

Het Toekomstig Tekort van Kwaliteitsdenken

Over versneld organiseren, transitie en leren werken in netwerken

Auteur: Jan Jonker

Trefwoorden: exponentieel organiseren, netwerken, transformatie, transitie

Inhoud

1. [Introductie](#)
 - a. *In minder dan 100 woorden*
 - b. *Waar het begon*
 - c. *Nieuw organiseren*
2. [Verbeteren, transformatie en transitie](#)
 - a. *Verbeteren*
 - b. *Transformatie*
 - c. *Transitie*
3. [Drie Hypotheses](#)
 - a. *Acceleratie Hypothese of 'Exponentiële Shift'*
 - b. *Haai-Hypothese of 'Big Bang Market'*
 - c. *Divergentie Hypothese of 'Martec's Law'*
4. [Dilemma's](#)
5. [Vooruit denken](#)
 - a. *Toekomstbestendig kwaliteitsdenken*
6. [Conclusies](#)

Introductie

Sinds het begin van de eenentwintigste eeuw veranderen de maatschappij en organisaties in hoog tempo. De beroemde zin van Bob Dylan 'The times they are a-changin' krijgt een nieuw elan en nieuwe betekenis. We zijn – misschien wel een beetje ongemerkt – in het afgelopen decennium terecht gekomen in de Netwerk Maatschappij, na de Industriële Maatschappij en de Internet Maatschappij. Die overgang brengt grote veranderingen met zich mee. Het gaat niet om een beetje anders, maar om een fundamentele 'shift' in organiseren. Die veranderingen in samenhang met elkaar zichtbaar maken, gebeurt in deze bijdrage aan de hand van drie hypothesen: de Acceleratie Hypothese of Exponentiële 'Shift', de Haai-Hypothese of 'Big Bang Market' en de Divergentie Hypothese of 'Martec's Law'. Het effect van de ontwikkelingen die onder deze drie hypothesen schuil gaan, is dat verbeteren van het bestaande binnen de eigen organisatie onvoldoende is. In plaats daarvan is sprake van transformatie en transitie – ingrijpende veranderingen die de bestaande business propositie 'overnight' ter discussie kunnen stellen. Organiseren *in en door* organisaties maakt gedeeltelijk – maar soms wel abrupt – plaats voor organiseren *tussen* organisaties. Buitenstaanders kunnen zomaar een sector of het bedrijf ter discussie stellen en laten wankelen met een radicale innovatie. Wie om zich heen kijkt, ziet dat bijna dagelijks gebeuren binnen bijvoorbeeld afvalmanagement, taxi's, toerisme, zelfmaak-energie of crowdfunding (om maar een paar willekeurige sectoren te noemen). Wat kwaliteit *is* of *heeft* wordt steeds meer de vraag. Tegelijkertijd wordt kwaliteit managen 'binnen' ook en tegelijkertijd – en soms dominant – kwaliteit regisseren 'buiten'. Veel bestaande organisaties zijn niet of steeds minder toegerust om met deze cruciale veranderingen om te gaan. Ze zijn immers helemaal niet ontwikkeld, laat staan worden bestuurd met het oog op verandering, maar met het oog op functionele stabiliteit. Dat er dan meer dan eens een 'clash' ontstaat, is niet verwonderlijk. De overlevingsvraag is dan: hoe moet toekomstig kwaliteitsdenken en –zorg er in het licht van deze ingrijpende ontwikkelingen uitzien? Een verkenning.

In minder dan 100 woorden

- Drie ontwikkelingen met een hoge impact geven zicht op een maatschappelijke verandersnelheid die alsmaar toeneemt;
- Die ontwikkelingen zijn: de Acceleratie Hypothese of Exponentiële 'Shift', de Haai-Hypothese of 'Big Bang Market' en de Divergentie Hypothese of 'Martec's Law';
- Het gat tussen *wat* organisaties organiseren en *hoe* ze dat doen én de verbinding met externe ontwikkelingen wordt snel groter;
- Hiermee ontstaat een beeld van maatschappelijke veranderingen die te typeren zijn aan de hand van woorden als 'transformatie' en transitie;
- Als gevolg gaat kwaliteitsdenken en -doen van binnen naar buiten. Regisseren zonder positiemacht in ketens en netwerken tussen partijen c.q. stakeholders wordt de lastige opgave.

Waar het begon

Het kwaliteitsdenken komt voort uit het ontwerp-en-vastleg denken van industriële organisaties. Organisaties zijn binnen dat denken doel-realiserende 'dingen' waarbij beheersing en controle het organisatorische kapitaal vormt. Functionele rationalisatie in lineaire processen is een logisch onvermijdelijk gevolg. Met dat denken hebben wij vanaf pakweg 1850/1870 een georganiseerde maatschappij opgebouwd waarbij organisaties voor vrijwel elk doel de kern vormen. In de laatste vijftig jaar hebben we bovendien dit denken ook massaal toegepast op dienstverlening, waardoor naast schaalvergroting ook diensten aan een bijna industrieel af te meten eenheid en duur zijn onderworpen en een daarmee verbonden waarde hebben gekregen. Daarmee heeft een alomtegenwoordige monetarisering van de drie-eenheid product, tijd en dienst haar intrede gedaan. Maar de tijden zijn aan het veranderen. Niet alles is industrieel wat het lijkt. Dematerialisering, verdienstelijking en connectiviteit zijn een paar van de trefwoorden waarom dat 'anders' geduid kan worden. Het bijna tot in de perfectie doorontwikkelde functioneel-rationeel organiseren (want dat blijven we nodig hebben) moet gedeeltelijk – en niemand weet in welke mate – plaats maken voor 'agile' netwerk-organiseren.

