

WOORD VOORAF

Het is eervol een voorwoord te mogen schrijven voor een boek dat qua thematiek en betrokken auteurs garant staat voor een praktische en tegelijk een theoretisch reflexieve benadering van kwaliteitsmanagement.

Opspannen van een betekenisruimte

De titel *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement* (3GKM) duidt op de actualiteit van de achtereenvolgende thema's in dit boek. Maar wat wordt precies verstaan onder '3GKM'? Deze vraag is wellicht wat ondeugend aangezien het concept '3GKM' evenmin als het begrip 'kwaliteit' uitblinkt door eenduidigheid.

Naar mijn overtuiging is het juist de meerduideligheid van de term 'kwaliteit' die ertoe bijdraagt dat de term nog steeds een sleutelrol vervult in het bedrijfskundig jargon. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de term 'innovatie', om nog maar een in de bedrijfskunde blijvend concept te noemen. Deze termen met 'speelruimte voor betekenis' doen het goed in onze postmoderne tijd. Ze nodigen uit tot overleg en afstemming en tot specificatie in toch altijd unieke situaties. Ik mag hopen dat de lezer het als positief ervaart dat met het concept '3GKM' een betekenisruimte wordt opgespannen, liever dan dat alleen maar een definitie wordt gegeven.

Het talige karakter van de werkelijkheid in organisaties is niet een tekortkoming; integendeel, het schept ruimte voor en daagt uit tot afstemming en reflectie op de fundamenteën, op datgene wat er echt toe doet.

En 'kwaliteit' doet ertoe in de maatschappelijke werkelijkheid van vandaag, in de competitieve economische omgeving waarin organisaties maatschappelijke waarde(n) toevoegen en waarin individuele medewerkers en leidinggevendenden ook in hun medemenselijke existentie op waarde(n)volle wijze willen, moeten en kunnen bijdragen.

Dynamisch verbinden van waarden en gedrag

Het aardige van kwaliteitsmanagement is onder meer dat het systematisch en structureel uitnodigt tot iets dat in de praktijk, hoe onvoorstelbaar ook, zo vaak achterwege blijft. Ik doel hier op de verbinding tussen het denken en doen, strategie en operatie, beleid en uitvoering, tussen lange en korte termijn, tussen maatschappelijk belang en eigenbelang en zo zijn er nog veel meer 'verbindingen in termen', die op het eerste oog tegenstellingen inhouden, toe te voegen. Is niet een belangrijke kern van deze ogenschijnlijke tegenstellingen, die zich in de praktijk zo vaak als dilemma's aandienen, de spanning die er vonkt tussen waarden en gedrag, tussen wat met de mond beleden wordt en wat in de praktijk wordt gerealiseerd?

Het siert kwaliteitskundigen, zeker de derde generatie kwaliteitskundigen, dat waarden niet geëtaleerd kunnen worden zonder tegelijk de vraag te stellen: ‘Wat betekent dat voor ons doen en laten?’ Ook omgekeerd is dan de vraag relevant: ‘Welke algemene waarden worden in concrete gedragingen tot uitdrukking gebracht?’ Wat betekent het als we zeggen vrede te willen; hoe rechtvaardigen we dan de oorlog? Wat betekent het als we zeggen dat bij ons het belang van de klant vooropstaat; hoe rechtvaardigen we dan de risico’s waaraan we de klant met onze producten blootstellen? En zo zijn er veel ongerijmdheden te vinden en kritische vragen te stellen; zaken waarvoor we ons liever afsluiten. We sluiten de deur naar de reflexieve ruimte vaak liever dan dat we deze openzetten.

Het zoeken naar verbinding tussen onze normatieve ‘bovenwereld’ en onze realisatie in de ‘benedenwereld’ is een lastig proces. Het is een interactief proces, een iteratief leerproces vol van ‘ik heb het niet gehoord’ en ‘ik wil het niet zien’. En in dit ‘wegkijken’ vinden we elkaar vaak moeiteloos. We komen dan ónder de benedenwereld, daar waar transparantie ontbreekt evenals een volwaardig stakeholderperspectief.

