



*Henk Bobbink (1957) is sinds 2004 als hoofddocent verbonden aan de opleiding Bedrijfskunde MER van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, voor de vakgebieden organisatiekunde, bedrijfsprocessen en kwaliteitsmanagement. Vanuit het lectoraat 'Total Quality Management in Organisatienetwerken' werkt hij sinds het voorjaar van 2010 aan een promotieonderzoek met als onderwerp de verschillende (filosofische) scholen binnen het kwaliteitsdenken. Als man van de praktijk is hij doorgegroeid via verschillende banen en studies naar een wetenschappelijke omgeving.*

*Henk heeft een loopbaan doorlopen van verkoper van scheepshulpdieselmotoren, via schoonmaker, machinist bij de NS, racefietsenmaker, opleider voor vluchtelingen, vakbondsbestuurder, docent vakbondsschool en bedrijfsopleider (soms gelijktijdig en in willekeurige volgorde) naar personeelsadviseur en plaatsvervangend hoofd P&O bij de NS. In 2000 is Henk gestart met een eigen personeel- en organisatieadvies- en trainingsbureau. Sinds 2004 is Henk fulltime docent aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.*

voornamelijk dienst doet als naslagwerk, 'versierd' met aantekeningen, accentueerstift en 'post its' als bladwijzers. Het zal in 2008 zijn dat ik ook 'Lila', het tweede boek van Pirsig, heb gekocht. Ik heb het in z'n geheel gelezen. Ook hier weer een verhaallijn in een romandeel en overdenkingen over kwaliteit in een filosofisch deel. Persoonlijk vind ik de filosofische uiteenzetting van 'Lila' beter dan 'Zen...', maar het romandeel, hoewel functioneel als verbinding in het boek, vind ik een stuk minder dan in 'Zen...'

Kwaliteit, iedereen weet wat het is, maar iedereen denkt er wel anders over. Kwaliteit is een subjectieve beleving. Waarom is 'Zen...' voor de één een draak van een boek en voor de ander een meesterwerk? Waarom wordt er nog steeds uit geciteerd? (De) Kwaliteit (van het boek) is blijkbaar subjectief en bovendien contextafhankelijk. Duidelijk voor mij is dat de mensen in mijn omgeving, de waardering die zij voor dit boek uitspreken, (mee) bepalend zijn voor mijn beleving. Zeker is dat mijn persoonlijke ontwikkeling door de jaren heen hierbij een factor is. Mijn ontwikkeling en de invloed van anderen geeft voeding aan het uithoudingsvermogen dat ik kan opbrengen om me door dit boek heen te worstelen, en de keuzes die ik maak over welke stukken ik wel lees en welke ik niet meer kan opbrengen. De inhoud van het boek, dat wat het mij brengt, verandert ook met de inzichten die ik verkrijg door de jaren heen. De filosoof Jurgen Habermas noemt dit verschijnsel de invloed van de leefwereld. De leefwereld kan volgens Habermas worden opgevat als een geheel van cultureel doorgegeven interpretatiekaders; een reservoir van de culturele overlevering waaruit door de sociale actoren wordt geput bij het bereiken van de gemeenschappelijke definitie van de situatie waarin zij verkeren. Dit geheel vormt een onproblematische achtergrond, waaruit geput wordt voor zover dat voor de definitie van een specifieke situatie noodzakelijk is (Kunneman, 1985: 101). Deze onproblematische achtergrond is, een op de achtergrond altijd aanwezig gemeenschappelijk referentiekader (unproblematic background knowledge), dat door Karl Popper is geïntroduceerd en dat te beschouwen is als een voorloper op dat wat Kuhn een paradigma noemt (Popper, 1959: 422; Popper, 1963: 524; Kunneman, 1986: 21; Kuhn, 1962). Er is dus een subjectief beleven dat *mede* door een sociale structuur wordt vormgegeven.

