

Kwaliteit leveren is Multiple Value Creation geworden

Kwaliteitsprofessionals en duurzaamheid...

In de afgelopen decennia is het begrip kwaliteit verbreed van voldoen aan met name functionele eisen naar voldoen aan de verwachtingen van alle belanghebbenden en daarmee naar duurzaamheid. Kwaliteitsprofessionals hebben de bagage om de organisatie – directie, managers en alle andere medewerkers – te ondersteunen in het behalen van resultaten. De vraag is echter of zij over voldoende kennis, kunde en instrumenten beschikken om de organisatie ook te ondersteunen in het omgaan met de toegenomen complexiteit die duurzaamheid met zich mee brengt. De uitdagingen daarbij liggen op het gebied van stakeholder-engagement, van verandermanagement en van omgaan met taaie vraagstukken.

Door Antonie Reichling

Kwaliteit is een leeg begrip dat op vele manieren ingevuld kan en moet worden, wil je er iets mee kunnen. In onze wereld van de kwaliteitsprofessionals is de consensus dat kwaliteit gaat over het voldoen aan behoeften en verwachtingen van afnemers van de producten of diensten van organisaties. Daarbij wil de organisatie wel winst maken of in ieder geval niet aan kwaliteit failliet gaan.

Om te voldoen aan behoeften en verwachtingen heb je het primair over functionele eisen, maar ook, in IT-jargon, over niet-functionele eisen, over ontwerpspecificaties. Daarbij gaat het – wederom historisch – onder meer over aspecten als verkoopbaarheid, onderhoudbaarheid en inderdaad: winstgevendheid. Met het EFQM-/INK-model werden echter al in 1990 respectievelijk 1994 nieuwe aspecten geïntroduceerd, zoals waardering van medewerkers én, zoals het toen opgevat werd, geeft de maatschappij de organisatie een licence to operate. De eerste, minimale versie van duurzaamheid was opgedoken in een integraal kwaliteitsmodel. Het begrip kwaliteit was verbreed.

Waardering van de Maatschappij was een resultaatgebied. Resultaten haal je bij de gratie van wat je onderneemt in de organisatiegebieden. Dat betekende dat in de visie van EFQM/INK kwaliteitsmanagement het in



de organisatie niet meer alleen om de klant onder financiële randvoorwaarden draaide, maar ook om die niet-functionele eisen van de maatschappij die wij nu kennen onder het label duurzaamheid. Kwaliteit en duurzaamheid waren zo gekoppeld. In het vernieuwde EFQM-model is deze koppeling geëxpliciteerd en geconcretiseerd door de verwijzing naar de Sustainable Development Goals.

Specifieke kennis nodig

Kwaliteitsprofessionals hebben een uitgebreide bagage om de organisatie – directie,

managers en alle andere medewerkers – te ondersteunen in het behalen van resultaten. Een groot deel, zo niet alle van de generieke instrumenten van kwaliteitsmanagement zijn ook toepasbaar op duurzaamheid (zie Reichling, Jonker (2013) *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement*). Natuurlijk is er, afhankelijk van de bezigheden van een organisatie, specifieke kennis nodig op relevante duurzaamheidsgebieden, net zoals dat geldt voor de specifieke eisen verbonden aan bepaalde producten of diensten; denk bijvoorbeeld aan voedsel. De vraag is echter of de kwaliteitsprofessional of, om het breder te trekken en schapen met vijf poten te voorkomen, de kwaliteitsfunctionaris over voldoende kennis, kunde en instrumenten beschikt om de organisatie te ondersteunen in het omgaan met de toegenomen complexiteit die duurzaamheid met zich meebracht. Die complexiteit die met name het gevolg is van de toename van aantal en moeilijkheid van dilemma's.

John Elkington introduceerde in zijn baanbrekende boek *Cannibals with Forks* in 1997 de trits People, Planet, Profit. Waar voorheen het spel zich afspeelde binnen Profit met kwaliteit als driver daarvan, eisten allengs People en Planet ook de aandacht. Profit versus People, een dilemma. Profit versus Planet, nog een dilemma. Profit versus People versus Planet,

een drievoudig dilemma! Waar voorheen medewerkers blij moesten zijn dat ze een baan hadden, waar voorheen milieuschade eenvoudig geëxternaliseerd kon worden, als je maar winst maakte, daar ziet de wereld van organisaties er tegenwoordig anders uit. Je kunt eenvoudigweg niet meer suboptimaliseren op een of twee aspecten, dat wil zeggen, op de lange termijn (nog zo'n dilemma: korte versus lange termijn!).

Niet op één aspect concentreren

Kwaliteit in de ogen van klanten kan niet meer exclusief beschouwd worden. Kwaliteitsprofessionals kunnen niet meer om de dilemma's heen. Kwaliteit leveren is Multiple Value Creation geworden, oftewel alle belanghebbenden proberen goed te bedienen. Zodat op

de lange termijn al die belanghebbenden blij zijn met jouw bestaan. Inclusief toekomstige generaties! (*Our Common Future*, Brundtland Committee report 1987).

Kwaliteitsmanagement kan zich niet meer veroorloven zich op één aspect te concentreren. De 'klanten' van kwaliteitsmanagement worden geconfronteerd met complexe dilemma's in de afweging tussen People, Planet en Profit. In het positieve geval verwachten zij daar begrip voor en ondersteuning bij. In het misschien nog vaker voorkomende geval, schuiven zij de dilemma's van zich af. Dat is een probleem, van uitstel van moeilijke beslissingen komt immers nog geen afstel.

Het is een taak van kwaliteitsmanagement om eraan bij te dragen dat de organisatie de

dilemma's herkent, erkent en aanpakt, dat wil zeggen dat de organisatie de kennis en kunde, de wil én de durf heeft om afgewogen beslissingen te nemen. De uitdagingen liggen op het gebied van stakeholder-engagement, van verandermanagement, van omgaan met taaie vraagstukken. De uitdagingen liggen op de menskant en op de systems engineering-kant. Probleem is dat kwaliteitsprofessionals niet altijd de bagage hebben die daarvoor nodig is.

De NNK reikt daarbij de kwaliteitsprofessional de hand. Daarom organiseren NNK en kwaliteit in Bedrijf dit jaar een workshopreeks rond dit thema.

Houd de website www.nnk.nl en dit magazine in de gaten voor meer informatie.
