



*Rob Zuiderhoudt (1942) studeerde Bouwkunde aan de HTS te Amsterdam en werd in 1962 organisatieadviseur bij Berenschot. Aanvankelijk was hij (assistent-) projectleider bij de voorbereiding en de bouw van kantoren en fabrieken. Vanaf de jaren zeventig verrichtte hij doorlichtingen, efficiencyverbeteringen en saneringen in het bedrijfsleven. Eind jaren zeventig volgde hij Sioo 33, een MBA opleiding organisatiekunde. Begin jaren tachtig gaf hij zes jaar leiding aan de adviesgroep Functiewaardering en beloningssystemen van Berenschot en ontwikkelde een nieuwe methode voor functieclassificatie met niveaucharacteristieken. In diezelfde periode begon hij zich te verdiepen in de complexe dynamiek van het zoeken naar en vinden van synergie. Dat inzicht werd onder andere geoperationaliseerd in brancheprojecten voor kwaliteitszorgverbetering in het MKB en in enkele grote organisaties. In juli 2007 promoveerde hij aan de UvA op het proefschrift *Op zoek naar Synergie, omgaan met onoplosbare problemen*. Hij geeft colleges aan verschillende universiteiten en hogescholen en is te raadplegen als zelfstandig organisatieadviseur. Zijn publicaties zijn te downloaden van [www.robzuiderhoudt.nl](http://www.robzuiderhoudt.nl).*

probleem boven tafel. Pirsig laat zij alter ego Phaedrus, een docent retorica, studenten elkaars opstellen beoordelen. Ze waren het er altijd direct over eens welke het beste was, maar als ze met hem probeerden vast te stellen waarom, ontstond er grote onenigheid. Cijfers voor retorica geven was blijkbaar ook uiterst discutabel. Hij begon dat achterwege te laten en merkte dat de middelmatige leerlingen erg onrustig werden. Zij begonnen zich te oriënteren op de besten. De kloof met de slechtsten, die het aanvankelijk wel fijn vonden, werd groter. Maar opeens bleken enkele van de slechtsten om te slaan en tot de besten te behoren. Per saldo gingen de resultaten van zijn leerlingen omhoog. Dat zagen zijn collega's ook, maar ze begrepen er niets van. Ze bleven druk uitoefenen op Phaedrus om weer cijfers te geven en zich in te passen in het schoolse systeem. Daar werd hij gek van ...

Zoiets moest er met het kwaliteitsmanagement in organisaties ook zijn gebeurd. Naarmate men kwaliteit in allerlei aspecten steeds beter wist te kwantificeren en te beheersen, moest er het onbevredigende gevoel zijn ontstaan dat intuïtieve en emotionele aspecten die zich niet lieten kwantificeren, tussen de wal en het schip vielen. Aspecten die wel een rol van betekenis speelden bleven onbespreekbaar. Wat moest je met een product dat aan alle eisen voldeed, maar dat op de markt het aflegde tegen een veel slechter product dat wel populair bleek te worden?

Rond de eeuwwisseling had ik mij niet meer met kwaliteitszorg of kwaliteitsmanagement bezig gehouden, waardoor dat vastlopen van de ontwikkeling mij was ontgaan. Maar ik had niet stil gezeten. Al vanaf het eind van de jaren zeventig had ik mij verdiept in de complexe dynamiek van zelfordening en het ontstaan van synergie. Synergie is feitelijk een energiebesparing die zich bij een interactie van minstens drie of doorgaans veel meer processen kan voordoen. In Santa Fee was in de jaren negentig het complexe adaptieve systeem bedacht om te begrijpen hoe dat in zijn werk gaat. Zo'n systeem, dat aanwezig wordt verondersteld in elk levend wezen, mens of organisatie, zit vol met gebonden energie om de dynamiek van het leven in stand te houden. Het bespaart echter ook voortdurend een deel van die gebonden energie, de zogenaamde vrije energie, om zichzelf in zijn omgeving te kunnen handhaven. Zolang dat innoveren lukt is er sprake van synergie. In de competitie die leidt tot evolutie gaat het erom steeds meer synergie vrij te maken, maar dat is riskant, want mislukt zo'n innovatie dan wordt er meestal juist synergie vernietigd en komt het eigen bestaan in gevaar. Managers houden niet van die onzekerheid bij het innoveren. Zij zullen de eenmaal gevonden synergie steeds proberen voorspelbaar en maakbaar te maken met een of andere technologie in de breedst mogelijke zin van dat woord. Zo ontstond ooit de lopende band, maar zo behoort ook elke afspraak in een organisatie tot die technologie. Het gevaar dat schuilt in het reduceren van het zoeken naar synergie tot een technologie, is dat men verleert te zoeken naar nieuwe synergie. Ook dat moest de laatste jaren bij het managen van kwaliteit zijn gebeurd.

