



**Wat bezielt ... Johan Bosch?**

# ‘Kwaliteit is bijdragen aan winst’

Johan Bosch, redactielid van Sigma, is Business Excellence Manager voor Philips Healthcare. Tijdens zijn loopbaan bij Philips heeft hij in verschillende rollen en posities gewerkt en zich ontwikkeld van controleur tot strategisch verbeteraar. In dit artikel verkennen we aan de hand van Johan's ervaringen de benodigde competenties in de verschillende rollen. Welke competenties heb je nodig in de ene rol en welke in de andere? Wat maakt iemand tot een goede controleur en wat maakt iemand tot een goede veranderaar en verbeteraar? Zijn beide rollen wel door één persoon te combineren?

“Ik ben in 1984 als tester begonnen bij het toenmalige Philips Data Systems in Apeldoorn. Daar is mijn interesse voor *quality assurance* gewekt. Ik wilde minder vaak dezelfde testen hoeven uitvoeren en daarvoor moest ik invloed uitoefenen op de kwaliteit van het software-ontwikkeltraject. Door deelname in *peer reviews* kon ik de testbaarheid van specificaties verhogen. Later werd ik Software Quality Assurance Manager en leerde ik het verbetermodel CMM kennen. Dit wekte mijn interesse in het verbeteren van software-ontwikkeling. In deze rol had ik slechts verantwoordelijkheid voor dit beperkte deel van de bedrijfsvoering.

Toen ik in 1995 als Software Quality Assurance Manager bij Philips Healthcare begon, ontwikkelde ik de ambitie om TQM Manager van een businessunit te worden. Om me goed op de TQM-functie voor te bereiden heb ik in 1997 bij het KDI de opleiding ‘Kwaliteitskundige-KDI’ gevolgd. Voor mijn afstudeerscriptie heb ik toen onderzoek gedaan naar succesfactoren voor *Software Process Improvement*. Ik wilde weten waardoor het kwam dat we in die tijd maar relatief weinig voortgang boekten met ons software verbeterprogramma. Hierdoor kreeg ik veel dieper inzicht in kritische succesfactoren en begreep ik ook het belang van voorbeeldgedrag en zichtbaar eigenaarschap van een leider bij het doorvoeren van veranderingen.

Deze opleiding en vooral dit onderzoek is voor mij heel belangrijk geweest. Tijdens de opleiding zijn ook mijn opvattingen over ‘kwaliteit’ gaan verschuiven. Van ‘produceren volgens spec’ ging ik zien dat het gaat om de beleving van de klant. Een van de docenten van de opleiding, Philip Mulder, zei bijvoorbeeld: ‘Kwaliteit is dat de klant terugkomt, niet het product’. Deze uitspraak heb ik altijd onthouden.”

## Verbetermodellen

“In 2000 werd ik TQM Manager van een businessunit die componenten voor X-ray systemen ontwikkelde en produceerde. Daar kreeg ik te maken met zowel de *quality assurance*-taken als de taken van de verbeteraar. In de ene

Philips Healthcare is een wereldwijd opererend bedrijf met meer dan 30.000 medewerkers, en ontwikkel- en productiecentra in Europa, Noord Amerika, Azië en Latijns Amerika. Philips Healthcare biedt producten en diensten aan in de hele zorgcyclus, van preventie tot diagnose en via behandeling in een ziekenhuis tot en met de nazorg thuis. De patiënt en de zorgaanbieders staan hierbij centraal. De missie van de businessunit Cardio Vasculair X-Ray hierin is om betere zorg te bieden aan patiënten met hart- en vaatziekten. Hiervoor ontwikkelen en produceren zij diagnostische röntgenapparaten.

## In minder dan 50 woorden

- De verschillende functies en rollen in het kwaliteitsvak vragen om verschillende competenties.
- Welke competenties heb je bijvoorbeeld nodig als controleur en welke als strategisch verbeteraar?
- Aan de hand van de ervaringen van Johan Bosch, Business Excellence Manager bij Philips Healthcare, gaan we op zoek naar de antwoorden.

rol had ik als taak het verwerken van de wetgeving voor de *healthcare*-markt in het kwaliteitsmanagementsysteem. Maar ik kreeg ook te maken met veranderingen van ISO-normen. Eerst 9001 oude stijl (1996), toen nieuwe stijl en later weer een verandering om ISO-9001 te verlaten en om de overstap te maken naar ISO-13485. Deze is meer georiënteerd op de Europese medische markt. Ik kreeg te maken met het milieumanagementsysteem volgens ISO-14001. Ik voerde interne audits uit en begeleidde externe auditors van de KEMA, maar ook van klanten.”

