

DERDE GENERATIE KWALITEITS- MANAGEMENT

**Een essay over organisaties en organiseren en
veranderingen in het denken over kwaliteit**

Jan Jonker en Antonie Reichling

Working Paper nr. 3 in de serie 'Duurzaam Organiseren Doen'
Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer
maart 2012

Introductie

Het creëren van waarde (voor shareholders én stakeholders) is de ‘raison d’être’ van een organisatie en hieraan ontleent ze haar bestaansrecht en legitimiteit. Is deze waardecreatie ook blijvend van waarde? Want die waardecreatie heeft ook een keerzijde. We noemen dat vaak sociaal en materieel afval. Concreet: vervuiling, uitputting, armoede, ontbinding, vernietiging – een sociaal en ecologisch total-loss.

Er is groeiende kritiek op de vaak ‘verborgen’ sociale en ecologische kosten die het bedrijfsleven maakt ten koste van de maatschappij waarin zij opereert. Er valt een breedgedragen maatschappelijk debat te herkennen over verschillende organisatieaspecten – van boekhoudschandalen tot vervuiling, van financiële crises tot topsalarissen. Voorzichtig is een verandering zichtbaar van ‘winstmaximalisatie’ (“Alleen de poen telt.”) naar winstoptimalisatie (“Poen OK, maar tegen welke prijs?”). Gezien die kritiek en het debat is het terecht te denken dat een fundamentele herziening van de rol, plaats en functie van de onderneming in de maatschappij aan de orde is. Binnen de organisatie moet daarom de rol van het kwaliteitsmanagement, dat traditioneel sterk organisatie-intern gericht is, veranderen.

In dit essay wordt de stelling verdedigd dat modern kwaliteitsmanagement zich meer moet richten op het bevorderen en borgen van processen die leiden tot gedeelde waardecreatie voor verschillende stakeholders. Processen binnen en buiten de onderneming, hier dichtbij en ook veraf, en met het oog op de noden en verwachtingen van vandaag, zonder daarbij een vaak onzekere toekomst uit het oog te verliezen.

Inhoud

Introductie	2
Voorwoord en verantwoording	3
1. Inleiding	4
2. Stakeholderdenken	6
3. Denken over kwaliteit in generaties	8
4. Derde generatie kwaliteitsmanagement	11
5. Kwaliteitsmodellen op weg naar de toekomst	13
6. Epiloog	17
Referenties	19
Auteurs	20

Voorwoord en verantwoording

In de huidige veranderende maatschappelijke context worden nieuwe eisen aan de onderneming gesteld. De rol en verantwoordelijkheid van de onderneming staan daarmee duidelijk ter discussie. Dit essay biedt een kader voor ondernemingen om vanuit een kwaliteitskundig perspectief hun bestaande bedrijfsmodel onder de loep te nemen en te kijken of en in hoeverre zij getypeerd kunnen worden als 'modern'. Er worden voor ondernemingen ideeën aangereikt om naar veranderingen én nieuwe verwachtingen op een gestructureerde manier kunnen kijken.

Het essay bouwt voort op ideeën die Jan Jonker de laatste tien jaar heeft kunnen ontwikkelen met collega's, die werkzaam zijn op allerlei plekken in de wereld. Een belangrijke rol speelt daarin de deelname aan het MAAOE Netwerk – de Multi National Alliance for the Advancement of Organisational Excellence. Dit in 2000 door Rick Edgeman (US) gecreëerde 'democratische' platform van kwaliteitskundigen en anderen kwam één keer per jaar op een plek ergens op de wereld drie dagen bij elkaar om op een open, creatieve en kritische manier te praten over ontwikkelingen in en rond kwaliteit. Dat gebeurde in beginsel op basis van working papers. Vanaf het allereerste begin was de kern van MAAOE elkaar ontmoeten, bijpraten en doordenken zonder gene voor traditie, rang of stand. Dat consequent doen heeft door de jaren heen een rijke oogst aan papers, ontmoetingen, contacten, boeken, studies en dergelijke opgeleverd. Jan Jonker prijst zich dan ook zeer gelukkig dat hij vanaf de oprichting 'lid' is van deze groep die geen leden kent. Helaas is het netwerk in 2010 ter ziele gegaan.

Samen met Antonie Reichling levert Jan Jonker met dit essay een bewerking van en aanvulling op een eerder working paper dat hij schreef samen met David Foster, werkzaam in Australië en ook 'founding member' van MAAOE. Het paper stamt uit 2006 en heeft als titel: *'The Contemporary Business Enterprise and the Quest for Quality: A Holistic Perspective on Wealth Creation, Stakeholder Management and Quality Management'*. Dit paper is als research paper in het Engels verschenen bij de Onderzoeksgroep LAREQUOI van de University van Versailles (France). Een beknopte Nederlandstalige bewerking van deze eerdere versie is gemaakt samen met Michel van Pijkeren (destijds werkzaam bij de Universiteit Nijmegen) en verscheen in *Synaps* in 2007. In de tussenliggende jaren heeft een aantal generaties studenten van de UKM Opleiding van Schouten & Nelissen mee gedacht over het paper. Daar is om verschillende redenen nog weinig terug van te vinden.

Tot slot zijn een aantal inzichten die Jan Jonker leverde in zijn rede op 10 november 2011 bij de aanvaarding van het ambt van hoogleeraar Duurzaam Ondernemen aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen in dit paper verwerkt. Alles bij elkaar is dus sprake van het kritisch en bij herhaling recyclen van ideeën en gedachten teneinde deze fijn te slijpen. En daar zijn working papers voor. Nu is de volgende ronde aan de beurt, samen met collega auteur Antonie Reichling. Opnieuw maken zij samen een actualisering van dit working paper. Dat gebeurt mede met het oog op de ambitie om in 2013 samen met collega professionals een Nederlandstalige conferentie te organiseren rond de thematiek van 'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement'.

I. Inleiding

Al ruim anderhalve eeuw is 'de organisatie' (zowel van commerciële als niet commerciële aard) een uiterst succesvol 'instituut' en instrument voor sociale en economische waardecreatie. Het creëren van die waarde is de 'raison d'être' van een organisatie en hieraan ontleent ze haar bestaansrecht en legitimiteit. Het transformeren van grondstoffen tot producten en het daaraan verbinden van diensten levert – mits strategisch, tactisch en operationeel 'slim' gedaan – een mooie business case op. Er wordt waarde gecreëerd, natuurlijk, maar is dat ook blijvend van waarde? Is de waardecreatie die hier ontstaat niet gebaseerd op een ernstige versmalling van de vraag wat wij met elkaar van waarde achten? Want dit eendimensionale perspectief op waardecreatie heeft ook een keerzijde. We noemen dat vaak sociaal en materieel afval. Concreet: vervuiling, uitputting, armoede, ontbinding, vernietiging – een sociaal en ecologisch *total-loss*. En dat alles wordt bewust georganiseerd – of is een bijproduct van het organiseren dat wij als mensen doen. Als gevolg daarvan is in de afgelopen decennia gaandeweg een fundamentele discussie ontstaan over het functioneren van bedrijven in de samenleving. Boekhoudschandalen en milieurampen zijn duidelijke signalen voor verschillende groeperingen om tegen kwalijke en onverantwoorde praktijken van bedrijven te ageren. Zo is er groeiende kritiek op de vaak 'verborgen' sociale en ecologische kosten die het bedrijfsleven maakt ten koste van de maatschappij waarin zij opereert. En ook kost het weinig moeite een breed-gedragen maatschappelijk debat te herkennen over verschillende organisatieaspecten – van boekhoudschandalen tot vervuiling, van financiële crises tot topsalarissen.

