

De moderne kwaliteitskundige : een duurzame veranderaar

Introductie

In dit hoofdstuk staan de rol en competenties van de kwaliteitsmanager centraal in de derde generatie kwaliteitsmanagement (3GKM). Waar de eerste generatie zich richt op instrumenten en technieken, richt de tweede generatie zich op technieken, methoden en principes. De derde generatie kwaliteitsmanagement zoekt de fit tussen organisatie en context. Om de vraag naar de rol van de kwaliteitsmanager in de derde generatie kwaliteitsmanagement te beantwoorden wordt hier eerst een omweg gemaakt langs vier kwaliteitsperspectieven waarvoor rollen en competenties in eerder onderzoek zijn geformuleerd (Kemenade, 2012a).

Vier manieren van kijken naar kwaliteitsmanagement

Op basis van de ideeën van bijvoorbeeld Jouslin de Noray, Beck en Cowan, Shiba, Wilber, Hardjono en Vinkenburg, heb ik vier manieren van kijken of perspectieven in kwaliteitsland ontwikkeld: control, continuous improvement, commitment en breakthrough. Er is hier bewust gekozen voor het begrip perspectief boven paradigma. Het is immers niet zeker dat het in alle gevallen werkelijk over nieuwe paradigma's (in de terminologie van Kuhn) gaat. Het control of beheersingsperspectief focust op *producten en processen*. Belangrijk uitgangspunt is *orde*. De organisatie benadrukt haar *materieel* vermogen.

Vanuit beheersing ontwikkelde zich een nieuw perspectief, dat van continue verbetering. Daarvan is de gehele *organisatie* het object. Belangrijk uitgangspunt is *succes*. De organisatie benadrukt haar *commercieel* vermogen.

In de loop van de tijd blijkt er binnen kwaliteitsmanagement steeds meer aandacht voor de menselijke factor. In navolging van Vinkenburg (2006) noem ik dat het betrokkenheid-perspectief. Centraal staat de *interactie* tussen mensen. Belangrijk uitgangspunt is de *gemeenschap*. De organisatie benadrukt haar *socialisatie* vermogen.

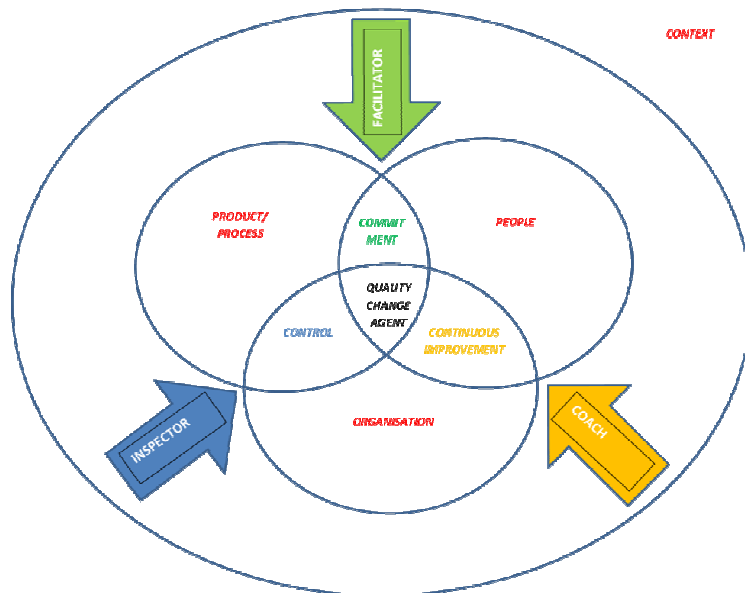
In een geglobaliseerde wereld is continue verbetering of betrokkenheid niet meer voldoende. Organisaties moeten zich kunnen transformeren. Shiba en Walden (2006) noemen dat breakthrough: 'a fundamental change in an organisation's direction—as response to an abrupt, radical change in the business environment'. Het gaat om *de organisatie in haar context*. Dit transformatie perspectief heeft *synergie* als uitgangspunt en legt de nadruk op het *spiritueel* vermogen.

