



Derde Generatie Kwaliteitsmanagement

Een antwoord op een behoefte

Op 30 mei zal tijdens het Nationaal Kwaliteitscongres 2013 het boek ‘*Derde Generatie Kwaliteitsmanagement, Vertrekken, Zoeken, Verbreden*’ gepresenteerd worden. In dit boek reiken drieëntwintig auteurs vanuit verschillende invalshoeken hun ideeën aan over de ontwikkelingen binnen het vakgebied.

Een organisatie ontleent haar bestaansrecht en legitimiteit aan het creëren van waarde – in onze maatschappij primair economische waarde. Maar waardecreatie leidt, of kan ook leiden, tot afval, vervuiling, uitputting, armoede en vernietiging. De kritiek op de sociale en ecologische kosten die bedrijven met het oog op de shareholders maken ten koste van mens, maatschappij en milieu, zwelt aan. Gezien de felheid van die kritiek is een fundamentele herziening van de rol, plaats en functie van de onderneming in de maatschappij aan de orde. Die herziening is nodig om de organisatie naar de toekomst toe zo in te richten dat beantwoord kan worden aan de behoeften en verwachtingspatronen van alle stakeholders, niet alleen de shareholders (zie fig 1, pag 8). De organisatie heeft zo als opgave verschillende vormen van waarde op een evenwichtige manier te creëren door identificeren, afwegen en managen van de belangen van alle stakeholders. Meervoudige waardecreatie, ook wel MVC (*multiple value creation*) genoemd, gaat over het creëren van resultaten, waarde, voor alle stakeholders, niet over resultaten voor de ene groep en effecten voor de andere groep. Dat is meer dan een subtiel verschil – dat is een groot verschil. Een logisch gevolg van dit alles is de vraag welke (nieuwe) organisatieaspecten om een nieuwe of vernieuwde vorm van kwaliteitszorg vragen. Voor veel organisaties zal de rol van het kwaliteitsmanagement, traditioneel sterk organisatie-intern en systeem gericht, veranderen.

Het begint met idealen

Het streven van meervoudige waardecreatie roept reacties op. Enthousiaste, maar ook 'utopisch', 'niet realistisch' en 'er is altijd sprake van een trade-off'. Niettemin, zelfs Porter (jawel, de Porter van het vijfkrachtenmodel) en Kramer (2011) beschrijven wat zij *Creating Shared Value* (gedeelde waarde creëren) noemen, als volgt: "... beleid en handelwijzen die de concurrentiekracht van een onderneming versterken, terwijl zij tegelijkertijd de economische en sociale omstandigheden in de gemeenschappen waarin zij opereren, bevorderen." (vertaling auteur). Zij nemen overigens het milieu mee in de 'sociale omstandigheden', voordat u dit mist. Jonker en van der Linden (2013) stellen dat Porter en Kramer het nog te eenvoudig weergeven.

Bas van der Linden stelt in *'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement'* dat een toekomst waarin organisaties gelijktijdig waarde creëren voor verschillende stakeholders, vereist dat organisaties en stakeholders elkaar begrijpen als ze met elkaar over waarde creëren communiceren. Hij gaat in zijn bijdrage in op wat meervoudige waarde eigenlijk is en op het belang van idealen voor meervoudige waardecreatie. Een kenmerk van een ambitieuze visie is dat je daarop niet a priori inlevert, laat dat dus een ideaal zijn. Een ideaal dat een constant richtsnoer voor het handelen is. Dat betekent niet dat het altijd in een keer lukt, maar wel dat een organisatie effectief actie onderneemt als het niet gelukt is.

In minder dan 50 woorden

- Op het Nationaal Kwaliteitscongres 2013 verschijnt het boek 'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement' (onder redactie van Antonie Reichling en Jan Jonker).
- In dit boek reiken 23 auteurs hun ideeën aan over de ontwikkelingen in het vakgebied.
- Het biedt ondernemingen een kader om vanuit kwaliteitskundig perspectief hun bestaande bedrijfsmodel onder de loep te nemen.

Kwaliteitsmanagement voor morgen

Als je dan zo'n ambitie als hiervoor beschreven neerlegt, wat voor consequenties heeft dat dan, wat moet je dan organiseren? Hier ontbrak tot nog toe een samenhangende handreiking. Het boek *'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement, Vertrekken, Zoeken, Verbreden'*, is opgezet vanuit de ambitie een bijdrage te leveren aan de invulling van derde generatie kwaliteitsmanagement, op basis van concepten en praktijken van gisteren, vandaag en morgen. Uitgangspunt daarbij was wat oude en nieuwe 'namen' uit wetenschap én praktijk zeggen over dit fenomeen.