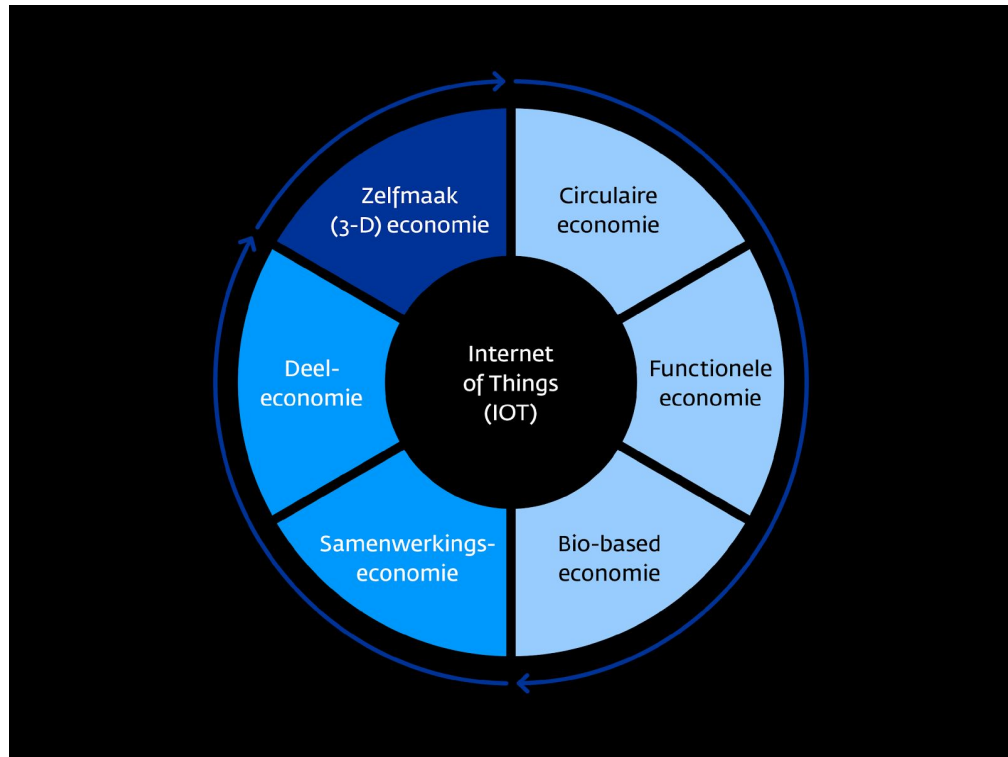
Nieuw organiseren

Er is een generatie 'organisaties' in wording die zijn bestaansrecht ontleent door onbenut potentieel *van* en *tussen* organisaties slim en innovatief te benutten. Die ontwikkeling leidt tot organisatorische nieuwkomers die bijna opeens groot zijn en 'changemakers' blijken. Gisteren waren ze er nog niet en vandaag lijken ze wel de markt te bepalen, of in ieder geval het debat wat daar gevoerd wordt. Op voorbeeld-niveau hebben we nu allemaal wel zo'n beetje de koplopers Spotify, Airbnb en Uber (de 'Grote Jongens') op het netvlies, die in hun kielzog honderden en misschien wel duizenden startups meetrokken (Klein is immers het Nieuwe Groot). En ook deze indeling is niet scherp, want wat te denken van de thuisaccu van Tesla (autofabrikant) die in Nederland exclusief wordt uitgerold door Eneco (stroom). Als het idee van een thuisaccu voor zelfmaakstroom gaat aanslaan (en er is geen reden om aan te nemen dat dat niet het geval zou kunnen zijn), dan is het nog maar de vraag wat dat betekent voor de business propositie van beide partijen.

In plaats van groepen mensen samen te brengen en fysieke installaties neer te zetten, neemt bij een nieuwe generatie informatietechnologie – al dan niet gekoppeld aan individuele of collectieve assets – de plaats in van veel wat fysiek was. Daardoor ontstaat een proces van dematerialiseren en tegelijkertijd 'integreren' we het resultaat vaak razendsnel in ons bestaan (denk aan de iPad, de Smartphone, et cetera). Fysieke apparatuur zoals camera's, GPS, Cd's, boeken of muziek zijn in no-time met elkaar verweven apps geworden op een telefoon (die ook allang niet meer 'een ding om mee te bellen' is). Denk aan de slogan: 'Dit is de beste camera om mee te bellen'. Dat vervangen van fysieke zaken door vormen van gecombineerde en multifunctionele informatietechnologie zoals apps zorgt voor het ontstaan van (soms tijdelijke) organisatorische configuraties met een netwerk of

HUB-achtige 'structuur'. De productiviteit (en daarmee de impact) van dat organiseren blijkt omgekeerd evenredig te zijn aan het aantal werknemers of machines. 'Service as a Product' als business propositie is de kern. Bezit van 'assets' maakt plaats voor toegang tot die assets en het slim kunnen koppelen, integreren en stapelen van diensten daar omheen. Hebben maakt dus plaats voor 'smart' integreren én toegang creëren. Al deze ontwikkelingen bij elkaar zijn onder de noemer WEconomy onder te brengen. Deze bundelt zeven stromingen. Dit zijn:

