



# De kwaliteitsmanager als veranderaar

## Eigenschappen en competenties van de kwaliteitsmanager

**De kwaliteitsmanager ontwikkelt zich steeds meer van beheerder van een bureaucratisch kwaliteitsmanagementsysteem, tot kennismanager, organisatieadviseur en veranderaar. De functie van kwaliteitsmanager wordt daarom steeds interessanter en uitdagender. Hij staat midden in de bedrijfsvoering en vervult een cruciale rol in het creëren van draagvlak. Wat zijn de belangrijkste eigenschappen en competenties van de succesvolle, hedendaagse kwaliteitsmanager?**

## Van eindinspecteur naar organisatieadviseur

De laatste decennia zijn er meerdere benaderingen van kwaliteit ontstaan. Dit heeft met zich meegebracht dat ook de rol van de kwaliteitsmanager is veranderd. Aanvankelijk was hij de kwaliteitscontroleur die producten, die kwalitatief onder de maat waren, afkeurde. Hij kwam aan het einde van het productieproces in actie.

Daarna kreeg kwaliteit een andere betekenis. De kwaliteitscontroleur werd de kwaliteitsmanager die zich voornamelijk bezig hield met het in stand houden van het kwaliteitsmanagementsysteem. De huidige kwaliteitsmanager heeft inmiddels een veel bredere functie en houdt zich bezig met de hele organisatie. Kwaliteitsmanagement is geen zelfstandige discipline meer, maar gaat over de bedrijfsvoering en de organisatie in al haar facetten.

Het is niet meer voldoende dat de kwaliteitsmanager alleen de normen kent en kan toepassen. De huidige kwaliteitsmanager heeft vakinhoudelijke kennis nodig over organisatiekunde en dient te beschikken over organisatiekundig inzicht. Hij heeft een adviesrol en richt zich op de strategie en het beleid. Samen met het management zorgt hij ervoor dat de bedrijfsvoering blijft aansluiten bij de steeds veranderende eisen en verwachtingen van de klant, de (wettelijke) eisen die aan een product of dienst worden gesteld en andere maatschappelijke ontwikkelingen. Hij zorgt ervoor dat het kwaliteitsmanagementsysteem bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen en ondersteunt de medewerkers bij het vertalen van de doelstellingen naar het dagelijkse werk. Zo bekeken is de kwaliteitsmanager van deze tijd meer een organisatieadviseur.

## Veranderingen

Iedereen draagt verantwoordelijkheid voor kwaliteitsmanagement. Niemand kan zich hieraan onttrekken. Een systeem functioneert wanneer de medewerkers het als een eigen systeem accepteren waarvan ze dagelijks de voordelen ervaren. In veel gevallen veronderstelt dit een andere manier van werken en van omgaan met elkaar. Veranderingen zijn inherent aan het werken aan kwaliteit. Ontwikkelingen in de omgeving leiden tot verbeteringen. En verbeteren betekent veranderen. De kwaliteitsmanager plant de veranderingen constructief en beschikt daarom over vakinhoudelijke kennis over veranderingsprocessen. Hij stuurt de veranderingsprocessen aan.

## Draagvlak creëren

Betrokkenheid van de medewerkers is essentieel om veranderingen optimaal door te voeren. Maar veranderingen roepen vaak weerstand op. Dit vloeit voort uit onzekerheid of uit het ontbreken van de noodzaak. Als iedereen tevreden is

## In minder dan 50 woorden

- In de laatste decennia is de rol van kwaliteitsmanager ontwikkeld van kwaliteitscontroleur naar kwaliteitsmanager.
- De huidige kwaliteitsmanager beschikt over kennis van en inzicht in organisatiekunde en creëert draagvlak voor veranderingen.
- Hij motiveert en coacht medewerkers en adviseert het management.
- Een uitdagende functie in het hart van de organisatie.

met de huidige gang van zaken, ontbreekt de noodzaak. Daarom creëert de kwaliteitsmanager draagvlak. Hij maakt de noodzaak voor de verandering zichtbaar en deelt deze met de medewerkers. Hij heeft inzicht in de cultuur en het proces van de verandering. Een goede kwaliteitsmanager ontwikkelt een antenne om uitingen van weerstand meteen te herkennen en neemt deze weg. Hij creëert bewustwording en steun voor de verandering. De mate waarin de kwaliteitsmanager sturing kan geven aan het veranderingsproces bepaalt de bereidheid van medewerkers om mee te werken aan de verandering. Deze bereidheid wordt namelijk bepaald door de noodzaak om te veranderen, het vermogen van medewerkers om te veranderen en de mate waarin medewerkers positief staan ten opzichte van de verandering.

