

Over competenties en het ontwikkelen ervan

# Wat is de ideale 'bagage' van de kwaliteitsmanager?

De kwaliteitsmanager is veelal een staffunctionaris, die het management adviseert over de aanpak van kwaliteitszorg en een grote rol speelt in het aansturen en uitvoeren van activiteiten rond kwaliteitsborging en -verbetering in de organisatie. Om deze functie goed te kunnen uitoefenen, is een combinatie van uiteenlopende competenties nodig. Met competentie wordt bedoeld het geheel aan kennis, ervaring, vaardigheid en motivatie dat nodig is om bepaalde werkzaamheden effectief en succesvol te kunnen verrichten.

Competenties voor aansturing en coördinatie van kwaliteitsactiviteiten kunnen worden gedefinieerd vanuit de functie, de organisatie en de omgeving. Voor organisaties is het belangrijk niet alleen uit te gaan van de bestaande functie en organisatie, maar vooral te kijken naar wat op langere termijn nodig is om succesvol te kunnen opereren.

Op basis van een aantal adviesopdrachten betreffende de eisen die omgeving en organisatie aan kwaliteitsmanagers zouden moeten stellen, werden de voornaamste competenties in kaart gebracht, waarover kwaliteitsmanagers zouden moeten beschikken. Daarnaast werd een aanpak ontworpen voor het ontwikkelen van competenties voor kwaliteitsmanagers.

*Door drs. W.D. ten Have en ing. R.J.M. Bakker*

Er zijn vier competenties waarover een effectief opererende kwaliteitsmanager moet beschikken. Deze vier competenties worden hierna gepresenteerd en toegelicht.

## 1. Veranderen

De kwaliteitsmanager moet in de eerste plaats een verandermanager zijn. De invoering van het kwaliteitsdenken grijpt diep in op het gedrag van medewerkers en op de cultuur van een organisatie. Geschreven en ongeschreven regels — die altijd als een vanzelfsprekendheid werden beschouwd — worden ineens ter discussie gesteld. Wat altijd zó gedaan werd, moet ineens zús. Veel kwaliteitsaanpakken betreffen dan ook verandering van gedrag en werkwijze. Daarbij heeft de kwaliteitsmanager te maken met verschillende krachtenvelden

die beïnvloed moeten worden. Veranderingen moeten getraceerd en 'gemanaged' worden. Een draagvlak moet gecreëerd worden. Hiervoor is inzicht nodig in de elementen van organisatiecultuur en het proces en tempo van de verandering. Tevens moeten weerstanden tegen verandering opgespoord kunnen worden en moet hier adequaat mee worden omgegaan.

De competentie 'veranderen' houdt in dat men inzicht heeft in de elementen die de cultuur van de organisatie bepalen en tevens veranderingsprocessen effectief kunnen aansturen.

## 2. Implementeren

De centrale rol die een kwaliteitsmanager wordt toevertrouwd is veelal het opzetten en invoeren van systemen rond kwaliteitsborging en -verbetering.

Van belang voor de keuze van toe te passen concepten, methoden/technieken en modellen is dat deze aansluiten bij het beleid en de strategie.

Dit vergt enerzijds het kunnen begrijpen van strategie en beleid en anderzijds dat men in staat is de vertaalslag te maken van theoretisch concept naar praktisch handelen. Een extra complicatie treedt hierbij op als de kwaliteitsmanager binnen een business unit van een concern, te maken krijgt met zowel het beleid van die business unit als dat van het concern...

Voorts moeten de gekozen concepten, methoden/technieken en modellen aansluiten bij de cultuur van de organisatie. Methoden en technieken zijn vaak nieuw en vergen een andere discipline. Vragen dus om verandering. Hierbij moet rekening gehouden worden met het verandertempo van de organisatie.

Kwaliteit van de implementatie houdt dus in: het juiste systeem op het juiste moment op de juiste plaats in de juiste uitvoering met de juiste begeleiding. Er dient een zodanige kennis van systemen aanwezig te zijn, dat er een afgewogen keuze kan wor-

den gemaakt inzake de toepasbaarheid, vorm en inhoud (per organisatie-onderdeel). Dit vergt niet alleen diepgaande inhoudelijke kennis en kennis van achtergronden van systemen, maar ook kennis van implementatieprocessen. Zij moeten gestructureerd plaatsvinden, stapsgewijs, in een tempo dat effectief is en dat de organisatie aankan.

De competentie 'implementeren' houdt dus in dat een kwaliteitsmanager beschikt over inhoudelijke kennis van besturings- en ontwikkelingsmodellen en kwaliteitsborgings- en -verbeteringsystemen.