1. Circulaire economie. De dominante economie kent een lineair procesmodel (input, transformatie, output, afval, gedeeltelijk recyclen) met als uitkomst producten. Dit model is inefficiënt vanwege het gebruik van steeds weer nieuwe grondstoffen. In een circulair model worden de grondstoffen telkens opnieuw gebruikt.
2. Functionele economie. De consument koopt niet het product, maar de functie: kilometers, warmte, zitcomfort, licht of een wasbeurt. Bedrijven blijven verantwoordelijk voor het functioneren van producten. Om de kosten van onderhoud en hergebruik zo laag mogelijk te houden motiveert dat om producten te ontwerpen die lang meegaan en gemakkelijk gerepareerd kunnen worden.
3. Bio-based economie. Een verschuiving van fossiele grondstoffen naar biomassa (anders dan gebruik voor voedsel). Met toepassingen zoals chemicaliën, materialen, transportbrandstoffen, elektriciteit en warmte. Deze heeft een duidelijke relatie met de circulaire en functionele economie.
4. Samenwerkingseconomie. Nieuwe manieren van samenwerken waarbij het komt tot het ruilen, zowel van producten als van diensten. Hierdoor ontstaat een nieuwe generatie transactiemodellen
5. Deeleeconomie. Geen bezit, maar delen, en dus gebruik maken van de functie(s). Bijvoorbeeld auto's, wasmachines of zonnepanelen. Op zakelijke basis en met inzet van een verscheidenheid aan transactiemiddelen. De samenwerkings- en deeleeconomie vormen onder meer de basis voor een nieuwe generatie business modellen.
6. Zelfmaakeconomie. Met 3D printtechnologie kan nu of in de nabije toekomst veel thuis of in de buurt worden gemaakt, van grondstoffen of van afval (hergebruik), klein of groot (huis). Het bewaren en zelfs sparen van afval (oude kleren, bouwpuin, plastic, papier) wordt lucratief, want het vormt de basis voor het (re-)printen van alle mogelijke zaken in en om het huis, in de buurt of op kantoor.
7. Internet of Things: de wildcard. Mensen, apparaten, processen en netwerken raken steeds meer met elkaar verbonden. Die toenemende verbondenheid biedt een nog amper ontdekt scala aan mogelijkheden. IOT zou wel eens de grote *game changer* kunnen zijn in het opschalen van de bovenstaande zes trends.



Zeven trends van de WEconomy

Natuurlijk kunnen er ook andere indelingen gemaakt worden en is de scheidslijn waar de ene ontwikkeling stopt en de ander begint lang niet altijd scherp aan te geven. Het is een kwestie van etiketteren en 'framen', en dat is in dit stadium van de ontwikkelingen arbitrair. Maar kijkend naar het grotere geheel – en in weerwil van vaak luide en dominante politieke en economische debatten – en in de ondergrond van de maatschappelijke innovatie waait er opeens een beetje ongemerkt een radicaal andere 'organisatiewind'. Een ingrijpend andere manier van organiseren die niet tegen te houden is, maar er is – nu en hier en onverwacht. Daarmee omgaan vraagt om radicale innovatie, ook wel 'Going Skunk' genoemd. Klassieke 'fysieke' bedrijven gaan in het licht van die ontwikkeling een zware tijd tegemoet. Hun toegevoegde waarde die gerealiseerd werd op basis van bezit, controle en volume, komt steeds meer onder druk te staan. Mogelijk dat een aantal organisaties zelfs nu al obsoleet is, maar dat nog niet door heeft.

Verbeteren, transformatie en transitie

Dat constateren leidt echter nog niet tot inzicht in de oorzaak van de fundamentele veranderingen waar we midden in zitten. Denken over verandering heeft verschillende niveaus. We kunnen spreken over drie ordes, drie regimes van veranderen. Deze zijn te benoemen als verbeteren, transformatie en transitie (De Witte en Jonker, 2013).

Verbeteren

Het denken over organisatieverandering is ontstaan rond WO II en is historisch verbonden aan de naam van Kurt Lewin. Zijn 'geplande verandering' noemen wij een verandering van de 'eerste orde'. Uitgangspunt is dat verandering maakbaar is in drie stappen (freeze, move en refreeze). Kern is het verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie. De opgave is de 'running business' te verbeteren, dus beter te laten presteren, te versnellen, het efficiënter en effectiever aan te pakken. Het adagium is 'meer van hetzelfde, liefst met minder middelen'. Dat denken is lange tijd dominant geweest.

Transformatie

Sinds twee decennia wordt een onderscheid gemaakt tussen de *eerste* en *tweede* orde van verandering. Kern van de tweede orde is competenties die aanwezig zijn in een bepaalde organisatie opnieuw te leren rangschikken en inzetten met het oog op een nieuwe business propositie. Zowel business propositie, strategie, structuur, cultuur als de medewerkers en de technologie staan in deze tweede orde ter discussie. Het moet veranderkundig echt anders. De scope wordt groter, de systeemgrenzen worden breder, de randen van het organiseren worden afgetast. Wat 'binnen' is en wat 'buiten' is niet altijd meer scherp aan te geven. Kern is op zoek te gaan naar een nieuwe configuratie van de organisatie in het licht van een nieuwe business propositie.