## Motivatie

Veel kwaliteitsmanagers leggen de focus op modellen en systemen. Zij zorgen dat die 'kloppen', zonder dat het gedrag van de medewerkers in positieve zin verandert. Het effect daarvan is averechts. De oorzaak kan dan liggen in de oorspronkelijke motivatie om een systeem op te zetten. Wanneer het om het behalen van een certificaat gaat, staat het ontwerp van het systeem voorop. De kwaliteitsmanager stelt zich expertmatig op en zorgt dat het systeem voldoet aan de eisen uit de norm. Wanneer een organisatie een systeem opzet omdat zij het zelf wil, staat organisatieontwikkeling voorop. De kwaliteitsmanager is dan vooral een aanjager en bewaker van de processen. Hij betreft medewerkers bij verbeteringen en legt de nadruk op hun lerend vermogen. Hij treedt meer op als coach of als organisatieadviseur. Hij heeft de kennis, de houding en de vaardigheden om medewerkers in beweging te brengen. Hij draagt bij aan verbeteringen die belangrijk zijn voor de medewerkers. Het gaat niet om het produceren van handboeken, maar om ervoor te zorgen dat de medewerkers enthousiast worden van de verbeteringen.

## Positie van de kwaliteitsmanager

De kwaliteitsmanager heeft een goede positie om veranderingen door te voeren. Om deze positie goed te kunnen bekleden heeft de kwaliteitsmanager aanzien nodig bij het management en bij de medewerkers. Om dit te kunnen bereiken blijft hij op de hoogte van alle relevante ontwikkelingen

binnen en buiten de organisatie. Hij zorgt ervoor dat kwaliteit prominent op de agenda van het management staat. Hij kent het krachtenveld en verdiept zich in de belangen die spelen op de verschillende terreinen en in de conflicten over verantwoordelijkheden tussen processen en of afdelingen. Hij zorgt ervoor dat hij onafhankelijk blijft. Een sterk management accepteert alleen een advies dat kritisch en onafhankelijk is. Om een kwaliteitsmanager de kans te geven zich onafhankelijk op te stellen, zal er een sfeer van openheid moeten zijn waarin het mogelijk is om vrijuit te praten. Dat vereist van het management dat zij open staat voor andere, eventueel afwijkende meningen. Bovendien moet het management volledig achter kwaliteitsmanagement staan.

### Ambassadeur

De kwaliteitsmanager heeft een advies- en voorlichtingsfunctie. Hij bepaalt niet de kwaliteit en niet de inhoud van het beleid, de doelstellingen of de prestatie-indicatoren. Dat

vooral als iets van de kwaliteitsmanager in plaats van van henzelf. Hoe meer de kwaliteitsmanager zich specialiseert, des te makkelijker wordt het voor medewerkers om zich niet betrokken bij of verantwoordelijk te voelen voor kwaliteit. Dit is helemaal het geval wanneer de kwaliteitsmanager een cruciale rol heeft gespeeld bij het opzetten van het systeem. Hij heeft sindsdien het beheer op zich genomen. Het systeem heeft zich om hem heen ontwikkeld. Als deze kwaliteitsmanager weggaat, ontstaat er een plek die snel moet worden opgevuld om te voorkomen dat het systeem in verval raakt. De kwaliteitsmanager komt met al zijn deskundigheid alleen te staan.