De zoektocht heeft een bonte waaier aan bijdragen opgeleverd die zich op verschillende manieren laten lezen. De hoofdstukken volgen elkaar op in een stap voor stap zich ontwikkelend betoog, maar kunnen ook stuk voor stuk gelezen worden op basis van de abstracts. Zo leggen Kees Ahaus, Mona van de Steeg en Matthijs Zwier de nadruk op eenvoud en focus en daarna op lef en loslaten. Marcel van Marrewijk beredeneert dat een van de belangrijkste kwaliteiten van bestuurders en leidinggevendenden het vermogen is de complexiteit van de omgeving goed in te schatten én dat zij een goede monitoring van de organisatie en haar medewerkers nodig hebben. Brigitte Bernard-Rau geeft een inzicht in hoe een drietal 'MVO-leiders' MVO hebben geïntegreerd in hun dagelijkse bedrijf. Kleinere organisaties kunnen leren van deze grote bedrijven.

Het boek biedt daarmee ondernemingen een kader om vanuit een kwaliteitskundig perspectief hun bestaande bedrijfsmodel onder de loep te nemen en na te gaan of en hoe zij kunnen omgaan met nieuwe verwachtingen van meerdere stakeholders.

Veranderde focus

Met name de processen en structuren die ten dienste staan van het identificeren en engageren van verschillende stakeholders en de processen en structuren die gedeelde waardecreatie voor verschillende stakeholders ondersteunen, verdienen de aandacht van de kwaliteitskundige. Dat alles zal voor een aanmerkelijk deel nieuw ontworpen, georganiseerd, ingericht en geborgd moeten worden. Daarbij horen ook de processen en structuren die zich richten op meervoudige waardecreatie tussen organisaties. Let wel, nu is het gebruikelijk

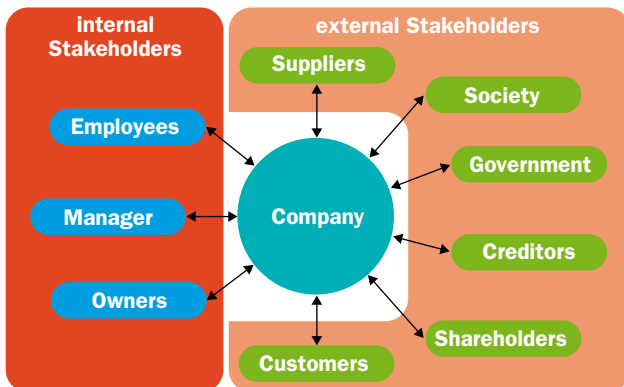
dat een centrale speler de keten beheerst. Zo spreken we van de 'leveranciers'-keten van X. In een MVC-wereld gaat het over de keten of netwerk voor product Y. Een keten die van alle ketenpartners is; regie: ja, vaste centrale autoriteit: nee.

Luc Verhoeven bespreekt in 'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement' hoe die stakeholders actief en bij voortduring te betrekken bij meervoudige waardecreatie. Daartoe brengt hij drie kritische succesfactoren voor het voetlicht en legt uit hoe stakeholder-engagement concreet vorm te geven. De dialoog met en het verantwoording afleggen aan een brede groep van stakeholders wordt voor organisaties steeds belangrijker. Ingeborg Boon en Dick Hortensius leggen uit hoe een organisatie met de zelfverklaring ISO 26000 kan laten zien op welke wijze zij invulling geeft aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe zij daarbij de richtlijnen uit de ISO 26000 toepast.

De kwaliteitsfunctie evolueert

Het terrein wat wel of niet onder kwaliteitsmanagement valt wordt steeds breder. Inzichten op het vlak van duurzaam en verantwoord ondernemen moeten geïntegreerd worden. Evident is ook dat de behoefte aan veranderkundige competenties in organisaties toeneemt. Alle hierboven voorziene activiteiten vragen om projecten die in belangrijke mate raken aan houding en gedrag van mensen. En niet alleen is de dynamiek van de omgeving van organisaties toegenomen in tempo en intensiteit, ook het aantal spelers en de uiteenlopendheid van de belangen tussen de spelers is toegenomen. Jonker en Reichling (2011) noemen 'omgaan met dilemma's' als een belangrijke vaardigheid die de kwaliteitsmanager zal moeten ontwikkelen.