“Daarnaast werd ik verantwoordelijkheid voor het Philips BEST-programma. Het Business Excellence-programma omvatte in die tijd verbetermodellen en -methoden zoals:

- de ‘*One Page Strategy*’, de strategie op één A4;
- de business balanced scorecards, en de cockpit van de organisatie met prestatie-indicatoren gekoppeld aan de strategie;
- *Hoshin Kanri policy deployment methode*, om de strategische initiatieven te plannen en te volgen;
- het Philips Business Excellence model met bijbehorende assessments (de Philips equivalent van het EFQM model);
- *Process Survey Tools*, waarmee de volwassenheid van processen kan worden bepaald;
- de verbetermethodiek MEDIC, de Philips-variant op DMAIC (Define, Measure, Analyze, Implement, Control).

## Kwaliteitssystemen integreren

“Naast de regelverstreckende en toeziende rol kon ik me te goed doen aan al het moois op verbetergebied dat bij Philips gebruikt werd. De succesfactoren voor verbeteren die ik in mijn onderzoek had ontdekt, hield ik steeds in het achterhoofd. Ik nam bijvoorbeeld zelf de interne communicatie ter hand en zorgde dat er een platform was voor de leiders, zodat aan het zichtbaar eigenaarschap invulling gegeven kon worden.

Philips Healthcare was in die tijd aangemerkt als de sector waarin Philips wilde groeien en investeren. Er werden dus bedrijven opgekocht en een aantal daarvan werd toegevoegd aan de componenten businessunit, met als gevolg dat er altijd een integratietraject van kwaliteitssystemen gaande was. Meestal waren de aangekochte bedrijven

niet gewend aan de, met name door Amerikaanse wetgeving gestuurde, eisen voor een kwaliteitssysteem voor healthcare-bedrijven. Ook het inpassen van de BEST-verbetermethoden hoorde bij de integratie.”

## Philips Quality Award

“Tot en met 2005 heb ik deze TQM-functie met plezier en ook met succes vervuld. We rolden bijvoorbeeld met gemak door de KEMA-audits en voldeden zelfs zonder veel moeite aan de veel strictere Amerikaanse Food and Drugs Administration (FDA), proefaudits die we door Amerikaanse collega’s lieten uitvoeren. En toen ik inmiddels net was overgestapt naar de Business Unit Cardio Vasculair ontvingen we zelfs de felbegeerde Philips Quality Award (meer dan 500 PBE=EFQM punten), met alle bijbehorende aandacht en lof van het hoogste Philips management. Maar veel belangrijker was dat de businessunit, als lelijk eendje begonnen in 2000, blaakte van het zelfvertrouwen. Het programma had geweldige resultaten opgeleverd – niet in de minste plaats in de ontwikkeling van competenties van managers en medewerkers op het gebied van samenwerken en leiderschap. Mijn eigen competenties zijn toen ook verder ontwikkeld in de richting van coach en facilitator.”

## Twee rollen

“Terugkijkend op deze periode zie ik wel het enorme verschil in competenties die in de ene of de andere rol gevraagd worden. Ik herinner me ook wel dat dit soms een spanningsveld opleverde, als je de ene dag als ‘controleur’ mensen aanspreekt, en dezelfde mensen de dag erna als coach of procesbegeleider moet stimuleren tot verbeteren.

In de controleursrol excelleer je als je:

- onafhankelijk en objectief bent;
- een precieze, kritische blik hebt;
- ‘gezond wantrouwen’ hebt, niet lichtgelovig;
- binnen een vastgesteld kader kunt blijven;
- doorvraagt totdat je het bewijs hebt dat iets ‘waar’ is: ‘meten is weten’.

In de verbeteraarsrol excelleer je als je:

- anderen inzicht kunt geven in hun eigen werk en kunt enthousiasmeren om daar iets aan te verbeteren;
- anderen buiten de eigen kaders leert denken en grotere verbanden kunt laten zien;
- zaken van meer kanten kunt bekijken;
- om kan gaan met onzekere factoren, want veranderingen volgen elkaar steeds sneller op;
- achter iemands gedrag kunt kijken, naar zijn of haar drijfveren.

