



Everard van Kemenade studeerde in 1978 af in de Moderne Nederlandse Letterkunde aan de toenmalige Katholieke Universiteit Nijmegen. Hij startte zijn loopbaan als docent en ontwikkelde zich van daaruit tot consultant op het gebied van onderwijsinnovatie. Vanaf 1985 begon hij met het begeleiden van opleidingen op weg naar onderwijsvisities. Van 1995 tot 2001 was hij kwaliteitsmanager van de faculteit Gamma van Fontys Hogescholen. Langzamerhand werd hij steeds meer internationaal actief. In de onderwijs community of practice van de European Foundation for Quality Management (EFQM), als voorzitter van de European Training and Activities Group van de European Organisation for Quality (EOQ). Sinds 2004 is hij als consultant en trainer quality management actief op de buitenlandse markt, op dit moment bij MeduProf-S. In 2009 promoveerde hij in de bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam met een proefschrift over accreditatie in het hoger onderwijs. Zijn motto is: 'because excellence in the end is a personal journey'.

PERSOONLIJKE INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN CRUCIAAL VOOR KWALITEITS MANAGERS IN TIJDEN VAN TRANSFORMATIE

Introductie

In deze bijdrage staat de kwaliteitsmanager centraal in het huidige stadium van ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Een belangrijke inspiratie voor mijn visie op de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement was de discussie binnen de European Organisation for Quality (EOQ) over kwaliteitsparadigma's geïnitieerd door Jouslin de Noray en verder gebracht onder andere door Shiba en Hardjono. In Nederland komt Vinkenburg komt de eer toe een dergelijke discussie te hebben aangezwengeld toegespitst op zijn drie kwaliteitsscholen. Velen hebben aan die discussie bijgedragen onder andere in Synaps en Sigma. Die discussies krijgen pas betekenis als ze worden doorgeleid naar de consequenties voor de kwaliteitspraktijk van alle dag. Als onderwijsman interesseren mij dan de consequenties ten aanzien van de rol en de competenties van de kwaliteitsmanager. Wat moet een kwaliteitsmanager in de eenentwintigste eeuw doen en welke vaardigheden heeft deze daarvoor nodig? Zodat de volgende stap gemaakt kan worden: hoe kan iemand zich die kennis en vaardigheden eigen maken, m.a.w. hoe kun je het vak leren?

Vier manieren van kijken naar kwaliteitsmanagement

In de jaren negentig van de vorige eeuw vond binnen de EOQ een discussie plaats over de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Op basis van de ideeën van Jouslin de Noray,

Beck en Cowan, Shiba, Hardjono en Wilber heb ik in mijn proefschrift de basis gelegd voor een overzicht van vier manieren van kijken of perspectieven¹ in kwaliteitsland: control, continuous improvement, commitment en breakthrough.

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 noem ik dat het betrokkenheidsperspectief. 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 noemt 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.

Kwaliteitsscholen

In Nederland initieerde Huub Vinkenburg de discussie over wat hij het vak kwaliteitsmanagement noemt, aan de hand van kwaliteitsscholen die zich met name onderscheiden door elkaar in de tijd opvolgende objecten. Hij spreekt van een Empirische, Normatieve en Reflectieve school. De *Empirische school*² propageert kennis van de werkelijkheid (product en proces) te vergaren op grond van concrete, specifieke en actuele ervaring, zintuiglijke waarneming. De *Normatieve school*³ werkt met normen en modellen. Het oordeel over 'systeem en organisatie' wordt (deductief) gevormd door te zoeken naar 'gevallen' uit de werkelijkheid, die 'aantonen' dat aan de eisen kan worden (normen) of is voldaan (modellen). De *Reflectieve school*⁴ gaat ervan uit dat 'de werkelijkheid' (als complex van producten, processen, systemen, organisaties, personen en relaties) niet bestaat, maar door 'iedereen' anders kan worden waargenomen (perceptie) en beschreven (interpretatie).

De relatie tussen de vier perspectieven en de drie scholen van Vinkenburg is niet simpel. Vinkenburg stelt, dat zeker de Empirische school maar vaak ook de Normatieve school werken

1. Er is bewust gekozen voor het begrip perspectief boven paradigma. Het is niet zeker dat het in alle gevallen werkelijk over nieuwe paradigma's (in de terminologie van Kuhn) gaat.
2. Voornamelijk gevormd door (bedrijfskundige) statistici, zoals: Shewhart, Deming, Juran, Veen, Mulder, Does, Oosterhoorn.
3. Voornamelijk gevormd door (bedrijfskundige) statistici, zoals: Shewhart, Deming, Juran, Veen, Mulder, Does, Oosterhoorn.
4. Nog te vormen door kwaliteitskundigen die zich kunnen vinden in de ideeën over 'reflectiviteit' als werkzaam principe.