Transitie

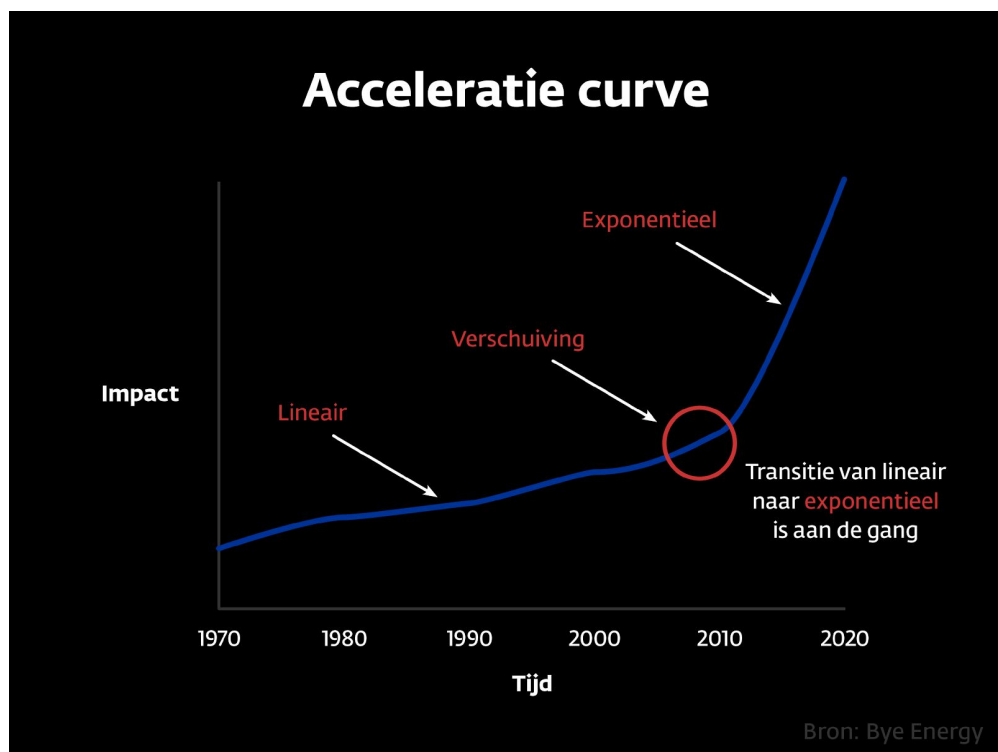
Maar terwijl we niet zelden aan dit transformatieve denken moeten wennen, lijkt het wel alsof organiseren in de eenentwintigste eeuw steeds meer gaat over het organiseren *tussen* organisaties en *allerhande* partijen, over het vormgeven van vraagstukken in ketens en netwerken waar ze onderdeel van uitmaken. Partijen die een belang hebben bij de transitie en die dus stakeholders zijn – mensen die een belang, een 'stake' hebben in wat er speelt en zich ontwikkelt. Naast de eerste en tweede orde ontstaat een derde orde van veranderen. De essentie daarvan is het systeem opnieuw inrichten. Daarvoor moet de gevestigde orde (eerste en tweede orde samen) op de schop. De lastige opgave is dat betrokken én nieuwe partijen proberen met elkaar te komen tot een fundamentele herziening en inrichting van een complexe inter-organisatorische opgave – een business propositie, maar dan tussen de partijen. Niet zelden en steeds vaker wordt deze inter-organisatorische uitdaging gekoppeld aan het samen bijdragen aan de oplossing van een maatschappelijke opgave. Transitie is niet iets wat je erbij doet; het gaat om een existentiële opgave.

Drie Hypotheses

Het centrale uitgangspunt van deze 'kritische' bijdrage is dat we inmiddels meer en meer in dat transitietijdperk, het tijdperk van de derde orde, terecht aan het komen zijn. Maar dat geeft nog geen inzicht in hetgeen waar die transities door gevoed worden. Hier wordt de grondslag voor deze transities zichtbaar gemaakt aan de hand van drie hypothesen. Dat zijn: de Acceleratie Hypothese of 'Exponentiële Shift', de Haai-Hypothese of 'Big Bang Market' en de Divergentie Hypothese of 'Martec's Law'.

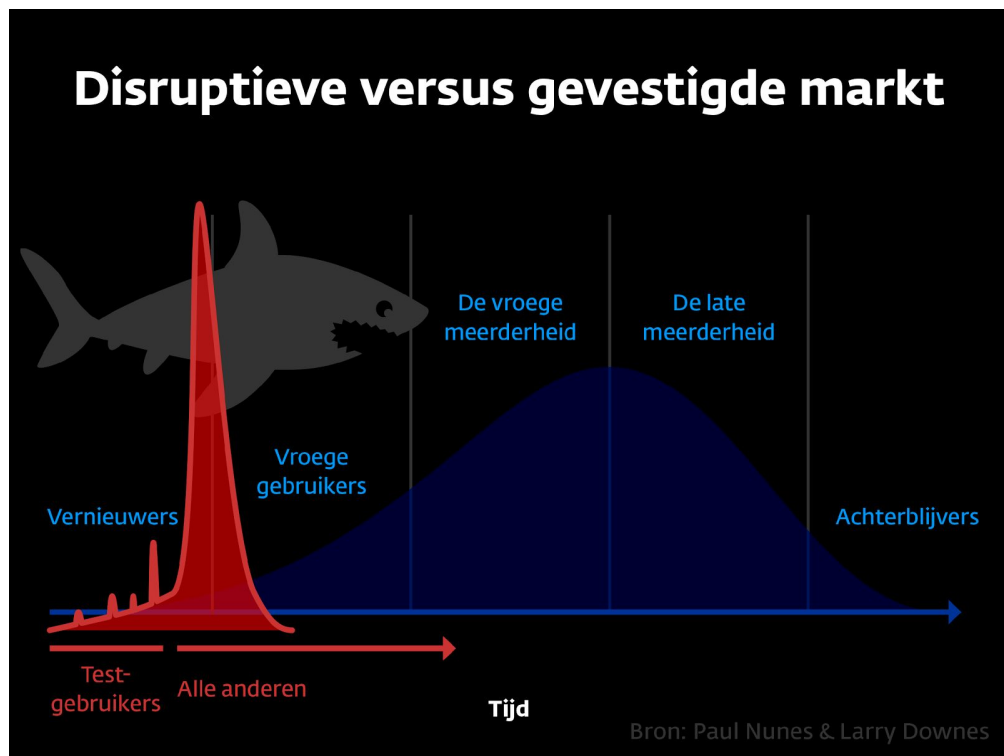
Acceleratie Hypothese of 'Exponentiële Shift'