De rol van de kwaliteitsmanager

Een interessante vraag is nu, wat de vier verschillende perspectieven betekenen voor de rol en competenties van de kwaliteitsmanager in een organisatie. Er is veel geschreven over de rollen van de kwaliteitsmanager o.a. in Synaps 31 (2010). De (enige) master kwaliteitsmanagement in Nederland van Schouten Nelissen University onderkent 7 rollen: de auditor, de expert, de adviseur, de implementator, de antenne, de facilitator en de innovator. Wanneer we deze rollen koppelen aan de perspectieven, ontstaat het volgende beeld. De rol van auditor past bij het control perspectief, deze focust op producten en processen in de organisatie. Ook de expert speelt hier een belangrijke rol als degene, die "binnen de organisatie voorschrijft omtrent 'wat en hoe' op grond van zijn/haar surplus aan kennis en ervaring" (onderstreping

van mij, EvK). Het continu verbeterperspectief is voor de (kwaliteits)manager, die de focus op mensen in de organisatie en deze stimuleert tot verbetering. Hier past de rol van adviseur (die het topmanagement influistert en reflecteert op hun beleidsvoornemens) en de implementator (degene die verantwoordelijk is voor de creatie en implementatie van management systemen). Coachingvaardigheden zijn hier centraal. Vandaar de voorkeur voor de naam coach van de verbetering (een rol die in de Master Kwaliteitsmanagement overigens niet is genoemd).

De rol van de kwaliteitskundige in het betrokkenheidsparadigma is de facilitator, die groepen mensen en/of medewerkers procesmatige begeleiding geeft bij het door hen realiseren van hun 'verbeterinitiatieven' in producten en processen. In het transformatie perspectief hebben we de antenne nodig, die gericht is op de omgeving en alert is op relevante ontwikkelingen en hun implicaties en de innovator, die op grond van zijn/haar kennis en inzichten komt met concrete, vernieuwende ideeën. We hebben een veranderkundige nodig (vandaar dat wij deze rol Quality Change Agent noemen, die eveneens niet als zodanig in de rollen van de Master KM is opgenomen).



Figuur 1: Kemenade & Vanremoortele (2012), Rollen van een kwaliteitsmanager

Competenties in de vier perspectieven

Vanuit de rollen die een kwaliteitsmanager in zijn werk vervult, kan gedacht worden aan de benodigde competenties. Opvallend is, dat in de rol van de kwaliteitskundige in de verschillende perspectieven de mate van sturing verandert. Van een auditor en expert (die vertelt wat je moet doen) ontwikkelt hij zich naar coach (die je helpt te beslissen wat te doen), naar facilitator (die de situatie creëert waarin verbetering of vernieuwing kan plaatsvinden). De Quality Change Agent combineert deze rollen en is in staat te bepalen wanneer hij welke rol moet vervullen en in welke mate de mensen in de organisatie sturing nodig hebben. Dat betekent dat kwaliteitsmanagers naast inhoudelijke kennis en vaardigheden vooral moeten beschikken over interpersoonlijke en intrapersonlijke vaardigheden (Kemenade, 2012b).

Vaak wordt dan de term soft skills of emotionele intelligentie gebruikt. Het belang daarvan is uitgebreid erkend en onderzocht in allerlei beroepen, zoals piloten en managers; in allerlei culturen en door verschillende niveaus van functies heen. De rollen die een kwaliteitsdeskundige vervult en de vaardigheden die hij daarvoor nodig heeft kunnen worden gekarakteriseerd als steeds “softer”, steeds meer gericht op het interpersoonlijke en het intrapersoonlijke. Volgens een onderzoek van Miller (2009) blijkt juist daar een kloof te zijn tussen de bestaande en gewenste competentie van change agents.