Integreren van kwaliteit met innovatie, duurzaamheid en betrokkenheid op stakeholders

In de dynamische verbinding tussen waarden en gedrag ontwikkelt zich de betekenis van ‘kwaliteit’ en ‘kwaliteitsmanagement’. ‘Derde generatie kwaliteitsmanagement’ markeert die ontwikkeling vanuit verschillende invalshoeken. In het boek wisselen theorie en praktijk, en ‘filosofie’ en instrumentatie elkaar af.

Kwaliteitsmanagement mag dan vanouds gericht zijn op aantoonbaar beheersen en continu verbeteren, er zijn maar weinig organisaties waarin de dynamiek in de omgeving niet dwingt tot voortdurende, vaak ingrijpende verandering. De competitieve omgeving en eigen strategische keuzen vragen om innovatie en nieuwe bedrijfsconcepten.

Niet alleen klanten dienen zich aan, maar ook andere stakeholders – met hun gelegitimeerde verwachtingen, niet zelden met ongeduld, en kracht bijgezet vanuit een economisch en/of politiek machtige positie.

Voor aandeelhouders betekent waardetoevoeging iets anders dan voor werknemers. Voor stakeholders die zich niet op de markt kunnen manifesteren, zijn vaak heel andere waarden in het geding dan voor klanten met een koopkrachtige vraag.

De toenemende complexiteit van de omgeving weerspiegelt zich ook in een toenemende complexiteit van aandachtsvelden die in organisaties om een integrale aanpak vragen. Zo zijn de bedrijfsvoering en het kwaliteitsmanagement daarbinnen ondenkbaar zonder verbinding en integratie van kwaliteit met duurzaamheid, innovatie en het verantwoord omgaan met risico’s. Deze integratie zien we in stra-

tegische keuzen terug, maar evenzeer in de ontwikkeling van integrale managementsystemen en standaarden.

Ontwikkelen van een eigen-zinnige, integere positionering

In het voorgaande is sprake van ruimte, van dynamiek en van integratie. Maar hoe geven we aan die complexiteit vorm, hoe vinden we onze weg in deze werkelijkheid vol schone schijn en donkere dreiging? Gelukkig is er kwaliteitsmanagement met standaarden, modellen, systemen en richtlijnen en protocollen. Of biedt dit normatieve kwaliteitsmanagement mogelijk toch niet de oplossing van de problemen waarvoor organisaties met hun leiding en medewerkers zich gesteld zien?

Het is mijn stellige overtuiging dat organisaties er goed aan doen heel veel, maar niet al hun hoop te vestigen op deze normatieve kwaliteitskunde.

Vóór alles is het nodig een eigen zingevingscontext te ontwikkelen en te expliciteren, kortom een eigen-zinnige organisatie te worden. Een heldere maatschappelijke positionering motiveert medewerkers, bindt klanten en legitimeert de operatie. Een organisatie die samenhangend is in zijn verschijning, die in een goede Rijnlandse traditie lange termijn georiënteerd is en in zijn gedrag getuigt van de waarden die worden uitgedragen, begint met het opspannen van speelruimte voor betekenis waarbinnen waarden en gedrag elkaar weten te vinden. Een dergelijke organisatie is integer, hij is waardegedreven en straalt 'heelheid' uit.

De oplettende lezer vermoedt wellicht de glimlach of knipoog die hoort bij het schrijven van dit pleidooi voor een eigen-zinnige, integere organisatie. Hier toont zich immers de normatieve kwaliteitskunde die verdergaat dan zich louter baseren op feiten? 'Meten is weten' en 'beter weten' gaan soms moeiteloos samen. Ook ik ontkom er niet aan.

Olaf Fisscher

LEESWIJZER

Dit boek richt zich op een verkenning van het idee van ‘derde generatie kwaliteitsmanagement’ (3GKM). Daarin wordt onderzocht hoe bestaande en nieuwe inzichten op het terrein van kwaliteitsmanagement, gecombineerd met inzichten op het vlak van duurzaam en verantwoord ondernemen, een constructieve bijdrage aan dit idee kunnen leveren. Het bevat beschouwende, informerende en toepassingsgerichte bijdragen en biedt door deze breedte managers en kwaliteitsprofessionals handvatten om in te spelen op de kwaliteitseisen van de toekomst die vandaag al zichtbaar worden.

