



Drs. Paul Hilhorst (1953) werkt als zelfstandig consultant, trainer en coach met organisaties die willen excelleren op het gebied van organisatieontwikkeling en kwaliteitsmanagement. Hij verbindt de buitenwereld met de binnenwereld van organisaties en heeft veel aandacht voor duurzame gedragsverandering. Na studies economie, sociologie en bestuurskunde heeft hij gewerkt bij Rank Xerox, KDI en Schouten & Nelissen. Sinds 2006 werkt hij vanuit zijn eigen onderneming Paul Hilhorst Advies. Daarnaast is hij als freelance trainer en adviseur verbonden aan Schouten & Nelissen en is hij docent aan de opleiding Master Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Tevens is hij actief NNK-lid.

HET PERSOONLIJKE IS KWALITEIT

Over rol, competenties en persoonlijkheid van de kwaliteitskundige 2.0

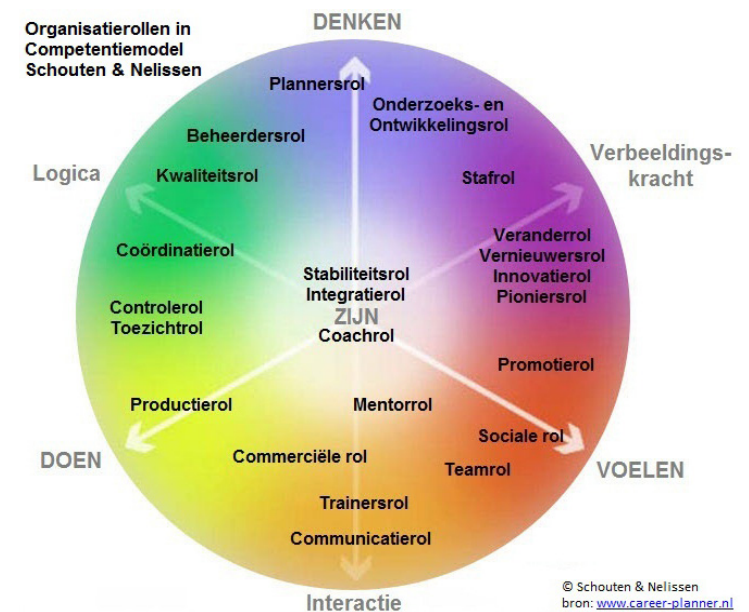
De kwaliteitskundige¹ als bedrijfskundig ingenieur

Kwaliteitsmanagement heeft de laatste decennia fors bijgedragen aan kwaliteitsverbetering van producten en dienstverlening, bedrijfsprocessen en organisaties. Kwaliteitskundigen hebben een belangrijke rol gespeeld bij de introductie en implementatie van kwaliteit. De ontwikkeling van de kwaliteitskundige als vakspecialist loopt parallel met de ontwikkeling van het kwaliteitsmanagement. Eerst als pionier in een periode waarin kwaliteit nog een hype was die gretig ingang vond in het bedrijfsleven. Later, toen kwaliteit gaandeweg steeds meer deel ging uitmaken van de gewone bedrijfsvoering en een vanzelfsprekendheid werd, als een degelijke, vakbekwame staffunctionaris op de afdeling Kwaliteitszorg, QA, KAM of planning & control.

Toch is de introductie van kwaliteitsmanagement niet overwegend een successtory. Na de introductie bleek implementatie van kwaliteit in de praktijk vaak een weerbarstige materie. Veel verbeterprojecten konden hun belofte niet waarmaken en verwachte doorbraken bleven uit. Medewerkers ervaren kwaliteitsmanagement wel als nuttig en noodzakelijk, maar weinigen lopen echt warm voor de grote inspanning om de organisatie effectiever, efficiënter, flexibeler of zelfs leuker te maken. Ergo, kwaliteitsmanagement 1.0 wordt vaak als weinig waardetoevoegend en als belastend ervaren. Het imago bij management en medewerkers is binnen de meeste organisaties dan ook niet hoog.

