

*«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα.
Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος»*

Miron Tribus

1.1. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα κουλτούρα

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σχέση τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του σημερινού παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε επιχείρηση, τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες:

1. της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος,
2. της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας,
3. της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και
4. του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Και είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση που παρουσιάζει καθυστέρηση, όσον αφορά στην επίδειξη κάποιου από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μοιραία θα υπερκεραστεί από κάποιον ανταγωνιστή.

Η απόκτηση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του μάνατζμεντ, μία προσέγγιση όπου η διοικητική διαδικασία στοχεύει στην ολική ποιότητα. Μία προσέγγιση όπου το μάνατζμεντ στοχεύει στην

αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης: την προσέγγιση του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM). Τις περισσότερες φορές, αυτός ο τρόπος προσέγγισης θα απαιτήσει ένα συνολικό μετασχηματισμό του υπάρχοντος συστήματος Διοίκησης. Δεν θα υπάρχει χώρος για εφησυχασμό ή απρόθυμες ενέργειες. Δεν θα υπάρχει εναλλακτική λύση. Για να ριζώσει και να πετύχει η επανάσταση της ποιότητας, θα απαιτηθεί μια εντελώς νέα κουλτούρα. Το TQM είναι μια τέτοια *κουλτούρα*. Κουλτούρα που είναι υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Λέγοντας *πελάτης* στην κουλτούρα του TQM δεν εννοούμε μόνο τον τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας ενός Οργανισμού. Η λέξη *πελάτης* αντιπροσωπεύει επίσης και κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση (*εσωτερικός πελάτης*), η οποία θεωρείται τώρα ως μια αλυσίδα, της οποίας μόνο το τελικό τμήμα είναι ο *εξωτερικός πελάτης*. Μια αλυσίδα της οποίας η δύναμη είναι τόσο υψηλή όσο η δύναμη του πιο ανίσχυρου κρίκου της. Κάθε άτομο ή δραστηριότητα κάποιου τμήματος της εταιρίας επηρεάζει, ίσως δραματικά, κάποια άλλα άτομα ή δραστηριότητες και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζονται από άλλα. Υπάρχει πάντοτε ένας αποδέκτης του αποτελέσματος κάθε δραστηριότητας, λειτουργίας, δράσης, μεμονωμένης εργασίας ή απόφασης που λαμβάνει χώρα. Αυτό καθιστά το κάθε μέλος του προσωπικού πελάτη και προμηθευτή κάποιου άλλου, με ποιοτικές εισροές και εκροές που απαιτούνται και αναμένονται σε κάθε τμήμα της αλυσίδας. Στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον των καιρών μας, εμπλέκονται πολλές διαφορετικές δεξιότητες (έστω και για ένα μόνο παραγόμενο προϊόν), οι οποίες εξαρτώνται κατά πολύ η μία από την άλλη. Από εκεί προκύπτει και η ανάγκη για μια κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας και μία κοινή γλώσσα, την οποία μπορεί να παράσχει το TQM.

Έχοντας ως βάση τον παραπάνω ορισμό της λέξης *πελάτης*, οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη» γίνονται τα καθημερινά καθήκοντα κάθε ατόμου ή τμήματος μέσα στην επιχείρηση. Μερικά από αυτά τα τρέχοντα καθήκοντα θα μπορούσαν να είναι:

- να ελέγχονται τα επίπεδα της απόδοσης καθώς και της ικανοποίησης του πελάτη
- να προσδιορίζονται οι βελτιώσεις που είναι απαραίτητες στις σχέσεις με τον πελάτη, ώστε αυτός να ενθουσιαστεί

- να παρέχονται στον πελάτη βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες με το χαμηλότερο κόστος
- να εκτιμώνται και να γίνονται αποδεκτές οι απαιτήσεις του πελάτη
- να προσαρμόζεται το αποτέλεσμα της παραγωγής στις αξιώσεις του πελάτη.

Όταν θα έχουν καθιερωθεί οι ανάλογες στρατηγικές της εταιρίας, έτσι ώστε δραστηριότητες όπως οι ανωτέρω καθώς και ο ορισμός του TQM για τον «πελάτη» να αποτελούν δεύτερη φύση σε κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης, τότε θα έχει εδραιωθεί η κουλτούρα του TQM.

Αναπόφευκτα, η κουλτούρα του TQM θα ποικίλλει από Οργανισμό σε Οργανισμό, με τον ίδιο τρόπο που μια κουλτούρα διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά, οι βασικές αρχές είναι οι ίδιες και είναι εξίσου χρήσιμες, όχι μόνο ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά και ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού, όπως στις προμήθειες, στο λογιστήριο και το οικονομικό τμήμα, την έρευνα και την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, στοχεύοντας στην επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας σε συνολική κλίμακα. Αυτό εμπλέκει τον καθένα σε μία από κοινού προσπάθεια βελτίωσης κάθε λειτουργικής διαδικασίας, η οποία μπορεί να αναλυθεί με μία εξέταση των δεδομένων που εισάγονται και του αποτελέσματος που προκύπτει από αυτήν.

Οι ακόμα πιο σημαντικές επιτεύξεις περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Όμως ως *αντικειμενικοί στόχοι* δεν πρέπει να θεωρούνται να είναι η εξάλειψη των περιττών δαπανών, η μείωση του κόστους, η καλή φήμη και το αυξημένο μερίδιο αγοράς: όλα αυτά είναι απλά φυσικές *ανέπειες*. Η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία πρέπει να *είναι* οι *αντικειμενικοί στόχοι*, αν μπορεί κανείς να δώσει ένα τέτοιο όνομα σε μία μη στατική, ανανεώσιμη και ατέρμονη διαδικασία. Είναι μια διαδικασία χωρίς χρονικό περιορισμό όσον αφορά στην ολοκλήρωσή της. Κι αυτό γιατί δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ κάτι που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση: φροντίζουν για αυτό οι νέες τεχνολογίες, οι μέθοδοι, οι συμπεριφορές ή η παρουσία των «νεωτεριστών» και των υποστηρικτών των αλλαγών.

