

Procedures

Het onderwerp van deze Nieuwsbrief is 'procedures'. Een moeilijk onderwerp, waarover het laatste woord nog niet gezegd zal zijn.

Voorbeeld: een organisatie maakt auto's. Bij oplevering van een exemplaar blijkt dat een zijraam niet goed open en dicht gaat. Men besluit een regel in het leven te roepen, dat bij iedere auto, die van de band rolt, er een extra controle plaatsvindt op de zijramen.

Ander voorbeeld: Meneer Jansen verzorgt de orderadministratie. Indien Jansen ziek is, zo staat in het handboek beschreven, neemt meneer Pietersen zijn werk over.

Zijn dit zinvolle procedures? Zijn ze zinvol geïmplementeerd? Werken ze goed?

Het eerste voorbeeld is natuurlijk een metafoor voor ieder afwijkend product of iedere onvolledige dienst, die opgeleverd wordt. Heeft het zin om voor iedere afwijking een eindcontrole in te voeren? Natuurlijk niet. Of het nu om paspoorten, zijramen of adviesdiensten gaat, op deze wijze zou er een eindeloze checklist en een enorm oponthoud in het proces ontstaan. Tot zover niets nieuws. Hierover publiceerden kwaliteitsgoeroes als Juran en Deming al lang geleden uitvoerig.

Toch is dit een onderwerp waarmee men nog steeds worstelt, omdat de procesbeheersing vaak niet op orde is. Afwijkingen in het gereed product worden toch nog maar weinig onderworpen aan een analyse en in het bijzonder aan variantiebepalingen c.q. het vaststellen van betrouwbaarheidsintervallen. Het valt de mens moeilijk zich over te geven aan de wetten der statistiek, die ons vertellen dat een bepaalde foutenmarge geaccepteerd moet worden.

Het tweede genoemde voorbeeld is haast een klassieker. Wie herkent niet, dat de eindeloze discussies rond het overnemen van werk van collega's, de ondoorzichtigheid van de administratie van collega's en de discussies, die ontstaan als klanten een afwijkende wens hebben of onderdelen van een andere leverancier komen. Afwijkingen van de standaard zijn de vijand van iedere organisatie. Dat leidt namelijk tot inefficiënties, en die willen we wegregelen: procedures.

Zijn procedures dan allemaal slecht of misbaar? Nee, maar het hangt er vanaf hoe men er mee omgaat. Een geschreven procedure is op zich goed voor het inzicht, de analyse of de nieuwe medewerker, maar niet om een proces te beheersen. Nuttige procedures zijn eenvoudige afspraken, die in de hoofden van de medewerkers zitten. Men weet wat te doen! Zeker als het gaat over basale zaken als het overnemen van werkzaamheden of de omgang met de klant. Dan voegt een geschreven procedure niets toe. Dan behoort men te *weten* hoe men moet handelen.

Een geschreven procedure kan verder ook handig zijn als het gaat om inzicht in ingewikkelde protocollen, die mogelijk weinig voorkomen, zodat ze als geheugensteuntje kunnen dienen.

De diepere gedachte achter deze redenering is natuurlijk, dat het toepassen van procedures op deze wijze staat of valt met de professionaliteit van de medewerker. Naarmate hij of zij beter is opgeleid, meer ervaring heeft en goed gemotiveerd is, zal er minder behoefte zijn aan op schrift gesteld procedures. Het omgekeerde geldt echter niet. Het zijn geen communicerende vaten. Procedures vervangen niet de onkunde c.q. onervarenheid van medewerkers. Ze kunnen hooguit als leermiddel ingezet worden.

Tot slot is er nog een andere belangrijke uitleg van 'de procedure' en wel die, die

genoemd staat in de ISO-normen. De ISO9001 norm schrijft voor, dat een aantal procedures verplicht is, tevens dat een aantal registraties verplicht is en tot slot dat het kwaliteitsmanagementsysteem bepaalde documentatie moet omvatten. Er staat niet: Schrijf alles op!

Zonder hier al te diep op in te gaan, schrijft ISO voor, dat een aantal zaken *geregeld* dient te zijn (hier staat niet: opgeschreven!), dat bepaalde zaken *gemeten* (lees: geregistreerd) moeten worden en dat een aantal onderwerpen in schriftelijke procedures moet vastliggen. Deze procedures hebben echter niets te maken met het beschrijven van processen of instructies, maar met zaken, die het kwaliteitsmanagementsysteem aangaan. Het ontstaan van al die dikke handboeken met procesbeschrijvingen, afspraken en werkinstructies is dus nergens voor nodig.

Onze praktijk heeft ook inderdaad bewezen, dat het heel kort en bondig kan. Daarbij zijn we weer terug bij de stelling, dat een kwaliteitssysteem niet tastbaar is in de vorm van een boek in de kast. In tegendeel: het is een levendig, continu veranderend geheel van afspraken, kennis, kunde, routine, ervaring, controle, metingen, procedures, visies en documenten, dat op managementniveau bijeenkomt in de vorm van een dashboard.

Mocht u op dit moment bezig zijn met het opzetten van een kwaliteitssysteem en een kwaliteitshandboek, dan raden wij u aan, bij elke opschriftstelling zich af te vragen:

1. Wie leest dit?
2. Wie heeft er een voordeel bij?

Indien u beide vragen met 'niemand' moet beantwoorden, dan weet u wat u moet doen.

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
Skype : Patagonia-Jeroen
Website : www.patagonia-bv.com

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