¹ Kwaliteitskundige wordt hier breed gedefinieerd als een manager of medewerker, die een hoofdverantwoordelijkheid heeft bij het invoeren, toepassen en onderhouden van kwaliteitsmanagement in een organisatie.

In dit speelveld moet de kwaliteitskundige opereren. Zijn legitimiteit als professional stoelt op specifieke kwaliteitskundige bekwaamheid, kennis en ervaring. Hij is een representant van het alom heersende beheersings- en efficiëntieparadigma, dat vanouds een centrale plaats in kwaliteitsmanagement inneemt. Ten behoeve van kwaliteitsverbetering en kostenreductie is er een sterke gerichtheid op verkleining van variatie en standaardisatie. De kwaliteitskundige wordt ingezet op het verbeteren, beheersen en beheren van de organisatie. Zijn geloof in de maakbaarheid van een organisatie is groot. Evenals zijn vertrouwen in eigen methodologie, protocollen en veranderaanpak. Hij redeneert daarbij als een bedrijfskundig ingenieur: organisatiestructuren, veranderprocessen en mensen worden geobjectiveerd. Meer subjectieve aspecten zoals menselijke drijfveren en gedrag, emoties en weerstand tegen verandering, passen minder in dit instrumenteel-mechanisch mensbeeld. Primair wordt kwaliteit ingestoken als een organisatie-inrichtingsvraagstuk, waarbij het institutionaliseren van het gewenste gedrag (niet voor niets heel technisch 'borging' genoemd) kan worden afgedwongen door middel via kwaliteitskundige concepten en instrumenten.



Figuur 1 Managementrollen (Bron: Schouten & Nelissen)

Als adviseur van het lijnmanagement wordt hij verondersteld om 'managerial', kwaliteitskundig én bedrijfskundig te kunnen denken (een verwachtingspatroon, waaraan menig kwaliteitskundige nog een zware dobber heeft). Hij paart een grote intrinsieke motivatie en verantwoordelijkheid voor kwaliteit aan een gedreven, vasthoudende en ondersteunende persoonlijkheid. Als pleitbezorger en uitvoerder van dit denken draagt de kwaliteitskundige daarmee bij aan de ondersteuning van deze bedrijfscultuur. Dat heeft wel een prijs: als vertegenwoordiger van dit denken is ook hij maar zelden populair. Dit

is terug te vinden in zijn positie binnen de organisatie. Voor bedrijfskundig operationeel advies wordt hij geraadpleegd, maar zelden wordt de kwaliteitskundige betrokken bij het strategische debat over de toekomst van de organisatie. Zelden ook is hij cultuurdrager van nieuwe initiatieven, verandering en innovatie of wordt hij gezien als bron van inspiratie en creativiteit. Hij stelt zich vaak (te) bescheiden en dienstbaar op. De kwaliteits-, controle- en beheerdersrollen blijken in de praktijk moeilijk te combineren met een verander-, innovatie- en pioniersrollen (zie figuur 1)². Daar is hij ook de persoon niet naar: als logisch denkende pragmaticus lijkt hij de verbeeldingskracht te ontberen die nodig is voor verre gaande innovatie en vernieuwing.

Naar een kwaliteitskundige 2.0

Werpen wij een blik op de toekomst, dan hoeft u geen helderziende te zijn om vast te stellen dat de omgeving van organisaties steeds dynamischer, onzekerder en flexibeler zal worden. Het vermogen van organisaties om succesvol te kunnen zijn, of überhaupt te overleven, zal naast een gecontinueerde nadruk op excellente bedrijfsvoering vooral zijn gelegen in de ontwikkeling van een proactieve houding en adaptatie met betrekking tot toekomstige klantwensen en omgevingseisen. Daarnaast zullen korter wordende levenscycli van producten en diensten ook een sterkere innovatiekracht van organisaties vereisen.