Στην κουλτούρα του TQM, τα ανώτατα στελέχη είναι τα ίδια οι συνήγοροι των αλλαγών. Πρέπει να είναι, επειδή καμία βελτίωση δεν μπορεί ποτέ να πραγματοποιηθεί χωρίς κάποια αλλαγή στις παλιότερες συνήθειες του μανάτζμεντ και, συγκεκριμένα, στη νοοτροπία του «μείνε σε αυτά που ξέρεις!». Ποτέ δε θα μπορέσεις να φθάσεις σε ένα στάδιο όπου *αυτά που ξέρεις* θα είναι αρκετά.

Η πρόοδος και η σημαντική βελτίωση πάντοτε οφείλονταν σε εκείνους τους υποστηρικτές της αλλαγής οι οποίοι δε θέλησαν να προσαρμόσουν τις πράξεις τους στο περιβάλλον τους· σε εκείνους οι οποίοι τελικά πέτυχαν να εναρμονίσουν το περιβάλλον με τις πεποιθήσεις και τις πράξεις τους, πράξεις που αποδείχτηκε ότι ήταν οι ορθές. Επομένως, η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη διοίκηση αποδεχτεί την πρόκληση της αλλαγής και γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας (νέας) στρατηγικής ολικής ποιότητας και στη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σε αυτή τη στρατηγική.

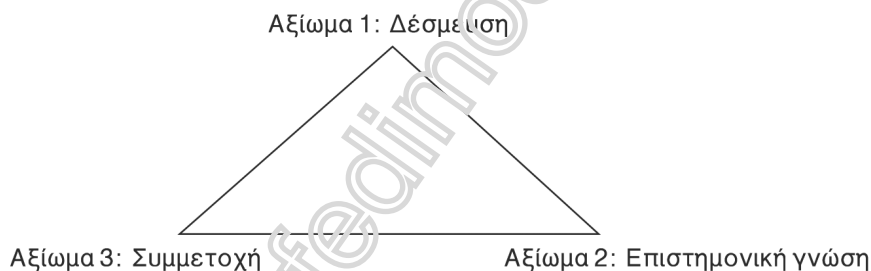
Είναι σαφές ότι δεν είναι εύκολο να διαχειριστεί κανείς τη διαδικασία της αλλαγής. Δεν είναι μόνο η δέσμευση και οι τεχνολογικές αλλαγές (νέες μέθοδοι και τεχνικές για βελτίωση της ποιότητας) που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν· υπάρχει επίσης και η κοινωνική αλλαγή. Θα πρέπει κάποιος να ασχοληθεί με τον κοινωνικό αντίκτυπο που συνήθως έχει κάθε απόκλιση από τον κανόνα. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη καινούριων μπορεί να είναι ένα έργο φοβερό, το οποίο απαιτεί, μεταξύ άλλων, και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης. Είναι πράγματι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα μιας επιχείρησης, η οποία, από τη φύση της, συνήθως εξελίσσεται για μεγάλη χρονική περίοδο. Οι βασικές αξίες, οι προϋποθέσεις, οι στόχοι και οι πεποιθήσεις που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και που πιθανόν να αντανakλούν ακόμα τις αξίες των ιδρυτών της, είναι αυτά που καθορίζουν τη φυσιογνωμία που η επιχείρηση παρουσιάζει στον εξωτερικό κόσμο. Οι παλιές συμπεριφορές γίνονται δύσκολα και μπορεί να γίνουν εμπόδιο στην αλλαγή. Η μεγαλύτερη αντίσταση συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν, επίσης, αυτοί των οποίων οι πράξεις πάντοτε κυριαρχούνται από το φόβο της αποτυχίας ή ακόμα εκείνοι που ανησυχούν για την πρόσθετη ευθύνη που πιθανόν να φέρει κάθε νέα γνώση. Ένας μάνατζερ που προσπαθεί να αλλάξει τους άλλους θα πρέπει επίσης να είναι επιστήμονας της ψυχολογίας της συμπεριφοράς, ειδικός στα κίνητρα της ανθρώπινης φύσης και ειδήμων όσον αφορά έννοιες της υπάρχουσας κουλτούρας, όπως είναι οι ισχύουσες νοοτροπίες, οι πεποιθήσεις, οι συνήθειες και οι πρακτικές. Είναι φυσικά σημαντικό να είναι κανείς προσεκτικός, ώστε να μη δημιουργηθεί κάποιο κενό κουλτούρας με την ανατροπή της παλαιάς. Για να αποδεχθεί κάποιος πραγματικά την αλλαγή, θα πρέπει να του προσφερθεί μια βιώσιμη εναλλακτική λύση. Η κουλτούρα του TQM παρέχει μια τέτοια εναλλακτική λύση.

Το TQM προσφέρει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος απομακρύνεται, όλοι

οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται, αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους ατομικά συμφέροντα, αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό πιθανόν να ακούγεται ουτοπικό και ξένο (σε σχέση με τα δυτικά πρότυπα), αλλά δεν είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί. Χρειάζεται να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά:

1. Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία)
2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές)
3. Συμμετοχή - Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι σε μια ομάδα, για την κοινωνική αλλαγή).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά, ώστε μπορούν να θεωρηθούν ως τα αξιώματα της κουλτούρας του TQM. Είναι ισοδύναμης σημασίας, κάτι που μπορεί να παρασταθεί αν τα τοποθετήσουμε στις γωνίες ενός ισοσκελούς τριγώνου, όπως μας δείχνει το Σχήμα 1.1.