Naast deze verschillen zijn er ook overeenkomsten in beide

rollen, zoals tact om het vertrouwen te winnen van mensen, maar ook het vermogen om verbanden te leggen en overzicht te houden. Ik zie wel verschillen in menstypen die echt excelleren in de ene of de andere rol.”

## Keuze maken

“Ondanks het succes voor de businessunit zat er voor mij ook een keerzijde aan. Ik had roofofbouw gepleegd op mijn lichaam en ben in een traject gekomen om te herstellen van RSI. Als ik er op terugkijk en denk aan de omvang van de werkzaamheden, dan vraag ik me nog wel eens af hoe ik het allemaal heb kunnen klaarspelen.

Naast fysiek herstel leverde dit toen ook tijd en ruimte op voor bezinning en spiritualiteit. Het moment was aangekomen om te gaan kiezen voor wat me echt energie gaf. Gelukkig werd in die periode bij Healthcare de TQM-functie tegen het licht gehouden. Er werd besloten de functie op te splitsen in een Quality Assurance en Regulatory (Q&R) deel, dat zich richt op wetgeving en het beheersmatige werk, en een Business Excellence-deel dat zich op het verbetergedeelte toelegt.

Ik koos voor de Business Excellence-functie omdat ik had gemerkt dat het verbeteren me veel meer energie gaf dan het Quality Assurance vak. Ik krijg nu meer voldoening van het realiseren van strategische doelen dan van het op orde houden van een kwaliteitssysteem, hoe belangrijk dit laatste natuurlijk ook is. De wereld van Business Excellence uitdiepen houdt in dat ik me helemaal kan richten op wat er nodig is om strategische doelen operationeel te maken in verbeterplannen; op het opzetten van de business balanced scorecard; het met meer diepgang begeleiden en coachen van projectleiders (Black Belts en Green Belts); verbetersteams stimuleren om mee te doen met de Philips verbetercompetitie. In plaats van bezig zijn met het opstellen van procedures en hierop toezien, houd ik me bezig met faciliterende gesprekken met teams om verbetermogelijkheden te vinden en te plannen.

Gesprekken in het managementteam gaan over de strategie en de strategische doelen en hoe die met welke plannen te realiseren zijn. Ik hoef geen rapport te genereren over de nog opstaande *audit findings*. Ik heb geen bemoeienis meer met audit instanties en hoef geen jaarlijks intern audit plan meer te maken. Dat is nu aan de Q&R-functie.”

## Nieuwe kennis en vaardigheden

“Ook al heb ik bewust gekozen voor de rol als verbeteraar, het was me al snel duidelijk dat de Business Excellence rol andere kennis en vaardigheden vereist dan de Quality Assurance Manager. Er wordt veel meer een beroep gedaan op vaardigheden als coach en begeleider. Mensen stimuleren en in staat stellen zelf te leren. En hoewel ik

dacht dat ik aardig kon coachen, heb ik toch een training op dit gebied gevolgd. Ik ontdekte bijvoorbeeld dat ik vaak in de 'voorzeg-modus' zat, terwijl het veel effectiever is om de juiste vragen te stellen, zodat de persoon die je coacht zelf met de oplossingen komt.

Ik zit nu veel dicht bij de strategieontwikkeling van de organisatie en heb daarvoor ook een dieper marktinzicht nodig. Ik ben veel meer gericht op wat de concurrentie doet en waar strategische verbeteracties moeten liggen. Kennis van financieel management krijgt ook een andere invulling. Je moet bijvoorbeeld wel kunnen vaststellen of de verbeteractie ook daadwerkelijk een besparing oplevert."

## Lean bij Toyota

"De laatste jaren is de nadruk binnen Philips veel meer gaan liggen op productkwaliteit. Dit heeft ook gevolgen voor de inhoud van het Business Excellence-programma. Het PBE-model wordt al een paar jaar niet meer toegepast en we zijn nu volop bezig met Lean Six Sigma. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van industriestandaarden als het gaat om verbetermethodieken. MEDIC is vervangen door DMAIC, zodat we veel beter met leveranciers verbeteracties kunnen afstemmen.

