



Dr. Arnold Roozendaal werkt als senior consultant en onderzoeker. Hij is in 2008 gepromoveerd bij Prof. dr. ing. T.W. Hardjono op een onderzoek naar Contextueel Leiderschap (www.contextueleleiderschap.nl). Hij is Senior teamleider voor Certiked (Certificatie Instelling Kennisintensieve Dienstverlening) en acteert als lead assessor en beoordelaar (audits ISO 9001) bij een grote variëteit aan opdrachtgevers in de kennisintensieve dienstverlening sinds 2001. Hij is de architect van het traject dat in 1998 heeft geresulteerd in een INK-Onderscheiding voor De Graaf's Bakkerijen. Samen met dr. ir. W.J.H. (Wiel) Schins richtte hij het kenniscentrum Moedt op met een focus op bewustmaking van leiders en het voorbereiden en ondersteunen van transitietrajecten in hun organisaties rondom het thema duurzaamheid. Op dit moment verdiept hij zich in spiritualiteit en religie om zo een bijdrage te leveren aan een belangrijke invalshoek, maatschappelijke spiritualiteit, en doorloopt mede daartoe het ingroeitraject om uiteindelijk geassocieerd te worden aan de eerste orde van de Karmel.

KWALITEITSMANAGEMENT IN DE 21E EEUW, BAANBREKENDE INNOVATIE VOOR DE KWALITEITSMANAGER

Vanuit een veranderende samenleving naar een nieuw paradigma rondom kwaliteit

Wat is de toegevoegde waarde van een kwaliteitsmanagementsysteem ten behoeve van het organiseren in de 21e eeuw? Vanuit een breed perspectief kijkend zie ik een samenleving waarbij men op zoek is naar de juiste antwoorden op fundamentele problemen die op ons af zijn gekomen. Dit geldt voor de samenleving van het hier en nu, maar zeker ook met de blik op de toekomst. Langzamerhand is het besef ontstaan dat het einde van de zogenaamde maakbare samenleving, die ons de afgelopen twee eeuwen veel welvaart heeft gebracht, in zicht is. Velen zien dat niet of sluiten hun ogen ervoor. De politiek, organisaties, leiders en daarmee ook individuen hebben moeite met de toenemende complexiteit. Het is voor veel mensen moeilijk alle ontwikkelingen bij te benen en proactief te werk te gaan. We hollen van de ene naar de andere crisis.

Gelukkig zien we hier en daar ook dat het bewustzijn groeit dat bestaande werkwijzen, middelen en structuren onvoldoende basis geven om een adequaat antwoord te geven op de nieuwe vragen en problemen die er ontstaan. En dat het dus echt anders moet, maar dat het ook kan. Helaas hebben de roependen vaak nog te weinig impact in organisaties en zitten ze, uitzonderingen daargelaten, nog niet in leiderschapsposities, waarbij ze daadwerkelijk het

verschil zouden kunnen maken. Strikt economische principes worden nog vaak gezien als de grote motor achter groei en welvaart. Ook het huidige kwaliteitsmanagement is veelal hierop gebaseerd. Edy Korthals Altes komt echter in zijn boek *Europa Ontwaak!* reeds in 2001 met een nieuwe definitie voor de economie:

“Economie is het verantwoordelijk gebruik van de beperkte middelen waarover de mens beschikt teneinde het algemeen en individueel welzijn van huidige en toekomstige generaties te bevorderen. Productie, distributie en consumptie van goederen en diensten dienen gericht te worden op een rechtvaardige en duurzame samenleving waarin de grenzen van de natuur strikt gerespecteerd worden.” (Korthals Altes, 2001, p. 178).

