

## Leiderschap instelling

Als je zelf niet met mes en vork eet, smakt en voor de tv zit te eten, kan je dan van je kinderen wel verwachten, dat zij netjes op een stoel aan tafel met mes en vork zitten te eten? Een triviaal voorbeeld, maar toch, is het dan niet evenzo logisch, dat de directie het goede voorbeeld moet geven als je kwaliteit wilt bereiken?

Ook een organisatie met al haar medewerkers moet worden opgevoed: Medewerkers moeten zich op een bepaalde manier gedragen (cultuur), zij moeten hun vak verstaan, meedenken, zich inzetten, zich houden aan regels, procedures en ethische normen. Dit kan niet worden bereikt als de directie niet het goede voorbeeld geeft.

Het ontwikkelen van kwaliteit is een inspanning en een mentaliteit, die de hele organisatie aan gaat. Dit kan niet worden weggestopt in één afdeling. Immers, iedere afdeling, ieder individu of team en ieder proces (primaire, ondersteunend of besturend) moet zo goed mogelijk presteren, in lijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie. Kwaliteit is een mentaliteit, die niet gedelegeerd kan worden, maar overal aanwezig moet zijn.

Als die instelling niet bij de directie aanwezig is, zal het ook nooit elders ontstaan en integraal worden doorgevoerd. De directie loopt voorop, draagt uit en daagt uit. Gedrag, leiderschap, participatie, integriteit, bewustzijn en verantwoordelijkheid zijn een aantal van de kernthema's. Pas als de directie dit ten toon spreidt en deelt met haar medewerkers, pas dan kan een organisatie gaan werken aan integrale verbetering van de kwaliteit.

De afgelopen 10 jaar hebben we gezien hoe kwaliteit werd gedelegeerd naar een stafafdeling. De kwaliteitsmanager moest maar even zorgen voor de kwaliteit van de organisatie. In de praktijk kwam dit hooguit neer op de invoering van wat beheersingsinstrumenten, maar verder was het toch vooral trekken aan een dood paard. Dit had niets te maken met continue verbetering.

Niet voor niets horen we eindelijk weer geluiden, waarin gepleit wordt voor de terugkomst van de Directeur Kwaliteit als volwaardig lid van een directie. Soms wordt ook geopperd de ceo zelf verantwoordelijk te maken voor kwaliteit. Een interessante gedachte.

De kwaliteitsmanager verdwijnt hiermee niet van het toneel, maar zijn of haar rol wordt wel anders.

In de eerste plaats zal de kwaliteitsmanager het makkelijker krijgen in die zin, dat hij of zij niet meer verantwoordelijk is voor de bewustwording bij iedere medewerker. Die verantwoording ligt bij de directie. Ook zal de kwaliteitsmanager zich niet meer alleen maar bezighouden met formulieren en handboeken. Integendeel.

De kwaliteitsmanager zal enerzijds een adviseur van de directie worden met betrekking tot de werking van systemen en modellen en anderzijds zal hij of zij een zware verantwoordelijkheid krijgen op het meten, valideren en analyseren van (proces)prestaties in de meest ruime zin van het woord. In overleg met de directie, die natuurlijk zelf eerst de doelstellingen en Key Performance Indicators vanuit de strategie moet vaststellen voor hun eigen managementsysteem (en Dashboard), zal de kwaliteitsmanager zich hoofdzakelijk gaan bezighouden met:

- Het identificeren en in kaart brengen van processen (*niet* handboeken schrijven!),
- Het analyseren van de prestaties van alle processen,
- Het controleren van de doelstellingen en indicatoren,

- Rapportage naar het management op het niveau van Key Performance Indicators,
- Om vervolgens ook doordachte voorstellen tot verbeteringen te doen.

Deze voorstellen liggen uiteraard in lijn met de strategie van de organisatie en zijn **aantoonbaar** gericht op het verhogen van de toegevoegde waarde of het reduceren van kosten en/of risico's. Alles gebaseerd op *metingen en analyses!* Ieder proces kan hiervoor in aanmerking komen: Primaire, bestuurlijke, sociale, intellectuele, communicatie, commerciële of ondersteunende processen. Alles.

Dit was even een zijstapje om de grenzen helder te krijgen. Nu is de directie weer aan de beurt. De directie beoordeelt de verbetervoorstellen, waarna deze ook *zelf* verantwoordelijk is voor het slagen van een verbetervoorstel. De directie is immers ook verantwoordelijk voor de aansturing en de werking van het procesmanagement.

Zo'n verbetertraject wordt overigens meestal uitgevoerd in multidisciplinaire teams, die per proces en per voorstel van samenstelling zullen wijzigen. Het resultaat is echter telkens hetzelfde: Een verbetering in één of meerdere processen, waarbij de verbetering daadwerkelijk in het procesmanagement is geborgd. De verbetering maakt onderdeel uit van de integrale bedrijfsvoering en is niet een eenmalige actie geweest.

Dit zal nooit lukken als de directie niet haar verantwoordelijkheid neemt door procesverbetering tot haar eigen kerntaken te rekenen.

Dit kost inderdaad allemaal veel geld, maar de beoogde verbetering moet dit dubbel en dwars terugverdienen. Leiderschap met lef is nodig om verbeteringen en veranderingen te realiseren. Dat is dan ook precies de reden, waarom de verantwoordelijk voor Kwaliteit op het hoogste niveau ligt: De directie geeft het goede voorbeeld en stuurt aan, zodat het virus wordt overgenomen door iedere individuele medewerker in alle processen.

Met vriendelijke groeten,

Patagonia  
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

## Contactgegevens

*Bezoekadres:*  
Baanhoek 184  
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935  
Fax : 078-6209936  
E-mail : [info@patagonia-bv.com](mailto:info@patagonia-bv.com)  
Skype : Patagonia-Jeroen  
Website : [www.patagonia-bv.com](http://www.patagonia-bv.com)

*Postadres:*  
Patagonia Consultants B.V.  
Boshoek 7  
3332 KA Zwijndrecht