



De toekomst van kwaliteit

American Society for Quality schetst vier toekomstscenario's

In oktober 2011 publiceerde de *American Society for Quality (ASQ)* haar zesde studie naar de toekomst van kwaliteit: *Emergence, 2011 Future of Quality Study*. In deze studie geeft de ASQ een visie op kwaliteit, organisaties en het kwaliteitskundige vak op een termijn van 15 jaar. In dit artikel geeft Antonie Reichling een kort overzicht van de aanpak en resultaten van deze studie. Vervolgens geeft hij een kritische beschouwing en legt hij de relatie naar duurzaamheid. Het artikel eindigt met een conclusie over nut en toepasbaarheid in de Nederlandse situatie.

Met de *futureing*-exercitie wil de ASQ organisaties helpen hun vermogen om te anticiperen op de toekomst te verbeteren. Zij doet dat door gericht relevante ontwikkelingen in kaart te brengen en door op zoek te gaan naar een *range* van mogelijke scenario's voor de toekomst. Als organisaties zich vervolgens de vraag stellen wat zij zouden (moeten) doen in de verschillende scenario's, dan kunnen zij daaruit concluderen welke kerncompetenties zij willen ontwikkelen. En doet het scenario zich inderdaad voor, dan staan zij klaar.

De ASQ beschrijft dat *futureing* vier stappen kent:

1. identificeren van veranderkrachten
2. toekomstscenario's ontwikkelen
3. de consequenties vaststellen van die veranderkrachten binnen de scenario's
4. actie ondernemen.

Aan de *Future of Quality Study* nam een panel deel van meer dan 140 mensen uit 33 landen. Het internationale panel identificeerde acht veranderkrachten. De veranderkrachten zijn afgezet tegen vier toekomstscenario's. De scenario's zijn het resultaat van een eerdere studie van de *International Academy for Quality IAQ, Prognostications, Scenarios of the Future as Viewed in 2011*.

Het resultaat zijn onder meer vier opvattingen over kwaliteit in de 21ste eeuw. De studie presenteert vervolgens een set implicaties zoals het panel die ziet en eindigt met beschouwingen door diverse experts. Stap 4 (actie ondernemen) is voor de gebruikers van de studie.

In minder dan 50 woorden

- In een studie naar de toekomst van kwaliteit, onderscheidt de *American Society for Quality* acht veranderkrachten en vier toekomstscenario's.
- Voor kwaliteitskundigen biedt deze studie veel denkvoer en onderwerpen voor discussie.
- Organisaties kunnen zich zo beter voorbereiden op de toekomst, waarin de kwaliteitsprofessional het voortouw neemt.

Veranderkrachten en de scenario's

'Veranderkracht' is gedefinieerd als 'een krachtige verandering of trend op sociaal, politiek, technologisch of gedragsmatig terrein, die impact zal hebben op het leven van de mensen'. Van de acht geïdentificeerde veranderkrachten is voor de kwaliteitskunde '21ste Eeuw Kwaliteit' het meest relevant. Kwaliteitsbeheersing en -verbetering zijn niet meer voldoende in de 21e eeuw. Verandering en transformatie zijn de 'opkomende kwaliteitsinstrumenten'. Kwaliteit zal nog steeds een duurzaam concurrentievoordeel opleveren, als bijna perfecte kwaliteit of als 'ervaringsgerichte kwaliteit'. En nadat kwaliteit het terrein van de organisatie en vervolgens de distributieketen had veroverd, gaat kwaliteit nu hogerop als een set van concepten, technieken en instrumenten voor de aanpak van sociale problemen.