In het zesde hoofdstuk beschrijft Lyda Huijzers hoe een KAM-coördinator op een effectieve manier *multifunctional* en *multilevel* teams begeleidt bij de interpretatie en implementatie van normen en bij het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening naar de klant. Wendy Geurkink betoogt vervolgens dat als controle vervangen wordt door focus, en vrijheid de boventoon gaat voeren, feedback- en verbeter-



Figuur 1. Interne en externe stakeholders @Cosmina Voinea

management ingezet kan worden als aanjager en richtinggever en dat die inzet daarmee zowel in het engagement van de medewerker, als van de klant resulteert. Matthijs Vermoolen doet een voorzet voor welke kwaliteitsmanager de organisatie in de toekomst zou kunnen ondersteunen. Hij laat zien hoe de integrale aanpak die noodzakelijkerwijze volgt op een visie van meervoudige waardecreatie, ingevuld kan worden door de procesmanager. Everard van Kemenade leidt ons langs vier kwaliteitsperspectieven waarvoor rollen en competenties in eerder onderzoek zijn geformuleerd.

Modellen en instrumenten in nieuw licht

Historisch gezien is kwaliteitszorg niet alleen overwegend intern gericht. Het is historisch ook met name op de klant en het economisch perspectief gericht. Nu is er sprake van meervoudige waardecreatie voor alle stakeholders. Het is de vraag wat dat betekent voor het arsenaal aan bestaande modellen en instrumenten. De discussie rond de kwaliteitskundige scholen wordt met deze vraag uitgebreid, van empirisch, via normatief en reflectief naar relationeel, van de objecten product en proces, via de objecten organisatie en persoon naar het object netwerk?

Bob Alisic en Dick Hortensius belichten hoe ISO-normen en -richtlijnen organisaties kunnen helpen in een stapsgewijs groeiproces naar derde generatie (kwaliteits)management. Teun Hardjono gaat in op percepties op kwaliteit en hoe onder meer religieuze opvattingen een rol kunnen spelen in Business Excellence modellen. Jacqueline Van Rijswijk en André Nijhof brengen de lezer met een analyse van inzendingen voor de EFQM Excellence award tot drie kernpunten waarmee organisaties maatschappelijke resultaten kunnen verbeteren. Hans Verboven, Luc Van Liedekerke en Lorenz Libert daarentegen, vergelijken een aantal brede, in het MKB weinig populaire MVO-instrumenten met een andere groep gericht op beperkte initiatieven met tastbaarder resultaat. Zij argumenteren dat deze wellicht een betere toegangsweg vormen voor de invoering van MVO.

Welke lering valt te trekken?

Wat opvalt is dat we het als collectief en op hoofdlijnen, als beroepsgroep, eigenlijk wel weten. In de afgelopen jaren en decennia is er al zoveel bedacht dat er een rijkdom aan concepten, ideeën en instrumenten voorhanden is. De opgave zou wel eens kunnen zijn niet weer met iets nieuws te komen. Wat opvalt is dat 'oude' ideeën van waarde nieuwe toepassingen krijgen. Of, met een licht kritische ondertoon, dat we veel van de bestaande ideeën nu ook in de kwaliteitskunde gaan gebruiken en toepassen. Om een voorbeeld te noemen, denken we nogmaals aan de discussie over de kwaliteitskundige scholen of de paradigma's, die recent gevoerd is. Valt dan niet op hoe die qua vorm en

ontwikkeling lijkt op de coördinatiemechanismen van Mintzberg (1983)? Van onderlinge afstemming, de gilden, via directe supervisie naar standaardisatie van het proces (de eerste generatie), standaardisatie van de vaardigheden, de professional in de tweede generatie en standaardisatie van resultaat, in wat Ahaus e.a. in hun bijdrage het 'prestatieparadigma' noemen. En dan door tot aan de crisis die het afgelopen decennium leidde tot de groeiende noodzaak te komen tot onderlinge afstemming, maar dan in een 'andere' turbulente en onvoorspelbare omgeving. Een omgeving met partijen en belangen buiten de organisatie die steeds sterker aangezet worden. En waarin we dan beginnen te praten over de derde generatie kwaliteitsmanagement.

Wat blijft nog over om te regelen?

'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement' maakt vooral zichtbaar hoe we met het bestaande arsenaal aan kennis en kunde kunnen toegroeien richting een derde generatie kwaliteitsmanagement. Dat wil niet zeggen dat alle antwoor-

regie? Is dat wat van waarde is alleen uit te drukken in geld of kunnen we ook samen werken met een set van waarden? Gaat het nu om systeemvragen of om attitude?