Kritiek en debat samen laten een veranderend verwachtingspatroon zien over de rol en de verantwoordelijkheid die bedrijven hebben binnen een samenleving die steeds duidelijker in een transitieproces zit (Zadek, 2001). De (klassieke) Freeman-doctrine, dat het maximaliseren van aandeelhouderswaarde de enige verantwoordelijkheid van de onderneming is, komt daarmee onder druk te staan. Voorzichtig is een verandering zichtbaar van 'winstmaximalisatie' ("Alleen de poen telt.") naar winstoptimalisatie ("Poen OK, maar tegen welke prijs?"). Dit nieuwe 'winst-denken' laat zich niet alleen vertalen in economische termen, maar dient betrekking te hebben op meerdere vormen van waardecreatie. Te denken valt in het bijzonder aan sociale en ecologische waarde. Gezien die ontwikkelingen, de verschillende discussies en – niet onbelangrijk – het toenemend aantal crises – is het terecht te denken dat een fundamentele herziening van de rol, plaats en functie van de onderneming in de maatschappij aan de orde is. Die herziening is nodig om de organisatie naar te toekomst toe zo in te richten dat beantwoord kan worden aan veranderende verwachtingspatronen van verschillende stakeholders. De onderneming is daarbij verantwoordelijk voor de wijze waarop verschillende vormen van waarde op een evenwichtige manier gecreëerd worden. Waardecreatie veroorzaakt vaak destructie van andere materialen zoals grondstoffen. Evenwicht tussen waardecreatie en -destructie is het resultaat van het afwegen, managen en daarmee beantwoorden aan verschillende stakeholder belangen (Jonker, 2003).

In het conceptualiseren en organiseren van 'uitgebalanceerde' meervoudige waardecreatie zitten per definitie spanningen en dilemma's rond macht, rond competenties en waarden, tussen wat we vandaag vinden en doen en hoe dat er mogelijk in de toekomst uit zou kunnen zien, tussen de korte en de lange termijn. Deze manier van denken over waarde creërende activiteiten van een onderneming heeft gevolgen voor het denken over kwaliteit en in het verlengde daarvan kwaliteitsmanagement. Van oudsher is kwaliteitsmanagement sterk organisatie-intern gericht met een focus op het ontwikkelen en borgen van processen en systemen. In de afgelopen vijftig jaar is daarbinnen een niet altijd expliciet stakeholderperspectief ontstaan.

Maar dit staat vaak nog in de kinderschoenen én er is maar al te vaak geen koppeling, laat staan integratie, met al bestaande kwaliteitssystemen. Nieuwe kwaliteitssystemen (o.a. SA 8000, AA 1000 of GRI) getuigen daarvan. Wat dat perspectief impliceert en hoe dat vertaald is in die systemen, blijft zo vaak impliciet.

Als duurzaamheid gaat over het organiseren van wat maatschappelijk gezien van waarde is en als daarbij aangesloten wordt op niet alleen de behoeften van het heden, maar ook het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien (Brundtland, 1987), dan stellen wij in dit essay bovendien dat meervoudige waardecreatie *tussen* organisaties de centrale opgave van het organiseren wordt (Jonker, 2011). Meervoudige waardecreatie *tussen* organisaties gaat daarbij verder dan wat in het Nederlandse INK-model als ketengericht of totale zorg voor kwaliteit wordt gedefinieerd; het gaat niet over maatschappelijke *effecten*, maar maatschappelijke *resultaten*, over het optimaal *dienen* van de maatschappij zoals die vertegenwoordigd is in iedere stap van een keten van ‘farm to fork’ of van ‘mijn tot auto’, nu en in de toekomst, in cyclische processen waarbij grondstoffen niet verloren gaan. Efficiency verliest zo zijn betekenis; het gaat alleen nog om effectiviteit in het licht van een proces, wat moet leiden tot houdbaarheid. En dat noemen we duurzaam.

In dit essay wordt de stelling verdedigd dat modern kwaliteitsmanagement zich meer moet richten op het bevorderen en borgen van processen die leiden tot gedeelde waardecreatie voor verschillende stakeholders. Processen binnen en buiten de onderneming, hier dichtbij en ook veraf, en met het oog op de noden en verwachtingen van vandaag, zonder daarbij een vaak onzekere toekomst uit het oog te verliezen. Wij denken dat dat denken er voorslans nog niet is. Dat het denken over kwaliteit en wat van kwaliteit is, is blijven hangen in een pseudo postindustriële tijdperk. Dat het onderliggende denken over kwaliteit als gevolg daarvan in een transitiefase zit. Een transitie die moet leiden tot een ‘derde generatie kwaliteitsmanagement’ (Foster en Jonker, 2002), die voorziet in de behoefte aan systemen en modellen die gelijktijdige waardecreatie voor verschillende stakeholders, nu en in de toekomst, mogelijk maken. Kern van een transitie is dat collectief en vaak nog wat onwennig afscheid genomen wordt (of moet worden) van een bepaalde (maatschappelijke) ordening, van een systeem, en de weg ingeslagen wordt naar een nieuw systeem zonder feitelijk te weten hoe het eruit gaat zien (Jonker, 2011). Dat is een onwennige en voor velen onrustige gedachte. De vraag is hoe al de bestaande inzichten en praktijken op het terrein van kwaliteitsmanagement gecombineerd met inzichten in duurzaam en verantwoord ondernemen een constructieve bijdrage aan die opgave kunnen leveren, in combinatie met geheel nieuwe modellen en systemen. Of dat kan, of dat tot iets wat van waarde is leidt. Want was de beroemde uitspraak niet: ‘het opstellen van een nieuwe theorie is niet hetzelfde als het slopen van een oude schuur om op die plaats een wolkenkrabber te bouwen. Het lijkt veel meer op het beklimmen van een berg, waarbij we nieuwe en weidse gezichten aanschouwen en waarbij we onverwachte verbindingen ontdekken tussen ons uitgangspunt en zijn rijke omgeving’ (vrij naar Einstein, 1938).

We starten dit essay met een behandeling van de ontwikkeling van het stakeholderdenken. Nagegaan wordt of en hoe ondernemingen kunnen denken over de verwachtingen van die stakeholders. Deze worden beschreven vanuit een stakeholder of relationeel perspectief op de onderneming. Centraal staat de vraag hoe organisaties voor meerdere stakeholders tegelijkertijd waarde kunnen creëren, nu en in de toekomst. Dit idee van meervoudige waardecreatie laat zich op een fundamenteel niveau vertalen naar het evenwichtig gebruik én behoud van vier vormen van kapitaal te weten sociaal, menselijk, ecologisch en financieel. In de derde paragraaf volgt een kritische beschouwing over kwaliteitsmanagement met als doel na te gaan welke bijdrage zij mogelijk kan

leveren aan de ontwikkeling van de ‘moderne’ onderneming. Dit vormt de basis om de idee van relationele kijk op organisaties te introduceren. Dit wordt de derde generatie kwaliteitsmanagement genoemd, gebaseerd op die visie op organiseren die belang hecht aan relaties tussen organisaties. Stelling is: om het succes van de onderneming te waarborgen moet zij zich richten op het bouwen en onderhouden van relaties met diverse stakeholders. Hiertoe zijn nieuwe processen en competenties vereist, en is een andere visie op prestaties noodzakelijk. In de vierde paragraaf worden twee modellen geïntroduceerd die een basis vormen om na te denken over geheel nieuwe modellen en systemen. In de vijfde en laatste paragraaf laten de auteurs zien hoe vanuit bestaande modellen en systemen stappen gemaakt kunnen worden naar parallelle waardecreatie voor verschillende stakeholders. Dit leidt tot een aangepast kwaliteitszorgmodel gebaseerd op het model van de ‘European Foundation for Quality Management’ (EFQM) – zie: www.efqm.org) dat gepresenteerd wordt om aan te geven hoe een organisatie ingericht kan worden om te voldoen aan een bredere set verwachtingen. Het working paper wordt afgesloten met een epiloog.

