

# De kwaliteitsmanager als intern adviseur

Ad Tempelaars

14 september 2007; KZOB



# Historie kwaliteitsmanagement

Taylor

1900  
Industrie

Product

1910

1920

Shewart

1930

Proces

Statistiek

1940

Juran/Deming

1950

SPC/PDCA

Crosby-Ishikawa-Feigenbaum

1960

AQAP

1970

Tagushi-Imai

1980

Motivatiprogramma's

Dienstverlening

1990

Organisatie

ISO/EFQM

Publieke sector

De Caluwe-Wierdsma-INK-ers

2000

INK (totaalkwaliteit)

2010

INK (managementmodel)

?



# Taken van de kwaliteitsmanager

1900

Alles controleren

1910

1920

1930

Steekproeven nemen

1940

1950

Registreren en bijhouden

1960

1970

Toepassen statistiek

1980

Kwaliteitshandboeken maken en bijhouden

1990

Certificatie regelen/kontaktpersoon met klanten en leveranciers

2000

Klantentevredenheidsonderzoeken uitvoeren

2010

?



# Rollen van de kwaliteitsmanager

1900

Meetspecialist

1910

1920

1930

1940

1950

Administrateur

1960

1970

Statisticus

1980

Systeembeheerder

1990

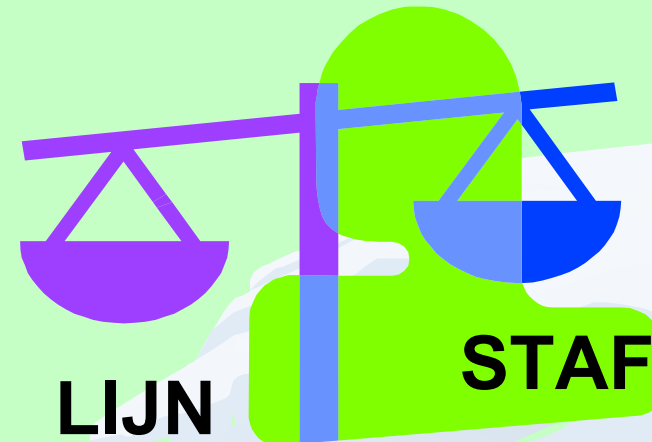
Regelaar (spin in het web)

2000

Intern adviseur

2010

?



# Perspectieven voor het kijken naar een organisatie

- **Bedrijfskundig: rationeel, cijfermatig, systemen**
- **Organisatiekundig: gedrag, rollen, kernkwaliteiten, competenties, structuur, organisatievormen**
- **Veranderkundig: weerstanden, gedrag, macht, conflicten**



# Kennisdomeinen van de kwaliteitsmanager

1900

Productkennis



1910

1920

1930

1940

1950

Bedrijfskunde

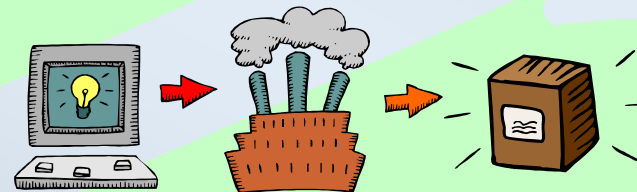


1960

1970

1980

Organisatiekunde

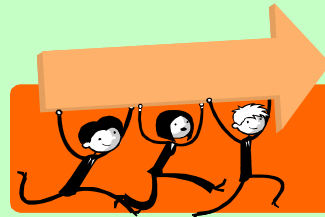


1990

2000

2010

Veranderkunde



?