De IAQ heeft daarnaast vier scenario's gekozen, variërend van utopisch tot aan 'doomsday'. De scenario's heeft zij gebaseerd op variatie van drie dimensies, te weten

Scenario 21ste Eeuw Kwaliteit is in dat geval:

1	<i>Wereldwijde Bewustwording: het Utopische scenario</i> Kwaliteit is de allesdoordringende waarde van de nieuwe samenleving geworden, zowel het doel van het sociale systeem weergevend (democratische kwaliteit van leven), als een motivator voor het minimaliseren van het verlies voor de maatschappij van natuurlijke hulpbronnen. De filosofie, methoden en instrumenten van kwaliteit zijn opgenomen in alle academische disciplines; alle professionele lichamen sponsoren groepen die zich richten op het onderdeel maken van kwaliteit in hun vakgebieden. Kwaliteit is in alle beroepen en organisaties een essentiële factor. Kwaliteit geeft richting aan rationele besluitvorming in een onzekere wereld.
2	<i>Herstel Natuurlijke Hulpbronnen: het Voorkeur scenario</i> Business excellence, Lean productie, normering, Six Sigma en andere kwaliteitsscholen bieden samen een meer coherente benadering. De toepassing is gericht op het gemeenschappelijke doel wereldwijd de kwaliteit van het leven te verbeteren. Gespecialiseerde kwaliteitsexpertisecentra ondersteunen <i>communities of practice</i> over alle organisatorische en regionale grenzen.
3	<i>Dood door 1.000 Sneden: het Status Quo Scenario</i> Kwaliteit is beperkt tot micro-economische toepassingen; productontwikkeling is het primaire toepassingsgebied en voorziet in de garantie van productbetrouwbaarheid. Emotionele politieke besluitvorming heeft de overhand gekregen. Een onafhankelijke groep van wijze mannen waakt over de kwaliteit van de wetenschap die gebruikt wordt in de besluitvorming over het herstel van het milieu. Kwaliteitsprofessionals spelen in het herstelproces een essentiële, neutrale rol als leiders en specialisten.
4	<i>Voorbij het Omslagpunt: het Doomsday Scenario</i> Handhaven van de kwaliteit van leven op het eerste niveau van Maslow's hiërarchie, is het eerste doel van de toepassing van kwaliteitsprincipes en praktijken. Kwaliteit gaat over voorzien in de eerste levensbehoeften en overdracht van overlevingskennis van generatie op generatie.

bevolkingsgroei, klimatologische ontwikkelingen in combinatie met zonneactiviteit, en politieke ontwikkelingen. Om de scenario's werkelijk goed te begrijpen, is het noodzakelijk het aan de Emergence-studie onderliggende rapport *Prognostications* (2011) te lezen.

Waar kan kwaliteit naar toe gaan?

De confrontatie van de veranderkracht '21ste Eeuw Kwaliteit' met de scenario's levert vier beelden van kwaliteit over 15 jaar (zie tabel pag. 7).

Het panel komt vervolgens met een lange lijst implicaties, die grofweg verdeeld zijn over de categorieën: kwaliteit, organisaties en de kwaliteitsfunctie. Een 'officiële' samenvatting of analyse geeft het rapport niet, wel geeft ASQ CEO Paul Borowski een overzicht van trends (zie kader) in de kwaliteitspraktijk. Als laatste punt wijst hij erop dat het panel signaleert dat kwaliteit niet algemeen begrepen is en toegepast wordt. Daarbij zien zij als groot risico dat organisaties niet proberen te verbeteren ten opzichte van hun concurrenten. En het vermoeden bestaat dat het midden- en kleinbedrijf achterloopt op kwaliteitsgebied.

Betekenis voor de kwaliteitskundige

De studie concludeert dat: '... kwaliteitsprofessionals moeten hun vaardigheden en competenties verbreden – verbreden buiten het bekende kwaliteits-, statistische en technische regime. Panelleden merken op dat kennis van psychologie en sociologie, business management en kennisoverdracht, in de nabije toekomst essentieel zullen zijn.' (...) 'Verandering en transformatie zijn de opkomende kwaliteitsinstrumenten. Er is een debat gaande over de vraag of een en dezelfde professional een vaardigheidscontinuüm van beheersing tot transformatie kan omvatten ...'

Jonker en Reichling (2012) schrijven hierover: 'Zijn we bezig een beroep op te heffen en moet het eerder gaan om het heruitvinden van een professie? Of is het gewoon een kwestie van individuele competenties 'bijschakelen ...?'