2. Stakeholderdenken

Ondernemingen zijn geen eilanden die kunnen functioneren zonder een maatschappij én een natuur waar zij uit kunnen putten. De maatschappij levert sociaal kapitaal en de natuur het broodnodige ecologische kapitaal. Het verkrijgen van die kapitalen is zeker in een schaarser wordende ‘markt’ van grondstoffen en (steeds vaker) competente mensen gecombineerd met toenemende uitputting steeds minder vanzelfsprekend. Organisaties kunnen daarnaast alleen maar functioneren op basis van het creëren en onderhouden van een dynamisch netwerk van relaties met verschillende partijen binnen en buiten de onderneming, samenwerkingspartners, leveranciers en onderaannemers, klanten en omgeving. Wil dat netwerk functioneren dan vraagt dat om het evenwichtig voldoen aan verschillende behoeften en belangen. De stakeholdertheorie beschrijft hoe een onderneming om kan – en zou moeten gaan – met die personen en groeperingen die intern en extern betrokken zijn bij of invloed (kunnen) hebben op of impact ondervinden van de onderneming. De centrale gedachte daarbinnen is dat de onderneming verschillende stakeholderbelangen af moet wegen en honoreren. Aanname is dat de activiteiten van de onderneming en haar stakeholders elkaar wederzijds beïnvloeden. Hieruit volgt dat stakeholders cruciaal zijn voor het succes van de onderneming. Het behoeft bijvoorbeeld geen betoog dat een goede relatie met het personeel een kritische succesfactor is voor het functioneren van een onderneming. Stakeholders zijn niet slechts een middel voor het succes van de onderneming, maar hebben waarde in zichzelf (Post c.s. 2002). Zij zorgen voor de sociale borging in lokale situaties; zij zijn veelal de klanten, de vaders en de moeders, de directeuren en managers die emotioneel en rationeel grote impact hebben op dat succes. Hoe in deze emotionele en rationele, lokaal en globaal, hier en nu en morgen situatie(s) vol met dilemma’s de juist beslissingen te nemen vraagt om helderheid, om visie, om leiderschap. Vraagt uiteindelijk om borging van besluitvorming in termen van transparantie. Wat we ons terdege moeten realiseren is dat de onderneming haar stakeholders niet kiest. Ze zijn een vanzelfsprekend gevolg van haar positionering in de markt en daarmee de maatschappij. Stakeholders zijn immers al die partijen die en/of betrokken zijn bij de onderneming, en/of invloed kunnen uitoefenen op haar succes en/of een impact ervaren van de ondernemingsactiviteit, nu en in de toekomst. Een onderneming kan haar stakeholders dus niet ontkennen, zij kan hen hoogstens afwijzen of negeren. De kernvraag is derhalve hoe de onderneming met hen moet omgaan. Vanuit welke visie ze dat doet en hoe ze dat vervolgens vertaalt in strategie, beleid en de praktijk. Het wordt steeds belangrijker dat juist dat hele proces van vertalen op een traceerbare, transparante manier gebeurt.

Wij zien in dit essay de onderneming als een samenwerkingsvorm waarin verschillende belangen en groeperingen samenvallen in een configuratie van contacten en contracten. De kern bestaat uit de relaties die mensen en groepen met elkaar aangaan, onderhouden en beëindigen. Dit 'kapitaal' aan relaties vormt een van de belangrijkste (productie)middelen van de onderneming. Het is bepalend voor de positie van de onderneming binnen de bedrijfstak en in het bredere sociaal politieke speelveld. De centrale idee hier is dat waardecreatie ontstaat – en alleen maar kan ontstaan – in de verschillende relaties met stakeholders. Kwalitatief hoogwaardige en daardoor vruchtbare relaties worden gekenmerkt door vertrouwen, wederzijds voordeel (win-win) en synergie. Voor een onderneming is het dus van levensbelang relaties met hun stakeholders zo in te richten en te onderhouden, dat dit bijdraagt aan de doelen van de onderneming en tegelijkertijd en op een evenwichtige manier recht doet aan die ander. Kwaliteit heeft in deze betrekking op de kwaliteit van relaties. Een belangrijke uitdaging is om resultaten niet alleen vanuit het oogpunt van de klant te beschouwen, maar vanuit het oogpunt van meerdere relevante stakeholders. Dit vergt een integrale kijk op processen van waardecreatie.

Wanneer dit consequent wordt doorgevoerd, leidt dit tot een organisatorische paradigma verandering. Van een productiefilosofie gericht op pseudo-efficiency van productie en schijnbaar onbeperkte grondstoffen en materialen naar een organisatiefilosofie waarin meer dan alleen economische waarden leidend zijn. Waarin materie cyclisch in de productie- en waardeketens blijft. Waarin we circulair gaan organiseren en produceren. Dat werkelijk gaan doen vraagt om een enorme inspanning; een die zal leiden tot een transitie in organisaties.

Een voorzichtige aanzet tot deze transitie kon al geconstateerd worden in het EFQM/INK Model. De vraag is echter of dat model wel voldoende expliciet, voldoende breed is om werkelijk aandacht te schenken aan een brede en groeiende groep stakeholders. Wij denken van niet. Fundamentele kritiek op dat model is dringend nodig. Niet kritiek in termen van de huidige functionaliteit – want daarvan kan mogelijk zelfs gezegd worden dat die inmiddels zo'n beetje aan het einde van de levenscyclus zit. Misschien is het wel zo dat het denken dat het fundament vormt voor het EFQM model simpelweg verouderd is. Dat we ondertussen toe zijn aan iets werkelijk nieuws. Dat het gaat om de wijze waarop kwaliteitsmanagement over de grenzen van de organisatie heen bijdraagt aan kwaliteit tussen organisaties. En misschien nog verder weg: hoe dat samen kwaliteit organiseren op z'n beurt weer bijdraagt aan het realiseren van een circulaire economie. En dan is toch echt sprake van een transitie in denken. Om deze nieuwe kijk op de onderneming, de keten en kwaliteitsmanagement vorm te geven, introduceren we in dit working paper een aantal nieuwe modellen. Om deze goed te kunnen positioneren richten we ons eerst op een aantal ontwikkelingen binnen kwaliteitsmanagement.

3. Denken over kwaliteit in generaties

Kwaliteitsmanagement heeft zich vanaf haar ontstaan in de negentiende eeuw ontwikkeld tot een brede set aan principes, methoden en methodieken gericht op organisaties en processen van organiseren. Het 'object' van kwaliteit is door de tijd heen verschoven. We willen hier schetsmatig die steeds veranderende focus binnen het kwaliteitsdenken weergeven als introductie op de hierna volgende paragrafen. We doen dat door drie verschillende generaties kwaliteitsdenken te introduceren.

De eerste generatie ideeën (ongeveer in de periode 1850 – 1970) was gericht op procesoptimalisatie en producteigenschappen. Vanuit deze focus zijn instrumenten en modellen ontwikkeld die zich richten op proces en productkwaliteit. Hierbij valt te denken aan statistische proces controle, productinspecties, procedurehandboeken.

In een relatief korte periode daarna ontwikkelde zich een tweede generatie kwaliteitsmanagement (ongeveer in de periode 1970-1990) die betoogde dat kwaliteit niet alleen processen en de uitkomsten daarvan betrof, maar de organisatie als geheel moest omvatten. Binnen deze tweede generatie wordt bovendien meer aandacht besteed aan de contextuele factoren die bepalend zijn voor processen en producten. Deze zogenaamde 'holistische' opvatting – conceptueel inzichtelijk gemaakt onder andere aan de hand van het EFQM Model – gaat uit van de integratie van vijf cruciale organisatorische functies en is gericht op het tegelijkertijd beantwoorden aan de behoeften van vier groepen van stakeholders. Het systematisch werken aan – en op een evenwichtige manier tegelijkertijd beantwoorden aan – die behoeften is in essentie wat wij noemen 'meervoudige waardecreatie'. En het is heel mooi dat dat stakeholderdenken verbonden met het leveren van verschillende waarde(n) in het EFQM-model zit. Dit EFQM model - en aanpalende varianten – laat zien dat het realiseren van kwaliteit een integrale en complexe organisatie opgave is waarbinnen het denken over harde en zachte processen een centrale rol speelt. Zowel harde factoren, zoals producteigenschappen en fabricageprocessen, als zachte factoren, zoals leiding en cultuur moeten een geïntegreerd geheel vormen om de belofte(s) van de organisatie waar te maken. Het Nederlandse INK-model gaat daarin nog een stap verder. In de versie uit 2008 is de zogenaamde IMWR-cyclus toegevoegd – inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren – waarmee aan de technisch-relatieve aspecten van de bedrijfsvoering gepoogd is ook menselijke, veranderekundige aspecten toe te voegen (INK, 2008).