# Aspecten van veranderen



# Waardetoevoeging

GROEI



CULTUUR

Geld

Kennis

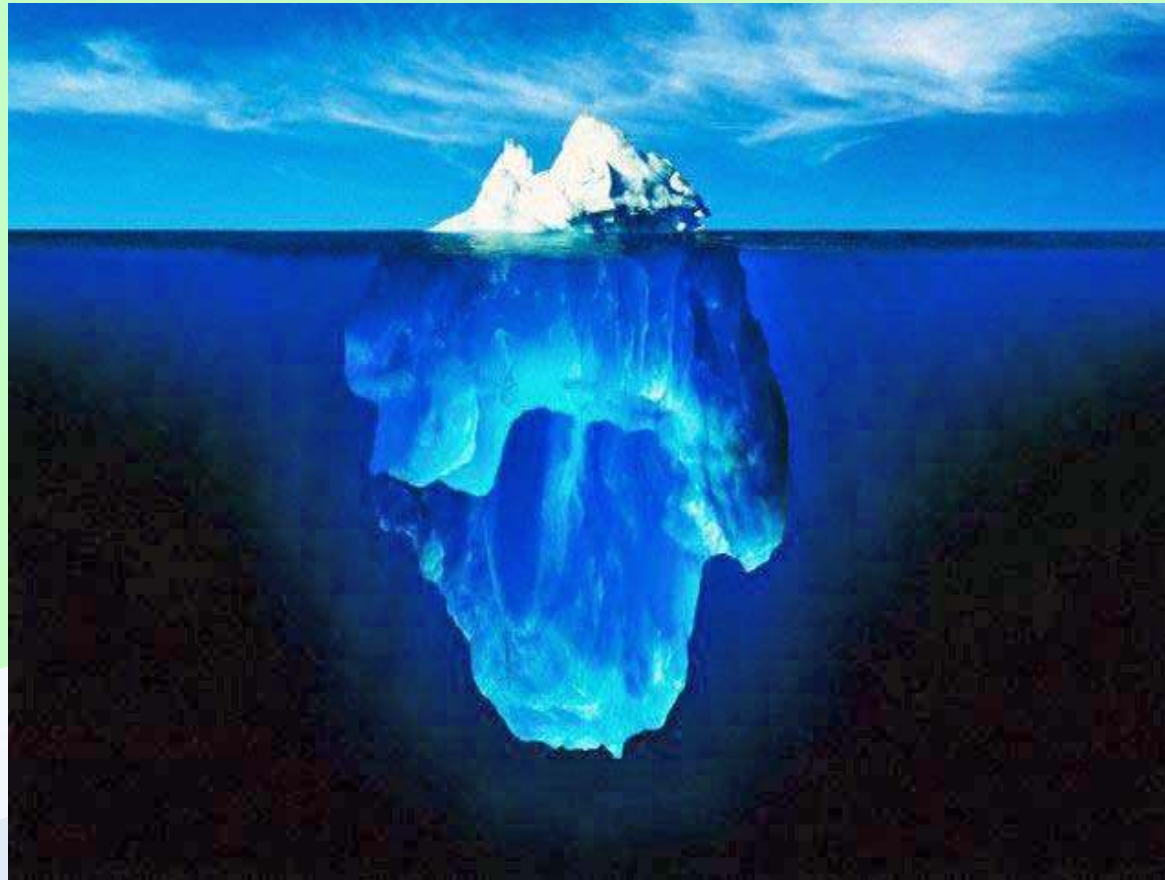
Samenwerking

Innovatie

Fun en passie



# De organisatie als ijsberg

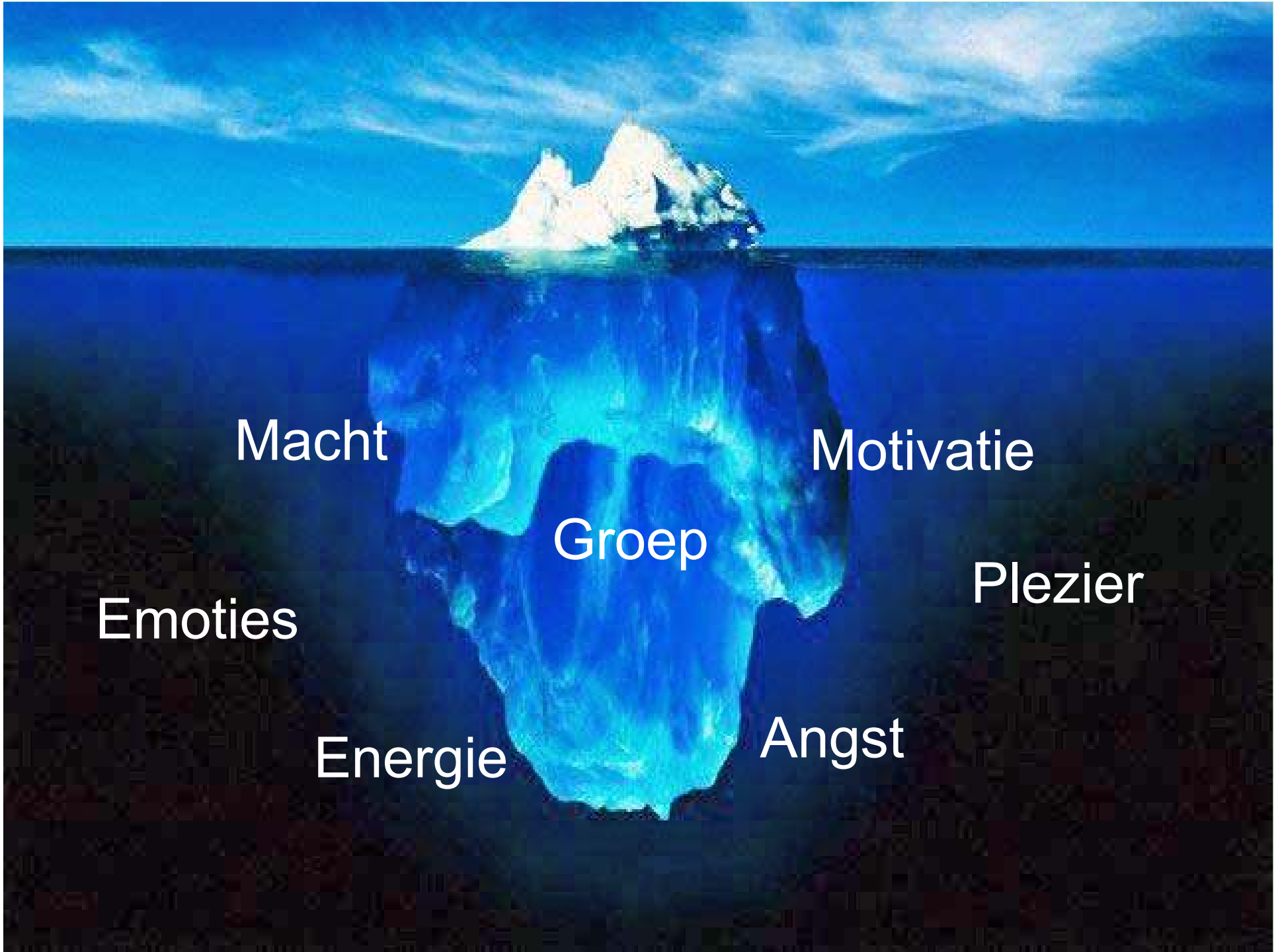


Taken  
