



Antonie Reichling biedt ondernemers en managers een partner bij het ontwikkelen van hun organisatie en de gestructureerde aanpak van problemen. Met zijn expertise in strategisch management en kwaliteitsmanagement, ondersteund door een gedegen basis in projectmanagement, helpt hij hen duurzame oplossingen te creëren. Gestart als werktuigbouwkundig ingenieur, verwierf Antonie zijn kennis en ervaring met organisatieontwikkeling en gestructureerde probleemaanpak gedurende 20 jaar praktijk binnen organisaties. Sinds 1992 begeleidde hij ruim 140 projecten bij meer dan 50 organisaties, variërend van kleine ondernemingen via non-profit tot grote overheidsorganisaties, in Nederland en sinds 2004 ook internationaal. Recent startte hij met zijn promotietraject aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

EEN VERNIEUWDE VISIE

In 2005 schreef ik voor de KDI Master Kwaliteitsmanagement (MKM) Masterclass van 31 maart een essay over Kwaliteitsmanagement in 2014. Ik stelde daarin de vigerende regelkramp aan de kaak en presenteerde de volgende visie: "Kwaliteitsmanagers in 2014 zijn de mensen die continu het bestaande ter discussie stellen, die met out-of-the-box-oplossingen en -ideeën komen, die meester zijn in het inrichten en onderhouden van creatieve, onderzoek- en innovatiegerichte afdelingen."

Nu, in 2012, denk ik dat we onze visie een grote stap verder weg moeten zetten. Begin 2011 lichtte ik aan een latere lichtung deelnemers aan de MKM hun opdracht voor een werkstuk in het kader van colleges Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toe. De opdracht was het een werkstuk over voorbeelden van of stappen naar *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement* (Jonker en Reichling, 2012). Op de vraag of het nu over MVO ging of over kwaliteitsmanagement, zei ik toen: "Derde generatie kwaliteitsmanagement is maatschappelijk verantwoord ondernemen". Alhoewel feitelijk niet juist, de bedoeling was duidelijk, de deelnemers werden uitgedaagd hun kwaliteitsdenkraam te verbreden.

Wat mij betreft zie ik in de toekomst een kwaliteitsmanagementfunctie die ondersteunend is aan alle aspecten van ondernemen dat gekenschetst wordt door wat heet 'gelijktijdige waardecreatie voor alle belanghebbenden'. Gelijktijdige waardecreatie voor alle belanghebbenden betekent dat niet meer één belang – historisch gezien het economische – prevaleert boven de andere belangen – het sociale en het ecologische. Dat MVO verder gaat dan beperken van schade, maar dat MVO gaat over win-win-win of in ieder geval niet over verlies, hoe klein dat verlies ook is.

We hebben het zo duidelijk over een visie, een ster aan de horizon. Over 10 jaar klaar? Ik denk dat we er dan bij lange na nog niet zullen zijn, maar wel dat er een ontwikkeling in gang gezet zal zijn, dat een aantal onder ons serieus op weg zal zijn.

Kwaliteit is een instelling

Serieus op weg betekent een volledig andere instelling. Van hart via hoofd naar handen. Het hart zegt: 'ik wil dat iedereen wint', het hoofd werkt de nieuwe concepten, modellen en technieken uit waarmee die visie waargemaakt kan worden en de handen leren de discipline om nieuwe keuzes te maken en nieuwe routines te gebruiken.

De *ASQ Futuring Study 2011* noemt alternatieve definities voor kwaliteit. Een daarvan luidt: 'kwaliteit als persoonlijke ethiek', en is mij dunkt de basis voor kwaliteitsmanagement in een toekomst van gedeelde waardecreatie. George Möller, oud-beursdirecteur en voormalig topman van Robeco, schetst dit fraai voor de financiële wereld, waar ethiek al in de huidige tijd een heikel punt is: "Ethiek is geen luxe, het is een hygiëfactor." (NRC, 15-16 september 2012).

Een boerenprotest tegen een supermarktketen die eenzijdig een korting van 2% aan haar leveranciers oplegt, komt in de visie niet meer voor. Op dit moment worden ketens echter veelal geoptimaliseerd vanuit een centrale speler, we hebben het eerder over de supply-chain van bedrijf X en nog niet over het supply-netwerk voor product Y. Serieus op weg zijn naar gedeelde waardecreatie betekent dat alle stakeholders mee spelen en er geen bazen meer zijn. Vanuit een gedeelde visie en doel, in netwerken, zelfsturend maar wel steeds met een lead, wordt zo verantwoorde waarde gecreëerd. In organisaties en tussen organisaties.

