



***Over: Vier perspectieven op
kwaliteit
maar vooral over het vierde.***

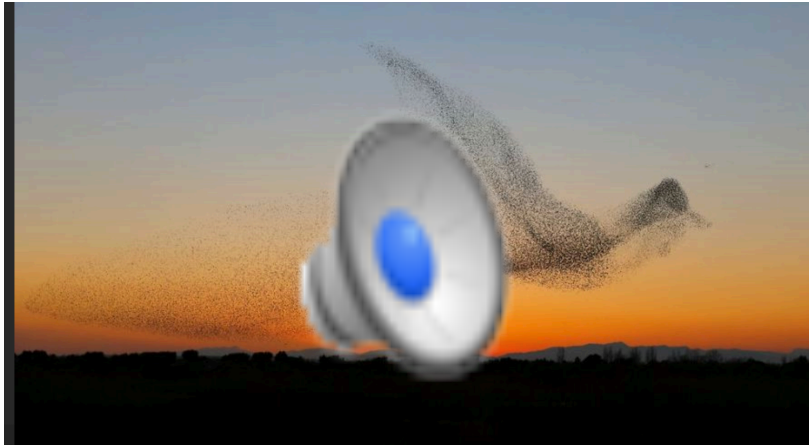
Everard van Kemenade en anderen

Everard.vankemenade@hu.nl

University of Applied Sciences Utrecht, The Netherlands (HU)

<http://www.vankemenade-act.nl>

Wat is de overeenkomst tussen deze drie verschijnselen?



Master of Integrated Care Design

Vier perspectieven op kwaliteit,
maar vooral over het vierde.

28 oktober 2019

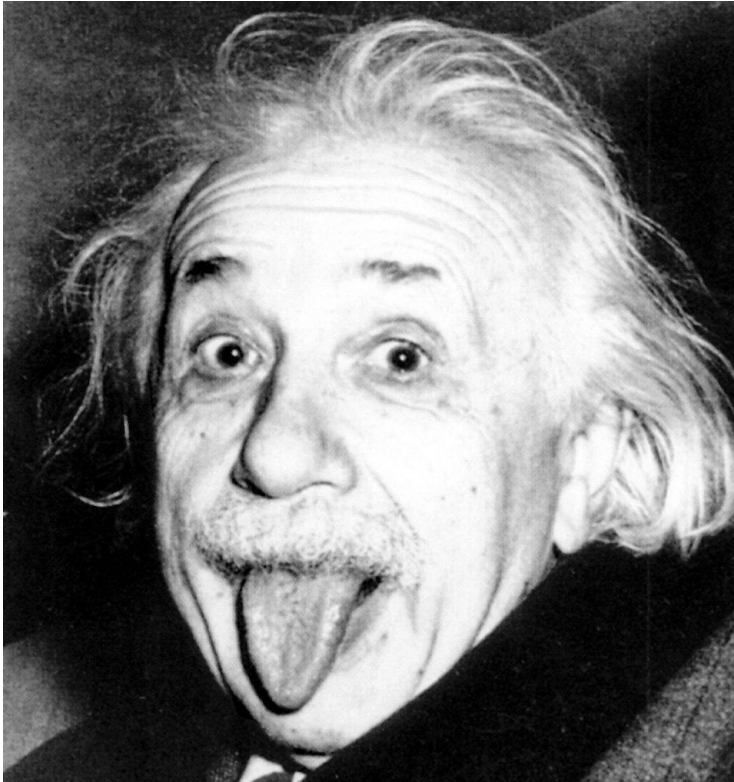
Onderzoek naar verschillende manieren van innoveren



WAAROM?

- Om een oplossing te vinden voor de complexe problemen in de zorg.
- Om de meest geschikte manier te vinden voor de betreffende situatie en context.
- Vooronderstelling: Er zijn verschillende perspectieven op kwaliteit, managen van kwaliteit, oplossen van problemen en innovatie.

We hebben een nieuwe mindset nodig.



“ We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them”.