Waar deze complexe hypothese vandaan komt, is lastig na te gaan, maar vermoedelijk is zij afkomstig uit de ICT wereld. Deze hypothese bestaat uit drie sub-delen. Het centrale idee is dat nieuwe (technologische) veranderingen steeds sneller gaan; er komen dus steeds sneller steeds meer technologische innovaties bij. Een sub-veronderstelling is dat als er meerdere veranderingen naast elkaar toegepast worden, deze elkaar versterken. En dat leidt tot de derde sub-veronderstelling, namelijk dat het elkaar versterken niet leidt tot een lineaire, maar tot een exponentiële versnelling. Een plek waar deze hypothese om ons heen praktisch werkelijkheid wordt, is het Internet of Things (IOT). Het communicatief en technisch met elkaar verbinden van dingen met dingen én mensen met dingen leidt tot *meer* dan meer van hetzelfde. Het leidt tot een platform aan ongekende en onontdekte mogelijkheden. Samen geeft dat aanleiding tot een acceleratie van een bijna oneindig aantal nieuwe combinaties die exponentieel van aard is en maakt het de weg vrij voor radicaal nieuwe mogelijkheden.



Haai-Hypothese of 'Big Bang Market'

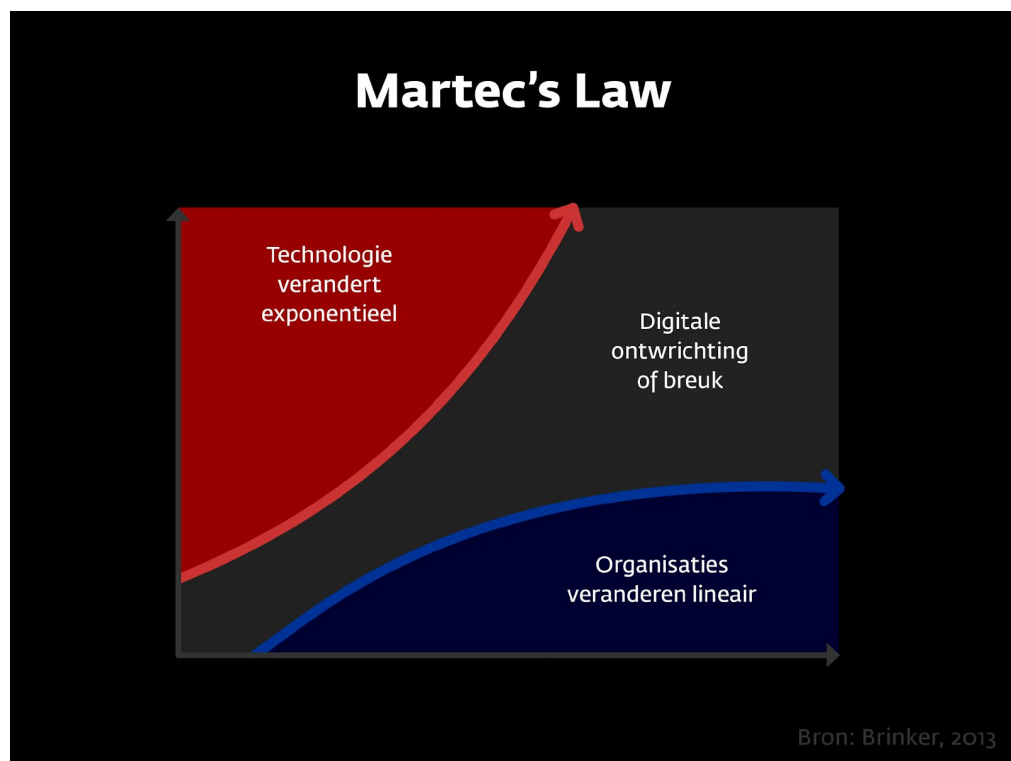
We zijn allemaal (hoe onbewust ook) vertrouwd met het proces waarbij innovaties min of meer 'doorsijpelen' in de maatschappij. Het denken daarover is ontwikkeld door Rogers in de jaren zestig van de vorige eeuw onder de noemer 'Diffusion of Innovations' (1962). Kern is een stapsgewijs geleidelijk proces waarin steeds meer mensen de innovatie adopteren. Na een heel klein groepje 'innovators' volgen de 'early adopters' en dan de 'early majority'. Aan dat denken in termen van geleidelijkheid komt, in ieder geval deels, een eind. In plaats daarvan kunnen we om ons heen de razendsnelle én massale adoptie zien van nieuwe technologie na een korte aanloop én vaak als een combinatie van producten en diensten (prodie's?). Mobiele telefoons, selfies, Apps, Airbnb, Uber, Spotify en vele andere zijn daar actuele voorbeelden van. Na een korte aanloop van 'trial en error' verschijnen deze massaal op de markt. Bedrijven die inzetten op incrementele invoering van producten – al dan niet gecombineerd met diensten – worden heel gemakkelijk en niet zelden heel pijnlijk 'overnight' ingehaald.