Op het niveau van de (wereld)markt gaf Lucas Simons op 31 mei op het congres Duurzaam Organiseren > Doen! een exposé onder de titel: 'Ik wil wel, maar dan moet jij ook'. Hij maakte duidelijk dat er in de problematische voedselketen van tropische commodities een vicieuze cirkel doorbroken moet én kan worden. Hoopgevend was zijn schets van een doorbreken van de cirkel door het bedrijfsleven samen met NGO's, zonder onmiddellijk ingrijpen van de overheid en zonder actie van de consument, anders dan diens toenemende eis maatschappelijk en ecologisch verantwoord te kunnen consumeren. Grote bedrijven zetten daadwerkelijk de knop om en nemen initiatief.

Kwaliteit doe je samen

Om deze visie te ondersteunen, moet kwaliteitsmanagement zagezegt 'uit de kast komen', de kast waarin zij zichzelf lijkt te hebben opgesloten. Als we MVO niet beperkt zien tot schade beperken, maar als gelijktijdige waardecreatie voor alle belanghebbenden, dan lijkt het alsof de ontwikkelingen op de gebieden kwaliteit (en economie) enerzijds en *sustainability* en *social responsibility* anderzijds, in verschillende werelden leven. Ander beleid, andere managers, andere concepten, andere afdelingen. Reiken zij elkaar echter de hand, dan komen de langdurige ervaringen en het grote arsenaal van kwaliteitsmanagement rechtstreeks ten goede aan de beide andere, zonder verlies van tijd of geld in opnieuw het wiel uitvinden.

Uiteindelijk gaat het om organiseren en samenwerken in het licht van een gemeenschappelijk doel.

Dat 'de hand reiken' geldt dan niet alleen voor de drie aandachtsgebieden, maar ook voor de drie werelden van politiek/bestuur, wetenschap en bedrijf. De winstmogelijkheden van (verdergaande) samenwerking lijken overweldigend. Hoopgevend is dat niet alleen ik tot deze conclusie kom, ik las in Synaps 33 in het verslag van het DAQ wintercamp: "Aan het eind van de avond waren er allerlei plannen ontstaan, zoals het contact zoeken met MVO Nederland [...] om hen op de hoogte te stellen wat wij binnen de kwaliteitskunde al in jaren hebben ontwikkeld om het [MVO] te implementeren". Zelf ben ik begonnen aan mijn promotietraject aan de Radboud, waarin ik onderzoek in welke mate en zo ja, hoe de rol, positie en taken van de kwaliteitsfunctie in Nederlandse profit-organisaties verbonden is met hun streven naar Corporate Social Responsibility en Sustainable Development. Mijn premisse is dat er kansen liggen in de creatie van een geïntegreerde ondersteuningsfunctie, dat zal duidelijk zijn.

De kwaliteitsfunctie in de toekomst

Organiseren, produceren en dienstverleners in de toekomst vraagt om integrale afwegingen. Waar het steeds meer om zal gaan, is dat mensen daarbij zelf moeten denken en afwegen. Het gaat om gedeelde waarden, algemeen geleefde ethiek, gedeelde doelen en de wil en de vaardigheid om dilemma's aan te pakken. De problematieken zullen daarbij steeds vaker de regels ontstijgen en een steeds groter beroep doen op eigen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Duidelijk is dat de reflectieve school van Vinkenburg (2010) aan belang toeneemt, inclusief een scala van vaardigheden die bij de nieuwe rol horen. Die rol vraagt om meesters in 'reconciling stakeholder differences', onderhandelen, communicatie, commitment bouwen. Het vraagt om excellente beïnvloedingsvaardigheden en meer en meer om multiculturele vaardigheden.

De andere scholen verdwijnen niet uit het zicht, ook zij blijven noodzakelijk, maar op een ander niveau. Op dit moment komen de vaardigheden echter nog niet of nauwelijks tot uitdrukking in de beroepsprofielen van de European Organization for Quality (EOQ) of de Master Kwaliteitsmanagement van – tegenwoordig – S&N University.

Het is nog maar de vraag welk deel van de huidige kwaliteitswereld deze slag kan en wil maken. In mijn essay van 2005 schreef ik: "In het Vierfasenmodel (Hardjono, 1995) beweegt kwaliteitsmanagement zich anno 2005 nog voornamelijk tussen de oriëntaties Markt, Beheersing, Efficiency, Intern met een lichte neiging naar Flexibiliteit. In 2014 zien wij in dit model kwaliteitsmanagement 180 graden gedraaid opereren, komende vanuit de focus op Creativiteit zich richtend op Extern en Marktgerichtheid."