Interessant is te constateren dat EFQM en INK niet geheel dezelfde mening toegedaan zijn over de fundamentele kenmerken van excellente organisaties (zie figuur 1). In het kader van ons discours neemt het EFQM-model met haar eerste fundamentele kenmerk – *Verantwoordelijkheid nemen voor een duurzame toekomst* – een voorsprong op het INK-model. Aan dit kenmerk ligt een concrete waarde ten grondslag. Beide modellen hebben gemeen dat zij stakeholders op een evenwichtige manier willen 'bedienen' (zij het dat hiervoor bij het INK-model wel de verklarende tekst *Resultaatgerichtheid* geraadpleegd moet worden).

EFQM fundamentele kenmerken (www.efqm.org)	INK fundamentele kenmerken (www.ink.nl)
Verantwoordelijkheid nemen voor een duurzame toekomst	
Bouwen aan relaties	Samenwerken
Creativiteit en innovatie stimuleren	Continu verbeteren en vernieuwen
Succes door mensen	
Organiseren door processen	
Leidinggeven met visie, inspiratie en integriteit	Inspirerend leiderschap
Waarde creëren voor klanten	
Evenwichtige resultaten bereiken	Resultaatgerichtheid
	Bouwen op vertrouwen

Figuur 1. Fundamentele kenmerken EFQM en INK model

Recente ontwikkelingen richten zich op de waardeketens waarin de onderneming acteert. Het waardeketenconcept – rond 1980 ontwikkeld en geïntroduceerd door de managementgoeroe Michel Porter – maakt dat het vaak nog intern gerichte proces-denken een bredere scope heeft gekregen. Partijen binnen én buiten de onderneming krijgen een gedeelde verantwoordelijkheid in het realiseren van de beloofde kwaliteit. Het moge helder zijn dat dit waardeketen denken ook of juist stakeholder denken met zich meebrengt. Juist dat laatste, ontwikkeld op het snijvlak van de sociologie en de organisatiekunde, legt de grondslag voor een nieuw denken over kwaliteit dat over de grenzen van de organisatie heen gaat. Waardeketens – of processen van waardecreatie – worden verbonden met de wensen, verwachtingen en behoeften van verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie. Tegelijkertijd is het leveren van ‘kwaliteit’ niet langer de opgave van een ‘enkelvoudige en alleenstaande’ organisatie, maar gaat het om het om samenwerken in ketens en netwerken met het oog op veranderende eisen die gesteld worden aan de rol en functie van organisaties in de maatschappij. Daarmee verandert de organisatieopgave gericht op het organiseren van ‘kwaliteit’ en wordt deze een stuk complexer. Wij betogen dat de hier geschetste ontwikkelingen een derde generatie kwaliteitsmanagement vragen. Wat deze generatie kwaliteitsmanagement onderscheidt van de vorige twee generaties is dat zij een perspectief op de organisatie heeft als een ‘actor’ te midden van een netwerk van andere organisatorische actoren. Dit gaat dus een flinke stap verder dan het organiseren c.q. borgen van kwaliteit in de keten. De vraag is niet alleen gericht op het samen borgen van kwaliteit van diensten en of producten, maar richt zich tegelijkertijd op een bredere maatschappelijke bijdrage. In figuur 2 worden de verschillen tussen deze drie generaties kwaliteitsmanagement schematisch uiteengezet.

Generaties	Eerste generatie	Tweede generatie	Derde generatie
Karakteristieken			
Perspectief op Kwaliteit	Proces	Holistisch	Relationeel
Focus	Meten	Synergie	Wederzijds begrip
Type Actie	Reactief	Proactief	Engagement
Criterium voor succes	Betrouwbaarheid	Efficiency & Effectiviteit	Verantwoording & Transparantie
Oriëntatie	Productie	Processen	Relaties
Basis Assumpties	Controle	Beheersbaarheid	Verbondenheid
Verandering	Verbetering	Verandering	Transformatie & Transactie
Stakeholderrelaties	Non-existent	Periferie	Ingebed
Aard engagement	Non-existent (en/of) Filantropisch	Onderhandelen (en/of) Community Involvement	Complementariteit & Zingeving
Conceptuele karakter	Instrumenten & Technieken	Technieken & Methoden en Principes	Theorie 'fit' tussen organisatie en context
Vraagstukken Cultuur	Irrelevant	Gelijkheid	Diversiteit

Figuur 2. Drie generaties kwaliteitsmodellen (Foster, 2005)

Interessant is dat we parallel aan deze kwaliteitsgeneraties de kwaliteitskundige zien verschuiven van een rationele, technisch geschoolde product- en processpecialist die met name op uitvoeringsniveau binnen organisaties actief is, via een bedrijfskundige die het management terzijde staat in het verder ontwikkelen van de organisatie naar een strategisch adviseur met veranderkundige capaciteiten die werkt aan het ontwikkelen van strategieën en concepten voor het samenwerken tussen organisaties met het oog op het borgen van waarden. Hij draagt aantoonbaar bij aan duurzaamheid, maar bijvoorbeeld ook aan educatie of emancipatie. Organiseren wordt dan een organisatie-opgave met betrekking tot vraagstukken met een ethisch karakter tussen organisaties. De vraag naar kwaliteit richt zich dan op het borgen van gemeenschappelijk processen c.q. activiteiten met het oog op het realiseren van die collectieve waarden.

4. Derde generatie kwaliteitsmanagement

Traditionele kwaliteitsconcepten en -modellen nemen de behoeften en verwachtingen van slechts een of twee dominante stakeholders in overweging, namelijk de klant en de financier (shareholder). Een derde generatie kwaliteitsmanagement daarentegen betoogt dat de verwachtingen en behoeften van alle stakeholders tenminste moeten worden overwogen en dat op een transparante wijze helder gemaakt moet worden welke keuzes op basis van welke overwegingen de organisatie uiteindelijk maakt. De centrale uitdaging van het organiseren is om voor diverse stakeholders tegelijkertijd waarde te creëren. Wat het derde generatie kwaliteitsdenken verbindt met eerdere generaties is de focus op de portfolio van processen. De belangrijkste opgave is hoe de relaties met verschillende stakeholders kunnen worden ingericht, gestuurd en zo nodig gemeten, zodat zij leiden tot waardecreatie voor de onderneming én haar stakeholders én de maatschappij. Uitgangspunt daarbij is niet een eendimensionale winstmaximalisatie maar (meervoudige) waardecreatie.

Dit derde generatie kwaliteitsdenken is expliciet gebaseerd op een externe oriëntatie zonder daarmee de interne organisatieopgave uit het oog te verliezen. Uitgangspunt is dat de kwaliteit die de onderneming levert, is ingebed in en gebaseerd op de kwaliteit van de haar omringende maatschappij – zowel in een sociaal als ecologisch opzicht. De kwaliteit van het netwerk (configuratie) van relaties tussen maatschappelijke instituties (in de vorm van regelgeving, normen en belangenorganisaties), de onderneming, haar business partners én stakeholders is daarbij bepalend voor het huidige en toekomstige succes voor al diegenen die een ‘stake’ hebben. Hieronder zit wel de fundamentele vraag in hoeverre de onderneming verantwoordelijk gehouden kan worden voor het voldoen aan *alle* stakeholder verwachtingen. Verschillende stakeholders verwachten verschillende en soms zelfs tegenstrijdige vormen van waardecreatie van de onderneming. Een aandeelhouder is gebaat bij hoge winstuitkeringen en goede kwartaalcijfers, de werknemer bij redelijke arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden zich te ontplooiën en de milieuactivist wenst een vermindering van CO₂-uitstoot. Het management zal haar strategie en besluitvorming binnen de constellatie van die soms tegenstrijdige verwachtingen moeten inbedden en helder maken. Omdat nooit aan alle verwachtingen van alle stakeholders tegelijkertijd tegemoet gekomen kan worden, vraagt dit van de onderneming een transparante vorm van besturen, van ‘governance’. Duidelijke waardegedreven uitgangspunten en een daarop gebaseerde strategie, heldere besluitvorming en interne en externe verantwoording vormen daarbij drie onlosmakelijk met elkaar verbonden bouwstenen. Maar ook het leren omgaan met dilemma’s.