Ik was in die jaren nog op iets anders gestuit. Razran, een Russisch lezende en sprekende Amerikaan die de school van Pavlov had uitgeplozen, beschreef in *Mind in evolution* elf niveaus leersystemen: twee niveaus van aanpassen, zeven niveaus met conditioneringen en

## SYNERGIE VÓÓR BETERE KWALITEIT

### Synergie vóór betere kwaliteit

In de zomer van 2010 kreeg ik van een oud-collega de vraag om hem te helpen bij het opzetten van een tiendaagse training voor kwaliteitsmanagers. Hij wist dat er bij mij op zolder nog een boekendoos vol tools en oefeningen moest staan. Een week later kwam hij terug met een map restricties van het opleidingsinstituut en een lijvig boekwerk over kwaliteitsmanagement dat hem wel geschikt leek als cursusboek. Ze hadden haast. Binnen twee maanden moesten we de eerste proeflessen opleveren. Ik begon te lezen en werd meteen bevangen door oude herinneringen en nieuwe verontrustende gedachten. In de inleiding van het boek las ik dat de ontwikkelingen rond kwaliteitszorg eind vorige eeuw stagneerden. Waarom zou een opleidingsinstituut een training maken waarvan er al tientallen jaren dertien in een dozijn gingen en dat in een stagnerende markt?

In mijn boekendoos vond ik een kopietje van "Phaedrus' kwaliteit". Alles wat Pirsig in *Zen en de kunst van het motoronderhoud* had geschreven over kwaliteit had ik destijds uitgeknipt en achter elkaar geplakt. Tot mijn verbazing bleken die stukken naadloos op elkaar aan te sluiten. Hij had het kennelijk als één artikel geschreven. Het vormde de beste beschrijving van het begrip kwaliteit die ik ooit gelezen had. Maar ook daarin kwam een merkwaardig

drie hogere vormen van gevoelsmatig en cognitief leren en keuzen maken. Ik ontdekte dat al die niveaus in ons lijf en zenuwstelsel hun eigen plaats hebben en daar werken als één hiërarchie van complexe adaptieve systemen. Om in leven te blijven verzorgen we daarmee, grotendeels onbewust, onze aansluiting op de omgeving met aanpassingsmechanismen in ons lijf en conditioneringen in de hersenstam op het ruggenmerg. Lukt dat niet dan komt er uit dat onbewuste proces een intuïtie omhoog die een emotie oproept in het limbische systeem. Dat toont zich aan de buitenwereld met lichaamstaal. In eerste instantie gebeurt dat niet voor onszelf, maar om de groep te mobiliseren waar we deel vanuit maken. Die emotie voelen we natuurlijk ook zelf in onze cortex, waar we kunnen proberen hem onder woorden te brengen. Al die communicatie gebeurt om de groep of de organisatie waartoe we behoren, in de omgeving te kunnen handhaven. Zo interpreteerde ik Razran.

Pirsig had dus meer gelijk dan hij kon vermoeden. Veel bevindingen over kwaliteit leiden tot onbewuste acties en komen op als intuïtie en gevoelens, die we - als het niet lukt - non-verbaal communiceren zonder dat we ze kunnen rationaliseren of onder woorden kunnen brengen. Voorts bleek dat overal waar Pirsig het woord kwaliteit gebruikt, ik het woord synergie kon invullen. Ook onze onbewuste acties in zake kwaliteit zijn bedoeld voor meer, nieuwe synergie. Synergie is een fysisch fenomeen dat in principe altijd op een of andere wijze is vast te stellen. Daarmee komen we af van dat onmeetbare intuïtieve en emotionele aspect dat kleeft aan kwaliteit, bedacht ik me. Het populaire, 'slechte', maar emotioneel actieve product uit het voorbeeld realiseert bij zijn gebruiker meer synergie dan het rationeel betere product. Men moet zich dus concentreren op de vraag in welk proces die synergie ontstaat. De vraag is om welk proces gaat het, hoe komt daarin energie vrij en waar en hoe ontstaat dan synergie. Die benadering moest komen in plaats van kwaliteitszorg.