Het eerste hoofdstuk, *Derde generatie kwaliteitsmanagement*, is het vertrekpunt en tevens het referentiekader voor alle bijdragen. De hoofdstukken zijn te lezen als een zich stap voor stap ontwikkelend betoog. Elk hoofdstuk wordt geopend met een korte samenvatting die in kort bestek laat zien wat het hoofdstuk biedt. Wie snel een idee wil krijgen van de inhoud wordt aangeraden deze samenvattingen te lezen. Als de lezer de volgorde waarin de hoofdstukken aangeboden worden aanhoudt, dan is dit de lijn van het betoog:

Hoofdstuk 1 *Derde generatie kwaliteitsmanagement* is het vertrekpunt voor alle andere bijdragen.

Hoofdstuk 2 *Meervoudige waardecreatie: idealen als uitgangspunt*. De in hoofdstuk 1 neergezette visie op de toekomst, waarin organisaties gelijktijdig waarde creëren voor verschillende stakeholders, vraagt dat we elkaar beter begrijpen als we met elkaar over waarde creëren communiceren. Van der Linden gaat in op de betekenis van meervoudige waarde en staat stil bij het belang van idealen voor meervoudige waardecreatie.

In hoofdstuk 3 *Stakeholderengagement* bespreekt Verhoeven hoe stakeholders actief en bij voortduring kunnen worden betrokken bij meervoudige waardecreatie. Daartoe introduceert hij drie kritische succesfactoren en legt hij uit hoe stakeholderengagement concreet kan worden vormgegeven.

In hoofdstuk 4 *Op weg naar de derde generatie van kwaliteitsmanagement* vormen ISO-normen en -richtlijnen een fundament waarop organisaties ontwikkeld kunnen worden. Alisic en Hortensius belichten hoe ISO-normen en -richtlijnen organisaties kunnen helpen in een stapsgewijs groeiproces naar derde generatie (kwaliteits)management.

Hoofdstuk 5 *Terug naar de essentie* laat zien dat in de huidige praktijk al toppers te vinden zijn die kunnen inspireren; zo maken Ahaus, Van de Steeg en Zwier duidelijk. De auteurs leggen de nadruk op eenvoud, lef en loslaten.

In hoofdstuk 6 *Door zelforganisatie naar een stabiele verbetercultuur* beschrijft Huijzers hoe de KAM-coördinator (kwaliteit, arbo en milieu) op een effectieve manier multifunctional en multilevel teams begeleidt bij de interpretatie en implementatie van normen om de kwaliteit van dienstverlening naar de klant te

verbeteren. Uitgangspunt is dat samenwerking horizontaal en verticaal resulteert in een geleidelijke maar continue ontwikkeling naar beter.

In hoofdstuk 7 *Kwaliteit en innovatie succesvol combineren met het nieuwe feedback- en verbetermanagement* laat Geurkink zien wat er gebeurt als controle vervangen wordt door vrijheid. De auteur laat zien hoe feedback- en verbetermanagement ingezet kan worden als aanjager en richtinggevend beginsel. Dat resulteert in zowel engagement van de medewerker als van de klant.

Hoofdstuk 8 richt zich op het *Versterken van de maatschappelijke resultaten bij het EFQM-model*. Het laat zien hoe het EFQM Excellence Model helpt bij de invoering van een bepaalde visie, maar dat de scores op maatschappelijke resultaten structureel achterblijven. Van Rijswijk en Nijhof helpen met hun analyse te komen tot drie kernpunten waarmee organisaties maatschappelijke resultaten kunnen verbeteren. Verboven, Van Liedekerke en Libert vergelijken in hoofdstuk 9 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf (MKB)* een aantal brede, in het MKB weinig populaire MVO-instrumenten met een tweede groep. Deze is beperkter qua ambitie maar heeft wel een tastbaarder resultaat tot gevolg. Zij beargumen dat deze smalle groep mogelijk een betere opstart vormt bij de invoering van MVO-vormen.