Albert Einstein, 1897-1955
Duits natuurkundige

Discussie in Dutch Academy for Quality



Initiator:

Vinkenburg, H. (2010),
Naar een derde school in de
kwaliteitskunde,
Synaps 31, pp 3-5



Dr. Huub Vinkenburg

Discussie in Dutch Academy for Quality



Van Kemenade E.A. and Hardjono T.W. (2019) "Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm", *The TQM Journal*, 31:2, pp. 150-166

<https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0045>



Dr. Everard van Kemenade



Prof. dr. ing. Teun Hardjono

FOUR PARADIGMS

Reflective

Empirical

Emergence

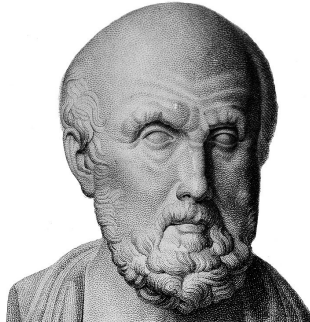
Reference

Quality:
Motto:
Decision:
Metaphor:
Science:
Examples:
Logic (Freidson)
Leadership:
Risk:

Quality:
Motto:
Decision:
Metaphor:
Science:
Examples:
Logic (Freidson):
Leadership:
Risk:

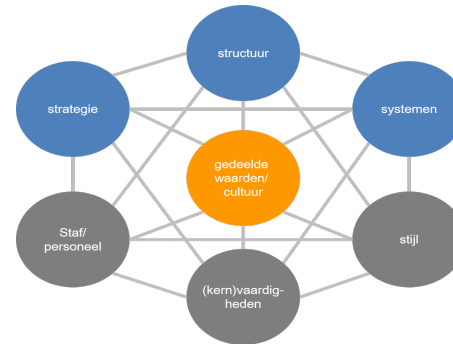
Four paradigms

Principles



Interaction

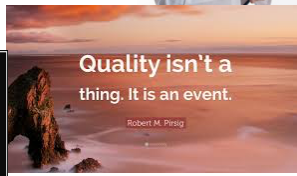
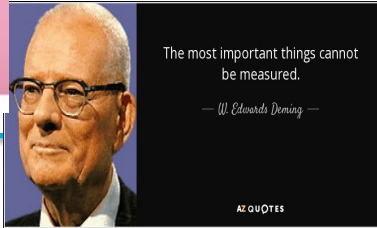
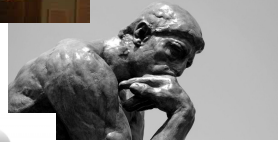
Rules



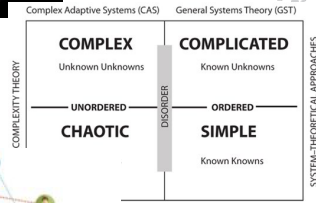
Models

Based on Wilber, K. (2000) *The theory of Everything*, Shambala

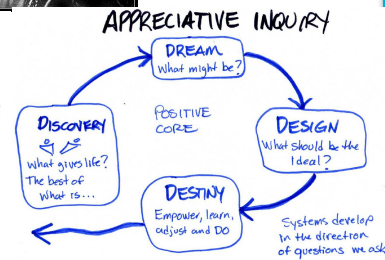
REFLECTIVE



quality.
dynamic quality.

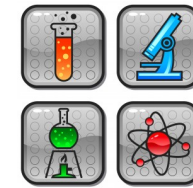
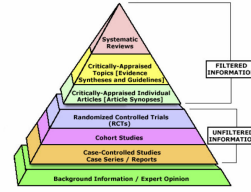


EMERGENCE



Source: Cooperrider et al.

EMPIRICAL

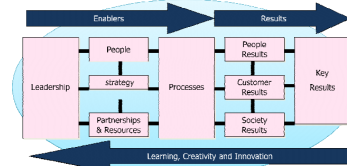


RULES!