We besloten het opleidingsinstituut voor te stellen deze inzichten in de training uit te buiten. Inmiddels had mijn oud-collega op internet vastgesteld dat er al 276 trainingen en opleidingen kwaliteitsmanagement werden aangeboden. Met ons voorstel zouden ze opeens vooraan staan in de opleidingsmarkt waar het overal gaat om het managen van synergie, maar waarvoor nog geen enkel opleiding bestaat. Hun programmamanagers begrepen het wel, vonden het aantrekkelijk, maar toen kwam het hoge woord er uit. De vorige programmamanager had dit programma niet weten te realiseren (geen wonder!). Ze was vertrokken, maar had de folders waar het woord kwaliteit vanaf droop, al laten drukken. Die moesten zo de deur uit en daarom was er haast geboden.

Organisatieadviseurs zijn niet voor één gat te vangen. Wij wrongen ons in alle mogelijke bochten om ons idee overeind te houden. Alle aspecten die de folder vermeldde, zouden aan bot komen, als we zelf de titels en inhoud van de lessen maar konden bepalen. Verder was het ons wel opgevallen dat een groot aantal van de beste tools voor kwaliteitsmanagement ook zeer geschikt waren voor het managen van synergie. Alleen het kwaliteitsmanagement zou een hele andere inhoud krijgen. We dachten aan de complexe responsieve procesbenadering,

veel minder normeren en controleren en veel meer condities scheppen en beïnvloeden. Met stoom en kokend water werden de eerste hoofdstukken binnen twee weken klaar gestoomd. Dan konden ze zelf zien dat het ons lukte. Maar toen begon een uiterst taai proces. Er was een programmaraad en een mee-lezer, die kregen we niet te zien, maar die produceerden wel lijsten met kritische kanttekeningen waaruit bleek dat ze van onze bedoelingen weinig of niets begrepen. Wij probeerden overal zo goed en zo kwaad als dat kon aan tegemoet te komen. Daar waar het niet kon, werd de programmamanager geïndoctrineerd in de wijze waarop ze het concept tegenover haar collega's kon verdedigen. We lieten haar zien dat zich hier een geweldig voorbeeld manifesteerde. Hier was een kans op veel meer nieuwe synergie, die het kwaliteitsmanagement van haar eigen organisatie de nek dreigde om te draaien. Dat kon allemaal wel zo wezen, maar het kostte zeer veel meer tijd en energie dan het uit de mouw schudden van een 277<sup>e</sup> training waarvan er al dertien in een dozijn gingen. In een van de laatste moeizame besprekingen begonnen we ons te realiseren dat er straks een tiental docenten moest worden gevonden die het concept wél begrepen en het wél over de Bühne wisten te krijgen. De uiterst geringe kans dat zoiets lukte, begon bij ons op de achtergrond monsterlijke vormen aan te nemen. Na twee maanden ploeteren hebben we, zo netjes als maar mogelijk was, om de relatie van mijn collega met dat opleidingsinstituut niet te schaden, heel voorzichtig zelf de stekker er uit getrokken. Inmiddels staat die boekendoos, met de proeflessen erbij, weer op zolder te wachten op betere tijden die zeker zullen komen.

#### Referenties

Pirsig, R.M. (1983). *Zen en de kunst van het motoronderhoud*. Amsterdam: Bert Bakker.

Razran, Gregory (1971). *Mind in Evolution*. Boston, Houghton Mifflin Company.

Zuijderhoudt, Rob (2007). *Op zoek naar synergie, omgaan met onoplosbare problemen*. Bussum. ISBN 978 90 811884 1 8.