Voor de rol van de kwaliteitsmanager in het perspectief van transformatie heeft een technische werkgroep van de EOQ een Quality Change Agent competentieschema ontworpen op basis waarvan in de toekomst ook (persoons)certificering mogelijk moet worden.

Gebaseerd op dit competentie schema kunnen kwaliteitsmanagers worden getraind of bijgeschoold voor de vaardigheden die zij nodig hebben in een tijd van transformatie. Zoals de titel al zegt, focust de Quality Change Agent op de kwaliteitsmanager als veranderaar. De EOQ Quality Change Agent bezit de competenties om verandering in een organisatie te implementeren en een kwaliteitscultuur te bevorderen. In navolging van Higgs and Rowland (2000) moet deze in staat zijn om:

1. veranderingen in gang te zetten (Change Initiation)
2. de gevolgen van veranderingen te voorzien (Change Impact)
3. veranderingen voor te bereiden en te ondersteunen (Change Facilitation)
4. veranderingen te leiden (Change Leadership)
5. te leren (Change Learning)
6. veranderprocessen en –projecten uit te voeren (Change Execution)
7. aanwezig te zijn (Change Presence)
8. veranderingen te evalueren, rapporteren en consolideren (Change Technology).

De kennisbasis voor deze rol bestaat onder andere uit veranderkundige theorieën en praktijken; organisatiepsychologie, maar uiteraard ook uit de kwaliteitskunde.

Samengevat vindt u de kenmerken van de vier perspectieven en de consequenties voor rollen en competenties van de kwaliteitsmanager weergegeven in de tabel 1.

<i>Visie op KM</i>	<i>Beheersing</i>	<i>Continue verbetering</i>	<i>Betrokkenheid</i>	<i>Transformatie</i>
Kenmerken				
<i>Object</i>	Product/Proces	Organisatie	De menselijke factor	Product, proces, organisatie en mens in de context
<i>Quality =</i>	Fitness for use (Juran)	Stakeholders value	A cultural change process	Transformation
<i>Kwaliteit adagium</i>	Meten is weten	Satisfy or delight customers expectations	Optimize interaction between all stakeholders	Adjusting to the context
Theoretische concepten				
Hardjono (1995)	Materieel vermogen	Commercieel vermogen	Socialisatie vermogen	Spiritueel vermogen
Beck & Cowan (1996)	Order (blue)	Success (orange)	Community (green)	Synergy (yellow)
Wilber (2000)	It (outer, individual)	I (inner, individual)	We (inner, collective)	Its (outer, collective)
Shiba and Walden (2006)	Control	Continuous improvement	-	Breakthrough
Vinkenburg (2006)	Beheersing		Betrokkenheid	
	Empirische school	Normatieve school		
	Reflectieve school			
Kemenade (2011)				Contextuele school
(Main) role and competences of quality manager				
	Inspector	Coach	Facilitator	Quality Change Agent
<i>Competences of the quality expert</i>	Technical skills • statistical data analysis skills; • precision.	Adding performance management and political skills • to support staff in quality improvement • promoting customer focus • skills to support improvement programs and self-assessment	Adding self-management and interpersonal skills	Competences of (EOQ) Quality Change Agent (based on Higgs and Rowland, 2000)

Tabel 1 : Karakteristieken van de kwaliteitsmanager in de vier perspectieven

En de derde generatie kwaliteitsmanagement dan?

De drie generaties kwaliteitsmodellen en de vier bovengenoemde perspectieven laten zich niet een op een combineren.