### Hoe laat hij dat achter zich?

Om ervoor te zorgen dat medewerkers kwaliteit als onderdeel van hun dagelijkse werk zien, zal de kwaliteitsmanager zijn kennis moeten overdragen aan de medewerkers en hun professionaliteit op een hoger peil brengen. Hij vergroot het

## Kwaliteit is een verantwoordelijkheid van iedereen, daarin ondersteund door de kwaliteitsmanager

doet het management in samenwerking met de medewerkers. De vakdeskundigheid ligt op de werkvloer. De kwaliteitsmanager stelt dus ook nooit de verbetermaatregelen op. Hij stimuleert wel de medewerkers om verbetermaatregelen op te stellen en zal ze faciliteren. Hij is verantwoordelijk voor een goede sturing van een verander- of verbeterproces. Maar niet voor de daadwerkelijke verbetering. Niet voor de kwaliteit. Het management is verantwoordelijk voor kwaliteit. De kwaliteitsmanager is niet 'diegene van de kwaliteit', maar fungeert als een ambassadeur van kwaliteit en houdt een helicopterview over het systeem.

### Geïsoleerde positie

Iedere manager en medewerker zal blij zijn met een goede kwaliteitsmanager die zijn functie boeiend, inspirerend en zinvol vindt. De ideale rol voor de kwaliteitsmanager is dat de medewerkers hem zien als de expert op het gebied van kwaliteitsmanagement. Iedereen raadpleegt hem bij wijzigingen in het product of dienst, proces of afdeling over de gevolgen voor het functioneren van het systeem en de normconformiteit. Hier kleeft echter ook een nadeel aan. De kwaliteitsmanager is de specialist en kwaliteit is dan iets van de specialist en niet meer van de medewerkers. Medewerkers zien kwaliteit

probleemoplossend vermogen en het kwaliteitsbewustzijn bij de medewerkers. Hij helpt hen inzicht te ontwikkelen in kwaliteitsmanagement. Hierdoor creëert hij draagvlak. Was de kwaliteitsmanager voorheen degene die het wist en aan wie het management kon delegeren, nu is hij degene die de medewerkers ondersteunt. Kwaliteit is een verantwoordelijkheid van iedereen, daarin ondersteund door de kwaliteitsmanager. Op strategisch niveau vervult hij de rol van adviseur en op operationeel niveau de rol van trainer. Zo gesteld lijkt het erop dat wanneer de kwaliteitsmanager dit op een uitstekende manier doet, hij zichzelf uiteindelijk overbodig maakt. Dat hoeft niet. Wanneer hij passie uitstraalt, brengt hij de mensen in beweging. Hij stimuleert, beloont en respecteert eigen initiatieven en eigen verantwoordelijkheid. Op die manier heeft hij nog steeds invloed en gezag.

### Schakelfunctie tussen management en medewerkers

De kwaliteitsmanager heeft dagelijks contact met het management en met de medewerkers. Hij staat voor beiden klaar en heeft feeling met de medewerkers. Dit kan gestructureerd, maar ook spontaan in de wandelgangen. Hij loopt overal tussendoor of binnen. Hij praat met iedereen, wil weten wat er speelt, wat medewerkers doen en bedenken.

Hij wil begrijpen waar ze mee bezig zijn. De medewerkers weten zo dat de ogen en oren van het management aanwezig zijn en openstaan voor hun impressies. Het management kan terugvallen op de kwaliteitsmanager om erachter te komen hoe medewerkers over bepaalde zaken denken. De kwaliteitsmanager is het geweten van de organisatie. Dat mag natuurlijk niet ontaarden in politieachtig gedrag. Hij zou zich moeten positioneren als denktank, zeker niet als politieagent. In gesprekken met medewerkers kan de kwaliteitsmanager vragen hoe zij hun dagelijkse werk beleven, waar ze knelpunten ervaren en hoe ze hiermee omgaan. Zoeken ze zelf een oplossing, laten ze het probleem bestaan of leggen ze het op het bordje van het management? Om openheid te creëren moet er vertrouwen zijn. Daarom moeten de medewerkers ervan doordrongen zijn dat kwaliteitsmanagement belangrijk is. De kwaliteitsmanager weet wat er speelt en beschikt over informatie. Hij weet wat het management beslist. Daarmee vergroot hij zijn invloed. Ook de discussies binnen het management zijn van belang, omdat hij zo de achtergrond van de besluiten kent. De adviesrol van de kwaliteitsmanager krijgt dan veel meer diepgang. Hij is een insider.

