

# Beelden van de toekomst

**In dit artikel komt de redactie van Sigma aan het woord. De redactieleden laten hun licht schijnen over de toekomst van kwaliteit. Waar gaat het met kwaliteitsmanagement en kwaliteitsmanagers naartoe? Heel nieuwsgierig zijn we ook naar uw mening. U kunt die mailen (in maximaal 250 woorden) naar [mebbinge@kluwer.nl](mailto:mebbinge@kluwer.nl). Uw mening zullen we opnemen op onze internetsite en bij voldoende respons ook in het tweede nummer van Sigma dit jaar.**

## **Het juiste midden** *Marjan Hoogendijk*

Om een perspectief te creëren op de toekomst van 'kwaliteit' wil ik teruggaan naar de filosofie van Aristoteles (384 - 322) die ruim tweeduizend jaar geleden zijn boek *Ethica* schreef. In dit boek zet hij zijn filosofie met betrekking tot het bereiken van 'voortreffelijkheid' uiteen. 'Voortreffelijkheid is de houding die ons doet kiezen voor het juiste midden tussen twee extremen', bijvoorbeeld 'vrijgevigheid' tussen verkwisting en gierigheid of 'dapperheid' tussen overmoed en lafheid. Dit 'juiste midden' slaat niet op de 'gulden middenweg', als zijnde een simpel aan te wijzen punt tussen de extremen. Het juiste midden slaat op handelen met een trefzekere houding ten opzichte van het goede. Het heeft te maken met de zin voor proportie, harmonie en evenwicht.

Kenmerkend voor het juiste midden is dat het spoort met 'echte rede' en dat je een geluksgevoel beleeft als je het te pakken hebt. Iedereen die de ervaring kent een tennisbal goed in het midden van zijn racket te raken, kent letterlijk de ervaring van het juiste midden. Het is dus niet een saai compromis, maar handelen op basis van gevoel en verstand, en het toepassen van de klassieke deugden; rechtvaardigheid, vriendschap, vrijgevigheid, fierheid, verstandigheid, geestigheid, oprechtheid.

Volgens Aristoteles is het streven naar voortreffelijk-zijn de basis voor menselijk geluk. Geluk is voor hem geen gevoel, maar de staat die een mens bereikt wanneer hij of zij zich optimaal weet te ontplooiën. Nauwkeurige observatie is de bron van kennis. Wijsheid komt voort uit inzicht in het wezen der dingen en drukt zich uit in handelen. Voortreffelijkheid kan niet worden onderwezen, maar ontstaat door gewoonte.

Op de een of andere manier is de filosofie van Aristoteles vandaag de dag nog verrassend goed en ik herken haar uitgangspunten in veel moderne managementmodellen en -theoriën. Vandaag de dag worden die onder de titel 'kwaliteitsmanagement', integrale kwaliteitszorg of

organisatie-ontwikkeling aangeprezen, morgen misschien onder een andere noemer. Maar de opdracht voor organisaties blijft net als die voor personen in essentie steeds dezelfde. Kort samengevat komt het neer op door alert en bewust observeren weten wat er binnen en buiten de organisatie speelt en heeft het te maken met handelen gebaseerd op een houding die streeft naar het kiezen voor het juiste midden. De organisaties die ik ontmoet in mijn praktijk als organisatie-adviseur doen in feite niet anders dan proberen in praktijk te brengen wat Aristoteles heeft beschreven. De theorie is in essentie ook heel eenvoudig, maar daarmee nog niet gemakkelijk. Zij moet steeds opnieuw geleerd en geoefend worden, ondersteund door kennis, theorie, modellen of systemen. En het aanleren van 'goede gewoonten' moet soms afgedwongen worden door klanten of certificerende instellingen.