Zo ook wijst de studie op het belang van ethiek: 'aan de wortel van iedere succesvolle organisatie staat hoogst ethisch

8 Veranderkrachten

1. Wereldwijde Verantwoordelijkheid
2. Bewuste Consumenten
3. Globalisering
4. Toenemende Snelheid Veranderen
5. Arbeidspotentieel van de Toekomst
6. Verouderende Bevolking
7. 21ste Eeuw Kwaliteit
8. Innovatie

Trends

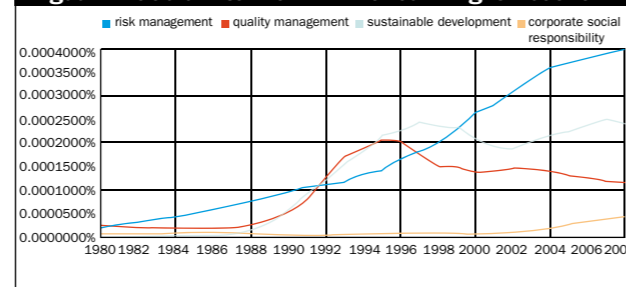
- Grotere rol voor kwaliteit in strategie
- Organisatie quality of excellence
- Toenemende complexiteit en scope
- Van product- of servicegerichte kwaliteit naar ervaringsgerichte kwaliteit
- Kwaliteitscultuur
- Vermindering van afval
- Kwaliteit in elke ondernemingsdomein
- Nieuwe rollen voor de kwaliteitsleider

leaderschap '... Volgens mij zijn de drie allesomvattende factoren complexiteit, wendbaarheid en ethische sociale verantwoordelijkheid.' En kwaliteit gedefinieerd als '... een *Persoonlijke Ethiek*'. En voor de operationalisering van ethiek is naast normen, vaardigheid in het omgaan met dilemma's nodig (Jonker, Reichling 2012). Ook dit lijkt nog niet deel uit te maken van het kwaliteitskundig basiscurriculum.

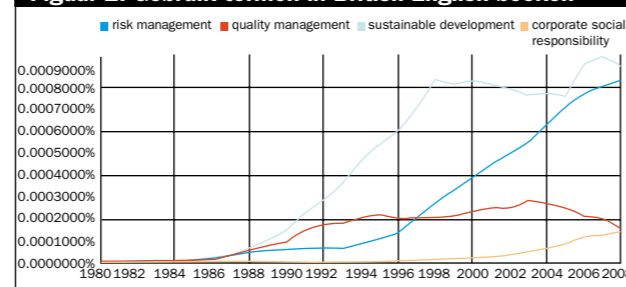
Opvallende punten

Aan een definitie van het begrip kwaliteit gaat de studie bewust voorbij. 50% van het ASQ-panel zegt dat er niet één definitie van kwaliteit bestaat, 50% zegt dat er één definitie van kwaliteit moet zijn. De wel gegeven interpretaties zijn op een rij gezet onder een vijftal kopjes. De opsomming eindigt met een verwijzing naar een ASQ-poster uit jaren tachtig: "Kwaliteit is het systematisch streven naar excellentie". Kwaliteit gericht op alle stakeholders – zoals aan de orde gesteld in het Nederlandse duurzaamheidsdebat – wordt niet expliciet genoemd.

Figuur 1. Gebruik termen in American English boeken



Figuur 2. Gebruik termen in British English boeken



Het voorwoord van de voorzitter van de ASQ James Rooney doet denken dat de studie over risk-assessment en risk-management gaat. Leggen wij hier ook zo'n nadruk op risk-management of ligt dat bij ons misschien anders? Het internationale panel is voor 56% Amerikaans en voor 21% Europees. Enkele Google ngrammen (figuur 1 en 2) geven in ieder geval stof tot nadenken; zij lijken te bevestigen dat Amerika en Europa niet op één lijn zitten. Waar in Amerika riskmanagement het overgenomen heeft van *sustainable development*, zien we voor Europa dat riskmanagement langszij komt. Weet Europa ondanks de kredietcrisis *sustainable development* vast te houden?

De zon slaat niet de maat!