Hoofdstuk 10 *Toesnijden van business excellence models aan (religieuze) waarden* stelt een vraag aan de orde die lang in het debat over wat kwaliteit is of niet is, vermeden is. Die complexe vraag richt zich op wat kwaliteit in wezen is, of aan esthetische eisen voldaan wordt, of en in hoeverre religie een plek in kwaliteit heeft. 3GKM lijkt die vraag niet langer uit de weg te gaan. Hardjono gaat in op percepties van kwaliteit en hoe religieuze opvattingen daarbij een rol kunnen spelen.

In hoofdstuk 11 *De kwaliteitsmanager als procesmanager* geeft Vermoolen een voorzet wat de eigenschappen van een kwaliteitsmanager zijn om de organisatie in de toekomst te kunnen ondersteunen. Hij laat zien hoe de integrale aanpak die noodzakelijkerwijze volgt op een visie van meervoudige waardecreatie, eigenlijk alleen maar ingevuld kan worden door een procesmanager.

Hoofdstuk 12 volgt heel mooi op de voorgaande bijdrage en heeft als titel: *De moderne kwaliteitskundige: een duurzame veranderaar*. Wat zou de kwaliteitsmanager in huis moeten hebben om zijn rol in de derde generatie kwaliteitsmanagement in te vullen? Daartoe leidt Van Kemenade ons langs vier kwaliteitsperspectieven waarvoor rollen en competenties in eerder onderzoek zijn geformuleerd.

In hoofdstuk 13 *De medewerker als actor: de intrinsieke kwaliteit van organisaties* berekend Van Marrewijk dat een van de belangrijkste kwaliteiten van bestuurders en leidinggevers het vermogen is de complexiteit van de omgeving goed in te schatten. Besturen c.q. managen betekent dat een goede monitoring van de organisatie en haar medewerkers nodig is.

Hoofdstuk 14 *Sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen. Lessen van de leiders*. 'The proof of the pudding' is de aantoonbare en gelijktijdige 'levering' van meervoudige waarde voor verschillende stakeholders. Bernard-Rau geeft inzicht in hoe

een drietal 'CSR-leiders' CSR hebben geïntegreerd in hun dagelijkse praktijk. Organisaties kunnen leren van de ervaring van deze grote bedrijven.

De dialoog met en het verantwoording afleggen aan een brede groep van stakeholders wordt voor organisaties steeds belangrijker. Boon en Hortensius leggen tot slot in hoofdstuk 15 *De zelfverklaring ISO 26000. Een nieuw mechanisme voor het afleggen van verantwoording* uit hoe een organisatie met de zelfverklaring ISO 26000 kan laten zien op welke wijze zij invulling geeft aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe zij daarbij de ISO 26000-richtlijnen toepast.

In de epiloog *Werken aan de professie van morgen. Van traditie naar transitie* betoogt de redactie dat de notie 'kwaliteit' springlevend is. Gesteld wordt dat in deze publicatie vooral zichtbaar wordt hoe met het bestaande arsenaal aan kennis en kunde toegewerkt kan worden richting een derde generatie kwaliteitsmanagement. Maar dat wil niet zeggen dat alle antwoorden in het bestaande te vinden zijn. Voor de kwaliteitsmanagers van nu en de toekomst vraagt dat om innovatie, creativiteit en een open oog voor veranderen.

Voorlopig dus nog genoeg werk aan de winkel.

Antonie Reichling en Jan Jonker, redactie
Amsterdam/Nijmegen, maart 2013

Derde generatie kwaliteitsmanagement

Over organisaties en organiseren en
veranderingen in het denken over kwaliteit

Jan Jonker en Antonie Reichling

Abstract

1.1 Inleiding

1.2 Stakeholderdenken

1.3 Denken over kwaliteit in generaties

1.4 Derde generatie kwaliteitsmanagement

1.5 Kwaliteitsmodellen op weg naar de toekomst

1.6 EFQM/INK herbezien

Bronnen

1

Derde generatie kwaliteitsmanagement

Over organisaties en organiseren en veranderingen in het denken over kwaliteit

Jan Jonker en Antonie Reichling

Abstract

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 is een maatschappelijk debat over verschillende organisatieaspecten – van boekhoudschandalen tot vervuiling, van financiële crises tot topsalarissen. Een voorzichtige verandering is zichtbaar van 'winstmaximalisatie' ('alleen de poen telt') naar winstoptimalisatie ('poen oké, 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 hoofdstuk 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. Het gaat dan om processen binnen en buiten de

onderneming, dichtbij en veraf, en met het oog op de noden en verwachtingen van vandaag, zonder daarbij een vaak onzekere toekomst uit het oog te verliezen.