Als wens voor de toekomst hoop ik dat 'kwaliteitskundigen' hun werkterrein ook kunnen verruimen tot de oorspronkelijke doelgroep waar Aristoteles zijn boek *Ethica* voor bedoeld heeft, namelijk de wetgevers. (In de tijd van Aristoteles waren de wetgevers de burgers van Athene, meer precies de volwassen mannen met levenservaring.) Hij heeft dit boek geschreven, omdat volgens hem levenservaring alleen niet voldoende is om goede wetten te maken, je moet ook theoretisch inzicht hebben in de voorwaarden die de burgers een succesvol leven in de stadstaat garanderen. Zo komt het er volgens hem bijvoorbeeld op aan de 'structuur van de ziel te kennen, te weten hoe men een voortreffelijk karakter verwerft, en inzicht te hebben in de verschillende types van rechtvaardigheid'. Pas wie deze theoretische achtergrond bezit, is in staat wetten te maken die het geluk van de burgers kunnen bevorderen. Als beeld voor de toekomst zou ik graag *Ethica* willen introduceren als kwaliteitshandboek voor onze politici. Dan zal het zeker goed komen met Nederland.

## **Beheersen van complexiteit** *Adri Maranus*

We leven in een complexe wereld. Allerlei zaken veranderen steeds sneller. Oude waarheden blijken niet altijd meer te kloppen. Dat geeft onzekerheid en tegelijkertijd ontstaat de behoefte om weer greep op de zaak te krijgen. Kijken we op kleinere schaal, bijvoorbeeld op het niveau van een onderneming, dan zien we tal van veranderingen en een toename van de complexiteit. Zaken doen wordt internationaler. De omgeving van de onderneming, de society, gaat een groter stempel drukken op het doen en laten van het bedrijf.

Er worden besturingsmodellen ontwikkeld die de hele onderneming en de interacties met de omgeving omvatten. Het ene model is nog maar nauwelijks geïmplementeerd of het volgende dient zich aan. De bedrijfsbrede concepten trachten de samenhang der dingen duidelijk te krijgen. Het in de breedte gaan betekent tegelijkertijd een betrekkelijk geringe diepgang. Als het gaat om de kwaliteit van de door de onderneming voortgebrachte producten of diensten komt het echter wel degelijk aan op diepgang. De basisvaardigheden om kwaliteit te scheppen zijn tijdloos en deze competenties moeten op de juiste wijze een plek vinden binnen de brede concepten. De kwaliteitsdeskundige speelt daarin een vooraanstaande rol.

Beheersbaar maken en blijven beheersen is zijn of haar toegevoegde waarde. Dat geeft rust en vertrouwen. Vertrouwen bij de mensen die deel uitmaken van het voortbrengingsproces. Vertrouwen bij de mensen die de producten verder verwerken of gebruiken.

Ook op grotere schaal bespeuren we steeds vaker ingrijpende veranderingen. De wereld zelf verandert, kijk maar naar het klimaat onder invloed van ons handelen. Allerlei veiligheidskwesties steken de kop op. Behoeftes aan bescherming tegen water of wateroverlast. Bescherming tegen geweld of misdaad en onveilige situaties. We willen zekerheid over de veiligheid van ons voedsel. De mens grijpt in op levende structuren: planten, dieren en de mens zelf.

We krijgen nauwelijks de tijd om veranderingen te doorgronden en nieuwe situaties te beheersen. Toch is die behoefte er nadrukkelijk wel. We wensen een optimale kwaliteit van het leven, ons leven. In die complexiteit is beheersing evenzeer noodzakelijk om rust en vertrouwen te scheppen. Een nieuwe uitdaging voor kwaliteitsdeskundigen?!

## **Kwaliteit is dood?** *Leo A.F.M. Kerklaan*

Wanneer ik om me heen kijk, bekruipt mij af en toe wel eens de gedachte dat 'traditional quality is dead'. Zo koos het INK ervoor om alleen de afkorting INK te gebruiken en het model 'INK-managementmodel' te noemen, terwijl dit model toch evident in de systematische kwaliteitszorg wortelt. Waarom het woord kwaliteit weglaten? Het wordt hoog tijd om weer 'back to basics' te gaan. Ik wil hierna in drie stellingen uiteenzetten welke lijnen er in mijn visie liggen voor de kwaliteitszorg van de toekomst.