Als de bewustwording van de noodzaak er al is, wordt er vaak onvoldoende tijd genomen om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen en goed te kijken waarom zaken niet gaan zoals eigenlijk zou moeten. En men kiest vaak voor snelle en daardoor halve oplossingen: suboptimalisatie in plaats van echte diepgaande verandering. Hoe wordt een organisatie toekomstbestendig in een sterk veranderende en steeds complexere samenleving? Wiel Schins geeft in zijn artikel *Tussen Utopia en vanzelfsprekendheid* (Schins, 2012, p. 14) een analyse van wat er aan de hand is en een oplossingsrichting, te beginnen bij het wereldbeeld van de leiders van organisaties. Daarbij aansluitend zie ik de mogelijkheden voor het opnieuw definiëren van de toegevoegde waarde van een kwaliteitsmanagementsysteem voor de organisatie. Bertrand Jouslin de Noray komt in 2006 met een analyse van de voornaamste paradigma's rondom kwaliteitsmanagement. Waar het in het verleden vooral ging om de kwaliteit van producten en diensten en de wijze waarop deze tot stand komen vanuit de paradigma's borging (*control*) en continu verbeteren (*improvement*), komt in de nabije toekomst meer de nadruk te liggen op het doorbraakparadigma (*breakthrough*) en uiteindelijk op het paradigma essentie (*reaching the essence*). In de laatste twee paradigma's zouden de belangrijkste aandeelhouders niet meer de klanten en de financiers moeten zijn, maar het totale systeem Aarde-leven. Het is mijn stellige overtuiging dat organisaties de gewijzigde context waarin zij opereren, proactief moeten vertalen naar een integrale (verander)aanpak. Als er echt sprake is van een verbinding tussen de omgeving en de organisatie, de strategie, haar mensen en haar processen leidt dit mogelijkerwijze tot een fundamentele en blijvende vernieuwing. Zo kan uiteindelijk een samenleving ontstaan met daarin werkzame organisaties en netwerken, waarbij iedereen mee doet, met elkaar in verbinding staat en zich gebonden voelt met wat voor elkaar goed is. Zo ontstaat kwaliteitsmanagement dat vanuit de organisatie werkt aan een betere maatschappij. Voor de meeste organisaties betekent dit een organisatorische innovatie. Sommigen spreken van een kwantsprong. Daarbij blijken de rollen van de leiding en de kwaliteitsmanager fundamenteel te zijn. Daarover gaan de volgende paragrafen.

Kwaliteitsmanagement als fundamenteel leiderschapsthema

Vanuit zowel theorie als praktijk van kwaliteitsmanagement wil ik twee aspecten belichten die wat mij betreft van belang zijn om invulling te geven aan de nieuwe kwaliteitsparadigma's, namelijk preventieve maatregelen en de directiebeoordeling. In mijn rollen, zowel als lead

assessor als consultant zie ik dat veel organisaties daar moeite mee hebben. De invulling en realisatie daarvan blijven vaak hangen op het niveau van de kwaliteitsmanager, die vooral terugkijkt en op basis van resultaten correctieve maatregelen initieert. Genoemde onderwerpen zijn echter met name onderwerpen die op het bord van de directie thuis horen, anders werkt het systeem niet. Het gaat er namelijk om dat zij zich op basis van kennis en trendanalyses een beeld vormt hoe de toekomst er uit zou kunnen gaan zien en welke, met name preventieve, maatregelen de organisatie moet nemen om invulling te geven aan haar ambities, met de daarvoor noodzakelijke kwaliteitsparadigma's. Daarvoor is het noodzakelijk dat leiders beschikken over een wereldbeeld dat past bij het economisch perspectief zoals hierboven omschreven en de moed hebben om te willen wat zou moeten. Het is noodzakelijk dat ze MoeDTwilligheid tonen (<http://www.moedt-duurzaamheid.nl>). Het is aan de leiding van de organisatie zich bezig te houden met het belichten en richten en de randvoorwaarden te creëren voor het inrichten en verrichten.

Ook het denken over organiseren is steeds meer aan verandering onderhevig. Meer een meer worden organisaties gezien vanuit het zogenaamde sociobiologisch paradigma. Deze ontwikkeling betekent ook weer een paradigmaverschuiving: van een organisatie als 'ding' naar een organisatie als levend wezen, een systeem met een ziel, karakter en eigen identiteit, deel uitmakend van een netwerk binnen de maatschappelijke context. Dit uitgangspunt heeft een aantal belangrijke consequenties.

In de eerste plaats komt meer en meer de nadruk te liggen op de identiteit van de organisatie. Daarbij gaat het over de waarden van waaruit mensen werken en met elkaar omgaan, elkaar respecteren en handelen. Sterk in opkomst is het gedachtegoed rondom business en spiritualiteit, waarbij het Zijn en het Doen van de organisatie in balans zijn. Kernvraag voor het leiderschap daarbij is de business zo aan te sturen dat men niet in strijd komt met het geweten van de organisatie. Het Zijn van de organisatie zal steeds belangrijker worden voor organisaties. De 'essentie' wordt belangrijker dan de 'vorm'. Hoe wordt omgegaan met het dilemma tussen Zijn en Doen vormt een prachtige uitdaging voor het kwaliteitsmanagement, waarbij sterk de nadruk zal liggen op de mensfactor (sociale innovatie).

In de tweede plaats zal voor leidinggevendenden meer en meer de nadruk komen te liggen op het creëren van een stimulerende leer-, werk- en leefomgeving. Organisaties worden aan de ene kant steeds kennisintensiever en medewerkers van de organisatie interacteren in steeds meer netwerken, gebruik makend van allerlei digitale hulpmiddelen. Jaap van Lakerveld (2012) pleit er dan ook voor dat alle organisaties dienen te beschikken over een zogenaamd 'corporate curriculum'. Dit omvat een plan waarin is nagedacht hoe van een werkomgeving een inspirerende leef- en leeromgeving te maken. Een belangrijke uitdaging voor het kwaliteitsmanagement.