I.1 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; 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 businesscase op. Er wordt waarde gecreëerd, natuurlijk, maar is die 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 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 het opereert. En voert men een debat 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) Friedman-doctrine (Friedman, 1970), die stelt 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 oké, maar tegen welke prijs?’). Dit nieuwe ‘winstdenken’ 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 de 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 en managen van en daarmee beantwoorden aan verschillende stakeholderbelangen (Jonker, 2003).

In het conceptualiseren en organiseren van ‘uitgebalanceerde’ meervoudige waardecreatie is per definitie sprake van 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 ziet; tussen de korte en de lange termijn. Deze manier van denken over waardecreërende 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 vijftientig jaar is daarbinnen een niet altijd expliciet stakeholderperspectief ontstaan. Maar dit staat dikwijls 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 en Global Reporting Initiative; GRI) getuigen daarvan. Wat dat perspectief impliceert en hoe dat vertaald is in die systemen, blijft zo meestal 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 op het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien (Brundtland, 1987), dan stellen wij 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 (2008) als ketengerichte 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 dat moet leiden tot houdbaarheid. En dat noemen we duurzaam.

In dit hoofdstuk wordt de stelling verdedigd dat modern kwaliteitsmanagement zich meer moet richten op het bevorderen en borgen van processen binnen en buiten de onderneming die leiden tot gedeelde waardecreatie nu en in de toekomst voor verschillende stakeholders. Wij denken dat dat denken er vooralsnog niet is; dat het denken over kwaliteit en wat van kwaliteit is, is blijven hangen in een pseudopostindustriële 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 leidt tot iets wat van waarde is. 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 en Infeld, 1938).

We starten ons betoog 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 het kan leveren aan de ontwikkeling van de ‘moderne’ onderneming. Dit vormt de basis om het idee van een relationele kijk op organisaties te introduceren. Dat wordt derde generatie kwaliteitsmanagement genoemd, gebaseerd op de 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.

1.2 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, onderaannemers, klanten en omgeving. Wil dat netwerk functioneren, dan vraagt dat om het evenwichtig voldoen aan verschillende behoeften en belangen. De stakeholdertheorie (Freeman, 1984) 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 moet afwegen 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 zij hebben waarde in zichzelf (Post e.a., 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 juiste 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 én/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 ons betoog 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. Het 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 de relaties met haar stakeholders zo in te richten en te onderhouden, dat dit bijdraagt aan de doelen van de onderneming en tegelijkertijd 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 paradigmaverandering. Van een productiefilosofie gericht op pseudo-efficiency van productie en schijnbaar onbeperkte hoeveelheden 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 (2008). De vraag is echter of dat model wel voldoende expliciet en 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 zijn 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 een tweetal nieuwe modellen. Om deze goed te kunnen positioneren richten we ons eerst op een aantal ontwikkelingen binnen kwaliteitsmanagement.

1.3 Denken over kwaliteit in generaties

Kwaliteitsmanagement heeft zich vanaf zijn ontstaan in de negentiende eeuw ontwikkeld tot een brede set 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 van kwaliteitsdenken te introduceren.

De eerste generatie ideeën (ongeveer 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 procescontrole, productinspecties en procedurehandboeken.