Wij gaan nog een stap verder. Het is een gegeven dat organisaties per definitie deel uitmaken van – of zelf de regie voeren over – waardeketens van en met andere spelers in het veld. Het creëren van duurzaamheid is daarbij eigenlijk niet een individuele, maar een collectieve opgave. Organisaties zouden moeten toegroeien naar georganiseerd met elkaar samenwerken in netwerken, teneinde collectief (en ten gunste van elkaar) duurzaamheid te realiseren. Geen enkel zichzelf respecterend bedrijf kan het zich vandaag of morgen permitteren geen aandacht aan duurzaam ondernemen te besteden. En we zien ook dat dat besef steeds meer doordringt. Dat roept de vraag op hoe een organisatie ‘duurzaamheid’ organiseert en hoe je veranderingen realiseert, terwijl de winkel gewoon doordraait. Geen enkele organisatie kan dat alleen als gekeken wordt naar de aard en de omvang van de organiseeropgave. Om echte duurzaamheid te ontwikkelen, zouden organisaties meer moeten gaan samenwerken.

Derde generatie kwaliteitsmanagement

Zo ontstaat een soort van 'duurzaamheidscoöperatie'. Focus is samenwerken op basis van gedeelde waarden en doelen, gekoppeld aan onderlinge afhankelijke waardecreatie. Een dergelijk organisatie-ecologisch perspectief heeft een belangrijke invloed op hoe we organisaties zien en daar leiding aan geven. Dat is alleen mogelijk als we tot het besef komen dat we *samen* duurzaamheid kunnen en moeten realiseren. Dat nieuwe 'samen' vraagt om andere concepten voor samenwerken. Vraagt om innovatie binnen, maar meer nog tussen organisaties. Daarom wordt hier gepleit voor 'een ecologie van organisaties met het oog op duurzaamheid': een netwerk van samenwerkende organisaties om collectief – en ten gunste van elkaar – duurzaamheid te realiseren. Een collectief dat klassieke patronen ter discussie stelt en vaak met organiseeralternatieven van onderop komt, tussen burgers, burgers en bedrijven, bedrijven en overheid enzovoort. Focus is samenwerken op basis van gedeelde waarden en doelen, gekoppeld aan onderling afhankelijke waardecreatie. Het roept de vraag op naar theorie van interorganisatorische relaties en transformaties, noodzakelijk om te begrijpen hoe het organiseren zich ontwikkelt. Een paar kenmerken. Het gaat om organiseren en veranderen zonder een duidelijk machtscentrum. Om organiseren dat gebaseerd is op de kracht van diversiteit en polyfonie (Homan, 2005 in Jonker, 2011). Het gaat meer om het bewust creëren van flux en beweging en veel minder om structuur. Bindend is eerder gedeelde ambitie en vertrouwen en veel minder positie. En dat alles in een context die ruimte biedt voor het doorlopend en gemeenschappelijk ontwikkelen van betekenis(sen) en handelingsperspectieven die er voor de betrokken actoren toe doen. Samengevat, het gaat om samenwerkingskunde (Jonker, 2011).

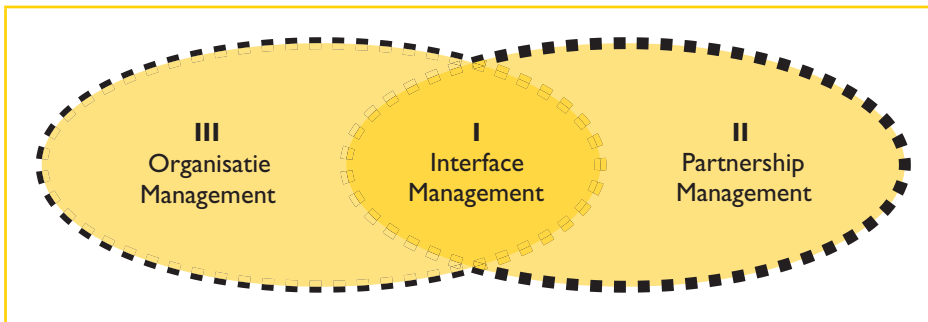
Dat derde generatie organiseren vraagt op haar beurt om een 'nieuw' organisatiemodel dat het mogelijk maakt om op een integrale manier aandacht te besteden aan het beantwoorden van die verwachtingen. Op het moment gebeurt dat vaak aan de hand van het populaire drie-P concept, ooit bedacht door de Engelsman John Elkington in de jaren negentig van de vorige eeuw: People, Planet, Profit. Het lastige van die drie P's is dat het conceptueel dwingt te denken in gescheiden werelden. En dat stelt dan weer de vraag aan de orde welk deel van de organisatie 'duurzaamheid' organiseert. Een model dat integraal aandacht besteed aan het beantwoorden van verwachtingen, mee helpen ontwikkelen en handen en voeten geven in de vorm van concepten, modellen en 'tools', is de opgave van de derde generatie kwaliteitsmanagement. Een opgave die nog een slag lastiger wordt als voorkomen moet worden het al bestaande denken en ervaring af te danken. Het derde generatie kwaliteitsdenken stelt juist de opgave om met respect voor het bestaande door te bouwen. Dat dat soms impliceert afscheid te nemen van bepaalde zaken behoeft nauwelijks een betoog.

5. Kwaliteitsmodellen op weg naar de toekomst

Het moge helder zijn dat de voorafgaande ideeën gebaseerd zijn op een multidisciplinaire input. Zowel de sociologie, de organisatiekunde, economische wetenschappen en de kwaliteitskunde zelf dragen inzichten en bouwstenen aan. De meeste daarvan bestaan al langere tijd – maar ‘los’ van elkaar zonder voorbij de grenzen van de eigen discipline te komen. Risico is wel dat dit leidt tot een redelijk abstract – en de critici zouden zeggen ‘eclectisch’ – raamwerk dat lastig te vertalen is naar de praktijk. Een praktijk die zo’n centrale plaats inneemt in het bestaande denken over kwaliteit. Om een stap te zetten in de richting van het concreet maken, introduceren we hier twee modellen. Het eerste model visualiseert de organisatorische uitdagingen die volgen uit het relationele perspectief op de onderneming.

Organisatie- uitdagingen vanuit het relationele perspectief

Het eerste model is gebaseerd op de veronderstelling dat een onderneming drie uitdagingen tegelijkertijd moet organiseren (zie figuur 3). Die drie uitdagingen zijn: Interfacemanagement, Partnershipmanagement en Organisatiemanagement. Hieronder worden ze beknopt uitgewerkt.



Figuur 3. Kwaliteitsuitdagingen voor de toekomst

1. Bij *Interfacemanagement* staat de vraag centraal: hoe en welke processen richt de onderneming in om de interactie (onder andere dialoog, betrokkenheid, samenwerking) met verschillende stakeholders aan te gaan? En tegelijkertijd: hoe kunnen signalen uit de omgeving opgevangen en zo verwerkt worden dat ze bijdragen aan de continuïteit van de onderneming? Wat is de status van een stakeholder dialoog en hoe worden uitkomsten vertaald naar de bedrijfsvoering? Hoe kunnen ondernemingen de interactie met stakeholders structureel inbedden in de bedrijfsprocessen? Welke impact mogen en kunnen stakeholders echt hebben op het functioneren van de onderneming? Wat is het beleid in deze en heeft de organisatie ook de competenties om hier mee om te gaan?
2. *Partnershipmanagement*: Hoe kan de onderneming samenwerkingsverbanden aan gaan die – vaak op een vernieuwde of innovatieve manier – bijdragen aan het ondernemingsresultaat én aan de behoeften van stakeholders? Dit houdt meer in dan het zoeken naar conventionele complementariteit, samenwerking en synergie. Hier gaat het vooral om die issues en vraagstukken die voorheen niet direct tot het werkterrein van de onderneming behoorden. Maar die, gelet op de veranderende verantwoordelijkheden, de veranderende context en het participeren in waardeketens en netwerken, wel cruciaal worden voor het functioneren van de onderneming.