Procedures

Bevoegdheden

Communicatie  
Planning





Macht

Motivatie

Groep

Plezier

Emoties

Energie

Angst

Taken

Beve

Proce

**Bewust, gepland gedrag**

Communicatie

Planning

Macht

Motivatie

Groep

**Onbewust, spontaan gedrag**

Plezier

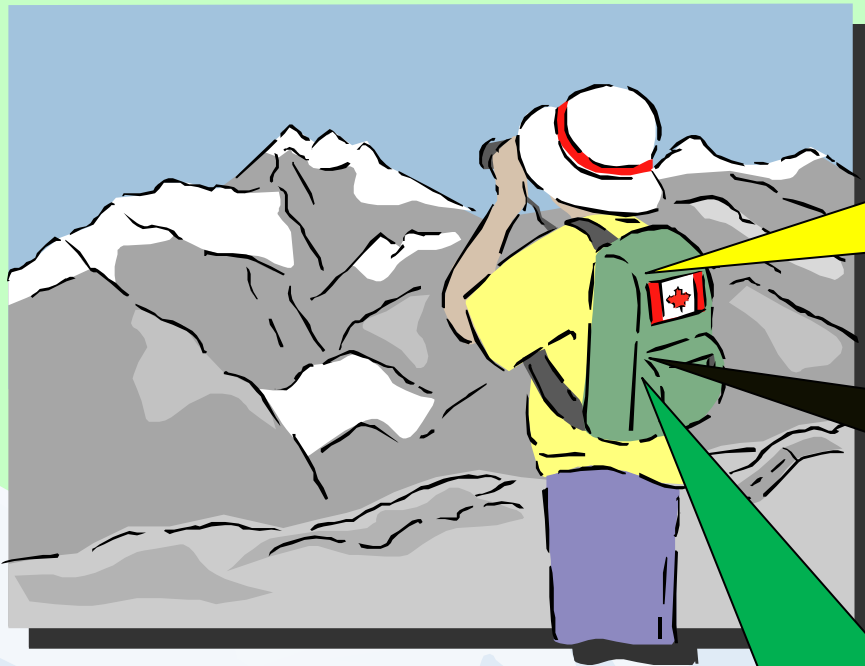
Emo

Energie

Angst



# De intern adviseur



Kennisdomeinen

**V O B**

Persoonlijkheid  
OVK

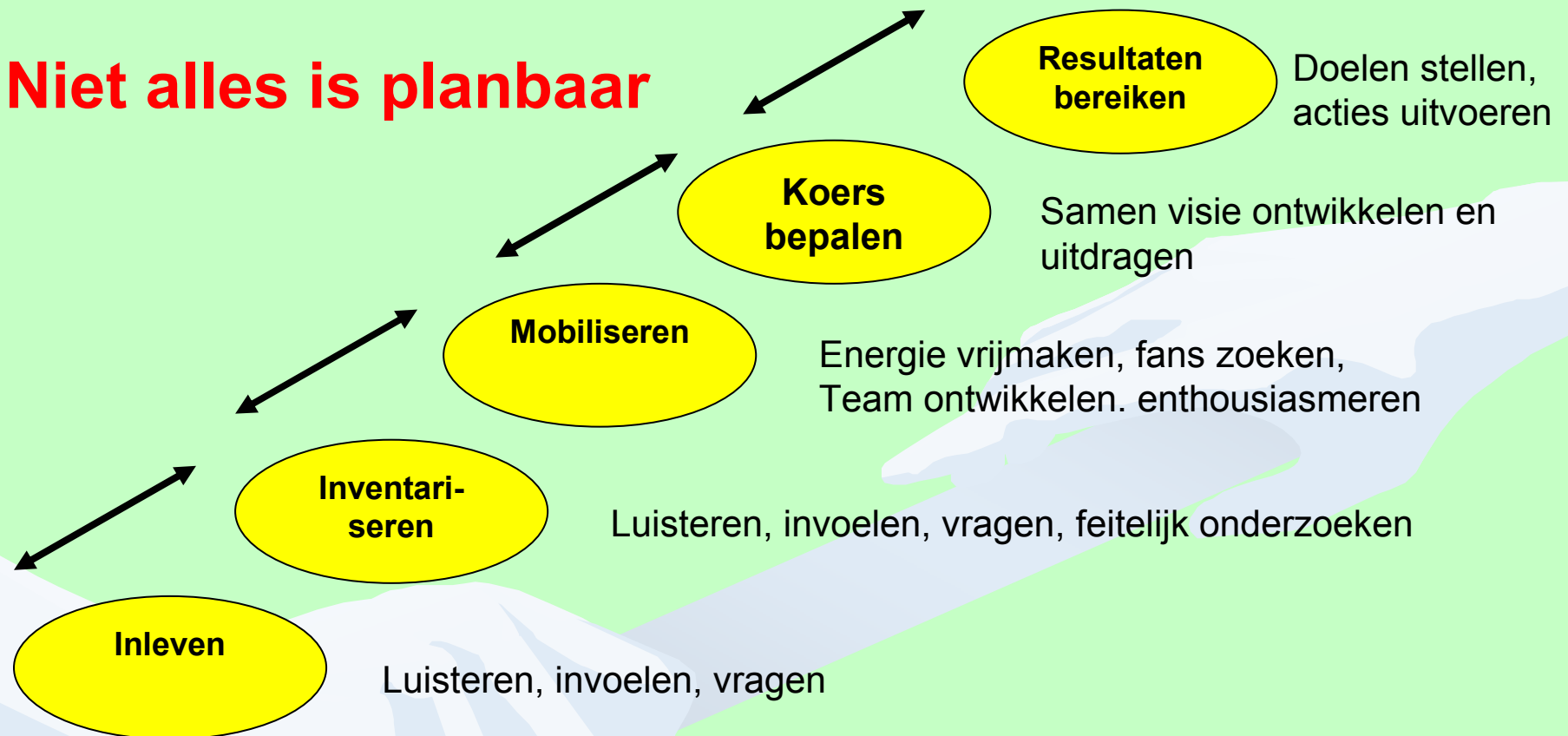


Luisteraar, visionair,  
enthousiasmerend,  
energiek, wijs .....