In een relatief korte periode daarna ontwikkelde zich een tweede generatie kwaliteitsmanagement (ongeveer 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 aan de hand van onder andere 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 stakeholders. Het systematisch werken – en op een evenwichtige manier tegelijkertijd beantwoorden – aan die behoeften is in essentie wat wij 'meervoudige waardecreatie' noemen. 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(n) van de organisatie waar te maken. Het Nederlandse INK-model gaat daarin nog een stap verder. In de versie van 2008 is de zogenaamde IMWR-cyclus toegevoegd – inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren – waarmee gepoogd is aan de technisch-relatieve aspecten van de bedrijfsvoering ook menselijke, veranderkundige aspecten toe te voegen (INK, 2008).

Interessant is dat EFQM en INK niet geheel dezelfde mening toegedaan zijn over de fundamentele kenmerken van excellente organisaties (zie tabel 1.1). In het kader van ons discours neemt het EFQM-model met zijn 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).

TABEL 1.1 *Fundamentele kenmerken EFQM- en INK-model.*

Fundamentele kenmerken	
<i>EFQM (www.efqm.org)</i>	<i>INK (www.ink.nl)</i>
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

Recente ontwikkelingen richten zich op de waardeketens waarin de onderneming acteert. Het waardeketenconcept – rond 1980 ontwikkeld en geïntroduceerd door Michael Porter – maakt dat het vaak nog intern gerichte procesdenken een bredere scope heeft gekregen. Partijen binnen én buiten de onderneming krijgen een gedeelde verantwoordelijkheid in het realiseren van de beloofde kwaliteit. Dit waardeketendenken brengt ook of juist stakeholderdenken met zich mee. 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 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 om 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 of 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 tabel 1.2 worden de verschillen tussen deze drie generaties kwaliteitsmanagement schematisch weergegeven.

TABEL 1.2 *Drie generaties kwaliteitsmodellen (Foster, 2005).*

Generaties			
Karakteristieken	Eerste generatie	Tweede generatie	Derde generatie
<i>Perspectief op kwaliteit</i>	proces	holistisch	relationeel
<i>Focus</i>	meten	synergie	wederzijds begrip
<i>Type actie</i>	reactief	proactief	engagement
<i>Criterium voor succes</i>	betrouwbaarheid	efficiency & effectiviteit	verantwoording & transparantie
<i>Oriëntatie</i>	productie	processen	relaties
<i>Basisassumpties</i>	controle	beheersbaarheid	verbondenheid
<i>Verandering</i>	verbetering	verandering	transformatie & transactie
<i>Stakeholderrelaties</i>	non-existent	periferie	ingebed
<i>Aard engagement</i>	non-existent (en/of) filantropisch	onderhandelen (en/of) community involvement	complementariteit & zingeving
<i>Conceptuele karakter</i>	instrumenten & technieken	technieken & methoden en principes	theorie 'fit' tussen organisatie en context
<i>Vraagstukken cultuur</i>	irrelevant	gelijkheid	diversiteit

Interessant is dat we parallel aan deze kwaliteitsgeneraties de kwaliteitskundige zien verschuiven van een rationele, technisch geschoolde product- en processpecialist die vooral 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 organisatieopgave met betrekking tot vraagstukken met een ethisch karakter tussen organisaties. De vraag naar kwaliteit richt zich dan op het borgen van gemeenschappelijke processen c.q. activiteiten met het oog op het realiseren van die collectieve waarden.

1.4 Derde generatie kwaliteitsmanagement

Traditionele kwaliteitsconcepten en -modellen nemen de behoeften en verwachtingen van slechts één 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 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 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 businesspartners 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* stakeholderverwachtingen. 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 ontplooien en de milieuactivist wenst een vermindering van CO₂-uitstoot. Het management zal zijn 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 te besteden aan

duurzaam ondernemen. 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.

Zo ontstaat een soort '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 nieuwe 'samen organiseren' 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; Jonker, 2011). Het gaat meer om het bewust creëren van flux en beweging en veel minder om structuur. Bindend zijn 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).

