heeft op dat vlak de verantwoordelijkheid om de nodige doorbraken te forceren, zodat medewerkers maximaal in staat gesteld worden om klanten vlot te helpen.

Dat wordt ook gestipuleerd in § 5.1.1 ISO9001:2015 [1]: *“De directie moet leiderschap en betrokkenheid tonen met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem door de verantwoordelijkheid te nemen voor de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem.”*

Medewerkers creëren waarde voor de klant. Managers voegen waarde toe door verantwoordelijkheid te nemen voor die zaken die buiten de invloedssfeer van de medewerkers liggen. **De manager interveenieert in het systeem** [25].

1.2 Een praktijkvoorbeeld

Een praktijkvoorbeeld illustreert het belang van goed leiderschap.

Tijdens een externe audit van een gecertificeerde dienstenorganisatie werd het kwaliteitsmanagementsysteem beoordeeld. Dit bracht een aantal zware tekortkomingen aan het licht die een bedreiging vormden voor het behoud van het certificaat. Dringende structurele verbetermaatregelen waren noodzakelijk om een gebrek aan systematische borging van kwaliteit te verhelpen.

Daar het interne kwaliteitsmanagementsysteem aan een facelift toe was, besloot de zaakvoerder om snel in te grijpen. Hij nodigde alle medewerkers uit om na te denken over verbeteringen aan processen die zij nodig vonden om de administratie te vereenvoudigen en de efficiëntie te verhogen.

De bestaande workflow werd uitgetekend op een groot wit papier en opgehangen aan de muur, waarna de medewerkers met post-its de knelpunten binnen de workflow in kaart brachten.

De zaakvoerder gaf alle medewerkers carte blanche om zelf een nieuw systeem uit te werken. Als interne gebruikers van het kwaliteitsmanagementsysteem wisten zij namelijk beter dan wie ook wat niet goed werkte. De zaakvoerder onthield zich van enige inspraak.

De medewerkers voelden zich erg onzeker en nogal hulpeloos bij deze opdracht. Ze wisten niet goed waar te beginnen en hoeveel vrijheid ze hadden om wijzigingen aan te brengen. Het was voor hen niet duidelijk wat de zaakvoerder van hen verwachtte. Bovendien konden ze door hun dagelijkse activiteiten bij klanten niet regelmatig onder collega's samenkomen, waardoor het uitwerken van het nieuwe systeem traag vorderde, tot ergernis van de zaakvoerder.

Omdat de deadline voor het presenteren van de corrigerende maatregelen met rasse schreden naderde, besloot de zaakvoerder eigenhandig de leiding over het project op zich te nemen. Hij bedacht zelf een nieuw systeem en legde de proefversies van processen, procedures en instructies voor aan de medewerkers, die hierin beperkte inspraak kregen.

Met enkele kleine aanpassingen werd het nieuwe systeem in de organisatie ingevoerd om tijdig tegemoet te komen aan de geformuleerde tekortkomingen.

Gedurende de eerste maanden wekte het nieuwe systeem bij de medewerkers veelal weerstand op. Ze hadden weliswaar hun mening mogen geven, maar kregen het systeem toch opgelegd. Iedere medewerker moest het nieuwe systeem onder de knie krijgen, wat niet van een leien dakje ging.

Uitvoerige controles dwongen het toepassen van nieuwe procedures en instructies af. Key performance indicators (KPI's) werden bepaald en gekoppeld aan targets met financiële bonussen. De medewerkers moesten voor elke afwijking ten opzichte van de target persoonlijk verantwoording afleggen. De KPI's werden hoe langer hoe meer een doel op zich, het middel om de controle over de organisatie te behouden.

De medewerkers ervoeren het kwaliteitsmanagementsysteem als een keurslijf, omdat het er niet toe deed wat ze zelf dachten of vonden. De procedures en de interne afspraken waren de norm die bepaald was door de zaakvoerder. Sommige medewerkers bemerkten stilaan dat hun energiepeil afnam.

Discussies over het al dan niet behalen van targets en de grootte van de bonus resulteerden in het nog strikter vastleggen van afspraken en verplichtingen.

Door deze werkwijze nam de onvrede bij de medewerkers stelselmatig toe, wat zorgde voor oplopende spanningen. Trouwe medewerkers haakten een voor een af. Klanten en leveranciers merkten de interne spanningen op. De interne sfeer verbitterde. De kloof tussen directie en medewerkers werd steeds groter.

Een teambuildingsactiviteit met paarden moest een oplossing bieden. Paarden voelen tot dertig keer beter aan wat mensen voelen en kunnen een spiegel zijn voor de groepsdynamiek binnen een organisatie. Toen de paarden niet wilden meewerken en op pijnlijke wijze de interne cultuur weerspiegelden, gaf de zaakvoerder als eerste op, gevolgd door de rest van het managementteam. De missie was niet geslaagd. Het kwaliteitsmanagementsysteem bleef onaangeroerd, de sfeer verbeterde evenmin.