Σχήμα 1.1 Το τρίγωνο του TQM

Θα ξανασυναντήσουμε το τρίγωνο του TQM πολλές φορές σε αυτό το βιβλίο. Το όνομα του τριγώνου μπορεί να αλλάξει («τρίγωνο του Joiner», «τρίγωνο του Deming», «τρίγωνο του Crosby» κ.λπ.), τα αξιώματα όμως δίπλα στις γωνίες του παραμένουν βασικά τα ίδια.

Η σημασία των αξιωμάτων του TQM δεν μπορεί ποτέ να υπερτονισθεί. Έως σήμερα, κάθε αρχή, κανόνας, μοντέρνα τεχνική ή διδασκαλία από τους «γκουρού της ποιότητας», μπορεί να τοποθετηθεί σε μία από τις γωνίες του τριγώνου του TQM. Καμία ανάλυση σχετική με την ποιότητα δεν είναι ολοκληρωμένη, αν δεν μπορέσουν να εξαχθούν από αυτήν ως συμπεράσματα, με κάποιο τρόπο, όλα τα τρία αξιώματα. Μπορούμε πράγματι να βρούμε

ένα τυπικό παράδειγμα στις εκδόσεις του Βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας (βλ. «Quality Counts», Έκδοση DTI, 1986):

...Σύγχρονο μάνατζμεντ της ποιότητας σημαίνει υιοθέτηση μιας συνολικής προσέγγισης της ποιότητας. Βασικό συστατικό του είναι η δέσμευση, στο ανώτατο επίπεδο, για τη βελτίωση της ποιότητας (ανάγκη για το αξίωμα 1)... Αυτό απαιτεί από μια εταιρία ή οργανισμό να διευθετηθεί κάθε πλευρά των δραστηριοτήτων κατά τον οικονομικότερο τρόπο, πράγμα που διασφαλίζει το ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σχεδιάζεται, οικοδομείται και παραδίδεται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τελικού καταναλωτή (ανάγκη για το αξίωμα 2). Ζωτικό μέρος αυτής της διαδικασίας αποτελεί το να συνειδητοποιήσει κάθε μέλος του οργανισμού τη σημασία του ρόλου που παίζει αυτό το ίδιο για την επίτευξή της (ανάγκη για το αξίωμα 3)...

Αξίζει τον κόπο να αναπτύξουμε περαιτέρω αυτά τα θεμελιώδη σημεία του TQM.

1.2. Τα αξιώματα του TQM

Δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να διατηρείται μακροπρόθεσμα χωρίς μια αειφόρο προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Η ουσία της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η εδραίωση της κουλτούρας του TQM, μέσα από τη συνειδητοποίηση των τριών αξιωμάτων του. Η αλληλεξάρτηση αυτών των αξιωμάτων μας διευκολύνει στο να χαρακτηρίσουμε πλήρως το περιβάλλον του TQM, καθώς και να ορίσουμε με σαφήνεια και συντομία τι εννοούμε όταν λέμε «TQM»:

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μία κουλτούρα· εγγενή συστατικά αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση στην ποιότητα και στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων.

Η επαλήθευση αυτού του ορισμού γίνεται εμφανής όταν αναπτύξουμε κάθε ένα από τα τρία αξιώματα του TQM.

1.2.1. Δέσμευση

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών ακούγεται ως μια αναγκαιότητα που είναι αυτονόητη, αλλά στη δέσμευση αυτή δεν είναι και τόσο εύκολο να αφοσιωθεί κανείς. Για μερικές επιχειρήσεις αυτό μπορεί να απαιτήσει μια ολοκληρωτική μεταστροφή από τον παλαιό τύπο μάνατζμεντ, ένα συνολικό πολιτιστικό μετασχηματισμό όλου του Οργανισμού. Δεν υπάρχει όμως εναλλακτική πρόταση, δεν υπάρχει εύκολη λύση. Η ποιότητα είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή του καταναλωτή, ο οποίος δεν είναι πλέον διατεθειμένος να αποδεχτεί ένα υποδεέστερο προϊόν, όσο ελκυστική και αν είναι η τιμή του.

Η βελτίωση στο κάθε τι μπορεί να βοηθήσει και να προωθήσει την καινοτομία, πράγμα που είναι απολύτως απαραίτητο για τις ανταγωνιστικές αγορές της σημερινής εποχής. Οι διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες από την πλευρά του καταναλωτή απαιτούν μια στατακτική επανεξέταση των τρεχουσών πρακτικών και την ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής με επίκεντρο κάθε δραστηριότητας του μάνατζμεντ την ολική ποιότητα. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι αυτά που θα σχεδιάσουν, θα εγκαινιάσουν, θα συντονίσουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και θα διατηρήσουν την κεκτημένη ταχύτητα όταν μειωθεί ο αρχικός ενθουσιασμός. Αυτό αναπόφευκτα απαιτεί κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση και μόρφωση, όχι μόνο του εργατικού δυναμικού, αλλά και των ίδιων των μάνατζερ, οι οποίοι θα πρέπει να είναι οι πρώτοι που θα αποδείξουν τη δέσμευσή τους, μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους στα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης της ποιότητας.

Η συμμετοχή της διοίκησης και η παραδειγματική συμπεριφορά, είναι η καλύτερη μέθοδος για να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι οι μάνατζερ είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για ποιότητα και ότι το ίδιο θα πρέπει να αναμένεται από τον καθένα. Η δέσμευση θα πρέπει να αποδεικνύεται μέσα από τις πράξεις, από πολύ νωρίς, ίσως μέσα από την έκδοση υπογεγραμμένων πολιτικών ποιότητας, το σχηματισμό επιτροπών για την κατεύθυνσή της, καθώς και τη συγκρότηση συμβουλίων ποιότητας, στους κόλπους των οποίων θα συμπεριλαμβάνονται ανώτερα και διευθυντικά στελέχη. Απαιτούνται πράξεις, όχι μόνο λόγια και δηλώσεις.