# Het proces van adviseren

**Niet alles is planbaar**



# Voorbeeldvragen

	<b>Bedrijfskunde</b>	<b>Organisatiekunde</b>	<b>Veranderkunde</b>
<b>Individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat staat er maandagochtend op agenda?</li> <li>• Hoe plan ik mijn werk?</li> <li>• Heeft die medewerker zijn output gehaald?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangrijkste competenties van die medewerker?</li> <li>• Wat is het profiel van de medewerker?</li> <li>• Hoe doet hij zijn werk?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe lang zit hij al op die plek?</li> <li>• Waar liggen zijn ambities?</li> <li>• Wat houdt hem tegen om deze stap te zetten?</li> <li>• Gaat hij altijd zo met mensen om?</li> </ul>
<b>Groep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoeveel % van de kosten neemt R&amp;D in beslag?</li> <li>• Welke score kreeg die unit bij de kwaliteitsaudit?</li> <li>• Hoeveel halen zij uit de markt en hoeveel uit de verplichte winkelnering?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn de rollen in het team verdeeld?</li> <li>• Hoeveel verloop van mensen zit er in die opleidingsunit?</li> <li>• Waar mag deze businessunit zelf over beslissen en waarover niet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is men gericht op de samenwerking of op het resultaat?</li> <li>• In welke mate zijn ze zich bewust dat het hen aan vaardigheden ontbreekt?</li> <li>• Vindt u dat de vergaderingen hier een rituele dans zijn?</li> </ul>
<b>Organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke producten maakt dit bedrijf?</li> <li>• Wat is de kerntechnologie?</li> <li>• Wat is het marktaandeel van de UU150 en groeit dat nog?</li> <li>• Waar ligt het ontkoppelpunt in de verschillende productieprocessen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is uw structuur gebaseerd op marktindeling of op geografische indeling?</li> <li>• Hoe zou u de managementstijl typeren?</li> <li>• Wat zijn de belangrijkste heldenverhalen die hier de ronde doen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een 5 voor 12 situatie?</li> <li>• Komen dezelfde dilemma's steeds weer terug gedurende de laatste 3 jaar?</li> <li>• Waar zijn deze weerstanden op gebaseerd?</li> </ul>
<b>Omgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er nieuwe concurrenten bijgekomen?</li> <li>• Wordt de arbeidsmarkt ruimer voor de soort mensen die u zoekt?</li> <li>• Wat kan het effect van die nieuwe wetgeving zijn?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke manier is de samenwerking van partners in de keten vormgegeven?</li> <li>• Hoe gaat u om met freelancers?</li> <li>• Op welke wijze betreft u milieugroepen bij uw beslissing om uw vestiging te vergroten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lijkt dit op de beursdaling die u 20 jaar geleden meemaakte?</li> <li>• Wat maakt de fusie zo ingewikkeld?</li> <li>• Welke indruk denkt u dat het ministerie van u heeft gekregen?</li> </ul>

# Rol van veranderaar

- Ieder heeft een kernkleur, maar kan heel vaardig zijn in meerdere kleuren (context van werken is heel belangrijk)
- Kleur bekennen in loop van carrière
- Leervragen bij verschil tussen denken en doen
- Per kleur andere competenties gewenst
- Van onbewust naar bewust, ben jij man/vrouw voor deze klus? Of welke aanpak past bij jou? Waar zit de grens?



# Passende interventies

Individu	Groep	Organisatie
Persoonlijke aandacht, outplacement	Management contract, confrontatiebijeenkomst	Strategische allianties, fusie, mandaatregelingen
Management by objectives	Werken in projecten	Strategisch management, herorientatie op processen
Loopbaanbegeleiding, mentorschap, belonen	Teamrollen, management by speech	Mobiliteit en diversiteit
Coaching	Teambuilding, gaming	Leerstructuren, kwaliteitscircels
Persoonlijke groei	Zelfsturende teams	Zoekconferenties, Afbreken rituelen.