We zien dat in de praktijk terug in organisatiepraktijken als cocreatie, 'concurrent engineering' (zie bijvoorbeeld www.concurrent-engineering.co.uk) en 'collaborative engineering' (www.collaborativeengineers.com). Om cocreatie als voorbeeld te nemen: 'Cocreatie is wat er gebeurt wanneer individuen, groepen of organisaties, die betrokken zijn bij een als complex ervaren uitdaging, samen oplossingen creëren die tegemoet komen aan een algemeen belang. Het is een zelfsturend of hooguit gefaciliteerd proces waarin er sprake is van authentieke en respectvolle interacties tussen mensen die streven naar een gedeelde kijk op de gewenste toestand en gedragen acties in die gewenste richting.' (verkregen van www.cocreatie.net, 14/2/12).

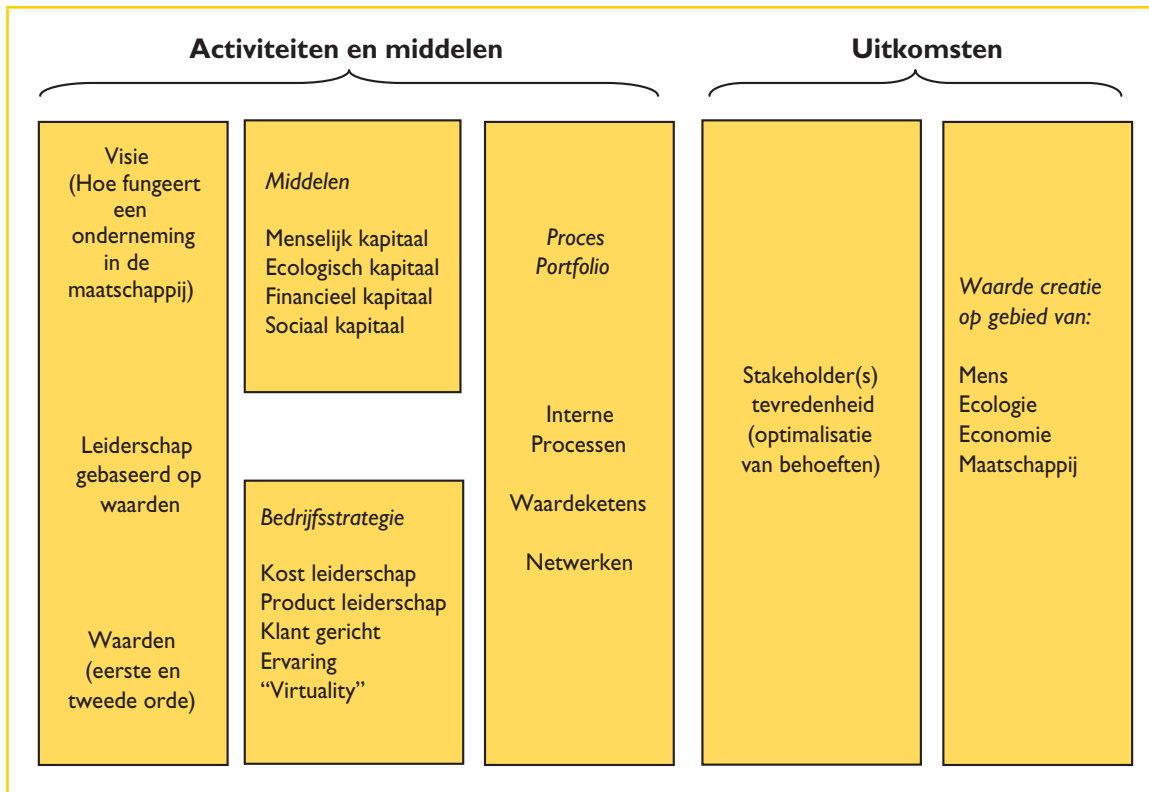
3. Tenslotte (maar wel vanzelfsprekend) *Organisatiemanagement*: hoe richten ondernemingen hun verschillende processen zo in dat signalen uit de omgeving worden opgevangen en verwerkt; niet alleen waar het gaat om de business, maar juist om de bredere maatschappelijke context? Hoe weten we zeker dat we naar 'de juiste' stakeholders luisteren en hun noden en wensen vertalen in producten en diensten? Hoe ontwikkelen ondernemingen de competenties én de daarbij behorende organisatie-inrichting om verschillende soorten waardecreatie te realiseren? Om samen te werken met bekende en vertrouwde partners maar ook met nieuwe? Wat zijn daarbij uitgangspunten, gedeelde waarden of cruciale middelen? Kan hier volstaan worden met een aanpassing van de organisatiestructuur en het herontwerpen van processen of vragen deze uitdagingen om nieuwe vormen van organisatieontwerp en -inrichting? En zo ja, wat zijn dan uitgangspunten voor zo'n ontwerp? Lastige, heel lastige vragen. Maar een ding is wel helder: als het maatschappelijk-organisatorische landschap zo fundamenteel aan het veranderen is, is het onvoldoende om oplossingen alleen binnen de grenzen van de eigen organisatie te blijven zoeken.

Wij denken dat een onderneming die deze drie uitdagingen herkent, een transparant proces weet op te starten om deze te (her) organiseren en dat kan verantwoord, met recht een 'moderne' onderneming genoemd mag worden. Zij is in staat om oude en nieuwe relaties en samenwerkingsverbanden te integreren in de processen binnen en buiten de organisatie. Een dergelijke onderneming heeft de competenties om sensitiviteit en flexibiliteit te creëren om de verschillende verwachtingen en behoeften van stakeholders als strategische input te gebruiken voor het inrichten en optimaliseren van de waarde creërende processen.

EFQM/INK revisited

Het hiervoor beschreven 'uitdagingen'-model biedt wel een bepaald perspectief op de onderneming, maar specificereert niet hoe de organisatie zich zou moeten (in)richten op strategie, beleid en de uitvoeringspraktijk. Om dit verder uit te werken is door Foster en Jonker een tweede model ontwikkeld gebaseerd op het EFQM-model (zie: www.efqm.com – en zie figuur 4). In dit model wordt het geschetste relationele perspectief op organisaties vertaald in activiteiten, middelen en uitkomsten. Het kan als volgt beknopt uitgewerkt worden.

Zowel het EFQM- als INK-model hanteert een ontwikkelmodel. Bij het EFQM leidt dat in drie stappen tot 'maturity', binnen het INK-model gebeurt dat aan de hand van vier 'dimensies'. Dat zijn dimensies op het niveau van de activiteit, het proces, de organisatie als geheel en de keten. In dat model doen de waarden pas hun intrede in de vierde, de ketendimensie. In de activiteitdimensie wordt slechts de 'ambitie' van het leiderschap genoemd. In het nieuwe model zijn de waarden het vertrekpunt.



Figuur 4. EFQM aangepast

In het bestaande model worden mensen en middelen, people en planet/profit, in aparte resultaatgebieden geplaatst. Het sociale kapitaal ontbreekt. In het nieuwe model zijn de vier vormen van kapitaal vanaf het begin onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de processen zien we van meet af aan de drie organisatorische uitdagingen weergegeven, waar partnership met het oog op duurzaamheid in het huidige model nog ontbreekt. Ten aanzien van de stakeholdertevredenheid en de waardecreatie valt op dat de verschillen tussen stakeholders vervallen zijn. In plaats daarvan is het onderscheid gemaakt tevredenheid/voorzien in behoeften en waardecreatie.

De moderne onderneming vereist visie en leiderschap dat gebaseerd is op waarden. Eerste orde waarden die betrekking hebben op zaken, zoals de resultaten, en tweede orde waarden die betrekking hebben op de eigen identiteit, wie willen wij als organisatie zijn, waar staan wij voor. Die laatste waarden vormen het referentiekader voor de beoordeling van de eersteordewaarden (Charles Taylor, 1989). Een visie die meer is dan louter markt- en productgericht denken, maar die aangeeft hoe de organisatie in de wereld staat en hoe zij omgaat met de opgave van meervoudige waardecreatie. Deze visie is gebaseerd op waarden die er voor de organisatie én haar stakeholders toe doen en die bepalend zijn voor de wijze waarop de organisatie keuzes maakt en wordt ingericht. De bedrijfsstrategie is de vertaling c.q. materialisatie van die waarden. Zij vormt de verbinding tussen een visie en daarmee verbonden ambitie en geeft tegelijkertijd de richting aan voor de concrete inzet van middelen in processen.

