

vanuit het beheersingsparadigma. Wanneer we een perspectief onderscheiden dat ik continue verbetering genoemd heb, past de Normatieve school daar m.i. in. De Reflectieve school past niet in een van de vier perspectieven. Kenmerkend is juist dat de kwaliteitsdeskundige binnen de school eigen keuzes kan maken. Dat leidt Vinkenburg tot de uitspraak, dat wie veronderstelt dat de Reflectieve school werkt vanuit het betrokkenheidsparadigma, "niet bij voorbaat gelijk heeft". In een artikel in Sigma bepleitte ik dat er een vierde school is, die ik de contextuele school genoemd heb. Haar object is de organisatie in haar context. Deze past binnen het perspectief van transformatie. Samengevat leidt dat tot het overzicht (tabel 1).

Tabel 1 Karakteristieken van de vier perspectieven

| Vier perspectieven op kwaliteitsmanagement |                         |                                            |                                               |                                                      |
|--------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Kemenade                                   |                         |                                            |                                               |                                                      |
| Object                                     | Product/Proces          | Organisatie                                | De menselijke factor                          | Product, proces, organisatie en mensen in de context |
| Quality =                                  | Fitness for use (Juran) | Stakeholders value                         | A cultural change process                     | Transformation                                       |
| Kwaliteit adagium                          | Meten is weten          | Satisfy or delight customer's expectations | Optimize interaction between all stakeholders | Adjusting to the context                             |
| Tien aangesloten centraal                  |                         |                                            |                                               |                                                      |
| Hardjono                                   | Materieel vermogen      | Commercieel vermogen                       | Socialisatie vermogen                         | Spiritueel vermogen                                  |
| Beck & Cowan                               | Order (blue)            | Success (orange)                           | Community (green)                             | Synergy (yellow)                                     |
| Wilber                                     | It (outer, individual)  | I (inner, individual)                      | We (inner, collective)                        | Its (outer, collective)                              |
| Shiba and Walden                           | Control                 | Continuous improvement                     | -                                             | Breakthrough                                         |
| Vinkenburg                                 | Beheersing              | Betrokkenheid                              |                                               |                                                      |
|                                            | Empirische school       | Normatieve school                          |                                               |                                                      |
|                                            | Reflectieve school      |                                            |                                               |                                                      |
| Kemenade                                   | Contextuele school      |                                            |                                               |                                                      |

De kwaliteitsmanager

Een interessante vraag is nu, wat de verschillende perspectieven betekenen voor de rol en vaardigheden van de kwaliteitsmanager in een organisatie. In een internationaal literatuurreview naar de vereiste competenties van kwaliteitsmanagers (Kemenade, 2012) wordt naast inhoudelijke kennis en vaardigheden gepleit voor interpersoonlijke en intrapersonlijke vaardigheden. 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. Er wordt in de onderzochte literatuur geen onderscheid gemaakt in de rol

van de kwaliteitsmanager tussen verschillende perspectieven op kwaliteitsmanagement. De vaardigheden zijn vaak vaag gedefinieerd. Het valt op dat persoonlijke vaardigheden, zoals self management skills totaal niet worden genoemd.

In de discussies over de rol van de kwaliteitsmanager van de laatste tien jaar in Nederland is dat zeker niet het geval. Zelf-kennis wordt wel degelijk van belang geacht. In discussies komt naar voren dat de kwaliteitsmanager vele rollen moet kunnen vervullen. Dat loopt uiteen van hofnar, adviseur, expert, implementator, auditor, facilitator, innovator, strateeg, communicator, bruggenbouwer, verbinder, activerder, debater tot docent, illustrator, denker, charmeur en formateur.

In de vier perspectieven past de rol van kwaliteitscontroleur of kwaliteitsinspecteur bij het beheersingsperspectief. Je kunt daarbij denken aan het belang van statistische vaardigheden. Het continu verbeterperspectief is voor (kwaliteits)managers, die de organisatie stimuleren tot verbetering. Coachingsvaardigheden zijn hier centraal. De kwaliteitskundige in het betrokkenheidsparadigma is de facilitator, die de mensen stimuleert tot verbetering. In het transformatie perspectief hebben we een veranderkundige kwaliteitsmanager nodig (quality change agent, zie figuur).

Figuur Roles of the quality manager (Kemenade & Vanremoortele, 2012)

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 intrapersonlijke. Bovendien verandert de mate van sturing. Van een inspecteur (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 kan