Inhoudelijk is kwaliteitsmanagement rijk aan concepten en methoden die dit anticiperend en innoverend vermogen van de organisaties verder kunnen ontwikkelen. Maar mede door de grote nadruk op beheersing en beheren is die kant van kwaliteit helaas niet echt tot wasdom gekomen. Juist in Demings Act-fase lijkt kwaliteitsmanagement zijn Waterloo te vinden. Het heeft er alle schijn van dat het vergroten van het collectieve leer- en innovatievermogen en het vestigen van blijvende gedragsverandering binnen de organisatie het karakter heeft van wat Vermaak betitelt als een 'taai vraagstuk'³. En dat kwaliteitskundigen - of zij nu Lean/Six Sigma, integraal kwaliteitsmanagement, certificering of business excellence toepassen - vooral veranderkundig niet beschikken over een strategie om daadwerkelijk de daarbij behorende duurzame gedragsverandering te bewerkstelligen.

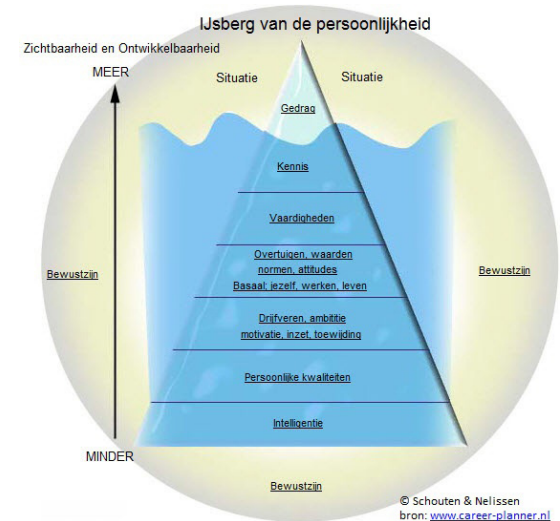
In de komende jaren zal kwaliteitsmanagement het zwaartepunt moeten verleggen naar het innoveren en flexibel maken van de organisatie. Om te beginnen door dynamiek en verandering als permanent gegeven te beschouwen. De rol van de kwaliteitskundige dient te verschuiven van een bedrijfskundige die blauwdrukachtige concepten en methoden invoert naar een rol als procesbegeleider en initiator op het terrein van leren, verbeteren en innoveren. In die rol wordt hij in staat geacht om decentrale innovatieve initiatieven binnen

2 Managementrollen Competentiemodel Schouten & Nelissen: <http://www.career-planner.nl:managementrollen>
 3 H. Vermaak (2009). *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.

de organisatie te detecteren en te verbinden met het centraal organisatiebeleid⁴. Door een grote omgevingsgevoeligheid signaleert hij vroegtijdig veranderingen in maatschappelijke ontwikkelingen en in wensen van stakeholders. Hij voelt zich nog steeds verantwoordelijk voor operational en business excellence, maar zal daarbij inzetten op een optimale flexibilisering van de processen, waarbij de input uit de omgeving leidend is.

Het ideaaltypisch profiel waaraan de kwaliteitskundige 2.0 moet voldoen luidt als volgt: een sterke persoonlijkheid met potentiële leiderschapskwaliteiten die omgevings- en toekomstgericht denkt, die een eigen visie heeft ontwikkeld op organisatieontwikkeling en kwaliteitsmanagement, en die tevens beschikt over sterke daadkracht om deze visie te realiseren. Tevens is hij in staat anderen voor zijn plannen in te nemen en hen te motiveren en te enthousiasmeren. Inderdaad, het profiel van een goede lijnmanager! Iemand die qua persoonlijkheid uit het juiste hout is gesneden en die gedreven is om het verschil te maken binnen de organisatie. Natuurlijk moet de kwaliteitskundige 2.0 ook kunnen beschikken over een passende toolkit met kwaliteitsmethoden en -technieken, maar zal zijn drive en persoonlijkheid doorslaggevend zijn voor zijn succes⁵. Hij zal actief moeten bijdragen aan de cultuur waarin - in alle lagen van de organisatie - afwijkende meningen, diversiteit aan inzichten, experimenten, creativiteit en innovatie eerder gewenst dan ongewenst zijn.