1. You **SHALL!**
2. You **WILL!**
3. You **MUST!**



"fitness for use"



REFERENCE

Quality:
Decision:
Adage:
Science:
Examples:
Logic (Friedson):
Metaphor:
Leadership:
Risk:

Reflective

- Quality is an event (Pirsig)
- Professional principles
- You cannot measure everything
- Philosophy, **spirituality**
- Peer review, visitation
- The professional
- Le Penseur (Rodin)
- Delegating, generative leader
- Arrogance

Empirical

- Q = cfr to requirements (Crosby)
- Rules
- To measure is to know
- Natural sciences, biology
- **EBM, protocols, JCIA, PDCA**
- The manager
- The Army
- Directive, technical leadership
- Bureaucracy

Emergence

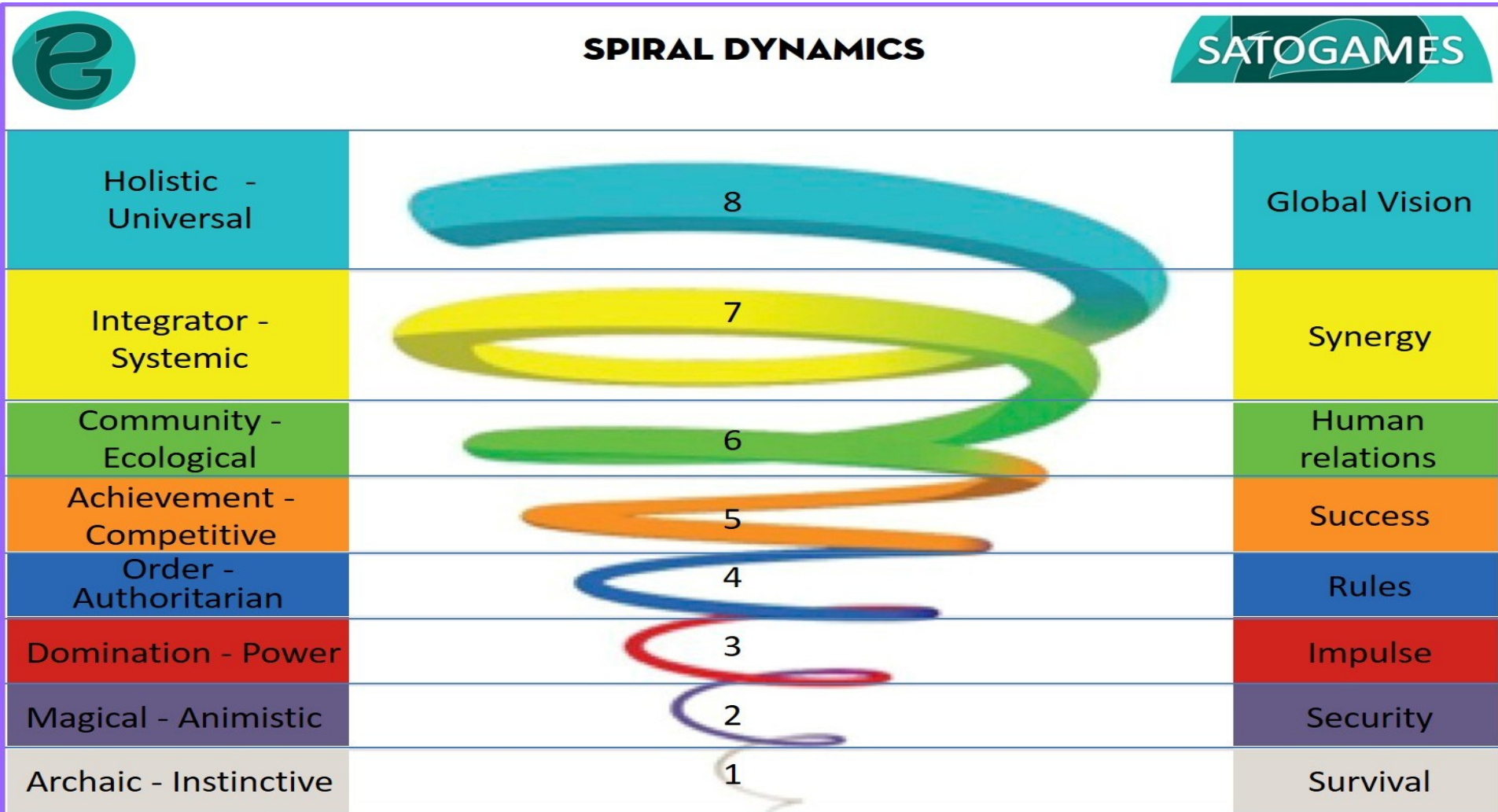
- Quality is dynamic (Pirsig)
- Shared values, virtues
- Coping with change and context
- **Complexity theory**
- Lean, agile, AI, Dialogue
- All stakeholders
- Jazz improvisation
- Participative, shared and collaborative leadership
- Chaos