*Leveren van (im)materiële zekerheid over producten en diensten blijft de centrale opgave van kwaliteitsmanagement*

Welke aanpak een organisatie ook hanteert voor het kwaliteitsmanagement, uiteindelijk dient het effect ervan beoordeeld te worden op basis van de waarde van het geleverde product of dienst. Dit laat onverlet dat kwaliteit de resultante zal worden van een *stakeholder*-discussie. De klant wil een goed product, werknemers willen een leuke baan, het bestuur wil winst zien, aandeelhouders koersstijging, de maatschappij wil geen overlast, etcetera. Ik zie het als dé opgave voor de kwaliteitszorg om de invloeden van alle belangengroepen op de uiteindelijke product- en processpecificaties te reguleren.

*De invloed van de maatschappij op product- of dienstkwaliteit gaat grote vormen aannemen*

In de loop van jaren zijn medewerkers, klanten en aandeelhouders opgenomen als schakel in de kwaliteitsketting. Zij doen hun invloed op de uiteindelijke productkwaliteit gelden. De maatschappij is de volgende schakel in deze ketting. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen zal terrein winnen en steeds meer invloed op de zekerstelling van materiële én immateriële kwaliteit doen gelden. Nu al kan de maatschappij eisen stellen aan de bewaartemperatuur van saucijzenbroodjes bij de bakker of verklaren dat kleding niet met kinderarbeid geproduceerd mag worden (én eisen dat dit aangetoond kan worden). Dit is nog maar een begin.

### *Van kwaliteits- naar integraal prestatie management*

Het topmanagement is weer verantwoordelijk geworden voor de kwaliteit en het kwaliteitsmanagement. In zijn oratie (gehouden aan de TU Twente) maakte Vorstman de vergelijking tussen een ouderwetse vakman en de moderne manager, waarbij hij stelde dat de vakman zelf alle kwaliteitsaspecten kon bewaken. Een timmerman die een kast maakte was de facto verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering. Moderne functionele organisaties hebben dit nooit kunnen bereiken. Door de ontwikkeling van integraal prestatie management kruipen we langzaam maar zeker weer naar dit punt toe. Voor een integrale sturing is een 'organisatiecockpit' nodig die het management weer zicht geeft op de grote lijn en desgewenst op details. En de techniek daarvoor is beschikbaar.

### **Koffiedik kijken?** *Herman Steensma*

Ruim drie jaar geleden keek ik voor Sigma in de glazen bol en deed voorspellingen over de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken in het derde millennium. Ik beperkte me overigens tot de eerste helft van de eenentwintigste eeuw. Het werd een kleine greep uit een doos vol trends en speculaties. Die greep bleek verrassend goed. Zo voorspelde ik toenemende aandacht voor het spanningsveld tussen oudere en jongere generaties. Sla wat willekeurige kranten open en je stuit al snel op zorgelijke stukken over grijze golf, pensioenproblemen, enzovoorts. De topmanager als 'macher' zou het ook moeilijk krijgen. Dat is thans gaande, en daarbij werkte de hebzucht van sommige 'toppers' als een boemerang die henzelf trof. Mooi meegenomen is de afnemende bewondering voor het kortgeleden nog zo overschatte 'Angelsaksische' model met zijn funeste kortetermijndenken. De kwaliteit van hybride organisaties met zowel overheids- als profitkenmerken moest ook beter worden bewaakt. En inderdaad zien nu zelfs enthousiaste privatiseerders uit de jaren negentig in dat je niet alles moet verzelfstandigen en dat het marktdenken niet heilig moet worden verklaard.