Innovatie, creativiteit en een open oog

Hoe het kwaliteitsdenken zich in het komende decennium zal ontwikkelen is een beetje een gok. Wel is steeds duidelijker zichtbaar dat organisaties nieuwe relaties, nieuwe verbindingen zullen moeten aangaan met de wereld om hen heen, dichtbij en ver weg. Dat ze zich voor activiteiten systematisch moeten verantwoorden. Dat het niet alleen om 'kaal' produceren gaat, maar om het produceren met zorg, met waarde. Wat ook zichtbaar wordt is dat organiseren voor moderne ondernemingen vraagt om een nieuwe generatie zorgsystemen. Gemakshalve kunnen we die voor het moment de derde generatie kwaliteitszorgsystemen noemen. Denk dan aan onder andere AA1000, SA 8000, GRI, UN-GC en natuurlijk ISO 26000. Helder is dat organisaties voor een nieuwe opgave staan, een waarin de maatschappij en haar

De moderne kwaliteitsmanager dient innovatief en creatief te zijn, met een open oog voor verandering.

den al in het bestaande te vinden zijn. Zo heeft kwaliteitsmanagement tussen organisaties in het boek nog geen kleur gekregen. Wat dat betekent voor de professie en de kennis die we nodig hebben is nog lang niet altijd even duidelijk. Een nieuwe organisatie- en samenwerkingskunde? En als het antwoord daarop bevestigend is, hoe ziet die er dan uit en welke competenties, welke concepten en wat voor soort instrumenten vraagt dat dan?

Het is zeker mogelijk dat een aantal van de échte uitdagingen meer vraagt dan de handreikingen van 'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement'. Hoe om te gaan met zoiets 'simpels' als de drie P's: People, Planet en Profit. Het klinkt zo simpel, maar in de harde en weerbarstige praktijk van alledag gaat het nog steeds maar al te vaak alleen over de P van Poen.

Datzelfde geldt voor waarden. Op een abstract en algemeen niveau zijn we het er zonder meer over eens dat waarden er toe doen – belangrijk zijn zelfs. Maar als we 'de fabriek' draaiend moeten houden, komen die waarden maar al te vaak in het gedrang. Het klinkt heel mooi om te zeggen dat we een partnership willen aangaan met de collega's of concurrenten; maar hoe geef je zo'n *Public Private Partnership* nu zo vorm dat alle partijen daar waarde in kunnen creëren? Wat zijn de do's en don'ts in de vormgeving op de korte, maar vaak ook op de langere termijn? Niet zelden leidt dit soort initiatieven tot managementvragen waar we niet goed raad mee weten en tot dilemma's die niet op te lossen zijn. Gaat het nu om 'control' of om het samen voeren van de

wensen en verlangens een belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering gaat uitmaken.

Voor de kwaliteitsmanagers van nu en van de toekomst vraagt dat om innovatie, creativiteit en een open oog voor wat er om ons heen aan het veranderen is – nog los van talenten en competenties.

Het boek 'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement, Vertrekken, Zoeken, Verbreden' wordt tijdens het Nationaal Kwaliteitscongres op 30 mei 2013 gelanceerd. Deelnemers aan het congres ontvangen gratis een exemplaar. Meer informatie over het congres: www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres.

Literatuur

- Jonker, J., van der Linden, B. (2013) Werken aan waardecreatie, *Sigma*, nr. 1, 38-41
- Jonker, J., Reichling, A.J.M. (2012) Derde Generatie Kwaliteitsmanagement, Working Paper nr. 3 in series 'Duurzaam Organiseren Doen', Nijmegen: Radboud University Nijmegen
- Mintzberg, H. (1983) *Structures in fives: designing effective organizations* Englewood Cliffs: Prentice Hall, read in translation: (1992) *Organisatie Structuren*, Schoonhoven: Academic Service
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011) *The Big Idea, Creating Shared Value*, in Harvard Business Review, January-February 2011
- Reichling, A.J.M. (2012) Een vernieuwde visie, in Hardjono, T.W., Oosterhoorn, A.D., de Vaal, C.D.R., Vos, J.J. (2012) *Perspectieven op Kwaliteit.nl* Maurik: NNK

Auteur

Antonie Reichling is zelfstandig organisatieadviseur strategie en kwaliteit. Hij is momenteel bezig met zijn promotie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. www.reichling.nl