



## Stilstaand water

Wat is er toch met onze topmanagers aan de hand?

In 1983 werd de Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS) opgericht en begonnen ondernemers met het uitdragen van een boodschap die veel te maken had met wat later IKZ of TQM zou worden genoemd. Enkele jaren later stopte de overheid tientallen miljoenen belastingguldens in het stimuleringsprogramma 'Kwaliteit en Logistiek'. In 1991 nam de Stuurgroep Nederlandse Kwaliteit het stokje over. Dat mondde in 1994 uit in de oprichting van het Instituut Nederlandse Kwaliteit, INK. Eind 1999 - zestien jaar na de oprichting van MANS - organiseerde dit instituut een druk bezocht symposium met de opmerkelijke titel 'Kwaliteit, wat levert het op?'. Kennelijk is het rendement van 'kwaliteit' na ruim anderhalf decennium nog steeds niet voldoende aangetoond, ondanks de inspanningen van MANS, de overheid, het INK en de talloze kwaliteitsdeskundigen, organisatieadviseurs en opleiders die in de loop van de tijd in het kwaliteitskoor zijn gaan meezingen.

Afgemeten aan het aantal topmanagers dat echt onder de indruk is geraakt van de kwaliteitsboodschap, is het effect van al die inspanningen pover te noemen. En dat in weerwil van de onbetwistbare evidentie van de kwaliteitsleer. Immers, niemand zal het ontkennen: klanten zijn belangrijk, voorkomen is beter dan genezen en proceskwaliteit leidt tot productkwaliteit.

Allemaal waar. En toch zijn topmanagers de kwaliteitsleer niet hartstochtelijk massaal gaan omarmen. Hoe zou dat nou toch komen? Hebben we hier te maken met domme mensen? Zijn zij niet geïnteresseerd in het goud dat voor het oprapen ligt? Of is er iets anders aan de hand? Is er misschien iets mis met de kwaliteitsboodschap? Heeft die boodschap eigenlijk wel zoveel substantie als zo vaak wordt gesuggereerd? Laten we bijvoorbeeld eens kijken naar één van de middelen die worden ingezet bij de promotie van TQM: de Dupont-chart. Volgens de redenering van die *chart* leidt een kostenbesparing van een bepaalde omvang tot een vergroting van de winst met een percentage, waarvan de grootte afhangt van enkele bedrijfs-specifieke ratio's. Daar moet worden bijgezegd dat het realiseren van eenzelfde winsttoename via omzetvergroting veel meer inspanning kost. Op het eerste gezicht dus alle aanleiding om door toepassing van TQM hard te gaan werken aan het verwezenlijken van die kostenbesparing. De beloning is

immers groot. Maar bij nadere beschouwing blijkt de Dupont-chart-redenering verdacht veel te lijken op een waarheid als een kalfje, die niets zegt over de haalbaarheid van zulke besparingen, of over de voorwaarden waaraan moet zijn voldaan om de besparingen te realiseren. Dat geldt ook voor de gedachtegang achter slogans als 'zero defects' en 'right the first time'. Veel kwaliteitsconcepten hebben een tautologisch karakter.

Dat deze concepten sinds het begin van de jaren tachtig nauwelijks verder zijn ontwikkeld en verdiept, is overigens niet verwonderlijk. Tautologieën kun je niet verdiepen. De kwaliteitsstroming mag worden verweten dat zij grotendeels is blijven steken in propagandistische leuzen.

Propaganda simplificeert de werkelijkheid. Op korte termijn heeft dat soms effect, op lange termijn meestal niet. Met onze topmanagers is eigenlijk niet zoveel mis. Niet zo veel in ieder geval als met de stroming van kwaliteitsadepaten, een stroming die jammer genoeg veel weg heeft van een poel met stilstaand water.

Nico Lemmens  
(ISS Nederland B.V.)

**'Afgemeten aan het aantal topmanagers dat echt onder de indruk is geraakt van de kwaliteitsboodschap, is het effect van alle inspanningen pover te noemen.'**