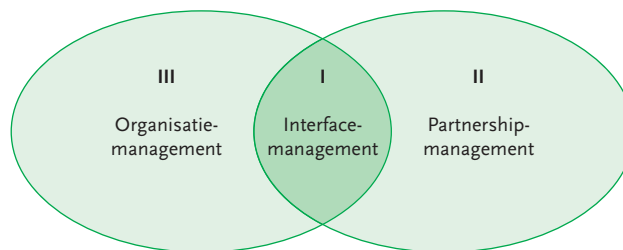
Dat derde generatie organiseren vraagt op haar beurt om een 'nieuw' organisatie-model dat het mogelijk maakt op een integrale manier aandacht te besteden aan het beantwoorden van die verwachtingen. Op dit moment gebeurt dat vaak aan de hand van het populaire concept van de drie P's (people, planet, profit), bedacht door John Elkington in de jaren negentig van de vorige eeuw. Het lastige hiervan 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 besteedt 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 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.

1.5 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 als 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 –de critici zouden zeggen ‘eclectisch’ – raamwerk dat lastig te vertalen is naar de 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 1.1). Die drie uitdagingen zijn: Interfacemanagement, Partnershipmanagement en Organisatiemanagement. Hierna worden ze beknopt uitgewerkt.



FIGUUR 1.1 Kwaliteitsuitdagingen voor de toekomst.

I Interfacemanagement. Bij Interfacemanagement staat de vraag centraal: Welke processen richt de onderneming op welke manier in om de interactie (onder andere dialoog, betrokkenheid, samenwerking) met verschillende stakeholders aan te gaan? En tegelijkertijd: hoe kunnen signalen uit de omgeving opgevangen worden en zo verwerkt dat ze bijdragen aan de continuïteit van de onderneming? Wat is de status van een stakeholderdialoog 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 hiermee om te gaan?

II Partnershipmanagement. Hoe kan de onderneming samenwerkingsverbanden aangaan die – vaak op een 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. Hierbij gaat het vooral om 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.

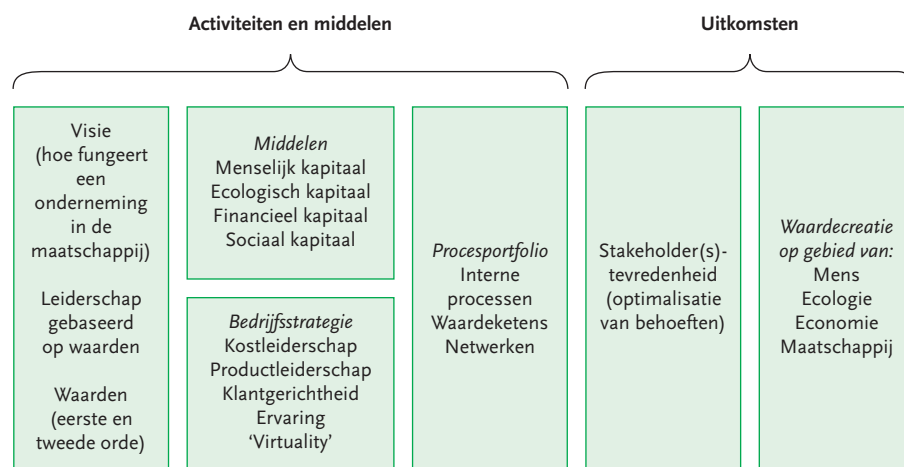
We zien dat in de praktijk terug in organisatiepraktijken als co-creatie, ‘concurrent engineering’ (zie bijvoorbeeld www.concurrent-engineering.co.uk) en ‘collaborative engineering’ (www.collaborativeengineers.com). Om co-creatie als voorbeeld te nemen: ‘Co-creatie is wat er gebeurt wanneer individuen,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

III 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 ze 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 vragen. Maar 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.

1.6 EFQM/INK herbezien

Het hiervoor beschreven ‘uitdagingen’-model biedt weliswaar een bepaald perspectief op de onderneming, maar specificeert 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 1.2). In dit model wordt het geschetste relationele perspectief op organisaties vertaald in activiteiten, middelen en uitkomsten. Het kan als volgt beknopt uitgewerkt worden.



FIGUUR 1.2 *EFQM aangepast.*

Het EFQM-model hanteert een ontwikkelmodel, het model hanteert drie stappen tot ‘maturity’. Het INK-model hanteert vier ‘dimensies’. Dat zijn dimensies op het niveau van de activiteit, het proces, de organisatie als geheel en de keten. In dat laatste model doen de waarden pas hun intrede in de vierde, de ketendimensie. In de activiteitsdimensie wordt slechts de ‘ambitie’ van het leiderschap genoemd. In het voorgestelde model zijn de waarden echter het vertrekpunt.

