



*Na haar opleiding aan de Wageningen Universiteit rondde Tineke Jacobs de post-HBO Quality Engineer af aan de Hogeschool Utrecht. Van kwaliteitsmanager ontwikkelde zij zich tot projectmanager op het snijvlak en business en ICT. Ook is zij trainer en projectcoach, en zet zij met haar website [www.projectpraktijk.nl](http://www.projectpraktijk.nl) projectleiders aan tot denken over de wijze waarop zij hun project succesvol kunnen organiseren.*

## DE TOEKOMST VAN DE KWALITEITSMANAGER

### De toekomst van de kwaliteitsmanager

Kwaliteit. Van product, dienst, proces, organisatie en samenleving. Om dat voor elkaar te krijgen heb je vast en zeker een kwaliteitskundige nodig. Het klinkt in elk geval taalkundig logisch. Maar we weten ook: vakmensen zorgen dat hun producten, diensten, processen etc. van goede kwaliteit zijn. Dat roept de vraag op: in hoeverre zijn zij kwaliteitskundigen? Sterker nog: is niet iedereen die iets voortbrengt een kwaliteitskundige? En, dus, refererend aan de context van dit boek: is kwaliteitskunde dan wel een specialisme, een eigen vak? In Synaps (2010) schreef ik daarover: "Er zijn maar weinig mensen die de kwaliteit van het eigen werk niet interesseert. Als je iets maakt kijk je of het goed is, en zo niet, dan verbeter je het. Tenzij je afgestompt bent. Maar ook dan zie je dat het niet goed is. Je doet er alleen niets mee. En toch zijn er kwaliteitskundigen. Zijn dat dan geen vreemde, overbodige, types? Nemen zij niet de verantwoordelijkheid voor kwaliteit uit handen van degenen bij wie het in handen is, en moet blijven?". In dit stuk zal ik op die vraag ingaan. Ik zal kort stilstaan bij de huidige rol van de kwaliteitskundige en dan komen met een richtinggevend perspectief.

Deze zomer zag ik een kwaliteitskundige in actie. Hij presenteerde de performancecijfers over het afgelopen jaar en leidde zijn praatje in met de volgende woorden: "als kwaliteitszorgmedewerker kijk ik natuurlijk naar de dalers en de slechte cijfers". De vanzelfsprekendheid waarmee hij dat zei, maar ook de vanzelfsprekendheid waarmee dit door zijn gehoor ontvangen werd, baart mij zorgen. Tegelijkertijd weet ik dat dit op veel plaatsen de realiteit is. En als je niet verder denkt dan je neus lang is, is er ook niet aan te ontkomen: er worden 'van buitenaf' normen opgelegd, die moeten worden gehaald, daarvoor zijn metingen nodig, en omdat de mensen die zich met het primaire proces bezighouden er geen tijd voor hebben (en er deels niet voor zijn opgeleid), is er een kwaliteitskundige die de meetlat hanteert en presenteert.

Het mag dan de realiteit zijn in veel organisaties, maar is dat wat we willen? Geregeerd door normen waar je geen invloed op hebt systemen bedenken die je desondanks nog zoveel mogelijk speelruimte geven. Het is niet de bedoeling van de kwaliteitsmedewerkers, het is niet de bedoeling van de mensen die de prestaties leveren, het is zelfs niet de bedoeling van degenen die de normen verzinnen. En toch komt het hier nog te vaak op neer. Denk maar aan de prestatiecontracten bij de politie, de outputsturing in het onderwijs. De normen zijn er, de metingen ook, maar het plezier en het vakmanschap van de mensen die het voor elkaar moeten krijgen zijn ver te zoeken. En de kwaliteitskundige, die voelt zich er ook niet écht lekker bij, getuige het citaat waarmee ik deze alinea begon.