Een belangrijke recente ervaring is geweest dat ik in de gelegenheid gesteld ben om één van de georganiseerde benchmarks te mogen meemaken bij Toyota, om te leren hoe lean bij hen wordt toegepast en welke (verbeter)cultuur daar bij hoort. Het probleemoplossend vermogen blijkt doorslaggevend en vooral ook het daarbij behorende principe om problemen aan te pakken voordat ze veel duurder worden om op te lossen. *'Pay me now or pay me later'*. Bijzonder indrukwekkend vond ik te zien hoe Toyota focust op de lange termijn, en hoe zij door de gehanteerde leiderschapsprincipes en -waarden mensen stimuleren in een zeer krachtige verbetercultuur. Ik denk dat we in het westen vooral veel kunnen leren van die langetermijnfocus en ons minder zouden moeten richten op de kortetermijn kwartaalwinsten."

## Blijven ontwikkelen

"Wat ik in de loop der jaren heb geleerd is dat je jezelf constant moet blijven ontwikkelen en niet stil moet staan. Waar je vandaag van overtuigd bent, hoeft morgen niet per se de waarheid meer te zijn omdat je bijvoorbeeld iets vanuit een ander perspectief leert zien. Natuurlijk heb je de vakmatige kennis en vaardigheden nodig, maar net zo belangrijk is aandacht voor je persoonlijke ontwikkeling. Weten wat je sterktes zijn, waar je energie van krijgt, zaken op meerdere manieren kunnen bekijken, aansluiten bij zowel het management als bij de werkvloer. Tijd nemen om te reflecteren is erg belangrijk. Hier zijn allerlei gestructu-

reerde methodes voor om dit te doen, zoals bijvoorbeeld Strengths finder, kernkwadranten, Myers Briggs, Enneagram en 360 graden feedback. Dit is slechts een aantal hulpmiddelen die je zelfinzicht kunnen vergroten.

Ik merk dat in de loop der jaren mijn opvattingen over kwaliteit een beetje zijn verschoven, afhankelijk van mijn rol, gedreven door kennis en inzichten, maar ook afhankelijk van de context en de ontwikkeling waar de organisatie in zit. Van 'kwaliteit is voldoen aan spec' ben ik opgeschoven naar 'hoe het product ervaren wordt bij de klant', en vervolgens 'hoe gaan we succesvolle resultaten herhalen?'. In de tijd van het Business Excellence-programma kwam daar de holistische opvatting over kwaliteit bij: 'alles aanpakken wat de organisatie moet doen voor haar stakeholders'.

Nu zitten we meer in de fase van 'kwaliteit is bijdragen aan winst'. Onlangs is me heel duidelijk geworden dat ook dit weer een verschuiving inhoudt in de positionering van mijn rol. In plaats van de adviseurs- en coachrol wordt nu van mij verwacht dat ik zelf verantwoordelijkheid neem voor resultaten. En dus zelf meer de leiderschapsrol op me neem. Ik word hierdoor uitgedaagd om me weer verder te ontwikkelen en zie dit als kans om mijn positie in de organisatie sterker te maken. Om er echt achter te komen met welke verbetervoorstellen daadwerkelijke resultaten behaald worden – en met welke niet. En vooral ook hoe je mensen stimuleert en meeneemt om ze te behalen."

## Tot slot

"Mijn advies aan collega kwaliteitsmanagers is: blijf in je eigen helikopter zitten en let kritisch op trends in je omgeving. Ga op zoek naar die onderwerpen die echt bij je passen. Weet wat je zelf wilt, zoek uit waar je energie van krijgt en ontwikkel jezelf in die richting. Ontmoet hierbij collega's met dezelfde interesses, functies en verantwoordelijkheden. Dit werkt enorm inspirerend. Zo lever je de meeste toegevoegde waarde voor je organisatie en blijf je zelf ook gelukkig."

## Auteur

Drs. Marjan Hoogendijk is zelfstandig organisatieadviseur, teamcoach en oprichter van Kwaliteit.com Organisatieadvies. Zij begeleidt organisaties in de professionele dienstverlening die met inspirerend kwaliteitsmanagement hun organisatie willen versterken. Ze heeft diverse publicaties op haar naam en geeft een eigen e-zine uit 'lessen in kwalisofie'. E-mail: m.hoogendijk@kwaliteit.com

Ing. Johan Bosch werkt bij Philips Health Care, Business Unit Cardio Vasculair X-Ray in Best en maakt daar deel uit van het managementteam. E-mail: johan.am.bosch@philips.com.