Τα σλόγκαν που απαιτούν ποιότητα από όλους πιθανόν να μην πετύχουν τίποτα πέρα από απογοήτευση, άγχος και απομόνωση. Οι αφίσες και οι παραινήσεις συνήθως δε λένε τίποτα που να μην το γνωρίζει ήδη ο εργαζόμενος. Όλοι επιθυμούν να κάνουν εξάριετη δουλειά και ένα σλόγκαν είναι άχρηστο, ακόμα και ως υπενθύμιση. Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμι-

κού έχει ήδη δεσμευθεί ως προς το σκοπό αυτό, δεδομένου ότι οι συνθήκες είναι ενθαρρυντικές και ευνοϊκές. Είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας. Μόνο έτσι η ποιότητα μπορεί να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων του κάθε εργαζομένου. Το λάθος δεν ανήκει στο μηχανικό παραγωγής όταν ένα προϊόν συστηματικά αποδεικνύεται ελαττωματικό, αν τα υλικά που αρχικά αγοράστήκαν, με βάση τη (χαμηλή) τιμή, δεν ήταν τα κατάλληλα. Σε όποιον αριθμό και αν ανέρχονται οι αφίσεις προώθησης της ιδέας που θα απαιτεί *μηδέν ελαττώματα*, δε θα βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα, αν τα δεδομένα από τα οποία ξεκίνησε η παραγωγή ήταν ακατάλληλα από την αρχή. Ο εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει στο βαθμό που το *σύστημα* του επιτρέπει πέρα από αυτό βρίσκεται η ευθύνη της διοίκησης. Και είναι ο μάνατζερ αυτός που θα πρέπει να εξασφαλίσει το ότι ο εργαζόμενος θα έχει κίνητρα και δεν θα παρεμποδίζεται από το σύστημα. Μόνο τότε η εργασία αποτελεί πρόκληση και αποκτά νόημα, μόνο τότε η λανθάνουσα δυναμικότητα του προσωπικού αξιοποιείται πλήρως.

Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση και εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και συνεργασία, η μιοντέρνα διοικητική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών και όχι η αυστηρή επίβλεψη, η χρησιμοποίηση κατάλληλων πρώτων υλών και εξοπλισμού, τα σωστά εργαλεία ποιότητας και η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία, είναι μερικά από τα συστατικά ενός συστήματος που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους. Ένα τέτοιο σύστημα χρειάζεται μια αλλαγή στη νοοτροπία και την κουλτούρα, κάτι που είναι αδύνατον να γίνει, εκτός αν υπάρξει μια πραγματική δέσμευση, όσον αφορά στην ποιότητα και στην καινοτομία, από την πλευρά των ανωτάτων στελεχών. Μια τέτοια αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν δημιουργήσουμε απλά ένα «*τιμήμα για την ποιότητα*» και μετά το ξεχάσουμε. Το πρόβλημα της χαμηλής ποιότητας δε θα λυθεί με το να περάσουμε την ευθύνη σε κάποιον άλλο και με το να έχουμε έναν αποδιοπομπαίο τράγο για να ρίχνουμε το φταίξιμο όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά. Και τα πράγματα σίγουρα δεν θα πηγαίνουν καλά, εάν μόνο ένα άτομο, ο διευθυντής ποιότητας, είναι ο μόνος υπεύθυνος για την ποιότητα.

Όμως, αν το καθήκον των ανωτάτων στελεχών είναι να φυτέψουν το σπόρο του δέντρου της ποιότητας (Πολιτική Ποιότητας, απόδειξη της δέσμευσης ως προς αυτήν) και να παράσχουν το πρόσφορο έδαφος και τις κατάλληλες περιβαλλοντικές συνθήκες (δημιουργία ενός συστήματος που να αρμόζει στην κουλτούρα του TQM), η ευθύνη των μεσαίων στελεχών είναι εξίσου σημαντική για να διασφαλιστεί το ότι το δέντρο της ποιότη-

τας θα καλλιεργείται και θα ενισχύεται αδιάκοπα. Θα είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν το ότι οι αρχές του TQM μεταδίδονται και διαδίδονται σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα σε ολόκληρο τον Οργανισμό, έτσι ώστε η κουλτούρα του TQM να διατηρείται και τελικά να αποφέρει αποτελέσματα. Θα λειτουργούν επίσης και ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε η λανθάνουσα δυναμική του τελευταίου να αναγνωριστεί, να της δοθεί η κατάλληλη προσοχή που της αξίζει και να ανταμειφθεί ανάλογα. Θα γίνει τότε το TQM μια γλώσσα κοινή, που θα βοηθήσει στο να συντριβούν όλα τα εμπόδια και θα μετατρέψει ευκολότερα τη δέσμευση της διοίκησης (απέναντι στην ολική ποιότητα), σε δέσμευση όλων των εργαζομένων.

Κάθε άνθρωπος μπορεί να επιτύχει την υψηλή ποιότητα και την καινοτομία, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει η κατάλληλη διάρθρωση για TQM. Αυτό απαιτεί, μεταξύ άλλων, και μια δέσμευση όσον αφορά στη μόρφωση, την εκπαίδευση και επανεκπαίδευση σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας που είναι ισχυρά εδραιωμένες και σύμφωνες με τις πλέον πρόσφατες καινοτομίες. Όλοι χρειάζονται την κατάλληλη εκπαίδευση, ξεκινώντας από τα ανώτατα στελέχη, και όχι απλά προσωρινή εκπαίδευση, αλλά συνεχή. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να επενδύσει στη μελλοντική εξέλιξη του εργατικού δυναμικού· ότι είναι πρόθυμη να θεωρήσει το εργατικό δυναμικό ως ενεργητικό της επιχείρησης και όχι ως εμπόρευμα· ότι δεσμεύεται για μια μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, και όχι απλά για βραχυπρόθεσμα κέρδη· ότι πιστεύει πως θα υπάρξει μέλλον. Όμως κανένα μέλλον δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την επίτευξη της κατάλληλης γνώσης της επιστημονικής.