Als ik dat zie, kan ik het niet laten te verwijzen naar 'good old' Robert Pirsig. Hij maakt een onderscheid tussen statische en dynamische kwaliteit. "Statische kwaliteit is conserverend, bijbehoudend, gebaseerd op gewoonte en herinnering. [...] Dynamische kwaliteit is de bron van alle verandering [...]. Dynamische kwaliteit creëert de wereld waarin wij leven, maar statische kwaliteit is noodzakelijk om haar in stand te houden. Alleen maar in stand houden loopt telkens uit op stagnatie, het verhinderen van verandering, het verbieden van het afwijkende. Het is zaak telkens de balans te zoeken tussen beide kwaliteiten" (<http://www.goodadvicebooks.nl/artikelen/kwaliteit.html>).

Zie hier de uitdaging van de kwaliteitskundige: op zoek naar degelijkheid zonder te verstarren, op zoek naar sprankeling, energie, creativiteit zonder in te boeten op de meetbare kwaliteit van producten en diensten. Zijn wij kwaliteitskundigen daarmee goed op weg?

Misschien kunnen we wat leren van de topsport. Afgelopen zomer waren velen in de ban van de Olympische Spelen. Epke Zonderland, wat een prestatie! Zonder twijfel van buitengewone kwaliteit. Hier bepalen de spelers hun eigen normen en stellen alles in het werk deze ook te halen. Dus meldt Epke al lang vóór de spelen dat hij alleen voor goud gaat. Dat is zijn eigen keuze, zijn eigen ambitie en dat maakt het brengen van offers vele malen makkelijker dan bij een opgelegde norm. Een documentaire van Studio Sport (NOS Sport, 2012) over de voorbereiding van Epke geeft enig inzicht in de rol die de kwaliteitsmanager zou kunnen hebben. Na iedere training stapt Epke van de mat en bekijkt samen met zijn coach de beelden van de oefening. Dat geeft weer input voor de volgende oefening. Een beetje eerder dit, een beetje rechter dat... Plan-do-check-act in actie. Laten we de coach eens als kwaliteitskundige zien. Dan zie ik twee taken. De eerste is zeggen wat er voor verbetering vatbaar is. Direct als het mis is gegaan, maar ook op basis van trends en patronen. De tweede is motiverend: steeds maar in de gaten houden waarom je dit doet, in welk perspectief de keuzes staan. Een te verkokerde blik voorkomen. In die rol is hij betekenisgever.

Zou dit dan de toekomstige rol voor de kwaliteitskundige moeten zijn? Analyseren, aanwijzingen geven, voorkomen van kokervisie? Het ligt in lijn met Pirsigs verhaal. Maar die roept - natuurlijk - nieuwe vragen op, want:

1. Kunnen mensen die op een langdurig contract in dienst zijn op den duur wel voorkomen dat kokervisie ontstaat?

2. Is de combinatie van coach en analyseerder haalbaar?
3. Bij individuele sporters is het makkelijk om zelf normen te bepalen, maar voor organisaties werkt dat natuurlijk niet.

### **Kokervisie voorkomen**

Voorkomen dat je verkokert binnen de regels die nu eenmaal gesteld zijn. Dat is een relatief recente ontwikkeling in het vak. Ze zijn er zeker: kwaliteitskundigen die medewerkers laten zien dat zij - ondanks de regels - op hun eigen terrein meer invloed hebben dan het lijkt. Dat er best speelruimte is. Maar dat je om die te zien en te gebruiken creatief en inventief moet zijn. Zo krijgen mensen weer (meer) plezier in hun werk, en hoop je dat de kwaliteit van het geheel erop vooruit gaat. Deze rol vraagt enige distantie. Natuurlijk moet je de interne logica van een organisatie begrijpen, maar je moet je er ook niet al te zeer bij neer willen leggen. In het begin ben je nog fris, maar na een tijdje... Wil hij deze rol goed spelen dan moet de kwaliteitskundige niet langer dan 2, 3 jaar bij één organisatie zitten. Alle kwaliteitskundigen ondernemer of het NNK als flexpool...?