Generaties Karakteristieken	Eerste Generatie	Tweede Generatie	Derde Generatie
Perspectief op Kwaliteit	Proces	Holistisch	Relationeel
Focus	Meten	Synergie	Wederzijds begrip
Type Actie	Reactief	Proactief	Engagement
Criterium voor succes	Betrouwbaarheid	Efficiency & Effectiviteit	Verantwoording & Transparantie
Oriëntatie	Productie	Processen	Relaties
Basis Assumpties	Controle	Beheersbaarheid	Verbondenheid
Verandering	Verbetering	Verandering	Transformatie & Transactie
Stakeholder Relaties	Non-existent	Periferie	Ingebed
Aard engagement	Non-existent (en/of) Filantropisch	Onderhandelen (en/of) Community Involvement	Complementariteit & Zingeving
Conceptuele karakter	Instrumenten & Technieken	Technieken & Methoden en Principes	Theorie 'fit' tussen organisatie en context
Vraagstukken Cultuur	Irrelevant	Gelijkheid	Diversiteit

Tabel 2: Drie generaties kwaliteitsmodellen (Foster, 2005)

Het is te verdedigen dat de eerste generatie kwaliteitsmanagement sterk overeenkomt met het control perspectief. De tweede generatie bevat elementen van het continue verbeterperspectief (efficiency en effectiviteit; verandering; de gehele organisatie/holistisch), maar ook van het derde (community involvement) en het vierde (synergie als focus). De derde generatie heeft kenmerken van het betrokkenheidsperspectief (relaties, wederzijds begrip), maar ook van het vierde transformatieperspectief (transformatie, zingeving, fit organisatie en context).

Er is echter een belangrijke verschil tussen beide modellen. De gewenste verandering in de derde generatie kwaliteitsmanagement heeft een richting gekregen die ze in de vier perspectieven niet noodzakelijkerwijs heeft: *waardecreeatie op het gebied van mens, ecologie, economie en maatschappij*.

Jonker en Reichling (2012) stellen dat de kwaliteitsdeskundige van de derde generatie “aantoonbaar bijdraagt aan duurzaamheid, maar bijvoorbeeld ook aan educatie of emancipatie. Organiseren wordt dan een organisatie-opgave met betrekking tot vraagstukken met een ethisch karakter tussen organisaties. De vraag naar kwaliteit richt zich dan op het borgen van gemeenschappelijke processen c.q. activiteiten met het oog op het realiseren van collectieve waarden”. De competenties voor de duurzame kwaliteitsmanager zijn in de vier perspectieven tot dusverre niet expliciet benoemd.

Competenties voor duurzame ontwikkeling

De in de derde generatie kwaliteitsmanagement gewenste waardecreërende richting vraagt om specifieke competenties. Roorda (2011) heeft zes competenties voor duurzame ontwikkeling bedacht. Dat zijn de competenties: Verantwoordelijkheid, Emotionele intelligentie, Systeemgerichtheid, Toekomstgerichtheid, persoonlijk Inzet en Actievaardigheid.

De duurzame kwaliteitskundige:

1. Draagt verantwoordelijkheid voor het eigen werk;
2. Leeft zich in in waarden en gevoelens van anderen;
3. Denkt en werkt vanuit een systeemvisie;
4. Denkt en werkt vanuit een toekomstperspectief;
5. Zet zich persoonlijk in voor duurzame ontwikkeling;
6. Treedt besluitvaardig en handelingsbekwaam op.

Daarnaast vraagt elk beroep om specifieke duurzame competenties.