Hoewel het begrip kwaliteit een subjectieve beleving is, worden er toch pogingen gedaan het te objectiveren; bijvoorbeeld door het te definiëren. De woordenboeken Van Dale en ook Koenen komen met een soortgelijke definitie: kwaliteit is een hoedanigheid van stoffen en waren, de deugdelijkheid (Van Dale, 1984, boek 2; Koenen, 1984). Het gaat hier duidelijk om tastbare kwaliteit: de deugdelijkheid van stoffen en waren. Hardjono kruipt hier tegenaan met zijn definitie: kwaliteit is de hoedanigheid van een entiteit (Hardjono, 2006: 49). Hij laat hiermee meer ruimte voor invulling wat betreft entiteit en hoedanigheid. Joseph M. Juran geeft al meer ruimte voor het subject als gebruiker: "Quality is fitness for use" (Juran, 1992: 28). Maar of deze pogingen om te komen tot een definitie ook duidelijkheid geven over wat nu kwaliteit is, is voor mij een retorische vraag.

Kwaliteit als begrip wordt gebruikt voor allerhande momenten, gebeurtenissen, entiteiten. Kwaliteit zegt iets over cultuur, gedrag, boeken, gebruiksartikelen. Van toepassing zijn

## KWALITEIT, WAT BEDOEL JE?

### Kwaliteit, wat bedoel je?

*"Ofschoon van kwaliteit geen definitie kan worden gegeven, weet je toch wat kwaliteit is."* (Pirsig, 1976: 186) Kortgeleden vroeg Teun Hardjono aan mij wat dat toch is, dat er na al die jaren nog steeds uit 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' geciteerd wordt, overigens zonder een antwoord op die vraag te verwachten. Hoewel het boek al jaren meegaat, is het als fenomeen in z'n totaliteit, de 'romantische kwaliteit' daarvan, zoals Pirsig het zelf zou noemen, een mooie casus om mijn betoog mee op te bouwen. Waarschijnlijk in 1998 las ik dit boek voor het eerst. Ik las het als een roman en na ruwweg 150 pagina's had ik het wel gehad met alles wat Phaëdrus betrof. Ik scande de pagina's en las daar waar het over de reis van vader en zoon ging; hun ontmoeting gaandeweg de reis. Het filosofische deel was niet om door te komen. Persoonlijk vond ik dat romandeel wel aardig, maar naar mijn idee geen 'bestseller'. Maar wanneer je op zoek gaat naar recensies van 'Zen...' dan vind je veel verschillen, uiteenlopend van hele verhandelingen over de psychologische lading tussen vader en zoon, maar ook worden er parallellen gelegd tussen beide verhaallijnen (zie bijv. Huub Vinkenburg in Synaps 22 van 2007). In de zomer van 2007 heb ik het boek, na een halfslachtige poging een paar jaar eerder, voor de tweede keer gelezen. Ook nu weer na ongeveer 150 pagina's sla ik delen over, echter nu die delen die vader en zoon betreffen, en ga op zoek naar alles wat het denken van Phaëdrus betreft. Het boek is nu, nadat het

hierbij begrippen als waarde, leefwereld (Habermas), paradigma (Kuhn), dus ook het individuele gedrag binnen sociale structuren (de aloude structure-agency discussie). Om het begrip kwaliteit meer handvatten te geven, om er grip op te krijgen, lijkt er behoefte aan een andere benadering. Robert Pirsig, David Garvin en Huub Vinkenburg proberen het door het begrip kwaliteit in te delen in domeinen. Pirsig probeert het met een tweedeling in 'klassieke kwaliteit', waarbij het object wordt opgedeeld in analyseerbare delen, en 'romantische kwaliteit' waarbij het object in z'n geheel wordt beschouwd (Pirsig, 1976: 74 ev). Garvin onderscheidt, verdeeld over de vijf aspecten transcendent, productgericht, gebruikgericht, productiegericht en waardegericht, elf definities van kwaliteit (Garvin, 1988: 40 ev). Vinkenburg maakt een indeling in empirische kwaliteit, normatieve kwaliteit en reflectieve kwaliteit (Vinkenburg, 2010: 3-5). Hardjono voegt daar nog pragmatische kwaliteit als vierde indeling bij (Van Kemenade en Hardjono, 2011). Wat hier overwegend wordt genegeerd is dat kwaliteit een subjectieve beleving is. Door er woorden aan te geven en het daarmee kritiseerbaar te maken (vgl. Popper, 1975: 25 en 120) wordt wel getracht het te objectiveren, maar subjectief blijft het.

