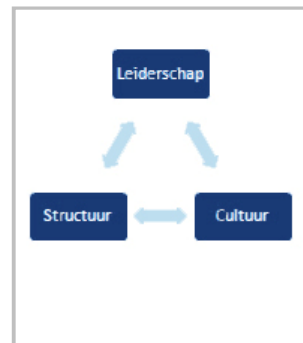


Beheersysteem of bureaucratie

Wanneer je met mensen praat over de norm ISO9001¹, wordt regelmatig opgemerkt dat deze norm bureaucratie in de hand zou werken. Er worden dan allerlei voorbeelden genoemd van grote hoeveelheden procedures, inflexibiliteit en kasten vol meetgegevens waar niets mee wordt gedaan. Maar, vraag ik dan altijd, waar staat in de norm *“Gij zult een bureaucratisch systeem opbouwen?”* Nergens toch? Laten we eens wat dieper in de norm duiken. Hoofdstuk 7 gaat over *“Realiseren van het product”*. Bij 7.1 *“Planning van het realiseren van het product”* lezen we dat: *“De organisatie moet de processen die nodig zijn voor het realiseren van het product plannen en ontwikkelen”*. Vervolgens wordt aangegeven dat de organisatie bij het plannen moet bepalen wat de kwaliteitsdoelstellingen en eisen zijn, of er een noodzaak is processen vast te stellen of documenten op te stellen, hoe het product getest moet worden en wat er moet worden vastgelegd om bewijs te leveren dat het product voldoet aan de eisen. En vervolgt de norm nog: alles in een vorm die geschikt is voor de organisatie. Nog steeds lees ik normale zaken, logische eisen om een reproduceerbaar product te maken, waarmee de klant tevreden is. Hoe de organisatie zijn zaken regelt, wordt geheel aan de organisatie overgelaten. Sterker nog, de organisatie moet een vorm vinden die bij haar past. Als je dit zo leest, is het dan vreemd om te stellen dat een organisatie die een bureaucratisch kwaliteitssysteem heeft opgebouwd dat geheel aan zich zelf heeft te danken?

Belangrijk bij het inrichten van processen is de risico-afweging. In het linker plaatje² hieronder wordt het goed in beeld gebracht. Hoe groter het risico, hoe meer moet worden vastgelegd; Hoe meer vakmanschap aanwezig, hoe minder kan worden vastgelegd. Je hoeft toch een timmerman uiteindelijk niet voor te schrijven hoe hij zijn hamer vast moet houden?



Bij risico's kunnen we denken aan risico's op een ongeval, op verspilling van materiaal en tijd, op ontevreden klanten en dergelijke. Is het risico onacceptabel hoog dan zou documentatie kunnen helpen om het risico te verkleinen. Wordt timmerwerk in ons voorbeeld uitgevoerd door uitzendkrachten zonder timmeropleiding, dan is het wellicht wel verstandig vast te leggen hoe het gereedschap moet worden gebruikt. De driehoek structuur –cultuur -leiderschap³ geeft aardig aan waar het om gaat. De mate van documentatie (onderdeel van structuur) dient afgestemd te worden op de (gewenste)cultuur en de leiding speelt hier een belangrijke richtinggevende en faciliterende rol.

¹ NEN-EN-ISO 9001:2008 Kwaliteitsmanagementsystemen - Eisen

² www.the-art.nl

³ www.interactioninterim.nl