Het model maakt een onderscheid in vijf algemene bedrijfsstrategieën waaruit gekozen kan worden (gebaseerd op o.a. Treacy en Wiersema, 1995; Pine en Gillmore, 1999; Sharp Paine, 2003) op grond waarvan een onderneming een business-propositie, een belofte, neerzet. Kostleiderschap, productleiderschap en klantgerichtheid zijn oude bekenden die nog steeds opgeld doen, klantervaring is een wat recentere loot aan de stam en virtuality is van nu. De virtuele onderneming onderscheidt zich van gewone ondernemingen door haar 'open' netwerkstructuur, haar focus op de eigen kerncompetenties in aanvulling op anderen en het aanboren van andere competenties door outsourcing, het zich verlaten op ICT voor de communicatie en coördinatie en een overkoepelende strategie waarbij de essentiële processen naar een digitale dimensie worden verplaatst. Bij de strategie wordt er van uit gegaan dat een onderneming kan kiezen en dat ook bewust doet. Veel ondernemingen zullen hun activiteiten inrichten op basis van één dominante strategie, aangevuld met strategische elementen uit de overige. Deze vorm van strategisch 'maatwerk' bepaalt dus de businesspropositie van de onderneming. Bepaalt dus hoe zij naar haar stakeholders en de maatschappij bekend wil staan. Aardig is om te zien dat bij het INK- en EFQM-model missie, visie en de strategie een gegeven zijn die (impliciet) het referentiekader voor het model vormen. In het organisatiegebied 'Strategie' is het dus niet mogelijk inhoudelijke keuzes te heroverwegen, laat staan maken, maar wordt alleen (de vormgeving en inrichting van) het strategische proces in de organisatie bedoeld.

Om deze belofte te realiseren doet een onderneming een beroep op verschillende vormen van kapitaal. Dit gebeurt direct en indirect. Maatschappelijk kapitaal is een nieuwkomer in de zogenaamde *enablers* of organisatiegebieden. Alle vier de vormen van kapitaal zijn evenzeer noodzakelijk voor een verantwoord functioneren en voortbestaan van de organisatie. Uitgangspunt in dit model is dat zij in en door haar organiseren weer een bijdrage levert aan het op peil houden van die vormen van kapitaal. Het vlak middelen laat zien dat deze kapitaalsvormen fundamenteel verschillend van karakter zijn en zowel binnen als buiten de onderneming gegenereerd en op peil gehouden moeten worden. De wijze waarop en de mate waarin de onderneming beroep doet op een mix van bepaalde kapitaalsvormen, wordt bepaald door de gekozen bedrijfsstrategie. De strategie en de kapitaalinzet die dat vraagt bepalen de inzet in de portfolio van organisatieprocessen. Deze portfolio betreft de interne (organisatorische) processen (uitdaging 'Organisatiemanagement'), processen in verschillende waardeketens (uitdaging 'Interfacemanagement') en processen in netwerken (uitdaging 'Partnershipmanagement'). De idee van een procesportfolio laat zien dat processen van intern gericht steeds verder over de grenzen van de organisatie heengaan en daardoor betrekking krijgen op de bredere sociaal-organisatorische context. Het relationele perspectief krijgt hierdoor een centrale plek in het model. Een bedrijfsstrategie dient gericht te zijn op de portfolio als geheel.

In de resultaatgebieden wordt een onderscheid gemaakt tussen een brede opvatting over stakeholdertevredenheid en verschillende vormen van waardecreatie. De verschillende groepen stakeholders en de waarden zijn ondergebracht in ieder één vlak, ideaaltypisch stuurt de organisatie evenwichtig op alle vormen, waar het bestaande model een opdeling hanteert. Stakeholder tevredenheid heeft betrekking op de mate waarin de organisatie erin slaagt te voldoen aan de verwachtingen van verschillende stakeholders. Dit vlak laat zien in hoeverre de onderneming de behoeften en verwachtingen van stakeholders integreert in de bedrijfsstrategie en de procesportfolio. Het vlak waardecreatie laat zien in hoeverre de organisatie bijdraagt aan verschillende vormen van waardecreatie. Concreet houdt dit in dat de onderneming indicatoren moet vaststellen om haar prestaties op meerdere dimensies inzichtelijk te maken en te meten. Verscheidene instrumenten, zoals de Sustainability Scorecard (www.sustainabilityscorecard.com), de MVO-prestatieladder (www.mvoprestatieladder.nl) of het MVO-kompas (www.mvokompas.nl) zijn recent ontwikkeld om ondernemingen hierin te ondersteunen.

Als geheel laat dit aangepaste kwaliteitsmodel zien dat een onderneming meer is dan een 'instrument' om 'conventionele' aandeelhouderswaarde (in het huidige model te vinden onder het criterium 'Key results') te creëren op basis van klanttevredenheid (in het huidige model te vinden onder het criterium 'Customer results'). Het gaat uit van een uitdagende visie op organiseren over de grenzen van de eigen organisatie heen, gebaseerd op waarden die relevant zijn voor verschillende stakeholders en de maatschappij. Daarbij is het uitgangspunt dat moeite gedaan wordt in het organiseren van een dynamisch evenwicht tussen de behoeften en verwachtingen van stakeholders. Om deze op basis van strategische keuzes te realiseren wordt een beroep gedaan op verschillende vormen van kapitaal vanuit de aannames dat het organiseren leidt tot het op peil houden van die kapitaalvormen. Transformatie leidt dus tot kapitaalcreatie, niet tot kapitaalvernietiging. Door de inrichting en het management van processen worden deze kapitaalgoederen omgezet in concrete uitkomsten. Deze processen en uitkomsten beïnvloeden diverse stakeholders. De prestatie van de onderneming moet dan ook bepaald worden aan de hand van de tevredenheid van stakeholders én de bijdrage aan c.q. het op pijl houden van de verschillende kapitaalsvormen binnen een maatschappelijke context. Het resultaat is een onderneming die doorlopend bezig is haar economische winst in balans te brengen tot andere vormen van 'winst'. Een organisatie die daar bewust mee bezig is kan met recht een 'moderne' onderneming genoemd worden. Maar zover zijn we nog lang niet.

6. Epiloog

In de huidige veranderende maatschappelijke context worden nieuwe eisen aan ondernemingen gesteld. De rol en verantwoordelijkheid van de onderneming als een cruciaal onderdeel van het maatschappelijke 'weefwerk' staan daarmee ter discussie. Deze bijdrage poogt een kader te bieden voor ondernemingen om vanuit een kwaliteitskundig perspectief hun bestaande bedrijfsmodel onder de loep te nemen en te kijken of en in hoeverre zij getypeerd kunnen worden als 'modern'. Nagegaan is waar voor ondernemingen de nieuwe verwachtingen en uitdagingen liggen. Deze zijn beschreven vanuit een stakeholder- of relationeel perspectief op de onderneming. Daarbij is gewerkt op basis van een vergelijking van het EFQM/INK-model aan de ene kant en een aangepast 'derde generatie kwaliteitsmodel' aan de andere kant. Centraal stond de vraag hoe organisaties voor meerdere stakeholders tegelijkertijd waarde kunnen creëren zonder dat daarbij sprake is van kapitaalvernietiging. Dit idee van meervoudige waardecreatie liet zich vertalen naar het evenwichtig gebruik én behoud van vier vormen van kapitaal te weten sociaal, menselijk, ecologisch en financieel

Kwaliteitsmanagement is onder de loep genomen met als doel na te gaan welke bijdrage zij mogelijk kan leveren aan de ontwikkeling van de 'moderne' onderneming. Daartoe werd de idee geïntroduceerd van een derde generatie kwaliteitsmanagement, gebaseerd op een relationele kijk op organisaties. Om het succes van de onderneming te waarborgen moet zij zich richten op het bouwen en onderhouden van relaties met diverse stakeholders. Hiertoe zijn nieuwe processen en competenties vereist, en is een andere visie op prestaties noodzakelijk. Een aangepast EFQM-model is gepresenteerd om aan te geven hoe een organisatie ingericht kan worden om te voldoen aan een bredere set verwachtingen. Gelet op het actuele dominante economisch-ratio- nele denken binnen het bedrijfsleven, vergt de stap naar het daadwerkelijk gaan organiseren vanuit een relationeel perspectief gebaseerd op een derde generatie kwaliteitsmodel voor veel ondernemingen een diepgaande transitie.