1.2.2. Επιστημονική γνώση

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για την ποιότητα στους άλλους. Τα εργαλεία υπάρχουν· εργαλεία για το μάνατζερ, εργαλεία για τον τεχνικό, εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από το μάνατζερ και από τον τεχνικό. Υπάρχει μια επιστημονική θεωρία που υποστηρίζει κάθε ένα από αυτά τα εργαλεία, κάτι που τα καθιστά έγκυρα πέραν πάσης αμφιβολίας. Η αξία τους είναι ήδη αποδεδειγμένη στην πράξη, κατά τρόπο που να μπορεί να πείσει ακόμα και τους πλέον δύσπιστους αγνωστικιστές. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία για να μην τα χρησιμοποιήσουμε.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες· μπορεί να γίνει χρήση της τόσο από ένα

μάνατζερ όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές, εκτός από το ότι παρέχουν μια γλώσσα κοινή για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών· καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στην ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας. Οι εργαζόμενοι μπορούν τώρα να γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους όσον αφορά στην ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση· αυτή η γνώση δε νοθεύεται από σλόγκαν χωρίς περιεχόμενο, απόψεις που δεν αιτιολογούνται, συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές.

Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης. Γιατί, όσο μεγάλη και αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δεν μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα. Αυτό είναι κάτι για το οποίο ο καθένας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος, δεδομένων των κατάλληλων συνθηκών· επειδή όλοι, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εμπλέκονται σε κάποιο μέρος της διεργασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Φυσικά, δεν είναι ανάγκη να καταστεί περιττό το τμήμα ποιότητας στο σύνολό του, αλλά κάποιες αναχρονιστικές πρακτικές του. Ο ρόλος ενός τμήματος «ολικής» ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνονται η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων ή η περαιτέρω εξέλιξη αυτών που ήδη υπάρχουν. Απώτερος στόχος του θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα έπρεπε να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημάνει την αιτία μιας δυσλειτουργίας και να φροντίσει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν, προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα, χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που θα ενεργήσει σε κάποια στιγμή που πιθανόν να είναι πολύ αργά. Επομένως, η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής· διότι το να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν οι πυροσβεστικού τύπου παρεμβάσεις και οι περιττές δαπάνες, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης από ό,τι, ας πούμε, μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ και διαφήμισης.

Η πρόληψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα.

Η πρόληψη ωστόσο απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα και αυτό που είναι δυνατόν να επιτευχθεί, έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που να αφορούν στην ποιότητα. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά, η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα. Υπάρχουν μέθοδοι για την οικοδόμηση της ποιότητας κατά το πρωιμότερο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι που το «Κάνε το σωστά από την αρχή» να μην είναι μία ακόμη αδικαιολόγητη παραίνεση.

Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των δικών τους έργων και να αποδέχονται ότι οι ίδιοι δημιούργησαν συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας, όταν αυτά προκύπτουν. Έτσι, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνονται τρόπος ζωής. Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή παρά μια αναγκαστική υποχρέωση. Μια από τις πολλές συνέπειες, λοιπόν, είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η περηφάνεια που νιώθει κανείς για αυτήν· μια άλλη συνέπεια είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Πράγματι, όπως λέει ο H. G. Wells (στο Κεφάλαιο 15 του βιβλίου του *The Outline of History*): «Η ανθρώπινη ιστορία γίνεται όλο και περισσότερο ένας αγώνας δρόμου ανάμεσα στην επιμόρφωση και την καταστροφή». Σίγουρα, ένας από τους δρόμους για να αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα.

Η δέσμευση απέναντι στην ποιότητα χωρίς τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίησή της, είναι απλά μια βραχύβια δέσμευση. Ένα πρόγραμμα για την ποιότητα που θα λανσαριστεί μέσα από τελετουργίες και υποθετικές δηλώσεις πίστης στις ιδέες του TQM, μπορεί να οδηγήσει μόνο σε απογοήτευση, πεσμένο ηθικό και άσχημα συναισθήματα, εκτός αν οι λέξεις συνοδεύονται και από την παροχή των κατάλληλων εργαλείων· αυτά τα εργαλεία θα πρέπει να ταιριάζουν με την όλη δομή του TQM, έργο που ανήκει στα καθήκοντα του ανώτατου μάνατζερ. Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και, τελικά, το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προαγάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια κοινή γλώσσα, ενισχυόμενη από την απαραίτητη δέσμευση, μπορεί σίγουρα να διευκολύνει τη συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος του TQM.

1.2.3. Συμμετοχή - Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα

Αν τα αξιώματα 1 και 2 ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το 3ο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Καμία πρωτοβουλία σχετική με το TQM δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα, αν δεν απευθυνθεί με κατάλληλο τρόπο στον κοινωνικό παράγοντα. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διεργασία ή ένα τμήμα της επιχείρησης, ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας. Αφορά όλους μέσα στην εταιρία και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή, αν δεν παρακινηθεί αρκετά το εργατικό δυναμικό ώστε να πάρει μέρος στην προσπάθεια. Κάθε πρωτοβουλία που θα αφορά, π.χ. στην εισαγωγή νέων επιστημονικών μεθόδων, θα αποτυγχάνει, εκτός αν οι μέθοδοι προσαρμοστούν στις ανάγκες των ανθρώπων που τις χρησιμοποιούν.

Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζομένους: τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για τη δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους βασικά θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους. Θέλουν ειλικρινά να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μιας ομάδας που αγωνίζεται για έναν κοινό σκοπό και μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Θα εκτιμούσαν την εμπιστοσύνη που θα τους έδειχναν και θα παρακινούνταν σε μεγαλύτερη προσπάθεια, αν γνώριζαν ότι μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν με τις πράξεις τους τις δραστηριότητες των άλλων και αν αντιλαμβάνονταν ότι κάποιος άλλος άνθρωπος εξαρτάται από αυτούς. Αν τους δινόταν η ευκαιρία, θα προτιμούσαν περισσότερο το να συνεισφέρουν σε μια κοινή προσπάθεια από το να είναι παρείσακτοι, να νιώθουν απομονωμένοι και άχρηστοι. Θα συνέχιζαν να συνεισφέρουν, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια είναι αυτή που θα εκτιμηθεί δεόντως, παρά

το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους δε στέφθηκαν με επιτυχία: κι αυτό διότι η ομαδική δουλειά παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών. Σε τελευταία ανάλυση, κανείς δεν είναι τέλειος και δύο μπορούν σίγουρα να επιτύχουν περισσότερα από ό,τι ένας: πολλά προβλήματα ξεπερνούν τις δυνατότητες ενός μόνο ατόμου ή ακόμα και ενός μόνο τμήματος. Πολλά προβλήματα είναι κοινά σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και ο μόνος τρόπος για να λυθούν είναι η συνεργασία.

Όλοι έχουν να παίξουν κάποιο ρόλο, επειδή πάντοτε η αλυσίδα της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του πελάτη εκπροσωπείται από μια διεργασία που οικοδομείται από πολλές συσχετιζόμενες διαδικασίες, όλες εξίσου σημαντικές. Πράγματι, το επιχείρημα της ομαδικής δουλειάς είναι τόσο ακαταμάχητο, που ξαφνιάζεται κανείς όταν βλέπει ότι πολλές επιχειρήσεις ακόμα δεν έχουν επωφεληθεί σωστά από αυτήν. Φυσικά, η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνιστικών συναισθημάτων, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν η ανώτατη διοίκηση μεταβάλει ανάλογο το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού απελευθερώνεται, προς όφελος του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης συνολικά.

Η δυνατότητα της επίλυσης προβλημάτων αυξάνεται πολλές φορές με την κοινή προσπάθεια. Όταν συζητούνται τα προβλήματα σε συνεδρίες καταιγισμού ιδεών, είναι πολύ πιθανότερο να εξεταστούν με κριτικό πνεύμα και με κάθε λεπτομέρεια. Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο για να αποκλειστούν τα λάθη και να δοθούν πολλές πιθανές λύσεις. Μια ομάδα φέρνει κοντά έναν τεράστιο αριθμό ικανοτήτων για την επίλυση των προβλημάτων και την παραγωγή ιδεών. Τελικά, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα η σωστή λύση να αναδυθεί από έναν μέσο όρο πολλών δυναμικών λύσεων.

Η εμπλοκή όλων σε μια κοινή αναζήτηση της ποιότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν με την μέγιστη ικανότητα, αποβλέποντας στη συνολική εξέλιξη. Η μέγιστη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση της πολυτιμής πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην διεργασία. Αυτή η εμπειρία, που μοιράζεται μέσα από μια ανοιχτή, ειλικρινή και επαρκή επικοινωνία και που τη βοηθούν οι σύγχρονες τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, μπορεί να επιτύχει πολύ ανώτερα αποτελέσματα από αυτά που θα έφερναν οι μεμονωμένες προσπάθειες ή μια καμπάνια με αστήριχτα σλόγκαν και παραινέσεις. Απαιτώντας κανείς την τελειότητα χωρίς να παρέχει τα μέσα για την επίτευξή της, συμβάλλει στην παθητική αντίσταση, στον

ατομικιστικό ανταγωνισμό και στην έλλειψη ομαδικού πνεύματος, στοιχεία που μόνο να παρακαλύδουν μπορούν κάθε προσπάθεια για συνολική βελτίωση της ποιότητας.

Φυσικά, τα ένστικτα του ανταγωνισμού δεν μπορούν ποτέ να εξαλειφθούν. Αυτό όμως δε θα πρέπει να αποτελεί αρνητικό σημείο. Όταν η φυσική δέσμευση απέναντι στην ομαδική εργασία είναι αρκετά βαθιά ριζωμένη, έτσι που να αντιστέκεται ή ακόμα και να οφελείται από τις ανταγωνιστικές προσπάθειες, η καινοτομία θα λάβει χώρα με φυσικότερο τρόπο και η σφοδρή επιθυμία της αλλαγής θα αποτελεί τον κανόνα. Όταν μια τέτοια υγιής κατάσταση αφεθεί να εξελιχθεί ομαλά, η ενθάρρυνση της ανάδειξης ανταγωνιστικών ομάδων, φορέων μιας συγκεκριμένης κουλτούρας μέσα στην ίδια επιχείρηση, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρησιακές ομάδες στο να ανταποκριθούν περισσότερο στις συνθήκες των ραγδαία μεταβαλλόμενων αγορών. Μπορούν, επομένως, να δημιουργηθούν μοντέλα, έτσι ώστε οι άλλες μονάδες να διδάσκονται από την κουλτούρα του επιτυχέστερου τμήματος της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση όμως θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτική όσον αφορά στον έλεγχο της εξέλιξης ενός υγιούς ανταγωνιστικού στοιχείου μέσα στην επιχείρηση. Θα πρέπει να ακολουθήσει φυσιολογικά την εξέλιξη μιας ελεγχόμενης και υγιούς κουλτούρας του TQM, διαφορετικά θα γίνει η αιτία διάλυσης της εταιρίας.