Reference

- Quality is fitness for use (Juran)
- Guidelines, **model**
- Let's continuously improve
- Management sciences, psychology
- PDSA, EFQM, MBQA, internal audit
- The customer
- Interactive robot
- Achievement-oriented leadership
- 'Pampering'

Quality:
Decision:
Adage:
Science:
Examples:
Logic (Friedson)
Metaphor:
Leadership:
Risk:

Colors relate to Beck and Cowan Spiral Dynamics



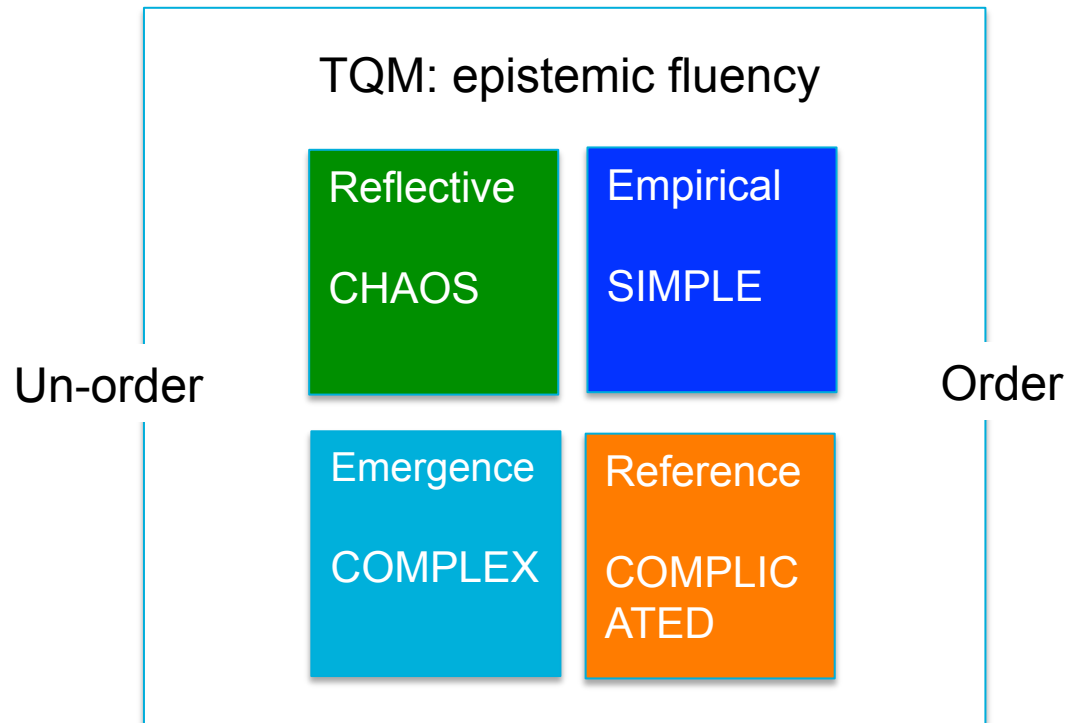
The next level: Epistemic fluency, the fifth quadrant



“the capacity to understand, switch between and combine different kinds of knowledge and different ways of knowing about the world”

(Markauskaite and Goodyear, 2016).

The fifth Quadrant



Toepassing in het Neuman Systems Model?