Maar natuurlijk blijft het maken van voorspellingen altijd riskant. Kijk maar naar de beursanalisten, die het keer op keer slechter doen dan een gorilla uit een Duitse dierentuin. De bananenvoorkeur van die gorilla is omgezet in voorspellingen die beter blijken dan de oordelen van professionele 'deskundigen'. Hoe kan dat? Natuurlijk, de kansfactor speelt een grote rol. Maar er is meer aan de hand. Mensen zijn kuddedieren en lopen gemakkelijk achter anderen aan. Dat is soms mooi (inzamelingsacties), soms funest (de 'e-' of 'internethype' en de daaropvolgende instorting). Veel deskundigen zijn meer papegaai dan echte expert. Napraten lukt wel, maar onafhankelijk denken is moeilijk. Dat verschijnsel is al langer bekend. Voor een paar tulpenbollen kon je in de Gouden Eeuw een pand op de Keizersgracht krijgen. Die windhandel stortte destijds in. Natuurlijk!

Hoe zit het met kwaliteitszorg, stort dat systeem ook in? Ik durf daarop wel met 'nee' te antwoorden. Het kwaliteitsdenken is inmiddels echt 'ingezonken' in het denken over mensen, groepen, organisaties en samenlevingen. Wel zijn er kleine verschuivingen. Zo blijven methoden en technieken altijd belangrijk, maar moet er steeds meer worden gelet op de kwaliteit

van samenwerkingsrelaties in netwerken, allianties e.d ..

Aandacht voor kwaliteit zal blijven bestaan. De gouden aandachtsmedaille gaat waarschijnlijk altijd naar iets anders dan kwaliteitszorg. Maar dat is een hype-gevoelige wisselmedaille. De zilveren medaille gaat steevast naar kwaliteitszorg. Een kwaliteitsexpert is geen koffiedikkijker maar heeft echt wat te bieden. Vooral als hij of zij ook nog verstand van mensen en groepen heeft.

## **Stervende dinosaurussen** *Teun Hardjono*

Mijn beeld van de nabije toekomst is het beeld van de stervende dinosaurussen. De grote organisaties zullen uiteen vallen in kleinere onderdelen. Deze onderdelen zullen zelfstandig doorgaan als kleine platte organisaties en zullen opgaan in netwerkororganisaties. Om de kwaliteit van dit soort organisaties vast te houden en te verbeteren, zijn er andere methoden nodig. Hoe toets ik de prestaties van mijn partners en hoe toon ik aan dat ik doe wat ik heb afgesproken? Kwaliteitsmanagers kunnen hier een grote rol in spelen.

In termen van het INK-model betekent dit dat steeds meer organisaties ketengeoriënteerd zullen worden. Het tijdperk waarin de systeemgeoriënteerdheid voorop stond, zal voorbijgaan. De veranderingen komen sneller dan men nu verwacht. Een aantal grote organisaties zal nog dit jaar uiteenvallen. Te denken valt hierbij aan organisaties in de financieel-economische sector. Sommige banken hebben voor het eerst sinds hun bestaan verlies geleden, dat zal onherroepelijk leiden tot hun ondergang. Daarnaast verwacht ik versnelde aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Organisaties en individuen zullen eerder dan verwacht verantwoordelijkheid gaan nemen voor de gemeenschappelijke ruimte. Onrust in economische en maatschappelijk zin maakt één ding duidelijk: er moeten nieuwe oplossingen komen. Die oplossing zullen alle partijen gezamenlijk moeten gaan zoeken. De verandering zal letterlijk en figuurlijk zijn: niet alleen in ons gedrag maar ook in onze attitude zullen we moeten veranderen.