Nu, 2012, zie ik nog steeds een aanmerkelijk deel van de kwaliteitswereld zich richten op standaardiseren, op normeren. Met enige regelmaat ontvang ik mail van NEN over

nieuwe normen en richtlijnen waarvoor commissies gezocht worden. Daarnaast wordt het onderwerp persoonscertificatie steeds vaker genoemd en vereist. Maar uiteindelijk draait het om het handelen in de praktijk, daar gaat het over het juiste – moeilijke? - willen, durven en doen. Zonder dat hebben kennis en kunde geen praktische waarde. En daarover bereiken mij onder de noemer kwaliteitsmanagement zo goed als geen berichten.

In de ASQ Futuring Study 2011 wordt zorg uitgesproken of de kwaliteitsmanagers de slag kunnen maken: "Er is een debat gaande over de vraag of een en dezelfde professional een vaardigheidscontinuüm van beheersing tot transformatie kan omvatten [...]" En dan heeft de studie het nog niet eens over een ambitieuze visie als ik hiervoor neergezet heb. Het lijkt waarschijnlijk dat we steeds meer zullen moeten denken in een multidisciplinaire kwaliteitsfunctie. Het aantal cognitieve en gedragscompetenties vereist om de uitdaging het hoofd te bieden, overstijgt wat redelijkerwijs van een mens verwacht kan worden. Voor grote organisaties hoeft dit geen probleem te zijn, voor kleine organisaties daarentegen is de uitdaging groot. Het is hier dat de nieuwe vormen van organiseren en de nieuwe businessmodellen om de hoek komen kijken en misschien ook de grootste winst daarvan verwacht kan worden.

The proof of the pudding ...

Mij dunkt vormt de erosie van maatschappelijke voorbeeldfuncties een grote belemmering in de implementatie van de visie. Manipulerende rechters, verkiezingscampagnes die over de formatie gaan en niet over de inhoud, banken die hun slechte waar verkopen, het milieubeleid van Nederland, zich verrijkende bestuurders. Waar vinden we nog die wijze, rustige, betrouwbare maatschappelijke rolmodellen? Het lijkt dat we wat dat betreft op het moment behoorlijk in een dip zitten. De geschiedenis biedt gelukkig hoop, het is nog wel erger geweest.

Er zijn nieuwe vormen van kijken naar hoog complexe problematieken nodig. Niet meer (alleen) Kotter met de 8 fasen, maar veeleer de wenken van Hans Vermaak bieden soelaas. Zo adviseert hij te beginnen aan de randen van organisaties en juist niet die eis te stellen van het commitment van het hoger management: "Vernieuwing zichtbaar aanzetten met voorbeeldgedrag vanuit de top zet elke innovatie op achterstand. Je kunt beter in de marge experimenteren."

In al deze visionaire en ambitieuze aanpakken stel ik mij voor dat de kwaliteitsmanager van de toekomst een belangrijke rol speelt. Een kwaliteitsmanager die ook bij zichzelf begint. Met een glimlach zie ik het gebruik van 'moet', meestal in combinatie met 'management' in werkstukken van (aankomende) kwaliteitsmanagers. Mijn standaard vraag is: "en wat ga jij er aan doen dat zij voelen dat ze moeten", of, nog beter, "dat zij gaan willen!" Verbeter de wereld, begin bij jezelf. Als de kwaliteitsmanagementfunctie niet de competentie heeft om mensen te helpen de wil te vinden en de durf te ontwikkelen om de zaken anders te doen, dan lijkt me dat de andere kwaliteitsmanagementactiviteiten op de lange termijn toch uiteindelijk niet meer dan uitstel van executie geven.

Referenties

Jonker, J. en A. Reichling (2012). *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement*. <http://www.duurzaamorganiserendoen.nl/papers>

Reichling, A. (2012). De Toekomst van kwaliteit. *ASQ. Sigma*, nr.4.

Interview met George Möller. *Ethiek is geen luxe, maar juist broodnodig*. NRC 15-16 september 2012, bijlage Economie.

Vinkenburg, H. (2010). Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, nr. 31.

Hardjono, T.W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen

Vermaak, H. (2011). Leren genieten van complexiteit. *Synaps*, nr. 33.

Video lezing Lucas Simons, NewForesight, opgehaald 16 september 2012 van Studium Generale, Universiteit Utrecht, <http://www.sg.uu.nl/2012/02/20/people/>, start op 1:07 uur.