Haai-Hypothese of 'Big Bang Market'

Divergentie Hypothese of 'Martec's Law'

Deze stelling, bedacht door Scott Brinker in 2013, stelt dat technologie zich veel sneller ontwikkelt dan de organisatievormen die daar het beste bij zouden passen. Dat leidt tot de stelling dat technologie exponentieel verandert, terwijl organisaties dat logaritmisch of mogelijk zelfs lineair doen. Daardoor wordt de afstand tussen wat technologisch kan en de vertaling en inbedding naar wat we er mee doen in organisaties, steeds groter. Dit betekent dat organisaties, maar ook de politiek en de instituties die als organisaties gezien kunnen worden, steeds meer achterlopen op wat technisch kan. Tegelijkertijd wordt er al op allerlei plekken in de maatschappij met die technologie 'gespeeld', wat leidt tot een schier eindeloze stroom aan Beta-versies, die ook altijd Beta-versie blijven. In de groter wordende ruimte tussen techniek en organisatie is steeds meer plaats voor nieuwkomers die op basis van slimme techo-organisatorische configuraties buiten de gevestigde orde om er opeens zijn (zie de 'Big Bang Hypothese' hiervoor). Dit proces waar een steeds grotere afstand ontstaat tussen wat technisch kan en wat organisatorisch daar mee gebeurt is de kern van de divergentie hypothese. Mensen die kans zien een nieuwe business propositie c.q. een business model te ontwikkelen in de ruimte die ontstaat door die divergentie, zijn niet zelden koplopers en changemakers.



Divergentie Hypothese of 'Martec's Law'

Dilemma's

In het licht van deze drie met elkaar verbonden ontwikkelingen gaan bestaande organisaties onvermijdelijk en onverbiddelijk steeds verder achterlopen op de steeds snellere en omvangrijkere veranderingen die schijnbaar autonoom extern plaatsvinden. Die externe ontwikkelingen zorgen voor een transitie die steeds lastiger te vertalen is naar wat er intern in een organisatie moet gebeuren om bij te blijven. Zo ontstaat er ook een gat tussen de gewenste veranderingen en wat er feitelijk gebeurt. Dat is meestal een verbetering of op z'n best een transformatie. Bestaande organisaties moeten in het licht van deze ontwikkelingen eigenlijk de competentie ontwikkelen om zichzelf gedeeltelijk op te heffen.

Ondertussen ontstaat er een uiterst relevant en actueel organisatie-dilemma: wat moet conventioneel-industrieel- en wat moet als netwerk georganiseerd worden? Door deze ontwikkelingen wordt immers de omgeving deel van de organisatie en vice-versa. Is er nog een hard organisatorische kern of gaat alles over in een 'swarm' zoals we dat bij vogels, vissen en insecten kunnen zien? Of krijgen we een organisatorisch landschap van alle mogelijke vormen door elkaar heen? De impact van deze ontwikkelingen is wel dat veel, zo niet heel veel bestaande organisaties er niet voor toegerust zijn om in te spelen, laat staan mee te gaan in deze ontwikkelingen. Hun business propositie en daarmee verknoopt hun manier van organiseren zit verankerd in een 'one size fits all' manier van organiseren. Daardoor wordt het 'gat' tussen 'buiten' en 'binnen' alsmaar maar groter. Doormodderen, volop de transitie in of verdwijnen; dat zijn zo'n beetje de keuzes. Ontdekte de vis niet het water als laatste? Het positieve van deze ontwikkeling is gelukkig wel dat zij 'traag' van aard is. Dat betekent dat ze omvangrijk en stabiel is en daarmee de komende decennia er zal zijn, en tot wasdom komt. Een cruciale vraag wordt bij dit alles is wel wat dat betekent voor de mind-ware op het terrein van de kwaliteitskunde en hoe toekomstbestendig kwaliteitsdenken er uit gaat zien.

Vooruit denken

In 2013 hebben Antonie Reichling en ik een boek geschreven en geredigeerd over ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken. Dat boek 'Derde Generatie Kwaliteitsmanagement' is na korte tijd roemloos ten onder gegaan. Niemand wilde het kennelijk lezen. De essentie was simpel. De eerste generatie kwaliteitsdenken richtte zich op producten en processen, de tweede richtte zich op de organisatie en de derde generatie richtte zich op de regie van de kwaliteitsvraag tussen de partijen in netwerken als een collectieve opgave. In die derde generatie kwaliteitsdenken komen hier het transitiedenken en de drie hypothesen samen. Dat boek was ook gebaseerd op het promotieonderzoek in voorafgaande jaren door mijn promovendus David Foster uit Australië. Terugkijkend zijn we alles bij elkaar zo'n tien jaar met het vormgeven van dat kleine stukje denken over kwaliteit als een collectieve opgave tussen partijen bezig geweest. Al werkende weg hebben we zeker niet nagelaten met regelmaat academisch zowel als professioneel hierover te publiceren. Maar veel reacties heeft dat niet opgeroepen. Dat is achteraf gezien jammer. Achteraf (maar achteraf is alles verklaarbaar en soms te begrijpen) zijn we misschien wel koplopers geweest en te vroeg in het verkennen van toekomstbestendig denken over kwaliteit, buiten 'de' organisatie in ketens en netwerken.