- Totstandkoming tot heden
- Bij de doorontwikkeling

Totstandkoming van het NSM tot heden

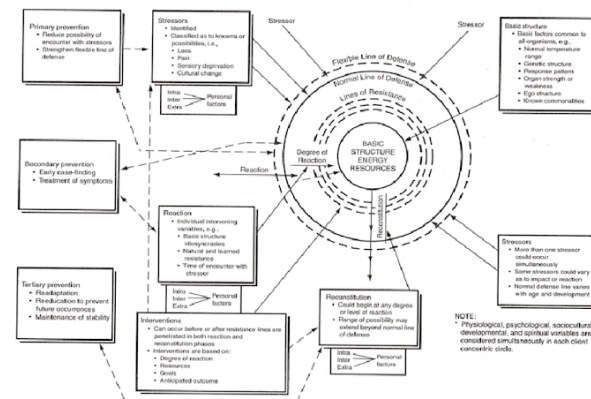
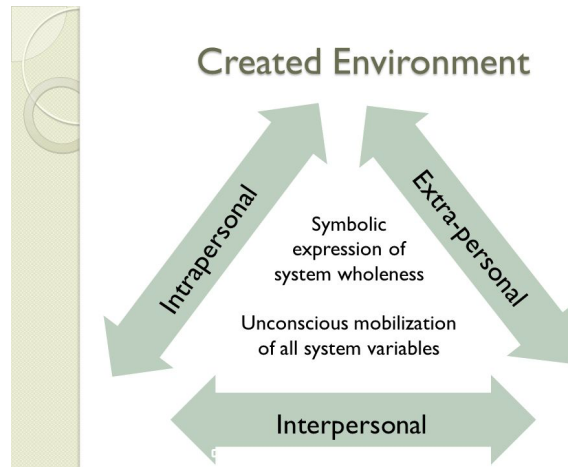
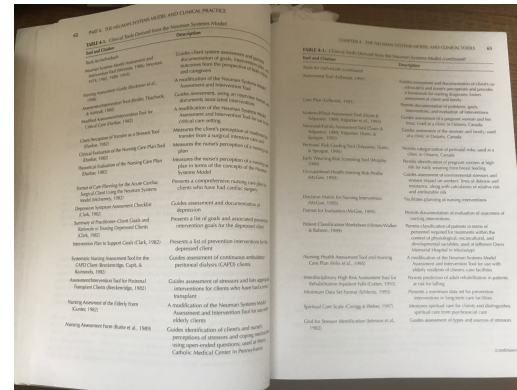


FIGURE 1-3. The Neuman Systems Model. (Original diagram copyright © 1970 by Betty Neuman.)

Bij de doorontwikkeling



- **Emergentie** biedt nieuwe mogelijkheden voor ontwikkeling van innovaties.
- MAAR: Niet te plannen? Wel achteraf te herkennen?
- Niet-handelen (wu-wei)?
- Of **voeden**.....
- Bruikbaar bij doorontwikkeling NSM?
- Concept analyse volgens Walker & Avant (2014)
- Van Kemenade, E.A. (2019), Emergence in TQM: A Concept Analysis, *The TQM Journal*, ahead-of-publication,
https://doi.org/10.1108/TQM_04_2019_0100

Attributes



- Het geheel is anders dan de som der delen;
- Intensieve interacties (synergy) tussen samenstellende elementen van het netwerk, die tegelijkertijd aanwezig zijn (synchroniciteit),
- Un-planned
- Unpredictable
- Unexpected
- Leading to new patterns (novelty)
- Irreducible to the separate parts.

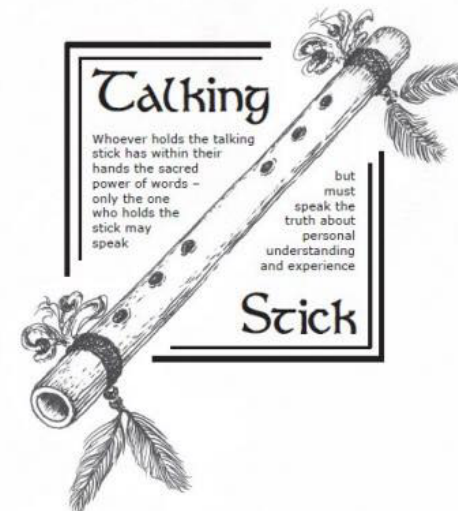
Antecedenten



- Reaction on context
 - Un-order
 - Complexity
 - Far-from-equilibrium
- Complex Adaptive System
 - Self organization (*the creative, self-generated, adaptability seeking behavior of a complex system*)
 - Shared values
 - Visionary leadership
- Reaction by actors
 - Diversity
 - Non-linearity
 - Interdependent