Andere opzet opleiding kwaliteitskundigen



Figuur 2 Ijsberg van de persoonlijkheid

4 T. Homan (2007). *Organisatiedynamica; Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
 5 Dat het succes begint met de selectie van goede mensen is onder meer door Jim Collins aangetoond in Jim Collins (2001). *Good to Great; Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken...en andere niet*. Amsterdam: Business Contact, p. 49-70.

Een dergelijk profiel zal een andere opzet vragen van de opleiding tot kwaliteitskundige. De huidige opleidingen zijn sterk gericht op het aanleren van klassieke kwaliteitskundige kennis en vaardigheden en besteden betrekkelijk weinig aandacht aan de competenties die voor een goede kwaliteitskundige 2.0 noodzakelijk zullen zijn. Als intrinsieke motivatie en persoonlijkheid een noodzakelijke voorwaarde zijn voor succes, doet zich het probleem voor dat zulke aspecten van de persoonlijkheid aanmerkelijk minder zichtbaar en ontwikkelbaar zijn dan kennis, vaardigheden en gedrag (zie figuur 2)⁶. Met andere woorden: binnen de beperkte mogelijkheden van een opleiding zullen motivatie en persoonlijkheid maar zeer beperkt ontwikkelbaar blijken. Dat maakt het wenselijk om aankomende studenten op hun persoonlijkheid en motivatie aan de poort te selecteren. Er zijn in Nederland meerdere opleidingen waar de selectie op persoonlijkheid en motivatie plaatsvindt⁷. Mensen 'die het niet hebben' worden niet toegelaten tot dit soort opleidingen. In de opleiding zelf zou een vooraanstaande plaats ingeruimd moeten worden voor de ontwikkeling van competenties zoals mensgericht leiderschap, motiveren, samenwerken, organisatie- en omgevings sensitiviteit en innovatief vermogen. Hiervan afgeleid, zullen inhoudelijke kennis en vaardigheden op het gebied van kwaliteitsmanagement, organisatieontwikkeling en verandering worden aangeboden. In plaats van de bestaande klassieke onderwijsvorm zal veel meer gewerkt moeten worden op basis van *action learning*. Hierbij wordt in teamverband projectmatig gewerkt aan voor de eigen organisatie relevante leeropdrachten. Parate kennis is veel minder belangrijk dan het vermogen just-in-time-kennis te mobiliseren: snel toegankelijke kennis, die actueel en in de gewenste mate van diepgang beschikbaar is. Door de aanstelling van persoonlijke coaches en het inrichten van begeleide intervisie zal de persoonlijke ontwikkeling van de aankomende kwaliteitskundige worden begeleid. Tot slot zal de proeve van bekwaamheid moeten bestaan uit het uitvoeren en verdedigen van een geslaagd en innovatief veranderingsproces.

In de toekomst kan kwaliteitsmanagement zich als afzonderlijke discipline legitimeren door haar vermogen om succesvol mee te groeien met veranderende verwachtingen en omgevingscondities. Zij heeft daartoe voldoende inhoudelijke bagage aan boord, maar het zal een nieuwe generatie kwaliteitskundigen zijn, die met een gelijke focus op voortdurende verandering en aanpassing daartoe het voortouw zal moeten nemen.

6 Ijsberg van de persoonlijkheid: <http://www.career-planner.nl>.

7 Bijvoorbeeld opleidingen voor schoolleider in het primair onderwijs of de hogere hotelscholen laten studenten toe na een uitgebreid assessment waarin de motivatie en persoonlijkheidskenmerken van doorslaggevend belang zijn voor hun toelating.