Beroepscompetenties voor duurzame ontwikkeling (VESTIA+D) (Roorda, 2011).	
Competentie V: Verantwoordelijkheid Een duurzame professional draagt verantwoordelijkheid voor het eigen werk. <i>Dat wil zeggen: de duurzame professional kan ...</i> 1. Een stakeholderanalyse maken 2. Persoonlijke verantwoordelijkheid dragen 3. Persoonlijk verantwoording afleggen aan de samenleving 4. Eigen handelen kritisch evalueren	Competentie E: Emotionele intelligentie Een duurzame professional leeft zich in in waarden en gevoelens van anderen. <i>Dat wil zeggen: de duurzame professional kan ...</i> 1. Waarden van zichzelf en van andere mensen en culturen herkennen en respecteren 2. Handelingsperspectieven van zichzelf en van andere mensen en culturen herkennen en respecteren 3. Luisteren naar meningen en emoties van anderen 4. Onderscheid maken tussen feiten, vermoedens en meningen
Competentie S: Systeemgerichtheid Een duurzame professional denkt en werkt vanuit een systeemvisie. <i>Dat wil zeggen: de duurzame professional kan ...</i> 1. Inter- en transdisciplinair samenwerken 2. Denken in systemen, en daarbij in- en uitzoomen, d.w.z. beurtelings analytisch en holistisch denken 3. Functiegericht, innovatief, creatief, buiten kaders denken 4. Ketengericht denken	Competentie T: Toekomstgerichtheid Een duurzame professional denkt en werkt vanuit een toekomstperspectief. <i>Dat wil zeggen: de duurzame professional kan ...</i> 1. Niet-lineaire processen herkennen en begrijpen 2. Denken in verschillende tijdschalen; onderscheid maken tussen korte en lange termijn aanpak 3. Consequentiebereik en consequentieperiode van beslissingen inschatten 4. Toekomstgericht denken, anticiperen
Competentie I: persoonlijke Inzet Een duurzame professional zet zich persoonlijk in voor duurzame ontwikkeling. <i>Dat wil zeggen: de duurzame professional kan ...</i> 1. Duurzame ontwikkeling consequent betrekken bij het eigen werk als professional (duurzame attitude) 2. Eigen kennis en expertise actueel houden, ook buiten de eigen discipline 3. Met passie aan dromen en idealen werken 4. Het eigen geweten als maatstaf hanteren	Competentie A: Actievaardigheid Een duurzame professional treedt besluitvaardig en handelingsbekwaam op. <i>Dat wil zeggen: de duurzame professional kan ...</i> 1. Onafweegbare afwegingen maken en tot keuzes komen 2. Handelen als de tijd rijp is, en niet tegen de stroom in: 'doen zonder doen' 3. Omgaan met onzekerheden 4. Besluiten nemen
Plus: Disciplinaire competenties voor duurzame ontwikkeling (variëren per beroepsgroep).	

Tabel 3: Beroepscompetenties voor duurzame ontwikkeling (VESTIA+D) (Roorda, 2011). (Onderstropping van mij, EvK)

Tot slot

Jonker en Reichling (2012) zien de rol van de kwaliteitsdeskundige in de drie generaties verschuiven van “een rationele, technisch geschoolde product- en processpecialist die met name op uitvoeringsniveau binnen organisaties actief is, via een bedrijfskundige die het management terzijde staat in het verder ontwikkelen van de organisatie naar een strategisch adviseur met veranderkundige capaciteiten die werkt aan het ontwikkelen van strategieën en concepten voor het samenwerken tussen organisaties met het oog op het borgen van waarden” (p. 10) (onderstreping van mij EvK).

Wanneer we kijken naar de vier kwaliteitsperspectieven zou de rol van Quality Change Agent dan ook het beste passen bij de derde generatie kwaliteitsmanagement. In de vier perspectieven zien we een ontwikkeling van control naar continue verbetering, naar commitment, naar transformatie. In elk van de perspectieven ligt een ander accent op de rol van de kwaliteitsmanager: van inspecteur, naar coach, naar facilitator naar change agent. De Quality Change Agent moet echter niet alleen veranderaar zijn, maar ook facilitator, inspector en coach kunnen zijn, de rollen uit eerdere perspectieven. Of anders gezegd in de termen van de drie generaties soms product- en processpecialist, soms bedrijfskundige en soms adviseur kunnen zijn in de gewenste verandering.