# Perspectieven voor het kijken naar een organisatie

- **Bedrijfskundig: rationeel, cijfermatig, systemen**
- **Organisatiekundig: gedrag, rollen, kernkwaliteiten, competenties, structuur, organisatievormen**
- **Veranderkundig: weerstanden, gedrag, macht, conflicten**



# Wijsheden (1)



Als de veranderingen binnen de organisatie langzamer gaan dan de veranderingen buiten de organisatie, dan is HET EINDE IN ZICHT



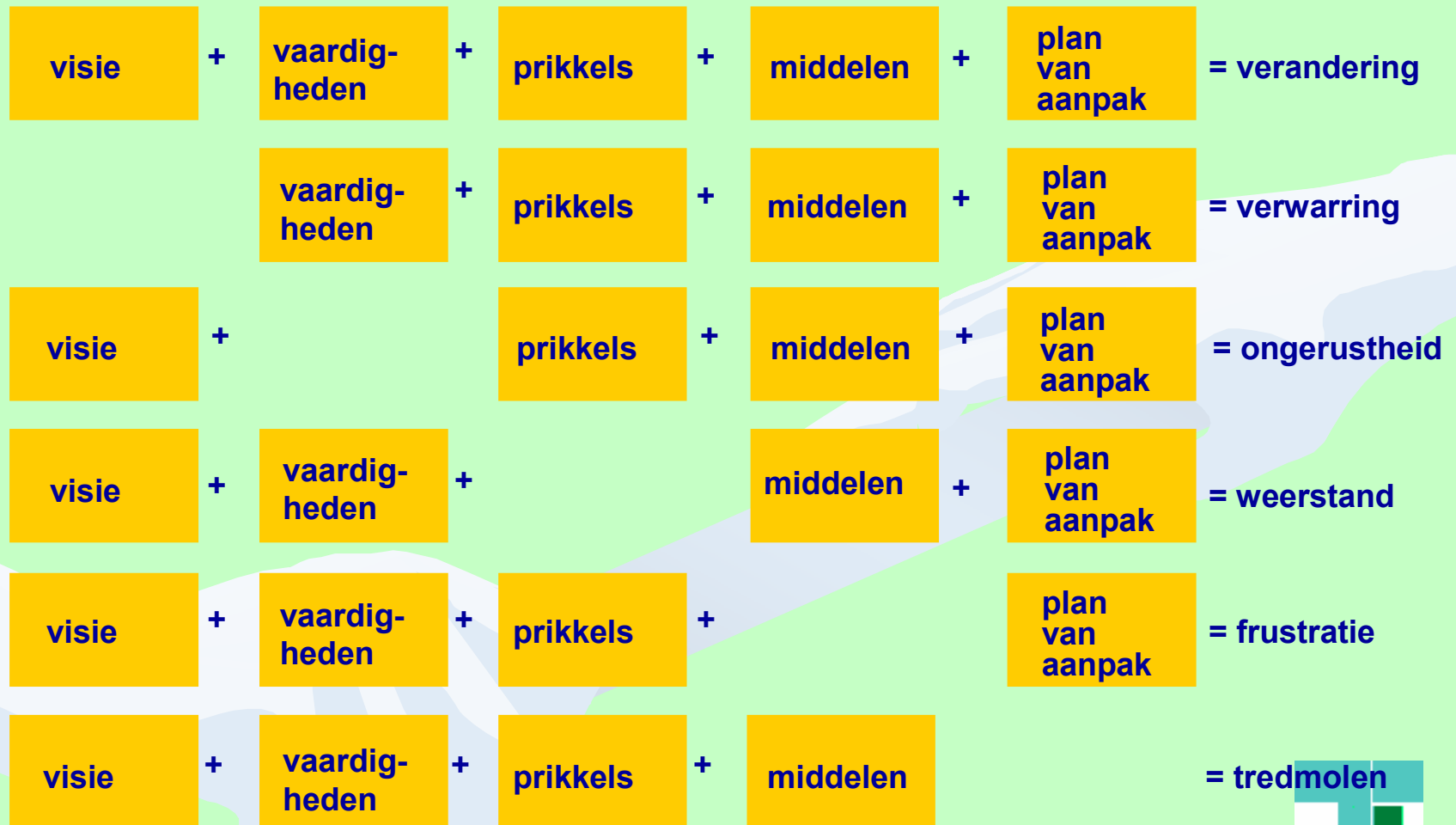
# Wijsheden (2)



Wie leiding wil geven aan  
verandering moet eerst  
leiding geven aan zichzelf



# Wijsheid (3)



Bron: 'Van Plato tot Pluto'



# Opdracht

- Kies een succesvol en een niet succesvol veranderproject waar een van u bij betrokken is (geweest).
- Waarom was het succesvol en waarom was het niet succesvol?
- Hoe is het aangepakt en wat is uw rol daarbij geweest?

Gebruik de voorbeeldvragen bij het doorvragen