Antecedenten

- Reaction by
 - Improvisation
 - Informal communication
 - Creative discourse
 - Dialogue



Consequences



- Common identity
- Innovation / Breakthrough
- Order? Equilibrium?
 - Hypothese:
Emergentie zorgt voor een bandbreedte van dynamische resultaten ipv (nieuwe) statische orde.
- Ecosystem

Model casus: team MIZW

In schema



Emergence in TQM

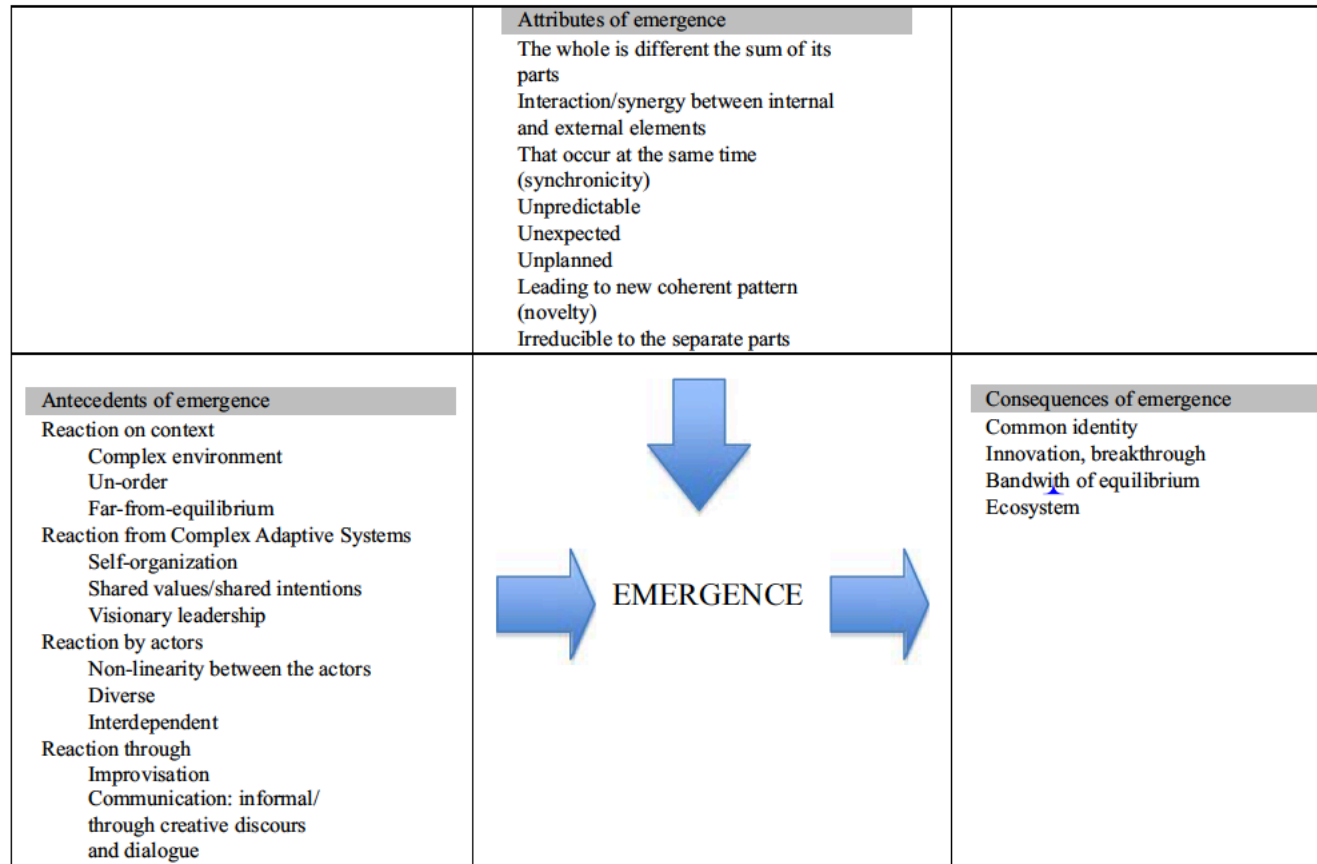


Figure 3.
Antecedents, attributes and consequences of emergence

Hoe kan emergentie gevoed worden in de doorontwikkeling van het NSM?



Antecedents of emergence

Reaction on context

- Complex environment
- Un-order
- Far-from-equilibrium

Reaction from Complex Adaptive Systems

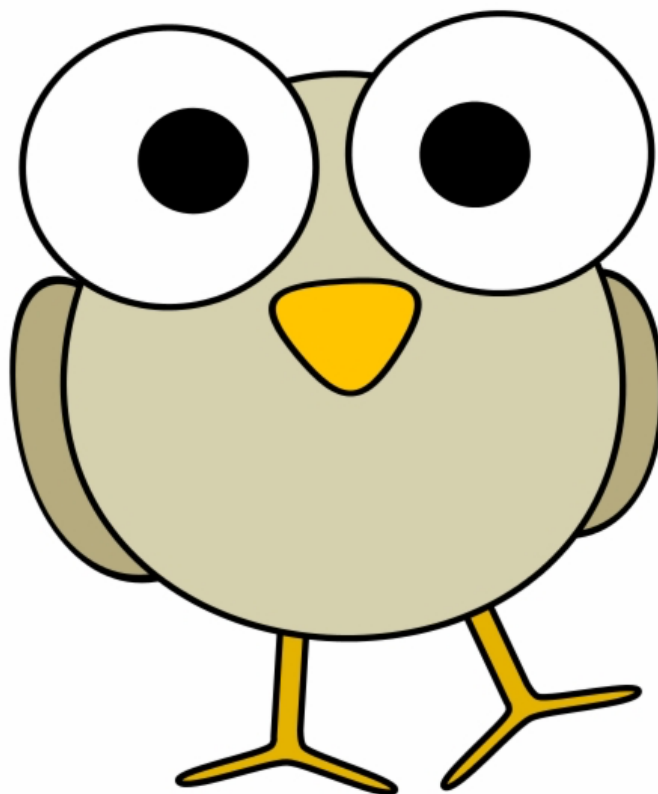
- Self-organization
- Shared values/shared intentions
- Visionary leadership

Reaction by actors

- Non-linearity between the actors
- Diverse
- Interdependent

Reaction through

- Improvisation
- Communication: informal/
through creative discours
and dialogue



??



Voorbeeld opleiding MIZW



Fifth quadrant, epistemic fluency, traject ontwerp



Concept analyse 'Emergentie' vlg Walker & Avant (2014)



Emergentie in organisaties treedt op, wanneer er een 'geheel ontstaat dat meer is dan de som der delen'. Anders gezegd, wanneer uit een netwerk van interacterende interne (entiteiten, onderdelen, agents, individuen, groepen) en externe elementen (de context, omgeving) in de loop der tijd iets nieuws ontstaat (novelty). Iets nieuws wil zeggen, dat de emergente kwaliteit of het emergente gedrag/patroon een kwaliteit van de organisatie of de nieuwe groep is die geheel niet of niet in die mate of met die kwaliteit, aanwezig is bij een van de afzonderlijke elementen of bij de som daarvan. Het is ook niet herleidbaar tot de elementen waaruit het is ontstaan. De emergente verschijnselen zijn tegelijkertijd aanwezig met de verschijnselen op lager niveau van waaruit zij zijn ontstaan (synchroon). Het nieuwe patroon is coherent, moeilijk te voorspellen, niet als zodanig verwacht en komt ongepland tot stand.