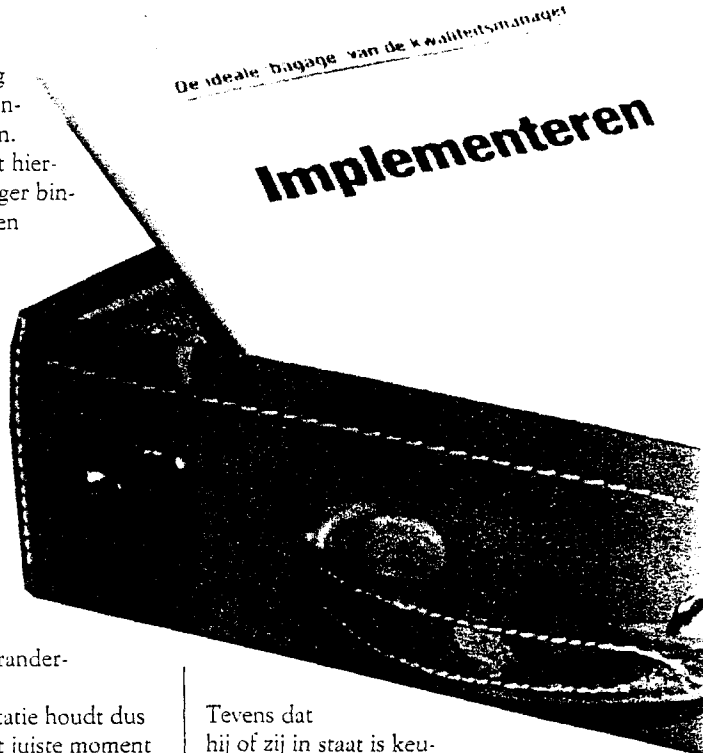
*De ideale bagage van de kwaliteitsmanager*

# Implementeren

Tevens dat hij of zij in staat is keuzes te maken voor de toepassing van systemen en modellen vanuit de gekozen strategische richting en over het vermogen beschikt systemen te implementeren



*Vera*



binnen de organisatorische context.

### 3. Organiseren

De uitvoering van het kwaliteitsbeleid zal — met name in de introductiefase — bestaan uit het uitvoeren van een aantal projecten. Onze filosofie is dat kwaliteitsmanagement uiteindelijk geïntegreerd moet zijn in de bedrijfsvoering, maar dat de orga-

nisatie via projecten in beweging moet worden gezet. Dit betekent enerzijds dat de kwaliteitsmanager in staat moet zijn goed te definiëren, te managen en ook beschikt over de adequate kennis en kunde, nodig voor het uitvoeren van projecten. Anderzijds houdt het ook in dat hij of zij de samenhang ziet tussen de kwaliteits-

### 4. Overdragen

Een van de eigenschappen van een lerende organisatie is de capaciteit om de aanwezige kennis te verspreiden onder de leden van de organisatie (diffusiecapaciteit). De competentie 'overdragen' speelt een belangrijke rol in de mate waarin kwaliteit door de medewerkers als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden binnen de organisatie wordt beschouwd. Essentieel is daarbij het bekendmaken van de richting die de organisatie op wil, van de gemaakte keuzes en van de plaats van het kwaliteitsmanagement daarbinnen. Dit betekent niet alleen dat medewerkers geleerd moet worden hoe om te gaan met kwaliteitsborgings- en -verbeteringssystemen, maar vooral ook dat activiteiten in het kader van kwaliteitszorg geplaatst kunnen worden in een breder organisatorisch verband.

Bij het overdragen van kennis vervullen kwaliteitsmanagers twee hoofdrollen: die van adviseur en die van trainer. Op strategisch en beheersmatig niveau moet hij/zij de rol van adviseur kunnen vervullen; zowel vanuit een initiërende als vanuit een ondersteunende invalshoek. Op operationeel niveau is de trainersrol gewenst. Het gaat dan om het overdragen van kennis aan verschillende groepen binnen de organisatie en om het creëren van draagvlak.

De competentie 'overdragen' houdt derhalve in dat een kwaliteitsmanager in staat is kennis, aanpak, methoden en technieken over te brengen aan verschillende medewerkers en groepen binnen de organisatie. Tevens betekent het dat hij is gericht op het kunnen fungeren als adviseur en als trainer.

### Het ontwikkelen van competenties

Hiervoor is in het kort een schets gegeven van een ideaalprofiel van een kwaliteitsmanager. In de praktijk blijkt echter vaak dat niet alle competenties bij kwaliteitsmanagers op eenzelfde niveau aanwezig dan wel ontwikkeld zijn. Het is dan ook van belang dat organisaties aandacht schenken aan het ontwikkelen van de vereiste competenties bij kwaliteitsmanagers.