De gangbare praktijk van kwaliteitskunde en in het verlengde daarvan kwaliteitsmanagement is dat wat Vinkenburg beschrijft als empirische en normatieve kwaliteit. Vinkenburg omschrijft een empirische school als een richting die registreert en controleert op grond van uiterlijk waarneembare kenmerken van entiteiten zoals hoeveelheid, afmeting, massa, kleur en kosten: meten is weten. Om kwaliteit te managen in de empirische school wordt, volgens Vinkenburg, gebruik gemaakt van evidence based, statistische methoden als Seven Tools en Six Sigma, om procesvariabelen terug te dringen. Bij de normatieve school gaat het om het toepassen van modellen waarlangs organisaties beoordeeld worden in termen van zo hoort het. Een goede beoordeling mondt uit in het toekennen van een prijs of een certificaat. Hierbij worden totale organisaties bekeken door middel van zelfevaluatie, accreditatie en certificatie aan de hand van standaarden of modellen als ISO, HKZ, NIAZ, INK, BSC, NVAO en dergelijke (Vinkenburg, 2010: 3-4). De oordelen moeten objectief van aard zijn, maar kunnen niet meer dan intersubjectief zijn (wat maximaal objectief is volgens Popper), waarbij een in monoloog opgestelde beoordeling in de praktijk voorkomt. Het een en ander mondt uit in een vergelijking tussen IST en SOLL, waarna verbeter- en veranderprocessen ingezet kunnen worden.

Kwaliteitsmanagement is dus in werkelijkheid procesmanagement waarbij procesmanagementmethodes als Seven Tools, Lean en Six Sigma en Systeem assessmentmodellen als INK, BSC, HKZ en ISO en dergelijke toegepast worden. Het streven is om, gerelateerd aan de strategie van de organisatie, te komen tot efficiënte processen en een effectieve organisatie. Hierbij is dus vooral sprake van het optimaal inrichten van bedrijfsprocessen op een zodanige manier dat het geheel een efficiënt en effectief systeem vormt.

Kwaliteitsmanagement op deze manier vormgegeven bevindt zich in termen van het paradigmamodel van Burrell en Morgan in het 'functionalistisch paradigma' dat ontstaat

d.m.v. de twee oriënteringen, objectivisme en (sociale) regulering (Burrell and Morgan, 1979); waarbij de behoeften van het individu ondergeschikt worden gemaakt aan het systeem (Essers, 2007: 115), om te komen tot vooraf gemaakte afspraken. De term kwaliteitsmanagement staat om, onder meer, de volgende redenen onder druk. (1) Kwaliteit is een subjectieve beleving en kan dus niet empirisch getoetst worden volgens standaarden en normen waaruit volgt (2) dat er geen uniforme kwaliteit afgeleverd wordt, echter een expliciet of impliciet geformuleerde afspraak wordt nagekomen waarbij (3) de individuele behoefte van zowel de ondergeschikte in de organisatie als ook de klant ondergeschikt wordt gemaakt.

Op dit punt aangekomen is het goed om het laatste item wat nader te verklaren. Immanuel Kant onderkende twee domeinen, het domein van de dingen voor zover ze gedacht kunnen worden (noumena) en het domein van de dingen voor zover ze aan ons verschijnen (phaenomena) (Kant, 2004: B 306). Het (transcendentiaal) *kennend subject* maakt kennis van het *kenbaar object* in de empirische buitenwereld pas mogelijk (Kant, 2004: B XXV- BXXVI). We nemen niet de 'Dingen an sich' waar, maar het subject structureert de ervaring. Dat wat zich in het domein van de dingen die we denken afspeelt, is niet zichtbaar te maken. Wel is er via een hersenscan activiteit te zien, maar niet de inhoud van die activiteit. Bovendien is de inhoud van deze transcendentale activiteit niet te meten, niet te kritiseren en dus niet intersubjectief (objectief) te maken. Pogingen daartoe ondernomen door woorden uit te spreken en/of op te schrijven raken nooit exact aan het transcendentale *a priori* begrip van de zender, maar zullen vergeleken worden met dat wat bij de ontvanger van de boodschap al bekend is en passen in het, onder invloed van de leefwereld, binnen het geldende taalspel (Wittgenstein, 1976: bijv. §19), gevormde begrippenkader. Of zoals Kant dit zegt: "..., *aanschouwingen zonder begrippen zijn blind*" (Kant, 2004: B 75). Dat wat wij dus als transcendentiaal begrip 'Kwaliteit' zelf bedenken, zal nooit in deze *a priori* vorm kenbaar gemaakt kunnen worden aan de buitenwereld. De zintuiglijke overdracht via de (niet aan het *a priori* begrip rakende) uitgesproken of geschreven woorden zal binnenkomen in het begrippenkader van de ontvanger. Deze zal het ontvangen begrip vormen en structureren naar eigen ervaring, leefwereld en paradigma. Als we de klant nu als zender veronderstellen, zal deze het transcendentiaal gevormde *a priori* begrip van kwaliteit dus niet exact over kunnen brengen aan de leverancier/producent van de dienst of het product. De producent/leverancier zal echter op de een of andere manier moeten komen tot een binnen verschillende structuren aanvaard gemeenschappelijk beeld van deze kwaliteit en op basis daarvan standaarden en normen ontwikkelen. Deze ontwikkeling vindt bovendien overwegend plaats binnen het 'functionalistisch paradigma', (resultante van objectivisme en (sociale) regulering); wat er één op één toe leidt dat de individuele behoeften van de ondergeschikten in dat systeem zich moeten richten naar de strategisch doelstellingen van de organisatie.