Για να ελέγξει κανείς μία εξέλιξη, η οποία, όταν σχετίζεται με αλλαγή κουλτούρας, ισοδυναμεί με επανάσταση, αυτός θα πρέπει να είναι ένας αποφασιστικός και πεπειραμένος ηγέτης, αλλά και να αποτελεί εξελικτικό τμήμα της ίδιας της διαδικασίας. Είναι σημαντικό το να προωθηθεί η ενεργή συμμετοχή και επικοινωνία, μέσα από την πραγματική συμμετοχή των ανώτατων στελεχών, τα οποία θα πρέπει να συμβάλλουν στην απαρχή των έργων βελτίωσης της ποιότητας και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση των προβλημάτων ανοιχτά. Είναι επίσης ουσιαστικό το να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπαίδευση και να αφιερώνεται αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό, στις συνεδριάσεις όπου αναπτύσσονται οι ιδέες και στις συναντήσεις των ομάδων των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί να γίνονται αποδεκτές οι εισηγήσεις (που προέρχονται από συνεδρίες καταιγιισμού ιδεών), να εφαρμόζονται οι προτεινόμενες αλλαγές, να απομακρύνονται όλοι οι περιορισμοί που εμποδίζουν τον έλεγχο από τον ίδιο τον εργαζόμενο, να επιτρέπεται η διεκδίκηση της κυριότητας μιας διαδικασίας καθώς και η μεγαλύτερη υπευθυνότητα, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας βελτίωσης και να διατηρείται η κεκτημένη ταχύτητα.

Όλες αυτές οι αξιώσεις ίσως ακούγονται ακατόρθωτες, αλλά μπορούν εύκολα να υλοποιηθούν όταν υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης, πράγμα που μας επιστρέφει στο αξίωμα 1.

1.3. Οι συνέπειες της ολικής ποιότητας

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, πολλά ανώτατα στελέχη προσδιορίζουν αντικειμενικούς σκοπούς που θα επιθυμούσαν να εκπληρωθούν, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε γενικά ζητήματα ή σε συγκεκριμένους στόχους, όπως είναι: «ικανοποίηση του πελάτη», «ικανοποίηση προδιαγραφών», «μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς», «υψηλότερη παραγωγικότητα», «μηδέν ελαττώματα», «χ% αύξηση των πωλήσεων», «ψ% μείωση του κόστους» κ.λπ. Ενσωματώνοντας μια ηθική της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, όλοι οι παραπάνω *στόχοι* μπορούν να γίνουν απλώς *συνέπειες*. Μπορούν να προκύψουν φυσιολογικά και χωρίς κόπο, μέσω της συνεχούς προσπάθειας για έναν μοναδικό αντικειμενικό σκοπό: την επίτευξη της ολικής ποιότητας. Στην κουλτούρα του TQM, ο πελάτης είναι το σημαντικότερο μέρος της «γραμμής παραγωγής», και αν επιτευχθεί η ποιότητα στη διεργασία, είναι εγγυημένη και η ικανοποίηση του πελάτη. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλής ποιότητας εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιστροφή του πελάτη. Λιγότερα παράπονα και μικρότερο κόστος εγγυήσεων, υψηλότερα κέρδη, καλή φήμη και, επομένως, αυξημένο μερίδιο αγοράς.

Η μείωση των δαπανών υπό καθεστώς εγγύησης δεν είναι η μόνη μείωση κόστους που επιτυγχάνεται. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής θα αποδείξει ότι τα *μηδέν ελαττώματα* θα μπορούσαν να είναι μια λογική προοπτική. Όσο μεγαλύτερη είναι η βελτίωση, τόσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προϊόντων χαμηλής ποιότητας. Επομένως, ενέργεια και ώρες εργασίας μπορούν να εξοικονομηθούν, επειδή τα υλικά αντικαθίστανται σπανιότερα, οι μηχανές σταματούν για να ρυθμιστούν λιγότερο συχνά και μικρότερη προσπάθεια χρειάζεται να διατεθεί για την επιθεώρηση του τελικού αποτελέσματος. Αυτό δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στην αμεσότερη παράδοση των προϊόντων, σε μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας και, ταυτόχρονα, σε μικρότερο κόστος για επισκευή και επιπλέον επεξεργασία.

Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτρέψει τον καθορισμό ανταγωνιστικότερων χαμηλών τιμών στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία, πράγμα που αποδεικνύει ότι, επένδυση για επίτευξη της ποιότητας στη διαδικασία, δεν σημαίνει απαραίτητα υψηλότερες τιμές για το αποτέλεσμα της διεργασίας. Όμως, ακόμα και αν δεν είναι δυνατή η μείωση των τιμών, δεν θα πρέπει να διακυβεύεται η ποιότητα, διότι ο καταναλωτής στις μέρες μας είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για την ποιότητα, και δεν είναι πλέον διατεθειμένος να επιδοτεί υποδεέστερα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Είναι, επομένως, σαφές ότι οποιαδήποτε επένδυση που αφορά στην ποιότητα τελικά θα αποδώσει. Το αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης θα είναι η επιτυχία της επιχείρησης. Αυτή η επιτυχία δε θα κρίνεται μόνο από την ικανοποίηση του πελάτη, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς, αλλά και από το υψηλότερο ηθικό των εργαζομένων, την ασφάλεια και την ικανότητα των λειτουργιών, την καινοτομία (που είναι απαραίτητη για τη μελλοντική επιβίωση), την ομαδική δουλειά και την αποτελεσματική επικοινωνία, το σεβασμό προς τη διοίκηση καθώς και προς το εργατικό δυναμικό, με αποτέλεσμα λιγότερα παράπονα, πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και βελτιωμένες σχέσεις εργασίας. Γενικά, η επένδυση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας σε όλα θα εγγυηθεί επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης, προστασία της αρχικής επένδυσης, μελλοντικά μερίσματα και περισσότερες θέσεις εργασίας.