Ook hier kan de kwaliteitsmanager een rol van betekenis spelen. Onder de noemer kwaliteitsmanagement zijn een groot aantal modellen en technieken ontwikkeld die kunnen bijdragen aan het vinden van oplossingen. De kwaliteitsmanager moet die echter wel inzetten en zijn kennis wereldkundig maken. Zo niet, dan zal de wereld de kwaliteitsmanager zijn rug toekeren en zullen anderen voor de oplossingen zorgen. Het is noodzakelijk dat de kwaliteitsmanager boven zichzelf uitgroeit en andere denkwijzen en concepten aanneemt. Hij zal zeker niet krampachtig moeten blijven vasthouden aan zaken die al lang uitgekauwd zijn. Onthutsend is het in dit verband dat er van de intenties van het EFQM- en INK-model, maar ook van ISO 9000 zo weinig terecht gekomen is.

## **Verantwoorde kwaliteit** *Olaf Fisscher*

De vraag is niet of de zorg voor kwaliteit of het management van kwaliteit in bedrijven toekomst heeft. Die toekomst is verzekerd. De vraag is wel hoe die toekomst er uit ziet. Afgaande

op indrukken die ik opdoe in mijn contacten met de praktijk in profit- en non-profit-organisaties en in de wetenschappelijke omgeving meen ik een aantal tendensen waar te nemen. Als ik daaraan nog een vleugje 'wishful thinking' toevoeg, kom ik tot het volgende.

- *Beter empirisch gefundeerd.* Ondanks het adagium 'meten is weten' zijn kwaliteitskundigen veelal predikers (met alle respect overigens daarvoor) van het kwaliteitsgeloof. Waar ligt de feitelijke toegevoegde waarde van kwaliteitssystemen, betreffende maatregelen en kwaliteitskundigen? Dat zal beter zichtbaar (moeten) worden.
- *Beter bedrijfskundig-theoretisch ingebed.* Kwaliteitsmanagement raakt beter ingebed en verankerd in de bedrijfskundig wetenschappelijke wereld. De organisatiekundige fundering komt daarmee beter tot zijn recht. Een probleem vormt wel de terminologie. Er wordt vaak minder expliciet over kwaliteit gesproken, maar dat doet aan de essentie niet af.
- *Sterkere koppeling met innovatie.* Kwaliteitszorg roept altijd nog een primaire associatie met, de overigens ook broodnodige, beheersing van bedrijfsprocessen. Daarnaast tekent zich een koppeling af met (continu) verbeteren en met meer radicale en verdergaande innovaties op het gebied van processen, producten en organisatie. Effectieve operationele processen worden meer en meer afgestemd op toekomstige strategische ontwikkelingen. 'Core competences' worden steeds vaker gericht ontwikkeld vanuit de bestaande operationele praktijk. Innovatie wordt zo onderdeel van het primaire proces. Leren en leren te leren staan dan ook dagelijks op de agenda.
- *Versterking van de sociale dimensie.* Ondanks het belang van allerlei technische en organisatie-structurele voorzieningen zijn het toch vooral de mensen die het verschil maken. Het kwaliteitsmanagement kan belangrijke bijdragen aan, maar is ook afhankelijk van de kwalificatie, motivatie en samenwerking van medewerkers. Een van de vele interessante thema's die zich in dat verband aandienen, betreft de identiteit. Waar verdichten zich de grenzen van organisatorische eenheden (bedrijf, unit, team, en dergelijke) zodanig dat medewerkers zich voor de eenheid daadwerkelijk willen inzetten en hun eigen belang aan het gezamenlijke belang van die eenheid ondergeschikt willen maken? Die vraag naar identiteit en identificatie komt meer en meer centraal te staan en ligt deels ook op het bord van de kwaliteitsmanager.
- *Verbreding naar maatschappelijke kwaliteit.* Steeds minder zijn het alleen de klanten waarop een organisatie haar producten en processen afstemt. Er ontstaat meer en meer oog voor al die andere 'stakeholders', in de keten (toeleveranciers en afnemers), in de netwerken waarbinnen organisaties opereren en breder nog in de samenleving waarin ook nog hele andere individuen en groepen gerechtvaardigde belangen hebben bij het functioneren van de organisatie. Het past in het kwaliteitsmanagement deze *stakeholders* te identificeren en ertoe bij te dragen dat 'het verhaal' van de organisatie op momenten van verantwoording een reëel en transparant verhaal wordt.