Dat wat wij als kwaliteitsmanagement zien is in werkelijkheid procesmanagement. De kwaliteit als subjectieve beleving, van de klant, is niet te managen anders dan via beïnvloedingsmethoden zoals wel gebruikelijk bij marketing en promotiecampagnes. Kwaliteit bestaat alleen als transcendentiaal *a priori* begrip bij een individu. De consequentie

van deze constatering is dat marketing veel meer kwaliteitsmanagement is dan dat wij tot nu toe onder kwaliteitsmanagement verstaan, en dat de ultieme poging te komen tot een product of dienst die door de klant wordt afgenomen procesmanagement is dat toewerkt naar een vooraf gemaakte afspraak. Afsluitend wil ik dan ook komen tot de volgende stellingen:

1. Kwaliteit is een transcendentiaal, *a priori*, begrip.
2. Kwaliteitsmanagement probeert de leefwereld van de klant te beïnvloeden via marketing- en promotiemethoden.
3. Een kwaliteitskundige houdt zich bezig met het ontwerpen en inrichten van processen.

## Referenties

Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot: Grower. ISBN 0566051494.

Essers, J.P.J.M. (2007). *Incommensurabiliteit en organisatie: De reconstructie van een academische patstelling*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, RSM Erasmus University Rotterdam. ISBN 9789058921338.

Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press. ISBN 0029113806.

Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M. (2006). *Management van processen*. Deventer: Kluwer. ISBN 9013034446.

Juran, J.M. (1992). *Juran over Kwaliteitsmanagement: plannen, besturen, verbeteren*. Deventer/Antwerpen: Kluwer. ISBN 9020126873.

Kemenade van, E., en Hardjono, T.W. (2011). Van vier paradigma's naar vier scholen en een Wintercamp. *Synaps* nr. 32, p. 28-34.

Koenen, M.J. en Drewes, J.B. (1984). *Verklarend Handwoordenboek der Nederlandse Taal*. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN9001968228

Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago/London: The University of Chicago Press. ISBN 0226458083.

Kunneman, H. (1985). *Habermas' Theorie van het Communicatieve handelen; Een samenvatting door H. Kunneman*. Meppel: Boom. ISBN 9060095677.

Kunneman, H. (1986). *De waarheidstrechter: Een communicatietheoretisch perspectief op wetenschap en samenleving*. Meppel: Boom. ISBN 9060096932.

Pirsig, R.M. (1976). *Zen en de kunst van het motoronderhoud. Een onderzoek naar waarden*. Amsterdam: Ooievaar. ISBN 9057132176.

Popper, K.R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London/New York: Routledge Classics. ISBN 9780415278447.

Popper, K.R., (1963), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. London/New York, Edition: Routledge Classics. ISBN 978041285940.

Popper, K.R. (1975). *Objective knowledge; An Evolutionary Approach*. London: Oxford University Press. ISBN 0198750242.

Vinkenburg, H. (2010). Naar en derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps* nr. 31, p. 3-5.

Wittgenstein, L. (1976). *Filosofische onderzoekingen*. Meppel: Boom. ISBN 9060092082.