

Emergentie en kwaliteitsmanagement

Teun Hardjono verzorgt een inleiding over verschillende paradigma's voor kwaliteitsmanagement. Hij zal daarbij vooral het accent leggen op het Emergentie Paradigma, hoe emergentie is te beïnvloeden en wat de organisatieprincipes zijn die daarbij horen. Teun Hardjono zal daarbij ook twee nieuwe begrippen in het werken aan kwaliteit introduceren: 'comping' en 'keep on jamming'.

Spreker en boek

Prof. dr. ing T.W. Teun Hardjono is organisatiespecialist en emeritus hoogleraar Kwaliteitsmanagement en certificatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Eind November ontvingen Everard van Kemenade en Teun Hardjono het volgende bericht:

"Congratulations, your article '*Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm*' has been selected as an Outstanding Paper in the 2020 Emerald Literati Awards. The editorial team said that it is one of the most exceptional pieces of work they saw throughout 2019." Het bericht was afkomstig van Emerald Publishers, uitgever van The TQM Journal, een gezaghebbend wetenschappelijke tijdschrift. Het artikel was aanleiding voor het boek: *The Emergence Paradigm in Quality Management, a way towards radical innovation*. Het boek is uitgegeven door Springer en te bestellen via de (lokale) boekhandel of andere online boekverkopers.

Inleiding

Het onderscheiden van vier paradigma's, die terug te vinden zijn in het denken over en werken aan kwaliteit heeft tot een aantal nieuwe inzichten geleid. In zijn oratie: "*Laveren tussen Rekkelen en Preciezen*" liet Teun Hardjono al zien dat er een diepe kloof is in het denken over kwaliteit tussen de European Organisation for Quality en de American Society for Quality aan de ene kant en de European Foundation for Quality en o.a. de Malcolm Baldrige Award Criteria aan de andere kant. Ook insiders constateerden dat Juran en Deming elkaar weliswaar respecteerden, maar weinig op hadden met de opvattingen over en weer.

Het benoemen van het *Emergentie Paradigma* werpt ook ander licht op de manier waarop sinds de jaren vijftig kwaliteitsmanagement werd bedreven in Japan in tegenstelling tot de manier van werken en denken in Amerika en Europa. Het benoemen van de paradigma's maakt het ook makkelijker *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* beter te plaatsen en eindelijk eens uit te werken. Maar misschien belangrijker nog is met het Emergentie Paradigma aan te geven wat nu de relatie is tussen de beloften die kwaliteitsmanagement (continuous improvement en geen verrassingen) doet en (radicale) innovatie waarbij juist wel naar verrassend nieuwe inzichten en discontinue veranderingen wordt gezocht. Door de huidige turbulente ontwikkelingen als gevolg van de coronacrisis wordt emergentie herkend en er is daarbij een rol voor kwaliteitskundigen en kwaliteitsmanagement te benoemen.

Lezing

Jazz muziek

Tijdens de lezing worden fragmenten getoond van een optreden van jazz fenomeen BB King. Het is illustratief omdat aan deze muzieksoort visies ten grondslag liggen die bij het emergentieparadigma passen. Aan muziek van bijvoorbeeld een symfonie orkest ligt een ander paradigma ten grondslag. Bij de jazz geeft 'comping' de eigen rol aan, van de begeleiders van een jazz musicus.

Definities van kwaliteit

Er zijn verschillende definities van kwaliteit en aan de verschillende definities ligt veelal een ander paradigma ten grondslag.

1. Empirie paradigma

Kwaliteit is voldoen aan specificaties, meten is weten en de instrumenten zijn erop gericht om te meten of je hieraan voldoet. Deskundigen kunnen dan iets over de kwaliteit zeggen. Hardjono heeft moeite met dit paradigma, ziet de nadelen bij veel toepassingen.

2. Referentie paradigma

Streven naar continue verbetering is het doel. Kwaliteit is fitness for use, kwaliteit wordt vanuit het perspectief van de gebruikers of klanten gedefinieerd. Het is een managementtool: kwaliteitsmanagement als kunde met gebruikmaking van modellen (ISO, EFQM).

3. Reflectief paradigma

Kwaliteit ervaar je op het moment dat je het ontmoet. Ethiek en esthetiek zijn belangrijk bij kwaliteit, spiritualiteit en dilemma's zijn inherent verbonden aan kwaliteit. Terug naar de bedoeling; het boek *Zen en de kunst van het motoronderhoud* als inspiratiebron. De professional is meer filosoof, kritische vragensteller, voelt zich meer organisatie-adviseur dan kwaliteitskundige. Meten en modellen zijn lastig, zelfs niet gewenst.