De derde generatie kwaliteitsmanagement geeft richting aan die verandering, de transformatie; namelijk naar duurzame ontwikkeling. Dat is m.i. de belangrijkste toevoeging van de derde generatie aan het vierde perspectief. De duurzame veranderaar heeft naast de disciplinaire competenties van de Quality Change Agent ook deels aanvullende duurzaamheidscompetenties nodig ten aanzien van verantwoordelijkheid, emotionele intelligentie, systeemgerichtheid, toekomstgerichtheid, persoonlijke inzet en actievaardigheid. Voor een deel overlappen deze vaardigheden met die van de Quality Change Agent, maar deels ook niet. Persoonlijke inzet en Toekomstgerichtheid worden daar niet met name zo nadrukkelijk genoemd, terwijl deze wel essentieel zijn.

Literature

- Beck, D. & Cowen, C. (1996), *Spiral Dynamics*, Malden, Blackwell Publishers
- Foster, D.J. (2005), *The Dialogue of Engagement. An enquiry into the role of Stakeholders in Quality Management Theory*, Nijmegen, Ph.D. Thesis, Radboud University.
- Higgs, M. and Rowland, D. (2000), Building change leadership capability: ‘The Quest for change competence’, *Journal of Change Management*, Vol 1, 2, pp. 116-130
- Jonker J. en Reichling A. (2012), *Derde generatie kwaliteitsmanagement. Een essay over organisaties en organiseren en veranderingen in het denken over kwaliteit*, Working Paper nr. 3 in de serie ‘Duurzaam Organiseren Doen’ Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer
- Hardjono, T. W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek. Vierfasenmodel*, Den Haag, Kluwer
- Kemenade E.A. van (2011), Briefwisseling over scholen in kwaliteit, *Sigma* nummer 5 (te downloaden via <http://www.hbo-kennisbank.nl>)
- Kemenade, E.A. van (2012a), Persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden cruciaal voor kwaliteitsmanagers in tijden van transformatie, *Perspectief op Kwaliteit*, NNK
- Kemenade, E.A. van (2012b), Soft Skills for TQM in Higher Education Standards, *ASQ Higher Education Brief*, Vol. 5, No. 2 (te downloaden via: <http://www.hbo-kennisbank.nl>)
- Kemenade E.A. & Vanremoortele M. (2012) *Moduleformat Training Quality Change Agent*, MeduProf-S/VCK, Eindhoven/Antwerpen
- Kuhn T. S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, Chicago, Univ. of Chicago Press
- Miller, D. (2009) A research-based exploration of the role of the change agent in organisational change, White paper Change First, gevonden op <http://www.changefirst.com/content/research-based-exploration-role-change-agent-organisational-change>. d.d. 2 januari 2013
- Vinkenburg H. H. M. (2006) *Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's*, Deventer, Kluwer.

Roorda, N. (2010), *Sailing on the Winds of Change. The Odyssey to Sustainability of the Universities of Applied Sciences in the Netherlands*, Universitaire Pers, Tilburg/Maastricht

Shiba, S. & Walden, D. (2006), *Breakthrough Management*, New Delhi, Confederation of Indian Industry.

Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything, An integral vision on politics, science and spirituality*, Shambala publications.

Everard van Kemenade startte zijn loopbaan als docent in het hoger onderwijs. Vanaf 1985 begon hij zich te bekwamen in kwaliteitszorg. Hij was kwaliteitsmanager van de faculteit Gamma van Fontys Hogescholen. In de loop der tijd werd hij steeds meer internationaal actief. In de onderwijs community of practice van de European Foundation for Quality Management (EFQM) en als voorzitter van de European Training and Activities Group van de European Organisation for Quality (EOQ). Sinds 2004 is hij als consultant en trainer in quality management actief in ontwikkelingslanden, op dit moment bij MeduProf-S (www.meduprof-s.com). In 2009 promoveerde hij in de bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit met een proefschrift over certificering en accreditatie in het hoger onderwijs. Hij heeft diverse publicaties over kwaliteitsmanagement op zijn naam staan. Zijn motto is: *"because excellence in the end is a personal journey"*. Zie ook www.linkedin.com/in/everardvankemenade.