Toekomstbestendig kwaliteitsdenken

Het voorgaande maakt de stelling verdedigbaar dat we op weg zijn naar nieuwe vormen van organiseren. We ontwikkelen werkende weg hybride vormen van organiseren, functioneel-rationeel en netwerk- organiseren naast en door elkaar heen. Samen vormen zij de basis voor een brede waaier aan nieuwe organisatievormen. Niet zelden leiden dit soort ontwikkelingen tot management- en organisatie-vragen waar we niet goed raad mee weten en tot dilemma's die niet op te lossen zijn.

De tot nu toe ontwikkelde concepten om kwaliteit te organiseren en borgen (eerst EFQM en later ISO 26000 en de ISO 9001 familie) richten zich primair op de organisatie en haar (waarde) ketens, niet op netwerken en mengvormen daarvan. Als deze stelling klopt, hoe ziet kwaliteitsdenken er dan uit in lijn met deze ontwikkeling? Op het gevaar af er naast te zitten bij deze een voorstel van onderwerpen en daaraan gerelateerde vragen die in een dergelijk denken aan de orde zouden moeten komen. Er zijn zeker nog een heleboel andere punten te benoemen, maar ik beperk me voor het moment tot deze vijf.

(1) Holistische kwaliteitsbenadering

Voortbouwend op ISO 26000 zou er een 'holistische' kwaliteitsbenadering- voor het met elkaar organiseren in *netwerken* moeten komen. Focus is het organiseren tussen organisaties én andere partijen als een dynamisch geheel. Misschien is het daarom beter om te spreken van een 'organiseer' benadering i.p.v. een 'organisatie' benadering. Een relevante vraag is waar de kwaliteitsborging in een dergelijk netwerkperspectief gepositioneerd kan worden. Niet de structuur en de processen

maar gedeelde waarden en normen zouden wel eens de kern van een dergelijke benadering kunnen zijn.

(2) Circulair organiseren in een andere economie

Uit de huidige soms zeker rommelige ontwikkelingen ontstaat een waaier aan nieuwe 'economische' benaderingen zoals onder andere de functionele economie, de deeleconomie en de circulaire economie. In het voorgaande is dat ondergebracht onder de noemer de WEconomy. Vooral één stroming gooit hoge ogen als een platform voor het bundelen en versnellen van ontwikkelingen: de circulaire economie. Vraag is wat dat betekent voor het bewaken van onder meer de kwaliteit (slijtage) c.q. samenstelling (vermenging, vervuiling?) van o.a. grondstoffen. Krijgt in de nabije toekomst elk product een grondstoffenpaspoort mee naast een garantiebewijs?

(3) Waardecreatie en de waarde-cycli

Als we toegroeien naar het organiseren in netwerken bestaande uit verschillende partijen (burgers, bedrijven en overheden), dan betekent dit samen investeren in het organiseren én samen de vruchten plukken van wat zij samen realiseren aan waardecreatie. De waardeketen maakt plaats voor een waarde-cyclus met daarin cascaderende waarden opbouw. Een niet onbelangrijke vraag is hoe partijen in het licht van die ontwikkeling komen tot een rechtvaardige verdeling van gecreëerde waarden, zeker als die waarden bestaan uit meer dan tangible resultaten, maar deels ook intangible zijn.

(4) Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid

Netwerken wijken ten principale af ten opzichte van conventionele organisaties in hun bestuursstructuur. Van verticaal managen gaan we naar horizontaal regisseren; positiemacht maakt plaats voor leiding geven zonder 'sterren en strepen'. Dit stelt eisen aan leiderschap én aan de competenties van de deelnemers in het netwerk. Aansturing vindt niet meer plaats vanuit één punt maar vanuit meerdere knooppunten, tegelijkertijd en naast elkaar. Wat betekent dit voor het delen van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid?

(5) Beroepsprofiel met het oog op de toekomst

Onverbiddelijk en onvermijdelijk stellen de geschetste ontwikkelingen de vraag aan de orde wat het profiel en de competenties zijn van de kwaliteitsmanager in de nabije toekomst. Wat moet iemand kennen en kunnen om nog van toegevoegde waarde te zijn? Organisatiekundige in het kwadraat? Netwerker pur sang? Of waarden-gedreven stakeholderregisseur.

Conclusies

We leven in een spannende tijd, een tussentijd, een tijd van transitie. Op alle mogelijke plaatsen in de maatschappij ontstaan nieuwe en uitdagende initiatieven en denkbeelden over de inrichting van een maatschappij en een economie van de toekomst. Organiseren is al lang niet meer een opgave van organisaties, maar wordt ook een collectieve opgave van oude en nieuw partijen in netwerken. De snelheid waarmee dat op ons afkomt en vorm krijgt neemt exponentieel toe. Grappig genoeg is de notie van en de behoefte aan kwaliteit daarbinnen eigenlijk springlevend, maar wel vanuit een ander perspectief. We maken ons zorgen en willen de kwaliteit van voedsel, van scholing, van bejaardenzorg, van energie, en van ... met elkaar benoemen, organiseren en borgen. Maar hoe we dat moeten doen is een lastige opgave waar het denken binnen de kwaliteitskunde eigenlijk niet voor is toegerust. Dat komt uit een andere 'school', een andere manier van denken, een ander paradigma.