### Draagvlak voor zichzelf en reflecteren op eigen rol

Het is voor een kwaliteitsmanager belangrijk dat de medewerkers hem accepteren. Daarom creëert hij ook voor zichzelf draagvlak. Draagvlak creëren bestaat uit de overtuiging van de medewerkers dat de kwaliteitsmanager iets goeds doet. Door uit te dragen dat kwaliteit niet langer bijzaak is maar een absolute must, zorgt hij ervoor dat de aandacht niet verslapt en dat kwaliteit continu verbetert. Het is prettig wanneer iedereen de kwaliteitsmanager kent en informatie met hem uitwisselt. Het is van belang dat hij zaken ziet en hoort om zo tot een goede uitwisseling te komen. Hij stelt zich toegankelijk op, zodat mensen hem weten te vinden. Maar kwaliteitsmanagers worden nog wel eens teleurgesteld: "Waarom moet ik er altijd weer achteraan?" Een kwaliteitsmanager doet er verstandig aan om te reflecteren op zijn eigen rol en houding. Wanneer het niet lukt om

iets te bereiken, is het aan te raden om te achterhalen waarom de medewerkers iets niet willen of iets anders willen. Wanneer de kwaliteitsmanager het gedrag van de medewerker negatief ervaart, zou hij eens moeten uitgaan van de positieve intentie van de medewerker en onderzoeken wat de concrete aanleiding is voor zijn eigen negatieve gedachten. En wanneer het proces niet soepel verloopt, zou hij zich moeten afvragen wat zijn bijdrage daaraan is. Het is ook interessant om te zien wat de medewerker weet, ervaart en wat zijn mening is. De kwaliteitsmanager vindt iets waardevol, maar wat de medewerker vindt is ook de moeite waard.

### De kwaliteitsmanager heeft bestaansrecht

De kwaliteitsmanager is niet meer degene die zich bezig houdt met de borging van het kwaliteitsmanagementsysteem en een goed gevuld handboek. Hij is de organisatieadviseur die zich, naast de borging van het kwaliteitsmanagementsysteem, vooral bezighoudt met de veranderingsprocessen. Hij adviseert, coacht, interenieert en onderzoekt. Zo bezien is de functie van kwaliteitsmanager een cruciale (top)functie. In een organisatie die zich op een professionele manier met kwaliteitsmanagement bezighoudt, mag hij niet ontbreken. Dit brengt wel met zich mee dat de kwaliteitsmanager over een aantal eigenschappen en competenties moet beschikken die hem in staat stellen deze rol goed te vervullen. De kwaliteitsmanager heeft bestaansrecht – niet als politieagent maar als veranderaar.

### Auteur

Mr. drs. Bernadette van Pampus is zelfstandig organisatieadviseur. Haar specialisme ligt op het gebied van kwaliteitsmanagement. Zij begeleidt veranderingsprocessen in organisaties. Zij heeft twee boeken geschreven, te weten 'Kwaliteitsmanagement' en 'Kwaliteitsmanagement en interne auditing'.  
E-mail: b.van.pampus@hetnet.nl.

Advertentie



# Cross Approach®

Software voor managementsystemen

**Documentbeheer**  
Met Cross Approach beheert u eenvoudig al uw KAM-handboeken. Revisies eenvoudig starten, bewaken en doorvoeren. Elk document kan uit tekst, een stroomschema en een gekoppeld bestand bestaan.

**Ook op intranet**  
De informatie is met een druk op de knop ook in HTML beschikbaar. Klaar om opgeroepen te worden in een webbrowser. De informatie is vanuit veel invalshoeken te raadplegen en is met hyperlinks verbonden.

**Kwaliteits-, arbo- en milieuregistraties**  
Denk hierbij aan afwijkingen/klachten, werkplekinstructiekaarten voor chemische producten al dan niet in combinatie met Toxic.nl

Meer informatie?  
Kijk op [www.kmo.nl](http://www.kmo.nl)  
Of bel met **055-5383400**