## **Op een kruispunt van wegen** Math. Göbbels

Dit jaar viert KDI haar 50-jarig bestaan aan de hand van een centraal thema. Het thema 'Kwaliteitsmanagement: op een kruispunt van wegen' zal op velerlei manieren inhoud en vorm

geven aan de vraag waar het met kwaliteitsmanagement heen gaat.

In het millenniumnummer van Sigma kon ik al eerder enkele overpeinzingen aan het papier toevertrouwen. Mijn belangrijkste stelling toen was dat als gevolg van de introductie van ISO 9001:2000 het aantal certificaathouders drastisch zou afnemen. Tot nu toe lijkt ik gelijk te gaan krijgen: slechts 10-15% van de gecertificeerde organisaties heeft de overstap naar de nieuwe ISO-norm succesvol gemaakt. Het zou me in hoge mate verbazen als in de laatste maanden (tot eind dit jaar) de eindspurt wordt ingezet. Of het zou zo moeten zijn dat veel bedrijven hebben afgewacht, hopen op een oprekking van de overgangstermijn. Wellicht zijn veel bedrijven nog bezig en krijgen certificatie-instellingen het plotseling razend druk.

Misschien knijpen we met zijn allen voor een moment onze ogen dicht als het aankomt op de beoordeling van traditioneel belangrijke en onvoldoende geregelde zaken als kwaliteitsbeleid en doelstellingen, betrokkenheid van de directie en de *management review*. De vraag is namelijk in hoeverre auditors wel voldoende toegerust zijn om te auditen op thema's die een beroep doen op bedrijfskundige en technische ervaring. Waarom zou dat plots beter gaan? Wat kan er veranderen door de introductie van een nieuwe norm?

Aan de hand van een aantal - ietwat gechargeerde - stellingen geef ik, overigens zonder toelichting, aan wat ik denk dat er mis is in en met ons vakgebied.

- Kwaliteitsmanagement is meer dan ooit de sluitpost van de begroting;
- Kwaliteitsmanagers en -functionarissen zitten nog steeds in een spagaat tussen hun directie en naaste collega's.
- Kwaliteitsmanagement wordt ingevoerd zonder specifieke aandacht voor de gedragsmatige en veranderkundige implicaties ervan.
- Kwaliteitsmanagement vertegenwoordigt nog steeds een beheersingsideaal. Werken aan kwaliteit staat voor vele mensen nog steeds synoniem met het al dan niet onnodig documenteren van wat men al jarenlang gewend is te doen.

We hebben te maken met een beroepsgroep van kwaliteitskundigen en wetenschappelijke gremia. Het is opvallend dat die beroepsgroep zich kenmerkt door discussies op het niveau van 'wat zou moeten'. Helaas worden dit soort discussies niet of nauwelijks ondersteund door empirisch onderzoek en blijven daarom vooral interessant voor de borrel na afloop van congressen en andere bijeenkomsten met een hoog reüniegehalte. Organisaties hebben daar bitter weinig aan, want ze willen aan de slag. In plaats van helderheid te krijgen over wat te doen, worden ze heen en weer geslingerd tussen een diversiteit aan meningen, gelegenheidstools en eendagsmodellen.

In dat kader dienen ook illusie-opwekkende begrippen als integrale besturing, ketenmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen gezien te worden. Dit zijn nieuwe begrippen die vooral vanuit de beroepsgroep geïntroduceerd worden en die naar mijn idee een verhulling zijn van de stand van zaken in het vakgebied. Kwaliteitsmanagement bevindt zich op een kruispunt van wegen. Er zijn vele variaties mogelijk in de toekomst. Maar welke weg moeten we inslaan? Ik zou het niet weten. En: moeten we eigenlijk wel een weg inslaan? Misschien is het wel goed zo.