De vier scenario's lijken op het eerste gezicht in de beschrijvingen van *Emergence* opgehangen aan de lengte van minimale zonneactiviteit; als voorbeeld: 'Oplossen van deze ecologische en energiemangement vraagstukken werd mogelijk door 40 jaar minimale zonneactiviteit'. De indruk zou kunnen

Kwaliteitsbeheersing en -verbetering zijn niet meer voldoende in de 21e eeuw. Verandering en transformatie zijn de 'opkomende kwaliteitsinstrumenten'.

ontstaan dat hier de verantwoordelijkheid voor de toekomst bij de zon gelegd wordt, het excuus is vooraf ingebouwd. Daarmee zou de ASQ zichzelf in het kamp der klimaatsceptici plaatsen. Dat doet zij evident niet; een citaat: 'Het korte uitstel als gevolg van een periode van tien jaar van geringe zonneactiviteit, voorzag klimaatsceptici van een excuus om de opwarming van de aarde aan te pakken. De daaropvolgende gebeurtenissen waren rampzalig ...' Dat zonneactiviteit betrokken wordt in de scenario's, lijkt een slimme strategie om ook de klimaatsceptici aan boord te krijgen. 'Nederland' sluit zich overigens bij monde van Bas van Geel van de UvA prominent aan bij de zonneactiviteit-protagonisten aan (Trouw, 7/5/12).

Het afzetten van de veranderkrachten tegen de vier scenario's, levert vier uiteenlopende opvattingen over kwaliteit in de 21ste eeuw op. Helaas is ook hier niet duidelijk wie de auteurs zijn. De studie presenteert echter één set implicaties voor kwaliteit, zonder verschil naar de scenario's te maken. Hier ligt een verbeterpunt voor de studie én voor kwaliteitskundigen. Uit de studie blijkt dat het merendeel van het panel – kwaliteitskundigen? – zich nog niet met een extern, toekomstgerichte benadering bezighoudt, maar eerder intern gericht is. Intern gericht en dan op bekende problematiek? De vraag rijst hoeveel kwaliteitskundigen zich verdiept hebben in de SRES-scenario's van IPCC (2000), de WLO scenario's (2006)? Hoeveel kwaliteitskundigen hebben de kwaliteitskun-

Q-definities

- Kwaliteit als filosofie
- Kwaliteit als persoonlijke ethiek
- Kwaliteit in de ogen van de klant
- Kwaliteit in de ogen van de producent
- Kwaliteit voor de onderneming

dige uitdaging voor hun organisatie aan de hand van scenario's onderzocht? Waar ligt voor hen de strategische horizon? Wat ook opvalt is de impliciete voorkeur voor rationele beslissingsprocessen, eigen aan de Angelsaksische benadering en aan een aanmerkelijk deel van de kwaliteitskunde. In het Utopische Scenario ondersteunt kwaliteit rationele besluitvorming, in het 'Dood door 1.000 Sneden' Scenario gaat het over emotionele (politieke) besluitvorming. De vraag komt op waar ethische besluitvorming dan onder valt? Een afsluitend artikel van de hand van Harry Hertz, directeur van het *Baldrige Performance Excellence Program*, bevestigt de indruk dat de ASQ nog niet goed weet hoe het meeste

profijt te halen uit de implicatiesvraag. Hertz's artikel wekt de indruk een parallelle visie op de *Future of Quality* te zijn.

Relatie naar duurzaamheid niet gelegd

Ondanks dat op diverse punten begrippen en noties rond duurzaamheid vermeld worden, wordt duurzaamheid niet echt op de voorgrond gezet. Eveneens ondanks dat Roberto Saco, een eerdere voorzitter van de ASQ, in de als laatste opgenomen verkorte weergave van een artikel uit 2008 (sic!) spreekt van de 'really big Q'. 'Dit is kwaliteit op het niveau van volledige sociale systemen, waarin vraagstukken als opwarming van de aarde, zakelijke ethiek, duurzame economieën, ecologie en wederkerigheid worden geadresseerd. Dit zijn de vraagstukken van vandaag.' Het lijkt een gemiste kans, maar misschien is dat te Europees gedacht. Wranger is dat de gedachte van eerlijke verdeling van bronnen geen deel uitmaakt van het Utopisch Scenario, maar van het 'Dood door 1.000 Sneden' Scenario! Is Europa verder?