Weg met de kwaliteitsmanager, leve de programmamanager!

Tot slot kom ik dan bij de rol van de kwaliteitsmanager. Ofschoon de eindverantwoordelijkheid natuurlijk ligt bij de leiding van de organisatie, mag van de kwaliteitsmanager worden

verwacht dat hij¹ anticipeert op bovengenoemde ontwikkelingen en daarnaar handelt. Organisaties zullen veel meer dan voorheen moeten doorontwikkelen, waarbij de oude kwaliteitsparadigma's van borging en continu verbeteren nog maar beperkt geldig zijn. Ook van hem wordt verwacht dat hij leert denken vanuit grotere systemen, waarin alles met alles samenhangt, ook wel een holistisch wereldbeeld genoemd. Implementatie van kwaliteitsmanagement lukt bijna niet meer vanuit een zogenaamde ontwerpbenadering, maar betreft veeleer een ontwikkelbenadering, in cocreatie met de leiding van de organisatie, op weg naar een transformatie van de organisatie. De kwaliteitsmanager zal het daarbij van zijn invloed moeten hebben en doorbraken in het zijn, denken en handelen van de organisatie durven te initiëren en forceren. De rol van de kwaliteitsmanager als luis in de pels van het management. Deze rol is vaak toegedicht aan de P&O-functionarissen in de organisatie, maar ik zie dat zij deze rol vaak laten liggen waardoor deze onvoldoende tot haar recht komt. Uit onderzoek van Van Lakerveld blijkt bijvoorbeeld dat het creëren van creatieve onrust tot verrassende vernieuwing kan leiden. Om ontwikkelingen goed te kunnen faciliteren moeten kennis en ervaring vanuit verschillende vakgebieden met elkaar in verband gebracht worden. In deze vakgebieden is het instrumentarium reeds grotendeels ontwikkeld en het gaat nu om een samenhangende aanpak vanuit een nieuw wereldbeeld. Daarmee komt ook integrale bedrijfsvoering in een geheel nieuw daglicht te staan. Waar tot voor kort kwaliteitsmanagers veelal beschikten over een meer technisch-wetenschappelijke achtergrond, zie ik dat steeds meer dat de mens- en veranderkundige competenties de boventoon gaan voeren. En last but not least zal de kwaliteitsmanager vooral ook moeten werken aan zijn persoonlijk leiderschap, zodat ook bij hem een balans aanwezig is tussen effectiviteit en authenticiteit.

Vanuit mijn ervaring weet ik dat in de praktijk de huidige kwaliteitsmanager vaak niet in de positie is of de kennis, ervaring en ambitie bezit om de bedoelde innovaties, zoals hiervoor beschreven, te initiëren. De lat ligt daarmee erg hoog. Weinigen, zowel leidinggevendenden als kwaliteitsmanagers, zien het nog als hun roeping, maar voor hen die het wel zien is er hoop. Ik zie mogelijkheden om een brug te slaan tussen de leiding en de kwaliteitsmanager, wanneer de behoefte bij beiden aanwezig is. Ik denk daarbij aan geheel nieuwe vormen van toerusting, vanuit het hierboven geschetste wereldbeeld, waarbij men onder andere leert de wereld met andere ogen te zien en betekenis geeft aan de verschijnselen. Daarmee wordt de kwaliteitsmanager uiteindelijk gevalideerd en gelegitimeerd om binnen zijn organisatie de aanzetten te geven voor toerusting en transitie.

Resumerend kom ik dan ook tot de conclusie dat ten behoeve van het organiseren in de 21^e eeuw de kwaliteitsmanager eigenlijk zowel een visionair als veranderkundige zou moeten zijn. Daarmee is hij in staat om een ontwikkelingsaanpak in dialoog met alle relevante stakeholders te initiëren en faciliteren op weg naar organisatietransformatie. Het gaat letterlijk over de baan van de kwaliteitsmanager die daarmee de Programmamanager 'Organisatietransformatie' wordt. En daarmee start een 'baan'brekende innovatie!

1 Waar 'hij' en 'zijn' staat, moet ook steeds 'zij' en 'haar' worden gelezen.

Referenties

- Jouslin de Noray, B. (2006). *Competence people for advanced organizations*. Presentation EOQ-congres, Turin.
- Korthals Altes, E. (2001). *Europa ontwaak! Over de noodzaak van spirituele vernieuwing*. Budel: Uitgeverij Damon.
- Lakerveld, J. van (2011). Corporate curriculum in ontwikkeling. In: Kessels, Joseph en Rob Poell, *Handboek human resource management*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, p. 347-361.
- Schins, W.J.H. (2012). Tussen Utopia en vanzelfsprekendheid. In: Hardjono, Teun en Allard Markus, *Perspectieven op MVO.NL - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in turbulente tijden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p. 11-16.