Επομένως, η ολική ποιότητα θα πρέπει να είναι ο αντικειμενικός σκοπός όλα τα άλλα ακολουθούν ως συνέπειες. Μία από τις βέβαιες συνέπειες είναι η μείωση στο κόστος της χαμηλής ποιότητας, ένα δημοφιλές κριτήριο επιτυχίας για πολλές επιχειρήσεις.

1.4. Το κόστος της ολικής ποιότητας

Το κόστος που προκύπτει λόγω χαμηλής ποιότητας συνδέεται γενικά με την ανακάλυψη (κόστος αετιολόγησης) και τη διόρθωση (κόστος αποτυχίας) της χαμηλής ποιότητας, καθώς και με την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας (κόστος πρόληψης). Επειδή το κόστος της χαμηλής ποιότητας εμπεριέχεται σε κάθε προγραμματισμένο έργο βελτίωσης της ποιότητας, πολλοί άνθρωποι ακόμα θεωρούν τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας ως οικονομική επιβάρυνση την οποία αναπόφευκτα θα πρέπει να επωμισθεί ο καταναλωτής.

Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση (και ισχύει ακόμα για πολλές επιχειρήσεις) όταν οι μοναδικές ενέργειες που σχετίζονται με το πρόγραμμα της ποιότητας είναι οι αυξανόμενες προσπάθειες για μαζική επιθεώρηση, η επιδιόρθωση των ελαττωματικών προϊόντων, η επανεπιθεώρηση, η αξιολόγηση της λειτουργίας, οι συχνοί εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας των παραλαμβανόμενων προϊόντων και η επένδυση σε νέα μηχανήματα. Οι περισσότερες από τις παραπάνω ενέργειες είναι αρνητικές όσον αφορά στην επίτευξη της ποιότητας. Το πιθανότερο είναι ότι δε θα προσφέρουν τίποτα στη διαδικασία βελτίωσης. Ενισχύουν την άποψη ότι τα ελαττώματα είναι αναπόφευκτα και, επομένως, ο μόνος τρόπος για να

αποφευχθεί η χαμηλή ποιότητα που φθάνει στον καταναλωτή είναι το να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για τον εντοπισμό και τη διόρθωση του ελαττωματικού. Η συμπεριφορά αυτή ενθαρρύνει την παθητικότητα και τον εφησυχασμό και, στην πραγματικότητα, συνεισφέρει στην περαιτέρω επιδείνωση της ποιότητας και στην αύξηση του συνολικού κόστους: η μαζική επιθεώρηση δεν είναι ποτέ ολοκληρωτικά αξιόπιστη, τα προϊόντα που επιδιορθώνονται έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι προβληματικά κ.λπ. Επιπλέον, το αυξανόμενο κόστος της χαμηλής ποιότητας συχνά μπορεί να αντανakλά την επιχειρησιακή γραφειοκρατία και να μην αποτελεί το πραγματικό κόστος της βελτίωσης και της καινοτομίας. Δεν είναι να απορεί κανείς που ο καταναλωτής τελικά πληρώνει περισσότερα, όμως όχι απαραίτητα για καλύτερη ποιότητα.

Ωστόσο τα πράγματα δεν είναι υποχρεωτικό να εξελιχθούν έτσι. Αν καταβληθεί αρκετή προσπάθεια για τη σωστή μόρφωση και τη χρήση των εργαλείων ποιότητας για την πρόληψη της φτωχής ποιότητας, τα δύο αρνητικά στοιχεία του κόστους της χαμηλής ποιότητας, δηλαδή το κόστος της αποτυχίας και της εκτίμησης, θα ελαττωθούν ως αποτέλεσμα. Το θετικό στοιχείο, που είναι το *κόστος της πρόληψης*, είναι αναγκαίο και, επομένως, αν μη τι άλλο, θα πρέπει να περιμένουμε ότι θα αυξηθεί. Το συνολικό κόστος της χαμηλής ποιότητας όμως θα μειωθεί, πράγμα που θα είναι μια απλή συνέπεια της πρωτοβουλίας για την ολική ποιότητα.

Κατά τα αρχικά στάδια της πρωτοβουλίας για την ποιότητα, η παρακολούθηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας θα μπορούσε να χρησιμεύσει στη συνειδητοποίηση των προβληματικών ποιότητας. Θα μπορούσε να συνεισφέρει στην εκτίμηση του μεγέθους των δραστηριοτήτων οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, και, επομένως, να δώσει ένα κίνητρο στις προσπάθειες για βελτίωση. Εντούτοις, όταν η κουλτούρα του TQM έχει σταθεροποιηθεί, δεν εξυπηρετεί σε τίποτα η μέτρηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας: σε τελευταία ανάλυση, σε πολλές περιπτώσεις το σημαντικότερο κόστος μπορεί να μην είναι μετρήσιμο ή αναγνωρίσιμο. Και το σημαντικότερο, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας εξηγεί μόνο το πού πέφτει το κόστος και όχι το πού δημιουργείται. Η έκβαση αυτού του ελέγχου μπορεί να είναι ακόμα και το αποτέλεσμα «μαγειρέματος» στοιχείων ή ανειλικρίνειας, ή η περιττή μείωση του κόστους. Υπάρχει ο κίνδυνος τελικά να γίνει, στην καλύτερη περίπτωση, μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει καμία αξία στη συνολική διαδικασία και, στη χειρότερη, *κόστος αποτυχίας* αυτό καθαυτό.

Ας μην ξεχνάμε ότι η μείωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας είναι μία συνέπεια και δε θα πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό στόχο για τον οποίο θα αγωνιζόμαστε συνεχώς. Ένα πράγμα είναι βέβαιο: Μεριμνήσε