In het nieuwe organiseren is het realiseren van kwaliteit niet langer het realiseren van een product – of een combinatie van product en dienst –. Dat is niet langer de centrale organisatiekundige opgave. Steeds meer gaat het om een brede inter-organisatiele uitdaging. Dit heeft tot gevolg dat buiten de conventionele structuren en *tussen* organisaties uiteindelijk de nieuwe uitdaging komt te liggen om kwaliteit te borgen. De beweging richting het organiseren tussen organisaties vraagt om een mentaal lastige trapeze-act. Het vraagt om deels afscheid te nemen van het oude (maar het ook weer niet wegdoen), terwijl het netwerk-organiseren met een steeds grotere snelheid op ons afkomt en zich manifesteert. Dat betekent én 'binnen' én 'buiten' organiseren.

De betekenis van toekomstbestendige kwaliteit is gebaseerd op samenwerkingskunde tussen organisaties en partijen in bedrijven, ketens en netwerken. Het zal echter niet meevallen deze te realiseren. Het vraagt om afscheid nemen van heel veel conventioneel industrieel denken, terwijl dat wat daarvoor in de plaats komt, nog in de kinderschoenen staat. Wat we daarmee moeten en kunnen, ontdekken we eigenlijk werkende weg en krijgt vorm terwijl het op ons afkomt. Op het snijvlak van wat we weten en wat we nog moeten ontdekken, kan misschien nog wel het beste gewerkt worden met een 'community of practice', een kweekvijver, een ontdekkingsplek, een 'living lab' waarin partijen met elkaar komen tot het vormgeven van nieuwe organisatiekundige aanpakken in netwerken. De metafoor is dat we de rivier afvaren op weg naar een stroomversnelling, terwijl de boot wel te water is gelaten, maar deels nog gebouwd moet worden. Maar dat de geschetste ontwikkelingen wel eens tot een radicaal nieuwe kwaliteitskunde zouden kunnen leiden, is nog niet zo'n gekke gedachte.

Over de auteur

Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Ook is hij laureaat van de Chaire Pierre de Fermat (leerstoel) aan de Toulouse Business School in Toulouse (Frankrijk). Zijn onderzoek bevindt zich op het snijvlak van duurzaamheid, strategie en transitie. Jonker publiceerde de afgelopen jaren boeken als 'Duurzaam Denken Doen', 'Werken aan de WEconomy' en 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie'. Dat laatste boek is inmiddels een bestseller mede door het daarin gepresenteerde Klaverblad Business Model Canvas (KBMC). In het voorjaar van 2016 komt er een MOOC (Massive Open Online Course) uit naar aanleiding van dit boek op het Duitse/Internationale platform Iversity (1 miljoen cursisten). Kenmerkend voor Jonker's onderzoeksapproach is om samen met grote groepen mensen te werken aan maatschappelijk-organisatorische vraagstukken. Zo wordt onderzoek onderdeel van het samen op weg zijn in een transitie. Wat hem betreft gaat alles uiteindelijk over het vormgeven van 'duurzaam ondernemen', maar het liefste gebruikt hij deze woorden niet. Wie kennis wil maken met zijn denken kan kijken naar de TEDx uit 2015: [bit.ly/1DJRV8i](https://www.youtube.com/watch?v=Po7_8VxBFig). In dat jaar heeft hij ook een verantwoordingsrede uitgesproken over zijn onderwijs en onderzoek als hoogleraar duurzaam ondernemen. Deze is hier te zien: https://www.youtube.com/watch?v=Po7_8VxBFig. Publicaties en projecten zijn te vinden op www.nieuwebusinessmodellen.nl. Hij is te bereiken via: j.jonker@fm.ru.nl.

Literatuur

de Witte, M. en Jonker, J. (2013). *De Kunst van Veranderen*. Deventer: Kluwer

Foster, D. (2007). *Towards a third generation of quality management*. PHD Radboud University Nijmegen

Jonker, J. (eds.) (2015). *Nieuwe Business Modellen; Samen werken aan Waardecreatie*. Den Haag: Academic Service

Jonker, J. en Stegeman, H. (eds.) (2016). *Op Weg naar de Circulaire Economie: een verzameling recente columns van denkers en doeners*. Te bestellen via: www.nieuwebusinessmodellen.nl/publicaties

Reichling, A. en Jonker, J. (2013). *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement*. Deventer: Kluwer

Citaten

We varen de rivier af op weg naar een stroomversnelling terwijl de boot wel te water is gelaten, maar deels nog gebouwd moet worden.

Er is een generatie 'organisaties' in wording die zijn bestaansrecht ontleent door onbenut potentieel *van* en *tussen* organisaties slim en innovatief te benutten.

Onvermijdelijk gaan bestaande organisaties steeds verder achterlopen op de steeds snellere en omvangrijkere veranderingen die schijnbaar autonoom plaatsvinden.

Bestaande organisaties moeten eigenlijk de competentie ontwikkelen om zichzelf gedeeltelijk op te heffen.

Bedrijven die inzetten op incrementele invoering van veranderingen worden maar al te gemakkelijk en niet zelden heel pijnlijk 'overnight' ingehaald.

De betekenis van toekomstbestendige kwaliteit is gebaseerd op een samenwerkingskunde tussen organisaties en partijen in bedrijven, ketens en netwerken.