Conclusie, nut voor organisaties

Emergence verschaft veel denkvoer, met name tot en met de confrontatie van veranderkrachten met scenario's. Borawski

noemt het 'verbreden van je denkraam'. Daarna weerhoudt niets organisaties zelf wel te doen wat de studie niet doet, de implicaties en hun antwoord daarop voor ieder scenario te overwegen. David Luther, een andere vroegere voorzitter van de ASQ, voegt daar aan toe: 'Zoals de studie van 1996 aangaf, al kunnen we niet voorspellen wat er staat te gebeuren, dan kunnen we in ieder geval garanderen dat we de mogelijkheden hebben om verandering op te merken zodra die zich begint voor te doen...'

In zijn inleiding bespreekt Borawski de voorspellende validiteit van de studie, hij bewijst die aan de hand van het verleden, 'Kijken naar de Toekomst in de Achteruitkijk Spiegel'. Volgens Nasim Taleb's 'The Black Swan' (2007) – een aanrader voor iedere manager en kwaliteitskundige – stelt dat niet veel voor, dankzij onze 'neiging tot bevestiging' valt achteraf altijd bevestiging te vinden. Interessanter zou zijn om te lezen in welke mate de studie is gebruikt om beslissingsprocessen te ondersteunen. Een aanbeveling voor de volgende editie?

Zoals Borawski zegt: 'De 2011 Future of Quality Study gaat over het oproepen van vragen over wat te doen ter voorbereiding op de toekomst. Die vragen beantwoorden maakt je wendbaar. Wendbaar worden vraagt om goed nadenken en, nog belangrijker, een goede dialoog.'

De studie is geen recept, geen oplossing, geen tovermiddel. De studie daagt organisaties uit om zelf aan het werk te gaan en daagt kwaliteitskundigen uit ervoor te zorgen dat ze de boot niet missen.

Literatuur en bronnen

Taleb, N.N. (2007) *The Black Swan*, New York: The Random House Publishing Group.
 Jonker, J., Reichling, A. (2012) 'Derde Generatie kwaliteitsmanagement'; www.duurzaamorganiserendoen.nl/papers.
 ASQ (2011), ; <http://asq.org/about-asq/how-we-do/futures-study.html>
 IAQ (2011), *Prognostications, Scenarios of the Future as Viewed in 2011*, www.asq.org/2011/09/global-quality/prognostications-scenarios-of-the-future-as-viewed-in-2011.pdf
 Uitleg Google ngrammen, [http://books/google.com/ngramsinfo](http://books.google.com/ngramsinfo)
 Trouw.nl (7/5/2012), 'Invloed van zon veel groter dan klimaatpanel ons wil doen geloven'.
 IPCC (2000), *Emission Scenario's, Summary for Policy Makers*, <http://www.ipcc.ch/pdf/special-reports/spm/sres-en.pdf>
 CPB (2006), *Welvaart & Leefomgeving, een scenariostudie voor Nederland in 2040*, <http://www.welvaartenleefomgeving.nl/inleiding.html>

Auteur

Antonie Reichling ondersteunt sinds 1992 bedrijven en instellingen bij het realiseren van hun doelstellingen en verwezenlijken van hun ambities, als organisatiecoach en als opleider, als adviseur en als projectmanager. www.reichling.nl.

Advertentie



Op het KiZ-congres 2012 hoort u meer over:

- Methoden om overbodige zorg -overuse- op te sporen.
- Reguleren van (on)nodige zorg: een rol voor het Kwaliteitsinstituut?
- PROMs-programma in the UK: inzicht in zorg die wel/niet bijdraagt aan beter functioneren van de patiënt.
- (Hoe) helpen richtlijnen bij het voorkomen van onnodige zorg?
- Wat is uw rol in het signaleren, aanpakken en voorkomen van onnodige zorg?

Dagvoorzitter **Maarten Bouwhuis**,
 sidekick **Kees Ahaus**

Meld u vóór 1 september aan en ontvang **€ 50 korting!**
www.tijdschriftkiz.nl/congres