Een jaar later werd een tweede poging ondernomen om de verstandhouding te verbeteren. Tijdens een groepsessie onder leiding van een professionele coach uitten medewerkers openlijk opgekropte spanningen en frustraties, tot grote verrassing van de zaakvoerder en tot opluchting van sommige medewerkers. Toch bleven aanpassingen aan het kwaliteitsmanagementsysteem andermaal achterwege, waardoor de interne cultuur niet fundamenteel veranderde.

Uiteindelijk namen de interne spanningen zulke proporties aan dat de zaakvoerder besliste om zelf op te stappen.

Een nieuw aangestelde zaakvoerder moest – naast de financiële targets behalen – zich voornamelijk toeleggen op het verbeteren van de teamspirit. Het belang van het kwaliteitsmanagementsysteem en de stringente opvolging ervan werden daarbij minder prioritair. Hierdoor begon iedere medewerker zijn eigen kwaliteitsstandaarden te hanteren, waardoor de uniforme taal binnen de organisatie vervaagde. Het resulteerde in een chaos, die de interne werking van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening negatief beïnvloedde. Klanten merkten het verschil in kwaliteit op en verloren hun vertrouwen in de organisatie. De organisatie beschouwde negatieve klantenfeedback steeds als eenmalig, een incident, hoewel de externe signalen van ontevredenheid alsmear sterker werden. Er waren extra

salesinspanningen nodig, omdat klanten een voor een afhaakten. Andermaal werd de focus op de mens en zijn prestaties gelegd, zonder aanpassingen aan het kwaliteitsmanagementsysteem.

Ik gebruik dit voorbeeld om te illustreren hoe goede intenties een averechts effect kunnen hebben. Hoe een systeem kan zorgen voor een bepaalde cultuur die kan ontaarden. Hoe het systeem de stroom van menselijke energie kan blokkeren. Hoe de drang naar controle vanuit een intern gerichte kijk kan zorgen voor een verstikkend gevoel. Hoe de klanten uiteindelijk de dupe worden van een slecht systeem.

De oorzaak van dit alles ligt bij de structuur van het systeem die bepaald wordt door de manier van denken van managers, die gericht is op kosten, efficiëntie en controle.

Het geschetste voorbeeld is daarbij geen alleenstaand geval. Tijdens honderden certificatie-audits die ik uitvoerde bij kleine, middelgrote en grote organisaties zag ik gelijkaardige varianten optreden.

Ik kon steeds de link leggen tussen het denken van managers, de wijze van aansturen en opvolgen van organisaties en de opbouw van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Kwaliteitsmanagementsysteem – grondbeginselen

Ook al bezit uw organisatie geen gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem, toch zal het bedienen van klanten gebeuren door middel van processen die als een systeem functioneren. Elke organisatie en elk kwaliteitsmanagementsysteem heeft een bepaald vermogen om geplande resultaten te bereiken.

Het vermogen om geplande resultaten te bereiken hangt nauw samen met het procesontwerp, de interacties tussen de processen onderling (of het systeemontwerp), de interactie tussen de externe context en de interne factoren (onder andere de menselijke samenwerking).

2.1 Kwaliteitsmanagementsysteemmodel

De norm ISO9000:2015 *Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst* geeft meer duiding aan de wijze waarop organisaties met behulp van enkele basisprincipes het kwaliteitsmanagementsysteem kunnen ontwikkelen.

§ 2.4.1.2 ISO9000:2015 [2] stipuleert: “Organisaties zoeken naar inzicht in de interne en externe context om de behoeften en verwachtingen van relevante belanghebbenden te identificeren. Deze informatie wordt voor de ontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem gebruikt waarmee een duurzame organisatie wordt bereikt. De outputs van het ene proces

*kunnen de inputs zijn voor andere processen en kennen onderlinge koppelingen in en naar het algehele netwerk. Hoewel ze vaak uit vergelijkbare processen lijken te bestaan, is elke organisatie en haar kwaliteitsmanagementsysteem **uniek**.”*

In een snel veranderende context moet de organisatie de als belangrijk vastgestelde punten continu monitoren, omdat deze kansen en risico's inhouden die de prestaties van de organisatie kunnen beïnvloeden.

Inzicht in de interne en de externe context beïnvloedt de veerkracht van de organisatie door drie principes:

- *Foresight* – wat komt er op ons af?
- *Hindsight* – wat hebben we in het verleden (niet) succesvol gedaan?
- *Insight* – wat doen we momenteel en hoe goed doen we dat?

Hoewel deze grondbeginselen perfect helder en verstaanbaar zijn, wijst de praktijk uit dat de toepassing ervan binnen het merendeel van de gecertificeerde organisaties te wensen overlaat.

Dienstenorganisaties streven naar aanleiding van de certificatie volgens de ISO9001:2015-norm conformiteit na en proberen dit voor de externe auditor aantoonbaar te maken door aanvullende documenten te genereren op basis van een gap-analyse. Deze werkwijze spruit voort uit de gedachte dat al wat beschreven staat, eveneens beheerst is.

Door die extra documenten toe te voegen, zonder het bestaande kwaliteitsmanagementsysteem te wijzigen, behoudt het bestaande kwaliteitsmanagementsysteem een nogal statisch karakter.

De eisen in de definitie voor verbetering van een kwaliteitsmanagementsysteemmodel (KMS-model) schrijven nochtans geen statisch karakter voor.