4. Emergentie paradigma

Veel kwaliteitsvragen kunnen niet beantwoord worden vanuit deze paradigma's. Het goed kunnen omgaan met nieuwe uitdagingen, innoveren en nieuwe kijk op de wereld beïnvloedt wat kwaliteit is. Zie de auto die andere kijk op de wereld bracht. Het leggen van een verbinding tussen innovatie en kwaliteitsmanagement, het toepassen van hierbij horende instrumenten. Emergentie komt van emerge, ontstaan, en heeft een procesinsteek, een holistische benadering en is meer een fenomeen, een werkwijze, het vormen van coalities om samen aan de slag te gaan. Het is het durven accepteren dat uitkomsten tijdelijk zijn, dat doorontwikkeling en variabiliteit er is, met verschillende pluralistische methoden.

Voorbeelden en toepassingen:

- Brainstormen: samen een vraagstuk verkennen, elkaar ruimte geven, luisteren. Deming begon in Japan te praten over kwaliteit en daaruit ontstonden kwaliteitscirkels.
- Zelfsturende teams. Ze mogen gezamenlijk een taak of vraagstuk oppakken. In de praktijk mislukt dit als er een uitkomst is die niet passend wordt gevonden door het management. Wel zie je dat er in deze teams iets gebeurt, er energie ontstaat.

Relevantie van paradigma's

Waarom is het onderscheiden van paradigma's relevant?

Zie het verschil tussen Deming en Duran die nooit op één lijn kwamen, omdat ze vanuit verschillende paradigma's naar het kwaliteitsvraagstuk kijken. Door je bewust te zijn vanuit welke paradigma's, vanuit welke mentale modellen gewerkt wordt, kun je beter bespreken hoe ze van waarde zijn in het vraagstuk dat besproken wordt. Emergentie is niet de beste manier van kijken maar een vierde manier van kijken. "Zoek de overeenkomsten, respecteer de verschillen".

Teun wordt regelmatig gevraagd bij beroepsgroepen die kwaliteitscriteria en referentiemodellen willen ontwikkelen. Dit wordt vaak geïnitieerd door de professionals die vanuit een referentie paradigma kijken. Anderen binnen de beroepsgroep die denken vanuit andere paradigma's, herkennen dan het nut en mogelijkheid hiervoor niet en dit expliciet maken draagt bij aan het gesprek hierover.

Er is, bijvoorbeeld in het onderwijs bij organisaties als de NVAO, grote aandacht voor kwaliteitscultuur. Hoe kun je dat zien, in relatie tot paradigma's? Teun vergelijkt het met muziek. Bij een jazz jam-sessie nodig je iedereen uit en gaat samen aan de slag met het maken van muziek. Ieders bijdrage is relevant, niemand doet iets fout. Bij een uitvoering van een klassiek muziekstuk is er een filharmonisch orkest waarbij de dirigent het stempel op de uitvoering drukt en de inbreng of rol van de verschillende musici bepaalt. Beide muziekstromen werken vanuit andere paradigma's. Innovatie en nieuwe visies werken anders uit, dus emergentie bij een filharmonisch orkest zal anders aangepakt worden dan bij de jazz omdat ze vanuit andere paradigma's werken. De aandacht voor kwaliteitscultuur betekent aansluiten op visies en paradigma's die er leven.

In manieren van kijken naar de werkelijkheid worden objectiviteit, subjectief en intersubjectief onderscheiden (kort door de bocht: feiten, meningen en gedeelde meningen). Vraag is hoe het emergentie paradigma in dit licht gezien kan worden. Bij het emergentie paradigma staat het openstaan voor verschillende feiten en meningen centraal en dan past intersubjectief daar het beste bij. Je werkt gezamenlijk naar iets toe, waarbij verschillende meningen een plaats kunnen hebben.

Relevantie van Emergentie paradigma

Innovatie en inspelen op maatschappelijke veranderingen zijn key succesfactoren voor organisaties. Dit vraagt om nieuwe organisatieprincipes, om nieuwe manieren van organiseren en werken. Daar horen werkwijzen bij van samenwerken, dat vraagt vertrouwen en open informatie. De organisatie moet veilig en ruimtelijk zijn. Besturen: daar hoort bij verantwoordelijkheid nemen, aansprakelijkheid.

Wil je als kwaliteitskundige daaraan bijdragen dan vraagt het uitbreiding van je methoden en instrumenten om de werkwijzen en processen te faciliteren. Zie bijvoorbeeld de SDG's of BLM-beweging, die wereldwijd een rol spelen. Vraagstukken kunnen alleen opgepakt worden als ze vanuit het emergentie-paradigma worden opgepakt: gezamenlijk, werken aan oplossingen maar ook breder kijken en doorontwikkelen. Bijvoorbeeld bij de energietransitie dan zijn zonnepanelen en windmolens belangrijk maar vormen een deel van de oplossingen en er moet ook breder gekeken worden. Vanuit de kwaliteitskunde kun je bijdragen in hoe om te gaan met nieuwe uitdagingen. Het betekent echter niet dat er geen problemen of uitdagingen meer zijn.

Gea van Zutphen