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, terwijl partnership met het oog op duurzaamheid in het huidige model nog ontbreekt. Ten aanzien van de stakeholder(s)tevredenheid en de waardecreatie valt op dat de verschillen tussen stakeholders vervallen zijn. In plaats daarvan is het onderscheid gemaakt in tevredenheid/voorzien in behoeften en waardecreatie.

De moderne onderneming vereist visie en leiderschap dat gebaseerd is op waarden. Eersteordewaarden die betrekking hebben op zaken zoals de resultaten, en tweedeordewaarden 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 (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 of 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 onder andere Treacy en Wiersema, 1995; Pine en Gillmore, 1999; Sharp Paine, 2003) op grond waarvan een onderneming een businesspropositie, 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 andere en het aanboren van andere competenties door outsourcing, het zich verlaten op informatie- en communicatietechnologie (ICT) voor de communicatie en coördinatie en een overkoepelende strategie waarbij de essentiële processen naar een digitale dimensie worden verplaatst.

Bij de strategie wordt ervan uitgegaan 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, hoe zij bij haar stakeholders en de maatschappij bekend wil staan. Aardig is om te zien dat bij het INK- en het EFQM-model missie, visie en de strategie een gegeven zijn dat (impliciet) het referentiekader voor het model vormt. In het organisatiegebied 'Strategie' is het dus niet mogelijk inhoudelijke keuzes te heroverwegen, laat staan te 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 kapitaaltvormen fundamenteel verschillend van karakter zijn en zowel binnen als buiten de onderneming gegeneerd en op peil gehouden moeten worden. De wijze waarop en de mate waarin de onderneming beroep doet op een mix van bepaalde kapitaaltvormen, 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 'Organisatie Management'), processen in verschillende waardeketens (uitdaging 'Interface Management') en processen in netwerken (uitdaging 'Partnership Management'). Het idee van een procesportfolio laat zien dat processen vanuit intern gericht steeds verder over de grenzen van de organisatie heen gaan 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 elk ondergebracht in één vlak, ideaaltypisch stuurt de organisatie evenwichtig op alle vormen, waar het bestaande model een opdeling hanteert. Stakeholdertevredenheid 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 recentelijk 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 kapitaaltvormen. 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 of het op peil houden van de verschillende kapitaaltvormen 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.

Noot

De tekst van dit hoofdstuk is eerder gepubliceerd als Working Paper in de serie 'Duurzaam Organiseren Doen', Nijmegen School of Management en Kluwer, maart 2012.

Bronnen

- American Society for Quality (2011). *Emergence. 2011 Future of Quality Study*. Milwaukee: ASQ.
- Brundtland, G.H. (eds) (1987). *Our Common Future*. Cambridge (UK): Oxford University Press.
- www.cocreatie.net, geraadpleegd 14/2/12.
- www.efqm.org, geraadpleegd 6/2/2012.
- Einstein, A. en Infeld, L. (1938). *The evolution of physics: From early concept to relativity and quanta*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foster, D. en Jonker, J. (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*. PhD Thesis. Nijmegen, The Netherlands: Radboud University.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Delft: Academic Service.
- INK (2008). *Handleiding positie en ambitie bepalen*. Zaltbommel: INK. Geraadpleegd op 11/2/2012, www.ink.nl
- Jonker, J. (2003). In search of society: redefining corporate social responsibility, organisational theory and business strategies. Research in international business and finance. In S. Key (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of 'stakeholder' theory. *Management Decision* 37(4), pp. 317-328.

- Jonker, J. (2011). *Duurzaam Ondernemen. Naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Pine, B.J. en Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Post, J.E., Preston, L.E. en Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Sharp Paine, L. (2003). *Value Shift*. Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the Self*. Boston: Harvard University Press.
- Treacy, M. en Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zadek, S. (2001). *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*. London: Earthscan Publications.