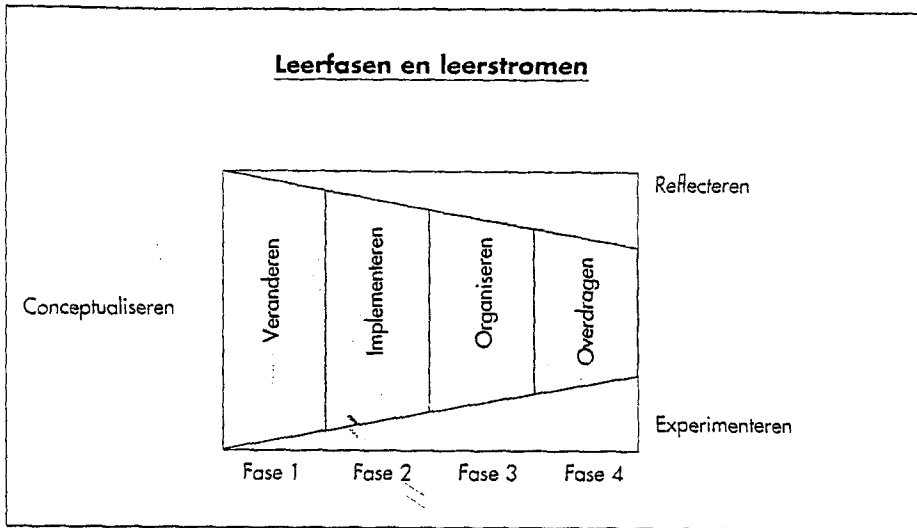
Startpunt voor de ontwikkeling is het bepalen op welk niveau de noodzakelijke competenties zich nu bevinden. Dus: over welke competenties beschikt de kwaliteitsmanager nu en in welke mate beheerst hij deze competenties op dit moment. Een 'nulmeting' in feite.

Dit kan bijvoorbeeld via het uitvoeren van een assessment, waarbij op grond van een aantal tests en cases een beeld ontstaat van



projecten en andere projecten binnen de organisatie.

De competentie 'organiseren' houdt dus — kort samengevat — in, het kunnen definiëren, bewaken, managen en uitvoeren van projecten gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen.



Een schematische weergave van een ontwikkelprogramma.

de mate waarin de competenties aanwezig zijn. Is deze 'nulpositie' in kaart gebracht, dan kan er een programma worden opgesteld voor het ontwikkelen en/of verder uitbouwen van de competenties. Daarbij moet bedacht worden dat een competentie niet alleen is opgebouwd uit (individuele) kennis en vaardigheid, maar ook is gerelateerd aan opgedane ervaringen. Een competentie ontwikkelt zich pas als er daadwerkelijk geëxperimenteerd kan worden met nieuwe mogelijkheden. Dit betekent dat er activiteiten (opdrachten) uitgevoerd moeten worden die van belang zijn voor de organisatie en het eigen leerproces. Een tweede voorwaarde voor ontwikkeling van een competentie is het kunnen reflecteren. Deelnemers moeten feedback krijgen op hun handelen en worden ondersteund bij het maken van keuzen.

Bij het ontwikkelen van competenties worden dan ook drie lijnen ofwel leerstromen onderscheiden:

- de 'conceptuele' leerstroom;
- de 'experimentele' leerstroom; en
- de 'reflectieve' leerstroom.

De conceptuele leerstroom is gericht op het opbouwen van kennis en vaardigheden, de experimentele leerstroom op het uitvoeren van praktijkopdrachten, en de reflectieve leerstroom op het individuele ondersteunen, door middel van coaching en leergroepen.

Tevens moet nagedacht worden over de volgorde waarin de competenties worden ontwikkeld. Een ontwikkelprogramma schematisch afgebeeld, bevindt zich hierboven.

Een belangrijk aspect bij een ontwikkelprogramma is voorts het leerproces. In het

begin van het programma neemt de conceptuele leerstroom een belangrijke plaats in en bestaat er vooralsnog minder aandacht voor de reflectieve en experimentele leerstroom. Uitgangspunt is dat het leerproces in de loop van de tijd moet verschuiven van de 'aanbiedende' vorm naar de 'vragende' vorm. In de aanbiedende vorm zijn de docenten en begeleiders sturend, in de 'vragende' vorm zijn de deelnemers meer sturend.

Na afsluiting van een formeel programma is er soms nog behoefte aan individuele begeleiding bij het uitvoeren van concrete activiteiten. De begeleiding kan zowel inhoudelijke verdieping betreffen als individuele coaching.

Een compleet programma schematisch afgebeeld, staat onder aan deze pagina.

### Samenvatting

Voor het effectief aansturen en uitvoeren van kwaliteitsactiviteiten vanuit de functie van kwaliteitsmanager zijn competenties nodig. In de praktijk blijkt dat kwaliteitsmanagers er behoefte aan hebben deze competenties te ontwikkelen. Daartoe is niet alleen aandacht nodig voor de inhoudelijke aspecten, maar ook voor reflecteren en experimenteren. Het gestructureerd ontwikkelen van competenties draagt bij tot de effectieve uitvoering van het kwaliteitsbeleid binnen een organisatie en het komen tot een organisatie die in staat is om voortdurend te verbeteren.

*Wouter ten Have werkt als adviseur bij de afdeling Sociaal Management van Berenschot BV. Renco Bakker is adviseur bij Berenschot Batalas.*

Een schematische weergave van een compleet programma.