Derde generatie kwaliteitsmanagement kan dus ontwikkeld worden door mede gebruik te maken van aangepaste bestaande modellen of nieuwe combinaties daarvan. Tegelijkertijd vraagt het om nieuwe modellen en technieken. Voor wat betreft de bestaande modellen en technieken lijkt een 'lakmoestoets voor duurzaamheid' voor de hand te liggen. Deze 'toets' vraagt om bestaande modellen of technieken te ijken op hun mogelijke en evenwichtige bijdrage aan drie vormen van waarden, te weten: economisch, sociaal en ecologisch. Feitelijk is dat de vraag naar de bijdrage van deze modellen en technieken aan (meervoudige) waardecreatie en het kapitaalgebruik wat daarbij nodig is. Vervolgens kan dat getoetst worden tegen de korte en de lange termijn, met als centrale vraag: 'Wat is hier de duurzaamheidswaarde?' Laat vervolgens innovatieve en probleemoplossende benaderingen los op de kloof die overbrugd moet worden naar een derde generatie model. Dat zal niet zelden leiden tot aangepaste of nieuwe combinaties van instrumenten en daar mee verwante modellen. Dat kwaliteit een containerbegrip is, heeft hier duidelijk voordelen, want veel van de bestaande methoden en technieken zijn op een breed gebied inzetbaar. Fundamentele vraag is wel of verbetering van het bestaande arsenaal aan methoden, technieken en modellen effectief genoeg is om de urgente vraagstukken rond duurzaamheid op te lossen en ontwikkelingen tot staan te brengen en mogelijk zelfs te keren. Tot nu toe is het immers met de bestaande modellen en technieken niet gelukt of is de situatie slechts marginaal verbeterd.

Moeilijk te beantwoorden is ook de vraag hoe de positie en competenties van de bestaande kwaliteitskundige functie in organisaties op een derdegeneratieniveau te brengen. Zoals de American Society for Quality ASQ zich afvraagt in haar *2011 Future of Quality Study*: '... quality professionals must broaden their skill set – a skill set outside of the typical quality, statistical and technical regime. Panelists noted that knowledge in the humanities (psychology and sociology), business management, and knowledge transfer, will be essential in the near future.' Zijn we bezig een beroep op te heffen of moet het eerder gaan om het heruitvinden van een professie? Of is het gewoon een kwestie van individuele competenties 'bijschakelen' waardoor de trits 'Health Safety and Environment' (HSE) uitgebreid wordt met de 's' van 'Sustainable' of de 'D' van 'Duurzaamheid? Zou dat kunnen, is dat wenselijk en leidt dat uiteindelijk tot een bijdrage aan een derde generatie kwaliteitsmanagement? Lastige vragen waarbij simpele antwoorden gewantwoord moeten worden. Maar naar ons idee is een ding wel helder. Een van de belangrijkste vaardigheden die de derde generatie kwaliteitsmanager zal moeten ontwikkelen is het leren omgaan met dilemma's.

Heel veel vragen zijn in dit essay net even aangestipt, laat staan uitgewerkt. Dat is ook niet het doel wat wij voor ogen hadden. Wat wel in de loop van dit essay steeds duidelijker zichtbaar is geworden, is dat organisaties nieuwe relaties, nieuwe verbindingen zullen moeten aangaan met de wereld om hen heen, dichtbij en ver weg. Dat ze zich voor activiteiten systematisch moeten verantwoorden. Dat het niet alleen om het produceren gaat, maar om het produceren met zorg, met waarde. Woorden als dialoog, interactie, integraal ketendenken en sociale toegevoegde waarde moeten centraal komen te staan. Wat ook zichtbaar wordt, is dat 'modern' organiseren vraagt om een nieuwe generatie zorgsystemen. Gemakshalve kunnen we die voor het moment de derde generatie kwaliteitszorgsystemen noemen. Die generatie wordt zichtbaar in onder andere de AA1000, SA 8000 en de ISO 26000. Of dat allemaal even zinnige standaarden zijn en bepalend voor het uiteindelijke speelveld? Wie zal het zeggen.

Maar dat organisaties voor een nieuwe opgave staan – een waarin de maatschappij en haar wensen en verlangens een belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering gaat uitmaken – dat is de laatste tijd wel helder geworden. Als organisaties intensief zouden samenwerken aan een gemeenschappelijk doel, creëren zij meer waarde dan ze individueel ooit zouden bereiken. Op deze manier organiseren impliceert een denkverschuiving, een transitie. Voor de kwaliteitsmanagers van nu en de toekomst vraagt dat om innovatie, creativiteit en een open oog voor wat er om ons heen aan het veranderen is. Voorlopig dus nog genoeg werk aan de winkel.

Referenties

- ASQ (2011) *Emergence. 2011 Future of Quality Study*, Milwaukee: ASQ
- Brundtland, G.H. (eds.) (1987) *Our Common Future*, Cambridge (UK):Oxford University Press
- Einstein, A. and Infeld, L. (1938). *The evolution of physics: From Early Concept to Relativity and Quanta*, Cambridge University Press
- Foster, D & J. Jonker (2002). *Third Generation Quality Management, Change Management, Proceedings of the 7th International Conference on ISO 9000 and TQM*, Melbourne, RMIT University.
- Foster, D. J. (2005). *The Dialogue of Engagement: An Enquiry into the Role of Stakeholders in Quality Management Theory*, Nijmegen, The Netherlands: PhD Thesis, Radboud University
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*, Delft : Academic Service
- INK (2008) *Handleiding Positie en Ambitie bepalen Zaltbommel: INK Voor referentie in tekst zorgen* www.ink.nl retrieved 11/2/2012
- Jonker, J. (2003). In Search of Society: Redefining Corporate Social Responsibility, Organisational Theory and Business Strategies, *Research in International Business and Finance*, in: Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of 'stakeholder' theory, *Management Decision* 37(4): 317-328.
- Jonker, J. (2011) *Duurzaam Ondernemen. Naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen
- Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation*, Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Sharp Piante, L. (2003). *Value Shift*, Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Taylor, C. (1989) *Sources of the Self*. Boston: Harvard University Press
- Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, London: Earthscan Publications Ltd.

Websites

www.cocreatie.net, retrieved 14/2/12

www.efqm.org, retrieved 6/2/2012

Auteurs

Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management (NSM) van de Radboud Universiteit Nijmegen. Centraal in zijn werk staan onderwijs en onderzoek op het terrein van verantwoord en duurzaam ondernemen in het bijzonder rond strategie en strategievorming meestal in een internationaal vergelijkend perspectief. Recente publicaties zijn o.a. *Management Models for Corporate Social Responsibility* (Springer, 2006), *The Challenge of Organising and Implementing CSR* (Palgrave, 2006) en 'Management Models for the Future' (2009). Hij is visiting professor aan de universiteiten van o.a. Toulouse (Frankrijk) en Barcelona (Spanje). Hij is tevens initiator van crowdsourcingsproject OCF 2.0 (www.ourcommonfuture.nl) en het boek *Duurzaam Denken Doen* (2011). Naast zijn universitaire werk is hij ruim twintig jaar actief als organisatieadviseur.

janjonker@wxs.nl

Antonie Reichling is sinds 1992 gevestigd als zelfstandig organisatieadviseur strategie en kwaliteit. Hij 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 twintig jaar praktijk binnen organisaties. Sinds 1992 begeleidde hij ruim 140 projecten bij meer dan vijftig organisaties in Nederland, variërend van kleine ondernemingen via non-profit tot grote overheidsorganisaties. Sinds 2004 werkt hij ook internationaal.

antonie@reichling.nl