### **Combinatie van coach en analyseerder**

In het afgelopen wintercamp van de DAQ stond onder meer dit vraagstuk op de agenda. De voorlopige conclusie was dat je, een enkeling uitgezonderd, niet moet verwachten, dat de analyse en de ontwikkelrol altijd in één persoon verenigd zijn. Dat zou betekenen dat we twee soorten kwaliteitskundigen 'onderkennen'. De analyticus heeft een instrumentarium dat voortkomt uit de klassieke kwaliteitskunde: meet- en regelkaarten, six sigma etc. Hij houdt zich in termen van Pirsig vooral met statische kwaliteit bezig. De ander focust op dynamische kwaliteit, en is misschien helemaal niet als kwaliteitskundige te herkennen. Op zijn kaartje staat misschien wel organisatieadviseur... Een combinatie van beiden? Die zal schaars zijn. Twee verschillende types dus, die als overeenkomst hebben dat ze begrijpen wat de insteek en de expertise van de ander is, en er gebruik van willen maken.

### **Normen bepalen**

Wie stelt de regels van het spel op? In elk geval de bedrijfsleiding, maar vaak ook wordt die door de sectorspecifieke regels of wetgeving ingekaderd. Op dit vlak is voor de kwaliteitskundigen nog een wereld te winnen. Waar zijn zij in de belangenoverleggen van de sector waarin zij werkzaam zijn? In hoeverre is er door hen gelobbyd om de outputsturing in het onderwijs te voorkomen? Waar waren de kwaliteitskundigen toen de politieleiding bedacht dat er prestatiecontracten moesten komen? De nieuwe vakvereniging faciliteert zijn leden hierin...

Maar ach, wat is dit weer een verstandige analyse. Met de nodige distantie, precies zoals het hoort. En zoals het dan dreigt te gaan, dan delft 'plezier' toch het onderspit. Mijn gevoel wordt onderstreept als ik de volgende tekst van Grunberg lees (zie kader).

*"Mensen doen soms dingen gewoon omdat ze er lol in hebben", schreef Toine Heijmans in de Volkskrant. Vervolgens had ik met Heijmans per e-mail een discussie over de vraag of ambitie en plezier samengaan.*

*Kijkend naar Roger Federer zie ik van alles, maar plezier? Heijmans kende een topsporter die plezier in haar vak had, dus misschien gaan ambitie en lol samen.*

*Als het werkelijk om plezier gaat, dan zou winnen betrekkelijk onbelangrijk moeten zijn.*

*Dan zouden we zeggen: "Badmintonner X bakte er weer niks van, maar het plezier dat hij had was pure schoonheid". Ook zouden bedrijven mensen in dienst moeten houden die niet goed zijn maar wel plezier hebben.*

*Dit laatste lijkt mij uitstekend. Te veel efficiency is slecht voor alle betrokkenen. Tien tot twintig procent van de werknemers mogen gewoon plezier hebben in wat ze niet of nauwelijks kunnen. Goed voor het bedrijf én de werknemers.*

*Arnon Grunberg, de Volkskrant, 15-8-2012*

De kwaliteitskundige zorgt dat mensen met plezier mooie dingen maken. Dat vraagt gedegen analyse en behoud van het goede, gecombineerd met creativiteit en lef. Lef om het eens heel anders te doen. Op dat vlak hebben kwaliteitskundigen nog veel te leren. We acteren nog teveel binnen door anderen gestelde kaders, maken onszelf schuldig aan kokervisie. De nieuwe vakvereniging zou daarin een stimulerende rol moeten spelen. Om dat zover te krijgen heeft zij dan wel een kwaliteitskundige nieuwe stijl nodig... Laat de discussie maar losbarsten!

### **Referenties**

Pirsig, R. (2008). *Zen en de kunst van het motoronderhoud - een onderzoek naar waarden*. Amsterdam: Prometheus.

<http://www.goodadvicebooks.nl/artikelen/kwaliteit.html>, geraadpleegd 9 september 2012.

NOS Sport, Operatie Zonderland, uitgezonden 5 juli 2012.

Jacobs, T. (2010). De Kwaliteitskundige. *Synaps*, nr. 31, p. 9.